МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Допущено до захисту
«____» _____2026 р.
Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Діана НАГЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ КОМПЛЕКСОМ «КОРАЛ» М. ЧЕРНІВЦІ

Виконала: здобувач вищої освіти
IV курсу, 41-гр групи
спеціальності 241
«Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійної програми
«Готельно-ресторанна справа»
САСИН Анастасія Олександрівна

Науковий керівник: к.е.н., доцент
Валентина НЕПОЧАТЕНКО,

Умань-2026

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Діана НАГЕРНЮК

«____»_____2025 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

здобувачеві вищої освіти *САСИН Анастасії Олександрівни*

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: *«Удосконалення комунікаційних процесів в управлінні готельно-ресторанним комплексом «Корал» м. Чернівці»;*

керівник кваліфікаційної роботи *Валентина НЕПОЧАТЕНКО, к.е.н., доцент*

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗВО від *« » 20 р. № *.

2. Строк подання студентом роботи: *« » 20 р.*

3. Вихідні дані до роботи: *прикладні напрацювання вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері готельно-ресторанного бізнесу та управління персоналом, чинні законодавчі й нормативно-правові акти, матеріали фахових періодичних видань, електронні ресурси з інформаційною, статистичною та довідковою інформацією, а також фінансова звітність.*

4. Перелік питань, які потрібно розробити

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розділ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ ГРК «КОРАЛ» В УМОВАХ КРИЗИ

Розділ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ КРИЗИ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) рисунків 3, таблиць 17.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п.	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи		
2.	Одержання індивідуального завдання		
3.	Складання індивідуального плану-графіка написання роботи		
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи		
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка		
6.	Написання розділів кваліфікаційної роботи		
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень керівника кваліфікаційної роботи		
8.	Написання та оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті		
9.	Подання роботи для перевірки на плагіат		
10.	Одержання відгуку наукового керівника		
11.	Одержання рецензії		
12.	Висновок завідувача кафедрою		
13.	Захист кваліфікаційної роботи		

Здобувач вищої освіти _____ *Анастасія САСИН*

(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ *Валентина НЕПОЧАТЕНКО*

(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів організації комунікаційних процесів в управлінні підприємством в умовах кризових викликів. У роботі розглянуто сутність і значення комунікацій у системі управління підприємством, визначено їх роль у забезпеченні ефективної взаємодії між працівниками, структурними підрозділами та зовнішніми стейкхолдерами.

У роботі проведено аналіз системи управлінських комунікацій готельно-ресторанного комплексу «Корал», надано загальну характеристику підприємства та досліджено особливості його діяльності. Здійснено оцінку внутрішніх і зовнішніх комунікаційних процесів, а також визначено вплив кризових умов на ефективність функціонування комунікаційної системи підприємства.

За результатами дослідження виявлено основні проблемні аспекти організації комунікаційних процесів у ГРК «Корал» та обґрунтовано напрями їх удосконалення. Розроблено комплекс практичних заходів щодо підвищення ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій, удосконалення інформаційного обміну, зміцнення взаємодії з клієнтами та партнерами, а також підвищення стійкості підприємства до кризових впливів.

Ключові слова: комунікації, управлінські комунікації, комунікаційні процеси, система управління, внутрішні комунікації, зовнішні комунікації, кризові умови, готельно-ресторанний комплекс, цифрові технології, інформаційний обмін, ефективність управління, оптимізація комунікацій.

ANNOTATION

The graduation qualification thesis is devoted to the study of theoretical and practical aspects of organizing communication processes in enterprise management under crisis conditions. The paper examines the essence and significance of communications within the enterprise management system and defines their role in ensuring effective interaction between employees, structural units, and external stakeholders.

The study provides an analysis of the management communication system of the hotel and restaurant complex “Koral,” presents a general characterization of the enterprise, and examines the specific features of its activity. An assessment of internal and external communication processes is carried out, and the impact of crisis conditions on the effectiveness of the enterprise’s communication system is determined.

Based on the results of the research, the main problematic aspects of organizing communication processes at the HRC “Koral” are identified, and

directions for their improvement are substantiated. A set of practical measures is developed to enhance the effectiveness of internal and external communications, improve information exchange, strengthen interaction with clients and partners, and increase the enterprise's resilience to crisis impacts.

Keywords: communications, managerial communications, communication processes, management system, internal communications, external communications, crisis conditions, hotel and restaurant complex, digital technologies, information exchange, management efficiency, communication optimization.

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	
1.1.Сутність та значення комунікацій в системі управління підприємством	
1.2. Сучасні форми та засоби реалізації управлінських комунікацій	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ ГРК «КОРАЛ» В УМОВАХ КРИЗИ	
2.1. Загальна характеристика та особливості діяльності ГРК «Корал»	
2.2. Дослідження системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій ГРК «Корал»	
2.3. Вплив кризових умов на ефективність управлінських комунікацій ГРК «Корал»	
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ КРИЗИ	
3.1. Визначення проблемних зон у комунікаційній системі ГРК «Корал»	
3.2. Розроблення заходів щодо вдосконалення внутрішніх і зовнішніх комунікацій ГРК «Корал»	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

У сучасному бізнес-середовищі підприємства функціонують в умовах постійної невизначеності та значної кількості викликів. Серед них — економічні потрясіння, політична нестабільність, наслідки пандемій, соціальні кризи, скорочення купівельної спроможності населення, швидкий розвиток цифрових технологій і посилення конкурентної боротьби. Додатковим фактором ризику для українських підприємств стали воєнні дії, що розпочалися 24 лютого 2022 року, та їхній негативний вплив на всі сфери суспільного життя й національної економіки. За таких обставин ефективна комунікація набуває особливого значення, оскільки забезпечує своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, сприяє прийняттю виважених управлінських рішень, підтримує мотивацію персоналу та допомагає зберігати позитивну репутацію підприємства й довіру споживачів.

Особливо важливою роль комунікацій стає в кризових умовах, коли порушуються усталені бізнес-процеси, зменшуються фінансові надходження, знижується ефективність управління та ускладнюється інформаційна взаємодія між структурними підрозділами. Однією з найбільш чутливих до кризових впливів є готельно-ресторанна сфера, діяльність якої значною мірою залежить від туристичних потоків, сезонних коливань, рівня споживчого попиту та стану ринку праці. У зв’язку з цим підприємства галузі повинні оперативно адаптуватися до нових умов функціонування, а ефективно реалізувати цей процес можливо завдяки налагодженій системі управлінських комунікацій.

Комунікаційні процеси охоплюють усі напрями взаємодії підприємства — як внутрішні, так і зовнішні. Вони включають обмін інформацією між працівниками та керівництвом, взаємодію з постачальниками, партнерами, клієнтами й державними установами. Саме від якості організації комунікацій залежить швидкість та обґрунтованість управлінських рішень, узгодженість роботи персоналу, рівень лояльності споживачів і результативність

антикризового управління. Тому вивчення особливостей комунікаційних процесів в управлінні підприємством в умовах кризи є актуальним напрямом досліджень, що має важливе теоретичне та практичне значення.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей організації комунікаційних процесів у системі управління підприємством в умовах кризи на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Корал», визначення існуючих проблем у сфері комунікацій та розроблення практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити теоретичні основи управлінських комунікацій та визначити їх значення в умовах кризових явищ;
- проаналізувати сучасний стан організації комунікаційних процесів у готельно-ресторанному комплексі «Корал»;
- встановити основні перешкоди та бар’єри, що знижують ефективність комунікації в кризових умовах;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управлінських комунікацій на підприємстві.

Об’єктом дослідження є комунікаційні процеси в системі управління підприємством.

Предметом дослідження виступають організаційно-управлінські механізми формування, функціонування та вдосконалення комунікаційних процесів у кризових умовах діяльності готельно-ресторанного комплексу «Корал».

Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи комунікаційного управління підприємством шляхом використання сучасних

підходів до організації внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Практична цінність одержаних результатів полягає в можливості впровадження запропонованих рекомендацій у діяльність підприємств готельно-ресторанної сфери з метою підвищення ефективності їх комунікаційної політики та забезпечення стійкого функціонування в кризових умовах.

У процесі дослідження було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналіз та узагальнення наукових джерел, порівняльний аналіз, системний підхід, SWOT-аналіз, а також методи моделювання комунікаційних процесів.

Структура кваліфікаційної роботи визначається метою, завданнями та логікою проведеного дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі висвітлено теоретико-методичні засади управлінських комунікацій в умовах кризи. Другий розділ присвячений аналізу організації комунікаційних процесів у діяльності готельно-ресторанного комплексу «Корал». У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення комунікаційної системи підприємства та запропоновано заходи щодо підвищення її ефективності в кризових умовах.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та значення комунікацій в системі управління підприємством

Управління підприємством являє собою складний процес координації діяльності, прийняття рішень та взаємодії між усіма учасниками організаційної системи, важливе місце в якому посідають комунікації. В сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічністю зовнішнього середовища, значення управлінських комунікацій суттєво зростає. Для українських підприємств додатковим фактором впливу є наслідки воєнного стану та повномасштабної війни, які вимагають оперативного реагування на численні виклики. За таких умов комунікації виступають не лише інструментом передавання інформації, а й важливим засобом забезпечення стабільності діяльності підприємства, підтримання мотивації персоналу та підвищення ефективності управлінських процесів.

Необхідність дослідження комунікаційних процесів у системі управління підприємством обумовлена рядом сучасних тенденцій, серед яких ускладнення організаційних структур, активна цифровізація бізнес-процесів, посилення глобалізаційних процесів та зростання рівня конкуренції. Водночас воєнні події, що тривають в Україні з 2022 року, суттєво вплинули на функціонування підприємств, змінивши підходи до організації внутрішніх і зовнішніх комунікацій. У сучасних реаліях особливого значення набувають оперативність обміну інформацією, прозорість управлінських рішень, гнучкість комунікаційних каналів та їхня стійкість до зовнішніх загроз.

В умовах кризових явищ та воєнного стану ефективна комунікація стає одним із ключових чинників збереження життєздатності підприємства. Працівники потребують своєчасного інформування про зміни в діяльності

організації, розуміння перспектив її розвитку, впевненості у власній безпеці та належної психологічної підтримки. Відсутність достовірної інформації або її несвоєчасне поширення може спричинити виникнення чуток, посилення соціальної напруги, зниження продуктивності праці та втрату кадрового потенціалу.

Проблематика управлінських комунікацій тривалий час перебуває в центрі уваги вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теорії комунікацій зробили представники класичної школи менеджменту. Так, Г. Мінцберг зазначав, що переважна частина робочого часу керівника пов’язана з комунікаційною діяльністю, тоді як П. Друкер розглядав ефективну комунікацію як одну з основних передумов результативного лідерства та успішного управління організацією [1, 2].

Вагомий внесок у дослідження процесу комунікації належить К. Шеннону та У. Уіверу, які запропонували класичну модель інформаційного обміну. Відповідно до цієї концепції, комунікаційний процес включає такі основні елементи, як відправник повідомлення, канал передавання інформації, отримувач, процеси кодування та декодування повідомлення, інформаційні шуми, а також механізм зворотного зв’язку [3].

Для більш повного розуміння сутності та значення комунікацій у системі управління підприємством доцільно розглянути основні науково-теоретичні підходи до визначення їх ролі, представлені у працях зарубіжних і вітчизняних дослідників. Узагальнення цих підходів наведено в таблиці 1.1. «Наукові підходи до трактування ролі комунікацій в управлінській діяльності підприємств».

Таблиця 1.1.

