

УДК 640.4:[005.96:316.485.6
DOI: 10.31866/2616-7468.8.2.2025.348670

РОЗВИТОК ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ У ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ

*Тетяна Брикова,
кандидатка технічних наук, доцентка,
Чернівецький торговельно-економічний
інститут Державного торговельно-економічного
університету,
Чернівці, Україна,
sci.ukraine1984@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-8842-9028>
© Брикова Т., 2025*

Актуальність. Ефективність діяльності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу залежить від факторів різного характеру – економічних, соціально-демографічних, загального рівня добробуту в державі тощо. Наявність сприятливого, комфортного мікроклімату в колективі або чесної взаємодії із іншими учасниками ринку є недооціненим фактором, проте його вплив здатен значно похитнути рівновагу в роботі, зумовити виникнення додаткових витрат, судових процесів, що у сукупності знижуватиме ефективність діяльності, якість послуг і зміщатиме фокус уваги із розвитку на оперативне усунення дисбалансів. Управління конфліктами у готельно-ресторанній сфері має особливе значення, адже робота сектору тісно пов'язана із взаємодією зі споживачем, від швидкості і ефективності вирішення конфлікту залежать лояльність, прихильність клієнта, імовірність його повторного звернення. Соціум і комунікація в його межах трансформуються, потреби і інтереси споживачів стрімко змінюються, що не дозволяє залишати підходи до управління конфліктними ситуаціями незмінними. **Мета і методи.** Пропонована стаття являє собою оригінальне дослідження трансформації підходів управління конфліктними ситуаціями у сфері готельно-ресторанного бізнесу з урахуванням природи їх виникнення. Було використано методи аналізу, узагальнення, абстракції, порівняння. **Результати.** У статті детерміновано суть конфлікту і природу його походження в розрізі специфіки роботи суб'єктів готельно-ресторанного сектору. Проаналізовано основні причини виникнення конфліктів між працівником і клієнтом, працівником і працівником (або підрозділами), між господарюючими суб'єктами, визначено ключові риси, що розрізняють ці форми конфліктів, і, відповідно, різницю у підходах до їх вирішення. **Висновки та обговорення.** Наведено різні методи розв'язання суперечок між сторонами, що базуються на принципах медіації, коучингу, визначено місце емоційного інтелекту у процесі вирішення спорів. Узагальнено, як цифровізація може доповнити підходи управління конфліктами на різних рівнях їх виникнення. Описано необхідність переходу до проактивного управління конфліктами, сформовано узагальнену модель.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, управління конфліктами, персонал, комунікація, корпоративна культура, міжособистісна взаємодія, якість сервісу, сфера гостинності.

Актуальність проблеми

Постановка проблеми. Ключовим чинником стабільності колективу, удосконалення якості сервісу, формування позитивного іміджу закладу і ефективності

бізнесу загалом є завчасне реагування і врегулювання конфліктів. Виникнення конфліктних ситуацій між працівниками і клієнтами або в межах робочого колективу, відсутність справедливої, чесної конкуренції та наявність спорів між суб'єктами підприємництва в межах ринку – руйнівні для якості послуг фактори. Їх ігнорування призводить до розбалансування процесів, втрати зв'язку між роботою підрозділів, непередбачених витрат, що сукупно є першим кроком до зниження прибутку і ефективності бізнес-процесів загалом.

Проблема конфлікту виходить за межі внутрішньокорпоративних і міжособистісних взаємовідносин, вона посідає одну із провідних позицій у структурі стратегічного рівня управління взаємодією між усіма учасниками ринку. З огляду на те, що сфера готельно-ресторанних послуг ґрунтується на постійному міжособистісному контакті, саме конфлікти стають індикатором рівня корпоративної культури, комунікативної компетентності персоналу та ефективності HR-менеджменту. Завчасна ідентифікація причин напруженості, вибір проактивних підходів до її попередження та підтримка ефективної комунікації є необхідними умовами стабільного функціонування закладів і збереження їх конкурентних переваг, позитивного іміджу та прихильності споживачів. Зважаючи на це, пошук і аналіз сучасних методів, підходів і стратегій управління конфліктами, які враховують актуальні тенденції розвитку сервісної культури, емоційного інтелекту та цифровізації процесів взаємодії у сфері гостинності, набуває особливого значення і високої практичної цінності.

