

Зубехіна Тетяна Василівна

*кандидат економічних наук,
доцкандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Луцький національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9929-4405>*

Дашук Юлія Євгенівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Луцький національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6394-017X>*

КОМУНІКАЦІЙНІ НАВИЧКИ МЕНЕДЖЕРА ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ СЕРВІСУ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ

У статті досліджено роль комунікаційних навичок менеджера як ключового чинника підвищення якості сервісу у готельно-ресторанній сфері. Розкрито сутність комунікативної компетентності та її вплив на ефективність управління персоналом і взаємодію з клієнтами. Проаналізовано сучасний стан індустрії гостинності, яка після пандемії COVID-19 та кризових явищ в Україні демонструє тенденції відновлення й цифрової трансформації. Обґрунтовано значення розвитку емоційного інтелекту, вербальної та невербальної комунікації, цифрових і міжкультурних навичок як передумови професійного зростання менеджера. Запропоновано напрями вдосконалення комунікативної компетентності, що сприятимуть підвищенню якості сервісу, конкурентоспроможності підприємств та формуванню клієнтоорієнтованої культури в індустрії гостинності.

Ключові слова: комунікаційні навички, менеджер, готельно-ресторанна сфера, якість сервісу, комунікативна компетентність, емоційний інтелект, цифрові комунікації, міжкультурна взаємодія, управління персоналом, індустрія гостинності.

Tetiana Zubekhina

*PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Management,
Lutsk National Technical University*

Yuliia Dashchuk

*Candidate of economic sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Tourism, Hotel and Catering Industry,
Lutsk National Technical University*

COMMUNICATION SKILLS OF A MANAGER AS A DETERMINANT OF SERVICE QUALITY IMPROVEMENT IN THE HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY

The article examines the role of managerial communication skills as a crucial determinant in enhancing service quality within the hotel and restaurant industry. It reveals the essence and structure of communicative competence as a multidimensional phenomenon that integrates professional, interpersonal, and digital interaction skills. The study highlights that in the post-pandemic and wartime realities, the hospitality sector is experiencing a period of transformation, driven by innovation, technological progress, and the recovery of global tourism. Effective communication is presented not only as a managerial function but also as a strategic resource that shapes corporate culture, ensures team cohesion, and strengthens client relationships. The research identifies the main communication skills necessary for hospitality managers, such as verbal and non-verbal communication, emotional intelligence, empathy, active listening, persuasive ability, and adaptability to various customer profiles. It emphasizes that the quality of communication directly influences internal management efficiency, staff motivation, and the psychological climate within teams. Externally, the level of communication culture determines customer satisfaction, loyalty, and the reputation of the enterprise. Moreover, the article outlines the essential directions for improving managerial communicative competence in accordance with modern challenges of the hospitality industry. These include the development of emotional intelligence and social awareness, mastery of digital communication tools (CRM systems, social media, online booking platforms), intercultural sensitivity for work with international clients, and teamwork skills. A special focus is placed on the importance of lifelong learning



through professional training, coaching, and simulation of real communication situations. The findings confirm that the development of communication competence among hospitality managers is a strategic prerequisite for achieving high service standards, ensuring sustainable business growth, and enhancing the competitiveness of Ukraine's hospitality sector in the global market. Strengthening communication culture at all levels of management contributes to the formation of a customer-oriented service model and the establishment of long-term relationships with clients and partners.

Keywords: communication skills, manager, hotel and restaurant industry, service quality, communicative competence, emotional intelligence, digital communication, intercultural interaction, personnel management, hospitality industry.

Постановка проблеми. Сфера гостинності, зокрема готельно-ресторанний бізнес, є однією з найперспективніших галузей світової економіки, яка безпосередньо залежить від якості сервісу та рівня задоволеності споживачів. У сучасних умовах глобальної конкуренції, цифровізації та змін споживчих очікувань саме людський фактор набуває визначального значення у формуванні позитивного іміджу підприємства та забезпеченні його стабільного розвитку. Відтак постає необхідність поглибленого дослідження комунікаційних навичок менеджера, які є одним із ключових інструментів ефективного управління сервісною взаємодією.

