

УДК 640.4:658]:316.776:[005.334-029:32
DOI: 10.31866/2616-7468.7.1.2024.305953

БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

*Оксана Полінкевич,
докторка економічних наук,
Луцький національний технічний університет,
м. Луцьк, Україна,
kravomp@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-6924-7296>
© Полінкевич О. М., 2024*

Актуальність. Україна переживає складний період трансформації суспільства та економіки. Готельно-ресторанний бізнес нашої держави зазнав великих труднощів під час російської агресії. **Мета статті** – розроблення дорожньої карти бізнес-комунікацій підприємств індустрії гостинності в умовах політичної нестабільності. **Методи дослідження.** При проведенні дослідження використовувались загальнонаукові методи: індукція і дедукція – для узагальнення думок щодо бізнес-комунікацій у готельно-ресторанному бізнесі; абстракції, теоретичного аналізу і синтезу – при визначенні стратегії бізнес-комунікацій у готельно-ресторанному бізнесі; порівняння – при виявленні динаміки кількості закладів готельно-ресторанного бізнесу в Україні; узагальнення – для встановлення частки ФОП у готельно-ресторанному бізнесі; умовиводу – при побудові дорожньої карти бізнес-комунікацій готельно-ресторанного бізнесу; анкетування – для оцінювання стану бізнес-комунікацій у готельно-ресторанному бізнесі; графічний – для інтерпретації даних щодо результатів опитування 30 респондентів Волинської області. **Результати дослідження.** Встановлено, що більшість закладів готельно-ресторанного бізнесу є суб'єктами малого підприємництва. Вони швидко адаптуються до змін, проте є найбільш уразливіми. Дослідження 30 респондентів у Волинській області показало відсутність ефективної стратегії бізнес-комунікацій у готельно-ресторанному бізнесі. Стратегія бізнес-комунікацій має будуватися як дорожня карта, у якій визначені актуальні цілі, завдання, аналіз цільової аудиторії, перевірка актуальності меседжів, інструментів та tone of voice, ризики, терміни реалізації, оцінка результатів. **Висновки та обговорення.** Виявлено, що бізнес-комунікація є важливим процесом у діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Встановлено, що у готельно-ресторанному бізнесі працює 86–91 % малих підприємств у формі суб'єктів підприємницької діяльності. Зазначено, що війна та нестабільність у країні спровокували нові парадигми до ведення готельно-ресторанного бізнесу. Більшість закладів перепрофілювалися відповідно до запитів клієнтів. Відмічено, що у переважній більшості досліджуваних респондентів бізнес-комунікації відіграють важливу роль. Основними елементами стратегії бізнес-комунікації готельно-ресторанного бізнесу є цілі, завдання, цільова аудиторія, результат, ризики, терміни реалізації, оцінка результатів. На підставі дослідження зроблено висновок, що більшість закладів індустрії гостинності у Волинській області не оцінюють стратегію бізнес-комунікації за низкою якісних і кількісних показників, що унеможливує виявлення їх проблемних моментів.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, політична нестабільність, стратегія, бізнес-комунікації.

Актуальність проблеми

Постановка проблеми. Україна переживає складний період трансформації суспільства та економіки. На жаль, за понад 32-річний період самостійності держави не сформувалися всі необхідні інститути громадянського суспільства, а вітчизняна економіка все ще залишається під контролем великих компаній. Згідно з міжнародним досвідом, розвиток малого та середнього бізнесу є одним із головних чинників успішного економічного зростання та вагомим соціальним фактором. Удосконалення конкурентоспроможного та інноваційного сектору малих і середніх підприємств із високою доданою вартістю має величезне значення для успішного економічного зростання і процвітання країни. Малі та середні підприємства роблять економіку гнучкою та потужною, відіграючи при цьому важливу соціальну роль завдяки тому, що вони створюють нові робочі місця і є джерелами доходу для великих груп населення.

Незважаючи на те, що формально про необхідність розвитку малого та середнього бізнесу говорять багато, реальний стан справ не дуже втішний. Частка малого і середнього бізнесу у створення ВВП України є значно меншою, ніж у країнах із розвинутою економікою. В ЄС вона становить 60–70 %, а в Україні цей показник – 15–17 % (Коник, 2017; Карпушин, 2020; Науменко & Грабко, 2021). Це зумовлено вкрай несприятливим макроекономічним середовищем, обмеженим доступом малих і середніх підприємств до фінансових ресурсів, а також надмірним державним регулюванням та суперечностями в нормах і вимогах щодо ведення бізнесу.

Бізнес-комунікації є основою розвитку бізнесу, оскільки завдяки ним можна забезпечити постійний діалог між стейкхолдерами. Такий діалог сприятиме недопущенню конфліктних ситуацій, що забезпечить досягнення цілей сталого розвитку. Реалізувати бізнес-комунікації можна через впорядкування дій, правил та підходів до спілкування у діловому середовищі. Це можна здобути через формування дорожньої карти бізнес-комунікацій підприємств індустрії гостинності, яка є систематизованим переліком дій досягнення стратегічних цілей діяльності. З іншої сторони, це грамотна і точна візуалізація стратегії розвитку бізнесу, стадій розроблення проєкту та просування продукту. Це стратегічний інструмент для планування та управління проєктом, який допомагає вирішити важливі завдання в готельно-ресторанному бізнесі в умовах політичної нестабільності.

Стан вивчення проблеми. Готельно-ресторанний бізнес України зазнав великих труднощів під час російської агресії: велика кількість українських компаній були змушені припинити свою діяльність, багато підприємств реорганізувалися. Однак, незважаючи на ці виклики, він має значний потенціал для відновлення та зростання в майбутньому. Готельно-ресторанний бізнес України продовжує адаптуватися до умов війни. Наприклад, окремі ресторани перепрофілювалися в заклади швидкого обслуговування, щоб задовольнити потреби населення в недорогій їжі, та надають послуги її доставки, щоб забезпечити клієнтам доступ до страв без необхідності виходити з дому.

Водночас готельні комплекси анонсують знижки та спеціальні пропозиції, щоб залучити споживачів. Це свідчить про те, що готельно-ресторанний бізнес України готовий пристосуватися до змін і продовжувати розвиватися навіть в умовах війни. Стратегічна дорожня карта розвитку готельно-ресторанного бізнесу України у часи невизначеності та швидких змін повинна бути зосереджена на таких елементах: заходи захисту, посилення протоколів безпеки, орієнтація на місцевий ринок, контроль витрат та ефективність, залучення і підтримка громади, цифрові інновації, допомога

та навчання персоналу, стратегічне партнерство і співпраця, гнучкість у бізнес-операціях, комунікація та прозорість, моніторинг й адаптація (Кохан та ін., 2023).

Формування стратегії розвитку підприємства у сфері готельного господарства стає особливо актуальним у сучасних умовах, оскільки економічна та політична нестабільність у країні створює середовище невизначеності. Стратегічний аналіз виступає ключовим елементом цього процесу. Оцінка ефективності стратегії розвитку базується на ряді основних показників, таких як структура, корпоративна культура, стиль управління, розвиток персоналу, імідж, різновиди ресурсів (фінансові, комунікаційні, людські, технічні, просторові), знання (фінансові, клієнтські, конкурентні, сектору економіки), постачальники, інновації, використання ресурсів і знань для досягнення цілей, а також стратегія в різних аспектах (фінансова, маркетингова, виробнича, управління персоналом, наукові дослідження, впровадження планів) (Завідна, 2020).