Стан вивчення проблеми. Проблематику конфліктів і управління ними як частину загального управління діяльністю суб'єктів бізнес-сектору вивчають К. Багрій та К. Паламарек (Bagrii & Palamarek, 2020), Є. Рудніченко та ін. (2024), Н. Чернікова та ін. (2024), І. Олійник (2024), О. Овчарук (2021), О. Полінкевич (2022) та ін. Узагальнені підходи до організації управління складними, кризовими ситуаціями на підприємствах готельно-ресторанного сектору описано в роботі К. Багрій та К. Паламарек (Bagrii & Palamarek, 2020). Процес управління конфліктом як складним багатокomпонентним феноменом у сфері готельно-ресторанного бізнесу аналізували Є. Рудніченко та ін. (2024). Науковці виокремили особливі риси, притаманні конфліктам саме у сфері готельно-ресторанного бізнесу, – велика кількість зацікавлених сторін, висока емоційна напруга, різноманітність культур та комунікацій, залученість (пряма або опосередкована участь) гостей, що вказує на особливу специфіку підбору методів вирішення конфліктних ситуацій. Н. Чернікова та ін. (2024) й І. Олійник (2024) ідентифікують управління конфліктом як частину загальної стратегії менеджменту. Спираючись на системний підхід, Н. Чернікова та ін. (2024) виокремлюють певні етапи розв'язання складних ситуацій – ідентифікація конфлікту, аналіз, розроблення стратегії управління, аналіз потенційної ефективності, реалізація, що допомагає сформувати бачення щодо вибору майбутнього підходу управління конфліктом і спрогнозувати результати управлінських рішень. Акцент на види конфліктів і їх вплив на вибір методики управління складною ситуацією зроблено в роботі О. Овчарук (2021). При цьому у ній наголошено, що загальна стратегія розвитку конфлікту в закладі має ґрунтуватись на базових принципах, а саме на повазі до співробітників, підвищенні якості виконання завдань, застосуванні стриманої критики, внутрішній мотивації, уникненні оцінних суджень. У дослідженні О. Полінкевич (2022) запропоновано узагальнений алгоритм роботи із конфліктами, побудований на п'яти кроках до вирішення ситуації, зокрема це вислухати, конкретизувати, співчувати, запропонувати варіанти вирішення проблеми, подякувати за зворотний зв'язок. Акцент на інтеграцію інноваційних рішень в управлінні закла-

дами готельно-ресторанної сфери зробили К. Паламарек та Д. Чумак (2023). Автори наголошують на тому, що такі підходи, як коучинг, онбординг, традиційні методи впливу на персонал (лекції, семінари, тренінги), – ключові аспекти в управлінні мотивацією і створенні сприятливої атмосфери в колективі, наповненої взаємоповагою, задоволеністю кожного працівника, а також це ключ до якісного сервісу (Паламарек & Чумак, 2023). Описані аспекти доповнюють один одного і створюють умови, в яких імовірність виникнення конфліктної ситуації є невисокою, що підтверджує гіпотезу про те, що управління персоналом у цілому – це початковий крок до попередження конфлікту.

Невирішені питання. Праці вище зазначених науковців описують різні аспекти конфлікту у закладах сфери готельно-ресторанного бізнесу і управління ними. Проте недостатньо систематизованими залишаються підходи до типологізації конфліктів з урахуванням специфіки готельно-ресторанної діяльності та рівня їх впливу на якість сервісу. Вимагають уточнення механізми інтеграції сучасних інструментів (зокрема, медіації, коучингу та психологічної підтримки) у систему управління персоналом, у т. ч. із урахуванням контексту війни і високого рівня стресу, емоційного виснаження громадян.

Мета і методи дослідження

Мета статті. Дослідити трансформацію підходів до управління конфліктними ситуаціями у сфері готельно-ресторанного бізнесу з урахуванням природи їх виникнення.

Методологічною основою дослідження є використання науково-теоретичних методів вивчення трансформації підходів до управління конфліктними ситуаціями у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. Було використано метод аналізу (для виокремлення та системного розгляду факторів, що зумовлюють виникнення конфліктів у готельно-ресторанній сфері, виокремлення найбільш застосовуваних підходів до управління конфліктом), узагальнення (для формування узагальненої моделі управління конфліктами у сфері готельно-ресторанного бізнесу на основі опрацювання теоретичних концептів і підходів), абстракції (для виокремлення специфічних характеристик конфлікту та абстрагування від несуттєвих аспектів конфліктної ситуації), порівняння (для виокремлення сутнісних характеристик конфлікту та абстрагування від несуттєвих деталей).

Інформаційною базою дослідження є вітчизняні і зарубіжні наукові праці з ресторанного бізнесу; аналітичні огляди та звіти галузевих асоціацій; публікації вітчизняних і зарубіжних вчених із проблематики конкурентоспроможності підприємств сфери ресторанних послуг; інформаційні ресурси мережі інтернет; ресурси аналітики соціальних мереж та власні спостереження.

