

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

**Цифровые сервисы в управлении конфликтами в гостиницах  
(на примере ресторана «The River Cafe»  
при гостинице «Сочи Марриотт Красная Поляна»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 4 курса 431 группы

Направления подготовки 43.03.01 «Сервис»

Института истории и международных отношений

Чивилевой Анастасии Максимовны

Научный руководитель

Доцент, к.с.н., доцент

\_\_\_\_\_ М.С. Отнюкова

Зав. кафедрой

Профессор, д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_ Т.В. Черевичко

Саратов 2025

**ВВЕДЕНИЕ. Актуальность данной темы.** В условиях современного развития гостиничного бизнеса особое внимание уделяется качеству обслуживания и эффективному управлению взаимоотношениями с клиентами. Одним из ключевых аспектов успешной работы гостиниц и ресторанов является умение своевременно и профессионально разрешать конфликты, возникающие в процессе взаимодействия с гостями.

Конфликты могут негативно влиять на репутацию заведения, снижать уровень удовлетворенности клиентов и, как следствие, приводить к финансовым потерям. Современные цифровые технологии открывают новые возможности для повышения эффективности управления конфликтными ситуациями. Внедрение цифровых сервисов позволяет оперативно выявлять проблемы, анализировать причины недовольства гостей и предлагать персонализированные решения, что способствует улучшению качества обслуживания и укреплению лояльности клиентов.

Актуальность темы исследования обусловлена стремительным развитием цифровых технологий и их внедрением в различные сферы бизнеса, включая гостиничную индустрию. В условиях высокой конкуренции на рынке гостиничных услуг, где уровень удовлетворенности клиентов становится решающим фактором успеха, эффективное управление конфликтами приобретает особую значимость.

**Методологической и теоретической основой** при написании бакалаврской работы послужили труды таких исследователей, как Анцупов А.Я., Гришина Н.В., Богданов Е.Н., Тарабаева В.Б., Ядов В.А., а также нормативные документы ГОСТ 30389–2023 и ГОСТ Р 53423–2009, определяющие стандарты качества услуг общественного питания и гостиничного сервиса.

**Целью бакалаврской работы** является исследование цифровых сервисов в управлении конфликтами в гостиницах, а также разработка проекта, направленного на управление конфликтами с использованием цифровых технологий в ресторане «The River Cafe» при гостинице «Сочи Марриотт

Красная Поляна».

Для достижения данной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Определить понятие конфликта в контексте гостиничного бизнеса, а также рассмотреть его основные виды.
2. Выявить причины возникновения конфликтов в гостиничном бизнесе, включая факторы, способствующие их развитию.
3. Исследовать роль цифровых технологий в управлении конфликтами и их влияние на качество обслуживания в гостиничной индустрии.
4. Описать общую характеристику ресторана «The River Cafe», включая его концепцию, целевую аудиторию и особенности обслуживания.
5. Провести конфликтологический аудит ресторана «The River Cafe», выявив существующие проблемы и конфликты, а также оценив текущие методы их разрешения.
6. Разработать мероприятия по внедрению цифровых сервисов для улучшения управления конфликтами в ресторане.
7. Оценить потенциальную эффективность предложенных мероприятий, направленных на улучшение управления конфликтами с использованием цифровых технологий.
8. Составить бюджет мероприятий, включая необходимые ресурсы для реализации предложенных решений и оценку их финансовой целесообразности.

**Объект бакалаврской работы** – ресторан «The River Cafe» при гостинице «Сочи Марриотт Красная Поляна».

**Предмет бакалаврской работы** - процессы управления конфликтами в ресторане «The River Cafe» при гостинице «Сочи Марриотт Красная Поляна» и использование цифровых технологий для их разрешения.

**Эмпирическая база бакалаврской работы** включает в себя следующие методы:

- исследование ресторана «The River Cafe» при гостинице «Сочи

Марриотт Красная Поляна» методом конфликтологического аудита;

- анкетирование клиентов ресторана «The River Cafe» (опрос проведен среди 180 человек);
- структурированное интервью с сотрудниками ресторана «The River Cafe» с целью выявить уровень удовлетворённости работой, а также частоту и причины конфликтных ситуаций внутри коллектива (52 человека).

