

УДК: 658.8:004:640.4

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-2-21>

## ЦИФРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

**О. Б. КАЛАМАН**доктор економічних наук, доцент;  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5586-7654>**Д. О. ХАРЕНКО**кандидат технічних наук, доцент;  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7978-3287>**О. Ф. ЗАПОРОЖЕЦЬ**кандидат економічних наук, доцент,  
Одеський національний економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2340-3948>

**Анотація.** Мета дослідження полягає в обґрунтуванні цифрового менеджменту як чинника ефективності маркетингових комунікацій підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах цифровізації. **Методика дослідження** ґрунтується на використанні методів аналізу, синтезу, теоретичного узагальнення, системного, структурно-функціонального та порівняльного підходів. **Результати** дослідження дали змогу уточнити сутність цифрового менеджменту, визначити його роль у системі маркетингових комунікацій, окреслити основні напрями впливу на їх ефективність. **Практична значущість результатів дослідження** полягає у можливості використання сформульованих положень для вдосконалення комунікаційної політики, зміцнення конкурентних позицій і підвищення результативності діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

**Ключові слова:** цифровий менеджмент, маркетингові комунікації, готельно-ресторанний бізнес, цифровізація, ефективність комунікацій, підприємства сфери гостинності, цифрові технології, комунікаційна політика, конкурентоспроможність, управління комунікаціями, цифрове середовище.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Сучасний етап розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу характеризується поглибленням цифровізації управлінських і комунікаційних процесів, що істотно змінює підходи до взаємодії з цільовою аудиторією, формування ринкової позиції та підтримання конкурентоспроможності. За умов високої динаміки споживчого попиту, зростання ролі онлайн-середовища, поширення цифрових платформ, соціальних мереж, мобільних сервісів, CRM-систем і аналітичних інструментів маркетингові комунікації перестають бути лише допоміжною складовою просування та набувають значення одного з ключових елементів стратегічного управління підприємством. Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу ця проблема має особливу вагу, оскільки комунікація зі споживачем у цій сфері безпосередньо пов'язана з формуванням довіри, сприйняттям якості послуги, репутації бренду, рівнем клієнтської лояльності та рішенням про повторне звернення. Ефективність маркетингових комунікацій у такому середовищі дедалі більше залежить не лише від наявності

цифрових каналів взаємодії, а й від якості їхньої управлінської координації, оперативності реагування на зміну потреб споживачів, здатності до персоналізації повідомлень і використання даних для прийняття обґрунтованих рішень.

У зв'язку з цим цифровий менеджмент доцільно розглядати не як сукупність окремих технологічних рішень, а як управлінську основу організації маркетингових комунікацій у цифровому середовищі. Саме він забезпечує узгодженість комунікаційних процесів, інтеграцію цифрових інструментів у систему управління підприємством, підвищення точності комунікаційного впливу та зростання результативності взаємодії зі споживачами. Це зумовлює необхідність наукового осмислення ролі цифрового менеджменту як чинника ефективності маркетингових комунікацій підприємств готельно-ресторанного бізнесу, що й визначає актуальність обраного напрямку дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика цифровізації маркетингової діяльності та трансформації комунікаційних процесів останніми роками посідає помітне місце у працях українських науковців. Важливе теоретичне значення для осмислення цифрового середовища