Наукові підходи до трактування ролі комунікацій в управлінській діяльності підприємств

Автор	Визначення
Генрі Мінцберг	Управлінські комунікації – це основа координації і контролю в організаційній структурі підприємства та процес обміну інформацією, який забезпечує інтеграцію діяльності різних підрозділів і підтримує прийняття управлінських рішень. [1]
Пітер Друкер	Комунікація – це система передачі знань і відомостей, яка сприяє розвитку організаційної культури і формуванню відповідальності в колективі. [2]
Клод Шеннон Воррен Вівер	Комунікація – це процес передачі повідомлення від відправника до отримувача через канал зв'язку з можливими перешкодами. У менеджменті цей підхід допомагає аналізувати ефективність інформаційних потоків в організації. [3]
Лінда Теєр	Комунікація – набір стратегій і методів, які керівник використовує для забезпечення розуміння між співробітниками і підвищення продуктивності праці; це цілеспрямований процес передачі інформації для досягнення управлінських цілей. [4]
Майкл Гекман Кері Джонсон	Комунікація – це інтерактивний процес, що підтримує обмін ідеями і сприяє формуванню довіри. [5]
Стівен Роббінс Тимоті Джадж	Комунікація – основа організаційної поведінки, що забезпечує взаємодію між людьми і підвищує ефективність виконання завдань; процес передачі інформації, який впливає на поведінку працівників і розвиток корпоративної культури. [6]
Олександр Білоконь	Комунікації в управлінні – це складна система взаємодії, яка забезпечує своєчасний обмін інформацією і формування зворотного зв'язку, що дозволяє оперативно коригувати управлінські рішення. [7]
Наталія Плотнікова	Комунікація у підприємстві – це процес організації, передачі та сприйняття управлінської інформації, а інформаційно-комунікаційні технології – інструмент підвищення ефективності управління персоналом. [8]
Юрій Тарасюк	Комунікація – процес цілеспрямованої передачі інформації, що забезпечує узгодження дій і мотивацію працівників. [9]

Дослідження науково-теоретичних підходів до трактування поняття «комунікація в управлінні» дало змогу здійснити комплексний аналіз

особливостей функціонування комунікаційних процесів на підприємствах в умовах кризових явищ, зокрема в контексті російсько-української війни, що триває з 2022 року. Результати проведеного аналізу систематизовано та узагальнено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Специфіка управлінських комунікацій на підприємствах в умовах кризи

Автор	Визначення
Ерік Гофман (2018)	Комунікації – комплекс дій, спрямованих на управління інформаційними потоками під час нестабільності, з метою мінімізації негативних наслідків для підприємства. [10]
Елвін Тоффлер	Вказує на роль інформації і комунікації у трансформації організаційних структур в умовах «третєї хвилі» цивілізації, визначаючи комунікацію як основний ресурс для адаптації підприємств у змінних умовах. [11]
Антикризові дослідження KPMG Ukraine (2023)	У період кризи комунікації стають стратегічним інструментом управління, які дозволяють швидко адаптуватися до змін і підтримувати довіру серед співробітників і клієнтів. [12]
Олена Коваленко (2022)	У воєнний час комунікації в управлінні набувають особливої ваги, оскільки вони допомагають зберігати стабільність підприємства, координацію дій і психологічну підтримку колективу. [13]
Марія Шевченко (2023)	Ефективна комунікація знижує рівень стресу і сприяє кращій адаптації співробітників до нових викликів. [14]

Проведений аналіз наукових підходів дозволяє зробити висновок, що більшість дослідників розглядають комунікацію як один із ключових елементів ефективного управління підприємством. Науковці наголошують, що сучасний керівник повинен не лише володіти навичками стратегічного мислення та планування, а й ефективно використовувати різноманітні комунікаційні інструменти. Йдеться про усні та письмові форми взаємодії, внутрішні й зовнішні комунікації, а також офіційні та неформальні канали обміну інформацією. Особливої ваги комунікаційні процеси набувають в умовах кризових ситуацій, коли від керівництва вимагаються оперативність реагування, гнучкість та здатність приймати нестандартні управлінські рішення.

Узагальнення науково-теоретичних підходів до трактування поняття «комунікація» свідчить про те, що діяльність будь-якого підприємства ґрунтується на безперервному інформаційному обміні між усіма учасниками управлінського процесу. Саме завдяки комунікаціям забезпечується координація дій, узгодження інтересів та реалізація поставлених цілей організації.

Управлінська комунікація являє собою процес передавання, обміну, сприйняття, інтерпретації та накопичення інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень, координації діяльності персоналу та досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Ефективне функціонування комунікаційної системи є необхідною умовою результативного управління, особливо в умовах нестабільності зовнішнього середовища та кризових змін.

У системі менеджменту комунікації формують сукупність формальних і неформальних взаємозв’язків, які забезпечують інформаційну взаємодію між працівниками, структурними підрозділами, керівництвом підприємства, а також зовнішніми стейкхолдерами. Основним призначенням таких комунікацій є досягнення узгодженості дій усіх учасників організаційного процесу та підтримання стабільного функціонування підприємства. Своєчасне отримання достовірної, повної та зрозумілої інформації сприяє зниженню рівня ризиків, підвищенню якості управлінських рішень і забезпечує ефективне реагування на внутрішні та зовнішні виклики.

Сутність управлінських комунікацій полягає не лише в передачі інформації, а й у формуванні спільного розуміння цілей, завдань і стратегічних орієнтирів діяльності підприємства. Вони створюють передумови для ефективної співпраці працівників, сприяють адаптації організації до змін зовнішнього середовища та зміцнюють корпоративну культуру.

Таким чином, управлінські комунікації слід розглядати як складний багаторівневий процес, спрямований на формування єдиного інформаційного простору, узгодження позицій учасників організації, підвищення мотивації персоналу та забезпечення ефективної координації діяльності підприємства.

Комунікаційний процес включає низку взаємопов'язаних елементів:

– відправник (джерело інформації) – особа або група осіб, які ініціюють передачу повідомлення;

– кодування – процес перетворення інформації у форму, придатну для передачі за допомогою символів, слів, документів або інших засобів;

– повідомлення – інформація, що передається від відправника до отримувача;

– канал комунікації – засіб або шлях передачі повідомлення;

– отримувач – особа чи група осіб, яким адресовано повідомлення;

– декодування – процес інтерпретації та розуміння отриманої інформації;

– зворотний зв'язок – реакція отримувача, яка свідчить про рівень сприйняття та розуміння повідомлення.

Залежно від різних класифікаційних ознак комунікації в організації можуть поділятися за напрямом руху інформації на вертикальні, горизонтальні та діагональні; за сферою взаємодії – на внутрішні та зовнішні; за ступенем регламентованості – на формальні та неформальні. Кожен із зазначених видів комунікацій виконує специфічні функції в системі управління та має важливе значення для забезпечення ефективної діяльності підприємства відповідно до особливостей його організаційної структури та сфери функціонування (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Класифікація комунікацій у системі управління підприємством

Вид комунікацій	Напрямок	Приклади
Вертикальні	Згори вниз або знизу вгору	Накази, звіти, доповіді, зворотний зв'язок
Горизонтальні	Між співробітниками одного рівня	Співпраця між відділами, планування подій
Діагональні	Між працівниками різних структурних рівнів	Проєктні команди, крос-функціональна взаємодія

Як свідчать дані таблиці 1.3, вертикальні комунікації забезпечують взаємодію між керівниками та підлеглими. Вони можуть здійснюватися у двох напрямах: низхідному — від керівництва до працівників, та висхідному — від працівників до керівництва. Основним призначенням таких комунікацій є передача управлінських рішень, розпоряджень, інструкцій, звітної інформації, а також отримання зворотного зв'язку щодо результатів діяльності та поточної ситуації на підприємстві. Горизонтальні комунікації спрямовані на забезпечення взаємодії між працівниками та структурними підрозділами одного управлінського рівня, що сприяє координації спільної діяльності та підвищенню ефективності виконання завдань.

Водночас діагональні комунікації створюють можливості для оперативного обміну інформацією між представниками різних структурних підрозділів та рівнів управління, особливо в ситуаціях, коли традиційні канали взаємодії не забезпечують необхідної швидкості передачі інформації.

Комунікаційні процеси виконують низку важливих функцій у системі управління підприємством, серед яких інформаційна, координаційна, мотиваційна, контрольна та регулятивна. Їх реалізація сприяє підвищенню якості управлінських рішень, забезпечує узгодженість дій персоналу та позитивно впливає на загальну результативність діяльності підприємства. За допомогою комунікацій керівники доводять до працівників стратегічні цілі, завдання, правила та стандарти діяльності, отримують інформацію про результати роботи та координують використання ресурсів.

У процесі інформаційного обміну можуть виникати різноманітні комунікаційні бар'єри, які негативно впливають на якість сприйняття та передачі повідомлень. До основних із них належать:

– фізичні бар'єри, пов'язані з впливом шуму, територіальною віддаленістю або технічними перешкодами;

– семантичні бар'єри, що виникають через різне трактування понять, термінів і повідомлень;

– психологічні бар’єри, обумовлені недовірою, упередженнями або емоційним станом учасників комунікації;

– організаційні бар’єри, які є наслідком надмірної бюрократизації, складної організаційної структури чи багаторівневої системи управління;

– особистісні бар’єри, пов’язані з недостатнім рівнем комунікативних компетенцій окремих працівників.

Подолання зазначених перешкод потребує впровадження ефективних комунікаційних стратегій, використання сучасних інформаційних технологій та постійного розвитку комунікативних навичок персоналу.

Особливо важливого значення управлінські комунікації набувають у періоди організаційних змін і кризових явищ. В умовах невизначеності працівники потребують своєчасної, достовірної та зрозумілої інформації щодо поточного стану підприємства та перспектив його розвитку. Недостатній рівень комунікації або її низька якість можуть стати причиною поширення чуток, виникнення опору змінам та втрати довіри до керівництва. Тому в кризових умовах комунікаційна політика підприємства повинна ґрунтуватися на принципах відкритості, оперативності, прозорості та двосторонньої взаємодії. Керівники мають не лише інформувати працівників, а й враховувати їхні потреби, настрої та пропозиції.

Важливою складовою ефективної комунікації є зворотний зв’язок, який дозволяє оцінити рівень розуміння отриманої інформації, своєчасно виявити можливі помилки та зміцнити довіру між учасниками комунікаційного процесу. Залежно від змісту він може бути позитивним, спрямованим на підтримку та мотивацію працівників, або коригувальним, метою якого є усунення недоліків у діяльності. Налагоджена система зворотного зв’язку сприяє покращенню соціально-психологічного клімату в колективі, запобіганню конфліктам та підвищенню ефективності управління.

У кризових умовах роль комунікацій значно посилюється, оскільки саме вони забезпечують швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, сприяють адаптації підприємства до нових умов діяльності, підтримують

морально-психологічний стан працівників та допомагають зберігати позитивну ділову репутацію. Ефективна система комунікацій дозволяє мінімізувати соціальну напругу в колективі, утримати кваліфікованих працівників, забезпечити реалізацію антикризових заходів і підтримувати довіру з боку зовнішніх зацікавлених сторін.

Додаткові виклики для вітчизняних підприємств виникли внаслідок повномасштабної війни в Україні. Руйнування логістичних ланцюгів, дефіцит трудових ресурсів, підвищений рівень стресу серед персоналу та нестабільність ринкового середовища вимагають від керівництва особливої уваги до організації комунікаційних процесів. У цих умовах своєчасна, відкрита та достовірна комунікація стала одним із ключових інструментів забезпечення стійкості підприємства, запобігання дезорганізації колективу та підтримання його ефективної діяльності.

В умовах воєнного стану та високого рівня невизначеності особливого значення набувають специфічні характеристики управлінських комунікацій. До ключових особливостей комунікаційної діяльності підприємств під час війни належать:

– оперативність, яка передбачає своєчасне доведення до працівників управлінських рішень, інструкцій, повідомлень про зміни в роботі підприємства та заходи безпеки;

– прозорість, що полягає у відкритому інформуванні персоналу про актуальний стан справ, можливі ризики та перспективи діяльності підприємства, мінімізуючи поширення чуток і недостовірної інформації;

– морально-психологічна підтримка, яка реалізується через постійний діалог із працівниками, врахування їхнього емоційного стану та створення атмосфери довіри в колективі;

– інклюзивність, що передбачає залучення співробітників до процесу обговорення та прийняття управлінських рішень у межах їхньої компетенції;

– адаптація комунікаційних каналів, яка полягає у широкому використанні цифрових технологій та онлайн-платформ, зокрема Zoom, Microsoft Teams,

Telegram, корпоративних CRM-систем та інших інструментів дистанційної взаємодії в умовах територіального розосередження персоналу або переходу на віддалений формат роботи.

