

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Економічний факультет

ПОГОДЖЕНО

Декан
Економічного факультету

(підпис)

**Андрій
МУЗИЧЕНКО**

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
готельно-ресторанної справи та туризму

(підпис)

**Світлана
МЕЛЬНИЧЕНКО**

«____» _____ 2026 р.

«____» _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Комунікативна система управління як інструмент
попередження та вирішення конфліктів у готельно-
ресторанному бізнесі»**

Спеціальність **241 «Готельно-ресторанна справа»**

Освітня програма **«Готельно-ресторанний бізнес»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Гарант освітньої програми

к. е. н., доцент

(підпис)

Лариса ГОПКАЛО

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

д.е.н., проф.

(підпис)

Оксана МОРГУЛЕЦЬ

Виконав

(підпис)

Денис ОПРОЩЕНКО

КИЇВ – 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

готельно-ресторанної справи та туризму

д.е.н., професор _____ Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО

«27» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ

до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи
здобувача вищої освіти

_____ Дениса Антоновича Опрощенка _____

Спеціальність: 241 «Готельно-ресторанна справа»

Освітня програма: «Готельно-ресторанний бізнес»

Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Комунікативна система управління як інструмент попередження та вирішення конфліктів у готельно-ресторанному бізнесі»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 22.10.2025 р. №2446 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2026.27.05
Рік, місяць, число

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи законодавчі та нормативні акти, статистичні матеріали Державного комітету статистики України, наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій.

Об'єкт дослідження – процес управління комунікативною діяльністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади формування ефективної комунікативної системи управління як інструменту попередження та вирішення конфліктів у готельно-ресторанному бізнесі.

Перелік завдань, які повинен виконати здобувач вищої освіти для досягнення поставленої мети:

- опрацювати теоретико-методичні аспекти формування та функціонування комунікативної системи управління як інструменту попередження та вирішення конфліктів у готельно-ресторанному бізнесі;

- дослідити практичні результати формування та функціонування комунікативної системи управління як інструменту попередження та вирішення конфліктів у готельно-ресторанному бізнесі;

- визначити шляхи удосконалення комунікативної системи управління для попередження та вирішення конфліктів у готельно-ресторанному бізнесі.

Дата видачі завдання «24» жовтня 2025 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

_____ Моргулець О.Б.

Завдання прийняв до виконання

_____ Опрощенко Д.А.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ПІДГОТОВКИ ТА ЗАХИСТУ БАКАЛАВРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Етапи підготовки та захисту кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми бакалаврської кваліфікаційної роботи, підготовка завдання, складання плану, консультації з проведення дослідження	1 вересня – 30 вересня 2025 р.	Виконано
2.	Оформлення і затвердження завдання на бакалаврську кваліфікаційну роботу	1 жовтня – 15 листопада 2025 р.	Виконано
3.	Написання 1 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20 листопада 2025 р. – 2 січня 2026 р.	Виконано
4.	Попередній захист 1 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	5 січня – 8 січня 2026 р.	Виконано
5.	Написання 2 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	9 січня – 20 лютого 2026 р.	Виконано
6.	Попередній 2 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20–27 лютого 2026 р.	Виконано
7.	Підготовка 3 розділу роботи бакалаврської кваліфікаційної роботи	2 березня – 17 квітня 2026 р.	Виконано
8.	Попередній 3 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20 – 24 квітня 2026 р.	Виконано
9.	Підготовка висновків, списку використаних джерел та додатків. Оформлення роботи відповідно до встановлених вимог, передача на перевірку керівникові.	27 квітня – 8 травня 2026 р.	Виконано
10.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11 – 15 травня 2026 р.	Виконано
11.	Перевірка роботи на академічний плагіат	18 травня 2026 р.	Виконано
12.	Отримання відгуку керівника роботи	19 – 20 травня 2026 р.	Виконано
13.	Отримання зовнішньої рецензії	21 – 22 травня 2026 р.	Виконано
14.	Подача роботи на кафедру	25 травня 2026 р.	Виконано
15.	Підготовка доповіді і презентації. Попередній розгляд та захист на випусковій кафедрі	25 – 26 травня 2026 р.	Виконано
16.	Допуск бакалаврської кваліфікаційної роботи до захисту завідувачем кафедри	27 травня – 29 травня 2026 р.	
17.	Захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	відповідно до розкладу	

« » _____ 2026 p.

Анотація

Опрощенко Д.А. Комунікативна система управління як інструмент попередження та вирішення конфліктів у готельно-ресторанному бізнесі. Рукопис.

Кваліфікаційна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2026.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад комунікативної системи управління конфліктами у сфері гостинності, аналіз практики її застосування на прикладі готелю InterContinental Kyiv та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення комунікативних процесів для підвищення якості обслуговування й ефективності діяльності підприємства.

У роботі розкрито сутність, роль та значення комунікацій у системі управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу, досліджено причини виникнення, види та наслідки конфліктів у сфері гостинності. Узагальнено сучасні підходи до управління комунікаціями та визначено основні інструменти попередження і врегулювання конфліктів. Проведено організаційно-економічний аналіз діяльності готелю InterContinental Kyiv, досліджено існуючу систему управлінських комунікацій та оцінено рівень конфліктності в колективі й у взаємодії з клієнтами.

У практичній частині роботи визначено основні причини виникнення конфліктів у готелі та запропоновано модель адаптивної комунікативної системи управління конфліктами. Обґрунтовано доцільність використання цифрових інструментів, онлайн-комунікацій та автоматизованих сервісів для підвищення ефективності внутрішньої та зовнішньої взаємодії. У результаті дослідження доведено, що ефективна комунікативна система управління сприяє зниженню рівня конфліктності, покращенню організаційного клімату, підвищенню якості сервісу та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Ключові слова: комунікації, конфлікт-менеджмент, сервіс, цифровізація, гостинність.

ABSTRACT

Oproshchenko D. Communication management system as a tool for preventing and resolving conflicts in the hotel and restaurant business. Manuscript.

Bachelor's qualification paper for the first (bachelor's) level of higher education, specialty 241 "Hotel and Restaurant Business". National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, 2026.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical foundations of a communicative conflict management system in the hospitality industry, to analyze the practice of its application using InterContinental Kyiv as a case study, and to develop recommendations for improving communication processes in order to enhance service quality and the operational efficiency of the enterprise.

The thesis reveals the essence, role, and significance of communications within the management system of hotel and restaurant enterprises, and examines the causes, types, and consequences of conflicts in the hospitality industry. Modern approaches to communication management are generalized, and the main tools for conflict prevention and resolution are identified. An organizational and economic analysis of the activities of InterContinental Kyiv was conducted, the existing system of managerial communications was investigated, and the level of conflict occurrence within the staff and in interactions with customers was assessed.

The practical part of the study identifies the main causes of conflicts within the hotel and proposes a model of an adaptive communicative conflict management system. The expediency of using digital tools, online communications, and automated services to improve the efficiency of internal and external interaction is substantiated. The study proves that an effective communicative management system contributes to reducing the level of conflict, improving the organizational climate, enhancing service quality, and strengthening the competitive position of the enterprise.

Keywords: communications, conflict management, service, digitalization, hospitality.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	
1.1. Сутність і значення комунікативної системи управління в готельно-ресторанному бізнесі	12
1.2. Причини, види та наслідки конфліктів в готельно-ресторанному бізнесі	18
1.3. Управління комунікаціями та інструменти попередження і врегулювання конфліктів в готельно-ресторанному бізнесі	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМУНІКАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ «INTERCONTINENTAL KYIV»	31
2.1. Аналіз ринку готельних послуг України та міста Києва	31
2.2. Організаційно-економічна характеристика та аналіз комунікативної системи готелю «InterContinental Kyiv»	36
2.3. Оцінка рівня конфліктності та причин виникнення конфліктів в підприємстві «InterContinental Kyiv»	42
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	49
3.1. Розроблення моделі адаптивної комунікативної системи управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі на прикладі «InterContinental Kyiv»	49
3.2. Використання цифрових інструментів у комунікативній системі управління конфліктами	53
3.3. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів	59
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Сфера гостинності є однією з найбільш динамічних і водночас конфліктогенних галузей економіки, що охоплює готельний і ресторанний бізнес, туризм, івент-індустрію та різноманітні формати сервісного обслуговування. Її специфіка визначається високим рівнем інтенсивності міжособистісної взаємодії, орієнтацією на клієнтський досвід та необхідністю дотримання високих стандартів якості обслуговування. У таких умовах саме комунікація виступає ключовим інструментом координації дій, передачі цінностей сервісу та формування довіри між усіма учасниками процесу обслуговування.

Водночас людський фактор, різноманітність очікувань споживачів, культурні відмінності, емоційна напруженість сервісних ситуацій і висока швидкість обслуговування зумовлюють значну ймовірність виникнення конфліктів. Більшість таких конфліктів має комунікативну природу або загострюється внаслідок недосконалості комунікаційних процесів: неточності передачі інформації, відсутності зворотного зв'язку, порушення стандартів сервісної взаємодії або неефективного стилю управління. Саме тому дослідження комунікативної системи управління як інструменту попередження та вирішення конфліктів набуває особливої актуальності.

Конфлікти у сфері гостинності проявляються як у зовнішньому контурі (між клієнтами та персоналом), так і у внутрішньоорганізаційному середовищі (між співробітниками та підрозділами). Зовнішні конфлікти найчастіше пов'язані з невідповідністю очікувань гостей фактичному рівню послуг, помилками в обслуговуванні, неузгодженістю інформації або недотриманням комунікаційних стандартів. Внутрішні конфлікти виникають через нечіткий розподіл ролей, перевантаження персоналу, різні стилі управління та недоліки внутрішніх комунікацій. У цьому контексті ефективна комунікативна система управління виступає не лише засобом реагування на конфлікти, але й інструментом їх превенції через формування прозорих, структурованих і клієнтоорієнтованих комунікацій.

Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності посилюють значення комунікаційного фактору. Цифровізація сервісів, активне використання онлайн-платформ і соціальних мереж зумовлюють миттєве поширення інформації про якість обслуговування. У таких умовах будь-який комунікативний збій може трансформуватися у репутаційний ризик. Відтак підприємства готельно-ресторанного бізнесу потребують впровадження комплексних комунікативних систем управління, які забезпечують своєчасне виявлення конфліктних ситуацій, їх конструктивне вирішення та формування стратегії попередження.

Отже, дослідження комунікативної системи управління як інструменту попередження та вирішення конфліктів є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору. Воно дозволяє обґрунтувати роль комунікацій у формуванні ефективної організаційної культури, підвищенні якості сервісу та зміцненні конкурентних позицій підприємств гостинності.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад комунікативної системи управління конфліктами у сфері гостинності, аналіз практики її застосування на прикладі готелю «InterContinental Kyiv» та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення комунікативних процесів для попередження і ефективного вирішення конфліктів, підвищення якості обслуговування та результативності діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких **завдань:**

- розкрити сутність, роль та значення комунікацій і комунікативної системи управління в готельно-ресторанному бізнесі.
- дослідити причини виникнення, види та наслідки конфліктів у сфері гостинності.
- узагальнити підходи до управління комунікаціями та визначити основні інструменти попередження і врегулювання конфліктів у готельно-ресторанному бізнесі.

- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства – готель «InterContinental Kyiv».
- проаналізувати існуючу систему управлінських комунікацій у готелі «InterContinental Kyiv».
- оцінити рівень конфліктності, визначити основні причини та особливості виникнення конфліктів у готелі «InterContinental Kyiv».
- розробити модель адаптивної комунікативної системи управління конфліктами в готелі «InterContinental Kyiv».
- обґрунтувати доцільність використання цифрових інструментів у комунікативній системі управління конфліктами.
- провести оцінку ефективності впровадження запропонованих заходів у готелі «InterContinental Kyiv».

Об’єкт дослідження – процес управління комунікаціями в готельно-ресторанному підприємстві в умовах виникнення та розвитку конфліктних ситуацій.

Предмет дослідження – теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти формування й функціонування комунікативної системи управління як засобу попередження та врегулювання конфліктів у готельно-ресторанному бізнесі.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, застосовано аналіз і синтез для вивчення теоретичних основ конфліктології у сфері гостинності, метод класифікації – для систематизації типів конфліктів у готельному бізнесі. Методи порівняння та узагальнення дозволили оцінити особливості управління конфліктами у різних готельних підприємствах, зокрема на прикладі «InterContinental Kyiv». Статистичний аналіз використано для дослідження ринку готельних послуг Києва та оцінки ефективності існуючих методів врегулювання конфліктів. Метод експертного оцінювання допоміг виявити рівень задоволеності клієнтів і персоналу системою управління

конфліктами, а метод моделювання застосовано для розробки рекомендацій щодо вдосконалення конфліктного менеджменту в готелі.

Інформаційна база дослідження складається з наукових праць, навчальних посібників, аналітичних матеріалів, а також даних з офіційних онлайн-ресурсів, що стосуються різноманітних аспектів конфліктології, менеджменту конфліктів та аналізу готельного ринку України. Для аналізу готельного бізнесу використано інформацію з відкритих джерел, аналітичні звіти та статистичні дані діяльності готелю «InterContinental Kyiv». База надає теоретичне і практичне підґрунтя для дослідження менеджменту конфліктів та особливостей розвитку готельного бізнесу в Україні. Зібрані матеріали формують основу для здійснення комплексного дослідження, яке сприятиме вдосконаленню управлінських підходів, підвищенню ефективності операцій та покращенню конкурентоспроможності

Структура роботи зумовлена метою та завданням дослідження і включає вступ, 3 розділи, висновок та список з 47 використаних джерел. Загальний обсяг роботи 85 сторінок друкованого тексту. Основний зміст викладено на 70 сторінках. Робота містить 11 таблиць, 4 рисунки та 3 додатки.

Апробацію результатів. Результати дослідження були апробовані на II Всеукраїнській науково-практичній конференції «Євроінтеграційні процеси в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі України», НУБіП України, 12 березня 2026 р. з публікацією тез (Додаток А).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність і значення комунікативної системи управління в готельно-ресторанному бізнесі

Сфера гостинності належить до тих галузей економіки, де людська взаємодія є не допоміжним елементом, а серцевиною самого продукту. Гість, який поселяється до готелю або замовляє страву в ресторані, купує не лише послугу в її матеріальному вимірі – він купує досвід, що формується зі сукупності живих контактів: із портьє, офіціантом, менеджером зміни, адміністратором. Якість кожного з цих контактів визначається тим, наскільки добре вибудована комунікація всередині організації та між організацією і її зовнішнім середовищем [7]. Саме тому теоретичне осмислення комунікативної системи управління є відправною точкою для будь-якого дослідження в галузі менеджменту готельно-ресторанного бізнесу.

Поняття «комунікативна система управління» (КСУ) не є простим синонімом корпоративного зв'язку чи внутрішніх комунікацій. Це ширша управлінська конструкція, що охоплює сукупність каналів, процедур, норм і практик, за допомогою яких організація здійснює обмін інформацією як між своїми підрозділами, так і з клієнтами, партнерами та регуляторним середовищем – і все це з метою досягнення організаційних цілей [24]. На відміну від стихійної комунікації, яка відбувається в будь-якому колективі, КСУ передбачає свідоме проектування інформаційних потоків, розподіл комунікативних ролей і регулярну оцінку ефективності обміну повідомленнями. Інакше кажучи, це комунікація, піднята до рівня управлінського інструменту.

У науковій літературі останніх років усталилось розуміння КСУ як багаторівневого явища. На мікрорівні вона охоплює міжособистісну взаємодію в межах змін і служб – між кухнею і залом, між службою рецепції і господарською службою. На мезорівні – організаційну комунікацію між підрозділами, керівництвом і персоналом. На макрорівні – зовнішні комунікації: з клієнтами через цифрові платформи, з постачальниками, медіа та органами регулювання [23]. Така структурна складність особливо помітна в готельно-ресторанному бізнесі, де обслуговування одного гостя нерідко задіює п'ять-сім різних служб одночасно, і будь-який розрив у комунікаційному ланцюжку безпосередньо позначається на якості сервісу.

Перш ніж перейти до аналізу окремих функцій і характеристик КСУ, доцільно унаочнити її внутрішню архітектуру. Наведена нижче схема (рис. 1.1) відображає трирівневу структуру комунікативної системи управління, що є типовою для підприємств готельно-ресторанного бізнесу, та демонструє взаємозалежність між її складовими. В основі даної схеми лежить принцип вкладеності: кожен наступний рівень є частиною ширшого комунікативного контексту, а не ізольованою підсистемою. Мікрорівень охоплює безпосередню міжособистісну взаємодію – між членами однієї зміни, між персоналом і гостем – і поділяється на три канали: вербальний, невербальний і цифровий. Мезорівень відповідає за організаційну комунікацію між підрозділами та між керівництвом і персоналом, тобто за ті інформаційні потоки, що забезпечують скоординовану роботу готелю чи ресторану як єдиного організму. Макрорівень виходить за межі підприємства й охоплює зовнішні комунікації з клієнтами, партнерами, медіа та регуляторними органами. Принципово важливим є те, що розрив або дисфункція на будь-якому з рівнів неминуче дестабілізує всю систему: комунікативний збій між кухнею і залом (мікрорівень) може спровокувати скаргу гостя (макрорівень), а нечіткі управлінські сигнали (мезорівень) – породити системне непорозуміння між службами [40].