Результати дослідження

Конфлікт як соціально-психологічний феномен є невід’ємним елементом взаємодії людей у будь-якому колективі. В контексті готельно-ресторанного бізнесу його природа набуває особливої складності через наявність перманентного міжособистісного контакту, високу емоційну насиченість праці та постійну взаємодію персоналу із клієнтами. Суть і природа конфлікту як у цілому, так і з позицій біз-

нес-процесів не має конкретного, загальноприйнятого трактування, що зумовлено постійною трансформацією комунікативних процесів, у межах якого він виникає. Інтеграція цифрових технологій, розвиток соціальних мереж і онлайн-формату праці, впровадження цифрових сервісів для взаємодії продавця і покупця послуг – це все передумови до зміни характеру співіснування і співпраці суб'єктів ринку, а відтак і зміни природи конфлікту, причини пошуку нових способів вирішення спірних ситуацій. З одного боку, актуальні тренди ринку і загальна цифровізація підвищують прозорість і оперативність обміну інформацією, проте, з іншого, – відсутність безпосереднього міжособистісного контакту ускладнює емоційне сприйняття та збільшує ймовірність непорозумінь, породжує ризики виникнення публічних або віртуальних конфліктів, вплив на які методами традиційного управління не буде ефективним. З огляду на це, сформувані єдиний погляд щодо суті конфлікту і обрати сукупність ефективних універсальних підходів до вирішення «гострих» міжособистісних ситуацій, що виникають у межах бізнес-структури в умовах динамічних змін соціуму, ринку, життєдіяльності загалом, є неможливим. Зміни, технологічні інновації як частина розвитку виступають не лише інструментами підвищення ефективності, але й чинником, що формує нові типи конфліктів, вимагаючи адаптації управлінських підходів до сучасних реалій.

Беручи узагальнений погляд щодо природи конфлікту у закладах готельно-ресторанного бізнесу, варто наголосити, що у загальному сенсі конфлікт – це «зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок чи поглядів суб'єктів взаємодії» (Гранкіна, 2015). У більш вузькому розумінні конфлікт – це наслідок наявності нормативних обмежень, низької мотивації і розбіжності у цінностях і поглядах стейкхолдерів (Полінкевич, 2022). Проте у сфері готельно-ресторанного бізнесу конфлікти виникають не лише як наслідок існування суперечностей у поглядах і діях працівників, а й у результаті зіткнення очікувань споживачів із можливостями закладу або стандартами обслуговування, якістю послуг, рівня сервісу тощо. Емоційна складова комунікативних процесів (між клієнтом і персоналом, між працівниками в межах трудового колективу) створює підґрунтя для виникнення непорозумінь навіть в умовах формально налагоджених дій і систематизації, розподілу функцій, обов'язків, раціонального делегування. Поширеною причиною напруженості є різниця у сприйнятті ситуації: те, що працівник допускає як прийнятне відхилення від стандартів і норми, клієнт може розцінити як поганий сервіс, зниження якості послуги або навіть як прояв неповаги, некомпетентності. Внутрішньокolleктивні конфлікти між співробітниками можуть бути спричинені ознаками несправедливого управління людськими ресурсами, відсутністю однакових підходів до мотивації – зокрема, нерівномірним розподілом навантаження, відмінностями у підходах до виконання обов'язків (аналізуючи готельно-ресторанні заклади, може розглядатись нерівномірність не лише в межах конкретного закладу, а в порівнянні між закладами одної мережі), стилі управління з боку керівництва або відсутністю достатньої комунікації між підрозділами. Описані фактори безпосередньо впливають на якість сервісу, мікроклімат у колективі та загальну ефективність роботи суб'єкта підприємництва як учасника висококонкурентного бізнес-середовища.

Враховуючи описані аспекти – сучасні тренди і загальну специфіку сектору, конфлікт у сфері готельно-ресторанного бізнесу між різними суб'єктами має комплексну природу; це симбіоз соціальних, психологічних та управлінських аспектів і процесів. З урахуванням системного підходу, це сукупність об'єктивних

(організаційних, економічних, технологічних) та суб'єктивних (емоційних, комунікативних, мотиваційних) чинників. Багатовимірність і складність явища потребує вибору стратегічно орієнтованих підходів до попередження, запобігання і врегулювання конфліктних ситуацій, побудованих на комбінації різних способів впливу та управлінських рішень.