Практика діяльності українських підприємств свідчить, що в умовах війни значного поширення набули антикризові комунікаційні протоколи, спрямовані на забезпечення безперервності бізнес-процесів. Такі протоколи передбачають оперативне інформування працівників про зміни режиму роботи, релокацію підприємств до безпечніших регіонів, особливості організації трудової діяльності, а також постійне оновлення інформації для клієнтів щодо доступності послуг, графіків роботи та змін у сервісному обслуговуванні.

Важливим напрямом розвитку сучасних комунікаційних процесів є цифровізація, яка суттєво трансформувала традиційні підходи до організації інформаційної взаємодії на підприємствах. Використання цифрових технологій дозволяє значно підвищити швидкість обміну інформацією, забезпечити доступність комунікацій незалежно від місцезнаходження працівників та створити єдиний інформаційний простір організації.

Сьогодні до найбільш поширених цифрових інструментів управлінських комунікацій належать електронна пошта, корпоративні месенджери, системи відеоконференцзв’язку, CRM-платформи, системи електронного документообігу та внутрішні корпоративні портали. Їх використання забезпечує оперативність інформаційного обміну, підвищує ефективність координації діяльності персоналу та сприяє накопиченню й збереженню корпоративних знань.

Разом із численними перевагами цифровізація комунікаційних процесів висуває нові вимоги до працівників та керівників підприємств. Зокрема, зростає значення цифрової грамотності, дотримання норм ділового спілкування в онлайн-середовищі, забезпечення кібербезпеки та захисту інформаційних ресурсів підприємства.

Основні цифрові інструменти, які використовуються для забезпечення ефективних комунікаційних процесів у сучасних організаціях, систематизовано та наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

Головні цифрові інструменти комунікацій

Інструмент	Призначення	Приклад
Email	Офіційна письмова комунікація	Повідомлення від керівника
CRM/ERP	Автоматизація бізнеспроцесів	1С, Bitrix24
Чат-платформи	Оперативне обговорення	Telegram, Slack
Відеозв'язок	Дистанційні наради	Zoom, Meet
Внутрішні портали	Корпоративні новини	Intranet-системи

Окремої уваги заслуговує психологічний аспект комунікацій, оскільки саме комунікаційні процеси значною мірою впливають на формування організаційної культури підприємства, що ґрунтується на принципах відкритості, взаємної довіри та професіоналізму. Ефективна комунікація сприяє створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підвищенню рівня залученості працівників та покращенню результативності їхньої діяльності. Наявність атмосфери довіри, відкритого обговорення проблем і конструктивного діалогу створює передумови для розвитку інноваційності, підвищення відповідальності персоналу та зміцнення його мотивації.

У наукових працях Г. Гофмана та Є. Тоффлера підкреслюється, що довіра є фундаментальною основою ефективних комунікаційних процесів. В умовах воєнного стану це положення набуває особливої актуальності, адже навіть за відсутності можливості повністю усунути ризики та гарантувати безпеку працівників, керівництво може забезпечити відкритість, чесність і прозорість інформаційної взаємодії. Підтримання інформаційної довіри сприяє збереженню стабільності колективу, підвищує рівень його згуртованості та формує впевненість у майбутньому. У таких умовах важливим завданням управління є не лише забезпечення безперервного інформаційного обміну, а й

збереження спільних цінностей, корпоративної культури та моральних орієнтирів працівників.

Суттєвий вплив на розвиток сучасних комунікаційних процесів справляє цифровізація бізнес-середовища. Останніми роками широкого поширення набули інтегровані цифрові платформи, зокрема Slack, Microsoft Teams та Google Workspace, які забезпечують ефективну взаємодію працівників незалежно від їхнього місцезнаходження. Використання таких інструментів дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін умов діяльності, організовувати дистанційну роботу та підтримувати безперервність бізнес-процесів навіть за умов релокації підприємства.

Крім того, сучасні організації активно впроваджують внутрішні комунікаційні канали на базі месенджерів, створюють чат-боти для проведення опитувань персоналу, аналізу настроїв працівників та забезпечення оперативного зворотного зв’язку як усередині підприємства, так і з клієнтами. Такі рішення дозволяють підвищити швидкість комунікації та покращити якість управлінських рішень.

Згідно з результатами дослідження KPMG Ukraine, проведеного у 2023 році, підприємства, які ще до початку повномасштабної війни здійснювали інвестиції у розвиток цифрових комунікаційних технологій, виявилися більш адаптивними та стійкими до кризових викликів. Водночас дослідники наголошують, що цифрові інструменти не можуть повністю замінити безпосереднє міжособистісне спілкування. Важливим чинником збереження довіри та лояльності персоналу залишається емоційний інтелект керівників, їхня здатність до емпатії, підтримки та ефективної взаємодії з працівниками.

Таким чином, управлінські комунікації є одним із ключових факторів забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Вони створюють основу для реалізації стратегічних цілей, сприяють адаптації організації до змін зовнішнього середовища та забезпечують ефективну взаємодію між усіма учасниками управлінського процесу. Завдяки налагодженій системі комунікацій працівники краще усвідомлюють власні функції та

відповідальність, мають можливість брати участь в обговоренні важливих питань і ототожнюють себе з місією та цінностями підприємства.

Для підприємств готельно-ресторанної сфери значення комунікацій є особливо вагомим, оскільки якість обслуговування клієнтів, ефективність командної роботи та рівень задоволеності персоналу безпосередньо залежать від організації внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків. Саме тому ефективна комунікаційна система виступає важливою передумовою забезпечення конкурентних переваг, стабільного розвитку та успішного функціонування підприємств галузі в умовах сучасних викликів.

1.2. Сучасні форми та засоби реалізації управлінських комунікацій

Комунікація є невід'ємною складовою управлінської діяльності, яка забезпечує інформаційну взаємодію між учасниками організаційного процесу, координацію їхніх дій, прийняття управлінських рішень та формування ефективної організаційної культури. Управлінські комунікації являють собою цілеспрямований процес передачі та обміну інформацією між керівниками, працівниками й структурними підрозділами підприємства з метою досягнення визначених організаційних цілей. У сучасних умовах господарювання, особливо під впливом кризових явищ та нестабільності зовнішнього середовища, комунікації набувають стратегічного значення, оскільки від рівня їх організації значною мірою залежить здатність підприємства адаптуватися до змін та забезпечувати стабільність своєї діяльності.

Класифікація управлінських комунікацій здійснюється за різними ознаками, серед яких найбільш поширеними є напрям руху інформації, форма передачі повідомлень та використовувані канали комунікації.

Залежно від напряму інформаційних потоків виокремлюють такі види управлінських комунікацій (табл. 1.5).

Вертикальні комунікації забезпечують передачу інформації між різними рівнями управління підприємством. Вони можуть здійснюватися у низхідному

напрямі — від керівництва до підлеглих, або у висхідному — від працівників до керівників. Основним призначенням вертикальних комунікацій є доведення управлінських рішень, розпоряджень, інструкцій, а також отримання звітної інформації та зворотного зв'язку. Як правило, такі комунікації мають формалізований характер і сприяють реалізації функцій контролю, координації та регулювання діяльності підприємства.

Таблиця 1.5.

Типи управлінських комунікацій за напрямком

Тип комунікації	Напрямок передачі	Основні функції	Приклади
Вертикальні	Вгору / Вниз	Контроль, звітність, інструктаж	Накази, звіти, планування
Горизонтальні	По рівню	Координація, обмін інформацією	Робочі наради, міжвідділові зустрічі
Діагональні	Між рівнями та підрозділами	Інтеграція, адаптація	Проектні групи, міжфункціональні команди

Горизонтальні комунікації здійснюються між працівниками або структурними підрозділами, які перебувають на одному рівні управлінської ієрархії. Їх основною метою є узгодження спільних дій, координація виконання завдань, обмін професійним досвідом та вирішення поточних виробничих питань. Завдяки горизонтальним комунікаціям підвищується оперативність управління, покращується взаємодія між підрозділами та забезпечується ефективніше використання ресурсів підприємства.

Діагональні комунікації передбачають інформаційну взаємодію між працівниками різних структурних підрозділів і рівнів управління, які не перебувають у безпосередніх відносинах підпорядкування. Використання таких комунікацій сприяє прискоренню обміну інформацією, підвищенню рівня міжфункціональної взаємодії та забезпеченню більшої гнучкості організаційної структури. Особливого значення діагональні комунікації набувають в умовах

динамічних змін і кризових ситуацій, коли швидкість отримання та передачі інформації є одним із ключових факторів ефективного управління.

Таким чином, різні типи управлінських комунікацій виконують взаємодоповнюючі функції та забезпечують цілісність інформаційних потоків у межах підприємства, що створює необхідні передумови для ефективної реалізації управлінських функцій та досягнення стратегічних цілей організації.

Залежно від формату передачі інформації управлінські комунікації поділяються на вербальні та невербальні.

Вербальні комунікації передбачають обмін інформацією за допомогою мовних засобів і можуть здійснюватися в усній або письмовій формі. До усних комунікацій належать наради, ділові переговори, інструктажі, телефонні розмови та інші форми безпосередньої взаємодії. Їх перевагою є можливість оперативного обміну інформацією та швидкого отримання зворотного зв’язку. Водночас усна передача повідомлень характеризується меншою формалізацією та підвищеним ризиком спотворення інформації.

Письмові комунікації охоплюють накази, розпорядження, службові записки, звіти, ділове листування та інші документи. Їх основною перевагою є можливість документального закріплення інформації, забезпечення контролю за виконанням управлінських рішень і створення інформаційної бази для подальшої діяльності підприємства. Саме письмові комунікації формують основу офіційного документообігу організації.

Невербальні комунікації пов’язані з передачею інформації за допомогою жестів, міміки, інтонації голосу, пози тіла, погляду та інших невербальних сигналів. Такі елементи комунікації доповнюють зміст повідомлень, сприяють кращому розумінню емоційного стану співрозмовників та суттєво впливають на формування психологічного клімату в колективі.

За характером використання каналів передачі інформації комунікації поділяються на офіційні та неофіційні.

Офіційні комунікації реалізуються через регламентовані канали інформаційного обміну та передбачають використання документів, наказів,

розпоряджень, протоколів, службових повідомлень та інших формалізованих засобів взаємодії. Вони мають визначений порядок функціонування, юридичну значущість та забезпечують стабільність інформаційних потоків у межах підприємства.

Неофіційні комунікації виникають поза межами встановлених організаційних процедур і реалізуються через особисте спілкування, неформальні обговорення, обмін думками між працівниками. Такі комунікації сприяють швидкому поширенню інформації та підтриманню соціальних зв'язків у колективі, однак можуть бути джерелом неперевіреної інформації або чуток.

Окрім типів комунікацій, важливе значення мають їх форми, які визначають способи організації процесу обміну інформацією та впливають на ефективність управлінської діяльності.

До вербальних форм комунікації належать наради, збори, ділові зустрічі, переговори, презентації та інші види безпосередньої взаємодії, що забезпечують оперативне обговорення питань і прийняття колективних рішень. Особливого значення такі форми набувають в умовах кризових ситуацій, коли необхідно швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Важливою складовою вербальної комунікації є також письмові форми взаємодії, серед яких накази, розпорядження, протоколи, службові листи, інструкції та інші документи. Вони забезпечують документальне підтвердження управлінських рішень, сприяють контролю їх виконання та формують інформаційну пам'ять підприємства.

До невербальних форм комунікації належать:

– жести, міміка, інтонація, тембр голосу та інші поведінкові елементи, які супроводжують усне спілкування та підсилюють зміст повідомлень;

– візуальні складові корпоративного середовища, зокрема логотипи, корпоративна символіка, фірмові кольори, дизайн робочих приміщень та інші елементи корпоративної ідентичності, що сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства та комфортного психологічного середовища для працівників.

