



УДК 338.48:004

РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ КОМ'ЮНІТИ МЕНЕДЖЕРА У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ

Лілія Кондрацька

Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна
ORCID: 0000-0002-8429-8953

Резюме. Досліджено роль і значення ком'юніті-менеджменту як сучасного інструменту управління взаємодією з клієнтами у готельно-ресторанній сфері в умовах цифрової трансформації, зростання конкуренції та зміни моделей споживчої поведінки. Обґрунтовано, що ефективне функціонування підприємств індустрії гостинності дедалі більше залежить не лише від якості послуг, а й від здатності формувати довготривалі відносини з гостями, підтримувати сталі комунікації та створювати лояльні клієнтські спільноти навколо бренду. Основним напрямом дослідження стало теоретичне узагальнення сутності категорії «ком'юніті-менеджер» та визначення його функціональної ролі у процесах формування, розвитку та модерації інтернет-спільнот готельно-ресторанних підприємств. У роботі систематизовано наукові підходи до трактування ком'юніті-менеджменту, виокремлено ключові етапи діяльності ком'юніті-менеджера у розвитку клієнтської спільноти, а також визначено очікувані результати для бренду на кожному з етапів. Особливу увагу приділено аналізу інструментів ком'юніті-менеджменту та специфіці їх використання в готельно-ресторанній сфері, зокрема у контексті управління контентом, залучення й утримання клієнтів, модерації онлайн-середовища, роботи з відгуками та формування амбасадорів бренду. Доведено, що результативність діяльності ком'юніті-менеджера значною мірою визначається поєднанням гнучких (softskills) і ґрунтовних (hard skills), які забезпечують як якісну міжособистісну комунікацію, так і професійне використання цифрових, аналітичних та маркетингових інструментів. Розмежовано функції ком'юніті-менеджера та суміжних фахівців (SMM-спеціаліста, комунікативного менеджера, інфлюенс-менеджера), що дозволило обґрунтувати його інтеграційну роль у системі маркетингових, сервісних і репутаційних комунікацій підприємства. Узагальнено, що впровадження ком'юніті-менеджменту сприяє підвищенню залученості та лояльності клієнтів, зниженню репутаційних ризиків, формуванню позитивного іміджу бренду та зростанню конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств у сучасному, досить конкурентному середовищі.

Ключові слова: ком'юніті-менеджмент, ком'юніті-менеджер, готельно-ресторанна сфера, лояльність клієнтів, онлайн-спільнота, репутаційний менеджмент, цифрові комунікації.

Дата надходження 29.01.2026

Дата прийняття 11.02.2026

Дата публікації 30.04.2026

UDC338.48:004

THE ROLE AND IMPORTANCE OF THE MANAGER'S COMMUNITY IN THE HOTEL AND RESTAURANT SECTOR

Liliya Kondratska

Western Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine

Summary. This scientific article examines the role and significance of community management as a modern tool for managing customer interaction in the hotel and restaurant sector in the context of digital transformation, increasing competition, and changing consumer behavior patterns. It is substantiated that the effective functioning of hospitality industry enterprises increasingly depends not only on the quality of services, but also on the ability to form long-term relationships with guests, maintain stable communications, and create loyal customer communities around the brand. The main direction of the research was the theoretical generalization of the essence of the category of «community manager» and the definition of its functional role in the processes of formation, development, and moderation of online communities of hotel and restaurant enterprises. The work

systematizes scientific approaches to the interpretation of community management, identifies key stages of the community manager's activity in the development of the customer community, and also determines the expected results for the brand at each stage. Particular attention is paid to the analysis of community management tools and the specifics of their use in the hotel and restaurant sector, in particular in the context of content management, customer attraction and retention, online environment moderation, working with reviews and forming brand ambassadors. It is proven that the effectiveness of a community manager's activities is largely determined by a combination of flexible (soft skills) and solid (hard skills), which provide both high-quality interpersonal communication and professional use of digital, analytical and marketing tools. The functions of a community manager and related specialists (SMM specialist, communication manager, influence manager) are delimited, which makes it possible to substantiate his integration role in the system of marketing, service and reputational communications of the enterprise. It is summarized that the implementation of community management contributes to increasing customer engagement and loyalty, reducing reputational risks, forming a positive brand image and increasing the competitiveness of hotel and restaurant enterprises in a modern, fairly competitive environment.

Key words: *community management, community manager, hotel and restaurant sector, customer loyalty, online community, reputation management, digital communications.*

Received 29.01.2026

Accepted 11.02.2026

Published 30.04.2026

Постановка проблеми. Сучасна готельно-ресторанна сфера функціонує в умовах високої конкуренції, зростаючих вимог споживачів та активної цифровізації комунікаційних процесів. За таких обставин ключовим чинником забезпечення сталого розвитку підприємств індустрії гостинності стає не лише якість основного продукту чи рівень сервісу, а й ефективність взаємодії з клієнтськими спільнотами, формування лояльності та підтримання довготривалих відносин із цільовими аудиторіями. У даному контексті особливої актуальності набуває інститут ком'юніті менеджменту як інноваційного інструменту управління нематеріальними активами підприємства, зокрема репутацією бренду, клієнтським досвідом та соціальним капіталом.

