

Єлизавета СЕМЕНЕНКО
ЗВО спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв
Науковий керівник – д-р екон.наук, професор
кафедри готельно-ресторанної справи та туризму
Ірина БАНЄВА

ОСОБЛИВОСТІ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЮ ОРТИМА В М. МИКОЛАЇВ

Сфера готельного господарства належить до тих галузей сервісної економіки, де якість взаємодії між людьми безпосередньо визначає конкурентоспроможність підприємства. Конфлікт у готельному середовищі не є винятковим явищем, а швидше закономірним наслідком постійної комунікації між різними категоріями стейкхолдерів: гостями, персоналом, керівництвом, постачальниками. Разом із тим відсутність системного підходу до врегулювання суперечок призводить до зниження лояльності клієнтів, погіршення психологічного клімату в колективі й, зрештою, до зменшення доходності закладу. Як зазначає Т. Брикова, наявність конфліктного середовища здатна спричинити не лише репутаційні втрати, а й судові витрати та системний дисбаланс у операційній діяльності [1]. Актуальність проблематики конфлікт-менеджменту в готельному господарстві особливо загострилася в умовах воєнного стану, коли персонал закладів перебуває під тривалим психологічним тиском, а значна частина готелів вимушена відновлювати роботу після пошкоджень.

Показовим прикладом підприємства, яке функціонує в надскладних умовах і водночас прагне зберегти стандарти якісного обслуговування, є готель «Optima River Миколаїв», розташований за адресою вул. Спортивна, 9 в м. Миколаїв. Готель входить до мережі Optima Hotels & Resorts, що об'єднує понад 80 об'єктів в Україні та за кордоном. Заклад зазнав суттєвих пошкоджень унаслідок російських ракетних атак у липні 2022 року та відновив часткове

функціонування під новою назвою «Optima River Миколаїв» 17 липня 2023 року. Ситуація, за якої готель паралельно веде відновлювальні роботи й водночас приймає гостей, формує підвищену конфліктогенність: гості очікують стандартного сервісу, персонал працює в умовах неповного номерного фонду та побутових обмежень, а керівництво змушене балансувати між відновленням та операційними потребами.

У науковій літературі конфлікт-менеджмент у готельній галузі розглядається щонайменше у трьох вимірах. А. В. Гранкіна визначає конфлікт на підприємстві готельного господарства як зіткнення протилежних інтересів, поглядів або потреб суб'єктів, що задіяні в процесі надання готельних послуг, і виокремлює три основні напрями таких зіткнень: між гостем і персоналом, між працівниками всередині колективу, між управлінням і підлеглими [2]. О. М. Овчарук поглиблює цю типологію, акцентуючи на тому, що структурні конфлікти в трудовому колективі виникають передусім через нечіткість посадових функцій, непрозорість системи оцінювання праці та відсутність налагоджених комунікаційних каналів між підрозділами [4]. Для готельного підприємства такі розриви є особливо вразливими місцями, оскільки готельний сервіс побудований на злагодженій взаємодії front-office та back-of-house персоналу.

Аналіз відкритих відгуків гостей та наявних публікацій про «Optima River Миколаїв» дозволяє виокремити характерні типи конфліктних ситуацій, типових для цього закладу в поточний відновлювальний період. Насамперед це конфлікти між гостями та персоналом, зумовлені розбіжністю між задекларованим сервісом і фактичним рівнем комфорту під час ремонтних робіт: відсутністю ліфта, обмеженим доступом до частини приміщень. Зокрема, у публічному просторі зафіксовано скарги щодо суперечностей між очікуваним стандартом обслуговування й реальними умовами перебування. Водночас відгуки свідчать про те, що персонал загалом отримує позитивну оцінку: гості відзначають доброзичливість і готовність допомагати. Це вказує на те, що

міжособистісні навички співробітників є важливим компенсаторним ресурсом там, де матеріально-технічна база ще не відновлена в повному обсязі.

Ключовою складовою ефективного врегулювання конфліктів у готельній сфері є емоційний інтелект персоналу. І. В. Олійник обґрунтовує, що здатність розпізнавати емоційний стан гостя та реагувати на нього адекватно й своєчасно є не лише особистісною рисою, а й керованою компетенцією, яку можна розвивати шляхом цілеспрямованого навчання [5]. Для закладів, що працюють в умовах хронічного стресу воєнного часу, розвиток емоційного інтелекту набуває подвійного значення: з одного боку, він знижує конфліктогенність у взаємодії з гостями, а з іншого, сприяє збереженню психологічного ресурсу самих працівників. Паралельно О. В. Грідін звертає увагу на значення цифрових інструментів у трансформації HR-процесів: впровадження digital-платформ для зворотного зв'язку від персоналу, моніторингу задоволеності та оперативного виявлення потенційних зон конфліктності дозволяє переходити від реактивного до проактивного управління [3].