Рис. 1.1. Рівнева структура комунікативної системи управління в готельно-ресторанному бізнесі

Джерело: розроблено автором на основі [23,40] ШІ (ChatGPT, GPT-5.3, 2026)

Щоб зрозуміти сутність КСУ глибше, варто звернутися до її функцій. Дослідники виокремлюють кілька базових функцій, які комунікація виконує в управлінській системі підприємств гостинності. По-перше, це координаційна функція: без стабільного інформаційного обміну, наприклад, між кухня і зала обслуговування, неможливо синхронізувати час подачі страв, відповісти на алергічні запити гостя або оперативно замінити позицію в меню. По-друге, мотиваційна функція – відкрита та прозора комунікація між керівництвом і персоналом є одним із ключових чинників утримання кадрів [23]. Дослідження, проведене на готельних підприємствах Португалії у 2023 році, підтвердило, що задоволеність внутрішньою комунікацією підвищує рівень сприйнятої організаційної підтримки та задоволеності роботою, які, своєю чергою, знижують наміри персоналу звільнитися. По-третє, це функція профілактики конфліктів – саме вона є центральною в контексті даного

дослідження. Неефективна комунікація в індустрії гостинності може призводити до непорозумінь, конфліктів і зниження задоволеності персоналу своєю роботою [41].

Готельно-ресторанний бізнес має низку специфічних рис, що визначають особливості побудови КСУ в цій сфері і суттєво відрізняють її від комунікаційного менеджменту в промисловості чи торгівлі. Перша й найважливіша риса – висока контактність і емоційна насиченість сервісу. В індустрії гостинності гості щодня взаємодіють із персоналом, а навички слухання, усного та невербального спілкування є необхідними в роботі з відвідувачами та виступають індикаторами якості сервісу. Це означає, що кожен комунікативний збій миттєво стає видимим для споживача і безпосередньо відображається на сприйнятті бренду [22].

Друга риса – позмінна та багатофункціональна структура виробничих процесів. Готель чи ресторан працює у кілька змін, в яких задіяні різні команди, що вимагає чіткої передачі інформації між ними. Тут КСУ виконує роль «пам'яті організації» – системи, що забезпечує інституційну неперервність попри постійну ротацію людей на робочих місцях. Третя риса – це мультикультурне та мультимовне середовище, характерне для великих готельних мереж і туристичних ресторанів. Різниця в культурних кодах комунікації між персоналом і гостями або між самими працівниками ускладнює формування єдиного комунікативного простору і вимагає спеціальних управлінських рішень. Четверта риса – цифровізація комунікації, що прискорила після пандемії COVID-19. Системи управління готелем (PMS), CRM-платформи, месенджери та чат-боти для гостей формують новий цифровий шар КСУ, інтегрований у традиційні міжособистісні канали [32].

Важливим концептуальним питанням є співвідношення між КСУ та конфліктами. Конфлікти є невід'ємною частиною будь-яких взаємодій, і їхня природа суттєво змінилася під впливом технологічних змін і дефіциту ресурсів. В управлінському контексті організації зіткнулися з новими типами конфліктів, пов'язаних із зміною ставлення працівників до праці, особливо в

період пандемії COVID-19. Водночас конфлікт не є за своєю природою виключно деструктивним явищем. Конфліктологія визнає, що конфлікти є невід'ємною частиною організаційної динаміки – різні інтереси, ресурси та відносини влади породжують як конкуренцію, так і конфлікт, тоді як позитивна взаємозалежність спонукає сторони до співпраці. Правильно збудована КСУ не ліквідує конфлікти, а забезпечує канали для їхнього раннього виявлення та конструктивного вирішення [24].

Слід підкреслити, що ефективна КСУ має бути системною – а не ситуативною реакцією на проблеми. Внутрішня комунікація має бути постійною, послідовною та рівномірною, адже добре поінформовані працівники не лише відчувають більшу безпеку й залученість, а й схильні ділитися позитивним досвідом про організацію, виступаючи її адвокатами. Це особливо актуально в сфері гостинності, де репутаційний капітал формується не лише рекламою, а насамперед щоденними живими контактами персоналу з гостями [44].

Ключовою теоретичною рамкою для розуміння конфліктів у сфері гостинності є теорія збереження ресурсів і стейкхолдерська теорія, що дозволяє аналізувати конфлікти крізь призму індивідуальних та організаційних ресурсів і розробляти відповідні стратегії їх управління. Саме комунікація є тим ресурсом, який з'єднує всіх стейкхолдерів – персонал, керівництво, клієнтів і партнерів – в єдину систему, здатну до саморегуляції [47].

Нижче наведено таблицю 1.1, що систематизує функції КСУ та їх прояви в умовах готельно-ресторанного бізнесу. Варто зазначити, що наведені функції не є рівнозначними за своїм управлінським навантаженням. В умовах підвищеного операційного ритму – у пікові сезони, під час великих заходів або в кризових ситуаціях – координаційна та профілактична функції набувають першорядного значення, оскільки саме в ці періоди комунікативні збої трапляються найчастіше і мають найбільш відчутні наслідки для якості сервісу. Натомість мотиваційна та адаптаційна функції виявляються більш критичними в довгостроковій перспективі: вони формують той організаційний

клімат, який або утримує кваліфікований персонал і забезпечує лояльність гостей, або поступово руйнує конкурентні позиції підприємства. Розуміння цієї динаміки дозволяє менеджменту розставляти пріоритети у розбудові КСУ залежно від поточного стану організації.

Таблиця 1.1

Функції комунікативної системи управління та їх прояви в готельно-ресторанному бізнесі

	Функція КСУ	Сутність	Прояв у ГРБ	Наслідки дисфункції
1	Координаційна	Узгодження дій підрозділів	Синхронізація kitchen і front-of-house, передача зміни	Затримка подачі, помилки в замовленнях
2	Мотиваційна	Формування залученості персоналу	Зворотний зв'язок від керівника, визнання заслуг	Плинність кадрів, низька продуктивність
3	Профілактична	Раннє виявлення напруги	Регулярні наради, відкрите звернення зі скаргами	Ескалація конфліктів, погіршення клімату
4	Сервісна	Комунікація з гостем	Встановлення контакту, робота зі скаргами	Негативні відгуки, втрата лояльності
5	Інформаційна	Передача релевантних даних	PMS, CRM, чек-листи зміни	Дублювання або втрата даних
6	Адаптаційна	Реакція на зміни середовища	Кризова комунікація, управління відгуками онлайн	Репутаційні втрати, хаотичні рішення

Джерело: розроблено автором на основі [24, 44, 47] III (ChatGPT, GPT-5.3, 2026)

Підсумовуючи, слід наголосити, що комунікативна система управління в готельно-ресторанному бізнесі – це не технічна надбудова, а структуроутворювальний елемент усього менеджменту. Саме вона визначає, чи зможе підприємство перетворити людський потенціал своїх команд на стабільну якість обслуговування, чи, навпаки, дозволить накопичуватися прихованим конфліктам, що зрештою знизять конкурентоспроможність. Теоретичне усвідомлення цього зв'язку є необхідною передумовою для розробки практичних інструментів управління конфліктами, яким присвячені наступні розділи роботи.

1.2. Причини, види та наслідки конфліктів в готельно-ресторанному бізнесі

Конфлікт є невід'ємною складовою соціальної взаємодії та будь-якої діяльності, що передбачає міжособистісні контакти, зокрема у сфері гостинності. Готельно-ресторанний бізнес, орієнтований на інтенсивну комунікацію з клієнтами та високі стандарти сервісу, є особливо чутливим до виникнення конфліктних ситуацій. Це зумовлено необхідністю постійної координації дій персоналу, швидкого реагування на запити гостей, а також значною варіативністю їхніх очікувань і поведінкових моделей. У таких умовах будь-які порушення комунікації, неточності в інформації або невідповідність сервісу очікуванням можуть трансформуватися у конфлікт.

У науковій літературі конфлікт розглядається як зіткнення протилежних інтересів, потреб, цінностей або позицій між двома чи більше сторонами, що супроводжується емоційною напругою та потребує врегулювання. Важливою характеристикою конфлікту є його динамічність: він розвивається від латентної стадії до відкритого протистояння, проходячи етапи усвідомлення суперечності, ескалації, пошуку шляхів вирішення та завершення. У готельно-ресторанному бізнесі ця динаміка часто прискорюється через високий темп обслуговування та необхідність негайного реагування на ситуації, що виникають у процесі взаємодії з клієнтами.

Причини виникнення конфліктів у сфері гостинності мають комплексний характер і формуються під впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних чинників. До об'єктивних причин належать організаційні недоліки, зокрема нечіткість стандартів обслуговування, неузгодженість дій між підрозділами, перевантаження персоналу або недосконалість внутрішніх комунікацій. Суб'єктивні причини пов'язані з індивідуальними особливостями учасників взаємодії – рівнем емоційної стабільності, комунікативними навичками, культурними відмінностями та очікуваннями щодо сервісу.

Особливу роль відіграє розрив між очікуваним і фактичним рівнем обслуговування, який часто стає тригером конфліктних ситуацій.

Емоційна складова конфліктів у сфері гостинності є визначальною. Клієнти, які перебувають у подорожі, нерідко знаходяться у стані фізичного чи психологічного напруження, що підвищує їхню чутливість до недоліків сервісу. Навіть незначні порушення стандартів можуть викликати непропорційно сильну реакцію. У цьому контексті важливим є вміння персоналу інтерпретувати поведінку клієнта, розпізнавати приховані причини невдоволення та вибудовувати комунікацію з урахуванням емоційного стану гостя.

Значна частина конфліктів у готельно-ресторанному бізнесі має комунікативну природу. Непорозуміння, неточність формулювань, відсутність зворотного зв'язку або невміння пояснити правила обслуговування можуть призводити до ескалації навіть незначних суперечностей. Наприклад, ситуації, пов'язані з бронюванням, оплатою або додатковими послугами, часто виникають не через сам факт помилки, а через спосіб її комунікації клієнту. Відтак ефективність управління конфліктами значною мірою залежить від якості комунікативної системи підприємства.

Внутрішньоорганізаційні конфлікти також є поширеним явищем у сфері гостинності. Вони виникають унаслідок нерівномірного розподілу навантаження, нечіткого визначення ролей, відмінностей у професійних підходах або міжособистісної несумісності працівників. Особливістю таких конфліктів є їхній часто прихований характер: зовні вони можуть проявлятися як зниження мотивації, формалізація обслуговування або погіршення взаємодії в команді. У довгостроковій перспективі це негативно впливає на якість сервісу та репутацію підприємства.

Специфіка організації праці в готельно-ресторанному бізнесі, зокрема позмінний графік роботи, підвищена інтенсивність праці у пікові періоди та необхідність одночасного виконання кількох завдань, створює додаткові передумови для виникнення конфліктів. Нерівномірність навантаження або

відчуття несправедливості у розподілі робочого часу можуть формувати латентні суперечності, які з часом переходять у відкриту форму. Це підкреслює важливість прозорих управлінських рішень і ефективної внутрішньої комунікації.

Типологія конфліктів у готельно-ресторанному бізнесі може бути розглянута за кількома взаємопов'язаними критеріями, що дозволяє глибше зрозуміти їхню природу. За складом учасників виокремлюють конфлікти між персоналом і клієнтами, між працівниками, а також між керівництвом і підлеглими. Конфлікти з клієнтами є найбільш чутливими, оскільки вони безпосередньо впливають на рівень задоволеності гостей і репутацію закладу. Внутрішні конфлікти, хоча менш помітні для зовнішнього середовища, мають не менш суттєві наслідки, оскільки визначають якість командної взаємодії.

За характером причин конфлікти поділяються на раціональні та емоційні. Раціональні конфлікти виникають у зв'язку з об'єктивними суперечностями в організації роботи та можуть бути вирішені шляхом оптимізації процесів. Емоційні конфлікти мають глибший психологічний характер і потребують застосування комунікативних та поведінкових стратегій, спрямованих на зниження напруги та відновлення взаєморозуміння.

За формою прояву конфлікти можуть бути відкритими або прихованими. Відкриті конфлікти супроводжуються явною конфронтацією та вимагають оперативного втручання. Приховані конфлікти характеризуються накопиченням напруження і можуть тривалий час залишатися непомітними, поступово знижуючи ефективність діяльності підприємства. У цьому контексті особливого значення набувають механізми зворотного зв'язку та моніторингу внутрішнього клімату.

Додатково у сфері гостинності виокремлюють ціннісні конфлікти, що виникають через культурні та поведінкові відмінності, рольові конфлікти, пов'язані з невизначеністю функціональних обов'язків, ситуативні конфлікти, спричинені непередбачуваними обставинами, а також інституційні конфлікти, зумовлені політикою підприємства. Кожен із цих типів потребує специфічних

підходів до управління, що ще раз підкреслює значення системності в організації комунікацій.

Систематизація видів конфліктів є необхідною передумовою їх ґрунтовного аналізу та ефективного управління в організаційному середовищі. Класифікація конфліктів за різними ознаками дає змогу глибше зрозуміти їхню природу, джерела виникнення та особливості перебігу. Зокрема, поділ за учасниками, природою, формою прояву, змістом, умовами виникнення та рівнем взаємодії дозволяє комплексно охарактеризувати конфлікт як багатовимірне соціально-психологічне явище. Такий підхід сприяє більш точному визначенню причин конфліктів і вибору адекватних методів їх попередження та врегулювання. Відповідну узагальнену класифікацію видів конфліктів подано на рисунку 1.2.

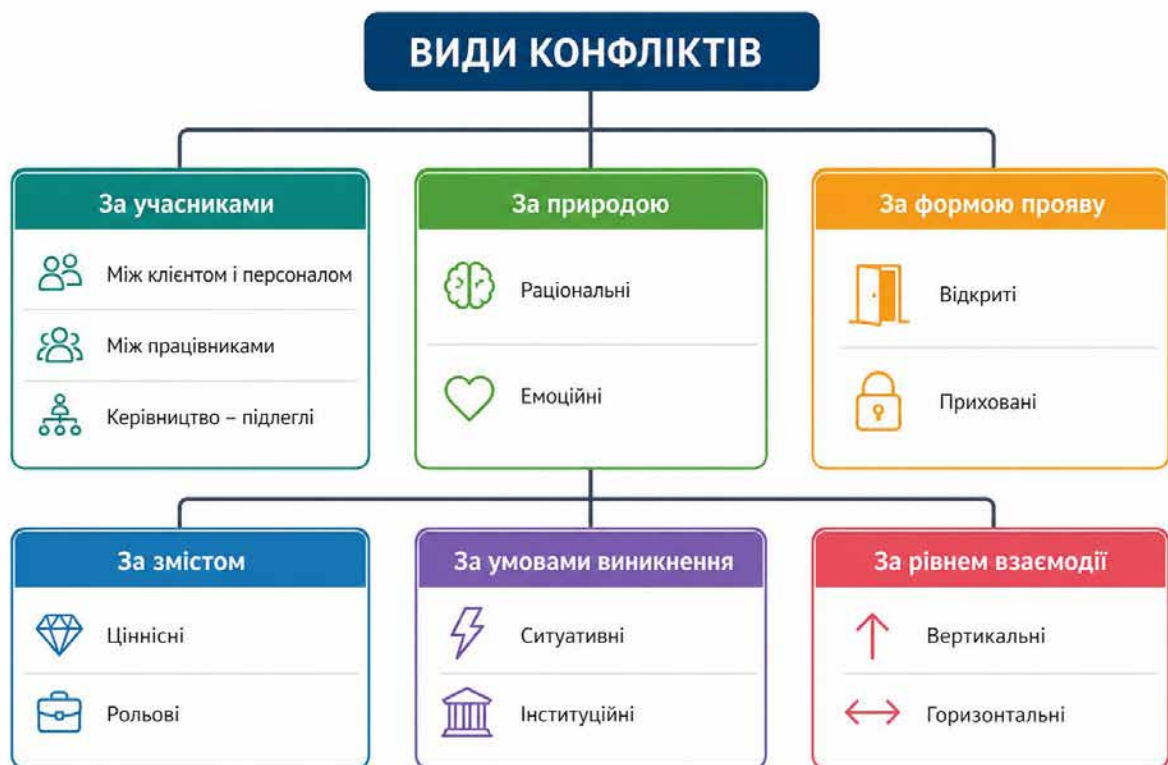


Рис. 1.2. Види конфліктів

Джерело: складено автором з допомогою ШІ (ChatGPT, GPT-5.3, 2026)

Наслідки конфліктів у готельно-ресторанному бізнесі можуть мати як негативний, так і позитивний характер. Деструктивні наслідки проявляються

у зниженні якості обслуговування, погіршенні психологічного клімату в колективі, втраті клієнтів і репутаційних ризиках. Водночас за умови ефективного управління конфлікти можуть виконувати конструктивну функцію, сприяючи виявленню слабких місць у діяльності підприємства, удосконаленню стандартів сервісу та підвищенню рівня професійної підготовки персоналу.

Таким чином, конфлікти у готельно-ресторанному бізнесі є складним багаторівневим явищем, що формується під впливом комунікативних, організаційних і психологічних чинників. Їхнє ефективне управління передбачає не лише реагування на вже наявні суперечності, а й створення умов для їх попередження через розвиток комунікативної системи управління, що забезпечує узгодженість дій, прозорість процесів та формування довіри між усіма учасниками взаємодії.

Поглиблення розуміння природи конфліктів у готельно-ресторанному бізнесі доцільно здійснювати з урахуванням класичних теоретичних підходів до їх інтерпретації. У цьому контексті особливої уваги заслуговують концепції Ральф Дарендорф, Льюїс Козер та модель стилів поведінки в конфлікті Кеннет Томас – Ральф Кілман [20].