**Практическая значимость исследования** заключается в разработке проекта по внедрению цифровых технологий в управление конфликтами в ресторане «The River Cafe», который позволит повысить качество обслуживания клиентов, оптимизировать процессы разрешения конфликтов и снизить финансовые потери, связанные с негативными отзывами. Эти рекомендации помогут создать конкурентные преимущества для заведения, а также могут быть адаптированы и использованы другими ресторанами и гостиницами, стремящимися улучшить свои услуги и повысить уровень удовлетворенности клиентов.

**Структура работы.** В состав бакалаврской работы входят введение, основная часть, состоящая из трёх глав, заключение, список использованных источников и приложений.

**Основное содержание бакалаврской работы.** *Первая глава «Теоретические основы управления конфликтами в гостиничном бизнесе»* посвящена теоретической базе по управлению конфликтами в гостиничном бизнесе, начиная с определения понятий конфликта, его видов и причин возникновения именно в условиях гостиничной индустрии. В продолжении главы подробно рассматривается роль современных цифровых технологий в управлении конфликтными ситуациями, включая использование специализированных сервисов и программных решений, которые помогают своевременно выявлять и эффективно разрешать конфликты, повышая качество обслуживания и уровень удовлетворённости гостей.

Сфера гостеприимства во всех своих отраслях непосредственно связана со взаимодействием и контактом людей. Говоря об обслуживании клиентов, невозможно не упомянуть ситуации, когда запросы стороны потребителя не совпадают с предложением стороны исполнителя. Иначе такие ситуации принято называть конфликтом. Конфликт – это нормальное состояние общества, в любом обществе всегда, во все времена существовали, существуют и будут существовать конфликтные ситуации<sup>1</sup>.

Говоря о последовательности наступления конфликта, стоит учесть, что в процессе подготовки к возникновению конфликта выделяются четыре стадии: скрытая, стадия напряженности, стадия антагонизма и стадия несовместимости<sup>2</sup>.

Цифровые технологии играют значительную роль в управлении конфликтами в гостиничном бизнесе, обеспечивая более эффективные и оперативные способы их разрешения<sup>3</sup>. Цифровые технологии — это совокупность инструментов, систем и процессов, основанных на использовании цифровых данных и информационных технологий для создания, хранения,

---

<sup>1</sup> Указ. соч., Ядов, В.А. — 596 с.

<sup>2</sup> Шеллинг, Т. Стратегия конфликта: учебное пособие. — М.: ИРИСЭН, 2007. — 376 с.

<sup>3</sup> Кабушкин, Н.И., Бондаренко, Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учебное пособие. — Мн.: Новое знание, 2001. — 216 с.

обработки и передачи информации<sup>4</sup>. Они включают в себя компьютеры, программное обеспечение, интернет, мобильные устройства, облачные технологии, а также различные приложения и платформы, которые позволяют автоматизировать процессы, улучшать коммуникацию и анализировать данные.

Можно выделить следующие цифровые технологии, активно используемые в гостиничном бизнесе<sup>5</sup>: системы управления отзывами для анализа клиентских мнений; чат-боты и онлайн-поддержка — для оперативных ответов и снижения конфликтов; аналитика данных — для прогнозирования проблемных ситуаций; коммуникационные платформы — для улучшения взаимодействия; онлайн-обучение персонала — для развития навыков урегулирования конфликтов; CRM-системы — для мониторинга конфликтов и оценки эффективности решений.

