

17
06.06.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ОСИПЕНКО Олександр Іванович

(студент групи МО-65)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

ABSTRACT

Допущено до захисту
протокол № 5

від 03.06.2024

зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:

к.е.н., доц. Назаренко Т.П.

(наукове звання, прізвище та
ініціали)

(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Вигівська І.М.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2024

АНОТАЦІЯ

Осипенко О. Управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління конфліктами в системі менеджменту підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: управління конфліктами, конфліктні ситуації, конфліктери, менеджмент, медіація, колектив.

ABSTRACT

Osypenko O. Conflict management in the enterprise management system. Manuscript.

Bachelor's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education «Bachelor», field of knowledge 07 «Management and administration» specialty 073 «Management». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

In the bachelor's qualification work, the peculiarities of conflict management in the management system of the enterprise were considered and directions for improvement of the relevant process were determined.

Key words: conflict management, conflict situations, conflicters, management, mediation, team.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	6
1.1. Сутність та характерні ознаки конфлікту, моделі конфліктів	6
1.2. Сучасні підходи та методи управління конфліктними ситуаціями	16
1.3. Аналіз світового досвіду управління конфліктами в готельно- ресторанному бізнесі	28
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конфліктами на підприємстві	36
Висновки до розділу 1	48
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «ХОЛДИНГ «ГРАНД ГОТЕЛЬ»	50
2.1. Організаційно-управлінський аналіз ТОВ «Холдинг «Гранд Готель»	50
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Холдинг «Гранд Готель»	57
2.3. Дослідження стану управління конфліктами в готелі	65
2.4. Пропозиції щодо удосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «Холдинг «Гранд Готель»	79
Висновки до розділу 2	89
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95
ДОДАТКИ	104

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток сучасних систем управління персоналом в організаціях зумовив визнання управління конфліктами як одного з ключових елементів, який значно впливає на ефективність управління в цілому. Важливість постійного моніторингу та аналізу системи управління конфліктами у контексті ефективного управління підприємства стала очевидною. В сучасному бізнес-середовищі всі підприємства стикаються з різноманітними конфліктами, які можуть негативно позначитися на продуктивності, моральному стані та функціональній співпраці співробітників.

Крім того, проблема управління конфліктами на підприємствах набуває особливої актуальності в умовах постійної зміни бізнес-середовища та росту конкуренції. Відмінності у цінностях, інтересах, ролях та комунікаційних стилях між працівниками можуть призводити до конфліктів, які за відсутності адекватного управління, можуть дестабілізувати робочий процес та негативно відобразитися на репутації організації. Таким чином, зростає необхідність в розробці ефективних стратегій та інструментів управління конфліктами, спрямованих на забезпечення гармонійного функціонування підприємства та досягнення її стратегічних цілей. Саме тому аналіз і дослідження проблеми управління конфліктами в системі ефективного управління підприємством в даний час набувають особливої актуальності та потребують удосконалення наявних наукових напрацювань у даній сфері.

Проблематика ефективного управління конфліктами в організаціях є актуальною та важливою для забезпечення ефективного функціонування підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Наразі існує достатньо значний обсяг наукових напрацювань, присвячених даній темі, у якому, головним чином, розкриваються ключові аспекти управління конфліктами та їх вплив на організаційну ефективність. Але й досі немає остаточного розуміння сутності поняття «конфлікт», в цих працях не визначалися технології

управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою дослідження є визначення технологій управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі з використанням теорій конфлікту. Для досягнення мети вирішувалися такі **завдання**:

- визначити сутність та характерні ознаки конфлікту, моделі конфліктів;
- охарактеризувати сучасні підходи та методи управління конфліктними ситуаціями;
- провести аналіз світового досвіду управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конфліктами на підприємстві;
- провести організаційно-управлінський аналіз ТОВ «Холдинг «Гранд Готель»;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Холдинг «Гранд Готель»;
- дослідити стан управління конфліктами в готелі;
- запропонувати впровадження сучасних методів та підходів до управління конфліктами в ТОВ «Холдинг «Гранд Готель».

Об'єктом дослідження є процеси управління конфліктами на базі готельно-ресторанного комплексу.