Однією з форм невизначеності є війна, пандемії. У багатьох дослідженнях маркетингу та управління ризиками були представлені переконливі теорії, які забезпечують основу для визначення факторів фінансової ефективності готельно-ресторанного бізнесу під час криз. Пандемічна ситуація передбачає величезні ризики та невимірну неозначеність щодо безпеки та якості споживання харчових продуктів, люди шукають додаткових критичних підказок, щоб пом'якшити своє несприйнятливє ставлення до ризику та моделі поведінки у процесі споживання. Страх перед інфекцією відіграє важливу роль у продажах закладів ресторанного господарства, які пропонують варіанти безконтактного споживання та/або мінімізації ризику, наприклад, послуги доставки та самовивозу. Цей факт також може бути пов'язаний із загальною кількістю ресторанів. Ресторатори вирішують, чи вести ресторанну діяльність під час кризи, відповідно до передбачуваних ризиків пандемії COVID-19. Тип закладу ресторанного господарства може бути критично важливим сигналом якості під час пандемічної кризи. Відповідно, клієнти вважають за краще відвідувати ресторани із більш високими цінами, ніж заклади швидкого обслуговування, щоб гарантувати собі безпеку та якість страв. Підвищена фінансова невизначеність через економічні потрясіння може зменшити попит на вишукані страви. Знижки слід обережно використовувати як джерело продажів, а не як ознаку якісного сигналу щодо фінансових показників після вибіркового та тимчасового послаблення обмежень. В умовах економічної кризи бренд є тим сигналом, на підставі якого приймають рішення клієнти. Отже, вони, ймовірно, виберуть фірмові ресторани, а не небрендовані, незалежно від того, де вони розташовані та які обмеження існують (Kim et al., 2021).

В умовах політичної нестабільності підтримка бізнесу повинна надаватися не тільки до, але й після початкового запуску підприємства, оскільки багато ключових ризиків і невизначеностей стають очевидними лише під час діяльності. Насправді вона має бути націлена на переважаючі ризики та невизначеності, які виникають на різних етапах діяльності. Особливо важливим є надання підтримки в доступі до знань для підприємців із невеликим досвідом роботи в готельно-ресторанному бізнесі. Ризики і невизначеність є різними поняттями. Оптимізувати ризики та уникнути негативних наслідків від них можна через розроблення стратегії, яка має враховувати збір інформації, демонстраційні проекти та спільну діяльність між стейкхолдерами (Williams et al., 2020).

При невизначеності в готельно-ресторанному бізнесі не можна покладатися на інтуїцію та приймати рішення на цій підставі. Неможливо просто навчити або навіть навчитися приймати рішення. Тут може виникнути плутанина, яка призведе до неправильних та програшних рішень (Rehn & Lindahl, 2012).

Стратегія продажів і комунікацій у сучасних реаліях повинна швидко адаптуватися і підлаштовуватися під зміни і поточні пропозиції ринку. Керівники готелів мають стежити за ситуацією в країні та світі, щоб бути максимально актуальними в комунікаційній стратегії. Непередбачуваність та динаміка попиту під час війни в Україні спонукає готелі до необхідності комплексно і системно формувати політику продажів та спілкування з гостями в умовах підвищеного ризику. Тому, відповідно, виникає необхідність впровадження нових стратегій, оскільки закриті кордони, відсутність електропостачання та небезпека ракетних ударів потребують зміни парадигми надання готельних послуг. Важливим підходом при цьому є формування стратегії переорієнтації на нові цільові сегменти, формування бренду та визначення готелю як безпечного місця для гостя. Комунікаційна стратегія в гостинності – це процес, спрямований на формування надихаючого контенту про перемогу, цитати, меми на військову тематику. Потрібно публікувати повідомлення про діяльність або її призупинення, список діючих офісів продажів, графік їх роботи, актуальні контакти, перелік бомбосховищ поблизу закладу (Kulyk et al., 2023).

Підходи щодо розвитку готельно-ресторанного бізнесу розглядалися низкою науковців. Зокрема, О. Полінкевич, Р. Камінські та Л. Ліпич (2021; Полінкевич, 2020b, 2020c, 2020d) вивчали стратегії, трансформацію і регіональний ринок індустрії гостинності, О. Полінкевич (Polinkevych, 2021) визначила роль міленіалів як таких, які змінюють організаційну культуру готельно-ресторанного бізнесу. Вона ж (Полінкевич, 2019) розглянула формування ефективних автоматизованих систем управління підприємств, а також (Полінкевич, 2020a) описала механізм формування комунікації підприємства зі стейкхолдерами, який є актуальним для готельно-ресторанного бізнесу.

Таким чином, дослідники значну увагу приділяли проблемам комунікації у бізнесі, розробленню стратегії розвитку, звертали увагу на необхідність побудови дорожньої карти, досліджували питання функціонування готельно-ресторанного бізнесу під час війни. Окремі науковці (Коник, 2017; Rehn & Lindahl, 2012; Карпушин, 2020; Науменко & Грабко, 2021) висвітлювали загальні питання розвитку малого бізнесу. Більш глибоко комунікації та стратегії у готельно-ресторанному бізнесі досліджувалися авторами (Кохан та ін., 2023; Завідна, 2020; Kim et al., 2021; Williams et al., 2020; Kulyk et al., 2023; Полінкевич та ін., 2021).

Невирішені питання. Проте у проаналізованих наукових працях не висвітлена структура дорожньої карти бізнес-комунікації підприємств індустрії гостинності в умовах політичної нестабільності у Волинській області.

Мета і методи дослідження

Метою статті є розроблення дорожньої карти бізнес-комунікацій підприємств індустрії гостинності.

Методологічною основою дослідження є вивчення бізнес-комунікацій підприємств індустрії гостинності в умовах політичної нестабільності.

Методи дослідження. У роботі використано аналіз, синтез та наукову абстракцію до вивчення сутності стратегії бізнес-комунікацій підприємств індустрії гостинності. Методи порівняння та аналізу – до динаміки кількості зареєстрованих закладів у готельно-ресторанному бізнесі в умовах війни, закладів тимчасового розміщення й організації харчування, частки ФОП у діючих підприємствах го-

тельно-ресторанного бізнесу. Метод узагальнення – для дорожньої карти стратегії бізнес-комунікацій підприємств індустрії гостинності.

Дані збиралися з вересня по грудень 2023 року. У науковій розвідці застосовувалися змішані методи дослідження, оскільки вони дозволяють збирати структуровані кількісні дані за допомогою опитування, яке складалося із 10 запитань із різними формами відповідей, такими як «так чи ні», варіанти відповідей, відкриті запитання. Питання базувалися на дослідженні поточної ситуації з акцентом на особливості бізнес-комунікацій у готельно-ресторанному бізнесі під час війни. Анкети заповнили 30 менеджерів підприємств індустрії гостинності у Волинській області. Статистичні інструменти MS Excel були використані для аналізу кількісних даних, зібраних під час опитування, щоб показати ситуацію та тенденції у сфері бізнес-комунікацій на ринку гостинності в Україні. Дослідження проведене на підставі матеріалів, які отримано при реалізації стипендіальної програми «Centrum Dialogu im. Juliusza Mieroszewskiego».