Менеджер у готельно-ресторанній сфері виступає не лише організатором виробничих процесів, але й посередником між персоналом і клієнтами, модератором комунікаційних потоків, лідером команди, який задає стандарти сервісної культури. Його комунікаційна компетентність визначає якість внутрішніх комунікацій у колективі, рівень мотивації працівників, а також стиль спілкування з гостями. Від того, наскільки грамотно менеджер використовує вербальні, невербальні та емоційно-комунікативні інструменти, залежить сприйняття бренду підприємства, ступінь довіри клієнтів і їхня лояльність.

Сучасні дослідження у галузі сервісного менеджменту та психології управління підкреслюють, що комунікаційні навички є стратегічним ресурсом підвищення якості обслуговування. Ефективна комунікація сприяє створенню позитивного клієнтського досвіду, запобіганню конфліктам, оптимізації командної роботи й підвищенню емоційної залученості персоналу. Особливої актуальності це набуває в умовах постпандемічного періоду, коли ринок гостинності стикається з новими викликами – дефіцитом кваліфікованих кадрів, зміною моделей поведінки споживачів і необхідністю забезпечення високих стандартів сервісу при зростаючій конкуренції.

Важливим аспектом стає формування комунікаційної культури менеджера, яка включає емпатію, толерантність, здатність до активного слухання, конструктивного зворотного зв'язку, володіння техніками переконання та управління конфліктами. Саме ці навички формують основу сервісної досконалості підприємства та визначають його конкурентні переваги на ринку HoReCa.

Отже, актуальність теми зумовлена зростаючою роллю міжособистісної комунікації в управлінні готельно-ресторанним бізнесом, потребою у розвитку комунікаційної компетентності менеджерів

та необхідністю наукового обґрунтування її впливу на якість сервісу. Дослідження цього питання сприятиме удосконаленню системи професійної підготовки управлінських кадрів, підвищенню ефективності сервісного менеджменту та зміцненню конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У статті Босовської М., Бовш Л., Охріменко А. [1] досліджено вплив цифрових технологій маркетингу на розвиток готельного бізнесу України в умовах війни та окреслено шляхи його трансформації у поствоєнний період. Автори здійснили аналіз ефективності цифрових інструментів, розробили концептуальну модель їх застосування та надали практичні рекомендації щодо вдосконалення маркетингових стратегій і цифрової комунікації в готельній сфері.

Чепурда, Л., Матвійчук, Л., & Герман, І. [2] розкривають сутність і значення стратегічного маркетингу в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі в умовах невизначеності, постпандемічних і воєнних викликів. Проведено аналіз теоретичних підходів і практичних аспектів формування стратегічних пріоритетів маркетингової діяльності підприємств індустрії гостинності, запропоновано інструменти та напрями їх адаптивного розвитку для забезпечення конкурентоспроможності та сталого функціонування галузі.

Стаття Охріменко А., Антоненко І. [3] присвячена аналізу й обґрунтуванню процесів впровадження інноваційних проєктів у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі України в умовах кризи, спричиненої пандемією COVID-19 і воєнним станом. Автори доводять, що інновації є ефективним інструментом антикризового управління, який забезпечує розвиток, підвищення конкурентоспроможності та стратегічні перспективи підприємств галузі.

Горб К., Корнєєв М., Кучер М. [4] у своїй статті здійснюють комплексний аналіз фахових комунікативних компетентностей працівників туристичної та готельно-ресторанної сфери, визначено їхню роль у підвищенні ефективності управлінської й маркетингової діяльності підприємств. Особливу увагу приділено специфіці застосування комунікативних навичок персоналу різних категорій, зокрема «першої лінії», що безпосередньо взаємодіє зі споживачами, та їх впливу на якість сервісу й задоволеність клієнтів.

Язіна В. [5] наголошує, що HR-менеджмент у сфері гостинності є ключовим чинником забезпе-

чення стабільного розвитку готельно-ресторанного бізнесу, який потребує висококваліфікованого та мотивованого персоналу. У контексті динамічних змін ринку він стикається з такими викликами, як плінність кадрів, необхідність постійного професійного розвитку працівників і підтримання високих стандартів обслуговування.

У публікації Халахур Ю. [6] досліджено вплив світової пандемії на розвиток туристичної та готельно-ресторанної галузі України, проаналізовано зміни в обсягах наданих послуг і туристичних потоках, а також окреслено основні чинники, що стримують відновлення індустрії. Розкрито сутність управління підприємствами готельно-ресторанного господарства в кризових умовах, підкреслено значення ефективних комунікацій і професійних компетенцій менеджерів у забезпеченні стабільності, розвитку та прибутковості закладів сфери гостинності.