Відповідно до теорії конфлікту Ральф Дарендорф, конфлікти є закономірним результатом нерівномірного розподілу влади та авторитету в організації. У готельно-ресторанному бізнесі це проявляється у вертикальних конфліктах між керівництвом і персоналом, де управлінські рішення можуть сприйматися як нав'язані або несправедливі. Дарендорф розглядає конфлікт не як відхилення, а як рушійну силу змін, що особливо актуально для підприємств сфери гостинності, які функціонують у динамічному конкурентному середовищі [33]. Таким чином, ефективна комунікативна система управління має не усувати конфлікти повністю, а забезпечувати їх інституціоналізоване та контрольоване протікання.

На відміну від цього підходу, Льюїс Козер акцентує увагу на функціональній ролі конфліктів у підтриманні соціальної рівноваги. Згідно з

його теорією, конфлікти можуть виконувати інтегративну функцію, сприяючи згуртованості колективу та уточненню норм взаємодії [25]. У готельно-ресторанному бізнесі це означає, що конструктивно вирішені конфлікти між працівниками або з клієнтами можуть сприяти вдосконаленню стандартів обслуговування, формуванню корпоративної культури та підвищенню якості сервісу. Водночас Козер підкреслює, що деструктивними стають ті конфлікти, які не мають ефективних каналів комунікації та механізмів врегулювання.

Особливе значення для практики управління конфліктами має поведінковий підхід, представлений моделлю Кеннет Томас – Ральф Кілман, яка описує п'ять основних стилів реагування на конфлікт: конкуренція, співпраця, компроміс, уникнення та пристосування [26]. У контексті готельно-ресторанного бізнесу вибір відповідного стилю залежить від конкретної ситуації, рівня значущості проблеми та характеру взаємодії. Наприклад, у роботі з клієнтами доцільним є використання стратегій співпраці або компромісу, що дозволяють зберегти лояльність гостя, тоді як у внутрішньоорганізаційних питаннях інколи виправданим є застосування більш директивних підходів.

Застосування зазначених теоретичних підходів дозволяє сформувати комплексне уявлення про конфлікти як багатовимірне явище, що поєднує структурні, функціональні та поведінкові аспекти. У свою чергу, це створює методологічну основу для розроблення ефективної комунікативної системи управління, яка забезпечує не лише реагування на конфлікти, але й їхнє попередження через удосконалення організаційних процесів, підвищення якості комунікації та розвиток компетенцій персоналу.

Системний аналіз причин, видів і наслідків конфліктів у готельно-ресторанному бізнесі свідчить про їх багатовимірний характер і тісний взаємозв'язок із комунікативними процесами в організації. Конфліктні ситуації формуються під впливом комплексу організаційних, соціально-психологічних та поведінкових чинників, що проявляються як у зовнішній взаємодії з клієнтами, так і у внутрішньому середовищі підприємства.

Водночас різноманітність форм прояву конфліктів зумовлює необхідність їх систематизації за відповідними класифікаційними ознаками, що дозволяє глибше зрозуміти природу їх виникнення та обґрунтувати ефективні підходи до управління.

З метою узагальнення теоретичних положень та структуризації отриманих результатів доцільно представити взаємозв'язок між основними видами конфліктів, причинами їх виникнення та наслідками для діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу у вигляді таблиці (Додаток Б). Узагальнення видів, причин та наслідків конфліктів дозволяє стверджувати, що їх виникнення у готельно-ресторанному бізнесі має комплексний характер і значною мірою зумовлене недосконалістю комунікативних процесів. Це підтверджує доцільність розгляду комунікативної системи управління як ключового інструменту попередження та врегулювання конфліктів.

1.3. Управління комунікаціями та інструменти попередження і врегулювання конфліктів в готельно-ресторанному бізнесі

Якщо попередні підрозділи дослідження були присвячені теоретичному осмисленню природи комунікативної системи управління та типології конфліктів у сфері гостинності, то завдання цього пункту полягає в тому, щоб перейти від опису явища до аналізу інструментів впливу на нього. Управління комунікаціями в контексті конфліктної проблематики охоплює дві принципово різні, хоча і нерозривно пов'язані площини: профілактичну, що спрямована на усунення умов для виникнення конфліктів, і реактивну, що передбачає методи та процедури їхнього врегулювання після того, як конфлікт вже виявився. Обидві площини рівною мірою потребують цілеспрямованого управлінського проектування.

Вихідною точкою для розуміння значення профілактики є усвідомлення того, наскільки глибоко внутрішні конфлікти між працівниками позначаються на кінцевому продукті підприємства гостинності. Дослідження, проведене в

готелях з ресторанами Іспанії з вибіркою 398 працівників і 1233 гостей, підтвердило, що міжособистісні конфлікти у робочих підрозділах пов'язані зі сприйнятою гостями якістю обслуговування через посередництво задоволеності роботою та емоційного вигорання персоналу. Іншими словами, конфлікт між двома членами команди на кухні або між адміністратором і менеджером зміни – це не лише «внутрішня» проблема колективу; він неминуче просочується у простір клієнтського досвіду, знижуючи якість сервісу вимірюваним чином. Цей висновок підкреслює стратегічний, а не лише гуманістичний характер інвестицій у комунікативне управління [21].

Серед профілактичних інструментів центральне місце посідає побудова відкритого й симетричного внутрішнього комунікативного середовища. Дослідники підкреслюють, що відкриті та безперешкодні канали комунікації всередині організації дозволяють своєчасно реагувати на рольовий стрес персоналу, знижувати емоційне виснаження і стимулювати просоціальну поведінку у сфері обслуговування через формування гармонійних і взаємопідтримувальних міжособистісних відносин. На практиці це передбачає впровадження регулярних нарад підрозділів, процедур передачі зміни зі стандартизованим форматом, анонімних каналів для зворотного зв'язку від персоналу, а також прозорої системи реагування керівництва на отримані сигнали. Принципово важливо, що відкритість комунікації має бути інституційно закріпленою, а не залежати від особистих якостей конкретного менеджера [32].

Другим за значимістю профілактичним інструментом є розвиток емоційного інтелекту в керівного персоналу. Ефективна робота готелю значною мірою залежить від командної взаємодії та комунікації між працівниками, а сучасне надання послуг у сфері гостинності вимагає не просто пропозиції якісних умов проживання, а формування автентичних, індивідуалізованих переживань для гостей. Керівник із розвиненим емоційним інтелектом здатний розпізнавати латентну напругу в команді до того, як вона трансформується у відкритий конфлікт, підбирати відповідний момент і тон

для зворотного зв'язку, а також створювати психологічну безпеку – середовище, в якому працівники можуть висловлювати незгоду або повідомляти про проблеми без страху покарання [45]. Менеджери з розвиненим емоційним інтелектом здатні деескалувати напругу, розуміючи різні точки зору та вирішуючи проблеми дипломатично, зберігаючи спокій під тиском і демонструючи власним прикладом стандарти професійної поведінки, а проактивні стратегії вирішення конфліктів дозволяють запобігти перетворенню дрібних суперечок на серйозні проблеми [34].

Третій ключовий інструмент профілактики – стандартизація комунікативних процедур. В умовах посменної роботи та постійної ротації персоналу готельно-ресторанного підприємства стандарти комунікації виконують функцію інституційної пам'яті: вони забезпечують передачу необхідної інформації незалежно від того, хто саме перебуває на зміні. До таких стандартів належать чек-листи передачі зміни, регламенти роботи зі скаргами гостей, протоколи взаємодії між службою прийому та розміщення і господарською службою, а також скрипти для типових конфліктних ситуацій у контакті з клієнтом. Стандартизація не усуває людський чинник, але суттєво звужує простір для непорозумінь, спричинених різницею в інтерпретації очікувань [46].

Наведемо узагальнену схему співвідношення між профілактичними та реактивними інструментами управління комунікаціями в ГРБ:

Перш ніж перейти до реактивних інструментів, доцільно унаочнити взаємозв'язок між рівнями управлінського втручання та конкретними комунікативними інструментами, що застосовуються на кожному з них (рис. 1.3).



Рис. 1.2. Система інструментів управління комунікаціями для попередження та врегулювання конфліктів у готельно-ресторанному бізнесі
 Джерело: складено автором з допомогою ШІ (ChatGPT, GPT-5.3, 2026)

Якщо профілактична діяльність спрямована на зниження ймовірності виникнення конфлікту, то реактивні інструменти набувають першорядного значення в момент, коли конфліктна ситуація вже проявилась. Центральним серед них є медіація – процедура, в якій нейтральна третя сторона (менеджер, HR-фахівець або зовнішній консультант) сприяє комунікації між конфліктуючими сторонами, не нав'язуючи рішення, а лише структуруючи діалог. У контексті готельно-ресторанного бізнесу медіація як метод передбачає залучення нейтральної сторони – наприклад, HR-менеджера – для полегшення комунікації між конфліктуючими, пошуку спільної позиції та вироблення рішень; при цьому важливим є урахування різних точок зору всіх сторін через активне слухання й емпатію [27].

Окремого аналізу потребує інструментарій врегулювання конфліктів у системі «персонал – гість», яка є найбільш видимою і репутаційно чутливою.

Навчальні програми для менеджерів готелів, що охоплюють модулі з комунікативних навичок, технік вирішення проблем і медіаційних стратегій, продемонстрували помітне покращення відносин між персоналом і гостями: менеджери звітували про вищу впевненість у роботі з конфліктами, а показники задоволеності гостей зросли – відвідувачі відзначали професіоналізм і оперативність персоналу. Водночас сучасна практика виробила низку структурованих підходів до роботи зі скаргами, найпоширенішим із яких є так звана LEARN-модель (Listen – вислухати, Empathize – виявити співчуття, Apologize – вибачитись, Resolve – вирішити, Notify – повідомити про результат). Ця модель є, по суті, алгоритмом комунікативної де-ескалації, що переводить потенційно конфліктну взаємодію у конструктивне русло. [35].

Важливим виміром сучасного управління конфліктами є цифровий. Конфлікт на робочому місці є неминучим, але те, як ним управляють, може суттєво вплинути на успіх організації: поєднання медіації, переговорів і емоційного інтелекту дозволяє досягати довгострокових рішень, що відповідають інтересам і працівників, і організацій у цілому. Системи управління готелем (PMS) і платформи управління відносинами з клієнтами (CRM) виконують у цьому контексті подвійну функцію. З одного боку, вони є профілактичним інструментом, оскільки фіксують преференції й попередні скарги гостей, дозволяючи персоналу заздалегідь адаптувати сервіс. З іншого – реактивним, адже забезпечують відстеження відкритих скарг, автоматичне нагадування відповідальним службам про необхідність реагування та збір даних для аналізу системних причин конфліктів [44].

Природа конфлікту суттєво змінилася під впливом технологічних змін і дефіциту ресурсів, і нова реальність нестачі кваліфікованої робочої сили може призводити до посилення конфліктів і зміщення балансу влади, що вимагає адаптації бізнесу задля довгострокової стійкості. В умовах дефіциту кадрів, характерного для сучасної індустрії гостинності, це означає, що цифрові інструменти не просто спрощують комунікацію, а фактично компенсують

людські ресурси, необхідні для координації та контролю. Чат-боти для гостей, системи автоматичного реагування на онлайн-відгуки, платформи внутрішніх корпоративних месенджерів – усі ці інструменти стають частиною розширеної КСУ, що виходить за межі традиційної міжособистісної взаємодії [23].

Окремо слід зупинитись на ролі навчання як системного інструменту управління комунікаціями та конфліктами. Разовий тренінг з вирішення конфліктів не забезпечує стійкого ефекту – необхідна інтеграція відповідних компетентностей у систему безперервного навчання персоналу. Внутрішня комунікація сприяє якості відносин між працівником і організацією через підвищення сприйнятої організаційної підтримки та задоволеності роботою, які, своєю чергою, є послідовними медіаторами зниженого наміру готельних працівників звільнитися. Отже, інвестиція в комунікативну компетентність персоналу є одночасно інвестицією в утримання кадрів і стабільність сервісу – двох ключових конкурентних переваг у готельно-ресторанному бізнесі [34].

Нарешті, важливо наголосити на значенні організаційної культури як середовища, в якому всі перераховані інструменти або приживаються, або залишаються формальністю. Жоден регламент, чек-лист чи тренінг не замінить культуру, в якій відкрита комунікація є нормою, а не виключенням. Прозоре комунікативне середовище допомагає зміцнити відчуття, що організація цінує своїх працівників, а атмосфера відкритості та рівноправності в поєднанні з регулярним зворотним зв'язком від керівництва робить внутрішню комунікацію постійною, послідовною та рівномірною. Саме культура відкритої комунікації перетворює перераховані вище методи та інструменти з набору окремих заходів на цілісну комунікативну систему управління, здатну до саморегуляції та адаптації [13].

Таким чином, управління комунікаціями як інструмент попередження і врегулювання конфліктів у готельно-ресторанному бізнесі є комплексною і багаторівневою діяльністю, що поєднує стратегічне проектування інформаційних потоків, розвиток особистих компетентностей менеджерів та персоналу, стандартизацію процедур, цифрову підтримку та систематичне

навчання. Ефективність цієї діяльності визначається не наявністю окремих інструментів, а ступенем їхньої інтеграції у єдину систему, що функціонує на всіх трьох рівнях КСУ – мікро, мезо та макро.

Висновки до розділу 1

Комунікативна система управління в готельно-ресторанному бізнесі виступає базовим механізмом узгодження дій, формування сервісного досвіду та підтримання організаційної стабільності. Її ефективність визначається цілісністю взаємодії на мікро-, мезо- та макрорівнях, тоді як будь-які збої трансформуються у зниження якості обслуговування і загострення внутрішніх суперечностей.

Конфлікти в готельно-ресторанному бізнесі мають комплексну природу та зумовлені поєднанням організаційних недоліків, комунікативних збоїв і психологічних чинників. Їх виникнення тісно пов'язане з високою інтенсивністю взаємодії та варіативністю очікувань клієнтів. Наслідки конфліктів безпосередньо впливають на якість сервісу, внутрішній клімат і репутацію підприємства.

Управління комунікаціями в готельно-ресторанному бізнесі є ключовим інструментом попередження та врегулювання конфліктів, що поєднує профілактичні та реактивні підходи. Ефективність забезпечується відкритістю комунікації, стандартизацією процедур і розвитком компетентностей персоналу, тоді як їх відсутність підвищує ризик ескалації конфліктів і погіршення якості сервісу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОМУНІКАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ «INTERCONTINENTAL KYIV»

2.1. Аналіз ринку готельних послуг України та міста Києва

Готельний бізнес в Україні та, зокрема, у місті Київ є однією з провідних галузей сфери послуг, яка відіграє важливу роль у розвитку туризму, формуванні іміджу столиці та забезпеченні економічного зростання. Столиця традиційно приваблює значну кількість як внутрішніх, так і іноземних туристів, ділових гостей та офіційних делегацій. Водночас готельна індустрія Києва постає перед численними викликами – від глобальних криз і пандемій до воєнних дій та міграційних процесів. Незважаючи на складні умови, галузь демонструє гнучкість і здатність до адаптації, зберігаючи інвестиційну привабливість. Аналіз сучасного стану ринку готельного бізнесу Києва дозволяє визначити актуальні тенденції, рівень конкуренції, динаміку розвитку та ключові фактори, що впливають на ефективність функціонування готельних підприємств у столиці України [2].

Для аналізу поточного стану готельного бізнесу в Україні та місті Києві доцільно розглянути динаміку кількості суб'єктів господарювання у 2021–2024 роках (табл. 2.1). Наведені статистичні дані відображають зміну загальної кількості готельних підприємств у структурі економіки. Особлива увага приділяється тенденціям у місті Києві як центрі ділової та туристичної активності, де зосереджено значну частку підприємств сфери гостинності.

Дані таблиці свідчать про загалом нестабільну, але близьку до відновлення динаміку підприємницької активності в Україні у 2021–2024 рр. Загальна кількість суб'єктів господарювання скоротилася незначно — на 6 777 одиниць (–0,35%), що вказує на відносну стійкість бізнес-середовища попри кризові фактори. Водночас у 2022 році спостерігається різке падіння (–11,4%

до 2021 р.), після чого у 2023–2024 рр. відбувається поступове відновлення, майже до довоєнного рівня.

Таблиця 2.1

Кількість суб'єктів господарювання працюючих у сфері готельного бізнесу в Україні та Києві у 2021-2024 рр.

Показники	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024–2021, од.	Динаміка 2024– 2021, %
Усього суб'єктів господарювання в Україні	1 956 248	1 732 508	1 913 193	1 949 471	-6 777	-0,35%
у т.ч. суб'єкти у сфері готельного бізнесу (КВЕД 55)	4 903	4 082	4 475	4 659	-244	-4,98%
Частка готельного бізнесу від загальної кількості, %	0,25%	0,24%	0,23%	0,24%	-0,01%	-4,00%
Усього суб'єктів господарювання в м. Київ	312 542	285 697	321 032	328 000	+15 458	+4,95%
у т.ч. у сфері готельного бізнесу в м. Київ (за КВЕД 55.1)	606	514	542	560	-46	-7,59%
Частка суб'єктів м. Київ в економіці України, %	15,97%	16,49%	16,78%	16,83%	+0,86%	+5,39%
Частка готельного бізнесу м. Київ від загальної кількості в Україні, %	12,36%	12,59%	12,11%	12,02%	-0,34%	-2,75%

Джерело: складено автором за [7]

На цьому тлі готельний бізнес демонструє більш виражену негативну динаміку. Кількість суб'єктів за КВЕД 55 скоротилася на 244 одиниці (–4,98%), що істотно перевищує загальне падіння по економіці. Це свідчить про вищу чутливість галузі до кризових умов, зокрема до зниження туристичних потоків і обмежень мобільності. Характерно, що навіть у період

відновлення 2023–2024 рр. кількість готельних підприємств не досягла рівня 2021 року, що вказує на повільніший темп реабілітації галузі.