Об'єктом дослідження є процеси бізнес-комунікацій підприємств індустрії гостинності.

Предметом дослідження є фактори та умови комунікацій у готельно-ресторанному бізнесі в Україні.

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні стратегії бізнес-комунікацій підприємств індустрії гостинності та її реалізації через дорожню карту.

Інформаційною базою дослідження є монографії і наукові статті, вітчизняні та закордонні статистичні дані.

Результати дослідження

Нинішній стан готельно-ресторанного бізнесу України можна охарактеризувати як складний. Винятком є регіони Західної України: Волинська, Рівненська, Закарпатська, Хмельницька, Івано-Франківська, Житомирська, Львівська, Чернівецька, Тернопільська, Вінницька області, в яких ситуація краща. Повністю відсутні такі сегменти гостьового бізнесу, як відпочинок і корпоративи. Від початку повномасштабної війни у структурі українських готелів домінували дві категорії гостей: індивідуальні гості, які або тимчасово залишалися в закладах розміщення, а потім поверталися додому, або знаходили постійне житло в новому місті, або подорожували далі; співробітники компаній і дипломатичних представництв, які перевели свої команди в безпечніші регіони (Kulyk et al., 2023).

Після вторгнення росії в Україну ресторанний бізнес зазнав змін. Багато закладів змушені були припинити діяльність. Окремі перепрофілювалися на нижчий сегмент ринку із надання послуг населенню з низьким рівнем доходу. За даними сервісу автоматизації Poster (мова йде про 5000 закладів), у перший тиждень війни в Україні зупинили роботу 80 % закладів харчування. Війна вдарила по ключовій ланці бізнесу – постачанню продуктів. Це спричинило серйозні перебої у логістиці та нестачу певних продуктів. Відчувся брак імпортованих харчових продуктів, що завозилися та територію України. Деякі постачальники та фабрики взагалі припинили роботу. Меню закладів ресторанного господарства скоротилося: тепер у ньому переважають більш традиційні страви. У період війни більшість споживачів стали віддавати перевагу калорійній їжі, солодощам та здобній випічці, кондитерським виробам (Симоненко, 2022).

Водночас за весь час війни ресторанний ринок скоротився із 36 500 до 32 000 закладів. У 2023 році різко збільшилась кількість реєстрацій малого бізнесу з кодами по КВЕДу 56.10-56.30, 55.10-55.90 ("Як змінився ресторанний ринок", 2023). Оскільки у готельно-ресторанному бізнесі працює переважна кількість суб'єктів малого бізнесу, які організовані як ФОП та ТОВ, то дослідимо їх динаміку за 2019–2023 роки. Такий часовий лаг показує кількість закладів до війни, в період пандемії COVID-19 та під час війни в Україні.

На рис. 1 показані стрімке зростання кількості ФОП та ТОВ у готельно-ресторанному бізнесі, залежність кількості закладів із кодами 56.10-56.30 та 55.10-55.90 від періоду функціонування. На підставі кореляційного поля встановлена парна регресійна залежність між кількістю закладів та періодом їх функціонування. Найпростішою парною регресією є лінійна модель.

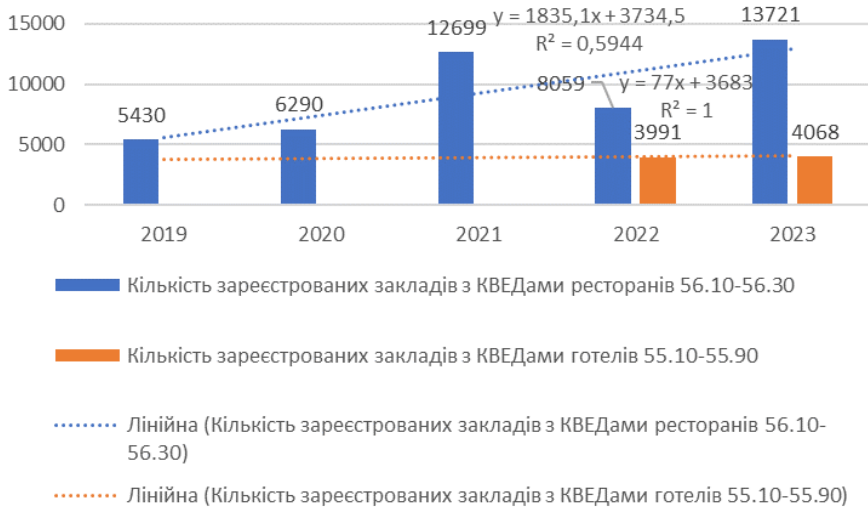


Рис. 1. Кількість зареєстрованих закладів у готельно-ресторанному бізнесі в умовах війни, одиниць

Джерело: складено за (Державна служба статистики України, б.д.; "Як змінився ресторанний ринок", 2023)

Pic. 1. The number of registered establishments in the hotel and restaurant business in conditions of war, units

Source: compiled according to (State Statistics Service of Ukraine, n.d.; "Yak zminyvsia restoranniy rynok", 2023)

Значення коефіцієнта кореляції перебуває в межах від -1 до +1. R^2 визначає частку варіації однієї зі змінних, яка пояснюється варіацією іншої змінної. Оскільки у нашому прикладі для кількості зареєстрованих закладів ресторанного бізнесу $R^2=0,6$, то це свідчить, що зв'язок середній, а для кількості зареєстрованих закладів із тимчасового розміщення та поселення $R^2=1$ – зв'язок дуже сильний. Отже, лінійна залежність, яка показана у рівнянні регресії, апроксимує взаємозв'язок між X та Y . Частка варіації кількості закладів із КВЕДами 56.10-56.30 пояснюється варіацією періоду функціонування на 60 %, або 60 % мінливості кількості закладів із КВЕДами 56.10-56.30 можуть бути пояснені відмінністю у періоді

функціонування, 40 % пояснюються впливом інших чинників. Частка варіації кількості закладів із КВЕДамаи 55.10-55.90 пояснюється варіацією періоду функціонування на 100 %, або 100 % мінливості кількості закладів із КВЕДамаи 55.10-55.90 можуть бути пояснені відмінністю у періоді функціонування.

На підставі даних рис. 1 можна зробити висновок, що, незважаючи на війну, кількість зареєстрованих ресторанів в Україні зростає на 70 %, тоді як готелів – на 2 %. Найбільше закладів із КВЕДамаи розміщено у м. Київ, Одеській, Львівській, Харківській, Запорізькій, Дніпропетровській областях (рис. 2). Такий розподіл спостерігався до пандемії COVID-19 та до війни. Загальна тенденція щодо розміщення значної кількості підприємств індустрії гостинності не змінилася у 2021 році проти 2014 року. Цей бізнес орієнтований на кінцевого споживача та зручність логістики постачання. Саме із цими стейкхолдерами дотримувалися чіткої стратегії бізнес-комунікацій, яку можна реалізувати через розроблення дорожньої карти.

