УДК 338.48:640.4:316.77
JEL classification: L83, M14, M31, D23
https://doi.org/10.31891/dsim-2026-15(6)

ФОРМУВАННЯ СЕРВІСНО-КОМУНІКАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК СТРАТЕГІЧНОГО РЕСУРСУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ

ГОРІШЕВСЬКИЙ Павло
старший викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Університет Короля Данила
https://orcid.org/0000-0002-1344-8686

У статті досліджено культуру сервісу та комунікації як важливий чинник управління готельно-ресторанними комплексами й забезпечення їхньої конкурентоспроможності в сучасних умовах розвитку індустрії гостинності. Обґрунтовано, що ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від матеріально-технічного забезпечення та насамперед від рівня сервісу, професійної комунікації персоналу й здатності формувати позитивний клієнтський досвід. Визначено, що культура сервісу та комунікації охоплюють систему цінностей, моделей поведінки, управлінських підходів і стандартів обслуговування, які впливають на якість надання послуг і формування стійких конкурентних переваг. У дослідженні проаналізовано наукові засади розуміння конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного господарства, культури сервісу, корпоративної взаємодії та клієнтоорієнтованого управління. Встановлено, що недостатній рівень стандартів обслуговування, низька комунікативна компетентність персоналу, відсутність належного управління сервісом і слабка адаптація до змін ринкового середовища негативно впливають на результати діяльності підприємств. Доведено, що комунікативні навички керівників і працівників безпосередньо впливають на психологічний клімат у колективі, мотивацію персоналу та рівень задоволеності клієнтів. Значну увагу приділено міжнародному досвіду провідних компаній індустрії гостинності, зокрема The Ritz-Carlton, Marriott International і Hilton, які застосовують моделі управління сервісом, засновані на корпоративних цінностях, персоналізації обслуговування, прогнозуванні потреб клієнтів і безперервному функціонуванні механізмів зворотного зв'язку. Досліджено сучасний стан розвитку готельно-ресторанного сектору України та визначено тенденції структурних змін у діяльності підприємств упродовж 2015–2024 років. Обґрунтовано необхідність стратегічної модернізації підприємств шляхом упровадження організаційно-управлінських, інформаційно-технологічних, фінансово-інвестиційних, маркетингових механізмів і механізмів розвитку інфраструктури.

Ключові слова: сервісно-комунікативна культура, готельно-ресторанна сфера, готельно-ресторанні комплекси, конкурентоспроможність, стратегічне управління, якість обслуговування, клієнтоорієнтованість, корпоративна культура, комунікативна компетентність, сфера гостинності.

FORMATION OF SERVICE AND COMMUNICATIVE CULTURE AS A STRATEGIC RESOURCE FOR THE COMPETITIVENESS OF THE HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY

GORISHEVSKYY Pavlo
King Danylo University

The article examines service and communication culture as an important factor in the management of hotel and restaurant complexes and in ensuring their competitiveness under the modern conditions of hospitality industry development. It is substantiated that the performance of enterprises largely depends not only on material and technical support but primarily on the level of service, professional staff communication, and the ability to create a positive customer experience. It is defined that service and communication culture encompasses a system of values, behavioral models, management approaches, and service standards that influence service quality and the formation of sustainable competitive advantages. The study analyzes the scientific foundations for understanding the competitiveness of hotel and restaurant enterprises, service culture, corporate interaction, and customer-oriented management. It is established that an insufficient level of service standards, low communicative competence of staff, lack of a systematic approach to service management, and weak adaptation to changes in the market environment negatively affect enterprise performance. It is proven that the communication skills of managers and employees directly influence the psychological climate in the team, staff motivation, and the level of customer satisfaction. Considerable attention is paid to the international experience of leading hospitality companies, in particular The Ritz-Carlton, Marriott International, and Hilton, which apply systemic service management models based on corporate values, service personalization, anticipation of customer needs, and continuous feedback mechanisms. The current state of development of the hotel and restaurant sector in Ukraine is examined, and trends in structural changes in enterprise activity during 2015–2024 are identified. The necessity of strategic modernization of enterprises is substantiated through the implementation of organizational-managerial, information-technological, financial-investment, marketing, and infrastructure development mechanisms.

Key words: service and communication culture, hotel and restaurant sector, hotel and restaurant complexes, competitiveness, strategic management, service quality, customer orientation, corporate culture, communicative competence, hospitality industry.

