

УДК 339.138:640.4

DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.12>**Савченко Т.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Одеська національна академія харчових технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7990-1570>

**Ніколюк О.В.**

доктор економічних наук, професор,  
Одеська національна академія харчових технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1665-0361>

**Нікітчина Т.І.**

кандидат технічних наук, доцент,  
Одеська національна академія харчових технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1034-3483>

**Savchenko Tetyana, Nikoliuk Olena, Nikitchina Tatiana**  
Odessa National Academy of Food Technologies

## ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ ЗАКЛАДІВ ГОСТИННОСТІ

## EFFICIENCY OF THE BUSINESS COMMUNICATIONS OF HOSPITALITY INSTITUTIONS

*У статті розглянуто сутність бізнес-комунікацій закладів гостинності, розподіл її на зовнішні та внутрішні. Охарактеризовано елементи системи внутрішніх бізнес-комунікацій за такими ознаками як: канали передачі інформації, кількістю учасників, формами комунікацій, характером сприйняття інформації. Визначено зв'язок системи мотивації персоналу та системи внутрішніх бізнес-комунікацій закладів гостинності. Охарактеризовано особливості вербального та невербального спілкування та вплив інформаційних технологій на вибір форми комунікацій. Розглянуто принципи професійного поведіння працівників сфери гостинності. Рекомендовано засоби підвищення ефективності внутрішніх комунікацій. Надано визначення та охарактеризовано елементи системи зовнішніх бізнес-комунікацій: як економічних, так і маркетингових. Розкрито зміст складових корпоративного іміджу: корпоративної особливості, управління враженням, корпоративної репутації, стратегічного позиціонування. Складено модель формування ефективних бізнес-комунікацій. Рекомендовано напрями підвищення загальної ефективності бізнес-комунікацій закладів гостинності шляхом створення мультиплікативного ефекту, коли системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій функціонують у тісному зв'язку.*

**Ключові слова:** зовнішні бізнес-комунікації, внутрішні бізнес-комунікації, заклади гостинності, система бізнес-комунікацій, корпоративний імідж, ефективність.

*В статье рассмотрена суть бизнес-коммуникаций гостиничного и ресторанного бизнеса, распределение их на внешние и внутренние. Охарактеризованы элементы системы внутренних бизнес-коммуникаций по таким признакам как: каналы передачи информации, количество участников, формы коммуникаций, характер восприятия информации. Определена связь системы мотивации персонала и системы внутренних бизнес-коммуникаций организаций. Охарактеризованы особенности вербального и невербального общения и влияние информационных технологий на выбор формы коммуникаций. Рассмотрены принципы профессионального поведения работников сферы гостиничного бизнеса. Рекомендованы средства повышения эффективности внутренних коммуникаций. Даны определения и охарактеризованы элементы системы внешних бизнес-коммуникаций: как экономических, так и маркетинговых. Раскрыто содержание составляющих корпоративного имиджа: корпоративной особенности, управления впечатлением, корпоративной репутации, стратегического позиционирования. Составлена модель формирования эффективных бизнес-коммуникаций. Рекомендованы направления повышения общей эффективности би-*

знес-комунікацій підприємстві путем створення мультиплікативного ефекта, при умови, що системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій функціонують в тесній зв'язі.

**Ключевые слова:** зовнішні бізнес-комунікації, внутрішні бізнес-комунікації, заведення гостинничного та ресторанного бізнесу, система бізнес-комунікацій, корпоративний імідж, ефективність.