Таким чином, різноманітність типів, форм і засобів управлінських комунікацій дозволяє підприємству забезпечувати ефективний обмін інформацією, підтримувати взаємодію між працівниками та керівництвом, а також оперативно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

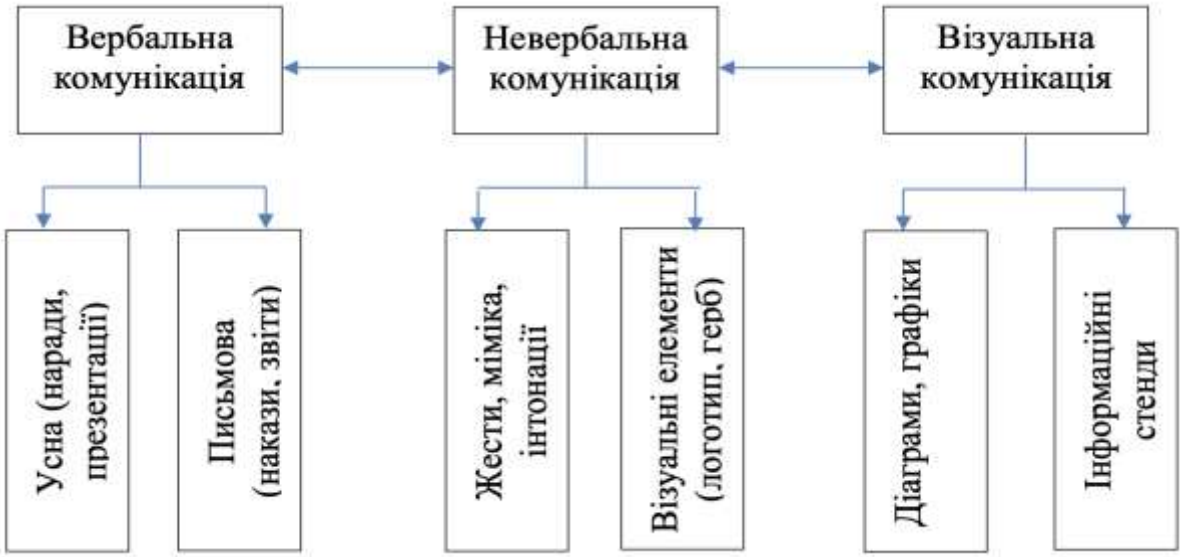


Рис. 1.1. Форми комунікації в управлінні підприємством

Серед засобів управлінських комунікацій, тобто інструментів, за допомогою яких інформація передається, приймається і обробляється, можна виділити: традиційні та сучасні цифрові засоби комунікації. До традиційних віднесемо: особисті зустрічі, переговори та усне спілкування, письмові документи: накази, звіти, протоколи, телефонний зв'язок. До сучасних цифрових засобів віднесемо: електронну пошту, що дозволяє швидко і документально фіксувати обмін інформацією, корпоративні месенджери (Viber, Telegram), які забезпечують інтерактивність і мобільність комунікацій, відеоконференції (Zoom, Google Meet), що особливо актуальні для роботи в умовах карантинних обмежень чи воєнних дій, коли фізичні зустрічі неможливі, інформаційні системи управління (CRM, ERP), які автоматизують збір і передачу даних між підрозділами.

В умовах кризи, особливо під час війни, комунікації набувають особливих характеристик, що визначають їхню ефективність через:

оперативність і швидкість передачі інформації (затримки можуть призвести до серйозних наслідків, тому використовуються мобільні та цифрові засоби);

точність і достовірність інформації (помилки у комунікації можуть призводити до неправильних управлінських рішень);

підвищена відкритість і прозорість (допомагає зберегти довіру серед співробітників і партнерів);

психологічна підтримка (врахування емоційного стану працівників через невербальні сигнали і формування підтримуючого середовища);

використання дистанційних технологій (робота на відстані, коли прямий контакт неможливий через небезпеку).

Для порівняння особливостей звичайних та кризових комунікаційних засобів нами було проведено аналіз, результати яких наведені у табл. 1.6

Таблиця 1.6.

Порівняння звичайних та кризових комунікаційних засобів

Критерій	**Звичайні умови**	**Кризові умови (війна)**
Швидкість	Помірна	Висока
Канали	Особисті зустрічі, документи	Мобільні, електронні, відео
Відкритість	Стандартна	Підвищена
Контроль за інформацією	Формалізований	Посилений, оперативний
Психологічна складова	Менш виражена	Важлива

Підсумовуючи проведене дослідження, можна стверджувати, що типи, форми та засоби управлінських комунікацій відіграють визначальну роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. Саме завдяки налагодженій системі інформаційної взаємодії забезпечуються координація дій персоналу, своєчасне прийняття управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей організації.

В умовах кризових явищ, зокрема під час воєнного стану, значущість комунікаційних процесів суттєво зростає. Особливої ваги набувають такі

характеристики комунікації, як оперативність передачі інформації, її достовірність, прозорість та здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Ефективна комунікація дозволяє мінімізувати ризики дезінформації, підтримувати стабільність роботи підприємства та забезпечувати своєчасне реагування на кризові виклики.

Важливим чинником підвищення ефективності управлінських комунікацій є впровадження сучасних цифрових технологій, які розширюють можливості інформаційного обміну, забезпечують безперервність взаємодії між працівниками та сприяють оптимізації управлінських процесів. Водночас не менш важливим залишається врахування психологічних аспектів комунікації, зокрема підтримання позитивного морально-психологічного клімату в колективі, розвиток довіри та забезпечення емоційної підтримки персоналу.

Таким чином, поєднання сучасних комунікаційних технологій із людиноорієнтованим підходом до управління створює необхідні передумови для збереження ефективності діяльності підприємства, підвищення його адаптивності та забезпечення стійкого функціонування навіть в умовах тривалих кризових викликів. Для підприємств готельно-ресторанної сфери ефективні комунікації є не лише інструментом управління, а й важливою конкурентною перевагою, що безпосередньо впливає на якість обслуговування, рівень задоволеності персоналу та успішність бізнесу загалом.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ ГРК «КОРАЛ» В УМОВАХ КРИЗИ

2.1. Загальна характеристика та особливості діяльності ГРК «Корал»

Готельно-ресторанний комплекс «Корал» розташований у місті Чернівці, яке є адміністративним центром Чернівецької області та вирізняється багатою історико-архітектурною спадщиною, культурною самобутністю та вигідним географічним положенням на заході України. Місто користується значною популярністю серед туристів як з різних регіонів країни, так і з-за кордону, що створює сприятливі передумови для розвитку сфери готельно-ресторанного бізнесу.

Розміщення комплексу «Корал» є стратегічно доцільним, оскільки він знаходиться поблизу центральної частини міста, основних транспортних вузлів (автовокзалу та залізничного вокзалу), а також ключових туристичних та соціально-інфраструктурних об’єктів, зокрема Калинівського ринку, міської та обласної клінічних лікарень. Така локація забезпечує зручну транспортну доступність для гостей і сприяє активному туристичному та діловому потоку.

Матеріально-технічна база готельно-ресторанного комплексу відповідає сучасним вимогам готельного господарства. Підприємство оснащене системами опалення та кондиціонування, безперебійного електропостачання, а також сучасними засобами безпеки, включаючи відеоспостереження та протипожежні системи, що гарантує належний рівень комфорту і безпеки для відвідувачів. Внутрішнє оздоблення приміщень виконане з використанням якісних матеріалів і поєднує сучасні дизайнерські рішення з елементами традиційної української стилістики.

Готельно-ресторанний комплекс «Корал» має категорію три зірки, що свідчить про відповідність основним міжнародним стандартам обслуговування. Дотримання стандартів якості забезпечується систематичним контролем рівня

чистоти, організацією обслуговування номерного фонду, професійною підготовкою персоналу та використанням сучасних систем бронювання.

Номерний фонд комплексу становить 70 номерів різних категорій, серед яких:

– стандартні одномісні та двомісні номери, оснащені базовими зручностями, такими як телевізор, доступ до Wi-Fi, санвузол та мінібар;

– напівлюкси, що відрізняються збільшеною площею, наявністю окремої зони відпочинку та розширеним комплектом меблів;

– люкси, призначені для розміщення VIP-гостей, які характеризуються підвищеним рівнем комфорту та додатковими зручностями, зокрема сейфом, джакузі та покращеним дизайнерським оформленням.

Окрім номерного фонду, готельно-ресторанний комплекс «Корал» має розвинену інфраструктуру додаткових сервісів, що забезпечує комплексний підхід до обслуговування гостей. Зокрема, на території закладу функціонує ресторан, у якому представлено широкий вибір страв української та європейської кухні, а також бар для організації дозвілля відвідувачів. Для проведення ділових заходів, конференцій, семінарів та корпоративних подій передбачено сучасно обладнаний конференц-зал. Додатково для гостей доступні SPA-зона та фітнес-центр, що сприяють організації якісного відпочинку та оздоровлення.

Комплекс послуг готелю охоплює основні та додаткові сервіси. До базових послуг належать проживання у номерах різних категорій, організація харчування (сніданків, обідів і вечерь) у ресторані комплексу, користування літнім майданчиком і зоною відпочинку з можливістю приготування страв на мангалі. Також підприємство забезпечує організацію різноманітних заходів, зокрема банкетів, конференцій та корпоративних свят, що підвищує його привабливість для бізнес- та туристичних клієнтів. До переліку додаткових послуг входять безкоштовний доступ до мережі Wi-Fi на всій території готелю, трансфер до аеропорту або залізничного вокзалу, паркування автомобілів, послуги автомийки, а також сауна.

Додаткові сервіси готельно-ресторанного комплексу «Корал» включають також послуги пральні, організацію екскурсійного обслуговування, оренду автомобілів та замовлення таксі, що дозволяє забезпечити максимальний рівень комфорту для гостей і розширити спектр супутніх послуг.

Цінова політика підприємства орієнтована на середній сегмент споживчого ринку. Вартість проживання встановлена на рівні, що відповідає середнім ринковим показникам міста Чернівці, що забезпечує доступність послуг для широкого кола споживачів, включаючи туристів та ділових відвідувачів.

Зокрема, середня вартість проживання у стандартному номері становить близько 600–800 грн за добу, у номерах категорії «напівлюкс» — від 1000 грн, а у номерах класу «люкс» — від 1500 грн за добу. У періоди підвищеного попиту, такі як туристичний сезон, святкові дати або проведення ділових заходів, підприємство застосовує гнучку систему ціноутворення, що передбачає використання акційних пропозицій та знижок для стимулювання попиту та підвищення рівня завантаженості номерного фонду.

Таблиця 2.1.

Цінова політика ГРК «Корал» (ціни за добу, грн)

Категорія номера	Низький сезон	Високий сезон	Період війни (2022 р.)	Поточний стан (2025 р.)
Стандартний одномісний	600	750	650	620
Стандартний двомісний	700	850	700	680
Напівлюкс	1000	1200	1100	1050
Люкс	1500	1800	1700	1600

Основними конкурентами готельно-ресторанного комплексу «Корал» у місті Чернівці є підприємства готельної індустрії середнього та вищого цінових сегментів. До них, зокрема, належить готель «Буковина» (4 зірки), який

розташований у центральній частині міста, характеризується розширеним спектром послуг, однак відрізняється вищим рівнем цін.

Також до конкурентного середовища відносяться готелі рівня «Магнат» (3 зірки), які мають подібну цінову політику та орієнтуються переважно на сегмент бізнес-туристів.

Крім того, на ринку присутня низка невеликих готелів та апартаментів, що функціонують переважно у бюджетному сегменті та орієнтовані на туристів із низьким рівнем платоспроможності.

Таблиця 2.2.

Основні конкуренти ГРК «Корал» у м. Чернівці

Назва готелю	Категорія	Ціновий сегмент	Основні послуги	Переваги	Недоліки
Готель «Буковина»	4	Вищий	Ресторан, конференцзали, SPA	Центр міста, широкий спектр послуг	Високі ціни
Готель «Магнат»	3	Середній	Ресторан, бізнесцентр	Ділова орієнтація	Обмежений номерний фонд
Апартаменти «Комфорт»	2	Бюджетний	Кімнати з кухнею	Низькі ціни	Відсутність додаткових послуг

Порівняльний аналіз, представлений у таблиці 2.2, свідчить, що готельно-ресторанний комплекс «Корал» ефективно займає ринкову нішу закладу середнього цінового сегмента, пропонуючи оптимальне поєднання доступної вартості, комфортних умов проживання та сучасного рівня сервісу.