маркетингу має праця Н. О. Шпак, І. В. Грабович та В. Сроки, у якій розмежовано поняття цифрового, інтернет- та традиційного маркетингу [1]. Близькою за змістом є стаття Л. К. Гліненко та Ю. А. Дайновського, де акцент зроблено на готовності споживачів до цифрових маркетингових комунікацій в Україні, рівні цифрових навичок населення та специфіці використання цифрових каналів взаємодії [2]. І.Я. Кулиняк та Д. І. Головецький систематизують цифрові інструменти маркетингового менеджменту підприємств, виокремлюючи вебсайт, контент-маркетинг, SEO, пошукову рекламу, соціальні медіа, електронну пошту, вебаналітику, чат-боти, QR-кодування та інші засоби цифрової взаємодії, а також окреслюють їхні переваги й виклики використання [3]. Водночас Я. С. Лапчук та М. Г. Дуб розглядають механізм управління маркетинговими комунікаціями підприємств в умовах цифровізації, акцентуючи увагу на структурі, логіці координації каналів, послідовності управлінських дій і необхідності інтеграції цифрових рішень у цілісну систему комунікаційного менеджменту [4]. У статті В. А. Фостолович і Т. В. Боцян розкрито сучасні інструменти маркетингу в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, зокрема активність у соціальних мережах, використання короткого відеоконтенту, лайв-стрімінгу, віртуальної та доповненої реальності як засобів комунікаційного впливу на споживача [5]. У праці О. С. Осташевської та С. І. Павлової, присвяченій управлінню брендом закладу ресторанного бізнесу, додатково актуалізовано значення бренд-комунікацій, емоційного іміджу, взаємодії через соціальні мережі та репутаційних ризиків в онлайн-просторі [6]. Попри наявність вагомих наукових напрацювань, у сучасній літературі недостатньо системно розкрито саме цифровий менеджмент як чинник ефективності маркетингових комунікацій підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Проте подальшого наукового опрацювання потребує проблема поєднання управлінських рішень, цифрових каналів, даних, аналітики та комунікаційних практик у межах єдиної системи підвищення результативності взаємодії зі споживачами, що зумовлює доцільність подальшого дослідження обраної теми.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування ролі цифрового менеджменту як чинника ефективності маркетингових комунікацій підприємств готельно-ресторанного бізнесу та визначення основних напрямів його впливу на результативність комунікаційної діяльності в умовах цифрової трансформації ринку. Досягнення поставленої мети було здійснено шляхом вирішення наступних завдань: уточнити сутність цифрового менеджменту та визначити його місце в системі

управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу; розкрити специфіку маркетингових комунікацій підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах цифровізації; визначити основні цифрові інструменти та управлінські підходи, що впливають на ефективність маркетингових комунікацій підприємств готельно-ресторанного бізнесу; обґрунтувати напрями підвищення ефективності маркетингових комунікацій підприємств готельно-ресторанного бізнесу на засадах цифрового менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Сучасний етап розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу характеризується істотним посиленням ролі цифрових технологій у системі управління та маркетингової діяльності. Розширення використання соціальних мереж, веб-сайтів, мобільних сервісів, CRM-рішень, чат-ботів, інструментів веб-аналітики й персоналізованих цифрових каналів взаємодії зі споживачами змінює не лише технічні засоби просування послуг, а й саму логіку побудови маркетингових комунікацій. Так, ефективність комунікаційної діяльності дедалі більше залежить від здатності підприємства інтегрувати цифрові інструменти у цілісну систему управління, забезпечити узгодженість каналів комунікації, оперативність реагування на запити споживачів та використання даних для прийняття обґрунтованих рішень. Тому цифровий менеджмент набуває значення важливого чинника підвищення результативності маркетингових комунікацій у сфері гостинності [3].

Разом із тим у практиці функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу цифровізація маркетингових комунікацій часто має фрагментарний характер. Використання окремих цифрових платформ або сервісів не завжди супроводжується належною управлінською координацією, а впровадження сучасних інструментів комунікації нерідко відбувається без достатнього зв'язку із загальною стратегією розвитку підприємства, поведінковими особливостями цільової аудиторії та вимогами до формування лояльності споживачів. Унаслідок цього виникає суперечність між високим потенціалом цифрових технологій та недостатнім рівнем їхнього системного управлінського використання для забезпечення ефективності маркетингових комунікацій. Це зумовлює необхідність поглиблення теоретичних положень щодо сутності цифрового менеджменту, його функцій у системі маркетингових комунікацій і практичних напрямів застосування у діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Сучасний розвиток підприємств готельно-ресторанного бізнесу відбувається в умовах глибокої цифровізації ринку, що змінює не лише технічні інструменти просування послуг, а й самі прин-

ципи управління взаємодією зі споживачами. Комунікаційна діяльність підприємств дедалі більше переходить у цифрове середовище, де формується первинне уявлення про бренд, здійснюється інформування про послуги, відбувається взаємодія з клієнтами, обробка звернень, робота з відгуками та підтримання лояльності. За таких умов маркетингові комунікації перестають бути допоміжною функцією маркетингу й набувають значення однієї з ключових управлінських підсистем підприємства. Це зумовлює потребу у науковому осмисленні цифрового менеджменту як чинника, що забезпечує не лише технічну присутність підприємства в цифровому просторі, а й результативність, узгодженість і стратегічну спрямованість комунікаційної діяльності [7–10].