*The essence of business-communications of hospitality establishments, its division into external and internal is considered in the article. The elements of the system of internal business-communications are characterized by such features as: information transmission channels, number of participants, forms of communication, the nature of information perception. The connection between the system of staff motivation and the system of internal business communications of hospitality establishments is determined. The division of the system of personnel motivation in addition to material and intangible into formal and informal is substantiated. The means of encouraging the management of their subordinates to productive work are determined. Features of verbal and nonverbal communication and the influence of information technology on the choice of form of communication are described. The principles of professional behavior of hospitality workers are considered. Means to increase the efficiency of internal communications are recommended. The definition of external business communications is given and the conditions of their use within the macro- and micro-environment are considered. The elements of the system of external business communications are described: both economic and marketing. The main tasks of external communications are defined: on the one hand, the formation of relations of the enterprise with the subjects of the external environment for economic activity, and on the other – the creation of a positive image of the hospitality institution. The content of the components of corporate image is revealed: corporate features, impression management, corporate reputation, strategic positioning. The model of formation of effective business-communications is made. The tools used in external communications to influence real and potential customers depending on the type of hospitality institution are described. Means of improving the quality of feedback when communicating with customers have been identified. Recommended ways to increase the overall efficiency of business communications of hospitality institutions by creating a multiplier effect, when internal and external communication systems operate in close connection and the optimal combination of new technologies with traditional ones, establishing close feedback when communicating with customers and between employees.*

**Key words:** external business communications, internal business communications, hospitality establishments, business communications system, corporate image, efficiency.

**Постановка проблеми.** Ефективність систем внутрішніх та зовнішніх комунікацій оказує безпосередній вплив на всі процеси, що відбувається в закладах гостинності. Елементи системи внутрішньої комунікації впливають в першу чергу на ефективність організації внутрішніх бізнес-процесів, його організаційну структуру та кадрову політику, а елементи зовнішньої системи комунікацій відповідають в першу чергу за ефективність стратегії побудови зовнішніх зв'язів підприємства, його позитивного іміджу та просування послуг закладів гостинності на ринку. В свою чергу, елементи зовнішніх та внутрішніх комунікацій пов'язані між собою та чинять відповідний вплив на роботу обох систем. Тому, визначення цільності залежності цих систем та удосконалення методики оцінювання ефективності комунікацій закладів гостинності формують необхідність більш детального вивчення цих питань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування систем внутрішніх та зовнішніх комунікацій підприємства висвітлюють свої працях як іноземні науковці Б. Берлесон, Г. Стейнер [1], Роджерс Э.А. [2], так і вітчизняні Завадський Й.С. [3], Войнаренко С.М. [4], Носач Л.Л. [5] тощо.

**Формулювання цілей статті.** Сформувані систему показників ефективності систем внутрішніх та зовнішніх комунікацій закладів гостинності.

**Виклад основного матеріалу.** Комунікація – це процес обміну інформацією, передачі емоційного та інтелектуального змісту [1]. Але, як стверджує Завадський Й.С.: «Комунікації – це не тільки обмін інформацією, її змістом, а й різні форми зв'язків між людьми, засновані на будь-яких стосунках, які спрямовані на досягнення цілей організації» [3, с. 401].

Під комунікаціями у широкому сенсі розуміють процес обміну інформацією між двома чи більшою кількістю осіб за допомогою вербальних і невербальних засобів [6].

Комунікаційні процеси залежно від типу середовища, в якому відбувається обмін інформацією, поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні комунікації характеризують обмін інформацією закладів гостинності із суб'єктами зовнішнього середовища, а внутрішні комунікації – це здійснення обміну інформацією в середині організації.

Як зовнішні, так і внутрішні комунікації є носіями бізнес-комунікацій, якщо вони безпосередньо пов'язані з підприємницькою діяльністю закладів гостинності. Сферою дії внутрішніх бізнес-комунікацій є формування ділових стосунків серед персоналу закладів. Внутрішні бізнес-комунікації поділяються на вертикальні (за ступенем підпорядкування компанії) та горизонтальні (між структурними підрозділами).

Внутрішні бізнес-комунікації – це обмін інформацією в рамках організаційної структури закладу, як в межах окремого структурного підрозділу, так і між структурними підрозділами (табл. 1).

Ефективність внутрішніх бізнес-комунікацій забезпечується через чіткий розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності структурних підрозділів, дотримання службової етики, використання сучасних засобів зв'язку, врахування перепон, виникають між каналами обміну інформацією [7].