У дослідженні Устік Т. [7] розглянуто теоретико-методологічні засади формування та впровадження адаптивних маркетингових стратегій у готельно-ресторанному бізнесі України в умовах ринкової нестабільності та посилення конкуренції. Обґрунтовано доцільність використання інноваційних маркетингових підходів, зокрема модифікованих моделей «5P–7P», і запропоновано модель базових детермінант адаптивної стратегії, спрямованої на підвищення клієнтоорієнтованості, ефективності управління та прибутковості підприємств сфери гостинності.

Полінкевич О. [8] досліджує особливості smm-просування інноваційних послуг і продуктів у готельно-ресторанному бізнесі в умовах пандемії COVID-19. Визначено основні інструменти та методи цифрового маркетингу, такі як таргетинг, ретаргетинг і співпраця з інфлуенсерами, розроблено рекомендації щодо впровадження інноваційних підходів у соціальних мережах для підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності.

Мета статті. Обґрунтувати значення та роль комунікаційних навичок менеджера як ключового чинника підвищення якості сервісу у готельно-ресторанній сфері, визначити їх вплив на ефективність управління персоналом і взаємодію з клієнтами, а також окреслити напрями вдосконалення комунікативної компетентності менеджерів у контексті сучасних вимог індустрії гостинності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Індустрія гостинності є однією з найдинамічніших галузей світової економіки, що безпосередньо впливає на розвиток туризму, зайнятість населення та формування позитивного іміджу держав. Після кількох років кризових випробувань, спричинених пандемією COVID-19, галузь у 2024 році продемонструвала впевнене відновлення та перехід до етапу активного зростання. Сучасний готельно-ресторанний бізнес стає простором інновацій, цифрової трансформації та переосмислення стандартів сервісу. Відтак зростає потреба у нових підходах до

управління, комунікацій та маркетингу, що забезпечують конкурентоспроможність підприємств у глобальному середовищі та формують основу для сталого розвитку індустрії гостинності.

Як і передбачалося, у 2024 році індустрія гостинності продемонструвала стрімке відродження, майже досягнувши показників докарантинного періоду. Вона зафіксувала зростання за всіма ключовими індикаторами – рівнем завантаженості, середньодобовими тарифами, прибутковістю та показником RevPAR, що свідчить про перехід від етапу відновлення до етапу активного розвитку та впровадження інновацій.

Оновлені дані підтверджують масштаб цього зростання та оптимістичні прогнози щодо подальшого розвитку галузі. У 2024 році глобальний ринок гостинності зріс приблизно до 4,9 трлн доларів США, що зумовлено збільшенням обсягів туристичних подорожей і попиту на відпочинок, особливо в Європі та на Близькому Сході. За даними WTTC, внесок сектора туризму і гостинності у світову економіку сягнув 11,1 трлн доларів США, або близько 10 % світового ВВП, а кількість міжнародних мандрівників зросла до 1,1 млрд осіб (на 11 % більше, ніж у 2023 році) [9].

Згідно з даними, у 2020 році кількість колективних засобів розміщування становила 5335 одиниць, проте вже у 2021 році спостерігалось помітне зниження до 4523, що пов'язано з наслідками пандемії COVID-19. Найбільше скорочення припадає на 2022 рік – до 1967 закладів, що зумовлено початком повномасштабної війни та зупинкою діяльності значної частини підприємств сфери гостинності (рис. 1). Найкраща ситуація спостерігається на заході України (Львів, Івано-Франківськ, Закарпаття): у перші місяці війни рівень завантаженості готелів сягав 100 %. У центральних і південних регіонах (Київ, Одеса) завантаженість впала до 10–25 %. Загалом середній рівень заповненості готелів у 2022 р. становив: 44 % у березні, 38 % у квітні, 33 % у травні [10].

У 2023 році ситуація залишалася складною, але показник незначно зріс до 2017 об'єктів, що свідчить про початок адаптації ринку до нових умов. Найбільш позитивна тенденція спостерігається у 2024 році, коли кількість колективних засобів розміщування різко зросла до 6139 одиниць, перевищивши навіть довоєнний рівень. Це може бути наслідком активізації внутрішнього туризму, відкриття нових закладів у безпечних регіонах та відновлення діяльності частини підприємств.