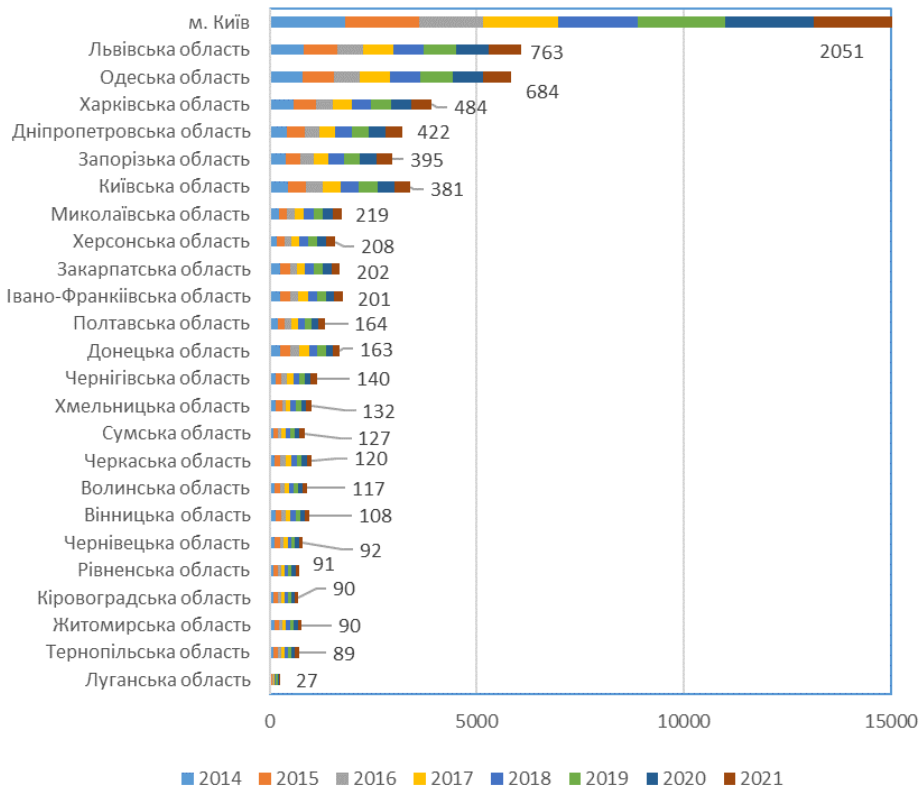


Рис. 2. Заклади тимчасового розміщення й організації харчування в Україні у 2014–2021 роках, одиниць

Джерело: складено за даними ("Як змінився ресторанний ринок", 2023)

Рис. 2. Establishments of temporary accommodation and catering in Ukraine, 2014–2021, units
 Source: compiled according to ("Yak zminyvsia restorannyi rynok", 2023)

Переважна більшість суб'єктів із тимчасового розміщення й організації харчування є ФОПами (рис. 3).



Рис. 3. Частка ФОП у діючих підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в Україні у 2014–2022 роках, одиниць

Джерело: складено за даними ("Як змінився ресторанный рынок", 2023)

Рис. 3. Share of Sole Trader in the operating enterprises of the hotel and restaurant business in Ukraine, 2014–2022, units

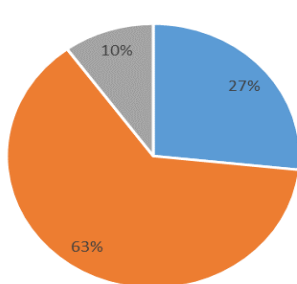
Source: compiled according to ("Yak zminyvsiya restorannyi rynek", 2023)

Частка суб'єктів малого підприємництва у готельно-ресторанному бізнесі становить 86–92 %. Причому в умовах війни частка ФОП зросла на 5,38 %, або 6,23 відсоткові пункти. Ці суб'єкти є найбільш уразливими під час невизначеності, проте вони найшвидше адаптуються до зовнішніх умов.

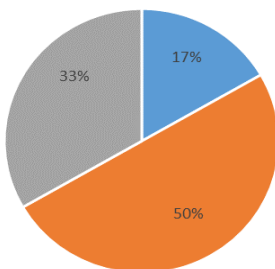
Оскільки бізнес-комунікації є важливим інструментом стратегічного розвитку підприємств індустрії гостинності, то варто дослідити стан комунікацій у цих закладах.

З вересня по грудень 2023 року менеджерам було запропоновано оцінити стратегію бізнес-комунікації у готельно-ресторанному бізнесі під час війни у Волинській області. Обрано до вибірки 30 підприємств зі 114, які діють на її території. Було опитано 30 респондентів по одному із кожного закладу готельно-ресторанного бізнесу. Розподіл між готелями і ресторанами відбувся таким чином: 12 підприємств готельного бізнесу і 18 підприємств ресторанного.

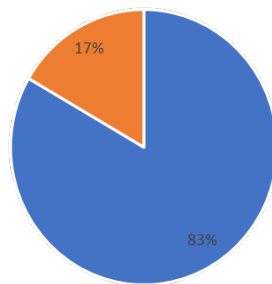
Результати опитувань подано на рис. 4. Із даних діаграм на рис. 4 можна зробити висновок, що стратегію бізнес-комунікації реалізує 8 (27 %) респондентів із 30 опитаних, 5 (17 %) респондентів ствердили, що мають план на випадок надзвичайних ситуацій, 25 (83 %) респондентів запевнили, що використовують ключові меседжі для цільових груп, 15 (50 %) респондентів дотримуються принципів комунікації, 11 (37 %) респондентів використовують соціальні мережі як канали комунікації із клієнтами, 12 (40 %) респондентів формують план комунікаційної кампанії, у 26 (87 %) респондентів визначена цільова аудиторія надання послуг, 3 (10 %) респонденти планують спеціальні заходи, 4 (13 %) респонденти оцінюють результати комунікації.



■ так ■ ні ■ важко відповісти

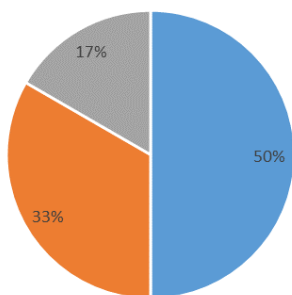


■ так ■ ні ■ важко відповісти



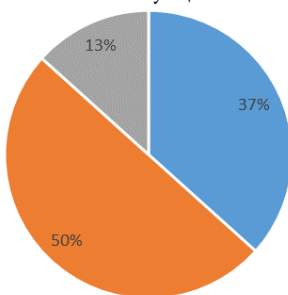
■ так ■ ні

Чи маєте ви стратегію бізнес-комунікації?



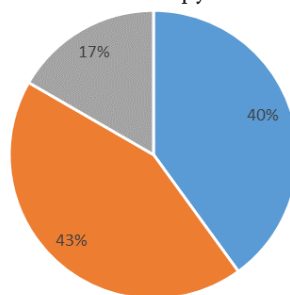
■ так ■ ні ■ важко відповісти

Чи розроблений у вас план на випадок надзвичайних ситуацій?



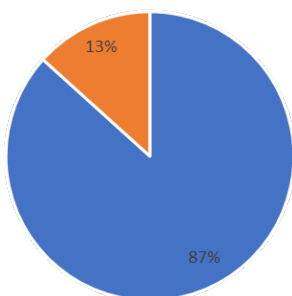
■ так ■ ні ■ важко відповісти

Чи є визначені у вас ключові меседжі до цільових груп?