У сучасній науковій літературі поняття цифрового менеджменту дедалі частіше розглядається не як синонім автоматизації окремих бізнес-процесів, а як більш широка система управлінських підходів, рішень і технологічних практик, що забезпечують функціонування підприємства в цифровому середовищі. У межах досліджуваної теми цифровий менеджмент доцільно трактувати як цілісну систему планування, організації, координації, контролю та вдосконалення маркетингових комунікацій із використанням цифрових каналів, даних, платформ, аналітичних сервісів, CRM-рішень та інструментів автоматизованої взаємодії зі споживачами. Саме такий підхід дозволяє перейти від епізодичного застосування цифрових засобів до їх інтеграції в загальну логіку маркетингового управління підприємством [1; 3; 11; 12].

Галузева специфіка готельно-ресторанного бізнесу надає цій проблемі особливої ваги. Послуги у сфері гостинності мають виражений нематеріальний характер, а рішення споживача про купівлю формується під впливом не лише ціни чи асортименту, а й очікуваного досвіду, емоційного сприйняття, довіри до бренду, репутації закладу та попереднього комунікаційного контакту. У такому середовищі маркетингові комунікації фактично стають складовою самої послуги, оскільки вони формують уявлення про атмосферу закладу, рівень сервісу, цінності бренду та якість майбутнього досвіду. Саме тому ефективність маркетингових комунікацій у готельно-ресторанному бізнесі не може оцінюватися виключно з позицій охоплення або рекламної видимості; вона має визначатися через здатність підприємства забезпечити стійкий, переконливий, своєчасний і релевантний зв'язок із клієнтом на всіх етапах його взаємодії з брендом [13–16].

У цьому контексті цифровий менеджмент виявляє себе як чинник ефективності маркетингових комунікацій насамперед через забезпечення інтегрованості комунікаційного простору підприємства. Сучасний споживач взаємодіє із закладом готельно-ресторанного бізнесу через декілька

каналів одночасно: веб-сайт, сторінки в соціальних мережах, мобільні застосунки, агрегатори бронювання, месенджери, платформи відгуків, електронну пошту. За відсутності управлінської координації ці канали часто функціонують розрізнено, створюючи інформаційну фрагментацію, неузгодженість комунікаційних повідомлень і репутаційні ризики. Натомість цифровий менеджмент дозволяє забезпечити єдність комунікаційної політики, стандартизувати стиль взаємодії, синхронізувати інформацію про послуги та підвищити якість сприйняття бренду в цифровому середовищі [3; 4; 17].

Важливим проявом впливу цифрового менеджменту на ефективність комунікацій є персоналізація взаємодії зі споживачами. У традиційній комунікаційній моделі підприємство зверталось до широкої аудиторії за допомогою стандартизованих повідомлень, не враховуючи індивідуальний досвід, мотивацію чи історію контакту окремого клієнта. Цифрове середовище докорінно змінює цю ситуацію, оскільки дає змогу накопичувати дані про поведінкові патерни споживача, аналізувати реакції на попередні комунікації, сегментувати аудиторію за інтересами та рівнем залученості. Проте ефективність такої персоналізації залежить не від самого обсягу даних, а від здатності менеджменту інтерпретувати їх та перетворювати на релевантні управлінські рішення. Цифровий менеджмент у цьому випадку виконує функцію інтелектуального посередника між даними та комунікацією, забезпечуючи змістову адресність повідомлень, вибір доцільного каналу і моменту взаємодії, а також налаштування пропозиції під очікування споживача [18; 19].

Особливе значення в системі цифрового менеджменту набуває оперативність комунікаційної реакції. У сфері гостинності затримка відповіді на повідомлення, бронювання, скаргу чи уточнення клієнта безпосередньо впливає на його рішення щодо вибору закладу. Цифрове середовище суттєво скоротило прийнятний часовий горизонт очікування: клієнт орієнтується на швидкий контакт, прозорість інформації та доступність підприємства в режимі реального часу. За цих умов цифровий менеджмент забезпечує не лише використання чат-ботів, месенджерів або автоматизованих сервісів, а й вибудовує організаційну логіку реагування: хто відповідає, у які строки, через який канал, за яким стандартом і з яким рівнем контролю якості. Тобто оперативність стає не технічною, а управлінською характеристикою системи маркетингових комунікацій [4; 5].