Ком'юніті менеджер у готельно-ресторанній сфері виконує багатофункціональну роль, поєднуючи завдання стратегічних комунікацій, цифрового маркетингу, клієнтоорієнтованого сервісу та аналітики поведінки споживачів. Через управління онлайн- та офлайн-спільнотами, модерацію зворотного зв'язку, реагування на репутаційні ризики та стимулювання залученості клієнтів він безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, рівень повторних продажів і стійкість бізнесу в кризових умовах.

З огляду на це, дослідження ролі та значення ком'юніті менеджера в системі управління підприємствами готельно-ресторанної сфери є науково й практично обґрунтованим та відповідає сучасним тенденціям розвитку індустрії гостинності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика комунікаційної діяльності та управління взаємодією з аудиторіями у готельно-ресторанній сфері досить широко представлена в сучасних наукових і прикладних дослідженнях. Зокрема, у працях Світличної В. Ю. та Александрової С. А. [1; 3] акцентовано увагу на значенні ефективних комунікацій як ключового чинника конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності, а також розкрито специфіку комунікаційних процесів гастрономічних закладів і роль цифрових інструментів у взаємодії з клієнтами. Дослідження Березки О. та Ганця О. [4] зосереджені на аналізі функцій ком'юніті-менеджера в онлайн-середовищах, що дозволяє глибше зрозуміти механізми формування та підтримання спільнот у цифровому просторі.

У науковій публікації Ковпака В. А. [7] ком'юніті-менеджмент розглядається як інструмент формування галузевих професійних спільнот, що підкреслює його стратегічний потенціал у розвитку комунікаційних платформ. Праці прикладного характеру, зокрема Чернушенка А. [8] та Балашова І. П. [9], деталізують професійні обов'язки ком'юніті-менеджера, його роль у підвищенні інноваційного потенціалу проектної діяльності та перспективи розвитку представленого напряму на локальному ринку праці.

Водночас аналіз наявних наукових напрацювань свідчить, що більшість досліджень розглядають ком'юніті-менеджмент або в загальнотеоретичному вимірі, або в контексті окремих цифрових середовищ, без достатньої адаптації до специфіки готельно-ресторанної сфери. Саме це зумовлює актуальність тематики дослідження, спрямованої на комплексне узагальнення ролі ком'юніті-менеджера та визначення його значення для підвищення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної сфери.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз ролі й значення ком'юніті-менеджера у готельно-ресторанній сфері, визначення його функціональних обов'язків і компетентностей, а також оцінювання впливу ком'юніті-менеджменту на формування лояльності споживачів, репутаційної стійкості бренду та підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності в умовах цифровізації та зростання комунікаційних ризиків.

Постановка завдання. Для реалізації мети статті необхідно уточнити зміст категорій «ком'юніті-менеджмент» і «ком'юніті-менеджер» у готельно-ресторанній сфері та визначити їх місце в системі комунікацій підприємства. Поряд із цим, слід систематизувати ключові функції й етапи діяльності ком'юніті-менеджера у процесах формування, розвитку та модерації клієнтських (онлайн/офлайн) спільнот. Окремим завданням стане аналіз інструментів ком'юніті-менеджменту та компетентнісного профілю фахівця (soft/hard skills), а також розмежування його функцій із суміжними ролями. Завершальним аспектом дослідження виступає обґрунтування очікуваних ефектів упровадження ком'юніті-менеджменту для підприємств індустрії гостинності (лояльність, репутаційна стійкість, конкурентоспроможність) в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу. Розвиток готельно-ресторанної сфери в сучасних соціально-економічних умовах супроводжується посиленням конкуренції, цифровою трансформацією бізнес-процесів та зміною моделей споживчої поведінки. Клієнти дедалі частіше орієнтуються не лише на цінові параметри та якість послуг, а й на емоційний досвід, рівень комунікації з брендом та його присутність у цифровому середовищі. У зв'язку з цим зростає значення ефективного управління взаємодією з цільовими аудиторіями, формування довіри та довготривалої лояльності споживачів.

Особливу роль у забезпеченні зазначених процесів відіграє ком'юніті-менеджмент як відносно новий, але динамічно розвиваючий напрям управлінської діяльності в індустрії гостинності. Його впровадження дає змогу підприємствам готельно-ресторанної сфери системно працювати з клієнтськими спільнотами, оперативно реагувати на зворотний зв'язок, мінімізувати репутаційні ризики та підвищувати рівень залученості споживачів до бренду. Досліджуючи основні підходи до визначення сутності та змісту категорії «ком'юніті-менеджер» та «ком'юніті-менеджер підприємства готельно-ресторанної сфери» необхідно відзначити, що під ним розуміють:

1. Ком'юніті-менеджер підприємства готельно-ресторанної сфери – це спеціаліст, який відповідає за формування, підтримку та розвиток взаємодії між підприємством і його цільовою аудиторією через онлайн- та офлайн-канали комунікації. Основне завдання цього фахівця – створення лояльної спільноти довкола бренду, сприяння його популяризації, підвищення рівня залученості клієнтів та підтримання позитивного іміджу [1, с. 144].

2. Ком'юніті-менеджер – це спеціаліст, який формує і підтримує спільноту лояльних користувачів навколо бренду [2].