Стаття надійшла до редакції / Received 27.06.2026
Прийнята до друку / Accepted 22.07.2026
Опубліковано / Published 27.08.2026

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© ГОРІШЕВСЬКИЙ Павло

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

Готельно-ресторанна сфера в сучасних умовах розвитку економіки посідає важливе місце у формуванні конкурентного середовища та забезпеченні якості послуг у сфері гостинності. Результативність діяльності підприємств значною мірою залежить від матеріально-технічної бази та передусім від рівня сервісу та організації професійної комунікації з клієнтами. Практика свідчить, що саме сервісно-комунікативна культура формує стійке враження споживача про підприємство, а це безпосередньо впливає на його репутацію та конкурентні переваги. Недостатній рівень стандартів обслуговування, низька комунікативна компетентність персоналу та відсутність цілісної системи сервісного управління своєю чергою знижують ефективність функціонування підприємств. Значної актуальності це питання набуває в умовах динамічних змін ринкового середовища, коли зростають вимоги до клієнтоорієнтованості та швидкості адаптації управлінських рішень. За таких обставин дослідження сервісно-комунікативної культури як чинника стратегічного управління готельно-ресторанними комплексами має важливе теоретичне і практичне значення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує значну увагу дослідників до проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної сфери в умовах соціально-економічних трансформацій. Так, Масленніков Є. досліджує траєкторію формування конкурентоспроможності та структурних перетворень у готельно-ресторанному сегменті [1]. Яблонь В. і Стефанишин Л. визначають пріоритетні напрями зміцнення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної сфери [2]. Капліна Т., Капліна А., Кущ Л. та Дудник С. розкривають роль корпоративної культури у формуванні нової бізнес-моделі підприємств сфери гостинності [3]. Березівська О. та Стадник М. розглядають сервісну культуру як управлінський інструмент, що впливає на рівень лояльності клієнтів і фінансові результати діяльності готельно-ресторанних комплексів [4]. Зубехіна Т. та Дащук Ю. визначають комунікаційні навички менеджера як важливу детермінанту підвищення якості сервісу у сфері гостинності [5]. Томаля Т. та Прилепа Н. обґрунтовують значення моделі ресторанного сервісу, заснованої на врахуванні споживчих очікувань, якості послуг та гастрономічних традицій [6]. Середа Н. аналізує вплив культурних особливостей на організацію сервісу [7]. Ворошилова Г. досліджує особливості формування та реалізації стратегій зміцнення конкурентоспроможності суб'єктів ресторанного бізнесу через використання адаптивних управлінських механізмів [9].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Проведений аналіз наукових праць засвідчує, що окремі аспекти конкурентоспроможності, сервісної культури, комунікації та стратегічного розвитку підприємств уже отримали належне наукове висвітлення. Водночас недостатньо дослідженим залишається осмислення сервісно-комунікативної культури як стратегічного ресурсу конкурентоспроможності готельно-ресторанної сфери, що зумовлює актуальність подальших наукових пошуків у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження сервісно-комунікативної культури як чинника управління готельно-ресторанними комплексами та її впливу на якість обслуговування і конкурентоспроможність підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сервісну культуру в системі управління готельно-ресторанними комплексами доцільно розглядати як цілісну систему цінностей, моделей поведінки та управлінських підходів. Її зміст визначає особливості діяльності працівників у стандартних ситуаціях і в умовах нестандартних виробничих обставин. Сервіс у такому розумінні формується під впливом внутрішнього організаційного середовища. Важливу роль при цьому відіграють кадровий добір, професійна підготовка, мотиваційні механізми та стиль управління. Координація діяльності структурних підрозділів забезпечує узгодженість робочих процесів. Дотримання стандартів якості також підтримує стабільність сервісної діяльності. У зовнішньому середовищі це проявляється через оперативність реагування, доброзичливість персоналу та здатність конструктивно вирішувати проблемні ситуації [4]. Відтак сервісно-комунікативна культура у сфері гостинності щоразу частіше розглядається як важливий ресурс стратегічного розвитку підприємств. Її значення у сучасних умовах зростає через посилення конкуренції та зміну поведінки споживачів.