Внутрішні бізнес-комунікації поєднані тісним зв'язком із системою мотивації персоналу. Систему мотивації персоналу можна поділити, окрім матеріальної та нематеріальної на формальну та неформальну. Формальна система мотивації підтверджується низкою супровідних документів таких як: наказ на преміювання або оголошення догани. Неформальна система мотивації супроводжує весь процес спілкування, що відбувається у трудовому колективі, особливо між підлеглими та керівництвом.

Таблиця 1

**Характеристика елементів системи внутрішніх бізнес-комунікацій**

За каналами передачі інформації	Формальні	Передбачені організаційною структурою
	Неформальні	не передбачені організаційною структурою
За напрямом передачі інформації	вертикальні	комунікації зверху вниз і знизу вгору
	горизонтальні	здійснюються між особами, які перебувають на одному рівні ієрархії
	діагональні	відбуваються між особами, котрі перебувають на різних рівнях ієрархії
За кількістю учасників	комунікації між двома індивідами	
	комунікації між індивідом та групою	
	комунікації всередині групи	
Форми комунікації	Усні	ділова розмова, бесіда, обговорення, співбесіда, спір, полеміка, дискусія, дебати, диспут, переговори, торги
	Писемні	планової та звітної документації, пам'ятних записок, доповідей, оголошень, довідників, фірмових газет тощо
За характером сприйняття інформації	друковані	
	вербальні (словесні)	
	невербальні (безсловесні)	
	вербально-візуальні	

У цьому випадку великого значення набуває вміння керівництва заохочувати до продуктивної праці своїх підлеглих через:

- визнання їх особистого внеску у досягненнях колективу закладу;
- коректному підході при обговоренні сильних та слабких сторін працівників;
- наявності вміння «надихати» на плідну співпрацю;
- заохочення ініціативності працівників до висловлювання власних думок;
- побудові процесу спілкування на взаємоповазі.

При побудові як вертикальної, так і горизонтальної комунікації необхідно пам'ятати про важливість правильного вибору засобу комунікації. Сьогодні все більшої популярності набувають електронні засоби зв'язку, не зважаючи на зручність, доступність та економію часу, не можна заперечувати, що ефективність прямої комунікації (індивідуального спілкування) поряд з політикою відкритих дверей набагато вища ніж при непрямій комунікації. Це обумовлено і тим, що при прямій комунікації краще сприймаються і засоби невербального спілкування.

Вербальне спілкування – це процес взаємообміну інформацією за допомогою мови (усної, писемної, внутрішньої). Невербальне спілкування – це система немовних знаків, що слугують засобами для обміну інформацією між людьми. Один з найвідоміших фахівців з питань спілкування А. Піз стверджує, що за допомогою слів передається всього 7% інформації, тоді як звуковими засобами – 38%, а за допомогою міміки, жестів і поз – 55% [8].

Хоча при цьому необхідно зазначити, що згідно статистичних даних одного із світових виробників інноваційного програмного забезпечення для закладів готельного і ресторанного господарства Toast, що 95 % власників ресторанів відзначили підвищення ефективності свого бізнесу, впровадивши програмні технології у діяльність підприємств.

Під час взаємодії зі споживачем послуг працівник сфери обслуговування вирішує низку професійно-етичних завдань, таких як [9]:

- оцінка психологічної характеристики споживача;
- вибір способу підходу до споживача (установлення контакту);
- визначення своєї лінії поведінки загалом.

Від працівників сфери гостинності вимагається дотримуватись принципів професійного поведіння [9, с. 105]:

- постійна привітність, увічливість, тактовність, щирість до всіх споживачів;
- передбачливість, готовність до надання послуг і виконання прохань споживачів;
- доброзичливе й уважне ставлення до претензій споживачів;
- прийняття споживача таким, який він є, відмова від спроб повчати його;
- урівноваженість, спокій, стриманість.

Тому працівникам зі сфери гостинності приходиться відчувати на себе постійний психологічний тиск, який становиться ще важчим при додатковому емоційному навантаженні, яке виникає внаслідок некомфортного психологічного клімату в колективі.