3. Ком'юніті-менеджмент гастрономічного закладу – це ключовий елемент комунікаційних процесів закладу із клієнтами, який передбачає створення, розвиток та підтримання відносин між закладом та його цільовою аудиторією через різні платформи (соціальні медіа, форуми, блоги, інші онлайн-ком'юніті) з метою залучення лояльної аудиторії, а також для забезпечення позитивного іміджу закладу [3, с. 42].

4. Ком'юніті-менеджер – це носій ідеології свого проєкту, компанії, з якими він співпрацює та відповідає за формування (або виявлення) лояльних до проєкту людей, спілкування з ними, втягнення їх у спілкування навколо проєкту [4, с. 54].

5. Ком'юніті-менеджер зазвичай використовується для позицій, які мають на увазі управління онлайн-спільнотами, часто вони асоціюються з якимось брендом, сферою інтересів або організацією. Але останнім часом все частіше зустрічається даний термін у контексті офлайн-спільнот і не тільки [5].

6. Ком'юніті-менеджер або менеджер спільноти соціальних мереж – це обличчя компанії в соціальній сфері з точки зору громадськості. Ця людина, яка добре знає цифрові технології, залежно від розміру компанії, зазвичай відповідає за виконання багатьох, якщо не більшості, щоденних обов'язків, необхідних для успішної стратегії маркетингу в соціальних мережах або кампанії. Комунікації, зв'язки з громадськістю, взаємодія з аудиторією та розвиток онлайн-спільноти – це лише деякі з тем, у яких менеджер спільноти повинен знати, щоб досягти успіху [6].

7. Ком'юніті-менеджер – це фахівець в області менеджменту, який займається створенням, підтримкою і розвитком спільнот/структур із мережевою ієрархією, як онлайн-ових, так і офлайн-ових... при цьому його не можна порівнювати з модератором або SMM-фахівцем, який працює тільки всередині соціальних мереж, ... ком'юніті-менеджер продовжує нести свій бренд у маси на конференціях, семінарах, різних заходах (на концертах, наприклад) [7, с. 81].

Узагальнюючи результати дослідження, слід відзначити, що сучасний ком'юніті-менеджер підприємства готельно-ресторанної сфери – це інтегрований фахівець на перетині маркетингових комунікацій, сервісного менеджменту та репутаційного управління, який забезпечує системне формування й розвиток клієнтської спільноти як стратегічного нематеріального активу бренду, координує взаємодію з аудиторією в онлайн- і офлайн-середовищі, модерує зворотний зв'язок та залученість, здійснює моніторинг інформаційного поля і своєчасно реагує на комунікаційні та репутаційні ризики, сприяючи підвищенню лояльності, впізнаваності й конкурентоспроможності готельно-ресторанного закладу.

Головна мета роботи ком'юніті-менеджера – створення та підтримання активної лояльної спільноти гостей і клієнтів довкола бренду. На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу цей фахівець відіграє вирішальну роль у взаємодії з гостями та потенційними клієнтами, формуванні лояльності та залученні постійної аудиторії [1, с. 149].

Повсякденна діяльність ком'юніті-менеджера передбачає взаємодію з клієнтами готельно-ресторанного закладу; дослідження нових стратегій та інструментів, які допоможуть спільноті розвиватися. При цьому посадові обов'язки та щоденні завдання відрізняються залежно від того етапу, на якому перебуває сформована комунікаційна система готельно-ресторанного закладу (табл. 1).

У сучасних умовах готельно-ресторанний бізнес істотно детермінується рівнем ділової репутації, ступенем задоволеності гостей і якістю комунікацій із цільовою аудиторією. В умовах цифрової трансформації та посилення конкурентного тиску пріоритетом стає не лише забезпечення високих стандартів сервісу, а й системна робота з клієнтською базою: підтримання безперервного контакту з гостями, розвиток довготривалих відносин і формування спільноти постійних відвідувачів. У зазначеному контексті ком'юніті-менеджер реалізує комплекс комунікаційних і репутаційних функцій, забезпечуючи:

- активізацію залученості споживачів (клієнтів, гостей) до взаємодії з брендом;
- своєчасне опрацювання відгуків, звернень і скарг з метою мінімізації репутаційних ризиків;

- формування та підтримання позитивного іміджу підприємства через контент-стратегію і соціальні медіа;
- утримання постійних клієнтів і стимулювання їхньої лояльності;
- моніторинг інформаційного поля та онлайн-репутації закладу (зокрема на платформах відгуків) і ініціювання коригувальних дій;
- персоналізацію комунікацій і пропозицій на основі аналізу поведінки та запитів аудиторії;
- залучення клієнтів до створення контенту (UGC), рекомендацій та адвокації бренду;
- підтримання єдиного тону комунікації та стандартів сервісної взаємодії в усіх каналах.