І. В. Олійник, розглядаючи ефективні стратегії конфлікт-менеджменту в системі менеджменту підприємства, виокремлює п'ять базових підходів до розв'язання суперечок: уникнення, пристосування, конкуренцію, компроміс і співробітництво [6]. Для підприємств готельної галузі оптимальним визнається стратегія співробітництва, яка передбачає врахування інтересів обох сторін і спрямована на вироблення взаємоприйняттого рішення. У практиці «Optima River Миколаїв» це може реалізуватися через стандартизовані процедури роботи зі скаргами (complaint management), що включають: чіткий алгоритм реагування персоналу front-desk, повноваження адміністратора на надання компенсацій у межах встановленого ліміту, а також систему фіксації повторних скарг для аналізу причин. Важливою інституційною умовою системного конфлікт-менеджменту є впровадження комплаєнс-процедур, що забезпечують прозорість стандартів взаємодії як для персоналу, так і для гостей, на чому акцентує В. А. Луньова [7].

Окремої уваги заслуговує вимір внутрішньокolleктивних конфліктів в умовах воєнного часу. Готельний персонал у прифронтових і пошкоджених містах зазнає підвищеного психоемоційного навантаження, що суттєво збільшує ризик деструктивних конфліктів між колегами. Нестача кваліфікованих кадрів, задокументована асоціацією «Готелів та курортів України» (UHRA) за підсумками 2023 року, означає, що на тих, хто залишився, покладається значно більший обсяг роботи. Для «Optima River Миколаїв» ця проблема є особливо актуальною: місто зазнавало регулярних обстрілів, значна частина кваліфікованого персоналу виїхала. За таких обставин ефективний конфлікт-менеджмент невіддільний від ширшої роботи з психологічним благополуччям персоналу: проведення командних сесій, запровадження гнучких графіків, забезпечення доступу до психологічної підтримки. Зазначені заходи поступово входять до практики провідних українських готельних мереж у 2024–2025 роках.

Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі висновки. По-перше, конфлікт-менеджмент у готельному господарстві є багаторівневою системою, що охоплює взаємодію гість–персонал, внутрішньокolleктивні відносини та управлінські комунікації. По-друге, готель «Optima River Миколаїв» функціонує в умовах підвищеної конфліктогенності, зумовленої незавершеним відновленням і психологічними наслідками воєнних дій, що потребує цілеспрямованої роботи з персоналом і стандартизованих протоколів роботи зі скаргами гостей. По-третє, ефективний конфлікт-менеджмент для таких закладів має поєднувати розвиток емоційного інтелекту співробітників, цифровізацію HR-процесів та проактивний підхід до виявлення і нейтралізації потенційних зон напруженості. Отримані результати можуть бути використані керівниками готельних підприємств, що відновлюють роботу після воєнних пошкоджень, а також фахівцями з управління персоналом у сфері гостинності.

Список використаних джерел:

1. Брикова Т. Розвиток підходів в управлінні конфліктами у готельно-ресторанній сфері. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2025. Т. 8, № 2. С. 164–175. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.8.2.2025.348670>

2. Гранкіна А. В. Конфлікт на підприємстві готельного господарства. Методи та засоби його вирішення. *International Scientific Journal*. 2015. № 7. С. 61–64.
3. Грідін О. В. Трансформація HR-процесів через впровадження digital-технологій: ключові аспекти та основні передумови. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21>
4. Овчарук О. М. Теоретико-методологічні засади управління конфліктами в трудовому колективі. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 16. С. 71–75. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.12>
5. Олійник І. В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 222–228. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29>
6. Олійник І. В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1 (50). С. 84–94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-10>
7. Луньова В. А. Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту для зростання прозорості бізнесу підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132>

Ксенія УДОВІКА

ЗВО спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
Одеський національний економічний університет
м. Одеса

Науковий керівник – викладач кафедри
туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Павло ДИКИЙ

ФЕНОМЕН ФОРМУВАННЯ УНІКАЛЬНОСТІ ПОСЛУГИ ЧЕРЕЗ ДЕФІЦИТ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу спостерігається трансформація традиційного підходу до формування цінності послуги. Якщо раніше ключовими чинниками конкурентоспроможності виступали якість продукту та рівень сервісу, то сьогодні дедалі більшого значення набуває унікальність досвіду споживання, яка часто формується через дефіцит.

Дефіцит у даному контексті слід розглядати як економічний і маркетинговий інструмент, що обмежує доступ до продукту або послуги та підвищує їхню сприйнятну цінність. Це може проявлятися у вигляді обмежених