Основними засобами підвищення ефективності внутрішніх комунікацій є:

- надання повної інформації та її усвідомлення працівниками цілей та концепції розвитку закладу;
- забезпечення співробітників інформативними матеріалами, необхідними їм для того, щоб виконувати свою роботу;
- підвищення соціальної відповідальності працівників;
- запровадження та розвиток правил ділового етикету серед співробітників;
- визнання досягнень працівників, розвиток системи матеріального та нематеріального заохочення.

Зовнішні бізнес-комунікації відбуваються в межах зовнішнього мікросередовища (фактори прямого впливу): постачальники; конкуренти; споживачі; посередники; державні органи регулювання економіки; контактні аудиторії та факторів середовища прямого впливу.

Середовище непрямого впливу (макросередовище) поєднує елементи, існування яких позначається на ефективності діяльності закладів гостинності, але не робить безпосереднього і негайного впливу на неї. До таких елементів відносяться: економічні, технологічні, політичні, правові, ресурсні, демографічні, соціально-культурні та міжнародні.

Зовнішні комунікації – це комунікації між організацією і зовнішнім середовищем, що спрямовані на задоволення інформаційних потреб організації, налагодження зв'язків з державними органами, громадськістю, постачальниками, клієнтами.

Основними завданнями зовнішніх комунікацій є з одного боку формування зв'язків підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища для ведення економічної діяльності, а з іншого – першочерговим завданням становиться створення позитивного іміджу закладу гостинності.

Саме завданнями зовнішніх комунікацій закладів гостинності і обумовлена їх структура (табл. 2).

Основне завдання зовнішніх комунікацій – це досягнення закладом гостинності певних стратегічних позицій через створення позитивного іміджу організації та налагодження зв'язків з громад кістю за допомогою ефективного комплексу економічних та маркетингових комунікацій.

У зв'язку з цим на корпоративному рівня розглядаються управління такими складовими корпоративного іміджу [4, с. 52]:

Корпоративна особливість (індивідуальність) – це стратегічно планована і тактично (на практичному рівні) вживана самопрезентація закладу (корпоративного «я») на основі бажаного іміджу.

Управління враженням – це політика презентації організації ключовим групам, що сприяє створенню у них сприятливого іміджу чи запобіганню виникнення несприятливого іміджу.

Корпоративна репутація – це те, що люди думають і говорять про організацію, її продукції / послугах, а також поведінка цих людей.

Стратегічне позиціонування – це вибір конкретної основи для побудови конкурентної переваги.

Таким чином, корпоративний імідж – збірне поняття, що формується на підставі декількох складових за допомогою інструментів внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Позитивний корпоративний імідж закладу гостинності впливає як на роботу з бізнес-партнерами, так і на формування привабливого образу для потенційних клієнтів, що в цілому впливає на ефективність роботи закладу та його бізнес-комунікацій (рис. 1).

В залежності від типу закладу гостинності змінюються і інструменти, що використовуються в зовнішніх комунікаціях для впливу на реальних та потенційних клієнтів (табл. 3).

Так як, в багатьох закладах гостинності 80-90% доходу приносять постійні клієнти, основним завданням закладу становиться – втримання постійних клієнтів.

Таблиця 2

### Характеристика елементів системи зовнішніх бізнес-комунікацій

Економічні	Спрямовані на співпрацю з державними органами	Податкові органи, органи місцевого самоврядування, виконавчі органи і т.д.
	Спрямовані на співпрацю з бізнес-партнерами	Постачальники, посередники, ЗМІ, і т.п.
Маркетингові	Спрямовані на безпосередній вплив на клієнтів	Реклама, участь у виставках, івент-заходи, заходи зі стимулювання збуту, прямий маркетинг
	Спрямовані на створення іміджу закладу	Спонсорство, меценатство, зв'язки з громадськістю