Таблиця 1. Функціональні етапи діяльності ком'юніті-менеджера підприємств готельно-ресторанної сфери у процесі розвитку клієнтської спільноти

<i>Етап розвитку спільноти</i>	<i>Ціль ком'юніті-менеджера</i>	<i>Ключові управлінські дії та інструменти</i>	<i>Очікуваний результат для бренду/закладу</i>
1. Залучення (рання стадія)	Привернути нових користувачів і забезпечити позитивний перший контакт із брендом	Визначення цільової аудиторії; вибір каналів (соціальні мережі, офлайн-точки контакту); комунікація ціннісної пропозиції; швидкі відповіді на запити; первинна модерація; базовий welcome-контент	Зростання охоплення; перші підписники/учасники; первинна довіра; формування позитивного першого враження
2. Формування ядра та згуртування	Перетворити сталу групу користувачів у спільноту, що поділяє цінності та місію бренду	Публікація ексклюзивного контенту; регулярна взаємодія (опитування, Q&A); ініціювання дискусій; модерація коментарів; стимулювання UGC; підтримка тональності та правил спільноти	Зростання залученості (ER); формування «ядра»; підвищення лояльності; посилення емоційного зв'язку з брендом
3. Стратегічне управління та монетизація цінності спільноти	Використати потенціал лояльної спільноти для розвитку бренду (маркетинг, контент, продажі)	Аналітика відгуків та поведінки; сегментація аудиторії; інсайти для маркетингової/контент-стратегії та продажів; робота з репутацією (відповіді на негатив, кризові протоколи); запуск програм лояльності/амбасадорства	Зростання повторних візитів/замовлень; покращення продукту/сервісу через зворотний відгук; зміцнення репутації; підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного закладу

Джерело: складно та узагальнено автором із урахуванням [8].

Рациональна діяльність ком'юніті-менеджера у готельно-ресторанній сфері передбачає володіння широким спектром компетенцій, які охоплюють як гнучкі навички (softskills), котрі забезпечують ефективну комунікацію та взаємодію, так і ґрунтовні (технічні) навички (hard skills), необхідні для виконання ключових професійних функцій. Оптимальне поєднання цих навичок (рис. 1) є визначальним чинником успішності професійної діяльності фахівця у сфері гостинності.

Гнучкі навички (softskills) доцільно трактувати як комплекс особистісних якостей і поведінкових патернів, що забезпечують результативну комунікацію, конструктивну взаємодію та здатність вибудовувати довірчі відносини у професійному середовищі. На відміну від суто професійних компетенцій, softskills не мають жорсткої прив'язки до конкретної спеціальності, однак істотно детермінують якість сервісної взаємодії з клієнтами, ефективність внутрішньої координації та сприйняття бренду в публічному просторі. Натомість ґрунтовні навички (hard skills) являють собою сукупність спеціальних знань, технічних умінь і прикладних інструментів, необхідних для виконання посадових функцій; вони характеризуються чіткою професійною спрямованістю, піддаються об'єктивному вимірюванню та, як правило, виступають базовими критеріями під час відбору персоналу.



Рисунок 1. Ключові гнучкі навички (softskills) та ґрунтовні (технічні) навички (hard skills) ком'юніті-менеджера у готельно-ресторанній сфері

Джерело: складено та узагальнено автором із урахуванням [1, с. 147–148].

У діяльності ком'юніті-менеджера готельно-ресторанного підприємства поєднання зазначених груп компетентностей є критично важливим, оскільки робота фахівця передбачає безперервну взаємодію з гостями, партнерами та внутрішніми командами, а також оперативне реагування на динаміку інформаційного середовища. З огляду на зазначене, пріоритетними soft skills ком'юніті-менеджера виступають: емпатія та емоційний інтелект (розуміння потреб гостей і коректне реагування на критику), комунікабельність (адаптація тону та стилю спілкування до ситуації), креативність (розроблення активностей і подій для залучення аудиторії), адаптивність і стресостійкість (дії в умовах високої динаміки та криз), командна взаємодія (координація із маркетингом, PR, адміністрацією, персоналом залу/рецепції), переконання та аргументація (врегулювання конфліктів і робота із запереченнями), проактивність та ініціативність (пошук нових каналів і форматів взаємодії), а також організаторські здібності (проектне управління онлайн- та офлайн-активностями).

Водночас реалізація функцій ком'юніті-менеджменту є неможливою без належного рівня hard skills, до яких належать: управління соціальними мережами та платформами (розуміння алгоритмів Facebook/Instagram/TikTok; робота з аналітичними інструментами на кшталт Meta Business Suite і Google Analytics;

використання платформ спільнот – Telegram/Discord тощо), контент-маркетинг (копірайтинг, планування контенту, основи SMM і таргетингу, базові підходи SEO-оптимізації), створення візуального й мультимедійного контенту (робота у Canva/Photoshop та аналогах, підготовка коротких відео/сторіз у CapCut/InShot, дотримання візуальної айдентики бренду), аналітика та робота з даними (оцінювання ефективності комунікаційних кампаній, використання CRM для сегментації клієнтської бази, конкурентний аналіз і коригування стратегії), кризовий менеджмент і репутаційний контроль (професійні відповіді на негатив, алгоритми кризової комунікації), а також e-mail- і месенджер-маркетинг (розсилки, чат-боти, автоматизовані сценарії відповіді).