Частка готельного бізнесу в загальній структурі економіки залишається стабільно низькою (0,23–0,25%) із тенденцією до незначного зниження (–0,01 в.п.). Це означає, що галузь не лише скорочується в абсолютних показниках, а й втрачає позиції у структурі підприємництва, що може свідчити про перерозподіл ресурсів на користь менш ризикованих або більш адаптивних видів діяльності.

Ситуація в місті Київ має іншу конфігурацію. Загальна кількість суб'єктів господарювання зросла на 15 458 одиниць (+4,95%), що контрастує із загальноукраїнською стагнацією. Це підтверджує роль столиці як центру економічної концентрації та відносної стабільності. Частка Києва в економіці України зросла з 15,97% до 16,83%, що вказує на посилення його домінуючої позиції.

Однак готельний бізнес у Києві, як і загалом по країні, скорочується (–46 одиниць; –7,59%), причому темпи падіння навіть вищі, ніж у середньому по Україні. Це свідчить про те, що столичний ринок гостинності, попри загальну економічну активність, зазнає структурного тиску. Ймовірними причинами є зміна структури попиту (зниження туристичного сегмента, зростання короткострокових або альтернативних форматів розміщення) та підвищення операційних ризиків.

Додатково це підтверджується зниженням частки київських готельних підприємств у загальноукраїнському показнику — з 12,36% до 12,02% (–0,34 в.п.). Тобто, хоча Київ посилює свою роль у загальній економіці, у сфері готельного бізнесу його позиції дещо послаблюються.

Узагальнюючи, можна констатувати асиметрію відновлення: загальна підприємницька активність і особливо столичний сегмент демонструють відновлювальне зростання, тоді як готельний бізнес залишається вразливим і відновлюється повільніше. Це підкреслює необхідність адаптації бізнес-

моделей у сфері гостинності та посилення управлінських інструментів, зокрема комунікативних, для підвищення стійкості підприємств.

Для оцінки фінансової стійкості та адаптивності підприємств готельного бізнесу доцільно проаналізувати частку прибуткових суб'єктів у загальній структурі економіки (табл. 2.2). Динаміка цього показника відображає не лише загальні макроекономічні тенденції, а й галузеву специфіку функціонування в умовах кризових і посткризових змін. Особливу аналітичну цінність має порівняння загальноукраїнських тенденцій із ситуацією у місті Київ як ключовому центрі ділової активності (рис. 2.1).

Таблиця 2.2

Частка прибуткових підприємств готельного бізнесу в Україні та Києві у 2021-2024 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (2024–2021), од.
Частка всіх підприємств в Україні, що отримали прибуток, %	73,3	66,1	71,1	77,9	+4,6
Частка підприємств готельного бізнесу, що отримали прибуток, %	68,9	59,8	66,7	71,8	+2,9
Частка всіх підприємств у м. Київ, що отримали прибуток, %	58,8	46,5	57,2	61,3	+2,5
Частка підприємств готельного бізнесу в м. Київ, що отримали прибуток, %	57,6	30,7	59,1	60,5	+2,9
Рентабельність операційної діяльності готелів та інших закладів тимчасового розміщення в Україні, %	16,6	-22,4	28,3	5,8	-10,6

Джерело: складено автором за [7]

Наведені дані демонструють загалом позитивну динаміку прибутковості підприємств у 2021–2024 рр., проте з виразним провалом у 2022 році та подальшим відновленням. Частка прибуткових підприємств в Україні зросла з 73,3% до 77,9% (+4,6 в.п.), що свідчить про підвищення загальної фінансової стійкості бізнесу. Після суттєвого зниження у 2022 році (66,1%) відбулося не лише відновлення, а й перевищення докризового рівня у 2024 році, що вказує на адаптацію економіки до нових умов.

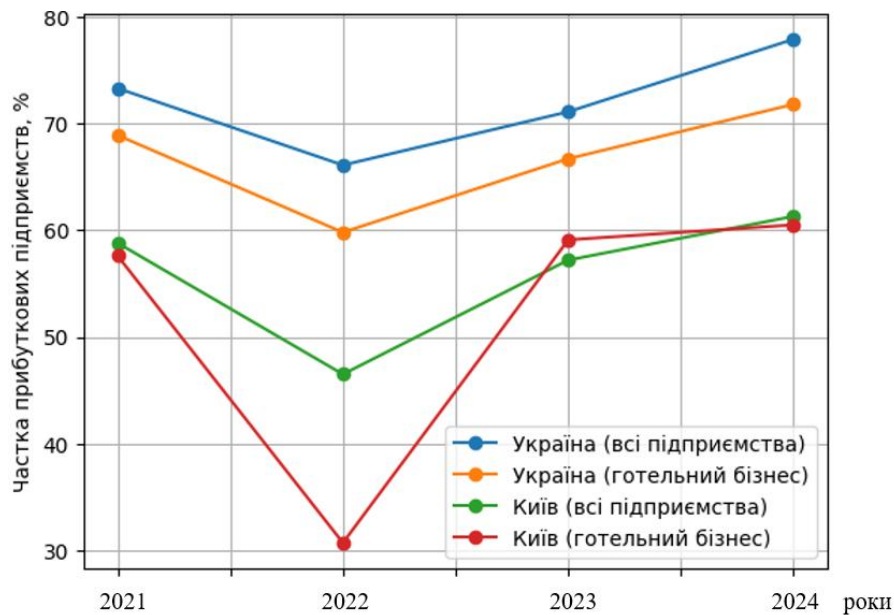


Рис. 2.1. Динаміка частки прибуткових підприємств за 2021-2024 рр.

Джерело: складено автором за [7]

У готельному бізнесі динаміка є подібною, але більш чутливою до кризових впливів. Частка прибуткових підприємств скоротилась до 59,8% у 2022 році, проте у 2024 році досягла 71,8%, перевищивши рівень 2021 року (+2,9 в.п.). Це свідчить про відновлення галузі, хоча і з певною інерційністю. Водночас важливо враховувати, що навіть за зростання частки прибуткових підприємств це не означає автоматичного покращення фінансових результатів у абсолютному вимірі.

Ситуація у місті Київ відображає схожі тенденції, але з більш різкою амплітудою коливань. Частка прибуткових підприємств загалом зростає з 58,8% до 61,3% (+2,5 в.п.), однак у 2022 році відбулося суттєве падіння до 46,5%. Готельний бізнес столиці зазнав ще більшого шоку: показник знизився з 57,6% до 30,7%, що є найглибшим спадом серед усіх розглянутих категорій. Відновлення у 2023–2024 рр. (до 60,5%) свідчить про повернення до стабільного функціонування, хоча така волатильність вказує на високу залежність галузі від зовнішніх факторів.

Додатково ситуацію уточнює показник рентабельності операційної діяльності готелів в Україні. Якщо у 2021 році вона становила 16,6%, то у 2022 році стала від'ємною (–22,4%), що означає фактичну збитковість операційної

діяльності галузі. У 2023 році спостерігається різке відновлення до 28,3%, однак уже у 2024 році рентабельність знижується до 5,8%, що значно нижче базового рівня. Це вказує на нестійкий характер відновлення: попри зростання частки прибуткових підприємств, ефективність їх діяльності залишається нестабільною.

Отже, можна констатувати, що готельний бізнес в Україні та Києві поступово відновлює прибутковість після кризового періоду, однак характеризується підвищеною волатильністю та нестійкістю фінансових результатів. Це формує запит на посилення управлінських підходів, зокрема у сфері оптимізації витрат, підвищення якості сервісу та вдосконалення комунікативних процесів як інструменту стабілізації діяльності.

2.2. Організаційно-економічна характеристика та аналіз комунікативної системи готелю «InterContinental Kyiv»

Міжнародні готельні мережі займають ключову роль у глобальному ринку гостинності, відіграючи важливу роль у формуванні стандартів обслуговування та впровадженні інноваційних технологій. Їхня діяльність на національних ринках значно підвищує рівень конкуренції в індустрії, покращує організацію процесів обслуговування, а також сприяє розвитку інфраструктури, створенню нових робочих місць, залученню іноземних інвестицій і збільшенню туристичних потоків.

InterContinental Hotels Group (IHG) – британська багатонаціональна компанія, зі штаб-квартирою у Віндзорі, Англія, яка на вересень 2023 року управляє 20 брендами та 6261 готелями, що налічують 929987 номерів.

В Україні представлено два готелі цієї мережі в Києві: «InterContinental Kyiv», який є частиною колекції Luxury під брендом IHG Hotels & Resorts, та «Holiday Inn Kyiv». Готель «InterContinental Kyiv» (Додаток В) розташований на вулиці Велика Житомирська, 2а. Завдяки своєму стратегічному місцезнаходженню, готель забезпечує гостям легкий доступ до ключових

історичних та культурних пам'яток міста, таких як Софійський собор, Михайлівський Золотоверхий монастир та Андріївський узвіз. Готель налічує 272 номери, включаючи 8 розкішних люксів Royal Suite і Presidential Suite, розташованих на 11 поверхах. Кожен номер обладнаний відповідно до високих стандартів мережі InterContinental, забезпечуючи комфорт та зручності для гостей. Для відвідувачів, які подорожують на автомобілі, доступний підземний паркінг із 55 місцями з контрольованим доступом.

На території готелю знаходяться ресторан французької кухні «Comme il faut», ресторан італійської та середземноморської кухні «Olivera», панорамний бар-ресторан b-hush, Club InterContinental з бібліотекою та лаунж-баром. Для відпочинку та оздоровлення гостей готель пропонує SPA InterContinental, що включає повністю обладнаний фітнес-центр, критий басейн, сауну та послуги спа-салону. Ці зручності сприяють релаксації та відновленню після напруженого дня. «InterContinental Kyiv» також відомий своїми конференц-залами та бальними залами, що робить його привабливим місцем для проведення ділових заходів, конференцій та урочистостей. Гнучкі простори та сучасне обладнання забезпечують високий рівень обслуговування для бізнес-клієнтів.

Визнання готелю підтверджується численними нагородами, серед яких «InterContinental Hotel of the Year 2015» та «Best 5* Business Hotel 2014» за версією Ukrainian Hospitality Awards. Ці відзнаки свідчать про високий рівень сервісу та гостинності, які пропонує InterContinental Kyiv. Окрім основної діяльності з надання послуг тимчасового розміщення та харчування, готель «InterContinental Kyiv» активно розвиває напрямок проведення міжнародних ділових подій, що зміцнює його позицію як мультифункціонального простору. Наявність сучасних конференц-залів з гнучким плануванням, мультимедійним обладнанням та професійною технічною підтримкою дає змогу організовувати заходи будь-якого масштабу – від приватних бізнес-зустрічей до міжнародних форумів. Таке позиціонування забезпечує стабільний приплив клієнтів бізнес-

сегменту, який залишається одним із найнадійніших джерел доходів у нестабільних умовах.

Важливим напрямом є співпраця готелю з міжнародними туристичними операторами, платформами бронювання та дипломатичними установами. Це дозволяє «InterContinental Kyiv» підтримувати високий рівень заповнюваності номерного фонду навіть у періоди низького туристичного сезону. Пріоритетна орієнтація на іноземного клієнта також зумовлює дотримання міжнародних стандартів якості сервісу, які регулярно перевіряються шляхом внутрішнього аудиту та зовнішніх ревізій материнської компанії IHG.

Одним із характерних елементів діяльності готелю є чітко виражена стратегія сталого розвитку. У закладі впроваджено екологічні ініціативи, зокрема енергоефективне освітлення, програми зниження споживання води, сортування сміття та використання безпечних для довкілля засобів догляду. Наявність подібної екологічної політики є важливою конкурентною перевагою для гостей, які дотримуються принципів відповідального споживання, особливо серед клієнтів з країн ЄС і Північної Америки.

Також варто зазначити високий рівень цифровізації господарських процесів у «InterContinental Kyiv». Автоматизовані системи управління бронюванням, CRM-платформи для ведення історії клієнта, мобільні додатки для самостійного check-in/check-out, а також безконтактні методи оплати є частиною щоденної практики готелю. Такі технології не лише підвищують ефективність обслуговування, а й істотно знижують ризики помилок, спричинених людським фактором, що особливо важливо в умовах високої інтенсивності операцій.

В умовах воєнного стану готель продовжує адаптувати господарську діяльність до нових викликів. Зокрема, було перебудовано логістичні ланцюги постачання, запроваджено резервні джерела енергоживлення, укладено угоди з альтернативними постачальниками продуктів і технічних ресурсів. Такі дії свідчать про антикризовий характер управління, що дозволяє зберігати

стабільність функціонування готелю навіть за умов обмеженого доступу до інфраструктурних ресурсів міста.

Значною перевагою у структурі господарської діяльності є також кадрова політика готелю, яка поєднує міжнародні HR-підходи з локальною специфікою. Програми наставництва, багаторівневе навчання, щорічна сертифікація працівників та ротація посад забезпечують не лише високу якість сервісу, а й сталість персоналу, що є критично важливим в умовах зростаючої конкуренції на ринку праці у сфері послуг.

Комунікативна система готелю InterContinental Kyiv є складною багаторівневою структурою, що забезпечує взаємодію із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами і формує цілісне сприйняття бренду в умовах висококонкурентного ринку преміального гостинного сервісу. У сучасних умовах функціонування готельних підприємств комунікація виконує не лише інформаційну, але й стратегічну роль, оскільки впливає на формування довіри, лояльності клієнтів та репутаційної стійкості. Для готелю високого класу, розташованого у столиці, важливим є поєднання глобальних стандартів міжнародного бренду з локальними особливостями комунікативної поведінки споживачів.

Зовнішня комунікативна система готелю охоплює цифрові та офлайн-канали, які забезпечують взаємодію з потенційними та постійними гостями. Важливу роль відіграє офіційний вебсайт, який виконує функцію ключової інформаційної платформи, де представлено послуги, номерний фонд, ресторани, конференц-можливості, а також реалізовано механізми онлайн-бронювання. Доповненням виступає активна присутність у соціальних мережах, що дозволяє формувати емоційний зв'язок з аудиторією через візуальний контент, події та персоналізовані повідомлення. Водночас готель інтегрований у міжнародні системи бронювання, що розширює охоплення ринку та забезпечує доступ до глобальної клієнтської бази. Особливістю комунікації є використання стандартів бренду InterContinental Hotels Group, які

передбачають уніфіковані підходи до стилю, тональності та якості взаємодії з клієнтами.

Внутрішня комунікативна система базується на чітко регламентованих процедурах обміну інформацією між підрозділами, що забезпечує узгодженість дій персоналу та високу якість сервісу. Важливим аспектом є вертикальна комунікація між управлінським рівнем і працівниками, яка реалізується через внутрішні інструкції, тренінги та корпоративні стандарти обслуговування. Горизонтальні комунікації між службами рецепції, хаускіпінгу, ресторанного підрозділу та служби безпеки мають критичне значення для оперативного реагування на потреби гостей. У цьому контексті ефективність комунікацій визначається швидкістю передачі інформації, її точністю та здатністю персоналу адаптуватися до нестандартних ситуацій.

Окремої уваги заслуговує клієнтоорієнтована комунікація, яка реалізується через систему контактних точок на всіх етапах взаємодії з гостем: від першого запиту до післявиїзного зворотного зв'язку. Готель активно використовує інструменти персоналізації, що дозволяє враховувати індивідуальні вподобання клієнтів, підвищуючи рівень задоволеності та формуючи довгострокові відносини. Важливим елементом є управління відгуками на онлайн-платформах, де оперативність і коректність відповідей впливають на репутацію та конкурентоспроможність.

Разом із тим, аналіз комунікативної системи виявляє і певні виклики. Серед них можна виокремити необхідність постійної адаптації до цифрових трендів, зростання вимог до швидкості реагування та персоналізації сервісу, а також забезпечення єдності комунікацій у кризових умовах. Зокрема, сучасний контекст функціонування українського ринку вимагає врахування факторів безпеки, соціальної відповідальності та чутливості до потреб різних категорій гостей.

Таким чином, комунікативна система готелю InterContinental Kyiv характеризується високим рівнем інтегрованості, орієнтацією на міжнародні стандарти та активним використанням цифрових інструментів. Її ефективність

визначається здатністю поєднувати стандартизовані підходи з гнучкістю у взаємодії з клієнтами, що є ключовою передумовою забезпечення конкурентних переваг у сегменті преміального готельного бізнесу.