Діяльність суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу постійно супроводжується передумовами до загострення конфліктних ситуацій, які можуть виникати на різних рівнях взаємодії – між працівниками, між працівником і клієнтом, а також між суб'єктами господарювання. Ці форми конфліктів мають індивідуальну природу, динаміку розвитку та наслідки для ефективності роботи закладу. Розуміння специфіки їх прояву дає змогу обґрунтувати доцільні підходи до врегулювання суперечностей з урахуванням психологічних, організаційних і комунікативних чинників. У Табл. 1 наведено опис форм конфліктів, що потенційно можуть виникнути як у межах закладу, так і на рівні взаємодії із іншими суб'єктами ринку, а також представлено оптимальні підходи до управління для кожного типу ситуацій та очікувані результати їх застосування.

Таблиця 1. Форми конфліктів у готельно-ресторанному бізнесі та підходи до їх врегулювання

Table 1. Forms of conflicts in the hotel and restaurant business, approaches to their resolution

Причини конфлікту	Характерні риси конфлікту	Підходи в управлінні конфліктом, ефективні саме для цього випадку	Характерна відмінність підходу і потенційні результати
КОНФЛІКТ МІЖ ПРАЦІВНИКОМ І КЛІЄНТОМ			
Порушення стандартів обслуговування; пропозиція послуг і сервісу неадекватної якості або нижчої, ніж заявлена закладом; невідповідність очікувань споживача якості послуг; емоційна напруга, наявність культурних або комунікативних бар'єрів.	Зовнішній характер, високий рівень емоційної напруги, має найбільш суттєвий вплив на імідж закладу.	Сервіс-менеджмент, компласнс-менеджмент, організація комунікації на засадах принципів емоційного інтелекту (саморегуляції, емпатії, самоусвідомлення, комунікативної компетентності тощо).	Відмінною рисою управління є клієнтоорієнтованість. Результат – збереження лояльного споживача, зміцнення репутації і покращення іміджу закладу, перегляд стандартів обслуговування і зростання якості сервісу.
КОНФЛІКТ МІЖ ПРАЦІВНИКОМ І ПРАЦІВНИКОМ (АБО ПІДРОЗДІЛАМИ)			
Відсутність єдиних професійних цінностей, нерациональне делегування або неефективний розподіл функцій, нерациональні управлінські рішення, відсутність системи HR-менеджменту, конкуренція	Внутрішньо-організаційний характер, найбільш суттєвий вплив має на продуктивність праці, мікроклімат у колективі.	Коучинг і тимблдинг – формування корпоративної культури партнерства, фасилітація і медіація, запровадження підходів колективного ухвалення рішень, пошук компромісу, використання методів	Відмінною рисою управління є орієнтація на стабілізацію колективу. Результат – зростання ефективності взаємодії в межах трудового колективу, створення сприятливого мікроклімату і ефективної

Продовження табл. 1

за ресурси, несправедлива система преміювання або винагороди.		організаційної комунікації, впровадження стандартизованих норм і стандартів діяльності.	робочої атмосфери, зниження плинності кадрів.
КОНФЛІКТ МІЖ ГОСПОДАРЮЮЧИМИ СУБ'ЄКТАМИ – ЗАКЛАДАМИ СФЕРИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО СЕКТОРУ			
Конкуренція за споживача і ринкову позицію, цінові аспекти (зокрема, несправедливе ціноутворення), недотримання договірних зобов'язань, різниця у стратегічній меті, цінностях і оперативних завданнях закладу, недотримання норм ділової етики і справедливої конкуренції.	Зовнішній міжорганізаційний характер, має суттєвий вплив на економічні аспекти діяльності і комерційні інтереси.	Формалізація відносин, використання досконалої договірної основи, формалізованих документів, залучення зовнішніх медіаторів, розвиток корпоративної соціальної відповідальності.	Відмінною рисою управління є орієнтація на збереження комерційної ефективності, прибутковості і ринкової позиції. Результат – відновлення або побудова взаємовигідних партнерських відносин із учасниками ринку готельно-ресторанних послуг, формування ефективної моделі співпраці із партнерами або трансформація існуючої.

Джерело: складено авторкою за даними (Луцьова, 2023; Олійник, 2023; Халахур, 2024; Пенів та ін., 2024)
Source: compiled by the author, based on data (Lunova, 2023; Oliinyk, 2023; Khalakhur, 2024; Pienov et al., 2024)