У сучасних умовах функціонування ринку послуг, коли рівень конкуренції в готельно-ресторанній сфері постійно зростає, головним чинником успішності підприємства стає не лише якість матеріальної складової сервісу, а й якість комунікаційної взаємодії між персоналом і клієнтом. Менеджер у цій сфері виконує ключову роль у забезпеченні ефективної системи комунікацій, що охоплює як внутрішні, так

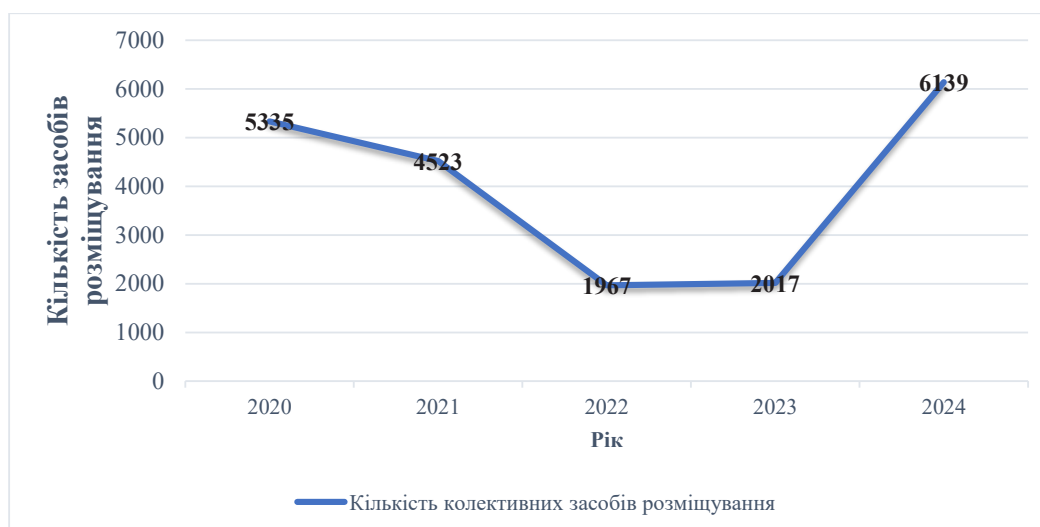


Рис. 1. Динаміка кількості колективних засобів розміщування в Україні (2020–2024 рр.) [10]

і зовнішні інформаційні потоки, та безпосередньо впливає на задоволеність споживачів.

Комунікаційні навички менеджера можна розглядати як комплекс професійних і особистісних умінь, що забезпечують ефективне спілкування, налагодження довірчих відносин, управління конфліктними ситуаціями й формування позитивного іміджу закладу. До таких навичок належать: активне слухання, вербальна й невербальна компетентність, емоційний інтелект, навички переконання, емпатія, уміння забезпечувати зворотний зв'язок і здійснювати командну взаємодію.

Рівень розвитку комунікаційних навичок менеджера значною мірою визначає якість сервісу. Ефективна комунікація сприяє створенню комфортного психологічного клімату в колективі, підвищує мотивацію працівників, оптимізує процес прийняття управлінських рішень і знижує рівень конфліктності у трудовому середовищі. Зовнішні комунікації менеджера, своєю чергою, впливають на сприйняття клієнтами рівня обслуговування, оскільки саме через безпосередню взаємодію формується перше враження про заклад.

Особливістю комунікацій у готельно-ресторанному бізнесі є їх емоційно-соціальна природа, адже надання послуг відбувається в умовах міжособистісного контакту. Менеджер повинен не лише володіти комунікаційними технологіями, а й уміти адаптувати стиль спілкування до конкретного клієнта, враховуючи його потреби, очікування, соціокультурні особливості. Це передбачає розвиток міжкультурної комунікативної компетентності, що особливо актуально для міжнародного туризму та готельних мереж [11].

Внутрішні комунікації менеджера з персоналом мають формувати атмосферу довіри, взаємоповаги й партнерства. Завдяки вмілому використанню комунікаційних інструментів менеджер здатен зміцню-

вати корпоративну культуру, підвищувати лояльність працівників, сприяти професійному розвитку персоналу та підтримувати орієнтацію команди на якісний результат. Важливо зазначити, що сучасні тенденції управління сервісом передбачають інтеграцію цифрових інструментів комунікації – систем CRM, корпоративних чатів, соціальних мереж і платформ внутрішньої взаємодії. Менеджер має ефективно застосовувати гібридну модель комунікацій, що поєднує традиційне міжособистісне спілкування з цифровими технологіями, забезпечуючи оперативність і персоналізацію сервісу.