Професійна придатність ком'юніті-менеджера в індустрії гостинності визначається не окремим набором навичок, а синергією soft і hard skills: перші забезпечують якість взаємодії та довіру аудиторії, тоді як другі – технологічну спроможність реалізувати комунікаційну, контентну й аналітичну функції на рівні, необхідному для зміцнення лояльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Лише комплексне володіння soft і hard skills є стратегічним фактором успішності ком'юніті-менеджера готельно-ресторанної сфери, оскільки саме цей баланс забезпечує ефективність комунікацій, професіоналізм у виконанні посадових обов'язків і високий рівень задоволеності споживачів.

Діяльність ком'юніті-менеджера готельно-ресторанного підприємства необхідно відрізняти від діяльності інших суміжних фахівців, зокрема від діяльності комунікативного менеджера, SMM-фахівця, інфлюенс-менеджера, що відображено у таблиці 2.

Таблиця 2. Основні відмінності функцій ком'юніті-менеджера від діяльності інших суміжних фахівців

<i>Сфера діяльності</i>	<i>Мета діяльності</i>	<i>Основні напрями діяльності</i>	<i>Відмінності від сфери ком'юніті-менеджменту</i>
Ком'юніті-менеджер	Формування, розвиток і підтримання лояльної спільноти навколо бренду та довготривалих відносин із клієнтами	Управління онлайн- та офлайн-спільнотами; модерація взаємодії; ініціювання дискусій; робота із зворотним зв'язком; аналітика настроїв аудиторії; репутаційний та кризовий менеджмент	
Комунікативний менеджер	Забезпечення ефективних внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства	Координація корпоративних комунікацій; взаємодія зі ЗМІ; підготовка офіційних повідомлень; внутрішні комунікації персоналу	Орієнтований на формальні канали та інформаційні потоки, а не на розвиток спільноти та неформальну взаємодію
SMM-фахівець	Просування бренду в соціальних мережах і зростання охоплення та трафіку	Контент-планування; публікація постів; налаштування таргетованої реклами; аналіз статистики соціальних мереж	Зосереджується на контенті та показниках охоплення, а не на побудові стійких відносин і спільноти
Інфлюенс-менеджер	Залучення лідерів думок для підвищення впізнаваності та довіри до бренду	Пошук і відбір інфлюенсерів; організація колаборацій; контроль рекламних інтеграцій; оцінювання ефективності кампаній	Працює через зовнішніх агентів впливу, а не безпосередньо з клієнтською спільнотою бренду

Джерело: складено автором із урахуванням [1, с.149–151; 2; 5; 8].

Відповідно, ком'юніті-менеджер у готельно-ресторанній сфері виконує унікальну інтеграційну функцію, орієнтовану на довготривале формування лояльної клієнтської спільноти та управління взаємодією з аудиторією в онлайн- і офлайн-середовищі. На відміну від комунікативного менеджера, який переважно забезпечує формальні внутрішні та зовнішні комунікації, SMM-фахівця, зосередженого на контенті й показниках охоплення/просування, та інфлюенс-менеджера, який працює

через зовнішніх лідерів думок, ком'юніті-менеджмент спрямований на підтримання стійких відносин із гостями, модерацію зворотного зв'язку та мінімізацію репутаційних ризиків.

Робота ком'юніті-менеджменту не обмежується лише веденням соціальних мереж або модерацією коментарів, оскільки охоплює комплексне управління взаємовідносинами між брендом і спільнотою на всіх етапах клієнтського шляху. Вона передбачає стратегічне формування ціннісної пропозиції для учасників спільноти, створення умов для їхньої залученості та адвокації бренду, системне опрацювання зворотного зв'язку з метою вдосконалення сервісу, а також моніторинг і нейтралізацію репутаційних ризиків у цифровому середовищі. У готельно-ресторанній сфері ком'юніті-менеджмент додатково інтегрується з операційною діяльністю закладу (рецепція, зал, служба сервісу), забезпечуючи узгодженість комунікацій, персоналізацію взаємодії з гостями та підтримання довготривалої лояльності, що в підсумку посилює конкурентні позиції підприємства.

В процесі управління спільнотою, ком'юніті-менеджер готельно-ресторанного закладу використовує широкий спектр інструментів, які найбільш активно впливають на широку аудиторію, серед них слід відзначити представлені на рис. 2.



Рисунок 2. Основні інструменти управління спільною ком'юніті-менеджером готельно-ресторанного закладу

Джерело: узагальнено автором на основі [1, с. 152; 9].

Деталізацію використання широкого спектру інструментів управління спільною ком'юніті-менеджером готельно-ресторанного закладу представимо у таблиці 3.

Слід зазначити, що даний спектр інструментів ком'юніті-менеджера може бути розширений та доповнений залежно від цілей та потреб спільноти [10, с. 86–87]. Зокрема, ком'юніті-менеджмент посідає вагомe місце в системі формування та підтримання лояльної онлайн-спільноти, що прямо корелює з результативністю діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери. В умовах посилення конкурентного тиску на ринку пріоритетом є не лише залучення нових гостей, а й забезпечення їхнього

утримання шляхом вибудовування сталих комунікацій, підвищення залученості та формування емоційної прихильності до бренду.