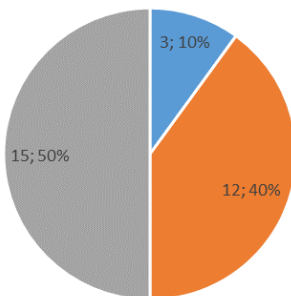
■ так ■ ні ■ важко відповісти

Чи дотримуєтеся принципів комунікації?



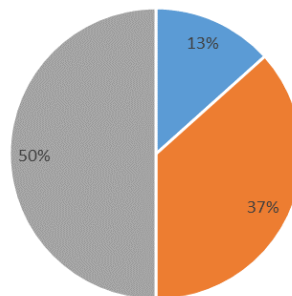
■ так ■ ні

Чи використовуєте соціальні сітки як канали комунікації із клієнтами?



■ так ■ ні ■ важко відповісти

Чи є план комунікаційної кампанії?



■ так ■ ні ■ важко відповісти

Чи визначена у вас цільова аудиторія надання послуг?

Чи плануються спеціальні заходи, наприклад відеозйомки, окремі сценарії перебування тощо?

Чи оцінюєте результати комунікації?

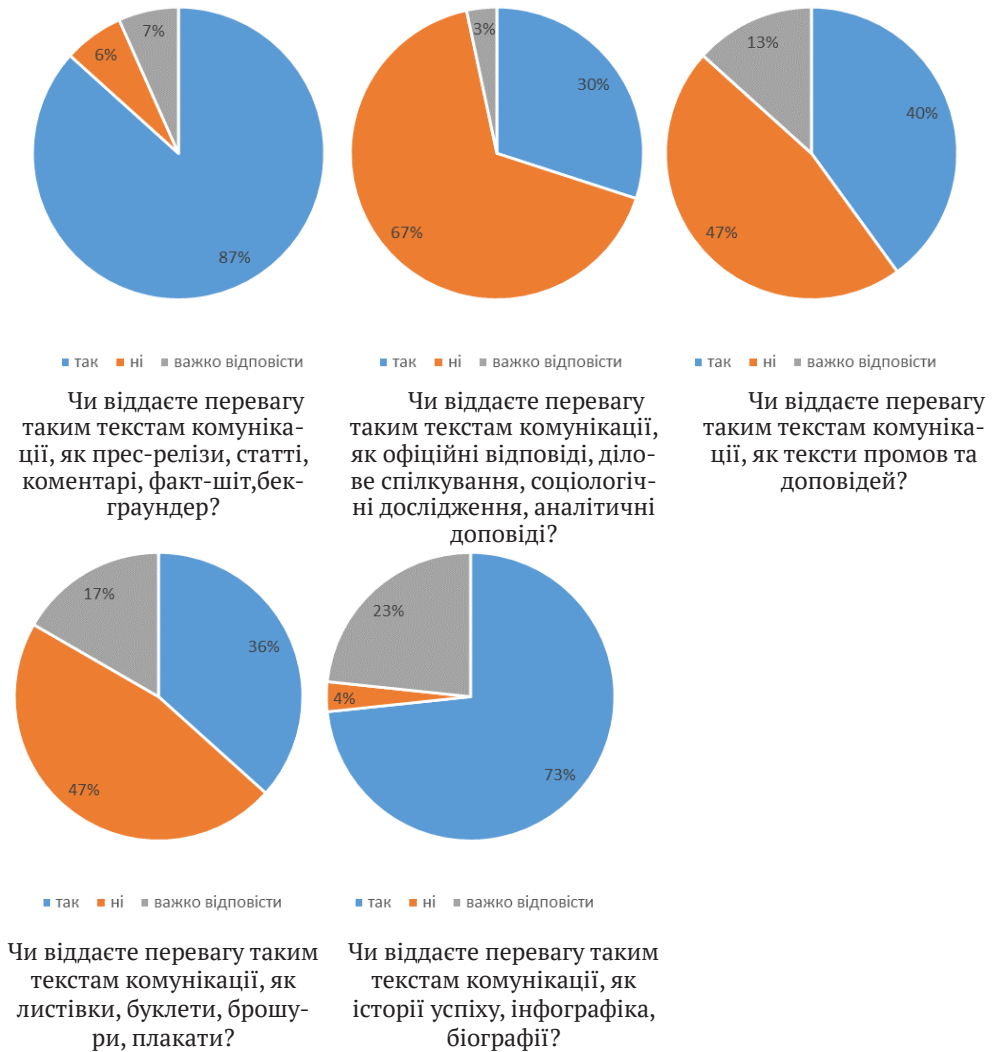


Рис. 4. Результати опитування менеджерів готельно-ресторанного бізнесу Волинської області у вересні-грудні 2023 р. щодо стратегії бізнес-комунікації
Джерело: складено автором

Pic. 4. Results of the survey of managers of the hotel and restaurant business in Volyn region in September-December 2023 regarding the business communication strategy
Source: elaborated by the author

У комунікаціях найчастіше використовують прес-релізи, статті, коментарі, факт-шита, бекграундери (26 (87 %) респондентів), історії успіху, інфографіки, біографії (22 (73 %) респонденти). Тексти промов та доповідей використовує лише 12 (40 %) респондентів, листівки, буклети, брошури та плакати – лише 12 (40 %) респондентів, офіційні відповіді, ділове спілкування, соціологічні дослідження та аналітичні доповіді – 9 (30 %) респондентів. Враховуючи проведене досліджен-

ня, можна зробити висновок, що більшість підприємств у готельно-ресторанному бізнесі не мають ефективної стратегії бізнес-комунікації або її рівень є недостатнім, щоб досягти запланованих показників. Розробити ефективну стратегію бізнес-комунікації можна з використанням дорожньої карти. Перш ніж перейти до її розроблення, визначимо, що ми розуміємо під стратегією бізнес-комунікації.

Стратегія бізнес-комунікації – це розроблений план заходів, виконання яких має спрямовуватися на досягнення бізнес-цілей через ефективний обмін інформацією між брендом та його цільовою аудиторією. Така стратегія допоможе покращити показники діяльності готельно-ресторанного бізнесу через комунікацію із потенційними або вже наявними клієнтами.

Реалізувати стратегію бізнес-комунікації можна через розроблення дорожньої карти (рис. 5).