Структура клієнтського потоку готелю «Корал» протягом останніх трьох років зазнала певних трансформацій, що зумовлено як загальними соціально-економічними змінами, так і впливом воєнних дій в Україні, які тривають з 2022 року.

Аналіз контингенту відвідувачів за категоріями дозволив встановити, що основними групами споживачів послуг готельно-ресторанного комплексу «Корал» є:

– туристи (внутрішні та іноземні), частка яких до початку повномасштабної війни становила близько 40% від загальної кількості гостей. Чернівці традиційно характеризувалися високою туристичною привабливістю, однак у 2022 році внаслідок воєнних дій спостерігалося суттєве зменшення кількості іноземних туристів;

– бізнес-клієнти, частка яких становить близько 35%, що зумовлено приїздом для участі у конференціях, ділових зустрічах та навчальних заходах. Для цієї категорії гостей у готелі передбачено відповідну інфраструктуру, зокрема конференц-зал та бізнес-простір;

– сімейні гості, які становлять приблизно 15% від загальної кількості відвідувачів і обирають готель для відпочинку з родиною;

– інші категорії відвідувачів (пацієнти медичних закладів, транзитні гості та інші), частка яких становить близько 10%.

Початок повномасштабних воєнних дій у лютому 2022 року спричинив суттєві коливання рівня завантаженості готельно-ресторанного комплексу «Корал». Відповідно до офіційних даних, у перші місяці воєнного стану (з 22.02 до серпня 2022 року) підприємство функціонувало практично з максимальним коефіцієнтом заселення, який наближався до 100%. Така ситуація була зумовлена масовими внутрішніми переміщеннями населення, розміщенням військовослужбовців, волонтерських організацій, а також тимчасовим проживанням внутрішньо переміщених осіб.

Водночас у 2023 році спостерігалося суттєве зниження рівня завантаженості готелю до 30–40%, що є типовим явищем для більшості закладів готельного господарства регіону. Основними причинами такого скорочення стали зменшення туристичної активності, загальна економічна нестабільність та скорочення обсягів ділових поїздок.

Вплив воєнних дій в Україні суттєво позначився на функціонуванні готельно-ресторанного комплексу «Корал», як і на діяльності всієї індустрії гостинності. З одного боку, початковий період кризового попиту забезпечив високу завантаженість підприємства, з іншого — тривале зниження туристичних

потоків та ділової активності призвело до скорочення доходів та необхідності адаптації бізнес-процесів.

З метою пристосування до нових умов функціонування керівництво комплексу здійснило коригування бізнес-моделі, зокрема розширило спектр послуг для внутрішніх споживачів, включаючи тимчасове розміщення внутрішньо переміщених осіб, активізувало співпрацю з державними структурами та волонтерськими організаціями, а також переглянуло маркетингову політику з акцентом на безпеку, надійність та комфорт перебування.

Підсумовуючи загальну характеристику діяльності готельно-ресторанного комплексу «Корал», слід відзначити, що підприємство поєднує сучасну матеріально-технічну базу з високим рівнем сервісного обслуговування. Його вигідне розташування, відповідність стандартам якості, широкий спектр послуг та поміркована цінова політика забезпечують конкурентоспроможність і привабливість для різних сегментів споживачів.

Водночас воєнні події зумовили суттєві зміни у динаміці завантаженості та структурі клієнтських потоків. Незважаючи на зазначені виклики, готельно-ресторанний комплекс «Корал» продовжує адаптацію до нових умов функціонування, утримуючи ринкові позиції та забезпечуючи належний рівень взаємодії з клієнтами.

2.2. Дослідження системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій ГРК «Корал»

У готельно-ресторанному комплексі «Корал» комунікаційні процеси є одним із ключових елементів, що забезпечують належний рівень обслуговування гостей, ефективну координацію діяльності персоналу та формування позитивного іміджу підприємства на ринку.

Діагностика комунікаційних процесів передбачає комплексне дослідження ефективності обміну інформацією як у внутрішньому середовищі організації (внутрішні комунікації), так і у взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами, до яких належать клієнти, партнери, постачальники та громадськість. Основною метою даного підрозділу кваліфікаційної роботи є здійснення аналізу системи комунікацій готельно-ресторанного комплексу «Корал» з метою виявлення її сильних і слабких сторін, а також формування практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Готельно-ресторанний комплекс «Корал» характеризується чітко структурованою організаційною системою, до складу якої входять адміністративний персонал, служба прийому та розміщення гостей, обслуговуючий персонал ресторану, технічна служба та відділ маркетингу. Злагоджена взаємодія між зазначеними підрозділами забезпечує якісне надання послуг та оперативне реагування на потреби клієнтів. Організаційна структура ГРК «Корал» подана у Додатку А.

До основних каналів внутрішньої комунікації підприємства належать усні наради та збори, електронна пошта, внутрішня телефонія, корпоративні месенджери (Viber, Telegram), а також інформаційні системи обміну даними та документами (CRM, ERP).

З метою оцінювання ефективності внутрішніх комунікацій було проведено опитування працівників. Отримані результати анкетування узагальнено та представлено у таблиці 2.3.

Аналіз отриманих результатів свідчить, що найбільш ефективними каналами внутрішньої комунікації працівники готельно-ресторанного комплексу «Корал» вважають усні наради та корпоративні месенджери. Це пояснюється їхньою високою оперативністю, зручністю використання та можливістю швидкого обміну актуальною інформацією між співробітниками різних підрозділів.

Таблиця 2.3.

Оцінка ефективності каналів внутрішньої комунікації ГРК «Корал»

(за результатами опитування співробітників, %)

Канал комунікації	Відмінно	Добре	Задовільно	Погано
Усні наради	40	35	20	5
Електронна пошта	30	45	20	5
Внутрішня телефонія	25	40	25	10
Корпоративний чат	50	30	15	5
CRM/ERP системи	20	35	30	15

Водночас використання CRM/ERP-систем оцінюється персоналом менш позитивно. Основними причинами є складність інтерфейсу, недостатній рівень практичних навичок роботи з даними програмними продуктами, а також обмежений обсяг попереднього навчання співробітників щодо їх ефективного застосування в повсякденній діяльності.

У процесі діагностики внутрішніх комунікацій було також виявлено низку проблемних аспектів, які стримують підвищення ефективності інформаційного обміну в організації, зокрема:

недостатній рівень координації між структурними підрозділами;

відсутність уніфікованих та чітко регламентованих інструкцій і процедур передачі інформації;

періодичні затримки у доведенні важливої службової інформації до виконавців;

недостатня ефективність зворотного зв’язку з боку управлінської ланки.

Зазначені недоліки негативно впливають на швидкість прийняття управлінських рішень, знижують рівень внутрішньої організованості персоналу та можуть опосередковано позначатися на якості обслуговування клієнтів і загальній ефективності діяльності підприємства.

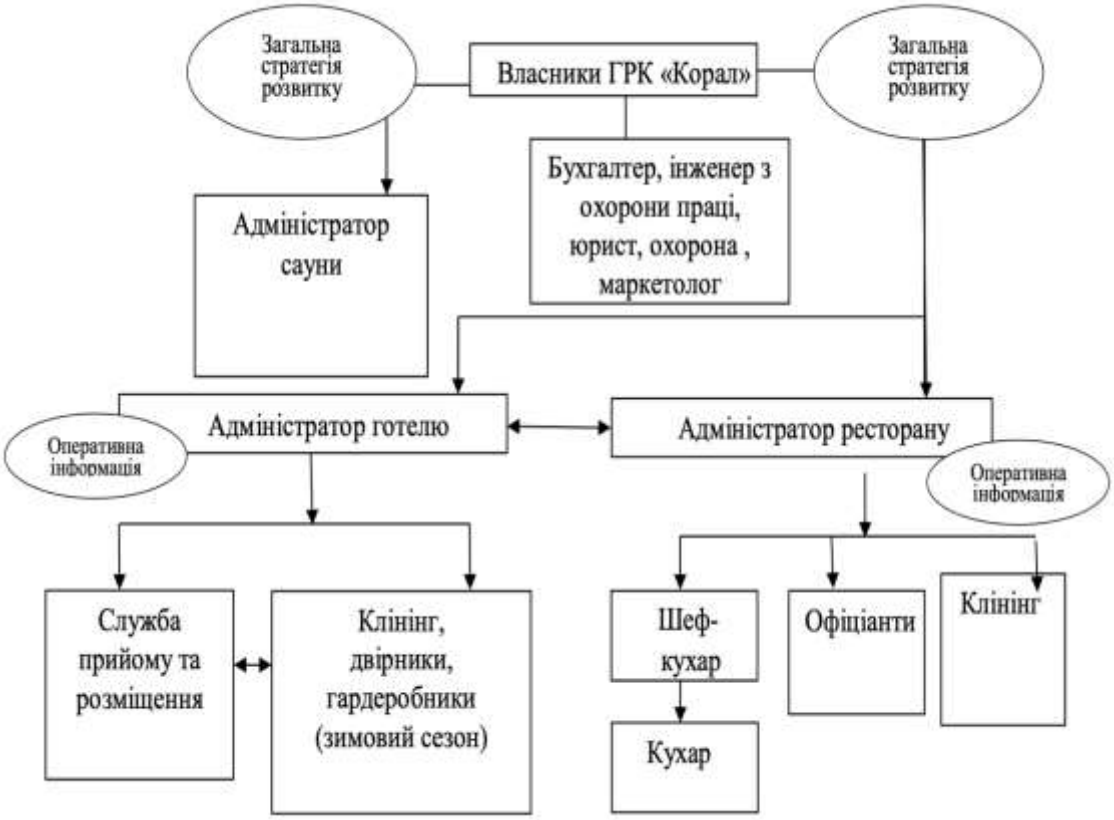


Рис. 2.1. Схема внутрішніх комунікацій у ГРК «Корал»

Схематичне зображення (рис. 2.1) відображає основні структурні підрозділи готельно-ресторанного комплексу «Корал», до яких належать керівництво, служба рецепції, ресторан та сауна, а також визначає ключові канали їх взаємодії.

Встановлено, що власники готельно-ресторанного комплексу здійснюють загальну координацію діяльності всіх структурних підрозділів, забезпечуючи стратегічне управління підприємством. Служба прийому та розміщення гостей виконує роль центрального комунікаційного вузла, здійснюючи взаємодію з адміністрацією, рестораном та службою клінінгу. У свою чергу, ресторан отримує замовлення через рецепцію та підтримує комунікацію з адміністративною ланкою готелю для узгодження операційних питань і забезпечення безперебійного обслуговування гостей.

Комунікаційні процеси між підрозділами реалізуються як у вербальній, так і в невербальній формах, а також за допомогою автоматизованих систем

управління, що дозволяє підвищити швидкість та точність передачі інформації, мінімізуючи ризик виникнення помилок.

Зовнішні комунікації готельно-ресторанного комплексу охоплюють взаємодію з гостями, постачальниками, діловими партнерами, туристичними агентствами, а також із широкою громадськістю через засоби масової інформації та соціальні мережі, включаючи офіційний веб-сайт підприємства.

Ефективність зовнішніх комунікацій безпосередньо впливає на рівень лояльності клієнтів, формування позитивного іміджу та конкурентоспроможність готелю на ринку.

До основних каналів зовнішньої комунікації належать офіційний веб-сайт ГРК «Корал», сторінки у соціальних мережах (Facebook, Instagram), електронна пошта для здійснення бронювань та інформаційних розсилок, телефонний зв’язок, а також відгуки клієнтів на спеціалізованих онлайн-платформах (Booking, TripAdvisor, Hotels24).

У межах дослідження було проведено аналіз відгуків гостей за останні два роки, а також опитування партнерських організацій щодо якості комунікаційної взаємодії з підприємством. Узагальнені результати дослідження наведено у таблиці 2.4.

Незважаючи на загалом позитивну оцінку зовнішніх комунікацій готельно-ресторанного комплексу «Корал», проведене дослідження дозволило виявити низку проблемних аспектів, що знижують їхню загальну ефективність.