Таблиця 3. Інструменти ком'юніті-менеджера та особливості їх використання в готельно-ресторанній сфері

<i>Інструмент</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Специфіка використання в готельно-ресторанній сфері</i>
Створення контенту	Розроблення текстового, візуального та мультимедійного контенту для взаємодії зі спільнотою	Презентація меню, номерів, інтер'єрів; анонси подій; демонстрація сервісу та «бекстейдж» закладу
Управління контентом	Планування, публікація, оновлення та модерація контенту відповідно до контент-стратегії	Формування контент-календаря з урахуванням сезонності, подій, акцій та завантаженості закладу
Утримання та залучення учасників	Підтримання інтересу наявної аудиторії та залучення нових членів спільноти	Програми лояльності, ексклюзивні пропозиції для підписників, welcome-кампанії для нових гостей
Підвищення активності учасників	Стимулювання взаємодії, коментарів, обговорень і участі в активностях	Опитування щодо меню/сервісу, конкурси, інтерактивні події, залучення гостей до зворотного зв'язку
Маркетинг у соціальних мережах	Використання SMM-інструментів для просування бренду та спільноти	Таргетована реклама на локальну аудиторію, просування спецпропозицій, робота з геолокаціями
Офлайн-присутність	Інтеграція ком'юніті-активностей у фізичному просторі бренду	Організація заходів, дегустацій, тематичних вечорів, зустрічей для учасників спільноти
Відносини з учасниками спільноти	Персоналізована комунікація, підтримання діалогу та довіри	Персональні відповіді гостям, подяки за відгуки, робота з постійними клієнтами та VIP-гостями
Реалізація стратегії	Упровадження ком'юніті-стратегії відповідно до цілей підприємства	Узгодження комунікацій із маркетинговою та сервісною стратегією готельно/ресторану
Поширення інформації	Донесення актуальних повідомлень до спільноти через різні канали	Інформування про зміни меню, графіка роботи, події, спеціальні пропозиції
Удосконалення функціонування спільноти	Оптимізація процесів взаємодії та підвищення якості комунікації	Аналіз відгуків гостей і адаптація сервісних процесів на їх основі
Адвокація	Формування прихильників бренду, які добровільно його рекомендують	Заохочення рекомендацій, відгуків, участі гостей як амбасадорів бренду
Управління користувачами	Модерація, сегментація та управління поведінкою учасників спільноти	Робота з негативом, дотримання правил спільноти, сегментація гостей за типами та інтересами

Джерело: запропоновано автором.

Основні аспекти ролі та інструменти ком'юніті-менеджера в контексті формування та модерації інтернет-спільнот наведено на рисунку 3. Відповідно, ком'юніті-менеджмент у готельно-ресторанній сфері охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на формування, розвиток і підтримання онлайн-спільноти навколо бренду. Насамперед ідеться про створення цифрового комунікаційного середовища, у межах якого гості взаємодіють не лише з підприємством, а й між собою. Для цього використовуються офіційні сторінки закладів у соціальних мережах, закриті клуби для постійних клієнтів, месенджери швидкого зворотного зв'язку та платформи з відгуками.

Залучення й утримання учасників спільноти забезпечується через інтерактивні формати комунікації, програми заохочення та використання користувачького контенту, який одночасно підвищує рівень залученості та розширює інформаційне охоплення бренду.

Важливою складовою діяльності ком'юніті-менеджера є модерація спільнот, яка передбачає підтримання безпечного та доброзичливого середовища, контроль якості комунікацій і конструктивну роботу з негативними коментарями. Замість формального

видалення критики акцент робиться на діалозі та пошуку рішень, сприяючи при цьому зниженню репутаційних ризиків. Значний вплив на імідж підприємства має також системна робота з відгуками на спеціалізованих онлайн-платформах, їх аналіз і трансляція релевантної інформації управлінському персоналу для оперативного вдосконалення сервісу.