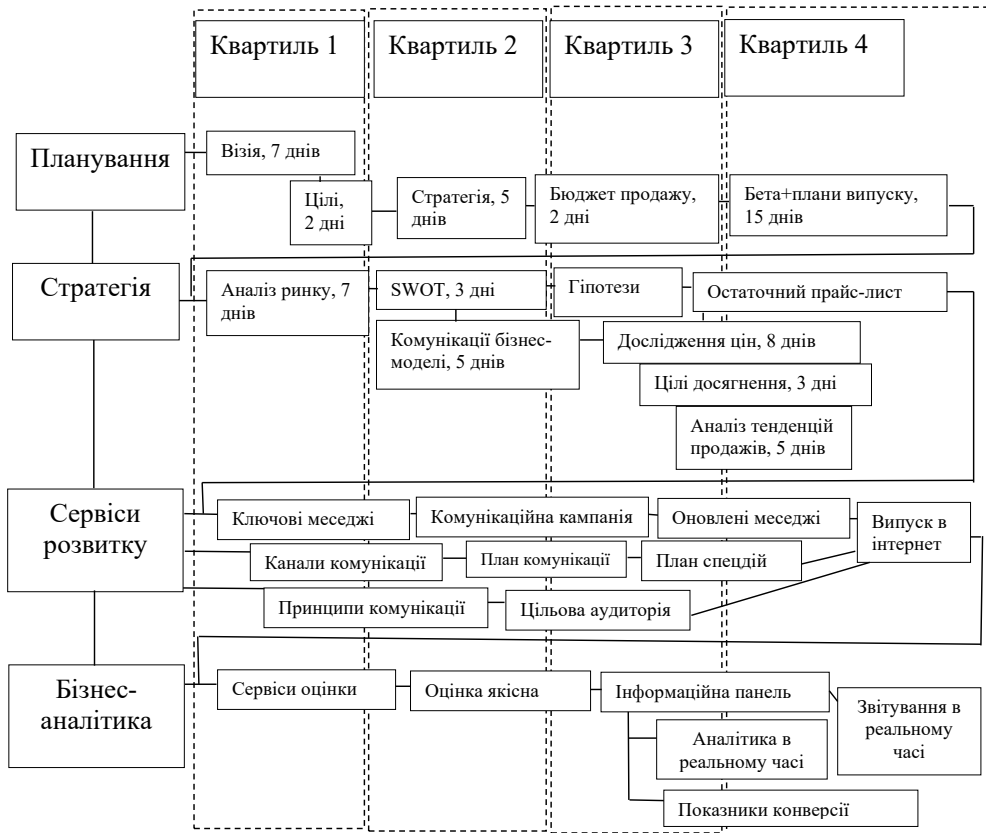


Рис. 5. Дорожня карта стратегії бізнес-комунікації готельно-ресторанного бізнесу
 Джерело: складено автором

Pic. 5. Roadmap of the business communication strategy of the hotel and restaurant business
 Source: elaborated by the author

Дорожня карта передбачає дії, реалізація яких згрупована у чотири квартали. Кожний квартал реалізується послідовно після виконання дій у попередньому

квартилі у межах етапу. Основними етапами є: планування, стратегія, сервіси розвитку, бізнес-аналітика. На етапі «планування» визначаються актуальні цілі, завдання, розробляються попередня стратегія, бюджет продажу та план випуску. На етапі «стратегія» аналізується ринок, складається SWOT-матриця, висувуються гіпотези та остаточний прайс-лист. Під час розроблення SWOT-матриці описуються комунікації бізнес-моделі, досліджуються ціни, визначаються цілі досягнення та аналізуються тенденції розвитку. На етапі «сервіси розвитку» визначаються актуальні меседжі, на їх основі приймається рішення про розроблення комунікаційної кампанії.

Комунікаційна кампанія – це діалог із представниками цільової аудиторії, мета якого – переконати людей у тому, чого вони у звичному для себе житті не робили б. Комунікаційна кампанія насамперед повинна мотивувати, підштовхувати цільову аудиторію до дії, а не просто підвищувати поінформованість. Розроблення комунікаційної стратегії має базуватися на об'єктивних даних щодо існуючої ситуації, результатах ґрунтовного вивчення суспільної думки загалом та установок і переконань кожної цільової аудиторії зокрема. Особлива увага в комунікаційних кампаніях приділяється інформації як основному способу впливу на цільові аудиторії. Комунікаційна кампанія вирішуватиме свої завдання лише тоді, коли її меседжі будуть активно обговорюватися представниками цільових аудиторій та коли люди намагатимуться «приміряти їх на себе», щоб вирішити, чи варто застосовувати пропоновану практику. На цій підставі будуються оновлені меседжі, які надходять в інтернет. Паралельно із цим аналізуються канали комунікації, формується план комунікації та приймається рішення про розроблення спеціальних дій. Все це повинно бути зроблено у відповідності до принципів комунікації. Проте тут важливо врахувати цільову аудиторію.

Цільова аудиторія – це сукупність людей, яка, відповідно до достовірних даних, має схоже ставлення до певної проблеми, члени якої мають схожі демографічні, вікові, матеріальні та інші характеристики. Різні цільові аудиторії мають різний вплив на успіх комунікації, комунікаційної кампанії. Деякі з цільових аудиторій можуть впливати на рішення інших аудиторій. Вивчення аудиторій потрібне для того, щоб зрозуміти, яким чином вони приймають або відкидають певну ідею, практику або концепцію.

Для кожної цільової аудиторії потрібно готувати повідомлення (або кілька повідомлень), яке пов'язує інтереси відправника та конкретної цільової аудиторії. Обов'язковими ознаками повідомлення повинні бути: націленість на конкретну цільову аудиторію, точність і зрозумілість, правдивість та реалістичність. Повідомлення у процесі комунікації – це значима ідея, що має закріпитись у свідомості представників вашої цільової аудиторії. Важливо, що лише засвоєне повідомлення має значення. Меседжі передаються каналами. Основними є медіаканали (ТБ, радіо, газети, журнали, соцмережі, інтернет-видання, реклама, рекомендації друзів, відгуки клієнтів у мережі). Для ефективної реалізації стратегії бізнес-комунікації потрібно планувати спеціальні події, які дають змогу налагодити контакт із великою кількістю людей. Найкращими текстами є біографії, історії успіху.

На останньому етапі «бізнес-аналітика» визначаються із сервісами оцінки, проводиться якісна оцінка комунікації, будується інформаційна панель, яка містить аналітику, конверсію та звітування у реальному часі.

Основними показниками оцінки стратегії бізнес-комунікації є: outputs, outtakes, outcomes, impact. Вони повинні відповідати барселонським принципам 3.0 (Mainstream Agency, 2022):

Outputs – це кількісні та якісні результати комунікації, які можна виміряти індивідуально для кожної активності. Наприклад, скільки людей відвідали захід, скільки було поширень постів у соціальних мережах, скільки часу користувачі провели на сайті.

Out-takes – це те, що запам'яталось аудиторії, що їй сподобалось і що привернуло увагу. Наприклад, кількість завантажень, переглядів, коментарів, репостів. Також можна оцінити, чи повною мірою аудиторія засвоїла ключове повідомлення.

Outcomes – це вплив комунікації на цільову аудиторію. Наприклад, зміна сприйняття компанії чи особистості у публічному полі, зміна тональності коментарів, підвищення рейтингу довіри. Outcomes можна виміряти шляхом проведення експертного опитування чи репутаційного аудиту.

Impact – це результати на рівні бізнесу або суспільства, яких вдалося досягти завдяки застосуванню стратегії інтегрованих комунікацій. Наприклад:

- покращення репутації та зростання доданої вартості бренду;
- зміна ставлення до компанії або події;
- досягнення цільових показників (наприклад, збільшення продажів, досягнення цілей зі збирання коштів або розширення ком'юніті);
- підвищення лояльності та утримання (наприклад, зниження плинності кадрів, збільшення кількості кандидатів);
- соціальні зміни (наприклад, покращення здоров'я, зниження ризику захворюваності).

