

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В МУЛЬТИКУЛЬТУРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ МІЖНАРОДНИХ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

Цихач Т. С.

*здобувач третього курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент факультету менеджменту,*

готельно-ресторанної справи та туризму

Міжнародний університет

Наукова керівниця: Горбаньова В. О.

докторка філософії з менеджменту,

старша викладачка кафедри менеджменту

Міжнародний університет

м. Одеса, Україна

У сучасних умовах глобалізації та активного розвитку міжнародного туризму готельний бізнес функціонує в середовищі інтенсивної міжкультурної взаємодії. Міжнародні готельні мережі об'єднують працівників і клієнтів із різних країн, що формує складне мультикультурне середовище. Це, з одного боку, створює умови для обміну досвідом і підвищення якості обслуговування, а з іншого – спричиняє виникнення конфліктів через відмінності у культурних нормах і поведінці [1].

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління персоналом у сфері гостинності, особливо в умовах економічного відновлення України [2]. Конфлікти в мультикультурних командах можуть негативно впливати на якість сервісу, рівень задоволеності клієнтів і конкурентоспроможність готельних мереж. Основна проблема полягає у відсутності ефективних управлінських підходів до врегулювання конфліктів, що виникають у мультикультурному середовищі. Працівники з різних культур мають відмінні підходи до комунікації, сприйняття авторитету, прийняття рішень і реагування на конфліктні ситуації. Це призводить до труднощів у взаємодії, зниження ефективності роботи команд та виникнення організаційних дисфункцій [3].

У зв'язку з цим виникає потреба у розробці сучасних інструментів управління конфліктами, адаптованих до мультикультурного середовища.

Крім того, у сфері гостинності конфлікти мають подвійний характер – внутрішні (між працівниками) та зовнішні (з клієнтами), що ускладнює процес управління та вимагає комплексного підходу [4].

Для подолання конфліктів запропоновано інтегровану модель управління конфліктами в міжнародних готельних мережах. Першим етапом є діагностика конфліктів шляхом аналізу KPI, опитувань персоналу та внутрішніх комунікацій. Це дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони [5].

Другим етапом є розвиток міжкультурної компетентності працівників через проведення спеціалізованих тренінгів, спрямованих на формування навичок ефективної комунікації. Дослідження показують, що підвищення рівня емоційного інтелекту керівників знижує рівень конфліктності в командах на 20–30%.

Третім етапом є впровадження гнучких підходів до управління, що дозволяє адаптувати стиль керівництва до культурних особливостей персоналу. Такий підхід дозволяє враховувати культурні особливості працівників і підвищувати ефективність командної роботи.

Четвертим етапом є застосування медіації та фасилітації як інструментів врегулювання конфліктів, що сприяє досягненню компромісу. Залучення нейтральних посередників дозволяє знизити рівень емоційної напруги та досягти компромісу.

П'ятим етапом є цифровізація управління, що передбачає використання HRM- і CRM-систем для аналізу та попередження конфліктних ситуацій. Використання Big Data у сфері HR дозволяє прогнозувати конфлікти та розробляти превентивні заходи.

Запропонована модель забезпечує зниження рівня конфліктності, підвищення ефективності командної роботи та покращення якості обслуговування [6].

Отже, ефективне управління конфліктами в мультикультурному середовищі є важливим чинником успішного функціонування міжнародних готельних мереж. Запропонований підхід сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і формуванню позитивного організаційного клімату. Практичне впровадження результатів дослідження дозволяє досягти як економічного ефекту, так і соціального, що є особливо важливим у сучасних умовах розвитку сфери гостинності.

Література:

1. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Основи, 2019. 519 с.
2. Державне агентство розвитку туризму України : офіційний вебсайт. URL: <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення: 30.04.2026).
3. Buhalis D., Leung R. Smart hospitality–Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*. 2018. Vol. 71. P. 41–50. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.011>.
4. Deloitte. *Global Human Capital Trends 2024: Thriving beyond boundaries: Human performance in a boundaryless world*. New York : Deloitte Insights, 2024. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2024.html> (дата звернення: 04.05.2026).
5. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2010. 576 p.
6. Thomas K. W., Kilmann R. H. *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Mountain View : CPP, 2008.