Рис. 1. Ефективність бізнес-комунікацій закладу гостинності

А одним з засобів позитивного впливу на вибір клієнтом закладу, безумовно є рівень його задоволення послугами закладу. Тому особливого значення останнім часом набуває підвищення якості саме зворотнього зв'язку при спілкуванні клієнтами. Для цього використовуються засоби такі, що стали вже традиційними, так і новітні засоби:

- опитування (письмові анкети, телефонне інтерв'ю і т.п.);
- робота з фокус – групами з числа постійних клієнтів;
- персональне спілкування з клієнтами;
- спілкування через соціальні мережі;
- зустрічі з клієнтами під час виставок, конференцій і т.п.

Що ж стосується підвищення загальної ефективності бізнес-комунікацій закладів гостинності, то це досягається шляхом створення мультиплікативного ефекту, коли системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій функціонують у тісному зв'язку і спрямовані на:

- вдосконалення системи зворотнього зв'язку (заклад гостинності – клієнт, заклад гостинності – бізнес-партнер, між керівництвом закладу та співробітниками);
- вдосконалення систем збору пропозицій (як від клієнтів так і від співробітників)
- вдосконалення інформаційної системи закладу (як програмного забезпечення так і підсилення ролі електронних форм обміну інформацією);
- вдосконалення комунікаційних навичок спілкування як між співробітниками, так і з клієнтами та бізнес-партнерами;
- створення позитивного іміджу закладу як бізнес-партнера, так і підприємства із сприятливою робочою атмосферою для співробітників.

**Висновки.** Ефективність бізнес-комунікацій закладів гостинності вимірюється перш за все позитивністю корпоративного іміджу закладу. Значний вплив на цю ефективність має грамотний підбір інструментів та засобів як внутрішніх, так і зовнішніх



Таблиця 3

## Диференціація інструментів просування залежно від типу засобів розміщення

Тип підприємства	Елементи маркетингових комунікацій	Канали розповсюдження
Курортний готель, діловий готель	Реклама, прямий маркетинг, стимулювання збуту, участь у фахових виставкових заходах, організація event-заходів	Наявність Інтернет-сайту, що постійно оновлюється; робота в соціальних мережах; розробка бонусних накопичувальних програм; публікації у фахових виданнях, у т. ч. виступів керівництва готелю; реклама на телебаченні, у т. ч. з розробкою високоякісних дорогих рекламних роликів; поштової розсилки, у т. ч. анкетування щодо якості послуг; організація event- заходів до річниці створення готелю, Дня міста та ін.
Хостел	Реклама, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту	Робота в соціальних мережах, у т. ч. з відкриттям тематичних сторінок; реалізація системи знижок; вулична реклама (бігборди, лайтбокси)
Мотель	Реклама, стимулювання збуту	Реклама за допомогою фахових сайтів (Booking.com, Trip Advisor), робота в соціальних мережах, у т. ч. за допомогою блогів
Санаторій, пансіонат з лікуванням	Реклама, прямий маркетинг, стимулювання збуту, участь у фахових виставкових заходах	Наявність Інтернет-сайту, що постійно оновлюється; робота в соціальних мережах; розробка бонусних накопичувальних програм з акцентом на період міжсезоння; участь у фахових виставкових заходах, у т. ч. об'єднаним стендом; реклама на радіо; друкована реклама у періодичних виданнях, у т. ч. безкоштовних

Джерело: [10, с. 288]

комунікацій. При цьому кожен заклад гостинності опиняється на протиріччі складного вибору: з одного боку епоха діджиталізації вимагає більш активного впровадження електронних засобів зв'язку, а з іншого – прямий особистий контакт сприяє більш якісному донесенню інформації завдяки своїй емоційності та більш активному використанню невербальних засобів спілкування. Тому оптимальне поєднання новітніх технологій з традиційними, налагодження тісного зворотнього зв'язку при спілкуванні як з клієнтами, так і між співробітниками – це запорука успішного розвитку закладу гостинності.