Не менш вагомим є вплив цифрового менеджменту на репутаційну стійкість підприємств готельно-ресторанного бізнесу. У сучасних умовах репутація формується в режимі постійного цифрового відображення, коли відгуки, оцінки, коментарі та візуальний контент стають самостійними носіями маркетингового впливу. Відсутність системного підходу до моніторингу репутаційних сигналів і реакції

на них знижує довіру до підприємства та посилює негативний ефект навіть поодиноких комунікаційних помилок. Дослідження О. С. Осташевського та С. І. Павлової демонструє, що бренд закладу ресторанного бізнесу функціонує у тісному зв'язку з цифровим образом підприємства, а отже, потребує не лише креативного позиціонування, а й постійного управлінського супроводу в онлайн-середовищі [6]. Репутаційна ефективність маркетингових комунікацій у такому разі залежить від здатності підприємства своєчасно відстежувати настрої аудиторії, коригувати комунікаційну політику та підтримувати послідовний і переконливий образ бренду [5; 6].

Управлінська роль цифрового менеджменту особливо виразно простежується у використанні соціальних мереж як середовища маркетингової комунікації. На відміну від традиційної реклами, соціальні медіа створюють двосторонню, динамічну і часто публічну модель взаємодії, у якій споживач є не лише адресатом, а й активним співучасником комунікаційного процесу. Т. О. Петрішина, О. В. Немировська та О. В. Лошенко підкреслюють, що в умовах цифровізації соціальні мережі перетворилися на важливий простір комунікаційної активності, де одночасно реалізуються інформативна, іміджева, інтерактивна та стимулююча функції маркетингових комунікацій [7]. Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу це означає, що ефективність комунікацій визначається не лише частотою публікацій або привабливістю контенту, а й системністю його планування, зв'язком із загальною маркетинговою стратегією, узгодженістю з іншими каналами та здатністю викликати довіру і залучення споживача. Отже, саме цифровий менеджмент формує організаційні передумови для того, щоб соціальні мережі виконували не хаотичну, а стратегічну функцію [5; 7].

Окремої уваги заслуговує аналітичний вимір цифрового менеджменту. У сучасному маркетинговому середовищі ефективність комунікаційної діяльності дедалі більше залежить від здатності підприємства вимірювати результати комунікацій, інтерпретувати цифрові сліди поведінки споживачів та коригувати комунікаційну політику на основі даних. У цьому сенсі цифровий менеджмент виконує функцію аналітичного забезпечення маркетингових рішень. Йдеться про використання веб-аналітики, показників залучення, даних про переходи, бронювання, відгуки, реакції на контент, утримання аудиторії та інші параметри, що характеризують не лише обсяг комунікації, а й її реальну результативність. Саме на цьому наголошують І. Я. Кулиняк і Д. І. Головецький, коли розглядають цифрові інструменти маркетингового менеджменту як засоби вимірювання та оптимізації маркетингових дій [3]. Для готельно-ресторанного бізнесу це відкриває можливість пов'язати комунікаційну активність із показниками заповнюваності, частоти бронювань, середнього

чека, повторних звернень та репутаційних оцінок, що робить маркетингову комунікацію більш керованою і економічно обґрунтованою [3; 5].

Разом із перевагами цифровий менеджмент виявляє і низку обмежень, які впливають на ефективність маркетингових комунікацій. По-перше, існує проблема нерівномірної цифрової готовності споживачів. Не всі сегменти цільової аудиторії однаково активно використовують цифрові канали, однаково сприймають персоналізовані звернення чи однаково довіряють цифровим форматам взаємодії. Це означає, що універсальна цифрова модель комунікацій не може бути однаково ефективною для всіх груп споживачів [2; 18]. По-друге, у практиці підприємств готельно-ресторанного бізнесу нерідко спостерігається технологічний дисбаланс, коли цифрові інструменти впроваджуються швидше, ніж формуються організаційні компетентності для їхнього ефективного використання. У такому разі цифровізація не підвищує результативність, а створює ілюзію сучасності за відсутності реального управлінського ефекту [3; 4]. По-третє, надмірна автоматизація комунікації може суперечити самій природі гостинності, де індивідуальний контакт, сервісна чутливість і емоційна взаємодія залишаються важливими джерелами споживчої цінності. Отже, цифровий менеджмент має не витіснити сервісну складову, а посилювати її [2–4].