*Во второй главе «Исследование технологий и сервисов в управлении конфликтами в ресторане «The River Cafe»» автором приводится анализ существующих механизмов и сервисов, используемых для разрешения конфликтных ситуаций.*

**Между сотрудниками:** в отеле практикуется открытое общение между сотрудниками, включая обсуждение недопонимания и спорных ситуаций с участием руководителя. Это способствует снижению напряжённости и поиску совместных решений. Регулярно проводятся тренинги по командообразованию, направленные на улучшение взаимодействия между отделами и развитие навыков взаимопомощи, что повышает слаженность в работе. Также используется формат анализа кейсов, где опытные сотрудники делятся реальными примерами из практики, помогая коллегам учиться на чужом опыте. После смен сотрудники собираются для разбора возникших ситуаций — коллективно анализируются ошибки и предлагаются способы их

---

<sup>4</sup> Bnovo. Как цифровые решения помогают оптимизировать работу отелей [Электронный ресурс]. — 2023. — URL: <https://bnovo.ru/blog/how-digital-solutions-help-optimise-hotel/> (дата обращения: 18.05.2025). — Загл. с экрана. — Яз. англ.

<sup>5</sup> Романович, Ж.А. Сервисная деятельность: учебник. - М.: Дашков и Ко, 2007. - 512 с.

предотвращения в будущем. Дополнительно применяется система санкций: поощрения и дисциплинарные меры формируют ответственное поведение и поддерживают стабильную рабочую атмосферу.

**С клиентами:** для снижения конфликтов с гостями проводится инструктаж по работе в стрессовых ситуациях, особенно в периоды высокой загруженности. Сотрудников обучают активному слушанию, проявлению эмпатии, поиску взаимовыгодных решений, а также действиям в случае необходимости привлечения медиатора. Обучение не ограничивается первичным вводом — персонал регулярно проходит тренинги, на которых закрепляет навыки и отрабатывает их в формате ролевых игр. В случае ошибок сотрудники обязаны извиниться перед гостем и предложить компенсацию — скидки, бесплатные десерты и другие бонусы помогают сгладить негативное впечатление. После инцидентов проводится постконфликтный анализ: собирается информация, выявляются системные причины, обсуждаются предложения по улучшению, что позволяет предотвращать подобные случаи в будущем.

**Цифровые технологии в отеле «Сочи Марриотт Красная Поляна»:** для повышения качества сервиса используются современные цифровые решения. Мобильное приложение Marriott позволяет гостям бронировать номера, пользоваться бесконтактным заездом и выездом, а также напрямую общаться с персоналом. Система Opera Cloud (PMS) объединяет работу всех служб отеля, управляя номерным фондом и бронированиями. Платформа HotSOS фиксирует жалобы, распределяет задачи и отслеживает их выполнение, что ускоряет реакцию на обращения. Для обучения персонала используется LMS — система онлайн-курсов по стандартам сервиса и управлению конфликтами.

*В рамках третьей главы «Разработка проекта по управлению конфликтами с использованием цифровых технологий в ресторане «The River*

*Cafe»»* автор выпускной квалификационной работы представляет свою практическую разработку.

Цель проекта - создание интегрированной цифровой экосистемы, которая автоматизирует ключевые процессы обслуживания и внутренней коммуникации ресторана, обеспечивает прозрачное и оперативное взаимодействие с клиентами и персоналом, минимизирует конфликтные ситуации и повышает уровень удовлетворенности гостей и эффективность работы заведения.

Задачи проекта:

1. Разработать основные мероприятия;
2. Составить бюджет;
3. Оценить эффективность предложенных мероприятий.

Задачи платформы:

- Автоматизировать рутинные процессы (бронирование, ответы на частые вопросы, управление заказами).
- Обеспечить круглосуточную поддержку клиентов и быструю маршрутизацию сложных запросов к специалистам.
- Предоставить гостям и персоналу актуальную информацию о загруженности и доступности ресурсов ресторана.
- Собрать и анализировать данные об обращениях, бронированиях и отзывах для постоянного улучшения сервиса.
- Обеспечить безопасность и удобство внутренней и внешней коммуникации с помощью современных цифровых платформ.