Вплив комунікації на ефективність управління персоналом і взаємодію з клієнтами у готельно-ресторанній сфері є визначальним, оскільки саме комунікативна діяльність формує основу всіх управлінських і сервісних процесів. По-перше, у контексті управління персоналом ефективна комунікація забезпечує узгодженість дій працівників, сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в колективі, підвищує мотивацію та залученість команди до спільної мети. Менеджер, який володіє високим рівнем комунікативної компетентності, здатний чітко доносити завдання, конструктивно розв'язувати конфлікти, підтримувати позитивний моральний стан працівників і стимулювати їх до професійного розвитку. Відкриті та прозорі внутрішні комунікації сприяють зміцненню корпоративної культури, довіри між членами колективу й підвищенню продуктивності праці.

По-друге, у взаємодії з клієнтами комунікація визначає якість сервісу та сприйняття бренду підприємства. Здатність менеджера та персоналу ефективно спілкуватися з гостями, розуміти їхні потреби, демонструвати емпатію та професіоналізм безпосередньо впливає на рівень задоволеності, лояльності і повторні відвідування клієнтів. Високий рівень комунікаційної культури допомагає формувати пози-

тивний емоційний досвід споживача, перетворюючи звичайне обслуговування на ціннісну взаємодію [12].

Таким чином, узагальнюючи вплив комунікації на ефективність управління персоналом і взаємодію з клієнтами, можна стверджувати, що саме рівень комунікативної компетентності менеджера визначає якість сервісу, корпоративний клімат і ступінь задоволеності споживачів. Зважаючи на це, виникає об'єктивна потреба у цілеспрямованому вдосконаленні комунікативних навичок менеджерів, що дозволить підвищити ефективність управлінських процесів, забезпечити конкурентоспроможність підприємств сфери гостинності та відповідність сучасним вимогам індустрії (Табл. 1).

Як бачимо, основними напрямками вдосконалення комунікативної компетентності менеджерів у контексті сучасних вимог індустрії гостинності є цілеспрямований розвиток професійних, міжособистісних і цифрових навичок спілкування, що відповідають динаміці ринку та очікуванням клієнтів.

По-перше, важливим є удосконалення вербальної й невербальної комунікації, зокрема вміння чітко, грамотно та переконливо висловлювати думки, адаптувати стиль спілкування до різних категорій клієнтів і ситуацій, а також контролювати невербальні сигнали: міміку, інтонацію, жести, які формують перше враження про рівень сервісу.

По-друге, актуальним напрямом є розвиток емоційного інтелекту менеджера, який забезпечує здатність розуміти емоції співрозмовників, підтримувати психологічний комфорт у колективі та будувати довірчі відносини з клієнтами.

По-третє, необхідно приділяти увагу цифровій комунікативній компетентності, що включає вміння

ефективно використовувати онлайн-платформи, соціальні мережі, системи CRM, чат-боти та інші цифрові інструменти для забезпечення швидкої, персоналізованої взаємодії з клієнтами й партнерами.

По-четверте, важливим є міжкультурний аспект комунікації, особливо для підприємств, що працюють з іноземними туристами. Менеджери повинні володіти міжкультурною чутливістю, знати особливості поведінкових норм і ділового етикету представників різних країн. Крім того, перспективним напрямом є системне навчання персоналу через тренінги, коучинг, ділові ігри та моделювання реальних ситуацій, що сприяють закріпленню практичних навичок комунікації [11, 12].

Отже, удосконалення комунікативної компетентності менеджерів у сфері гостинності має базуватися на комплексному підході, який поєднує розвиток емоційних, когнітивних і цифрових умінь, спрямованих на підвищення якості сервісу, ефективності управління та зміцнення конкурентоспроможності підприємств.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що комунікаційні навички менеджера є визначальною складовою ефективного управління у готельно-ресторанній сфері та важливим чинником підвищення якості сервісу. Вони формують основу взаємодії між персоналом і клієнтами, впливають на психологічний клімат у колективі, рівень задоволеності споживачів і конкурентоспроможність підприємства.