Науковий аналіз дозволяє виокремити кілька ключових умов, за яких цифровий менеджмент дійсно стає чинником ефективності маркетингових комунікацій підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Першою умовою є стратегічна інтеграція цифрових комунікацій у загальну систему управління підприємством. Це означає, що цифрові канали мають використовуватися не відокремлено, а в логічному зв'язку з позиціонуванням бренду, ціннісною пропозицією, сервісною моделлю та поведінковими особливостями цільових сегментів. Другою умовою є управлінська координація контенту, каналів, стандартів реагування та аналітичних процедур. Третьою умовою є орієнтація на персоналізацію, яка має ґрунтуватися на даних, але реалізовуватися з урахуванням етичних, поведінкових і сервісних аспектів. Четвертою умовою є розвиток цифрових компетентностей персоналу, оскільки навіть найдосконаліші цифрові інструменти не забезпечують ефективності без належного людського супроводу та управлінської культури використання даних [3–5; 18].

Потребує уваги і питання галузевої адаптації цифрового менеджменту. Універсальні моделі цифрових комунікацій не завжди можуть бути механічно перенесені у сферу готельно-ресторанного бізнесу, оскільки остання характеризується високою часткою емоційної складової, локальною прив'язаністю сервісу, значенням атмосфери та специфікою споживчого досвіду. Це означає, що

ефективність маркетингових комунікацій повинна оцінюватися не лише за кількісними цифровими показниками, а й за якістю комунікаційного контакту, рівнем довіри, узгодженістю онлайн-образу з реальною сервісною пропозицією, а також здатністю підтримувати довгострокові відносини зі споживачем. У цьому сенсі цифровий менеджмент має бути сервісно орієнтованим, тобто спрямованим на підвищення якості клієнтського досвіду через раціональне поєднання цифрових інструментів і принципів гостинності [5].

Водночас цифровий менеджмент доцільно розглядати як чинник не лише поточної ефективності маркетингових комунікацій, а і стратегічної стійкості підприємства. За умов нестабільного ринкового середовища саме здатність швидко адаптувати комунікаційну політику, змінювати акценти взаємодії, підтримувати контакт із клієнтами в нових цифрових форматах і оперативно реагувати на зміни поведінки аудиторії формує конкурентну перевагу. У цьому аспекті важливою є не просто наявність цифрових каналів, а гнучкість управління ними, що корелює з висновками сучасних українських досліджень, присвячених адаптивності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах змін [18]. Тому цифровий менеджмент слід розглядати як один із ключових механізмів підвищення не лише комунікаційної, а й загальної конкурентної стійкості підприємств індустрії гостинності [5; 8].

Отже, проведене дослідження дає підстави стверджувати, що цифровий менеджмент є вагомим чинником ефективності маркетингових комунікацій підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Його роль полягає у формуванні інтегрованого комунікаційного простору, забезпеченні персоналізації взаємодії зі споживачами, підвищенні оперативності комунікаційної реакції, зміцненні репутаційної стійкості бренду, використанні аналітичних даних у процесі ухвалення рішень та адаптації комунікаційної політики до змін цифрового ринкового середовища. Разом із тим ефективність цифрового менеджменту визначається не самим фактом використання технологій, а рівнем їхнім включенням у систему стратегічного й операційного управління підприємством.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифровий менеджмент у сучасних умовах виступає системним управлінським чинником ефективності маркетингових комунікацій підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Його значення визначається здатністю інтегрувати цифрові канали взаємодії, аналітичні інструменти, дані про поведінку споживачів та організаційні механізми координації комунікацій у єдину керовану систему. Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу ефективність маркетингових комунікацій формується через якість комунікаційного контакту зі споживачем, рівень персоналізації повідомлень, оперативність реагування, репутаційну стійкість бренду та здатність підприємства підтримувати узгоджений цифровий образ у різних каналах взаємодії. У цьому контексті цифровий менеджмент забезпечує інтегрованість комунікаційного простору, підвищує керованість маркетингової діяльності та сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства. Визначено, що вплив цифрового менеджменту на ефективність маркетингових комунікацій найбільш повно виявляється через координацію багатоканальної взаємодії, використання даних для прийняття маркетингових рішень, аналітичне супроводження комунікаційної політики, розвиток персоналізованих форматів звернення до цільової аудиторії та організацію своєчасного зворотного зв'язку з клієнтами. Разом із цим наголошено, що цифровізація не забезпечує результативності автоматично: її ефект залежить від рівня цифрової зрілості підприємства, управлінських компетентностей персоналу, готовності споживачів до цифрової взаємодії та здатності поєднувати цифрові інструменти з принципами сервісної індивідуалізації. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методики оцінювання ефективності маркетингових комунікацій у цифровому середовищі, конкретизацією системи показників результативності та адаптацією управлінських моделей цифрового менеджменту до особливостей підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шпак Н. О., Грабович І. В., Срока В. Цифровий та інтернет-маркетинг: співвідношення понять. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Проблеми економіки та управління*. 2022. Т. 6, № 1. С. 143–156. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2022.01.143>
2. Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А. Цифрові маркетингові комунікації в Україні в аспекті готовності споживачів. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6, № 1. С. 6–20. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2022.1>
3. Кулиняк І. Я., Головецький Д. І. Цифрові інструменти маркетингового менеджменту підприємств: роль, переваги та виклики використання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Проблеми економіки та управління*. 2023. Т. 7, № 2. С. 114–125. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2023.02.114>
4. Лапчук Я. С., Дуб М. Г. Теоретико-методичні аспекти формування механізму управління маркетинговими комунікаціями підприємств в умовах цифровізації. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. Т. 8, № 1. С. 109–122. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.8.1.2024.7>