У більшості випадків причини низької якості сервісу в готельній індустрії пов'язані не з відсутністю дорогого обладнання чи дизайнерських рішень. Визначальним чинником часто виступає недотримання стандартів обслуговування або їх відсутність. Такі обставини відповідно актуалізують необхідність розроблення власної системи нормативних вимог. Вона повинна охоплювати поведінкові параметри персоналу, професійний етикет, зовнішній вигляд та організацію виробничих процесів. Важливим складником також залишається рівень володіння іноземними мовами. Концептуальне розуміння цілей

діяльності при цьому підвищує якість виконання професійних функцій. У сфері гостинності споживач отримує послугу та безпосередньо комплексне емоційне враження. Психологічний комфорт у цьому аспекті істотно впливає на оцінку якості сервісу [3, с. 287].

Доцільно враховувати й те, що сервісно-комунікативна культура поступово інтегрується у систему стратегічного управління підприємством. Її формування передбачає використання традиційних моделей контролю якості. Важливе значення також набуває розвиток комунікативної гнучкості персоналу. Відповідно стійкість конкурентних позицій унаслідок цього значною мірою залежить від здатності персоналу підтримувати результативну взаємодію.

Рівень розвитку комунікаційних навичок менеджера суттєво впливає на якість сервісного процесу. Ефективна комунікація сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в колективі. Вона крім того посилює мотивацію працівників і підвищує результативність управлінських рішень. Рівень конфліктності трудового середовища за таких умов знижується. Зовнішні комунікації менеджера також впливають на сприйняття якості обслуговування [5, с. 46].

Вплив комунікації на результативність управління персоналом і взаємодію з клієнтами у готельно-ресторанній сфері доцільно розглядати як один із визначальних чинників ефективного функціонування підприємства. Комунікативна діяльність у цьому контексті формує основу управлінських і сервісних процесів. Узгодженість дій працівників залежить від якості внутрішньої взаємодії. Сприятливий психологічний клімат у колективі своєю чергою підвищує рівень мотивації та професійної залученості персоналу. Комунікативна компетентність менеджера при цьому забезпечує чітке донесення виробничих завдань [5, с. 46].

Тому зауважимо, що формування сервісно-комунікативної культури передбачає інтеграцію професійних компетентностей і поведінкових моделей у єдину систему управління персоналом. Ефективним у цьому випадку виступає поєднання стандартів обслуговування з розвитком адаптивних комунікативних навичок. Працівник за таких умов виконує функціональні обов'язки. Його діяльність разом із тим спрямовується на підтримку довіри та позитивної атмосфери взаємодії. Організаційне середовище унаслідок цього набуває ознак сервісної орієнтації.

Суттєве значення має досвід міжнародних суб'єктів готельно-ресторанної сфери, які реалізують системні моделі розвитку сервісної культури. Так, мережа The Ritz Carlton (https://www.ritzcarlton.com/en/about-the-ritz-carlton) використовує систему "Gold Standards", яка охоплює стандарти поведінки персоналу, принципи передбачення потреб гостей та механізми підтримки сервісної взаємодії. У межах цієї концепції співробітники орієнтуються на персоналізований підхід і випереджальне реагування на очікування клієнтів. Зазначені практики сприяють підтриманню єдиної сервісної моделі на рівні всієї мережі. Подібний механізм використовує і Marriott International Core Values (https://www.marriott.com/culture-and-values/core-values.mi), де система корпоративних цінностей базується на пріоритетності людського капіталу та високих стандартах взаємодії з клієнтами. Внутрішні комунікаційні механізми підприємства спрямовуються на підтримку сервісної єдності та вдосконалення клієнтського досвіду. Платформи зворотного зв'язку також забезпечують постійне коригування якості обслуговування. Це дозволяє оперативно адаптувати сервісні процеси до змін потреб споживачів.

Клієнтоорієнтований підхід розглядається як важливий елемент високоякісного сервісу у готельно-ресторанному бізнесі. Його практична реалізація передбачає використання комплексних управлінських механізмів. Технічні аспекти сервісу при цьому поєднуються з емоційно-психологічними складовими взаємодії. Передбачення очікувань клієнтів, індивідуальний підхід, емпатія та готовність до зворотного зв'язку формують основу результативної комунікації. Робота з негативними ситуаціями відповідно створює передумови для зміцнення довіри та підвищення рівня задоволеності споживачів [6, с. 62].