Опираясь на конфликтологический аудит и проведенные опросы выявления как уровня удовлетворенности обслуживанием в ресторане для гостей, так и условиями работы для самих сотрудников, был разработан проект, представляющий собой совокупность цифровых сервисов: приложение с чат-ботами и виртуальными ассистентами «RiverConnect», электронная система управления бронированием «RiverReserve», платформа для внутренней

коммуникации «MarriChatt», виртуальная карта загруженности ресторана «RiverFlow», а также система мониторинга социальных медиа «SocialGuard». Каждый из этих сервисов направлен на снижение количества конфликтных ситуаций и повышение удовлетворённости гостей и сотрудников. В частности, «RiverConnect» позволит автоматизировать ответы на частые вопросы, что снизит количество конфликтов и недоразумений, повысив удовлетворённость гостей и сотрудников, — на 20%. «RiverReserve» обеспечит гостям удобное управление бронированиями, что сократит конфликтные ситуации, связанные с резервированием, — на 25%, а время их разрешения — на 30%, при этом удовлетворённость сотрудников возрастёт на 15%. «MarriChatt» уменьшит количество внутренних конфликтов между сотрудниками на 20%, ускорит решение рабочих вопросов в 2 раза и повысит удовлетворённость персонала на 25%. Внедрение «RiverFlow» позволит сократить количество конфликтов при размещении гостей на 15%, ускорить их разрешение на 20% и повысить удовлетворённость сотрудников на 10%. Наконец, «SocialGuard» поможет оперативно управлять репутацией, сократив количество конфликтов, вызванных негативными отзывами, на 40%, а время их разрешения — на 60%, при этом уровень уверенности и удовлетворённости персонала в работе с отзывами возрастёт на 30%. Комплексное внедрение этих решений обеспечит системный рост качества обслуживания и создаст устойчивую атмосферу доверия и эффективности внутри коллектива.

Общая сумма затрат на внедрение пяти цифровых сервисов для ресторана «The River Cafe» составляет 12 400 000 рублей.

Таким образом, внедрение цифровых технологий в управление рестораном «The River Cafe» будет способствовать значительному повышению эффективности работы и улучшению качества обслуживания. Разработка и использование приложений и систем, таких как «RiverConnect», «RiverReserve», «MarriChatt», «RiverFlow» и «SocialGuard», позволит оптимизировать процессы бронирования, коммуникации и мониторинга, что снижает количество

конфликтов, сокращает время их разрешения и повышает уровень удовлетворённости как гостей, так и сотрудников.

Несмотря на значительные первоначальные инвестиции, экономические расчёты показывают срок окупаемости менее двух лет и положительную чистую приведённую стоимость (NPV), что подтверждает рентабельность и целесообразность реализации данных цифровых решений. В результате ресторан получает стабильный экономический эффект, улучшает имидж и конкурентоспособность на рынке.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** Итак, проведённый анализ цифровых сервисов в управлении конфликтами в гостиницах, а также разработка проекта, направленного на управление конфликтами с использованием цифровых технологий в ресторане «The River Cafe» при гостинице «Сочи Марриотт Красная Поляна» позволил сделать ряд выводов как теоретического, так и практического характера.

Понимание теоретических аспектов понятия «конфликт» играет большую роль в управленческих процессах гостиничного бизнеса. Типы конфликтов в гостиничном сервисе могут варьироваться от недопонимания с гостями до разногласий между сотрудниками и проблем с внешними поставщиками. Классификация этих конфликтов позволяет систематизировать и анализировать их, что способствует более глубокому пониманию их причин и последствий.

Эффективное управление конфликтами в гостиничном сервисе требует персонализированного подхода, который учитывает конкретный тип и природу конфликта. Различные стратегии разрешения конфликтов, такие как компромисс, сотрудничество и избегание, могут быть уместны в разных ситуациях. Кроме того, важность эмпатии, активного слушания и эффективной коммуникации нельзя недооценивать. Сотрудники гостиничного сервиса, обладающие этими навыками, лучше подготовлены к пониманию точек зрения других людей, сопереживанию их потребностям и поиску взаимовыгодных решений.