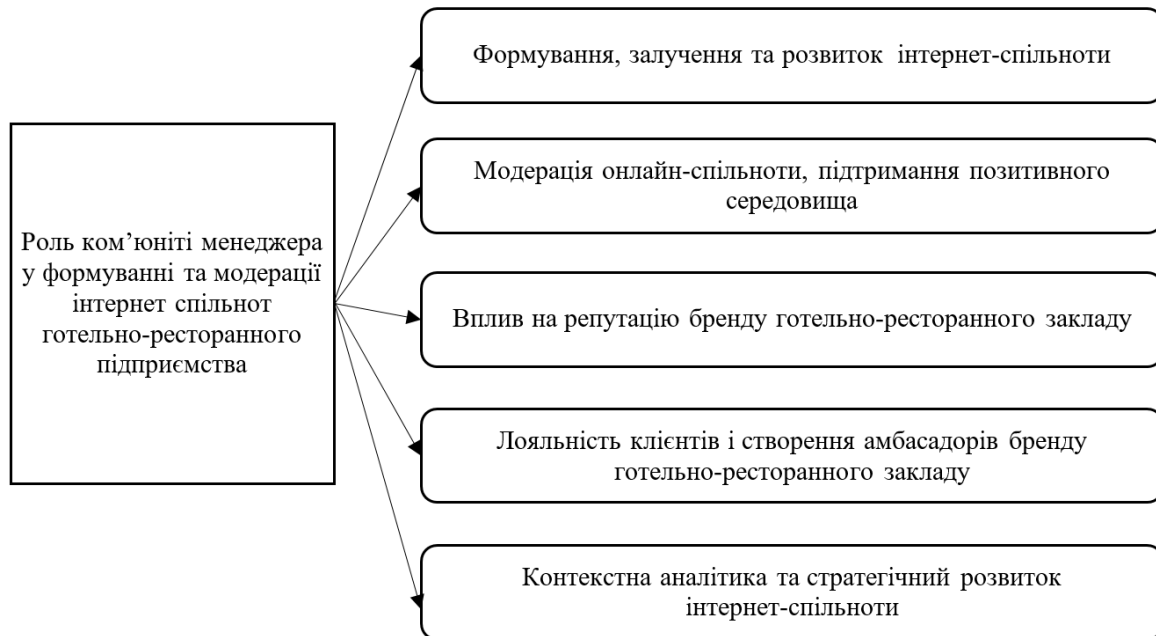


Рисунок 3. Основні аспекти ролі та інструменти ком'юніті-менеджера в контексті формування та модерації інтернет-спільнот

Джерело: складено автором на основі [1, с. 152].

Окремий напрям ком'юніті-менеджменту пов'язаний із формуванням лояльності клієнтів і розвитком амбасадорства бренду через програми лояльності, ексклюзивні заходи та співпрацю з блогерами й мікроінфлюенсерами. Доповнює ці процеси аналітична функція, що передбачає моніторинг активності аудиторії, оцінювання ефективності контенту та коригування комунікаційної стратегії відповідно до поведінкових реакцій спільноти.

Саме ком'юніті-менеджер забезпечує трансформацію комунікацій із клієнтами від одноразових контактів до системної, довготривалої взаємодії, у межах якої формуються сталі канали зворотного зв'язку, підтримується регулярна залученість аудиторії та вибудовується емоційний зв'язок із брендом. Такий підхід дозволяє не лише підвищити частоту повторних звернень і рівень лояльності гостей, а й перетворює клієнтську спільноту на стратегічний нематеріальний актив підприємства, що генерує органічні рекомендації, сприяє зміцненню репутації та зниженню комунікаційних і репутаційних ризиків.

Висновки. Встановлено, що ком'юніті-менеджмент у готельно-ресторанній сфері є стратегічно важливим напрямом управлінської діяльності, який забезпечує системне формування, розвиток і підтримання лояльної клієнтської спільноти в умовах цифрової трансформації та зростання конкурентного тиску. Ком'юніті-менеджер виступає інтеграційною ланкою між маркетинговими комунікаціями, сервісним менеджментом і репутаційним управлінням, здійснюючи вплив не лише на інформаційну присутність бренду, а й на якість клієнтського досвіду та емоційну прихильність гостей.

Ефективність діяльності ком'юніті-менеджера визначається поєднанням гнучких (softskills) і ґрунтовних (hard skills), а також здатністю застосовувати широкий спектр інструментів управління спільнотою з урахуванням специфіки готельно-ресторанного бізнесу. Практична реалізація ком'юніті-менеджменту сприяє зниженню репутаційних ризиків, підвищенню залученості та повторної активності клієнтів, а також формуванню амбасадорів бренду.

В цілому, ком'юніті-менеджмент доцільно розглядати як один із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності й сталого розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери в сучасному середовищі.

Conclusions. As a result of the conducted research, it was established that community management in the hotel and restaurant sector is a strategically important area of management activity, which ensures the systematic formation, development and maintenance of a loyal customer community in the conditions of digital transformation and increasing competitive pressure. The community manager acts as an integration link between marketing communications, service management and reputation management, influencing not only the brand's information presence, but also the quality of the customer experience and the emotional attachment of guests.

The effectiveness of the community manager's activities is determined by a combination of flexible (soft skills) and solid (hard skills), as well as the ability to apply a wide range of community management tools taking into account the specifics of the hotel and restaurant business. The practical implementation of community management contributes to reducing reputational risks, increasing customer engagement and repeat activity, as well as the formation of brand ambassadors.

In general, community management should be considered as one of the key factors in increasing the competitiveness and sustainable development of hotel and restaurant enterprises in the modern environment.