Аналіз типів конфліктів і підходів до їх вирішення засвідчує, що розвиток суперечностей у закладах готельно-ресторанного сектору значною мірою залежить від суб'єктного складу та контексту взаємодії сторін, а вибір способів управління конфліктом – саме від його природи походження і задіяних учасників. Наявний симбіоз традиційних і проактивних підходів в управлінні конфліктами. Проте, якщо традиційні методи (зокрема, розподіл обов'язків, дисциплінарні заходи, кадрові рішення, пошук компромісу між конфліктуючими сторонами) зорієнтовані переважно на постфактум-реагування – вирішення ситуації у «гострому» стані, усунення наслідків і відновлення рівноваги у взаємодії учасників, то сучасним тенденціям більш характерний перехід до проактивної моделі управління конфліктами, що передбачає прогнозування, попередження та мінімізацію імовірності їх виникнення, зокрема через підходи коучингу, тимблдингу, формалізації і стандартизації відносин, формування корпоративної культури співробітництва і взаємоповаги, розвитку емоційного інтелекту тощо. Саме для сфери готельно-ресторанного бізнесу доцільні проактивні методи і моделі, побудовані на їх основі, адже наявний конфлікт для сфери послуг одразу переходить у публічний простір, не може мати прихований перебіг розвитку і прямо впливає на імідж, репутацію, відносини зі споживачем, ефективність діяльності і якість сервісу.

В контексті цифровізації підходи до управління конфліктами можуть бути удосконалені. Зокрема, технології є ефективним доповненням і супроводом для проактивних підходів управління конфліктом – вони забезпечують ефективний збір даних, автоматизований і повний аналіз поведінкових і комунікаційних детермінантів клієнтів та персоналу, а також поведінки конкурентів, а саме:

- в конфліктах між працівниками і клієнтами: цифрові CRM-системи дозволяють фіксувати та відстежувати звернення гостей (Янчук & Боєнко, 2023), оцінювати рівень задоволеності сервісом, виявляти потенційні ризики конфліктів ще на етапі комунікації із майбутнім гостем. Цифрові платформи ефективні для моніторингу відгуків у реальному часі, вони дають можливість ідентифікувати емоційний складник відгуку і попередити конфлікти або надати негайну реакцію. Чат-боти забезпечують швидке врегулювання непорозуміння без залучення великої кількості персоналу, надання консультації в разі спірної ситуації або наявних передумов до її загострення;

- в конфліктах між працівниками: впровадження HRM-платформ із функцією аналізу командної динаміки необхідні для раннього виявлення ознак напруженості між працівниками або підрозділами (Грідін, 2025). Цифрові тренінгові середовища та платформи розвитку soft-skills мають значний потенціал у підтримці формування корпоративної культури спілкування та розвитку емоційного інтелекту;

- в конфліктах між закладами: використання електронного документообігу, автоматизованих систем обробки інформації дозволяють досягнути вищого рівня прозорості у бізнес-відносинах. У контексті конкурентної боротьби цифрові технології виступають ефективним інструментом для вивчення аналітики ринку, моніторингу репутаційних ризиків, прогнозування дій конкурентів, а також розвитку етики онлайн-комунікації у бізнесі.

Виникнення конфлікту можливе на різних рівнях міжособистісної або міжорганізаційної взаємодії, що вказує на потребу використання комплексних підходів в управлінні ними, в межах яких традиційні методи забезпечують нормативну й адміністративну стабільність процесів, а проактивні – відповідають за створення умов для попередження конфлікту способами формування культури комунікації, партнерства, емоційної компетентності персоналу. Підходи до управління конфліктами, описані в Табл. 1, можна систематизувати в управлінську модель, що передбачатиме синергію трьох складників – сучасних технологій, традиційних методів врегулювання конфлікту і проактивних (Рис. 1). Така модель виконуватиме комплекс функцій через узгоджене використання різних підходів – стабілізація соціально-психологічного клімату в колективі, формування довіри клієнтів, підвищення конкурентоспроможності та стійкості готельно-ресторанного закладу у цифровому середовищі.

Таким чином, модель на Рис. 1 пропонує симбіоз традиційного і проактивного управління із акцентом на потребу у переході саме до проактивного управління конфліктними ситуаціями, яке в контексті діяльності суб'єктів готельно-ресторанного сектору буде більш доречним і ефективнішим задля збереження плідної взаємодії зі споживачем. У перспективі розвиток підходів, наведених у Табл. 1 і на Рис. 1, дозволить перейти до структурованої, мультикомпонентної, аналітично обґрунтованої системи попередження і врегулювання конфліктів, що стане запорукою стабільності, конкурентоспроможності та репутаційної надійності підприємств готельно-ресторанної сфери, що працюють у непростих умовах українського ринку, наповнених ризиками і низько прогнозованими факторами дестабілізації.