5. Фостолович В. А., Боцян Т. В. Сучасні інструменти маркетингу в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 5. С. 11–17. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.5.11>
6. Осташевський О. С., Павлова С. І. Управління брендом закладу ресторанного бізнесу. *Економіка. Управління. Інновації*. 2025. № 1 (36). С. 188–198. DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1\(36\)-13](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1(36)-13)
7. Петрішина Т. О., Немировська О. В., Лошенко О. В. Маркетингові комунікації в умовах цифровізації: актуальні тенденції використання соціальних мереж. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2022. № 12. С. 55–62. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8488>.
8. Кулиняк І. Я., Іваницький Н. Б. Тенденції розвитку маркетингових комунікацій туристичних підприємств в умовах цифровізації. *Механізм регулювання економіки*. 2023. № 4 (102). С. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.102.05>
9. Фостолович В. А., Боцян Т. В. Місце цифрових трендів в сфері готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка. Управління. Інновації*. 2022. № 2 (31). DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2022-2\(31\)-9](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2022-2(31)-9)
10. Рябенка М. О., Мазуркевич І. О. Управління лояльністю споживачів у сфері ресторанного бізнесу. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 12 (26). С. 305–314. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-12\(26\)-305-314](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-12(26)-305-314)
11. Порсюрора І. П., Ботін М. С. Маркетингові дослідження як інструмент інноваційного розвитку закладів ресторанного бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 360–366. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-360-366>
12. Демченко М. Нейромаркетинг як сучасна технологія маркетингової комунікації: аналіз першоджерел. *Communications and Communicative Technologies*. 2022. № 22. С. 61–70. DOI: <https://doi.org/10.15421/292207>
13. Беднін І. О. Сучасні тенденції в управлінні маркетинговими комунікаціями. *Modern Economics*. 2024. № 46. С. 12–18. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V46\(2024\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V46(2024)-02)
14. Світлична В. Ю. Удосконалення комунікаційних процесів підприємств готельно-ресторанної сфери шляхом використання результатів нейромаркетингових досліджень. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 6 (6). С. 595–606. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-595-606](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-595-606)
15. Кочевой М. М., Крюковська С. О. Цифровий маркетинг в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 7–8 (332–333). С. 155–162. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-155-162>
16. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Кириченко А. С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.4>
17. Савицька Н., Пахуча Е., Віннік П. Сучасні тенденції управління маркетинговими комунікаціями. *Молодий вчений*. 2023. № 11 (123). С. 140–145. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-11-123-5>
18. Пушак Я. Я., Каламан О. Б., Харенко Д. О. Технології управління маркетинговими комунікаціями сучасного підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2025. Вип. 2. С. 40–47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-2-5>
19. Каламан О. Б., Зибарева О. В., Харенко Д. О. Імплементация маркетингових комунікацій як основний фактор розвитку сучасних підприємств. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.14%20>