Зокрема, встановлено нерегулярне оновлення інформації на офіційному веб-сайті підприємства, що може призводити до виникнення ризику дезінформування потенційних клієнтів. Окремою проблемою є недостатня активність у соціальних мережах у періоди кризових ситуацій, що негативно впливає на рівень довіри до підприємства та знижує оперативність комунікацій із цільовою аудиторією.

Таблиця 2.4.

Оцінка каналів зовнішньої комунікації ГРК «Корал»
(за опитуваннями гостей і партнерів, %)

Канал комунікації	Відмінно	Добре	Задовільно	Погано
Веб-сайт	45	40	10	5
Соціальні мережі	50	35	10	5
Електронна пошта	40	40	15	5
Телефонні дзвінки	35	45	15	5
Відгуки на Booking	55	35	5	5

Також виявлено відсутність достатнього рівня персоналізації електронних розсилок, що зменшує зацікавленість постійних клієнтів і обмежує ефективність маркетингових комунікацій. Крім того, фіксуються випадки затримок у відповідях на телефонні звернення, що є особливо критичним у періоди пікового навантаження або в умовах надзвичайних ситуацій, коли швидкість реагування має вирішальне значення.

Отже, готельно-ресторанному комплексу «Корал» доцільно приділити особливу увагу удосконаленню системи оперативного та достовірного інформування клієнтів щодо змін у роботі підприємства. Це є особливо актуальним в умовах воєнного стану, коли своєчасність і точність комунікацій безпосередньо впливають на рівень довіри, безпеку та лояльність гостей.

На рис. 2.2 представлено модель зовнішніх комунікаційних зв’язків готельно-ресторанного комплексу «Корал», яка відображає систему взаємодії підприємства з ключовими зовнішніми стейкхолдерами.

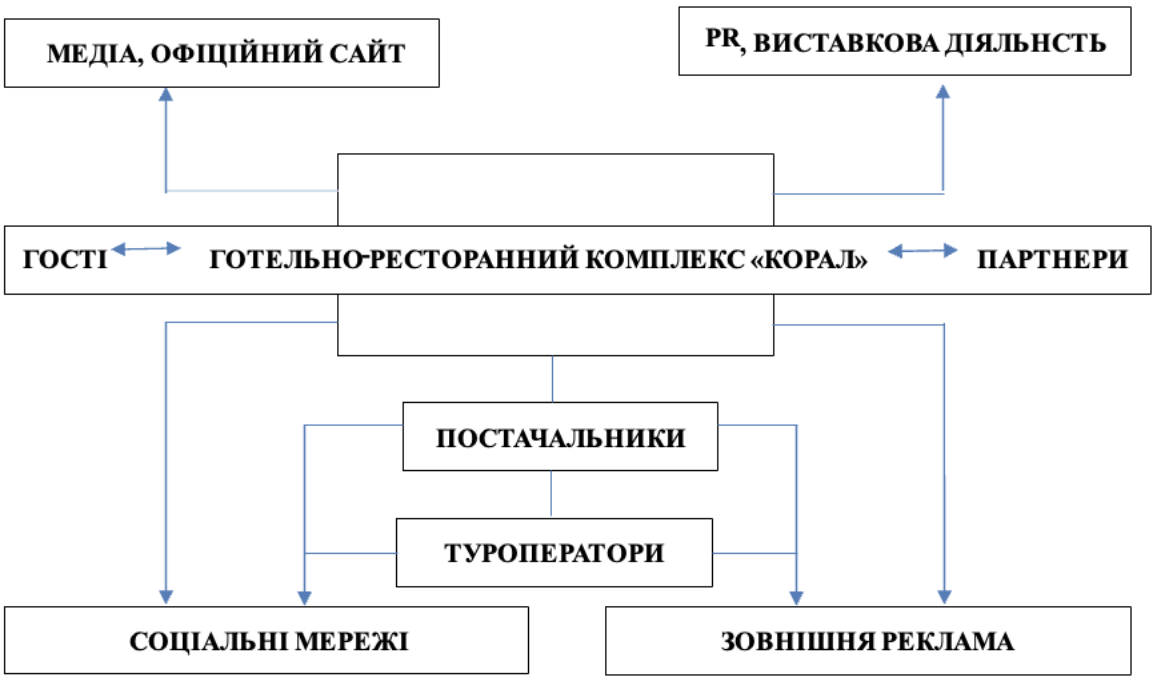


Рис. 2.2. Організаційна модель зовнішніх комунікацій ГРК «Корал»

Основними суб'єктами зовнішніх комунікацій виступають:

– гості, які є безпосередніми споживачами послуг комплексу. Комунікація з ними здійснюється через процеси бронювання, надання сервісу та отримання зворотного зв'язку;

– партнери, тобто інші суб'єкти господарювання, з якими підприємство співпрацює (заклади харчування, екскурсійні служби, транспортні компанії тощо);

– постачальники, що забезпечують готельно-ресторанний комплекс необхідними ресурсами, включаючи продукти харчування, обладнання, меблі та засоби побутової хімії;

– туристичні агентства, які виступають каналами просування та реалізації туристичних послуг і бронювання номерного фонду;

– засоби масової інформації, зокрема друковані та цифрові медіа (преса, телебачення, онлайн-видання), що формують інформаційний імідж підприємства;

– соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok тощо), які забезпечують безпосередню комунікацію з аудиторією, виконують маркетингову та рекламну функції.

Варто зазначити, що воєнний конфлікт в Україні суттєво вплинув на всі аспекти діяльності готельно-ресторанного комплексу, зокрема й на систему комунікацій. У кризових умовах значно зростає потреба у гнучкості та оперативності передачі інформації як у внутрішньому середовищі організації, так і у зовнішніх комунікаціях.

До ключових особливостей кризових комунікацій належать:

– необхідність оперативного інформування персоналу щодо змін у режимі роботи підприємства;
– посилення уваги до психологічної підтримки працівників;
– активне використання цифрових каналів комунікації у взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами;
– забезпечення прозорості та відкритості у взаєминах із клієнтами та партнерами;
– підвищення вимог до інформаційної безпеки.

Аналіз змін у використанні комунікаційних каналів у період воєнного стану дозволяє сформулювати низку узагальнюючих висновків.

По-перше, частота використання усних нарад знизилася з 60% до 40%, що є закономірним наслідком обмеження мобільності персоналу, підвищення рівня безпекових ризиків та переходу частини працівників на дистанційний формат роботи.

По-друге, корпоративні месенджери (зокрема Telegram та Viber) стали основним інструментом внутрішньої комунікації. Зростання їх використання з 50% до 80% свідчить про швидку адаптацію персоналу до нових умов функціонування та ефективне впровадження цифрових каналів обміну інформацією.

По-третє, соціальні мережі перетворилися на стратегічно важливий інструмент зовнішньої комунікації. Збільшення їх ролі з 70% до 90% відображає

потребу в оперативному інформуванні клієнтів щодо змін у роботі комплексу, питань безпеки та доступності послуг, а також у підтриманні довіри до бренду в умовах нестабільності.

По-четверте, офіційний веб-сайт, який і до початку воєнних дій мав високу значущість (80%), ще більше посилив свою роль (до 85%). Це свідчить про зростання вимог до актуальності, повноти та регулярності оновлення інформації, зокрема в частині новин, спеціальних пропозицій та умов бронювання.

Узагальнюючи результати, слід зазначити, що готельно-ресторанний комплекс «Корал» оперативно адаптував власну комунікаційну стратегію до умов воєнного часу, зменшивши залежність від традиційних офлайн-форм взаємодії та переорієнтувавшись на цифрові канали комунікації.

Діджиталізація комунікаційних процесів (корпоративні чати, соціальні мережі, офіційний веб-сайт) забезпечила безперервність інформаційного обміну, ефективну координацію персоналу та підтримання зв’язку з клієнтами.

Крім того, активна присутність у соціальних мережах набула критичного значення для оперативного інформування споживачів і формування довіри до бренду в кризових умовах.

Подальший розвиток комунікаційної системи комплексу доцільно спрямувати на вдосконалення цифрових каналів, зокрема шляхом впровадження чат-ботів, онлайн-консультацій та персоналізованих розсилок, що дозволить підвищити ефективність взаємодії зі стейкхолдерами в умовах тривалих кризових викликів.

2.3. Вплив кризових умов на ефективність управлінських комунікацій ГРК «Корал»

Для дослідження впливу кризових факторів на ефективність управлінських рішень і комунікацій доцільно здійснити комплексний економічний аналіз основних показників виробничо-господарської та

фінансової діяльності готельно-ресторанного комплексу «Корал». Такий підхід дозволить оцінити загальні тенденції функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища та виявити зміни, що відбулися під впливом кризових явищ.

У межах дослідження буде проаналізовано динаміку ключових показників діяльності комплексу за 2022–2024 роки, що дасть змогу простежити зміни у результативності роботи підприємства, рівні завантаженості, доходності та ефективності управлінських процесів.

На основі отриманих даних буде сформовано узагальнюючу аналітичну таблицю (табл. 2.5), яка дозволить систематизувати результати дослідження та зробити обґрунтовані висновки щодо впливу кризових чинників на діяльність готельно-ресторанного комплексу «Корал».

Паралельно відзначається поступове зростання собівартості, що є закономірним наслідком збільшення обсягів діяльності, підвищення цін на ресурси та розширення спектра послуг. При цьому продуктивність праці демонструє стійку позитивну динаміку: у 2023 році її рівень зріс більш ніж удвічі, а у 2024 році — ще на 15%, що свідчить про більш ефективне використання кадрового потенціалу та оптимізацію організації праці.

Водночас фінансові результати залишаються неоднозначними. Попри покращення окремих показників, підприємство у 2023–2024 роках продовжує функціонувати зі збитками, що може бути зумовлено значними фінансовими витратами, кредитним навантаженням або наслідками кризових умов. При цьому у 2024 році від’ємний фінансовий результат навіть дещо зріс, що актуалізує необхідність посилення контролю за витратами та оптимізації фінансової політики підприємства.

Показники рентабельності демонструють поступове відновлення: якщо у 2022 році вони були від’ємними, то у 2023 році перейшли до позитивних значень, а у 2024 році продовжили зростання, хоча загальний рівень рентабельності залишається недостатнім для стабільного розвитку.

Таблиця 2.5.

Оцінка динаміки техніко-економічних показників діяльності ГРК «Корал» за 2022–2024 роки

№	Показники	2022 рік (тис. грн)	2023 (тис. грн)	2024 рік (тис. грн)	Відхилення 2024/2023 (тис. грн)	%
1	Чистий дохід від реалізації	10 364,3	21 721,6	24 979,8	+3 258,2	+15,0
2	Собівартість	17 875,4	19 911,7	22 898,5	+2 986,8	+15,0
3	Балансовий прибуток	-7 511,1	1 809,9	2 081,4	+271,5	+15,0
4	Чистий прибуток	-3 126,1	-3 876,2	-4 457,6	-581,4	+15,0
5	Вартість активів	117 294,1	109 645,3	126 092,1	+16 446,8	+15,0
6	Середньорічна вартість основних фондів	112 442,5	104 253,7	119 891,8	+15 638,1	+15,0
7	Дебіторська заборгованість	2 868,9	3 083,2	3 545,7	+462,5	+15,0
8	Кредиторська заборгованість	74 004,7	71 038,1	81 693,8	+10 655,7	+15,0
9	Середньоспискова чисельність, чол.	21	21	21	–	–
10	Продуктивність праці	493,53	1 034,36	1 189,51	+155,15	+15,0
11	Фондомісткість	10,8	4,8	4,1	-0,7	-15,0
12	Фондовіддача	0,09	0,21	0,24	+0,03	+15,0
13	Коеф. оборотності дебіторської заборгованості	3,61	7,05	8,11	+1,06	+15,0
14	Коеф. оборотності кредиторської заборгованості	0,14	0,31	0,36	+0,05	+15,0
15	Рентабельність активів	-0,06	0,02	0,023	+0,003	+15,0
16	Рентабельність продукції та послуг	-0,42	0,09	0,1035	+0,0135	+15,0

Проведений аналіз основних техніко-економічних показників діяльності готельно-ресторанного комплексу «Корал» за 2022–2024 роки дозволяє констатувати загалом позитивну динаміку розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Зокрема, у 2023 році спостерігалося суттєве зростання чистого доходу від реалізації — більш ніж удвічі порівняно з 2022 роком. У 2024 році позитивна тенденція збереглася, і дохід збільшився ще приблизно на 15%,

досягнувши майже 25 млн грн. Така динаміка може свідчити про розширення клієнтської бази, відновлення попиту на послуги готелю, а також підвищення ефективності маркетингових і комунікаційних заходів підприємства.