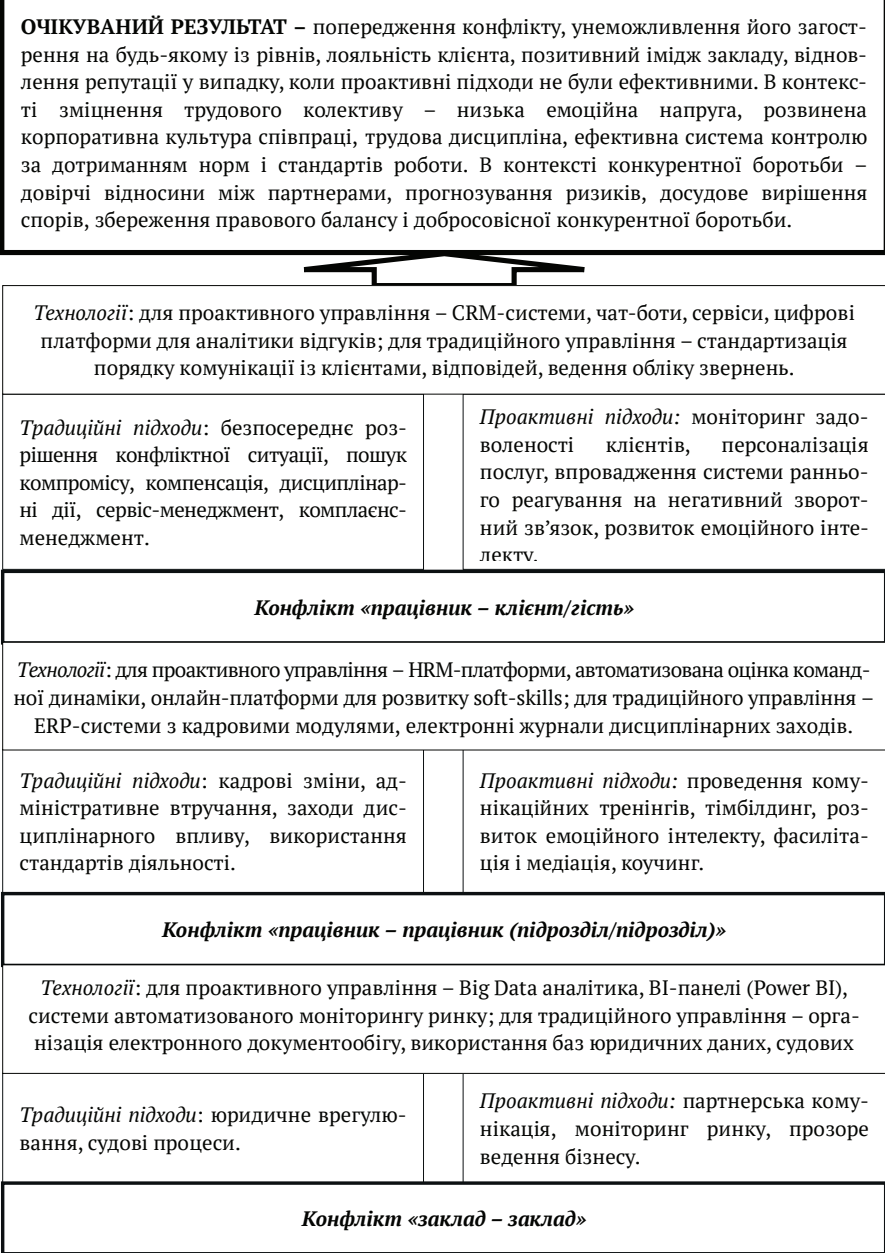


Рис. 1. Комплексна модель управління конфліктами зовнішнього і внутрішнього характеру у готельно-ресторанних закладах, побудована на синергії традиційних і проактивних підходів
Джерело: побудовано авторкою

Fig. 1. Comprehensive model of managing external and internal conflicts in hotel and restaurant establishments, built on the synergy of traditional and proactive approaches
Source: formed by the author

Висновки та обговорення результатів

Проведене дослідження підтвердило, що конфлікт є невід'ємною складовою роботи закладів готельно-ресторанного бізнесу, оскільки діяльність у цьому секторі передбачає постійну комунікацію, високий рівень емоційного навантаження та взаємозалежність дій працівників. Систематизація типів конфліктів (відповідно до різних рівнів їх виникнення) і підходів до їх врегулювання дала змогу обґрунтувати необхідність переходу від традиційних методів управління до проактивних, орієнтованих на попередження напруженості, формування культури взаємоповаги та партнерства. У контексті цифрової трансформації такі підходи отримують нове змістове наповнення, адже цифрові інструменти (CRM-, HRM-системи, BI-аналітика, чат-боти, онлайн-платформи для розвитку soft-skills тощо) виступають ефективним засобом підтримки управлінських рішень, моніторингу комунікаційних ризиків і прогнозування потенційних суперечностей. Запропонована модель поєднання традиційних і проактивних підходів в управлінні з використанням цифрових технологій забезпечує цілісність управлінського процесу, сприяє стабільності колективу, підвищенню якості сервісу, зниженню репутаційних ризиків і зміцненню конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанної сфери.