## REFERENCES

1. Shpak N. O., Hrabovych I. V. & Sroka V. (2022). Tsyfrovyyi ta internet-marketynh: spivvidnoshennia poniat [Digital and Internet marketing: correlation of concepts]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Seriya: Problemy ekonomiky ta upravlinnia [Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Problems of Economics and Management]*, no. 6(1), pp. 143–156. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2022.01.143> [in Ukrainian].
2. Hlinenko L. K. & Dainovskyi Yu. A. (2022). Tsyfrovi marketynhovi komunikatsii v Ukraini v aspekti hotovnosti spozhyvachiv [Digital marketing communications in Ukraine in the aspect of consumer readiness]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnologii [Marketing and Digital Technologies]*, no. 6(1), pp. 6–20. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2022.1> [in Ukrainian].
3. Kulyniak I. Ya. & Holovetskyi D. I. (2023). Tsyfrovi instrumenty marketynhovoho menezhmentu pidpriemstv: rol, perevahy ta vyklyky vykorystannia [Digital tools of enterprises' marketing management: role, advantages and challenges of use]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Seriya: Problemy ekonomiky ta upravlinnia [Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Problems of Economics and Management]*, no. 7(2), pp. 114–125. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2023.02.114> [in Ukrainian].
4. Lapchuk Ya. S. & Dub M. H. (2024). Teoretyko-metodychni aspekty formuvannia mekhanizmu upravlinnia marketynhovomyi komunikatsiiamy pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Theoretical and methodological aspects of forming the mechanism for managing marketing communications of enterprises in the conditions of digitalization]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnologii [Marketing and Digital Technologies]*, no. 8(1), pp. 109–122. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.8.1.2024.7> [in Ukrainian].
5. Fostolovych V. A. & Botsian T. V. (2023). Suchasni instrumenty marketynhu v diialnosti pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu [Modern marketing tools in the activity of hotel and restaurant business enterprises]. *Investytzii: praktyka ta dosvid [Investments: Practice and Experience]*, no. 5, pp. 11–17. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.5.11> [in Ukrainian].

6. Ostashevskiy O. S. & Pavlova S. I. (2025). Upravlinnia brendom zakladu restorannoho biznesu [Brand management of a restaurant business establishment]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii [Economics. Management. Innovations]*, no. 1(36), pp. 188–198. DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1\(36\)-13](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1(36)-13) [in Ukrainian].
7. Petrishyna T. O., Nemyrovska O. V. & Losheniuk O. V. (2022). Marketynhovi komunikatsii v umovakh tsyfrovizatsii: aktualni tendentsii vykorystannia sotsialnykh mrezh [Marketing communications in the conditions of digitalization: current trends in the use of social networks]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: Ekonomichni nauky [International Scientific Journal "Internauka". Series: Economic Sciences]*, no. 12, pp. 55–62. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8488> [in Ukrainian].
8. Kulyniak I. Ya. & Ivanytskyi N. B. (2023). Tendentsii rozvytku marketynhovoykh komunikatsii turystychnykh pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Trends in the development of marketing communications of tourism enterprises in the conditions of digitalization]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky [Mechanism of Economic Regulation]*, no. 4(102), pp. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.102.05> [in Ukrainian].
9. Fostolovych V. A. & Botsian T. V. (2022). Mistse tsyfrovoykh trendiv v sferi hotelno-restorannoho biznesu [The place of digital trends in the field of hotel and restaurant business]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii [Economics. Management. Innovations]*, no. 2(31). DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2022-2\(31\)-9](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2022-2(31)-9) [in Ukrainian].
10. Riabenska M. O. & Mazurkevych I. O. (2023). Upravlinnia loialnistiu spozhyvachiv u sferi restorannoho biznesu [Consumer loyalty management in the restaurant business]. *Nauka i tekhnika sohodni [Science and Technology Today]*, no. 12(26), pp. 305–314. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-12\(26\)-305-314](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-12(26)-305-314) [in Ukrainian].
11. Porsiuropa I. P. & Botin M. S. (2024). Marketynhovi doslidzhennia yak instrument innovatsiinoho rozvytku zakladiv restorannoho biznesu [Marketing research as a tool for innovative development of restaurant business establishments]. *Biznes Inform [Business Inform]*, no. 4, pp. 360–366. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-360-366> [in Ukrainian].
12. Demchenko M. (2022). Neiromarketynh yak suchasna tekhnolohiia marketynhovoї komunikatsii: analiz pershodzherel [Neuromarketing as a modern technology of marketing communication: analysis of primary sources]. *Communications and Communicative Technologies*, no. 22, pp. 61–70. DOI: <https://doi.org/10.15421/292207> [in Ukrainian].
13. Biednin I. O. (2024). Suchasni tendentsii v upravlinni marketynhovymy komunikatsiiamy [Current trends in marketing communications management]. *Modern Economics*, no. 46, pp. 12–18. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V46\(2024\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V46(2024)-02) [in Ukrainian].
14. Svitlychna V. Yu. (2024). Udoskonalennia komunikatsiinykh protsesiv pidpriemstv hotelno-restoranoi sfery shliakhom vykorystannia rezultativ neiromarketynhovoykh doslidzhen [Improvement of communication processes of hotel and restaurant enterprises through the use of neuromarketing research results]. *Uspikhy i dosiahnennia u nauksi [Successes and Achievements in Science]*, no. 6(6), pp. 595–606. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-595-606](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-595-606) [in Ukrainian].
15. Kochevoi M. M. & Kriukovska S. O. (2025). Tsyfrovoyi marketynh v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Digital marketing in Ukraine: current state and development prospects]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalno ekonomichnoho universytetu [Scientific Bulletin of Odesa National Economic University]*, no. 7–8(332–333), pp. 155–162. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-155-162> [in Ukrainian].
16. Hrynko T. V., Hviniashvili T. Z. & Kyrychenko A. S. (2021). Stratehichni pidkhody do upravlinnia marketynhovymy komunikatsiiamy na pidpriemstvi [Strategic approaches to managing marketing communications at the enterprise]. *Efektivna ekonomika [Effective Economy]*, no. 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.4> [in Ukrainian].
17. Savytska N., Pakhucha E. & Vinnik P. (2023). Suchasni tendentsii upravlinnia marketynhovymy komunikatsiiamy [Modern trends in marketing communications management]. *Molodyi vchenyi [Young Scientist]*, no. 11(123), pp. 140–145. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-11-123-5> [in Ukrainian].
18. Pushak Ya. Ya., Kalaman O. B., Kharenko D. O. (2025) Tekhnolohii upravlinnia marketynhovymy komunikatsiiamy suchasnoho pidpriemstva [Technologies of marketing communications management of a modern enterprise]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav. Seriya ekonomichna*, no. 2, pp. 40–47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-2-5> [in Ukrainian].
19. Kalaman O. B., Zybareva O. V., Kharenko D. O. (2025) Implementatsiia marketynhovoykh komunikatsii yak osnovnyi faktor rozvytku suchasnykh pidpriemstv [Implementation of marketing communications as the main factor of development of modern enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.14> [in Ukrainian].