Список використаних джерел

1. Світлична В. Ю., Александрова С. А. Ефективні комунікації в готельно-ресторанному господарстві : навч. посіб. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2025. 173 с.
2. Хто такий ком'юніті-менеджер та чим він займається. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/komyuniti-menedzher-hto-ce-ta-chim-zajmayetsya-perevagi-i-nedoliki-profesiyi-perspektivi-na-rinku-praci-ukrayini/#> (дата звернення: 1.01.2026)
3. Світлична В. Ю., Александрова С. А. Комунікаційні процеси гастрономічних закладів: специфіка, цифрові інструменти і роль ком'юніті-менеджменту. *Комунальне господарство міст*. 2024. Том 5. Випуск 186. С. 39–47
4. Березко О., Ганець О. Аналіз ролі ком'юніті-менеджера у студентських онлайн-середовищах. *Інформація, комунікація, суспільство 2014 : матеріали 3-ої Міжн. наук. Конф. ІКС-2014, (м. Львів, 21–24 травня 2014 р.)*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. С. 54–55.
5. The Social Media Community Manager Playbook. URL: <https://cdn2.hubspot.net/hub/74005/file-15566531pdf/docs/lyntonweb-social-media-community-manager-playbook> (дата звернення: 04.01.2026)
6. Ковпак В. А. Комунікаційні платформи для фахівців із кадрового діловодства як чинник формування галузевого ком'юніті. *Держава та регіони. Серія: соціальні комунікації*. 2022. № 3. С. 80–87.
7. Чернушенко А. Ком'юніті-менеджер – хто це та чим займається? Переваги і недоліки професії, перспективи на ринку праці України. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/komyuniti-menedzher-hto-ce-ta-chim-zajmayetsya-perevagi-i-nedoliki-profesiyi-perspektivi-na-rinku-praci-ukrayini/> (дата звернення: 06.01.2026).
8. Балашов І. П. Підвищення інноваційного потенціалу в проєктній діяльності за допомогою ком'юніті-менеджменту. URL: <https://stlnau.in.ua/samoosvita/item/2020/lnau201119.pdf#page=431> (дата звернення: 02.01.2026).
9. Ганець О. Аналіз обов'язків ком'юніті-менеджера в процесі управління веб-спільнотою. *Інформація, комунікація, суспільство 2015 : матеріали 4-ої Міжн. наук. конф. ІКС-2015 (м. Львів, 20-23 травня 2015 р.)*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. С. 86-87.

Reference

1. Svitlychna V. Yu., Aleksandrova S. A. (2025). *Efektivni komunikatsii v hotelno-restorannomu hospodarstvi: navchalnyi posibnyk*. [Effective communications in hotel and restaurant business: textbook]. Kharkiv: O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (KhNUMH), 173 p. (In Ukrainian).
2. Web-Promo (n.d.) Khto takий kom'iuniti-menedzher ta chym vin zaimaietsia. [Who is a community manager and what do they do]. Available at: <https://web-promo.ua/ua/blog/komyuniti-menedzher-hto-ce-ta-chim-zajmayetsya-perevagi-i-nedoliki-profesiyyi-perspektivi-na-rinku-praci-ukrayini/#> (accessed: 1 January 2026). (In Ukrainian).
3. Svitlychna V. Yu., Aleksandrova S. A. (2024) *Komunikatsiini protsesy hastronomichnykh zakladiv: spetsyfika, tsyfrovi instrumenty i rol kom'iuniti-menedzhmentu*. [Communication processes of gastronomic establishments: specifics, digital tools and the role of community management]. *Komunalne hospodarstvo mist*, no. 5, vol. 186, pp. 39–47. (In Ukrainian).
4. Berezko O., Hanets O. (2014). *Analiz roli kom'iuniti-menedzhera u studentskykh onlain-seredovyshchakh*. [Analysis of the role of a community manager in student online environments]. In: *Informatsiia, komunikatsiia, suspilstvo 2014 (IKS-2014): Proceedings of the 3rd International Scientific Conference, Ukraine, Lviv, 2014*, pp. 54–55. (In Ukrainian)
5. Happy Monday. 6 pytan pro kom'iuniti-menedzhera. [Six questions about a community manager]. Available at: <https://happymonday.ua/komjunyty-menedzher> (accessed: 4 January 2026). (in Ukrainian)
6. HubSpot (LyntonWeb). *The Social Media Community Manager Playbook*. Available at: <https://cdn2.hubspot.net/hub/74005/file-15566531-pdf/docs/lyntonweb-social-media-community-manager-playbook> (accessed: 4 January 2026). (In English).
7. Kovpak V. A. (2022) *Komunikatsiini platformy dlia fakhivtsiv iz kadrovoho dilovodstva yak chynnyk formuvannia haluzevoho kom'iuniti*. [Communication platforms for HR records management specialists as a factor in forming an industry community]. *Derzhava ta rehiony. Serii: sotsialni komunikatsii*, 3, pp. 80–87. (In Ukrainian).
8. Chernushenko A. (2024) *Kom'iuniti-menedzher – khto tse ta chym zaimaietsia? Perevahy i nedoliky profesii, perspektyvy na rynku pratsi Ukrainy*. [Community manager: who they are and what they do? Pros and cons of the profession, prospects in the Ukrainian labour market]. Available at: <https://web-promo.ua/ua/blog/komyuniti-menedzher-hto-ce-ta-chim-zajmayetsya-perevagi-i-nedoliki-profesiyyi-perspektivi-na-rinku-praci-ukrayini/> (accessed: 2 January 2026). (In Ukrainian).
9. Balashov I. P. (2020) *Pidvyshchennia innovatsiinoho potentsialu v proiektnii diialnosti za dopomohoiu kom'iuniti-menedzhmentu*. [Increasing innovative potential in project activity through community management]. Available at: <https://stlnau.in.ua/samoosvita/item/2020/lnau201119.pdf#page=431> (accessed: 6 January 2026). (In Ukrainian).
10. Hanets O. (2015). *Analiz obov'iazkiv kom'iuniti-menedzhera v protsesi upravlinnia veb-spilnotiu*. [Analysis of a community manager's responsibilities in the process of managing a web community]. In: *Informatsiia, komunikatsiia, suspilstvo 2015 (IKS-2015): Proceedings of the 4th International Scientific Conference, Ukraine, Lviv, Slavske. 2015*, pp. 86–87. (In Ukrainian)