Крім того, спостерігається покращення показників фондовіддачі та зниження фондомісткості, що свідчить про більш раціональне та ефективне використання основних засобів підприємства.

Разом із тим, зростання оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості вказує на необхідність удосконалення управління оборотним капіталом, оскільки це є важливим чинником підтримання фінансової стійкості, ліквідності та зниження ризиків неплатежів у майбутньому.

Таблиця 2.6

Аналіз змін у структурі та динаміці операційних витрат ГРК «Корал» у 2022–2024 роках

Показники	2022 рік (грн / %)	2023 рік (грн / %)	2024 рік (грн / %)	Відхилення 2024/2023 (грн / %)
Операційні витрати	13 834 418 / **100%**	17 322 730 / **100%**	19 921 140 / **100%**	+2 598 410 / **+15,0**
1. Матеріальні витрати	927 801 / **6,8%**	966 221 / **5,6%**	1 111 154 / **5,6%**	+144 933 / **+15,0**
2. Витрати на оплату праці	4 795 380 / **34,6%**	6 321 110 / **36,5%**	7 269 277 / **36,5%**	+948 167 / **+15,0**
3. Відрахування на соціальні заходи	1 054 414 / **7,6%**	1 386 776 / **8,0%**	1 594 793 / **8,0%**	+208 017 / **+15,0**
4. Амортизація	3 219 874 / **23,3%**	3 852 363 / **22,2%**	4 430 217 / **22,2%**	+577 854 / **+15,0**
5. Інші операційні витрати	3 836 959 / **27,7%**	4 796 260 / **27,7%**	5 515 699 / **27,7%**	+719 439 / **+15,0**

Отже, відповідно до даних, наведених у табл. 2.6, можна зробити висновок, що протягом 2023–2024 років готельно-ресторанний комплекс «Корал» демонструє поступові ознаки відновлення після кризового 2022 року.

Серед позитивних тенденцій доцільно відзначити зростання доходів від реалізації послуг та підвищення продуктивності праці, що свідчить про покращення ефективності операційної діяльності підприємства. Також спостерігається оптимізація структури активів і основних засобів, що супроводжується зростанням фондовіддачі та загальною ефективністю використання ресурсної бази. Додатково позитивною тенденцією є стабільне зростання валових показників діяльності при збереженні відносно сталої чисельності персоналу, що може свідчити про певне підвищення продуктивності праці.

Водночас результати аналізу вказують на наявність низки проблемних аспектів. Зокрема, незважаючи на зростання доходів, підприємство продовжує демонструвати від’ємний чистий фінансовий результат, що може свідчити про високе навантаження витрат або неефективну структуру витрат. Також відзначається низький рівень рентабельності активів, що вказує на необхідність удосконалення управління ресурсами та підвищення ефективності їх використання.

Крім того, зростання оборотності зобов’язань може створювати додатковий тиск на ліквідність підприємства та ускладнювати управління грошовими потоками, що потребує посиленої уваги з боку фінансового менеджменту.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ КРИЗИ

3.1. Визначення проблемних зон у комунікаційній системі ГРК «Корал»

Ефективно організована комунікаційна система є однією з ключових передумов успішного функціонування підприємств сфери послуг, особливо в умовах сучасних викликів, таких як глобалізаційні процеси, інформаційне перевантаження та воєнний стан. Для готельно-ресторанного комплексу «Корал» належним чином сформована система внутрішніх і зовнішніх комунікацій виступає важливим чинником формування позитивного іміджу, залучення та утримання клієнтів і партнерів, а також оперативного реагування на зміни ринкового середовища.

У даному підрозділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексну діагностику проблемних зон комунікаційної системи ГРК «Корал» на основі аналізу кількісних і якісних даних, а також із використанням сучасних теоретико-методичних підходів.

Слід зазначити, що комунікаційна система готельно-ресторанного комплексу «Корал» охоплює два основні напрями:

зовнішні комунікації, що включають взаємодію з клієнтами, партнерами, постачальниками, туристичними агентствами, засобами масової інформації, державними структурами, а також використання цифрових каналів (офіційний вебсайт, соціальні мережі, e-mail маркетинг);

внутрішні комунікації, які забезпечують координацію між підрозділами, керівництвом і персоналом та реалізуються через планові наради, оперативні повідомлення, корпоративні месенджери та внутрішню документацію.

Загалом система комунікацій має розгалужену структуру, однак у кризових умовах 2022–2024 років було виявлено низку суттєвих недоліків, які негативно впливають на стійкість діяльності підприємства та якість обслуговування клієнтів.

Для виявлення проблемних зон було застосовано комплекс методів дослідження, зокрема:

контент-аналіз 235 онлайн-відгуків гостей за 2022–2024 роки;

анкетування персоналу та партнерів (n = 42) щодо якості комунікаційних процесів;

SWOT-аналіз зовнішньої комунікаційної політики;

порівняльний аналіз змін каналів комунікації в умовах воєнного стану;

оцінювання цифрової присутності підприємства (вебсайт, Instagram, Facebook).

На основі отриманих результатів сформовано перелік ключових проблемних зон, систематизованих за основними напрямами.

Вебсайт готельно-ресторанного комплексу «Корал» виконує функцію головного офіційного каналу комунікації з клієнтами. Водночас аналіз засвідчив, що:

контент оновлюється нерегулярно (у середньому інтервал перевищує 1,5 місяця);

відсутня актуальна інформація щодо змін у графіку роботи;

не впроваджено багатомовну версію сайту, зокрема англомовну.

Це негативно впливає на рівень довіри потенційних клієнтів та знижує видимість сайту в пошукових системах.

Моніторинг активності в соціальних мережах показав, що в періоди підвищеної нестабільності (осінь 2022 року, весна 2023 року):

частота публікацій зменшилася приблизно на 65%;

відсутні повідомлення щодо заходів безпеки та кризових сценаріїв;

недостатньо представлений емоційний та персоналізований контент.

На платформах Booking та Google Reviews відповіді адміністрації на відгуки клієнтів часто надходили із затримкою до 3–5 днів, а частина негативних відгуків залишалася без реакції, що формує враження недостатньої уваги до зворотного зв’язку.

Електронні розсилки мають переважно узагальнений характер і не враховують сегментацію клієнтів (туристи, корпоративні клієнти, сімейні гості), а також історію взаємодії з підприємством. Це знижує ефективність маркетингових комунікацій.

Крім того, відсутній системний аналіз ефективності цифрових комунікацій (охоплення, клікабельність, конверсія), що ускладнює їх подальшу оптимізацію.

У внутрішніх комунікаціях також спостерігається низка проблем. Зокрема, у періоди пікового навантаження фіксується надмірна централізація прийняття рішень, що уповільнює обмін інформацією та знижує оперативність реагування.

Використання одночасно кількох месенджерів (Viber, Telegram, WhatsApp) призводить до дублювання повідомлень і ризику втрати важливої інформації.

Відсутність регламентованих стандартів часу реагування (SLA) на внутрішні запити та звернення ускладнює координацію дій, особливо в умовах кризових ситуацій (відключення електроенергії, евакуаційні заходи тощо).

Також працівники відзначають недостатній рівень врахування їхніх пропозицій. Відсутність механізмів зворотного зв’язку (анонімних опитувань, скриньок пропозицій) обмежує розвиток горизонтальних комунікацій.

Воєнний стан суттєво трансформував комунікаційні процеси підприємства, що проявилося у:

скороченні кількості очних зустрічей;

переході до дистанційних форматів взаємодії;

зростанні потреби у швидкому інформуванні;

посиленні ролі цифрових комунікаційних платформ.

У таблиці 3.1, наведеній нижче, представлено порівняльний аналіз змін у використанні каналів комунікації за період 2021 (довоєнний) – 2024 роки.

Таблиця 3.1.

Зміна каналів за період 2021-2024 років

(період до війни і до цього часу)

Канал комунікації	До війни (%)	2023 (%)	2024 (%)	Примітки
Офлайн наради	60	40	35	Значне скорочення
Корпоративні чати	50	80	85	Основний внутрішній канал
Соціальні мережі	70	90	95	Основне джерело новин
Вебсайт	80	85	90	Частіше оновлюється

Як свідчать дані, наведені в табл. 3.1, кількість офлайн-нарад у готельно-ресторанному комплексі «Корал» зменшилася з 60% до 35%. Одночасно спостерігається суттєве зростання використання корпоративних чатів — з 50% до 85%, що підтверджує активну цифровізацію внутрішніх комунікацій.

Крім того, відзначається підвищення активності у соціальних мережах, а також більш регулярне оновлення офіційного веб-сайту закладу, що свідчить про посилення ролі цифрових каналів у системі зовнішніх комунікацій підприємства.

З метою формування обґрунтованих управлінських рекомендацій доцільно провести SWOT-аналіз комунікаційної системи готельно-ресторанного комплексу «Корал» (рис. 3.1). Його результати дозволять комплексно оцінити сильні та слабкі сторони комунікаційної діяльності, визначити потенційні загрози, а також ідентифікувати перспективні можливості для її подальшого вдосконалення.

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
- Впізнаваний бренд - Присутність у мережі - Сталість колективу	- Відсутність персоналізації - Застарілий вебсайт - Несистемна робота з відгуками
Можливості	**Загрози**
- Впровадження CRM - Розвиток автоматизованих сервісів	- Кібератаки, збої в інтернеті - Втрата довіри клієнтів

Рис. 3.1. SWOT-аналіз комунікаційної системи ГРК «Корал»

За результатами проведеного SWOT-аналізу комунікаційної системи готельно-ресторанного комплексу «Корал» можна виділити низку ключових проблем, що стримують її ефективний розвиток.

По-перше, спостерігається відсутність системного стратегічного підходу до управління комунікаційними процесами, що ускладнює їх довгострокове планування та координацію. По-друге, недостатній рівень цифровізації внутрішніх і зовнішніх комунікацій проявляється у відсутності CRM-системи та автоматизованих інструментів інформування клієнтів. По-третє, фіксується низький рівень інтеграції між внутрішніми та зовнішніми каналами комунікації, що знижує узгодженість інформаційних потоків. По-четверте, недостатньо використовується аналітика клієнтських даних, що обмежує можливості прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У цілому комунікаційна система готельно-ресторанного комплексу «Корал» виступає не лише інструментом маркетингової діяльності, але й важливим елементом управління ризиками та забезпечення стійкості підприємства. Однак її поточний стан потребує комплексного вдосконалення як у частині внутрішніх, так і зовнішніх комунікаційних процесів.

У наступному підрозділі роботи буде розглянуто основні напрями оптимізації комунікаційної системи, серед яких пріоритетне значення мають:

впровадження CRM-платформи для управління взаємодією з клієнтами;

оновлення дизайну та функціонального наповнення офіційного вебсайту;

чітке регламентування внутрішніх комунікаційних процедур;

впровадження внутрішньої системи зворотного зв’язку з персоналом;

активізація діяльності у соціальних мережах на основі розробленої контент-стратегії.

3.2. Розроблення заходів щодо вдосконалення внутрішніх і зовнішніх комунікацій ГРК «Корал»

У сучасних умовах діяльності підприємств сфери гостинності, що характеризуються нестабільністю, воєнними викликами та посиленням конкуренції, система комунікацій набуває особливо важливого стратегічного значення. Внутрішні та зовнішні інформаційні зв’язки безпосередньо впливають на формування іміджу закладу, забезпечують узгодженість роботи персоналу, сприяють підвищенню рівня лояльності клієнтів і партнерів, а також дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

За результатами аналізу, проведеного у попередніх розділах кваліфікаційної роботи, у внутрішній комунікаційній системі ГРК «Корал» було виявлено низку проблем, зокрема:

недостатній рівень автоматизації документообігу;

відсутність системного та структурованого інформування працівників;

слабко розвинений зворотний зв’язок між управлінською ланкою та лінійним персоналом.