Після проходження всіх етапів за допомогою розробленої дорожньої карти бізнес-комунікацій буде сформована конкурентна стратегія розвитку готельно-ресторанного бізнесу.

Висновки та обговорення результатів

Проведене дослідження дозволило сформулювати такі висновки:

- 1) бізнес-комунікація є важливим процесом у діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу;
- 2) у готельно-ресторанному бізнесі працюють 86–91 % малих підприємств;
- 3) війна та нестабільність у країні спровокували появу нової парадигми доведення готельно-ресторанного бізнесу. Більшість закладів перепрофілювалися відповідно до запитів споживачів;
- 4) під час анкетування 30 респондентів щодо бізнес-комунікацій у підприємств індустрії гостинності встановлено, що більшість із них не мають ефективної стратегії бізнес-комунікацій або її рівень недостатній, щоб досягти запланованих показників. Розробити ефективну стратегію бізнес-комунікацій можна з використанням дорожньої карти;
- 5) стратегія бізнес-комунікацій передбачає розроблений план заходів, виконання яких має спрямовуватися на досягнення бізнес-цілей через ефективний обмін інформацією між брендом та його цільовою аудиторією. Реалізувати стратегію бізнес-комунікацій можна через розроблення дорожньої карти;
- 6) дорожня карта передбачає дії, реалізація яких згрупована у чотири квартали. Кожний квартал реалізується послідовно після виконання дій у попередньому кварталі у межах етапу. Це відбувається за такими етапами, як: планування, стратегія, сервіси розвитку, бізнес-аналітика;

- 7) більшість закладів індустрії гостинності у Волинській області не оцінюють стратегію бізнес-комунікацій за низкою якісних і кількісних показників, що унеможливує виявлення їх проблемних моментів. Тому етап «бізнес-аналітика» є важливим у реалізації ефективної стратегії бізнес-комунікацій, зважаючи на сервіси оцінки, інформаційну панель, показники outputs, out-takes, outcomes, impact;
- 8) після проходження всіх етапів за допомогою розробленої дорожньої карти бізнес-комунікацій буде сформована конкурентна стратегія розвитку підприємств індустрії гостинності.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

- Державна служба статистики України. (б.д.). *Кількість зареєстрованих юридичних осіб за видами економічної діяльності*. Взято 25 грудня 2024 з https://ukrstat.gov.ua/edrproy/ukr/EDRPU_2022/kved/arh_kved_22.htm
- Завідна, Л. Д. (2020). Формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства. *Бізнес-навігатор*, 1(57), 120–125. <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-21>
- Карпушин, К. (2020, 28 вересня). *Малий залп. «Українській економіці життєво необхідний швидкий ріст малого бізнесу»*. KPMG. <https://kpmg.com/ua/uk/blogs/home/posts/2020/09/malyj-zalp.html>
- Коник, Д. (2017). *Комунікації бізнес-об'єднань малих і середніх підприємств*. Києво-Могилянська Бізнес Школа. https://platforma-msb.org/wp-content/uploads/2018/04/Communications_BMOs_kmbms_Konyk.pdf
- Кохан, М. О., Бірюкова, Ю. А., & Шпарик, Я. Я. (2023). Стратегічний потенціал готельно-ресторанного бізнесу України у часи невизначеності та швидких змін. *Економіка і суспільство*, 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-34>
- Науменко, Н. С., & Грабко, О. І. (2021). Мале та середнє підприємництво в Україні та ЄС: аналіз і порівняльна характеристика. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*, 51, 18–34. <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2021-51-3>
- Полінкевич, О. М. (2019). Формування ефективних автоматизованих систем управління як необхідність інноваційного розвитку підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 4(2), 178–184.
- Полінкевич, О. М. (2020a). Механізм формування комунікації підприємства зі стейкхолдерами. В І. О. Макаренко (Ред.), *Корпоративна соціально-екологічна відповідальність та партнерство стейкхолдерів задля сталого розвитку* (с. 9–16). Сумський державний університет. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76332>
- Полінкевич, О. М. (2020b). Регіональний ринок підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*, 17(67), 341–347. [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2020-17\(67\)-35](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2020-17(67)-35).
- Полінкевич, О. М. (2020c). Стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*, 4(24), 24–29 <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-04-24-29>
- Полінкевич, О. М. (2020d). Трансформація індустрії гостинності в період пандемії COVID-19. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*, 59, 110–118. <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2020.59.0.5911>
- Полінкевич, О., Камінські, Р., & Ліпич, Л. (2021). Концепція управління маркетинговими стратегіями підприємств індустрії гостинності. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*, 60, 116–127.
- Симоненко, К. (2022, 5 травня). *Нагодувати й вижити: як ресторанный бізнес змінився під час війни*. RAU. <https://rau.ua/novyni/restorannij-biznes-chas-vijni/>

- Як змінився ресторанний ринок України у 2023 році? (2023, 8 листопада). *Visit Ukraine*. <https://visitukraine.today/uk/blog/2869/yak-zminivsia-restorannii-rinok-ukraini-u-2023-roci>
- Kim, J., Kim, J., & Wang, Y. (2021). Uncertainty risks and strategic reaction of restaurant firms amid COVID-19: Evidence from China. *International Journal of Hospitality Management*, 92, Article 102752. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102752>
- 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>
- Mainstream Agency. (2022, 31 травня). Як KPIs у PR допоможуть вашому бізнесу досягти цілей. Cases. <https://cases.media/article/yak-kpis-u-pr-dopomozhut-vashomu-biznesu-dosyagti-cilei>
- Polinkevych, O. (2021). The role of millennials in the formation of the hotel and restaurant business brand. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*, 4(1), 28–38. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.4.1.2021.234827>
- Rehn, A., & Lindahl, M. (2012). Muddling through in innovation – On incremental failure in developing an engine. *Journal of Business Research*, 65(6), 807–813. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.020>
- Williams, A. M., Sánchez, R. I., & Škokić, V. (2020). Innovation, risk and uncertainty: A study of tourism entrepreneurs. *Journal of Travel Research*, 60(2), 293–311. <https://doi.org/10.1177/0047287519896012>

REFERENCES

- Karpushyn, K. (2020, September 28). *Malyi zalp. "Ukrainskii ekonomitsi zhyttievo neobkhidnyi shvydkyi rist maloho biznesu"* [Small volley. "The rapid growth of small business is vital to the Ukrainian economy"]. KPMG. <https://kpmg.com/ua/uk/blogs/home/posts/2020/09/malyj-zalp.html> [in Ukrainian].
- Kim, J., Kim, J., & Wang, Y. (2021). Uncertainty risks and strategic reaction of restaurant firms amid COVID-19: Evidence from China. *International Journal of Hospitality Management*, 92, Article 102752. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102752> [in English].
- Kokhan, M. O., Biriukova, Yu. A., & Shparyk, Ya. Ya. (2023). Stratehichniy potentsial hotelno-restorannoho biznesu Ukrainy u chasy nevyznachenosti ta shvydkykh zmin [Strategic potential of the hotel and restaurant business in Ukraine in times of uncertainty and rapid changes]. *Economy and Society*, 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-34> [in Ukrainian].
- Konyk, D. (2017). *Komunikatsii biznes-obiednan malykh i serednikh pidpriemstv* [Communications of business associations of small and medium-sized enterprises]. Kyiv-Mohyla Business School. https://platforma-msb.org/wp-content/uploads/2018/04/Communications_BMOs_kmbms_Konyk.pdf [in Ukrainian].
- 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].
- Mainstream Agency. (2022, May 31). *Yak KPIs u PR dopomozhut vashomu biznesu dosiahty tsilei* [How KPIs in PR will help your business achieve its goals]. Cases. <https://cases.media/article/yak-kpis-u-pr-dopomozhut-vashomu-biznesu-dosyagti-cilei> [in Ukrainian].
- Naumenko, N. S., & Hrabko, O. I. (2021). Male ta serednie pidpriemnytstvo v Ukraini ta YeS: analiz i porivnialna kharakterystyka [Small and medium enterprises in Ukraine and the EU: Analysis and comparative characteristics]. *International Humanitarian University Herald. Economics and Management*, 51, 18–34. <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2021-51-3> [in Ukrainian].