**Olga Kalaman, Dmytro Kharenko, Olena Zaporozhets, Odesa National Economic University. Digital management as a factor in the effectiveness of marketing communications of hotel and restaurant businesses.**

**Annotation. Purpose.** The purpose of the study is to substantiate digital management as a factor in the effectiveness of marketing communications of hotel and restaurant business enterprises under the conditions of service market digitalization and growing competition in the hospitality sector. **Methodology.** The methodological basis of the research is formed by general scientific and special methods, including analysis, synthesis, theoretical generalization, systematization, structural and functional approach, comparative method, and logical abstraction. Their application made it possible to clarify the essence of digital management, determine its place in the system of marketing communications, identify the main digital tools and managerial approaches used by hospitality enterprises, and reveal the relationship between digital transformation processes and communication effectiveness. **Results.** The

study proves that digital management should be interpreted not only as the use of separate digital instruments, but as a holistic managerial basis for planning, coordinating, controlling, and improving marketing communications in the digital environment. It has been established that in hotel and restaurant business enterprises the effectiveness of marketing communications depends on the consistency of communication channels, the speed of response to customer requests, the degree of personalization of interaction, the quality of feedback, and the ability of the enterprise to integrate digital technologies into its overall management system. The key directions of the influence of digital management on communication effectiveness have been determined, namely. **Practical significance.** The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed theoretical provisions and conclusions to improve the communication policy of hotel and restaurant business enterprises, optimize interaction with target audiences, strengthen competitive positions, and increase the effectiveness of managerial decisions in the field of digital communications.

**Keywords:** digital management, marketing communications, hotel and restaurant business, digitalization, communication efficiency, hospitality enterprises, digital technologies, communication policy, competitiveness, communication management, digital environment.

Дата надходження статті: 15.04.2026

Дата прийняття статті: 06.05.2026

Дата публікації статті: 22.06.2026