Для систематизації результатів дослідження та узагальнення ключових параметрів взаємодії готелю «InterContinental Kyiv із зовнішнім і внутрішнім середовищем подано характеристику комунікативної системи у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика комунікативної системи готелю «InterContinental Kyiv»

	Елемент комунікативної системи	Характеристика
1	Тип комунікації	Інтегрована маркетингова комунікація, що поєднує онлайн та офлайн канали
2	Рівні комунікації	Зовнішня (гості, партнери, медіа), внутрішня (персонал, менеджмент), міжорганізаційна
3	Основні канали	Офіційний сайт, соціальні мережі, системи онлайн-бронювання, e-mail комунікація, телефон, особистий контакт
4	Цільові аудиторії	Індивідуальні туристи, бізнес-клієнти, міжнародні гості, організатори подій
5	Характер комунікації	Персоналізований, клієнтоорієнтований, мультикультурний
6	Стандарти комунікації	Відповідність міжнародним стандартам InterContinental Hotels Group
7	Інструменти впливу	Брендинг, PR, digital-маркетинг, контент-маркетинг, репутаційний менеджмент
8	Контактні точки	До бронювання, під час перебування, після виїзду (feedback)
9	Зворотний зв'язок	Онлайн-відгуки, анкети задоволеності, прямі звернення гостей
10	Внутрішні комунікації	Регламентовані процедури, тренінги, стандарти обслуговування
11	Технологічна база	CRM-системи, системи управління бронюванням, digital-платформи
12	Сильні сторони	Високий рівень стандартизації, міжнародний бренд, ефективна цифрова присутність
13	Проблемні аспекти	Необхідність постійної адаптації до цифрових трендів, забезпечення швидкості реагування
14	Напрями вдосконалення	Поглиблення персоналізації, розвиток омніканальної комунікації, посилення аналітики клієнтського досвіду

Джерело: складено автором за даними підприємства

Узагальнення характеристик комунікативної системи готелю InterContinental Kyiv свідчить про її високий рівень інтегрованості, орієнтацію

на клієнтоорієнтовану модель взаємодії та відповідність міжнародним стандартам InterContinental Hotels Group. Система комунікацій охоплює широкий спектр каналів і контактних точок, забезпечуючи безперервний зв'язок із цільовими аудиторіями на всіх етапах споживчого шляху. Водночас встановлено, що ефективність комунікацій значною мірою залежить від здатності оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, посилювати персоналізацію взаємодії та впроваджувати сучасні цифрові інструменти. Отже, подальший розвиток комунікативної системи доцільно спрямувати на поглиблення омніканальності, удосконалення механізмів зворотного зв'язку та підвищення аналітичної складової управління клієнтським досвідом, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій готелю на ринку.

2.3. Оцінка рівня конфліктності та причин виникнення конфліктів в підприємстві «Intercontinental Kyiv»

У сфері гостинності конфлікти є неминучими через постійну взаємодію з клієнтами, які мають різні очікування та потреби. Готель «InterContinental Kyiv», як частина міжнародної мережі, приділяє особливу увагу управлінню конфліктами, інтегруючи відповідні процедури в загальну систему управління якістю. Таблиця 2.4 описує систему управління конфліктами в готелі «InterContinental Kyiv», надає детальну і структуровану інформацію про ключові компоненти цього процесу.

Представлена система управління конфліктами готелю «InterContinental Kyiv» демонструє комплексний підхід до врегулювання конфліктних ситуацій, спрямований на підтримання високого рівня сервісу та клієнтської лояльності. Мета системи чітко акцентує увагу на вирішенні конфліктів між персоналом і клієнтами як ключовому факторі стабільної роботи готелю.

Таблиця 2.4

Опис системи управління конфліктами в готелі «InterContinental Kyiv»

	Компонент	Опис
1	Назва системи управління конфліктами	Система комплексного управління конфліктами в готелі «InterContinental Kyiv»
2	Мета системи	Забезпечення ефективного вирішення конфліктів між персоналом і клієнтами для підтримання високого рівня обслуговування та клієнтської лояльності.
3	Основні етапи управління конфліктами	1. Профілактика конфліктів – моніторинг ситуацій, які можуть призвести до конфліктів, та навчання персоналу правильному реагуванню. 2. Виявлення конфлікту – раннє виявлення ознак конфліктних ситуацій шляхом спостереження та зворотного зв'язку. 3. Оцінка конфлікту – аналіз причин конфлікту та визначення його можливих наслідків для готелю.
4	Методи управління конфліктами	1. Превентивне управління – навчання персоналу ефективній комунікації, ведення клієнтоорієнтованої політики. 2. Рольова модель поведінки – заохочення персоналу до застосування позитивних моделей поведінки при роботі з клієнтами.
5	Інструменти для управління конфліктами	1. Система скарг та пропозицій – доступні канали для клієнтів для вираження невдоволення або побажань. 3. Тренінги та курси для персоналу – для навчання методів вирішення конфліктів і підтримки високих стандартів обслуговування. 4. Оцінка ефективності рішення конфліктів – моніторинг результатів вирішення конфліктів для коригування стратегії.
6	Ролі в системі управління конфліктами	1. Менеджери – координують діяльність, забезпечують підтримку клієнтів і персоналу в конфліктних ситуаціях. 2. Керівництво готелю – контролює ефективність системи управління конфліктами та проводить аналіз результатів.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Впровадження системи включає три основні етапи: профілактику, раннє виявлення та оцінку конфлікту. Такий підхід дозволяє не лише реагувати на вже існуючі проблеми, а й запобігати їм на ранніх стадіях. Особливо важливо, що в системі акцент зроблено на профілактику через навчання персоналу та моніторинг потенційно конфліктних ситуацій. Методи управління охоплюють як превентивне навчання, так і рольові моделі поведінки, що дозволяє формувати в працівників відповідну корпоративну культуру. Інструментами

управління конфліктами виступають система скарг, тренінги, а також регулярна оцінка результативності прийнятих рішень, що свідчить про наявність зворотного зв'язку та аналітичного підходу до удосконалення системи. Чіткий розподіл ролей між менеджерами та керівництвом дозволяє забезпечити не лише оперативне реагування на інциденти, а й контроль за виконанням стандартів. У цілому система має всі необхідні елементи для ефективного функціонування, проте її результативність значною мірою залежить від якісного впровадження, постійного навчання персоналу та гнучкості в адаптації до змін середовища.

Таким чином, система управління конфліктами в готелі «InterContinental Kyiv» є структурованою та орієнтованою на запобігання і ефективне вирішення конфліктів. Її ключовими перевагами є профілактика, навчання персоналу, зворотний зв'язок і контроль результатів, що сприяє високій якості обслуговування та задоволеності гостей.

Ефективне функціонування системи управління конфліктами в готелі неможливе без тісної інтеграції в загальну політику управління якістю послуг. Саме якість обслуговування виступає фундаментом задоволеності гостей і запорукою їхньої лояльності, тому наступним важливим аспектом є розгляд того, як управління конфліктами реалізується в межах системи менеджменту якості відповідно до міжнародних стандартів, зокрема ISO 9000, та яким чином це відображається у щоденній діяльності персоналу.

Політика управління якістю послуг готелю включає створення системи управління якістю відповідно до стандартів ISO 9000 та впровадження необхідних заходів для забезпечення її ефективності. Ця система передбачає розробку та впровадження процедур, спрямованих на підтримку високих стандартів обслуговування та задоволення потреб клієнтів. Важливим елементом цієї системи є управління конфліктами, оскільки ефективне їх вирішення безпосередньо впливає на рівень задоволеності гостей та репутацію готелю.

Корпоративна культура готелю сприяє формуванню середовища, де персонал володіє необхідними знаннями та практичними навичками в управлінні конфліктами. Це досягається через регулярні тренінги та навчальні програми, які допомагають співробітникам розпізнавати потенційні конфліктні ситуації та ефективно їх вирішувати. Такий підхід забезпечує високий рівень обслуговування та мінімізує негативний вплив конфліктів на діяльність готелю [16].

Важливим аспектом системи управління конфліктами є зворотний зв'язок з гостями. Готель «InterContinental Kyiv» активно збирає відгуки клієнтів через різні канали, аналізує отриману інформацію та вживає коригувальних заходів для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому. Такий підхід дозволяє не лише вирішувати поточні проблеми, але й удосконалювати процеси обслуговування, підвищуючи загальну якість послуг.

Ключовим компонентом ефективної системи управління конфліктами є формування внутрішніх стандартів поведінки персоналу у кризових ситуаціях. Це передбачає не лише навчання основам деескалації, а й створення алгоритмів дій, які враховують емоційний стан гостя, ступінь серйозності інциденту та необхідність оперативного реагування. У рамках цієї стратегії важливо ввести внутрішню систему менторства, де досвідчені працівники допомагають колегам опановувати техніки делікатного вирішення суперечностей. Крім того, доцільним є залучення незалежних експертів з етики сервісу та психології клієнтського досвіду, що дозволить поглянути на потенційні конфлікти ширше – як на наслідки глибинних організаційних недоліків, а не лише як на індивідуальні помилки.

Таким чином, система управління конфліктами в готелі «InterContinental Kyiv» базується на міжнародних стандартах якості, розвиненій корпоративній культурі та ефективному зворотному зв'язку з клієнтами, що сприяє підтримці високого рівня обслуговування, задоволеності гостей та зміцненню позицій готелю на ринку гостинності. Проте, попри загальну структурованість та відповідність системи міжнародним стандартам, аналіз дозволяє виокремити

низку проблемних аспектів у сфері управління конфліктами в готелі «InterContinental Kyiv». Зокрема:

1. Формалізований підхід до вирішення конфліктів. Хоча в закладі впроваджено процедури реагування на скарги, персонал нерідко дотримується шаблонних інструкцій без гнучкого підходу до кожної ситуації. Це знижує ефективність індивідуального вирішення проблем і викликає у гостей відчуття байдужості або бюрократичності.

2. Недостатній аналіз повторюваних конфліктів. Наявність системи зворотного зв'язку не завжди супроводжується глибоким аналізом типових ситуацій. Повторювані скарги (наприклад, на тривалість заселення, помилки під час розрахунків або недостатню увагу персоналу) свідчать про потребу в систематизації кейсів та вдосконаленні алгоритмів реагування.

3. Обмежена автономність лінійного персоналу. Співробітники не завжди мають повноваження самостійно врегульовувати прості конфліктні ситуації на місці, що змушує гостей чекати втручання менеджера. Це уповільнює процес і збільшує напругу в комунікації.

4. Відсутність інструментів для емоційної підтримки персоналу. Після початку війни навантаження на співробітників значно зросло – як фізично, так і психологічно. У штаті відсутні фахівці з внутрішньої підтримки, а програми емоційного відновлення персоналу носять епізодичний характер, що підвищує ризик професійного вигорання та зниження якості сервісу.

5. Нерівномірність якості між змінами. Через ротацію кадрів та варіативність компетенцій у різних змінах (особливо у вечірній і нічний час), рівень обслуговування може суттєво відрізнятись. Це створює ризик виникнення конфліктів саме в години, коли керівництво відсутнє або неактивне.

6. Необхідність адаптації до нових типів клієнтів. Зміни цільової аудиторії – поява ВПО, іноземних журналістів, представників гуманітарних місій – вимагають від персоналу нових навичок взаємодії, знань іноземних мов

та культурних особливостей, що не завжди охоплюється стандартними тренінгами.

З метою узагальнення виявлених проблем у сфері управління конфліктами та підвищення аналітичної наочності доцільно систематизувати їх у вигляді таблиці 2.5. Такий підхід дозволяє не лише чітко структурувати ключові недоліки функціонування комунікативної системи управління, а й встановити логічний зв'язок між їх проявами, наслідками для діяльності готелю та можливими напрямками вдосконалення.

Таблиця 2.5

Слабкі місця у сфері управління конфліктами «InterContinental Kyiv»

	Проблемний аспект	Прояв у діяльності	Наслідки
1	Формалізований підхід до вирішення конфліктів	Використання шаблонних скриптів без урахування ситуації	Зниження задоволеності гостей, відчуття формальності сервісу
2	Недостатній аналіз повторюваних конфліктів	Відсутність систематизації типових скарг	Повторюваність проблем, накопичення негативного досвіду
34	Обмежена автономність персоналу	Необхідність залучення менеджера навіть у простих ситуаціях	Затримки у вирішенні конфліктів, зростання напруги
5	Відсутність емоційної підтримки персоналу	Нестача програм психологічної підтримки	Вигорання, зниження якості сервісу
6	Нерівномірність якості між змінами	Різний рівень компетенцій у змінах	Нестабільність сервісу, зростання ризику конфліктів
7	Адаптація до нових типів клієнтів	Недостатня підготовка до роботи з новими сегментами	Комунікативні бар'єри, зростання конфліктів

Джерело: складено автором.

Узагальнення проблемних аспектів управління конфліктами в готелі «InterContinental Kyiv» свідчить, що, попри загальну відповідність міжнародним стандартам, система потребує подальшої адаптації до сучасних умов функціонування. Виявлені недоліки мають переважно організаційно-комунікативний характер і пов'язані з недостатньою гнучкістю процедур, обмеженою автономністю персоналу та відсутністю системного підходу до аналізу конфліктів. Їх усунення потребує інтеграції управлінських, комунікативних і кадрових рішень, що дозволить підвищити стабільність

сервісу, зменшити кількість конфліктних ситуацій та зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Висновки до розділу 2

Аналіз ринку готельних послуг України та Києва засвідчує асиметричне відновлення: загальна підприємницька активність стабілізується, тоді як готельний сектор залишається більш вразливим. Попри зростання частки прибуткових підприємств у 2023–2024 рр., галузь характеризується нестійкістю фінансових результатів і потребує адаптації бізнес-моделей.

Готель InterContinental Kyiv є сучасним представником міжнародної готельної мережі з високим рівнем організації діяльності та розвиненою комунікативною системою. Підприємство демонструє ефективну інтеграцію цифрових технологій, клієнтоорієнтований підхід та відповідність стандартам InterContinental Hotels Group, що забезпечує його конкурентоспроможність на ринку преміального готельного бізнесу.

Дослідження показало, що готель InterContinental Kyiv має структуровану систему управління конфліктами, інтегровану в стандарти InterContinental Hotels Group. Рівень конфліктності загалом контрольований завдяки профілактиці та навчанню персоналу, однак система потребує більшої гнучкості та автономності працівників для підвищення оперативності реагування.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

3.1. Розроблення моделі адаптивної комунікативної системи управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі на прикладі «InterContinental Kyiv»

Запропонована модель адаптивної комунікативної системи управління конфліктами, ґрунтується на принципі трирівневої архітектури та орієнтована на конкретні організаційні умови готелю «InterContinental Kyiv». Адаптивний характер моделі полягає у тому, що вона не передбачає одного універсального алгоритму реагування, а формує гнучку структуру, в межах якої комунікативні процедури підлаштовуються під рівень складності ситуації, ступінь емоційної напруги учасників і характер залучених стейкхолдерів.

У такій моделі мікрорівень відповідає за безпосередню взаємодію персоналу з гостем у точках сервісного контакту, мезорівень забезпечує координацію між службами та вертикальну комунікацію між керівництвом і працівниками, а макрорівень охоплює зовнішні комунікації з гостями через цифрові платформи, з партнерами, медіа та материнською компанією IHC.

Принциповою відмінністю запропонованої моделі від чинної є вбудована функція зворотного аналітичного зв'язку: кожен конфліктний інцидент, незалежно від рівня його виникнення, фіксується, класифікується і повертається в систему у вигляді оновлених стандартів, тренінгових кейсів або змін у регламентах.

З метою чіткого співвіднесення елементів моделі з виявленими проблемами доцільно представити її ключові компоненти у вигляді таблиці 3.1. Така структуризація дозволяє унаочнити, яким саме чином кожен інструмент адаптивної КСУ адресує конкретний недолік чинної системи та який очікуваний ефект буде досягнуто внаслідок його впровадження.

Таблиця 3.1

**Структура адаптивної комунікативної системи управління конфліктами
для готелю «InterContinental Kyiv»**

№	Рівень КСУ	Проблема	Інструмент адаптивної моделі	Очікуваний результат
1	Мікрорівень	Формалізованість підходу до конфліктів	Гнучкі сценарії реагування з варіативними сценаріями	Індивідуалізація сервісу, зниження відчуття бюрократичності
2	Мікрорівень	Обмежена автономність персоналу	Розширення повноважень лінійних співробітників	Скорочення часу реагування на конфлікт
3	Мезорівень	Нерівномірність якості між змінами	Стандартизований регламент передачі зміни	Уніфікація якості сервісу впродовж доби
4	Мезорівень	Недостатній аналіз повторюваних конфліктів	Система класифікації та моніторингу інцидентів	Виявлення системних причин, оновлення стандартів
5	Мезорівень	Відсутність емоційної підтримки персоналу	Внутрішні канали психологічного супроводу	Зниження ризику вигорання, стабілізація сервісу
6	Макрорівень	Адаптація до нових типів клієнтів	Гнучкі комунікативні протоколи для нових сегментів	Зниження кількості міжкультурних непорозумінь
7	Усі рівні	Розрізненість профілактичних і реактивних дій	Контур зворотного аналітичного зв'язку	Перетворення системи на самонавчальну

Джерело: розроблено автором

Представлена структура моделі демонструє, що ефективність адаптивної КСУ забезпечується не окремими інструментами, а їх системною інтеграцією на всіх трьох рівнях управління. Кожен компонент моделі прямо співвідноситься з конкретною проблемою, ідентифікованою в ході аналізу, і формує цілісний механізм, у якому профілактика конфліктів та реагування на них перестають бути ізольованими напрямками діяльності.

Особливе значення має останній компонент, що забезпечує зворотний аналітичний зв'язок, оскільки саме він перетворює систему з реактивної на проактивну і дозволяє їй еволюціонувати разом зі змінами зовнішнього середовища та потребами гостей.

Важливим елементом моделі є алгоритм раннього виявлення конфліктів, який встановлює покрокову послідовність дій з моніторингу комунікативної напруги ще до її переходу у відкриту конфронтацію. На мікрорівні алгоритм передбачає, що співробітник, який контактує з гостем (адміністратор стійки рецепції, офіціант, консьєрж), у режимі поточної взаємодії фіксує невербальні та вербальні сигнали напруги: зміну тону голосу гостя, повторне звернення з тим самим запитом, ознаки нетерпіння, скарги на дрібні деталі сервісу.

Такі сигнали мають бути занесені до короткої електронної форми у системі управління готелем (PMS) ще до того, як конфлікт сформується, що дозволяє наступним змінам бачити «гарячі точки» у роботі з конкретним гостем.