Предметом дослідження є управління конфліктами в ТОВ «Холдинг «Гранд Готель»

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є вивчення конфліктів у готельно-ресторанному бізнесі та розробка технологій управління ними.

Для розкриття об'єкта дослідження застосовано комплекс загальнонаукових методів, таких як індукція і дедукція – для узагальнення думок щодо теорій конфліктів, технологій та управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі; абстракції, теоретичного аналізу і синтезу – при визначенні підходів щодо стратегії управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі; порівняння – при визначенні причин виникнення конфліктів; узагальнення – для побудови технології управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі, алгоритму роботи із конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі; умовиводу – при побудові основних шаблонів реакції на супротив, правил успішного управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі. Це забезпечило ґрунтовний розгляд технологій управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі.

Інформаційною базою дослідження є монографії і наукові статті вітчизняних науковців, вітчизняні та закордонні статистичні дані.

Практична значимість проведеного дослідження полягає в обґрунтуванні технологій управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі. Вона обумовлюється можливістю використання її результатів при вирішенні потенційно можливих конфліктних ситуацій в ТОВ «Холдинг «Гранд Готель».

Структура і обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 101 сторінці друкованого тексту. Робота містить 25 таблиць та 12 рисунків. Список використаних джерел налічує 73 найменування. Робота містить 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність та характерні ознаки конфлікту, моделі конфліктів

У сучасних умовах загострюються конфлікти у готельному та ресторанному бізнесі. Подібні явища уповільнюють їх розвиток, розбалансують і спричиняють ліквідацію підприємств. Це природні процеси, тому важливо навчитися ними керувати. Протилежності та протиріччя неминучі у діяльності підприємств сфери послуг, оскільки вони ґрунтуються на комунікативному рівні.

Більшість матеріалів щодо попередження, запобігання та вирішення конфліктів у сфері готельно-ресторанного бізнесу присвячена відносинам між співробітниками та клієнтами. Вважаємо, що ігнорування внутрішніх конфліктів призводить до погіршення сервісу і, як наслідок, виникнення конфліктів вже не всередині організації, а у взаємодії з гостями готелю.

Конфлікт – складне соціальне явище, що характеризується безліччю параметрів [3]. Найважливішими є предмет конфлікту, його об'єкт, суб'єкти, конфліктна ситуація, пригода і структура. Важливою характеристикою конфлікту є його динаміка. Оскільки конфлікт як процес часто повторюється, знання в галузі конфліктології допоможуть оперативно модерувати та вирішити конфлікт на певному етапі його розвитку. Це особливо важливо в умовах управління підприємством, оскільки при провадженні господарської діяльності на підприємствах співробітники часто стикаються із ситуаціями, що призводять до виникнення тих чи інших конфліктів. Проте слід зазначити, що конфліктами можна керувати. Це дозволить повністю вирішити конфліктні ситуації і навіть знизити рівень конфліктності у колективі.

Сучасна теорія та практика конфліктології показує, що в реальному житті люди нерідко сприймають та оцінюють ті чи інші події по-різному, що часто призводить до суперечливих ситуацій. Якщо ситуація створює загрозу досягненню мети хоча б однією з учасників взаємодії, виникає конфлікт.

Для з'ясування сутності конфлікту важливо визначити його основні ознаки та сформулювати умови його виникнення. Конфлікт завжди виникає через протилежні мотиви та судження, що слід вважати необхідною умовою виникнення конфлікту. Конфлікт завжди характеризується антагонізмом між суб'єктами соціальної взаємодії, який проявляється через заподіяння взаємної шкоди (моральної, матеріальної, фізичної, психологічної тощо). Розглянемо сутність поняття «конфлікт» докладніше. Слово «конфлікт» походить від лат. *conflictus* – зіткнення, сутичка [1].

Явище «конфлікт» має латинське коріння і походить від слова *conflictio*, що означає «зіткнення, боротьба». При вирішенні конфліктів у проектній команді велику роль грає перенаправлення конфлікту в русло здорової конкуренції. При виконанні управлінських дій такі зіткнення можуть стати причиною надзвичайно неприємних наслідків, тому вимагають для себе особливої уваги. Конфлікти можуть відображатися в різних обставинах і властиві всіх систем, що розвиваються. Внутрішні конфлікти готельно-ресторанного бізнесу є відображенням питань її діяльності як єдиної системи. Точна відповідь на питання, як саме системою управляти і які у неї цілі, дає можливість знизити їхнє напруження. В управлінській теорії проблем управління конфліктами приділяється велика кількість уваги [2].