Встановлено, що сучасна індустрія гостинності перебуває на етапі активного зростання після кризових періодів, що супроводжується цифровізацією, впровадженням інновацій і зміною вимог до про-

Таблиця 1

Напрями вдосконалення комунікативної компетентності менеджерів у сфері гостинності

Напрямок удосконалення	Характеристика	Очікуваний результат
1. Розвиток вербальних і невербальних навичок спілкування	Удосконалення культури мовлення, інтонації, міміки, жестів; умінь адаптувати стиль спілкування до різних категорій клієнтів і ситуацій.	Формування позитивного іміджу менеджера та підвищення рівня довіри з боку клієнтів.
2. Розвиток емоційного інтелекту	Формування здатності розуміти, контролювати та виражати власні емоції; розпізнавати емоційний стан співрозмовників.	Покращення психологічного клімату в колективі та ефективність комунікацій з клієнтами.
3. Підвищення цифрової комунікативної компетентності	Використання сучасних технологій: CRM-систем, соціальних мереж, онлайн-платформ, чат-ботів, e-mail-маркетингу.	Оперативна, персоналізована взаємодія з клієнтами; розширення комунікаційних каналів.
4. Формування міжкультурної комунікативної компетентності	Вивчення особливостей культур, норм поведінки, мовного етикету різних країн; толерантність у спілкуванні.	Підвищення якості обслуговування іноземних гостей і розвиток міжнародної репутації закладу.
5. Розвиток навичок командної взаємодії	Побудова ефективних внутрішніх комунікацій, активне слухання, обмін зворотним зв'язком, підтримка колег.	Зміцнення корпоративної культури, підвищення злагодженості та мотивації персоналу.
6. Удосконалення через навчання і тренінги	Проведення тренінгів, коучингів, рольових ігор, ситуаційного моделювання для розвитку практичних навичок спілкування.	Підвищення професійної компетентності менеджерів, закріплення навичок ефективного комунікації.

Джерело: розроблено авторами

фесійних компетентностей менеджерів. У цих умовах особливої ваги набуває розвиток комунікативної компетентності, яка забезпечує гнучкість управлінських рішень, ефективну командну взаємодію та клієнтоорієнтований підхід у наданні послуг.

Систематизовано напрями вдосконалення комунікаційних навичок менеджерів, серед яких ключовими є: розвиток вербальної й невербальної комунікації, емоційного інтелекту, цифрової та міжкультурної компетентності, а також упровадження

тренінгових і коучингових програм. Їх реалізація сприятиме формуванню високого рівня професіоналізму, підвищенню якості обслуговування та зміцненню іміджу підприємств сфери гостинності на національному й міжнародному ринках.

Отже, удосконалення комунікативної компетентності менеджерів є стратегічним напрямом розвитку сучасного готельно-ресторанного бізнесу, що забезпечує сталий розвиток, довіру споживачів і зростання конкурентних переваг галузі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Босовська М., Бовш Л., Охріменко А. Цифрова трансформація технологій маркетингу. *Scientia fructuosa*. 2022. Т. 144, № 4. С. 52–71. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04)
2. Чепурда, Л., Матвійчук, Л., Герман, І. Сутність та значення стратегічного маркетингу в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 3 (13). С. 86–94. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(13\).2024.13](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(13).2024.13)
3. Охріменко, А., Антоненко, І. Інноваційні проекти розвитку суб'єктів туристичного та готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-43>
4. Горб К., Корнєєв М., Кучер М. Комунікативні компетентності персоналу в туристичному, готельному, ресторанным менеджменті та маркетингу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2025. № 1 (89). С. 74–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-89-10>
5. Язіна В. HR-менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі: сучасні виклики та ефективні стратегії управління персоналом. *Наукова весна 2025: матеріали XV Міжнародної науково-технічної конференції аспірантів та молодих вчених, Дніпро, 26–28 березня 2025 року*. НТУ «ДП».
6. Халахур Ю., Клименко Л. Аспекти управління підприємствами готельно-ресторанного господарства. *Економічний простір*. 2021. № 173. С. 41–45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/173-7>
7. Устік Т. Сучасні детермінанти маркетингової стратегії у сфері готельно-ресторанного бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 2. С. 102–107. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-19>
8. Полінкевич О. SMM-просування інноваційних послуг у готельно-ресторанному бізнесі в умовах COVID-19. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2021. № 4 (2). С. 206–222. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.4.2.2021.249066>
9. World Tourism Organization. URL: <http://www.unwto.org>. (дата звернення: 14.10.2025)
10. Державне агентство розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення: 14.10.2025)
11. Зубехіна Т., Матвійчук Л. Організаційно-економічні інструменти стратегічного розвитку підприємств індустрії гостинності в умовах цифровізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 6 (15). DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-43>
12. Зубехіна, Т., Шейко Ю., Панова А. Комунікації в діяльності суб'єктів індустрії гостинності: сучасні підходи. *Управління змінами та інновацій*. 2025. № 14. С. 19–24. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-3>