Культурні особливості у готельно-ресторанній сфері створюють додаткові можливості для розвитку сервісної діяльності та підвищення результативності підприємств. Представники різних культурних середовищ, зокрема працівники та споживачі, формують полівекторний простір професійної взаємодії. Різноманітність досвіду й підходів у такому випадку сприяє генеруванню нових ідей та розвитку ефективних моделей комунікації. Це створює передумови для розширення професійних контактів і посилення міжкультурної взаємодії. Інтерес до нових форматів спілкування також підвищує рівень відкритості у сервісному середовищі. Якість обслуговування за таких умов набуває більш адаптивного характеру [7, с. 67].

Доцільним напрямом розвитку готельно-ресторанних підприємств виступає інтеграція сервісних стандартів із поведінковими та соціокультурними характеристиками персоналу. Традиційні моделі управління в сучасних умовах поступово доповнюються комунікативними механізмами адаптації. Значної актуальності при цьому набуває здатність працівників оперативно реагувати на поведінкові особливості клієнтів. Відповідно конкурентоспроможність підприємства за таких умов посилюється через унікальність клієнтського досвіду.

Ефективна стратегія підвищення конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу повинна враховувати внутрішні та зовнішні чинники функціонування підприємства. Аналіз ресурсних можливостей і потенційних загроз при цьому забезпечує формування стійких конкурентних позицій. Основною метою реалізації таких заходів виступає зміцнення здатності підприємства функціонувати в умовах ринкової

конкуренції. Раціональне використання ресурсів при цьому сприяє адаптації до змін ринкового середовища. Тому програма підвищення конкурентоспроможності має поєднувати цінові та нецінові механізми впливу [8, с. 199]. У цьому контексті сервісно-комунікативна культура інтегрується у механізми стратегічного управління підприємством. Стійкість конкурентних переваг унаслідок цього залежить від рівня розвитку комунікативного потенціалу персоналу. Саме такий механізм забезпечує формування нових моделей конкурентної поведінки у сфері гостинності.

Забезпечення конкурентоспроможності готельно-ресторанного сегмента національної економіки розглядається як важливий напрям стратегічного розвитку сфери туризму та гостинності в Україні. Ефективність функціонування підприємств у цій сфері у сучасних умовах визначається здатністю адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища. Досягнення стійких конкурентних позицій залежить від рівня використання наявних переваг та ресурсного потенціалу. Тому суб'єкти готельно-ресторанної діяльності з огляду на це повинні застосовувати належні інструменти до управління конкурентоспроможністю [1, с. 55].

Практика міжнародних суб'єктів готельно-ресторанної сфери підтверджує результативність використання сервісно-комунікативних механізмів як інструменту стратегічного розвитку. Так, компанія Hilton Workplace and Culture Strategy (https://jobs.hilton.com/us/en/culture) застосовує модель сервісного управління, що базується на стандартах поведінки персоналу, розвитку комунікації та передбаченні потреб клієнтів. Водночас корпоративна культура цієї компанії спрямовується на розвиток взаємодії між працівниками та вдосконалення сервісних процесів.

Необхідність структурних змін у готельно-ресторанному сегменті актуалізує потребу розроблення комплексних моделей управління конкурентоспроможністю. Концептуальні механізми розвитку підприємств повинні охоплювати організаційні, функціональні та інструментальні складові. Формування таких моделей відповідно забезпечує системний вплив на розвиток внутрішньогалузевих переваг.

З метою поглиблення розуміння особливостей розвитку готельно-ресторанної сфери та виявлення тенденцій формування внутрішньогалузевих конкурентних переваг доцільно здійснити аналіз важливих показників функціонування підприємств галузі (табл. 1).