Теоретичне значення статті пов'язане із систематизацією підходів до управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі; практичне – із можливістю впровадження описаних аспектів безпосередньо у закладах готельно-ресторанної сфери. Отримані результати можуть бути використані топ-менеджментом закладів готельно-ресторанного бізнесу для побудови/корегування стратегії комунікації між працівниками, працівниками і гостями або в розрізі глобальної стратегії взаємодії із конкурентами.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

- Гранкіна, А. В. (2015). Конфлікт на підприємстві готельного господарства. Методи та засоби його вирішення. *International Scientific Journal*, 7, 61–64.
- Грідін, О. В. (2025). Трансформація HR-процесів через впровадження digital-технологій: ключові аспекти та основні передумови. *Економіка та суспільство*, 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21>
- Луньова, В. А. (2023). Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту для зростання прозорості бізнесу підприємств. *Економіка та суспільство*, 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132>
- Овчарук, О. М. (2021). Теоретико-методологічні засади управління конфліктами в трудовому колективі. *Підприємництво та інновації*, 16, 71–75. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.12>
- Олійник, І. В. (2023). Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 16, 222–228. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29>
- Олійник, І. В. (2024). Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*, 1(50), 84–94. <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-10>

- Паламарек, К., & Чумак, Д. (2023). Реалізація інноваційних рішень в управлінні персоналом готелю. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*, 3(91), 196–208. <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-3.91.14>
- Пенов, В. В., Шевченко, І. Ю., & Дмитрієв, І. А. (2024). Управління конфліктами в колективі: стратегії врегулювання та підтримки співробітників. *Ефективна економіка*, 7. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.19>
- Полінкевич, О. (2022). Технології управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*, 5(1), 23–36. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.1.2022.260869>
- Рудніченко, Є., Давидова, О., & Суліма, В. (2024). Сучасні підходи до управління конфліктами в закладах готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*, 328(2), 76–81. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-11>
- Халахур, Ю. Л. (2024). Тімблдинг як метод управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*, 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-71>
- Чернікова, Н. М., Бутенко, В. М., & Ісаєнко, Ю. А. (2024). Управління конфліктами як складова ефективного менеджменту. *Економіка та суспільство*, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-93>
- Янчук, Т. В., & Боєнко, О. Ю. (2023). Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*, 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89>
- Bagrii, K., & Palamarek, K. (2020). Tendencies for the development of hotels in Ukraine under crisis situations. *MEST Journal*, 8(1), 25–35. <https://doi.org/10.12709/mest.08.08.01.04>

REFERENCES

- Bagrii, K., & Palamarek, K. (2020). Tendencies for the development of hotels in Ukraine under crisis situations. *MEST Journal*, 8(1), 25–35. <https://doi.org/10.12709/mest.08.08.01.04>
- Chernikova, N. M., Butenko, V. M., & Isaienko, Yu. A. (2024). Upravlinnia konfliktamy yak skladova efektyvnoho menedzhmentu [Conflict management as a component of effective management]. *Economy and Society*, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-93> [in Ukrainian].
- Hrankina, A. V. (2015). Konflikt na pidpriemstvi hotelnoho hospodarstva. Metody ta zasoby yoho vyrishennia [The conflict in the company of hotel industry. The methods and ways of its solutions]. *International Scientific Journal*, 7, 61–64 [in Ukrainian].
- Hridin, O. V. (2025). Transformatsiia HR-protseviv cherez vprovadzhennia digital-tekhnologii: kluchovi aspekty ta osnovni peredumovy [Transformation of HR processes through the introduction of digital technologies: Key aspects and basic prerequisites]. *Economy and Society*, 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21> [in Ukrainian].
- Khalakhur, Yu. L. (2024). Timbilydyn yak metod upravlinnia personalom pidpriemstva [Team building as a method of management of the enterprise personnel]. *Economy and Society*, 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-71> [in Ukrainian].
- Lunova, V. A. (2023). Vprovadzhennia funktsii komplaiens-menedzhmentu dlia zrostantia prozorsti biznesu pidpriemstv [Implementation of compliance management functions to increase business transparency of enterprises]. *Economy and Society*, 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132> [in Ukrainian].