В гостиничном бизнесе конфликты могут возникать по различным причинам, включая несовпадение интересов между клиентами и персоналом, недостаток ресурсов, культурные различия и неэффективную коммуникацию. Важно понимать, что конфликты могут быть как конструктивными, так и деструктивными. Конструктивные конфликты могут привести к улучшению качества обслуживания, повышению удовлетворенности клиентов и оптимизации внутренних процессов. Для эффективного управления

конфликтами в гостиничном бизнесе необходимо выявлять их причины, применять стратегии разрешения и развивать навыки коммуникации среди сотрудников. Это позволит не только минимизировать негативные последствия конфликтов, но и использовать их как возможность для роста и улучшения сервиса.

Существует настоятельная необходимость внедрения цифровых технологий в работу отелей, однако на пути к цифровизации можно встретить ряд препятствий. Наиболее распространенные барьеры на пути цифровизации включают низкий уровень цифровой культуры и страх перед адаптацией. Внедрение технологий часто воспринимается коллективом как сложный и длительный процесс, из-за чего встречается сопротивление со стороны работников. Другая распространенная причина, по которой отели не переходят на автоматизацию, заключается в отсутствии IT-специалистов в команде. Внедрение цифровых технологий предполагает последующее обслуживание сервисов специально обученным сотрудником, что предполагает устройство квалифицированного работника в штат или обращение к сторонним компаниям, предлагающим соответствующие услуги.

Проведенный конфликтологический аудит ресторана «The River Cafe» в отеле Сочи Марриотт Красная Поляна позволил выявить ключевые проблемы, влияющие на качество обслуживания и внутренний климат коллектива. Основные из них включают перегруженность ресторана в часы пик, недостаточную оперативность обслуживания, частые задержки в подаче блюд, а также ограниченное количество свободных столов. Опрос гостей показал, что 16% из них были недовольны качеством обслуживания, а 10% сообщили о прямых конфликтах. Анализ внутреннего взаимодействия сотрудников выявил, что стресс и нехватка персонала остаются основными факторами, провоцирующими конфликты внутри команды. Кроме того, недостаточная цифровизация процессов управления и слабая эффективность существующих

цифровых сервисов (таких как PMS, HotSOS и LMS) также были отмечены как проблемы.

На основе полученных данных можно сделать вывод, что для улучшения ситуации необходима оптимизация процесса обслуживания, усиление контроля за распределением нагрузки между сотрудниками и внедрение более эффективных цифровых инструментов для управления конфликтами и обратной связью. Для достижения этих целей требуется разработка эффективных мероприятий по управлению конфликтами, которые будут учитывать выявленные проблемы. Особое внимание необходимо уделить внедрению цифровых технологий, способствующих повышению прозрачности коммуникаций, оперативности реагирования на запросы клиентов и сотрудников, а также улучшению процесса сбора и анализа обратной связи. В следующей главе будут представлен проект, направленный на минимизацию конфликтных ситуаций и повышение уровня удовлетворенности гостей и персонала.

Интеграция цифровых технологий в инфраструктуру ресторана «The River Cafe» позволит преобразовать подход к управлению конфликтами. Это не только улучшит качество обслуживания и общий клиентский опыт, но и создаст гармоничную рабочую атмосферу для сотрудников, что в конечном итоге приведет к стабильности работы заведения. Внедрение приложений «RiverConnect», «RiverReserve», платформы «MarriChatt», интерактивной карты «RiverFlow» и системы мониторинга социальных медиа «SocialGuard» демонстрирует комплексный подход к созданию цифровой экосистемы, способной не только оптимизировать внутренние процессы, но и своевременно предотвращать или разрешать конфликтные ситуации.

Несмотря на значительные первоначальные инвестиции, экономические расчёты показывают срок окупаемости менее двух лет и положительную чистую приведённую стоимость (NPV), что подтверждает рентабельность и целесообразность реализации данных цифровых решений. В результате

ресторан получает стабильный экономический эффект, улучшает имидж и конкурентоспособность на рынке.

Таким образом, внедрение и грамотное использование цифровых сервисов в управлении конфликтами представляет собой важное направление развития современных гостиничных предприятий, способствующее укреплению их конкурентных позиций и улучшению имиджа в глазах клиентов.