З урахуванням визначених недоліків доцільно запропонувати такі напрями вдосконалення:

запровадження корпоративної платформи (наприклад, на базі Bitrix24 або Microsoft Teams), яка забезпечить централізований доступ працівників до внутрішніх новин, графіків змін, посадових інструкцій, стандартів обслуговування та іншої важливої інформації;

проведення регулярних онлайн-зустрічей між керівництвом і персоналом (не рідше одного разу на два тижні) для обговорення актуальних питань, проблемних ситуацій та ініціатив працівників, що сприятиме підвищенню мотивації та залученості;

впровадження анонімних опитувань рівня задоволеності персоналу з метою своєчасного виявлення проблемних зон і запобігання конфліктним ситуаціям.

Порівняльний аналіз ефективності внутрішніх комунікацій до та після впровадження запропонованих заходів наведено у табл. 3.2.

Зовнішні комунікації є одним із ключових інструментів формування позитивного іміджу підприємства, зміцнення довіри з боку клієнтів і партнерів, оперативного інформування про зміни, а також ефективного просування послуг на ринку.

Таблиця 3.2.

Порівняльна оцінка ефективності внутрішніх комунікацій до та після реалізації запропонованих заходів удосконалення

Показник	До впровадження	Після впровадження (прогноз)
Час реагування на внутрішній запит (год)	48	12
Рівень інформованості персоналу (%)	40	85
Задоволеність внутрішніми комунікаціями (%)	35	80

У результаті проведеного аналізу діяльності ГРК «Корал» було виявлено низку проблем у системі зовнішніх комунікацій, зокрема:

нерегулярне оновлення контенту на офіційному вебсайті;

недостатній рівень активності у соціальних мережах у періоди кризових явищ;

слабка сегментація електронних розсилок та відсутність персоналізованого підходу;

обмежена співпраця з туристичними агентствами та зовнішніми партнерами.

З урахуванням виявлених недоліків запропоновано такі заходи щодо вдосконалення зовнішньої комунікаційної діяльності:

Розроблення річного комунікаційного плану, який передбачатиме чіткий графік публікацій у соціальних мережах, регулярне оновлення інформації на сайті, а також підготовку акційних пропозицій і спеціальних програм для різних сегментів клієнтів.

Впровадження CRM-системи (наприклад, AmoCRM або HubSpot), що дозволить персоналізувати комунікацію з клієнтами, систематизувати базу даних та відстежувати історію взаємодій.

Створення інформаційного блогу на офіційному сайті з публікаціями про події, туристичні поради, новини комплексу, що сприятиме підвищенню органічного трафіку та залученню потенційних гостей.

Посилення співпраці з медіа та блогерами шляхом організації інформаційних турів, запрошення журналістів на події комплексу та залучення travel-блогерів для створення оглядового контенту.

Порівняльну оцінку ефективності каналів зовнішньої комунікації за п'ятибальною шкалою наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Оцінка ефективності каналів зовнішньої комунікації

(оцінка за п'ятибальною шкалою)

Канал	До оптимізації	Після впровадження заходів (прогноз)
Веб-сайт	3	4,5
Соціальні мережі	3,2	4,6
E-mail маркетинг	2,8	4,3
Туристичні агенції	3,5	4,2

Запропоновані заходи з удосконалення комунікаційної системи ГРК «Корал» забезпечують досягнення таких результатів:

підвищення ефективності внутрішніх комунікацій та зменшення кількості конфліктних і непорозумілих ситуацій у колективі;

активізацію зовнішніх комунікацій із клієнтами та партнерами, що сприятиме зростанню рівня лояльності, довіри та повторних бронювань;

зміцнення іміджу підприємства на ринку навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища та воєнного стану.

Прогнозну динаміку ключових комунікаційних показників діяльності досліджуваного підприємства ГРК «Корал» подано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Прогноз динаміки ключових комунікаційних показників

Показник		1-й рік	2-й рік	3-й рік
Рівень інформованості персоналу (%)	40	85	92	95
Задоволеність внутрішніми комунікаціями (%)	35	80	87	90
Кількість звернень через соціальні мережі/місяць	220	350	420	510
Конверсія звернень у бронювання (%)	18	26	30	34
Середній час відповіді на запит (год)	48	12	8	5

Структура інвестицій у впровадження комунікаційних змін готельно-ресторанного комплексу «Корал» наведена у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Структура інвестицій у комунікаційні зміни ГРК «Корал»

Компонент	**Сума, грн**
Впровадження корпоративного порталу (Bitrix24)	60 000
CRM-система (AmoCRM)	48 000
Рекламна кампанія у соцмережах	42 000
Перенавчання персоналу (тренінги)	25 000
Створення та підтримка блогу	15 000
Покращення веб-сайту	20 000
Загальна сума інвестицій	**210 000 грн**

ВИСНОВКИ

Проведений комплексний аналіз комунікаційної системи готельно-ресторанного комплексу «Корал» у м. Чернівці засвідчив наявність суттєвих проблем у внутрішніх і зовнішніх комунікаціях, які були посилені впливом кризових факторів, зокрема воєнного стану, економічної нестабільності та загострення конкуренції на ринку.

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні підходи до трактування поняття «комунікація». Встановлено, що ефективна управлінська комунікація є базовим елементом забезпечення стійкості підприємства, реалізації його стратегії та стабільного функціонування, особливо в умовах кризових викликів. Вона формує організаційне середовище, у якому працівники чітко розуміють свої функції, мають можливість висловлювати власну думку та ідентифікують себе з місією підприємства. У сфері готельно-ресторанного бізнесу, де ключову роль відіграють якість сервісу та командна взаємодія, налагоджені комунікації безпосередньо визначають конкурентоспроможність і життєздатність закладу.

Дослідження стану управлінських комунікацій у ГРК «Корал» показало, що внутрішні комунікації характеризуються фрагментарністю, відсутністю сучасних цифрових інструментів обміну інформацією та недостатньою інтеграцією вертикальних і горизонтальних зв’язків. Це спричиняє затримки у прийнятті управлінських рішень, зниження мотивації персоналу та погіршення рівня клієнтоорієнтованості.

Зовнішні комунікації підприємства є неритмічними та недостатньо персоналізованими, не мають чіткої стратегії довгострокової взаємодії з клієнтами і характеризуються обмеженим використанням аналітичних інструментів. Відсутність CRM-системи та сегментованих маркетингових підходів знижує ефективність просування послуг.

У роботі запропоновано комплекс заходів з удосконалення комунікаційних процесів, до яких віднесено:

впровадження корпоративного внутрішнього порталу;

регулярне проведення онлайн-нарад між керівництвом і персоналом;

використання сучасних цифрових інструментів зовнішньої комунікації (CRM-системи, соціальні мережі, e-mail маркетинг);

створення інформаційного блогу та співпраця з блогерами;

розроблення та впровадження річного комунікаційного плану.

Прогнозована ефективність реалізації запропонованих заходів у діяльності ГРК «Корал» передбачає, що протягом першого року очікується:

зростання частки повторних бронювань на 28–32%;

підвищення рівня задоволеності персоналу до понад 80%;

скорочення витрат, пов’язаних із плинністю кадрів, до 25%;

досягнення загального показника ROI на рівні 91,4%.

Модернізація комунікаційної системи в умовах кризи доводить свою ефективність як інструмент стабілізації та розвитку підприємства. У перспективі ГРК «Корал» може трансформуватися в адаптивну, клієнтоорієнтовану та відкриту організацію.

Для подальшого розвитку доцільно:

забезпечувати безперервну цифрову трансформацію комунікаційних процесів шляхом оновлення програмного забезпечення, впровадження мобільних рішень та автоматизації інформаційних потоків;

регулярно здійснювати аудит комунікаційної ефективності на основі KPI (швидкість відповіді, рівень залучення клієнтів, open rate розсилок, повторні звернення тощо);

інституціоналізувати функцію комунікаційного менеджера або створити окремий підрозділ, відповідальний за стратегічне управління комунікаціями;

поширювати успішний досвід на інші заклади або мережеві формати в сегменті HoReCa;

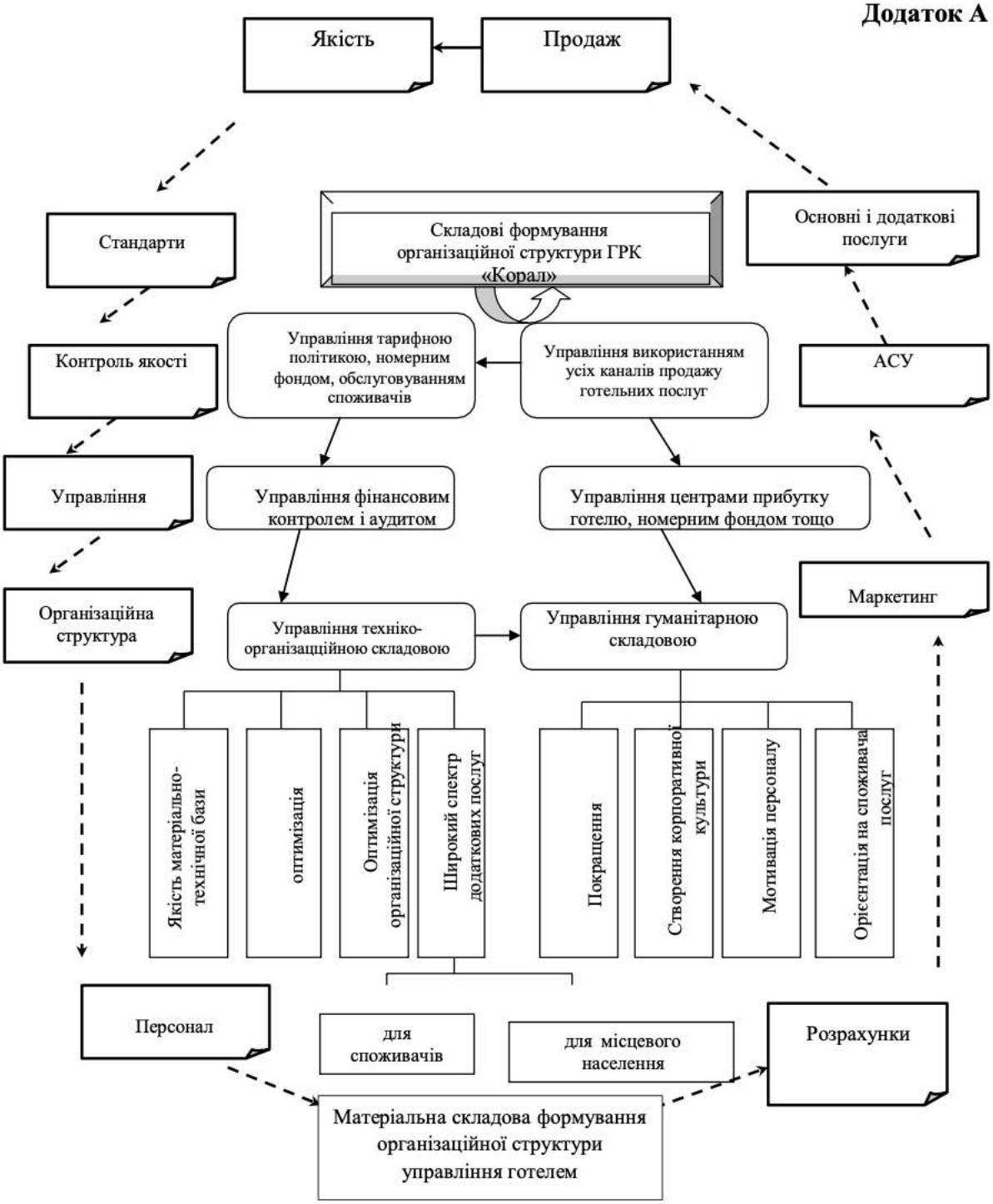
розробляти антикризові комунікаційні сценарії для швидкого реагування на надзвичайні ситуації;

активніше залучати гостей до комунікаційного процесу через відгуки, опитування, програми лояльності та інтерактивні онлайн-інструменти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

Додаток А



Якісно орієнтована модель побудови організаційної структури управління ГРК «Корал»