На мезорівні старший менеджер зміни щогодини переглядає агрегований звіт про такі сигнали, отриманий від усіх служб, і за наявності трьох і більше зафіксованих точок напруги по одному гостю або одній службі ініціює превентивну комунікацію (особистий обхід менеджером, додатковий комплімент, проактивна пропозиція допомоги). На макрорівні відповідальний за репутацію відділ маркетингу проводить щоденний моніторинг онлайн-згадок про готель у соціальних мережах і на платформах бронювання, що дозволяє вловлювати ознаки невдоволення ще до публікації офіційної скарги.

Окремим, принципово важливим компонентом моделі є механізм розширення автономності лінійного персоналу. Аналіз чинної практики готелю «InterContinental Kyiv» показав, що навіть прості конфліктні ситуації потребують залучення менеджера зміни, що уповільнює реакцію і підвищує напругу гостя.

Пропонується запровадження трирівневої системи повноважень: на першому рівні лінійний співробітник самостійно ухвалює рішення про дрібну компенсацію (безкоштовний напій, апгрейд номера в межах однієї категорії, пізніший виїзд, безкоштовна доставка послуги в номер) у межах попередньо встановленого ліміту (наприклад, до 1500 грн на гостя за зміну) без необхідності погодження з керівником.

Другий рівень повноважень передбачає звернення до старшого менеджера зміни для ситуацій середньої складності (компенсація вартості однієї ночі, переселення в інший номер вищої категорії, надання знижки на наступне бронювання).

Третій рівень охоплює критичні ситуації, що потребують участі генерального менеджера або керівника напрямку гостинності. Така ієрархія повноважень не лише пришвидшує реакцію, але й знімає психологічне навантаження з лінійних співробітників, які отримують чіткий простір для самостійних рішень.

Для забезпечення дієвості такого механізму доцільно сформувати банк типових сценаріїв самостійного врегулювання конфліктів, що включає, зокрема, ситуації з затримкою заселення, помилкою при бронюванні, скаргою на якість прибирання, нарікання на гучність у сусідньому номері, претензії щодо рахунку.

Кожен сценарій містить три рекомендовані варіанти реагування залежно від емоційного стану гостя та характеру скарги, що дозволяє співробітнику обирати найбільш адекватну реакцію, а не діяти за єдиним шаблоном. Важливо, що сценарії формуються не «згори», а на основі реальних кейсів готелю, накопичених через систему класифікації інцидентів, і регулярно оновлюються за результатами роботи зворотного аналітичного зв'язку.

Не менш суттєвим елементом моделі є стандартизація комунікації між змінами. Враховуючи виявлену нерівномірність якості сервісу між денною, вечірньою та нічною змінами, пропонується запровадити уніфікований регламент передачі зміни, що включає три обов'язкові складові.

Першою є структурований чек-лист передачі стану номерного фонду, ресторанної служби та статусу VIP-гостей, який заповнюється старшим менеджером зміни в електронному вигляді і доступний наступній зміні до її початку.

Другою складовою є усний п'ятнадцятихвилинний брифінг із наступною зміною, в межах якого передаються «м'які» дані: емоційний стан конкретних

гостей, потенційно проблемні ситуації, поточні скарги, що перебувають у процесі врегулювання.

Третя складова - щоденна десятихвилинна нарада керівників усіх служб на початку доби, де узгоджуються пріоритети дня, обговорюються події попередньої доби та ставляться завдання на найближчі двадцять чотири години. Такий регламент забезпечує наскрізну інформаційну спадкоємність і знімає більшість «слабких місць», що традиційно виникають на стиках змін.

Запропонована адаптивна модель комунікативної системи управління конфліктами для готелю «InterContinental Kyiv» поєднує структурний (трирівнева архітектура), процесуальний (алгоритм раннього виявлення, регламент передачі зміни) та поведінковий (розширення автономності, гнучкі сценарії) аспекти управління.

Її принциповою перевагою є здатність до самонавчання через контур зворотного аналітичного зв'язку, що перетворює кожен інцидент на ресурс удосконалення системи. Реалізація моделі не потребує радикальної перебудови чинних процесів, але передбачає послідовне впровадження окремих компонентів із подальшою оцінкою їхньої ефективності, що буде розглянуто у наступних підрозділах роботи.

3.2. Використання цифрових інструментів у комунікативній системі управління конфліктами

Адаптивна модель комунікативної системи управління конфліктами, запропонована у попередньому підрозділі, формує організаційну логіку взаємодії між рівнями та учасниками комунікативного процесу. Водночас її практична дієвість значною мірою визначається технологічною інфраструктурою, що забезпечує збір, обробку та своєчасну передачу інформації між службами готелю. У сучасних умовах функціонування підприємств гостинності цифрові інструменти перестають бути допоміжним технічним ресурсом і перетворюються на самостійний шар комунікативної

системи, що паралельно з міжособистісною взаємодією формує єдиний інформаційний простір організації.

Для готелю «InterContinental Kyiv», який працює з міжнародним сегментом клієнтів і функціонує в межах стандартів IHG, цифрова складова КСУ є не лише засобом підвищення оперативності, але й інструментом інтеграції з глобальною мережею бренду.

Першим і найбільш фундаментальним цифровим інструментом, який пропонується задіяти у адаптивній моделі, є вдосконалена CRM-платформа готелю, що виконує функцію профілактики конфліктів через системну роботу з історією гостя. Чинна практика готелю передбачає базове використання CRM для фіксації преференцій постійних клієнтів, проте її потенціал у сфері управління конфліктами розкривається не повною мірою.

Пропонується розширити функціонал платформи через впровадження модуля автоматичної класифікації звернень, у якому кожна скарга, побажання або інцидент маркуються за чотирма параметрами: категорією (сервіс, технічні проблеми, поведінка персоналу, цінові питання, інфраструктура), підрозділом-відповідачем, ступенем критичності та каналом надходження.

Така категоризація дозволяє переходити від реагування на окремі скарги до системного аналізу повторюваних ситуацій. Якщо протягом місяця у звітах фіксується десять і більше скарг однакової категорії від різних гостей, система автоматично формує сигнал для керівника відповідного підрозділу про необхідність ревізії стандартів або процедур.

Принципово важливим елементом CRM є створення індивідуального профілю гостя, який містить не лише його контактні дані та преференції, але й історію попередньої взаємодії з підприємством. У профілі мають фіксуватися: кількість попередніх візитів, типові побажання щодо номера, харчові обмеження, мова комунікації, відомі сензитивні теми, попередні конфліктні ситуації та їх результат. Така інформація доступна всім співробітникам, що контактують з гостем, ще до моменту заселення, що дозволяє адаптувати сервіс ще на стадії підготовки. Наприклад, якщо в історії гостя зафіксовано

попередню скаргу на гучність у номері, система автоматично пропонує селити його в номер на тихому поверсі.

Якщо в попередньому візиті виник конфлікт через тривале очікування при заселенні, система формує сигнал для рецепції про необхідність прискореного check-in. Така персоналізація працює як превентивний механізм: значна частина потенційних конфліктів усувається ще до того, як вони сформуються.

Другим стратегічним напрямом цифровізації КСУ є побудова системи зворотного зв'язку в реальному часі, що поєднує два контури - in-stay (під час перебування) і post-stay (після виїзду). Чинна практика готелю орієнтована переважно на post-stay фідбек через анкети і відгуки на платформах бронювання, проте такий підхід має суттєву ваду: до моменту отримання відгуку гість уже залишив готель, і конструктивне реагування на його скаргу неможливе.

Пропонується запровадити обов'язковий in-stay фідбек, що збирається на трьох контрольних точках: через дві години після заселення (короткий push-запит у мобільному застосунку готелю про якість check-in), на середину перебування (одне відкрите питання про найбільш позитивне і найбільш проблемне враження) та за чотири години до виїзду (фінальна оцінка сервісу з можливістю одразу залишити побажання щодо компенсації).

Такий формат дозволяє отримувати негативну зворотну реакцію ще тоді, коли гість фізично перебуває в готелі і коли є можливість виправити ситуацію. Технологічною основою такого збору даних має стати інтеграція CRM з мобільним застосунком готелю та чат-ботом, доступним через QR-код у номері.

Чат-бот першого рівня обробляє типові запити (питання про послуги, бронювання додаткових опцій, запит рушників, виклик технічної служби), а у разі виявлення ознак невдоволення в повідомленні гостя автоматично переадресовує діалог черговому менеджеру. Такий розподіл навантаження дозволяє розвантажити персонал від рутинних звернень і одночасно гарантує

швидко людську реакцію на потенційно конфліктні ситуації. Важливо, що чат-бот має працювати щонайменше трьома мовами (українська, англійська, російська як проміжна), що відповідає мультикультурній структурі гостей готелю.

Окремим компонентом системи зворотного зв'язку є панель менеджера якості, що візуалізує всі поточні дані в єдиному інтерфейсі. На панелі в режимі реального часу відображаються: загальна кількість поточних звернень, їх розподіл за категоріями та ступенем критичності, середній час реакції за кожним типом запитів, динаміка позитивних і негативних відгуків за останні двадцять чотири години, тиждень і місяць, перелік незакритих інцидентів зі статусом обробки та персональні KPI співробітників за швидкістю реагування.

Доступ до панелі мають генеральний менеджер, керівники служб, старший менеджер зміни та відповідальний за репутацію. Така централізація даних усуває характерну для чинної системи проблему фрагментованої інформації, коли різні служби мають різні версії подій.

Третім напрямом цифровізації КСУ є вдосконалення внутрішньої комунікації між службами готелю через впровадження корпоративного месенджера зі спеціалізованим функціоналом для гостинності. Чинна практика готелю передбачає переважно усну комунікацію між службами через радіостанції та особисті телефони, що створює низку проблем: інформація втрачається, її неможливо верифікувати, відсутній єдиний журнал передачі.

Корпоративний месенджер має забезпечувати кілька ключових функцій. По-перше, тематичні канали для кожної служби (рецепція, хаускіпінг, ресторан, технічна служба, охорона, ресепшн ділових заходів) з можливістю крос-публікації при необхідності залучити іншу службу. По-друге, систему позначення повідомлень за критичністю (звичайне, термінове, критичне) з відповідною звуковою сигналізацією і вимогою підтвердження прочитання для критичних повідомлень. По-третє, прямий зв'язок повідомлень з номерами кімнат і профілями гостей, що дозволяє одним натисканням відкрити повну історію взаємодії з конкретним клієнтом.

Особливо важливим компонентом внутрішньої цифрової комунікації є цифровий журнал передачі зміни, який замінює традиційні паперові журнали і доповнює усний брифінг між змінами, описаний у підрозділі 3.1. У журналі фіксуються: статус роботи з кожним поточним інцидентом, перелік VIP-гостей з особливими побажаннями, заплановані прибуття і виїзди впродовж зміни, технічні роботи в приміщеннях, попереджувальні сигнали щодо потенційно конфліктних гостей.

Журнал автоматично формує підсумковий звіт зміни, який після затвердження старшим менеджером передається наступній зміні і архівується в системі для подальшого аналітичного використання. Таке рішення усуває характерну для чинної практики проблему втрати інформації при ротації персоналу.

Доцільно унаочнити повний перелік цифрових інструментів, що пропонуються до впровадження, та їх функціональне навантаження в адаптивній моделі КСУ. Така систематизація дозволяє побачити, яким чином окремі технологічні рішення інтегруються у єдину цифрову екосистему підприємства та як саме вони впливають на ключові показники роботи готелю.

Таблиця 3.2

**Цифрові інструменти адаптивної комунікативної системи управління
конфліктами готелю «InterContinental Kyiv»**

№	Цифровий інструмент	Функціональне призначення	Тип впливу на конфлікт	Користувачі
1	Розширена CRM-платформа	Класифікація звернень, формування профілю гостя, аналіз повторюваних інцидентів	Профілактика	Усі служби, що контактують з гостем
2	Мобільний застосунок гостя	Збір in-stay фідбеку у трьох контрольних точках	Профілактика і реагування	Гість, менеджер якості
3	Чат-бот у номері (QR-код)	Обробка рутинних запитів, автоматична ескалація конфліктних звернень	Реагування	Гість, черговий менеджер

Продовження табл. 3.2

№	Цифровий інструмент	Функціональне призначення	Тип впливу на конфлікт	Користувачі
4	Панель менеджера якості	Візуалізація поточних інцидентів, моніторинг KPI у реальному часі	Контроль	Керівники служб, генеральний менеджер
5	Корпоративний месенджер	Спеціалізована внутрішня комунікація з прив'язкою до номерів і профілів	Координація	Персонал усіх підрозділів
6	Цифровий журнал передачі зміни	Інформаційна спадкоємність між змінами, формування архіву	Профілактика і аналіз	Старші менеджери змін
7	Модуль моніторингу онлайн-згадок	Виявлення зовнішніх сигналів невдоволення в соцмережах і на платформах	Реагування	Відділ маркетингу, керівник напрямку гостинності

Джерело: розроблено автором

Наведена систематизація демонструє, що жоден із запропонованих цифрових інструментів не є самодостатнім. Їх справжня ефективність розкривається лише за умови інтеграції в єдину екосистему, де дані з однієї підсистеми (наприклад, CRM) автоматично використовуються іншою (панеллю менеджера якості або корпоративним месенджером).

Принципово важливо, що жоден з інструментів не замінює людську взаємодію, а лише підсилює її: чат-бот ескалує діалог менеджеру, цифровий журнал доповнює усний брифінг, CRM готує підстави для персоналізованого контакту. Така архітектура відповідає сучасному розумінню цифрової трансформації гостинності, в якій технології виконують роль інфраструктури для якісного людського сервісу, а не його заміника.

Окремої уваги заслуговує питання інформаційної безпеки та етики обробки даних у запропонованій цифровій екосистемі. Враховуючи, що значна частина гостей «InterContinental Kyiv» представляє корпоративний і дипломатичний сегмент, режим конфіденційності даних має відповідати найвищим стандартам.

Доступ до повних профілів гостей слід обмежити вузьким колом співробітників, інформація про потенційні конфліктні ситуації не повинна виходити за межі службового користування, а сам гість має зберігати право відмовитися від збору та аналізу його поведінкових даних. Такий підхід забезпечує довіру до цифрових інструментів і дозволяє уникнути ситуації, коли технологічне рішення саме стає джерелом нового типу конфлікту, пов'язаного з порушенням приватності.

Запровадження запропонованої цифрової інфраструктури передбачає поетапну реалізацію впродовж дванадцяти місяців: перший квартал спрямований на оновлення CRM-платформи та інтеграцію її з PMS, другий квартал охоплює запуск мобільного застосунку і чат-бота, третій квартал відведено на впровадження корпоративного месенджера і цифрового журналу зміни, а четвертий квартал передбачає налагодження панелі менеджера якості і модуля моніторингу онлайн-згадок.

Такий поетапний графік дозволяє рівномірно розподілити фінансове навантаження, забезпечити належне навчання персоналу і провести коригування системи за результатами тестової експлуатації кожного компонента. Економічна доцільність та прогнозований ефект від впровадження цифрових інструментів адаптивної КСУ є предметом аналізу наступного підрозділу роботи.

3.3. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів

Запропонована у попередніх підрозділах адаптивна модель комунікативної системи управління конфліктами та цифрова інфраструктура її підтримки потребують комплексної оцінки з точки зору очікуваної результативності та економічної доцільності. Без такої оцінки навіть найбільш обґрунтована управлінська пропозиція залишається теоретичним концептом, що не може бути ухвалений керівництвом готелю до впровадження.

Оцінка ефективності у даному контексті здійснюється у трьох взаємопов'язаних площинах: операційній (через систему KPI, що відображає динаміку якісних показників сервісу), витратній (через калькуляцію кошторису впровадження запропонованих заходів) та результативній (через розрахунок прогнозованого приросту доходу та економії витрат). Лише поєднання цих трьох вимірів дозволяє сформулювати обґрунтований висновок щодо доцільності реалізації запропонованих рішень.

Для вимірювання ефективності адаптивної комунікативної системи управління у готелі «InterContinental Kyiv» пропонується система ключових показників ефективності (KPI), що охоплює чотири блоки: показники конфліктності, показники якості реагування, показники клієнтського досвіду та показники роботи з персоналом.

Базові значення показників визначені на основі експертної оцінки чинної ситуації у готелі та середніх показників міжнародних готелів категорії 5* у сегменті luxury. Цільові значення розраховані для періоду через дванадцять місяців після повного впровадження адаптивної моделі. Деталізація KPI наведена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Система KPI для оцінки ефективності адаптивної комунікативної системи управління конфліктами

№	Показник	Одиниця	Базове значення	Цільове значення	Зміна
1	Кількість зафіксованих конфліктів на місяць	од.	85	55	-35%
2	Частка конфліктів, врегульованих на мікрорівні	%	42	75	+33 в. п.
3	Середній час реагування на скаргу	хв	28	12	-57%
4	Частка повторюваних типових скарг	%	38	18	-20 в. п.
5	Net Promoter Score (NPS)	бали	62	78	+16 балів
6	Customer Satisfaction Index (CSI)	%	84	92	+8 в. п.

Продовження табл. 3.3

№	Показник	Одиниця	Базове значення	Цільове значення	Зміна
7	Середня оцінка на Booking.com	бали	8,9	9,4	+0,5
8	Плинність лінійного персоналу	%	24	16	-8 в. п.
9	Індекс залученості персоналу (eNPS)	бали	38	56	+18 балів
10	Завантаженість номерного фонду	%	68	74	+6 в. п.