- Oliinyk, I. V. (2023). Rol emotsiinoho intelektu v efektyvnomu liderstvi [The role of emotional intelligence in effective leadership]. *Taurida Scientific Herald. Series: Economics*, 16, 222–228. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29> [in Ukrainian].
- Oliinyk, I. V. (2024). Efektyvni stratehii upravlinnia konfliktamy v systemi menedzhmentu pidpriemstva [Effective conflict management strategies in the enterprise administration system]. *Scientific Papers of Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University (Economic Sciences)*, 1(50), 84–94. <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-10> [in Ukrainian].
- Ovcharuk, O. M. (2021). Teoretyko-metodolohichni zasady upravlinnia konfliktamy v trudovomu kolektyvi [Theoretical and methodological fundamentals of conflict management in the workforce]. *Entrepreneurship and Innovation*, 16, 71–75. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.12> [in Ukrainian].
- Palamarek, K., & Chumak, D. (2023). Realizatsiia innovatsiinykh rishen v upravlinni personalom hoteliu [Implementation of innovative solutions in hotel staff management]. *Bulletin of Chernivtsi Institute of Trade and Economics. Economic Sciences*, 3(91), 196–208. <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-3.91.14> [in Ukrainian].
- Pienov, V. V., Shevchenko, I. Yu., & Dmytriiev, I. A. (2024). Upravlinnia konfliktamy v kolektyvi: stratehii vrehuliuvannia ta pidtrymky spivrobitnykiv [Conflict management in the team: Strategies for settlement and support of employees]. *Efektivna ekonomika*, 7. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.19> [in Ukrainian].
- Polinkevych, O. (2022). Tekhnolohii upravlinnia konfliktamy v hotelno-restorannomu biznesi [Conflict management technologies in hotel and restaurant business]. *Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*, 5(1), 23–36. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.1.2022.260869> [in Ukrainian].
- Rudnichenko, Ye., Davydova, O., & Sulima, V. (2024). Suchasni pidkhody do upravlinnia konfliktamy v zakladakh hotelno-restorannoho biznesu [Modern approaches to conflict management in hotel and restaurant business establishments]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 328(2), 76–81. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-11> [in Ukrainian].
- Yanchuk, T. V., & Boienko, O. Yu. (2023). Vprovadzhennia CRM-system yak zasib pidvyshchennia efektyvnosti marketynhovoï diialnosti [Implementation of CRM-systems as a means of increasing the efficiency of marketing activities]. *Economy and Society*, 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89> [in Ukrainian].

UDC 640.4:[005.96:316.485.6

Tetiana Brykova,
*PhD in Technical Sciences, Associate Professor,
Chernivtsi Trade and Economic Institute
of the State Trade and Economic University,
Chernivtsi, Ukraine,
sci.ukraine1984@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-8842-9028>*

DEVELOPMENT OF APPROACHES TO CONFLICT MANAGEMENT IN THE HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY

Topicality. The effectiveness of hotel and restaurant businesses depends on various factors, including economic, socio-demographic and the overall level of prosperity in the country. The existence of a favourable, comfortable microclimate within the team or honest interaction with other market participants is an underestimated factor. Still, its influence can significantly upset the balance in work, lead to additional costs and lawsuits which can reduce the efficiency of activities and the quality of services, as well as shift the focus from development to the rapid elimination of imbalances. In the hotel and restaurant industry, conflict management is of particular importance, as the work of this sphere is closely linked to interaction with consumers. Customer loyalty, affection and likelihood of repeat visits depend on the speed and effectiveness of conflict resolution. Society and communication within it are transforming, so consumer needs and interests are changing rapidly, which means that approaches to conflict management cannot remain unchanged. **Aim and research methods.** This article is an original study of the transformation of approaches to conflict management in the hotel and restaurant business, taking into account the nature of their occurrence. Methods of analysis, generalisation, abstraction and comparison are applied. **Results.** This article determines the essence of the conflict and the nature of its origin in terms of the specifics of the work of entities in the hotel and restaurant industry. The main causes of conflicts between employees and customers, employees and employees (or departments), and between business entities are analysed, and the key peculiarities that distinguish all these forms of conflict and, accordingly, the differences in approaches to their resolution are identified. **Conclusions and discussion.** Different methods of resolving disputes between parties based on the principles of mediation and coaching are presented; the role of emotional intelligence in the dispute resolution process is determined. This study summarises how digitalisation can complement conflict management approaches at different levels of conflict emergence. The need to head up proactive conflict management is described and the generalised model is formed.

Keywords: hotel and restaurant business, conflict management, staff, communication, corporate culture, interpersonal interaction, service quality, hospitality industry.

Надійшла 04.08.2025

Прийнята 10.09.2025

Стаття була вперше опублікована онлайн 30.12.2025



This is an open access journal, and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution 4.0.