Таблиця 1

Показники розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери

Вид економічної діяльності	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість діючих суб'єктів господарювання, одиниць										
Тимчасове розміщування й організація харчування	**58436**	**57696**	**57578**	**61761**	**69689**	**71748**	**69775**	**57734**	**67318**	**72760**
Тимчасове розміщування	***8055***	***7520***	***7628***	***8203***	***8838***	***8419***	***8127***	***6275***	***6729***	***6871***
Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	4035	4104	4432	4985	5451	5125	4903	4082	4475	4659
Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання	3453	2762	2636	2698	2858	2845	2805	1905	1966	1923
Надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів і причепів	74	64	59	55	56	51	48	30	34	43
Діяльність інших засобів тимчасового розміщування	493	590	501	465	473	398	371	258	254	246
Діяльність із забезпечення стравами та напоями	***50381***	***50176***	***49950***	***53558***	***60851***	***63329***	***61648***	***51459***	***60589***	***65889***
Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	38345	38199	38545	41860	48398	51069	50271	42190	49806	54690
Постачання готових страв	5366	5293	4977	5094	5415	4963	4522	3648	3804	3834
Обслуговування напоями	6670	6684	6428	6604	7038	7297	6855	5621	6979	7365
Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання, осіб										
Тимчасове розміщування й організація харчування	**195194**	**207863**	**224220**	**269741**	**281789**	**247965**	**250489**	**179197**	**206738**	**216152**
Тимчасове розміщування	***37597***	***38969***	***40991***	***45636***	***46586***	***38514***	***38269***	***27934***	***27859***	***27775***
Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	28216	29644	32139	36334	36833	29465	28674	23380	23472	23752
Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання	8132	7806	7472	7920	8350	6521	7087	3921	3851	3460
Надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів і причепів	114	127	94	103	95	87	75	53	53	65
Діяльність інших засобів тимчасового розміщування	1135	1392	1286	1279	1308	2441	2433	580	483	498
Діяльність із забезпечення стравами та напоями	157597	168894	183229	224105	235203	209451	212220	151263	178879	188377
Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	115346	125302	139574	172355	185443	167735	170726	123707	149159	156205
Постачання готових страв	28364	28555	27979	33240	31203	24698	25208	16100	15430	17372
Обслуговування напоями	13887	15037	15676	18510	18557	17018	16286	11456	14290	14800

Джерело: складено на основі [9]

За даними таблиці 1 простежується динаміка розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери України протягом 2015-2024 рр., яка відображає структурні зміни, трансформацію ринкового середовища та адаптацію суб'єктів господарювання до кризових умов. Так, кількість діючих суб'єктів господарювання у сфері тимчасового розміщування й організації харчування упродовж досліджуваного періоду демонструє загальну тенденцію до зростання. У 2015 р. цей показник становив 58436 одиниць, тоді як у 2024 р. він досяг 72760 одиниць. Приріст за аналізований період відповідно склав 14324 суб'єкти або 24,5%. Динаміка показника при цьому не була рівномірною. Найвищі значення спостерігалися у 2020-2021 рр., коли кількість підприємств становила 71748 та 69775 одиниць відповідно. У 2022 р. відбулося різке скорочення до 57734 одиниць, що становило зменшення на 17,3% порівняно з попереднім роком. Такі зміни пов'язуються із початком повномасштабного вторгнення рф в Україну.

Значну увагу доцільно приділити розвитку підприємств ресторанного сегмента. Кількість суб'єктів діяльності із забезпечення стравами та напоями зросла з 50381 одиниці у 2015 р. до 65889 одиниць у 2024 р. Зростання показника у такому випадку становило 30,8%. Найбільшу частку у структурі сегмента займала діяльність ресторанів та мобільного харчування. Кількість таких підприємств збільшилася з 38345 до 54690 одиниць, де приріст склав 42,6%, що свідчить про активізацію підприємницької діяльності та зміну споживчих пріоритетів у напрямі розвитку сервісних форматів.

Аналіз кількості підприємств тимчасового розміщування свідчить про менш стабільну динаміку. У 2015 р. функціонувало 8055 суб'єктів, а у 2024 р. – 6871 суб'єкт. Скорочення показника склало 14,7%. Водночас діяльність готелів та аналогічних засобів розміщування демонструвала іншу тенденцію. Кількість таких суб'єктів зросла з 4035 одиниць у 2015 р. до 4659 у 2024 р. Зростання становило 15,5%. Це дозволяє припустити, що структурні зміни відбувалися через концентрацію ринку навколо більш адаптивних та конкурентоспроможних форм організації діяльності.

Показники зайнятості також демонструють складну траєкторію розвитку галузі. Загальна кількість зайнятих працівників у сфері тимчасового розміщування та організації харчування збільшилася з 195194 осіб у 2015 р. до 281789 осіб у 2019 р. Зростання за цей період становило 44,4%. У 2022 р. відбулося суттєве скорочення до 179197 осіб. Порівняно з 2021 р. зниження склало 28,5%. У 2024 р. кількість зайнятих працівників відновилася до 216152 осіб, хоча показник ще не досяг докризових значень.