Джерело: розроблено автором

Запропонована система показників побудована за принципом каскадної залежності: зниження кількості конфліктів та скорочення часу реагування забезпечують зростання показників задоволеності гостей (NPS, CSI), що, у свою чергу, трансформується у вищі оцінки на платформах бронювання та зростання завантаженості номерного фонду.

Паралельно покращення комунікативної культури та розширення автономності персоналу впливають на зниження плинності кадрів і зростання eNPS, що формує довгостроковий ресурс стабільності сервісу. Така архітектура КРІ дозволяє оцінювати не лише прямий ефект від впровадження адаптивної моделі, але й її системний вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Реалізація запропонованих заходів вимагає визначення повного обсягу витрат на їх впровадження. Кошторис охоплює одноразові інвестиції (придбання та налаштування програмного забезпечення, навчання персоналу) та регулярні операційні витрати (обслуговування, ліцензії, фонд компенсацій у межах розширених повноважень). Розрахунок проведено у гривнях за курсом на момент дослідження. Деталізований кошторис наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Кошторис витрат на впровадження адаптивної комунікативної системи управління у готелі «InterContinental Kyiv»

№	Стаття витрат	Тип	Сума, грн
1	Модернізація CRM-платформи та інтеграція з PMS	Одноразова	420 000
2	Розробка мобільного застосунку гостя	Одноразова	380 000
3	Впровадження чат-бота з трьома мовами	Одноразова	210 000
4	Налаштування панелі менеджера якості та месенджера	Одноразова	325 000
5	Цифровий журнал зміни та модуль моніторингу	Одноразова	220 000
6	Розробка стандартів, сценаріїв та навчання персоналу	Одноразова	355 000
7	Усього одноразових витрат		1 910 000
8	Обслуговування цифрової інфраструктури та ліцензії	Операційна	70 000/міс.
9	Резервний фонд компенсацій та підтримка персоналу	Операційна	130 000/міс.
10	Усього операційних витрат на місяць		200 000
11	Усього операційних витрат на рік		2 400 000
12	Загальні витрати за перший рік		4 310 000

Джерело: розраховано автором

Наведений кошторис демонструє, що загальний обсяг інвестицій у запропоновану адаптивну комунікативну систему управління становить 4 310 000 грн за перший рік експлуатації, з яких 44% складають одноразові капітальні витрати (1 910 000 грн), а 56% припадають на регулярну операційну підтримку (2 400 000 грн).

Структура витрат збалансована: технологічна складова (статті 1-5) становить 1 555 000 грн, а інвестиції в персонал та стандарти (стаття 6 і резервний фонд компенсацій) сягають 355 000 грн одноразово та 130 000 грн щомісяця, що свідчить про збереження пріоритету людського ресурсу у моделі. Починаючи з другого року експлуатації загальні річні витрати скоротяться до рівня операційних, тобто до 2 400 000 грн, що робить модель економічно стійкою у довгостроковій перспективі.

Прогнозований економічний ефект від впровадження запропонованих заходів формується з чотирьох основних джерел: зростання доходу від підвищення завантаженості номерного фонду, додаткового доходу від утримання лояльних гостей, економії на витратах пов'язаних з конфліктами та економії від зниження плинності персоналу.

Розрахунки базуються на середніх показниках готелю: вартість номера 6 800 грн за добу, кількість номерів 272, кількість днів у році 365. За такої структури максимальний річний дохід від номерного фонду становить $6\,800 \times 272 \times 365 = 675\,104\,000$ грн, фактичний річний дохід за чинної завантаженості 68% складає 459 070 720 грн.

Перше джерело ефекту: зростання завантаженості номерного фонду з 68% до 74% за рахунок покращення репутації та позитивних відгуків. Додатковий дохід розраховується як $675\,104\,000 \times 0,06 = 40\,506\,240$ грн на рік. Враховуючи операційну рентабельність готельної діяльності на рівні 22%, чистий приріст прибутку від цього джерела становить $40\,506\,240 \times 0,22 = 8\,911\,373$ грн.

Друге джерело: зростання повторних візитів за рахунок підвищення лояльності. Підвищення NPS з 62 до 78 балів корелює зі зростанням повторних візитів на 4 в. п. За середньої вартості повного перебування одного гостя 18 500 грн приріст доходу від повторних візитів становить орієнтовно 7 200 000 грн на рік, що в перерахунку на чистий прибуток дає $7\,200\,000 \times 0,22 = 1\,584\,000$ грн.

Третє джерело: економія на витратах, пов'язаних з конфліктами. Кожен зафіксований конфлікт у середньому призводить до прямих витрат у розмірі 4 200 грн. За базової кількості 85 конфліктів на місяць (1 020 на рік) загальні витрати становлять 4 284 000 грн.

Скорочення кількості конфліктів на 35% (до 663 на рік) забезпечує економію 1 499 400 грн. Додатково, скорочення часу реагування знижує середню вартість одного конфлікту до 2 700 грн, що дає додаткову економію $663 \times (4\,200 - 2\,700) = 994\,500$ грн. Сумарна економія за цією статтею складає 2 493 900 грн.

Четверте джерело: економія на плинності персоналу. Чисельність лінійного персоналу становить близько 320 осіб, плинність 24% на рік (77 осіб), середні витрати на пошук, найм і навчання одного нового співробітника 35 000 грн. Загальні річні витрати на плинність становлять $77 \times 35\,000 = 2\,695\,000$ грн.

000 грн. Скорочення плинності з 24% до 16% звільнить 26 осіб і забезпечить економію $26 \times 35\,000 = 910\,000$ грн на рік.

Узагальнення розрахунків економічного ефекту представлено у таблиці 3.5, що дозволяє побачити сумарний результат впровадження адаптивної комунікативної системи управління.

Таблиця 3.5

Прогнозований економічний ефект від впровадження адаптивної
комунікативної системи управління за рік

№	Джерело ефекту	Сума, грн
1	Чистий приріст прибутку від зростання завантаженості	8 911 373
2	Чистий приріст прибутку від повторних візитів	1 584 000
3	Економія на витратах, пов'язаних з конфліктами	2 493 900
4	Економія на плинності персоналу	910 000
5	Сумарний річний ефект	13 899 273
6	Загальні витрати першого року	4 310 000
7	Чистий результат першого року	9 589 273
8	Витрати другого року (операційні)	2 400 000
9	Чистий результат другого року	11 499 273

Джерело: розраховано автором

Підсумкові розрахунки засвідчують, що навіть з урахуванням повних інвестиційних витрат першого року впровадження адаптивна комунікативна система управління забезпечує чистий позитивний результат у розмірі 9 589 273 грн уже у перший рік і понад 11,5 млн грн у другий рік експлуатації. Коефіцієнт окупності інвестицій (ROI) у перший рік становить $13\,899\,273 / 4\,310\,000 = 3,23$, тобто кожна гривня, вкладена у систему, повертається у вигляді 3,23 грн доходу та економії. Термін окупності одноразових інвестицій (1 910 000 грн) при щомісячному додатковому ефекті 1 158 273 грн складає менше двох місяців, що відповідає високому рівню інвестиційної привабливості проєкту.

Слід зазначити, що наведені розрахунки виконано за консервативним сценарієм, який не враховує низку додаткових ефектів, що складно піддаються прямій кількісній оцінці. До них належать: зростання частоти позитивних згадок у медіа та профільних виданнях, зміцнення корпоративного бренду

«InterContinental Kyiv» у глобальній мережі IHG, потенціал залучення нових сегментів клієнтів, формування довгострокового резерву стабільності в умовах ринкової турбулентності. Урахування цих факторів збільшило б очікуваний ефект щонайменше на 15-20%, проте їх включення до базового розрахунку було б методологічно некоректним.

Таким чином, проведена комплексна оцінка ефективності засвідчує, що запропонована адаптивна комунікативна система управління конфліктами є економічно доцільною, операційно реалістичною та стратегічно обґрунтованою для готелю «InterContinental Kyiv». Високий ROI, короткий термін окупності та системний вплив на ключові показники діяльності підприємства створюють підстави для рекомендації проєкту до практичного впровадження. Реалізація моделі дозволить готелю не лише підвищити поточні фінансові показники, але й сформувати стійку конкурентну перевагу в сегменті преміальної гостинності, засновану на якості комунікації як ключовому ресурсі сервісного бізнесу.

Висновки до розділу 3

Розроблена авторська модель адаптивної комунікативної системи управління конфліктами для готелю «InterContinental Kyiv» забезпечує системне усунення виявлених у розділі 2 недоліків через трирівневу архітектуру управління. Запропонований механізм розширення автономності лінійного персоналу, алгоритм раннього виявлення конфліктів та стандартизований регламент передачі зміни формують цілісну структуру, що перетворює систему з реактивної на проактивну завдяки вбудованому контуру зворотного аналітичного зв'язку.

Цифрова інфраструктура адаптивної моделі, що охоплює вдосконалену CRM-платформу, систему зворотного зв'язку в реальному часі та корпоративний месенджер між службами, забезпечує технологічну підтримку всіх рівнів комунікативного управління. Принциповою особливістю запропонованого цифрового рішення є його інтегрований характер: жоден інструмент не функціонує ізольовано, а дані з однієї підсистеми автоматично

використовуються іншою, що формує єдиний інформаційний простір підприємства.

Комплексна оцінка економічної ефективності засвідчує високу інвестиційну привабливість запропонованих заходів. За консервативним сценарієм сумарний річний ефект від впровадження адаптивної моделі становить 13 899 273 грн, чистий результат першого року експлуатації складає 9 589 273 грн, а коефіцієнт окупності інвестицій досягає 3,23. Це підтверджує, що вдосконалення комунікативної системи управління конфліктами є не лише організаційною необхідністю, але й економічно обґрунтованим стратегічним рішенням для готелю «InterContinental Kyiv».

ВИСНОВКИ

1. Комунікативна система управління є інтегруючим елементом менеджменту підприємств гостинності, що поєднує внутрішні та зовнішні інформаційні потоки в єдину керовану структуру. Її багаторівнева природа забезпечує координацію операцій, мотивацію персоналу та профілактику конфліктів, які в умовах високої контактності сервісу мають безпосередній вплив на сприйняття якості послуг. Специфіка галузі — позмінність роботи, мультикультурність середовища та цифровізація — підвищує вимоги до системності й безперервності комунікації. Відтак КСУ слід розглядати не як допоміжний інструмент, а як критичний ресурс забезпечення конкурентоспроможності та організаційної стійкості.

2. Конфлікти у сфері гостинності є багаторівневим явищем, що формується під впливом організаційних, комунікативних і поведінкових чинників та проявляється як у взаємодії з клієнтами, так і у внутрішньому середовищі підприємства. Їх типологія за учасниками, причинами та формами прояву дозволяє системно ідентифікувати джерела напруги та обирати адекватні управлінські підходи. В умовах високої контактності сервісу навіть незначні відхилення у комунікації здатні швидко ескалювати у відкриті конфлікти з суттєвими репутаційними втратами. Водночас за наявності ефективної комунікативної системи конфлікти можуть виконувати конструктивну функцію, сприяючи вдосконаленню процесів і підвищенню якості обслуговування.

3. Система управління комунікаціями у сфері гостинності базується на інтеграції профілактичних і реактивних інструментів, спрямованих відповідно на запобігання конфліктам і їх ефективне врегулювання. До ключових профілактичних механізмів належать формування відкритого комунікативного середовища, розвиток емоційного інтелекту керівників та стандартизація взаємодії, що знижують імовірність виникнення напруги. Реактивний інструментарій представлений медіацією, структурованими моделями роботи

зі скаргами та цифровими системами моніторингу взаємодії з клієнтами. Важливу роль відіграє безперервне навчання персоналу та підтримка культури відкритої комунікації, що забезпечує інтеграцію всіх інструментів у єдину ефективну систему управління.

4. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про нерівномірність відновлення готельного бізнесу в Україні та місті Києві. На тлі загальної стабілізації підприємницької діяльності готельний сектор демонструє більш повільну динаміку відновлення, скорочення кількості підприємств і високу чутливість до зовнішніх факторів. Хоча у 2023–2024 рр. спостерігається зростання частки прибуткових суб'єктів, це не супроводжується стабільністю рентабельності, що свідчить про структурні дисбаланси. Київ, попри посилення економічних позицій, також відчуває тиск у сфері гостинності. У таких умовах ключового значення набуває підвищення ефективності управління, зокрема через розвиток комунікативних інструментів та адаптацію до нових умов ринку.

5. Організаційно-економічна характеристика готелю InterContinental Kyiv свідчить про його стабільне позиціонування у сегменті преміального готельного бізнесу та високу адаптивність до сучасних ринкових умов. Підприємство функціонує в межах стандартів міжнародної мережі InterContinental Hotels Group, що забезпечує високий рівень сервісу, розвинену інфраструктуру та ефективну систему управління. Комунікативна система готелю характеризується багаторівневістю, цифровізацією та орієнтацією на клієнта, охоплюючи всі етапи взаємодії з гостем. Виявлено, що ключовими чинниками ефективності є персоналізація сервісу, швидкість реагування та інтеграція омніканальних підходів. У цілому готель демонструє високий потенціал розвитку та зміцнення конкурентних позицій у міжнародному готельному середовищі.

6. Оцінка рівня конфліктності в готелі InterContinental Kyiv засвідчує, що конфлікти в основному мають ситуативний характер і пов'язані з взаємодією персоналу та гостей у процесі надання послуг. Впроваджена

система управління, що базується на стандартах InterContinental Hotels Group, забезпечує профілактику, раннє виявлення та врегулювання конфліктів, що дозволяє підтримувати відносно низький рівень їх інтенсивності. Водночас виявлено низку причин виникнення конфліктів, зокрема формалізованість процедур, недостатню автономність персоналу та нерівномірність сервісу між змінами. Це свідчить про необхідність удосконалення комунікативних та організаційних механізмів, посилення аналітики повторюваних ситуацій і розвитку психологічної підтримки персоналу для підвищення загальної якості обслуговування та зниження конфліктності.

7. Розроблена авторська модель адаптивної комунікативної системи управління конфліктами для готелю «InterContinental Kyiv» забезпечує системне усунення виявлених організаційно-комунікативних недоліків через трирівневу архітектуру управління. Запропонований механізм розширення автономності лінійного персоналу з трирівневою системою повноважень, алгоритм раннього виявлення конфліктних сигналів на мікро-, мезо- та макрорівнях і стандартизований регламент передачі зміни формують цілісну проактивну структуру. Принциповою перевагою моделі є вбудований контур зворотного аналітичного зв'язку, що перетворює кожен зафіксований інцидент на ресурс удосконалення системи та забезпечує її здатність до самонавчання.

8. Цифрова інфраструктура адаптивної моделі, що охоплює вдосконалену CRM-платформу з модулем класифікації інцидентів, систему зворотного зв'язку в реальному часі з in-stay і post-stay контурами, чат-бот для гостей та корпоративний месенджер між службами, формує єдиний технологічний шар комунікативного управління. Кожен із запропонованих цифрових інструментів виконує подвійну функцію: профілактичну через персоналізацію сервісу та раннє виявлення напруги, і реактивну через автоматичну ескалацію конфліктних звернень і централізований моніторинг якості. Принциповою особливістю рішення є його інтегрований характер, за якого дані з однієї підсистеми автоматично використовуються іншою, формуючи єдиний інформаційний простір підприємства.

9. Комплексна оцінка економічної ефективності запропонованих заходів засвідчує їх високу інвестиційну привабливість та стратегічну доцільність. За консервативним сценарієм сумарний річний ефект від впровадження адаптивної моделі становить 13 899 273 грн, загальні витрати першого року складають 4 310 000 грн, а чистий результат першого року експлуатації дорівнює 9 589 273 грн. Коефіцієнт окупності інвестицій досягає 3,23, що підтверджує: вдосконалення комунікативної системи управління конфліктами є не лише організаційною необхідністю, але й економічно обґрунтованим стратегічним рішенням, що забезпечує готелю «InterContinental Kyiv» стійку конкурентну перевагу у сегменті преміальної гостинності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамович А.Є., Максимець О.М. Мистецтво ведення переговорів. Мелітополь : ФОП Однорог ТВ. 2021. 264 с. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/14997/1/Максимець%20О.М.%20С%20Адамович%20А.Є.%20Мистецтво%20ведення%20переговорів.pdf>
2. Аналіз готельного ринку України у 2024 році. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-gotelnoho-rinku-ukraini-u-2024-roci> (дата звернення 22.05.2025).
3. Боковець В.В. Корпоративні конфлікти: визначення, типологія і механізми. Наукові праці НУХТ, Т.21, №6. Київ, 2015. С.132-139. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/3bf47f25-7a47-425b-8a47-35e4b828a0fe>
4. Герасіна Л. М. Наративи міжнародної конфліктності – глобальна турбулентність або деструкції світової системи? *Вісник Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого*. 2020. № 2(45). С. 8–24. URL: <https://dspace.nlu.edu.ua/handle/123456789/17989?locale=uk>
5. Глазл Ф. Конфлікт-менеджмент. Довідник для керівників та консультантів. Пер. з нім. Київ : АДЕФ-Україна. 2020. 528 с.
6. Горобець В.В. Виникнення конфліктів у сучасному світі. Сучасні виклики соціально – політичного розвитку: політико-правові та соціально-економічні виміри: матеріали всеукраїнської студентської науково-практичної конференції, м. Одеса, 24 травня 2024 року. Одеса : ДЗ «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського», Центр соціально-політичних досліджень «Politicus», 2024. С.13-15. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/19562/1/14-15.pdf>
7. Гузар У.Є., Голод А.П. та ін. Становлення індустрії гостинності як чинника підвищення конкурентоспроможності національної економіки. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Том 3 (44), 2022. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3596>
8. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 20.05.2025).