- Polinkevych, O. (2021). The role of millennials in the formation of the hotel and restaurant business brand. *Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*, 4(1), 28–38. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.4.1.2021.234827> [in English].
- Polinkevych, O. M. (2019). Formuvannia efektyvnykh avtomatyzovanykh system upravlinnia yak neobkhidnist innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv [Formation of effective automated control systems as the need for innovative development of enterprises]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 4(2), 178–184 [in Ukrainian].
- Polinkevych, O. M. (2020a). Mekhanizm formuvannia komunikatsii pidpriemstva zi steikholderamy [The mechanism of formation of the enterprise's communication with stakeholders]. In I. O. Makarenko (Ed.), *Korporatyvna sotsialno-ekolohichna vidpovidalnist ta partnerstvo steikholderiv zadlia staloho rozvytku* [Corporate social and environmental responsibility and stakeholder partnership for sustainable development] (pp. 9–16). Sumy State University. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76332> [in Ukrainian].
- Polinkevych, O. M. (2020b). Rehionalnyi rynek pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu [Regional market of hotel and restaurant business enterprises]. *Economic Sciences. Series: Regional Economy*, 17(67), 341–347. [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2020-17\(67\)-35](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2020-17(67)-35) [in Ukrainian].
- Polinkevych, O. M. (2020c). Stratehii rozvytku hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini [Strategies of development of hotel and restaurant business in Ukraine]. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Eastern European National University*, 4(24), 24–29 <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-04-24-29> [in Ukrainian].
- Polinkevych, O. M. (2020d). Transformatsiia industrii hostynnosti v period pandemii COVID-19 [Transformation of the hospitality industry during the COVID-19 pandemic]. *Visnyk of the Lviv University. Series Economics*, 59, 110–118. <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2020.59.0.5911> [in Ukrainian].
- Polinkevych, O., Kaminski, R., & Lypych, L. (2021). Kontseptsiia upravlinnia marketynhovymy stratehiiamy pidpriemstv industrii hostynnosti [The concept of marketing management strategy of the hospitality industry enterprises]. *Visnyk of the Lviv University. Series Economics*, 60, 116–127 [in Ukrainian].
- Rehn, A., & Lindahl, M. (2012). Muddling through in innovation – On incremental failure in developing an engine. *Journal of Business Research*, 65(6), 807–813. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.020> [in English].
- State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). *Kilkist zareiestrovanykh yurydychnykh osib za vydamy ekonomichnoi diialnosti* [Number of legal units of registered, by type of economic activity]. Retrieved December 25, 2024, from https://ukrstat.gov.ua/edrpoj/ukr/EDRPU_2022/kved/arh_kved_22.htm [in Ukrainian].
- Symonenko, K. (2022, May 5). *Nahoduvaty y vyzhyty: yak restoranni biznes zminyvsia pid chas viiny* [Feed and survive: How the restaurant business changed during the war]. RAU. <https://rau.ua/novyni/restorannij-biznes-chas-vijni/> [in Ukrainian].
- Williams, A. M., Sánchez, R. I., & Škokić, V. (2020). Innovation, risk and uncertainty: A study of tourism entrepreneurs. *Journal of Travel Research*, 60(2), 293–311. <https://doi.org/10.1177/0047287519896012> [in English].
- Yak zminyvsia restoranni rynek Ukrainy u 2023 rotsi? [How has the restaurant market of Ukraine changed in 2023?] (2023, November 8). *Visit Ukraine*. <https://visitukraine.today/uk/blog/2869/yak-zminivysia-restorannii-rynok-ukraini-u-2023-roci> [in Ukrainian].
- Zavidna, L. D. (2020). Formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva hotelnoho hospodarstva [Formation of development strategy of hotel industry enterprise]. *Business Navigator*, 1(57), 120–125. <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-21> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 29.01.2024

UDC 640.4:658]:316.776:[005.334-029:32

Oksana Polinkevych,
Doctor of Economic Sciences,
Lutsk National Technical University,
Lutsk, Ukraine,
kravomp@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-6924-7296>

BUSINESS COMMUNICATIONS OF HOSPITALITY INDUSTRY ENTERPRISES IN CONDITIONS OF POLITICAL INSTABILITY

Topicality. Ukraine is going through a complex period of its societal and economic transformation. The hotel and restaurant business of our country faced significant challenges during the Russian aggression. **The aim of the article** is to develop a roadmap for business communications in the hospitality industry under political instability. **Research methods.** When conducting this research, general scientific methods were used, such as: induction and deduction, for synthesising ideas on business communication in the hotel and restaurant business; abstraction, theoretical analysis, and synthesis, for defining the business communication strategy in the hotel and restaurant industry; comparison, for assessing the dynamics of the number of establishments in the hotel and restaurant business of Ukraine; generalisation, for determining the share of Sole Trader in the hotel and restaurant business; inference, for constructing the roadmap for business communication in the hotel and restaurant business; survey, for evaluating the state of business communication in the hotel and restaurant industry; graphical method, for interpreting survey data from 30 respondents in Volyn region. **Results.** It is established that the majority of hotel and restaurant business establishments are Sole Trader subjects. They quickly adapt to changes, still, they are the most vulnerable ones. The study of 30 respondents in Volyn region showed the absence of an effective business communication strategy in the hotel and restaurant industry. The business communication strategy should be grounded as a road map in which relevant goals, tasks, analysis of the target audience, verification of the messages relevance, tools and tone of voice, risks, implementation terms and evaluation of results are defined. **Conclusions and discussion.** It is found out that business communication is an important process in the activity of hotel and restaurant business enterprises. It is established that 86–91 % of small enterprises function in the form of small business entities in the hotel and restaurant business. It is noted that the war and instability in the country in total provoked new paradigms for conducting the hotel and restaurant business. Most of the establishments have been repurposed in accordance with customers' requests. It is mentioned that business communications play an important role in the vast majority of the surveyed respondents. The main elements of the business communication strategy in the hotel and restaurant business are goals, tasks, target audience, results, risks, implementation terms, results evaluation. On the basis of this study, it is concluded that most hospitality industry establishments in Volyn region do not evaluate the business communication strategy according to a number of qualitative and quantitative indicators, which makes it impossible to identify their problematic issues.

Keywords: hotel and restaurant business, political instability, strategy, business communication.