REFERENCES

1. Bosovska M., Bovsh L., Okhrimenko A. (2022). Tsyfrova transformatsiia tekhnolohii marketynhu. [Digital transformation of marketing technologies]. *Scientia fructuosa*. № 144, 4 (Sep. 2022), pp. 52–71. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04)
2. Chepurda, L., Matviichuk, L., & Herman, I. (2024). Sutnist ta znachennia stratehichnoho marketynhu v turyzmi ta hotelno-restorannomu biznesi. [The essence and importance of strategic marketing in tourism and hotel and restaurant business]. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia – Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, №3 (13), pp. 86–94. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(13\).2024.13](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(13).2024.13)
3. Okhrimenko, A., & Antonenko, I. (2023). Innovatsiini proiekty rozvytku subiektiv turystychnoho ta hotelnoho biznesu. [Innovative development projects subjects of the hotel business]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, №57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-43>
4. Horb K., Korneyev M., Kucher M. (2025) Komunikatyvni kompetentnosti personalu v turystychnomu, hotelnomu, restorannomu menedzhmenti ta marketynhu [Communicative competences of staff in tourist and hotel and restaurant management and marketing]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific view: economics and management*. №1 (89). pp. 74–79.
5. Yazina V. HR-menedzhment u hotelno-restorannomu biznesi: suchasni vyklyky ta efektyvni stratehii upravlinnia personalom [HR management in the hotel and restaurant business: modern challenges and effective human resources management strategies]. *Naukova vesna 2025: materialy XV Mizhnarodnoi naukovo-tekhnichnoi konferentsii aspirantiv ta molodykh vchenykh, Dnipro, pp. 26–28 bereznia 2025 roku. NTU “DP”*.
6. Khalakhur Yu., Klymenko L. (2021) Aspekty upravlinnia pidpriemstvamy hotelno-restorannoho hospodarstva [Aspects of management of hotel and restaurant enterprise]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*. № 173. pp. 41–45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/173-7>
7. Ustik T. (2025) Suchasni determinanty marketynhovoї stratehii u sferi hotelno-restorannoho biznesu. [Modern determinants of marketing strategy in the field of hotel and restaurant business]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki. – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. Volume 10. № 2, pp. 102–107. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-19>

8. Polinkevych, O. (2021). SMM-prosuvannia innovatsiinykh posluh u hotelno-restorannomu biznesi v umovakh COVID-19 [SMM promotion of innovative services in the hotel and restaurant business under COVID-19 conditions]. *Restoranni i hotelnyi konsal'tynh. Innovatsii. – Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*. vol. 4 №2, pp. 206–222. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.4.2.2021.249066>
9. World Tourism Organization. URL: <http://www.unwto.org> (accessed October 14, 2025)
10. Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (accessed October 14, 2025)
11. Zubekhina, T., & Matviichuk, L. (2024). Orhanizatsiino-ekonomichni instrumenty stratehichnoho rozvytku pidpriemstv industrii hostynnosti v umovakh tsyfrovizatsii. [Organisational and economic instruments for the strategic development of hospitality industry enterprises in the context of digitalisation]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka. – Digital Economy and Economic Security*, vol. 6 №15, pp. 273–278. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-43>
12. Zubekhina, T., Sheiko, Y., & Panova, A. (2025). Komunikatsii v diialnosti subiektiv industrii hostynnosti: suchasni pidkhody. [Communications in the activities of hospitality industry entities: modern approaches]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii. – Change Management and Innovation*, №14, pp. 19–24. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-3>

Стаття надійшла: 16.10.2025

Стаття прийнята: 05.11.2025

Стаття опублікована: 28.11.2025