9. Кочерга А., Бондар-Підгурська О. Формування класифікації конфліктів як інструменту менеджменту промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № (58). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3256>
10. Маляренко Т.А. Сучасні конфлікти: підручник. Маріуполь: Український інститут кризового менеджменту та розв'язання конфліктів, 2020. 94 с.
11. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навч.-метод. посіб. Львів : Вид-во «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2016. 76 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/Zavdannia-dlia-samostiynoi-roboty_Upravlinnia-konfliktamy.pdf
12. Медіація. UA: нові підходи та інструменти менеджменту конфліктів у сучасних умовах. Колективна монографія партнерів проєкту Erasmus+ Медіація: Навчання та трансформація суспільства. MEDIATS 599010-EPP-12018-1-NL-EPPKA2-SBHE-JP / за ред. О. А. Сєдашової, О. М. Карпової. Київ: Університет економіки та права «КРОК». 2020. 187 с. URL: <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/monografiji/1487-mediatsiiaua-novi-pidkhody-ta-instrumenty-menedzhmentu-konfliktiv-u-suchasnykh-umovakh>
13. Моргулець О.Б., Нищенко О.В., Шевченко О.О. (2023). Крос-культурні комунікації в туристичній діяльності: проблеми та шляхи вирішення. *Економіка та суспільство*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-60>
14. Орлова К. Є., Бірюченко С. Ю. Етика бізнесу як об'єкт наукового дослідження. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1 (99). С. 76–82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2022_1_13
15. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці: навч. посіб. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/63427/1/0057381.pdf>
16. Ремньова, Л., Забаштанська, Т. Диджитал-етикет у сучасних бізнескомунікаціях та в управлінні персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. 2(30). С. 32–43. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-2\(30\)-32-43](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-2(30)-32-43)

17. Сазонова Т.О., Децюра Т.О. Проектний підхід у системі управління персоналом. *Інфраструктура ринку*. Вип. 60, 2021. С. 118-122. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct60-21>
18. Хома У. Шляхи вирішення конфліктів у сучасних умовах. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України* : Всеукр. наук.-практ. конф. 2022. С. 530–532. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46160/1/Уляна%20ХОМА.pdf> .
19. Черненко Н. Теорія ігор в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № (14). С. 58-66.
20. August V. Konstellationen und Dynamiken demokratischer Konflikte: Eine Systematik für die neuere Konflikttheorie. *Berliner Journal für Soziologie*. 2026. <https://doi.org/10.1007/s11609-026-00594-7>
21. Benitez, M., Leon-Perez, J. M., Orgambidez, A., & Medina, F. J. (2021). Interpersonal conflicts in the unit impact the service quality rated by customers: The mediating role of work-unit well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(15), 8137. <https://doi.org/10.3390/ijerph18158137>
22. Colaco, L. The Impact of Soft Skills Training on Guest Satisfaction in the Hospitality Industry (2024). *Culminating Experience Projects*. 446. <https://scholarworks.gvsu.edu/gradprojects/446>
23. Duarte A. & Silva V. (2023). Satisfaction with internal communication and hospitality employees' turnover intention: Exploring the mediating role of organizational support and job satisfaction. *Administrative Sciences*, 13(10), 216. <https://doi.org/10.3390/admsci13100216>
24. Elgoibar, P., Munduate, L., & Euwema, M. C. (2021). Editorial: Conflict management and trust relationships in organizations. *Frontiers in Psychology*, 12, 764332. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.764332>
25. Fritz M. & Eversberg D. Mentalities, classes and the four lines of conflict in the social-ecological transformation. *European Political Science*. 2024. Vol. 23. 39-55.

26. Ginty R. Simultaneously inhabited lifeworlds: A phenomenological approach to understanding peace and conflict. *Sage Journals*. 2024. <https://doi.org/10.1177/00108367241293639>
27. Hospitality and tourism conflict resolution Navigating Conflict in the Hospitality Industry: Strategies for Entrepreneurs. *Faster Capital*. 2025. <https://fastercapital.com/content/Hospitality-and-tourism-conflict-resolution-Navigating-Conflict-in-the-Hospitality-Industry--Strategies-for-Entrepreneurs.html>
28. Hryhorchuk D., Nyshenko O. (2024). Hotel business in the context of global trends. *Economics and Business Management*. Vol. 15. №3. 72-86. <https://doi.org/10.31548/economics/3.2024.72>
29. IHG Hotels & Resorts. URL: <https://www.ihg.com/> (дата звернення: 29.03.2025).
30. Intercontinental – Kyiv By Ihg Hotel. URL: <https://intercontinental.hotels-of-ukraine.com/en/>
31. InterContinental Kyiv URL: <https://www.ihg.com/intercontinental/hotels/us/en/kyiv/kbpha/hoteldetail?utm>
32. Jin, M., Cheng, K., Li, B., & Wang, Y. (2021). Role stress and prosocial service behavior of hotel employees: A moderated mediation model of job satisfaction and social support. *Frontiers in Psychology*, 12, 698027. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.698027>
33. Kühne O. Landscape Conflicts – A Theoretical Approach Based on the Three Worlds Theory of Karl Popper and the Conflict Theory of Ralf Dahrendorf. *Sustainability* 2020, 12(17), 6772. <https://doi.org/10.3390/su12176772>
34. Leading with Emotional Intelligence: A Game-Changer in Hotel Management. *Traininghotels*. 2026. <https://traininghotels.com/2025/02/26/emotional-intelligence-in-hotel-management-a-key-to-leadership-success/>
35. Managing Conflict: Essential Training for Hotel Managers. *Traininghotels*. 2026. <https://traininghotels.com/2024/07/10/conflict-resolution-training-for-hotel-managers-key-strategies-and-benefits/>
36. Morhulets O. Innovations as a tool for managing consumer behavior in the hospitality industry. Abstracts of VIII International Scientific and Practical

Conference «Modern technologies in education, work and science». (October 20-22, 2025). Krakow, Poland. Pp. 43-45. URL: <https://eu-conf.com/en/events/modern-technologies-in-education-work-and-science/>

37. Morhulets, O. Innovative approaches to building customer loyalty in the hospitality industry. Chapter of the collective monograph "Economy and Management under the Conditions of War Challenges". Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025. 465-486. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-628-7-24>

38. Morhulets, O., Pavlenko, V., & Ponomarenko, I. (2026). The influence of social networks and psychological mechanisms on consumer behaviour in the era of digitalisation. *Economics and Business Management*, 17(1), 9-27. <https://doi.org/10.31548/economics/1.2026.09>

39. Olshanska, O., Cherniavska, O., Buntova, N. & Moshenets, N. (2025). Strategic Mechanisms for Managing Sustainable Development Hospitality Industry in Ukraine. 5th International Conference on Science, Engineering Management and Information Technology. SEMIT, 11 September 2025, Dubai. Vol. 2652 CCIS. 54-70. https://doi.org/10.1007/978-3-032-04228-6_4

40. Ortega, E., Gomes, G. & Ribeiro, N. (2023). Evaluating the mediator role of organizational identification in the relationship between symmetrical internal communication and individual performance of hotel employees. *Administrative Sciences*, 13(8), 173. <https://doi.org/10.3390/admsci13080173>

41. Pacatang, F., Zapanta, A. et al. (2024). Work challenges among hotel and restaurant management staff. *International of Social Science Journal*, 5(3), 388–410. <https://www.researchgate.net/publication/382904058>

42. Pavlenko V. Impact of social networks on consumer behavior. The 7th International scientific and practical conference “Development of modern scientific technologies in the era of globalization” (October 14-17, 2025) Berlin, Germany. International Science Group. 2025. 145-149. <https://doi.org/10.46299/ISG.2025.2.7>

43. Pavlenko V. Digital literacy and critical thinking as key competencies of future specialists. Abstracts of VIII International Scientific and Practical Conference «The use of modern technologies in higher education institutions». (October 27-29, 2025). Rotterdam, Netherlands. 2025. 58-60. URL: <https://eu->

conf.com/en/events/the-use-of-modern-technologies-in-higher-education-institutions/

44. Santos, S., Augusto, L. et al. (2023). Recommendations for internal communication to strengthen the employer brand: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 13(10), 223. <https://doi.org/10.3390/admsci13100223>
45. Stavrinoudis T., Kakarougas C. & Georgopoulou A. Emotional Intelligence, Leadership and Human Resources Empowerment in Luxury Hotels: The Case of Athens. *Businesses*. 2025, 5(4), 54. <https://doi.org/10.3390/businesses5040054>
46. Stoyanova-Bozhkova, S., Paskova, T., & Buhalis, D. (2020). Emotional intelligence: a competitive advantage for tourism and hospitality managers. *Tourism Recreation Research*, 47(4), 359–371. <https://doi.org/10.1080/02508281.2020.1841377>
47. Wang, Y., Le, T. H., Kwek, A., & Fu, M. (2024). A systematic literature review of conflict management in hospitality: Towards a multi-stakeholder resource-based conflict-management framework. *International Journal of Hospitality Management*, 123, 103937. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103937>

ДОДАТКИ



ВПРОВАДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ СИСТЕМИ ЗАПОБІГАННЯ КОНФЛІКТІВ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

ОПРОЩЕНКО Денис,

*здобувач освітнього ступеня «Бакалавр»
спеціальності «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг»,
НУБіП України, м. Київ*

У сучасних умовах інтенсивної сервісної взаємодії готельно-ресторанний бізнес функціонує в середовищі підвищеної емоційної напруги. Контакт персоналу з гостями відбувається у режимі «тут і тепер», а якість обслуговування безпосередньо залежить від комунікативної компетентності працівників. Зростання ролі онлайн-відгуків, миттєве поширення негативного досвіду через цифрові платформи та підвищені очікування клієнтів актуалізують потребу у системному підході до попередження конфліктів [1].

Для підприємств готельно-ресторанної справи конфлікт – це не лише міжособистісне непорозуміння, а й потенційна репутаційна та фінансова втрата. Саме тому впровадження моделі CPCS (англ. Conflict Prevention Communication System – комунікативна система запобігання конфліктам) доцільно розглядати як інструмент стратегічного управління якістю сервісу.

CPCS розглядається як комплексна система превентивної комунікації, що поєднує стандартизовані алгоритми взаємодії з гостями, механізми раннього виявлення напружених ситуацій та інструменти конструктивного реагування. Її сутність полягає не у «гасінні» вже сформованого конфлікту, а у створенні таких умов сервісної комунікації, за яких ризик його виникнення мінімізується.

Система інтегрує принципи емоційного інтелекту, активного слухання, етичної комунікації та сервіс-дизайну і є подібною до CPRS [2], але з акцентом не на врегулювання вже виявлених конфліктів, а на їх своєчасному попередженні завдяки CRM-моніторингу та використанню карт сервісних процесів. Для готельно-ресторанного бізнесу особливо важливо, що CPCS охоплює як фронт-офісні процеси (робота рецепції, офіціантів, адміністраторів), так і бек-офісні комунікації, адже внутрішні конфлікти персоналу часто трансформуються у зовнішні проблеми обслуговування.

Особливість впровадження CPCS у готельно-ресторанному бізнесі пов'язана з високою варіативністю сценаріїв поведінки гостей. Система має бути адаптивною до різних культурних, вікових і соціальних характеристик клієнтів. Практична реалізація передбачає кілька взаємопов'язаних кроків: діагностику типових конфліктогенних точок контакту; розроблення стандартів превентивної комунікації; навчання персоналу; впровадження інструментів зворотного зв'язку; моніторинг та коригування процедур.

На відміну від формального інструктажу, CPCS потребує формування корпоративної культури відкритості та довіри. Важливо, щоб працівники сприймали систему не як контрольний механізм, а як підтримку у складних комунікативних ситуаціях [3].

Цифровий компонент CPCS може використовувати CRM-систему для фіксації скарг і побажань, аналітику відгуків, внутрішні платформи швидкого реагування. Однак технологічні рішення не замінюють людського чинника. Успішність впровадження залежить від рівня управлінської підтримки, мотивації персоналу та інтеграції системи у загальну стратегію управління якістю. Для готелів і ресторанів, що працюють у преміальному сегменті, CPCS стає елементом формування лояльності; для закладів середнього та бюджетного рівня – способом мінімізації репутаційних ризиків і підвищення стабільності клієнтського потоку.

Водночас впровадження CPCS супроводжується певними обмеженнями. Серед них – додаткові витрати часу і ресурсів на навчання персоналу, можливий опір змінам, формалізація комунікації, що знижує її автентичність. У малих закладах проблемою може стати відсутність спеціалістів із сервісного менеджменту та обмежений бюджет. Крім того, надмірна регламентація взаємодії інколи ускладнює гнучке реагування на нестандартні ситуації. Є ризик, що система перетвориться на декларативний набір правил без реальної зміни поведінки працівників.

Попри зазначені труднощі, впровадження CPCS у готельно-ресторанному бізнесі має стратегічне значення. Система дозволяє знизити частоту виникнення конфліктів, підвищити якість клієнтського досвіду та зміцнити корпоративну культуру. Вона сприяє формуванню проактивної моделі управління, у якій комунікація розглядається як ключовий ресурс конкурентоспроможності. Для підприємств CPCS стає не лише інструментом вирішення проблем, а й механізмом попередження їх виникнення, що відповідає сучасним вимогам ринку гостинності та орієнтації на довгострокову лояльність гостей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Morhulets O., Hryhorchuk D., Nyshenko O. (2024). Hotel business in the context of global trends. *Economics and Business Management*. Vol. 15. №3. 72-86. <https://doi.org/10.31548/economics/3.2024.72>
2. Conflict Prevention and Resolution System (CPRS). <https://happipad.com/conflict-prevention-and-resolution/>
3. Фостолович, В., Павлова, С., & Гуртовий, Ю. (2023). Удосконалення системи управління закладом готельно-ресторанного бізнесу через поліпшення комунікаційних процесів. *Економіка та суспільство*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-114>

Науковий керівник: д. е. н, професор Моргулець О.Б.

Додаток Б

Види, причини та наслідки конфліктів у готельно-ресторанному бізнесі

	Види конфліктів	Причини виникнення	Наслідки для підприємства
1	Конфлікти між клієнтами та персоналом	Невідповідність очікувань і фактичного рівня сервісу; помилки в обслуговуванні; недостатня або некоректна комунікація; мовні та культурні бар'єри; затримки у наданні послуг	Зниження задоволеності клієнтів; негативні відгуки; погіршення іміджу; втрата лояльності гостей; прямі фінансові втрати
2	Внутрішньоорганізаційні конфлікти між працівниками	Нерівномірний розподіл навантаження; нечіткість посадових обов'язків; міжособистісні суперечності; різні стилі роботи; дефіцит внутрішньої комунікації	Погіршення психологічного клімату; зниження продуктивності праці; зростання плинності кадрів; зниження якості обслуговування
3	Конфлікти між керівництвом і підлеглими	Авторитарний стиль управління; неузгодженість очікувань; недостатня мотивація; відсутність зворотного зв'язку; несправедливий розподіл ресурсів	Демотивація персоналу; зниження ефективності управління; формування опору змінам; погіршення корпоративної культури
4	Раціональні (ділові) конфлікти	Суперечності щодо організації роботи; розподілу ресурсів; порушення стандартів; неефективні бізнес-процеси	Виявлення проблем у діяльності; оптимізація процесів; удосконалення стандартів; потенційне підвищення ефективності
5	Емоційні конфлікти	Особисті антипатії; стрес; емоційне вигорання; психологічна напруженість; низький рівень емоційного інтелекту	Загострення міжособистісних відносин; формування конфліктного середовища; погіршення командної взаємодії
6	Відкриті конфлікти	Накопичення суперечностей; відсутність ефективної комунікації; ігнорування проблем на ранніх стадіях	Репутаційні ризики; публічні скарги; загострення ситуацій; необхідність термінового втручання

Продовження додатку Б

7	Приховані (латентні) конфлікти	Невдоволення, що не озвучується; страх санкцій; відсутність каналів зворотного зв'язку; організаційна культура замовчування	Поступове зниження ефективності; накопичення напруження; раптова ескалація; руйнування командної довіри
8	Ціннісні конфлікти	Культурні відмінності; різні норми поведінки; різні уявлення про сервіс і етикет	Непорозуміння з клієнтами; складність стандартизації обслуговування; потреба адаптації сервісу
9	Рольові конфлікти	Нечіткість функціональних обов'язків; перетин зон відповідальності; відсутність регламентів	Дезорганізація роботи; зниження якості обслуговування; конфлікти між працівниками
10	Ситуативні конфлікти	Непередбачувані обставини (технічні збої, затримки, форс-мажори); перевантаження системи обслуговування	Короткострокове загострення ситуацій; емоційна напруга; потреба швидкого реагування
11	Інституційні конфлікти	Жорсткі правила компанії; негнучка політика бронювання чи компенсацій; обмеження сервісу	Невдоволення клієнтів; конфлікти, що не залежать від персоналу; тиск на репутацію бренду
12	Вертикальні конфлікти	Ієрархічна нерівність; дисбаланс влади; управлінські помилки	Погіршення управлінської ефективності; конфлікти у прийнятті рішень
13	Горизонтальні конфлікти	Конкуренція між працівниками; особисті антипатії; різні підходи до роботи	Порушення командної роботи; зниження координації; внутрішня напруга

Світлини готелю «InterContinental Kyiv»



Рис. В1. Екстер'єр готелю



Рис. В2. Інтер'єр холу готелю



Рис. В3. Інтер'єр ресторану готелю



Рис. В4. Інтер'єр панорамного номеру готелю