Зайнятість у ресторанному секторі демонструвала подібну динаміку. Кількість працівників зросла зі 157597 осіб у 2015 р. до 235203 осіб у 2019 р. Подальший період характеризувався спадом і поступовим відновленням, що вказує на високу залежність галузі від зовнішніх чинників та потребу у використанні адаптивних управлінських механізмів.

Серед пріоритетних напрямів розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери України важливе місце займають комплексні механізми стратегічної модернізації діяльності. Організаційно-управлінський напрям у цьому контексті орієнтується на вдосконалення внутрішніх процесів управління та підвищення ефективності інноваційної діяльності. Інформаційно-технологічний вектор розвитку передбачає впровадження цифрових рішень і розширення участі підприємств у регіональних та глобальних інформаційних мережах. Фінансово-інвестиційний напрям своєю чергою спрямовується на формування ефективних механізмів залучення та використання інвестиційних ресурсів. Маркетинговий компонент охоплює розвиток брендингу та використання сучасних інструментів просування послуг, а інфраструктурний напрям передбачає оновлення матеріально-технічної бази та використання аутсорсингових інструментів [2, с. 375].

Тут варто відзначити, що формування сервісно-комунікативної культури у системі організаційного розвитку підприємства передбачає поєднання технологічних рішень і поведінкових механізмів. Працівники за таких умов виконують функціональні операції, а їхня професійна діяльність спрямовується на підтримку сервісної взаємодії та забезпечення позитивного досвіду споживача.

Практичним прикладом зазначеного виступає використання цифрових платформ для координації сервісної взаємодії між персоналом і клієнтами. Наприклад, сьогодні готельні комплекси активно застосовують CRM-системи для накопичення інформації про поведінкові особливості гостей. Такі інструменти дозволяють персоналізувати комунікацію та враховувати індивідуальні запити клієнтів. Іншим прикладом є впровадження корпоративних програм навчання персоналу, орієнтованих на розвиток комунікативних компетентностей. Значна частина готельно-ресторанних підприємств використовує моделювання конфліктних ситуацій та тренінги міжособистісної взаємодії. Працівники у межах таких програм набувають навичок ефективної комунікації та поведінкової адаптації. Важливим напрямом розвитку також виступає інтеграція сервісно-комунікативної культури у кластерні та мережеві моделі співпраці. Взаємодія між підприємствами за таких умов виходить за рамки традиційних форм партнерства. Особливого значення набуває обмін сервісними практиками та комунікативними технологіями, що дозволяє формувати спільний простір професійної взаємодії.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтвердило, що сервісно-комунікативна культура в управлінні готельно-ресторанними комплексами є важливим стратегічним засобом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Її розвиток базується на поєднанні професійних стандартів, поведінкових моделей персоналу, ефективної внутрішньої та зовнішньої взаємодії, а також клієнтоорієнтованого підходу до побудови сервісних процесів. Важливими чинниками стабільної діяльності підприємств виступають дотримання стандартів обслуговування, високий рівень комунікативної компетентності менеджерів і працівників, формування сприятливого психологічного середовища в колективі та здатність швидко реагувати на зміни запитів споживачів. Досвід провідних міжнародних компаній засвідчує результативність системних моделей сервісного управління, що спираються на корпоративні цінності, персоналізацію послуг і постійний зворотний зв'язок із клієнтами. Аналіз сучасного стану готельно-ресторанної сфери України також показав потребу у впровадженні комплексних механізмів стратегічної модернізації, які охоплюють організаційно-управлінський, інформаційно-технологічний, фінансово-інвестиційний, маркетинговий та інфраструктурний напрями розвитку. За таких умов включення сервісно-комунікативної культури до системи стратегічного управління стає визначальним чинником формування стійких конкурентних переваг, підвищення якості клієнтського досвіду та забезпечення довготривалого розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Література

1. Масленніков Є. І. Траєкторія формування конкурентоспроможності та структурних перетворень у готельно-ресторанному сегменті національної економіки. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2021. № 1. С. 48-56. DOI: https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-1-6

2. Яблонь В., Стефанишин Л. Напрями зміцнення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. Development Service Industry Management. 2025. № 2. С. 373-378. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(50)