## Список використаних джерел:

1. Берлесон Б., Стейнер Г. Коммуникация – это... Сайт М. А. Кравець. URL: <http://www.com-management.narod.ru> (дата звернення: 10.11.2021).
2. Роджерс Э.А., Агавала-Роджерс Р. Коммуникации в организациях / пер. с англ. 2006. 408 с.
3. Завадський Й.С. Менеджмент : підручник для студентів економ. спец. вищих закладів : у 2 т. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. Т. 2. 640 с.
4. Войнаренко С.М. Комунікативна політика підприємств в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький, 2011. № 6. Т. 2. С. 51–54.
5. Носач Л.Л., Величко К.Ю. Дослідження сучасного ринку маркетингових комунікацій. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp\\_2012\\_2\\_32.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2012_2_32.pdf) (дата звернення: 10.11.2021).
6. Коммуникации в менеджменте. URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomikafirmy/kommunikacionnumenedzhment.html> (дата звернення: 10.11.2021).
7. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. URL: [https://tourlib.net/books\\_ukr/nechauk.htm](https://tourlib.net/books_ukr/nechauk.htm) (дата звернення: 10.11.2021).

8. Пиз А. Язык телодвижений. Как читать мысли других по их жестам. С.-П., 2000. 185 с.
9. Борецька Н.П., Тимофеева О. Основні шляхи підвищення професійної етики персоналу підприємств у сфері гостинності. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 5(54). С. 100–106.
10. Влащенко Н.М. Сучасні маркетингові комунікації готельних підприємств. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2017. № 6. С. 285–290.

### References:

1. Berleson B., Steyner G. Kommunikatsiya – eto... [Communication is...]: Sayt M. A. Kravets'. web-site. Available at: <http://www.com-management.narod.ru>. (accessed: 10 November 2021). (in Russian)
2. Rodzhers E.A., Agavala-Rodzhers R. (2006) Kommunikatsii v organizatsiyakh [Communication in organizations], 408 p. (in Russian)
3. Zavadskiy Y.S. (2003) Menedzhment [Management]: pidruchnyk dlia studentiv ekonom. spets. vyshcheykh zakladiv: u 2 t. Kyiv: Vyd-vo Yevrop. un-tu, t. 2, 640 p.
4. Voinarenko S.M. (2011) Komunikatyvna polityka pidpriemstv v suchasnykh umovakh [Communicative policy of enterprises in modern conditions]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*. Khmelnytskyi, no. 6, t. 2, pp. 51–54.
5. Nosach L.L., Velychko K.Yu. Doslidzhennia suchasnoho rynku marketynhovykh komunikatsii. [Research of the modern market of marketing communications]: web-site. Available at: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp\\_2012\\_2\\_32.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2012_2_32.pdf) (accessed: 10 November 2021).
6. Kommunikatsii v menedzhmente [Communication in management]: web-site. Available at: <http://www.grandars.ru/college/ekonomikafirmy/kommunikacionnyymenedzhment.html> (accessed 10 November 2021). (in Russian)
7. Nechaiuk L.I., Telesh N.O. Hotelno-restoranni biznes: menedzhment [Hotel and restaurant business: management]: web-site. Available at: [https://tourlib.net/books\\_ukr/nechuk.htm](https://tourlib.net/books_ukr/nechuk.htm) (accessed 10 November 2021).
8. Piz A. (2000) Yazyk telodvizheniy. Kak chitat' mysli drugih po ikh zhestam [Body language. How to read the thoughts of others by their gestures]. S.-P., 185 p. (in Russian)
9. Boretska N.P., Timofeieva O. (2019) Osnovni shliakhy pidvyshchennia profesiinoi etyky personalu pidpriemstv u sferi hostynnosti [The main ways to improve the professional ethics of staff in the field of hospitality]. *Business navigator*, no. 5(54), pp. 100–106.
10. Vlashchenko N.M. (2017) Suchasni marketynhovi komunikatsii hotelnykh pidpriemstv [Modern marketing communications of hotel enterprises]. *BUSINESS INFORM*, no. 6, pp. 285–290.