3. Капліна Т. В., Капліна А. С., Кущ Л. І., Дудник С. О. Роль корпоративної культури у формуванні нової стратегії й моделі бізнесу підприємств сфери гостинності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 3. С. 282-288. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-42

4. Березівська О., Стадник М. Сервісна культура в системі управління готельно-ресторанними комплексами: вплив на лояльність клієнтів та фінансові результати. Академічні візії. 2025. № 50. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18734715

5. Зубехіна Т., Дащук Ю. Комунікаційні навички менеджера як детермінанта підвищення якості сервісу у готельно-ресторанній сфері. Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія Економіка. 2025. № 2. С. 43-49. DOI: https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-2-6

6. Tomalia T., Prylepa N. Forming a customer-oriented model of restaurant service with a focus on quality, food traditions, and consumer expectations. Development Service Industry Management. 2025. № 3. С. 59-62. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(8)

7. Середа Н. М. Вплив культурних особливостей на організацію сервісу у готельно-ресторанному бізнесі в Україні. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми. 2025. № 1. С. 64-71. DOI: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.08

8. Voroshylova H. Formation and implementation of the strategyfor strengthening the competitiveness of the restaurant business entity. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2025. № 7(2). С. 196-206. DOI: https://doi.org/10.31866/2616-7468.7.2.2024.335172

9. Показники діяльності суб'єктів господарювання. Держстат, 2026. URL: https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU%3ADF_ECONOMY_STRUCTURAL_CHANGES_BUSINESS_ENTITY%28~%29&filter=BE_33

References

1. Maslennikov Ye. I. (2021). Traiektoriia formuvannia konkurentospromozhnosti ta strukturnykh peretvoren u hotelno-restorannomu sehmenti natsionalnoi ekonomiky [Trajectory of competitiveness formation and structural transformations in the hotel and restaurant segment of the national economy]. Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi, 1, 48-56. https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-1-6

2. Yablon V., Stefanyshyn L. (2025). Napriamy zmitsnennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstv hotelno-restorannoho biznesu v suchasnykh umovakh [Directions for strengthening the competitiveness of hotel and restaurant business enterprises in modern conditions]. Development Service Industry Management, 2, 373-378. https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(50)

3. Kaplina T. V., Kaplina A. S., Kushch L. I., Dudnyk S. O. (2022). Rol korporatyvnoi kultury u formuvanni novoi stratehii y modeli biznesu pidpryiemstv sfery hostynnosti [The role of corporate culture in forming a new strategy and business model of hospitality enterprises]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, 3, 282-288. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-42

4. Berezivska O., Stadnyk M. (2025). Servisna kultura v systemi upravlinnia hotelno-restorannymy kompleksamy: vplyv na loialnist kliientiv ta finansovi rezultaty [Service culture in the management system of hotel and restaurant complexes: impact on customer loyalty and financial results]. Akademichni vizii, 50. https://doi.org/10.5281/zenodo.18734715

5. Zubehina T., Dashchuk Yu. (2025). Komunikatsiini navychky menedzhera yak determinanta pidvyshchennia yakosti servisu u hotelno-restorannii sferi [Managerial communication skills as a determinant of improving service quality in the hotel and restaurant sector]. Naukovyi visnyk Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yuriia Fedkovycha. Seriia Ekonomika, 2, 43-49. https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-2-6

6. Tomalia T., Prylepa N. (2025). Forming a customer-oriented model of restaurant service with a focus on quality, food traditions, and consumer expectations. Development Service Industry Management, 3, 59-62. https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11%288%29

7. Sereda N. M. (2025). Vplyv kulturnykh osoblyvostei na orhanizatsiiu servisu u hotelno-restorannomu biznesi v Ukraini [The influence of cultural features on service organization in the hotel and restaurant business in Ukraine]. Sotsialnyi rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy, 1, 64-71. https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.08

8. Voroshylova H. (2025). Formation and implementation of the strategy for strengthening the competitiveness of the restaurant business entity. Restorannyi i hotelnyi konsaltynh. Innovatsii, 7(2), 196-206. https://doi.org/10.31866/2616-7468.7.2.2024.335172

9. State Statistics Service of Ukraine (2026). Pokaznyky diialnosti subiektiv hospodariuvannia [Indicators of economic entities activity]. Available at: https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU%3ADF_ECONOMY_STRUCTURAL_CHANGES_BUSINESS_ENTITY%28~%29&filter=BE_33