У науковій літературі поняття конфлікту неоднозначне, тому існує безліч визначень конфлікту. Розглянемо деякі з них:

- конфлікт – це таке відношення між суб'єктами соціальної взаємодії, яке характеризується їх протиборотвом на основі протилежно направлених мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) або думок (думок, поглядів, оцінок і т. п.) [5];

- конфлікт – це таке відношення між суб'єктами соціальної взаємодії,

яке характеризується їх протиборством на основі протилежно направлених мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) або думок (думок, поглядів, оцінок і т. п.) [6];

- конфлікт – зіткнення протилежно направлених цілей, інтересів, позицій, думок суб'єктів взаємодії [8];

- конфлікт – це відсутність згоди між двома чи декількома суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, які можуть бути конкретними особами або групами працівників [12].

Інші автори [17, с. 32; 20, с. 18] визначають конфлікт як протиріччя, яке людина сприймає як значущу життєву проблему, що вимагає свого вирішення та викликає активність щодо її подолання.

Конфлікт – це зіткнення протилежних інтересів та поглядів, напруженість та крайнє загострення протиріч, що призводить до активних дій, ускладнень, боротьби, що супроводжується складними колізіями [22].

На думку Н. Новікової, конфлікт – це відносини між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються протистоянням за наявності протилежних мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи суджень (думок, поглядів, оцінок тощо) [38, с. 79].

На думку В. Пуртова, Гальченко Л. [45] конфлікт – протиріччя, що виникає між людьми у зв'язку з вирішенням тих чи інших питань суспільного, виробничого та особистого життя. Автори дають й інше визначення: «конфлікт – це боротьба за цінності, владу, ресурси, метою якої є нейтралізація, пошкодження чи знищення противника» [45].

У [46, с. 115] конфлікт визначається як «зіткнення інтересів, що є невід'ємною частиною людських відносин». Ровенська В. В. [47] визначає конфлікт як боротьбу за цінності та претензії на певний статус, владу, ресурси, метою якої є нейтралізація, знищення противника чи заподіяння йому шкоди. Біловодська, О. А., Кириченко, Т. В. у [5] визначають конфлікт як зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок чи поглядів двох і більше людей. У цьому визначенні акцент робиться на

предметі розбіжностей як цілей, інтересів, а питання методи їх вирішення не розкривається. Морфологічний аналіз поняття «конфлікт» наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Аналіз сутності поняття «конфлікт»

Джерело	Визначення	Родове поняття
Денисенко І. Д. [17]	зіткнення протилежних інтересів і поглядів, напруження і крайнє загострення суперечностей, що призводить до активних дій, ускладнень, боротьби, що супроводжуються складними колізіями	зіткнення протилежних інтересів і поглядів, крайнє загострення суперечностей
Сазонова, Т. О., Шульженко, І. В., Хавронюк, В. Ю. [52]	стосунки між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються протиборством за наявності протилежних мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи суджень (думок, поглядів, оцінок тощо)	стосунки, які характеризуються протиборством
Рекова Н. Ю. [46]	протиріччя, що виникає між людьми у зв'язку з рішенням тих чи інших питань соціально-виробничого та особистого життя	протиріччя між людьми
	відсутність згоди між двома чи декількома суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, які можуть бути конкретними особами або групами працівників	відсутність згоди, зіткнення протилежних сторін
Хмурова В. В., Новак О.С. [57]	протиріччя, що виникає між людьми у зв'язку з рішенням тих чи інших питань соціально-виробничого та особистого життя	протиріччя між людьми
	боротьба за цінності, владу, ресурси, в якій цілями є нейтралізація, нанесення збитку або знищення суперника	боротьба за цінності, владу, ресурси
Цісецький О., Островерхов В. [62]	зіткнення інтересів, що є невід'ємною складовою людських відносин	зіткнення інтересів
Шерньова З. Є., Хименко С. М. [69]	суперечність, яку людина сприймає як значущу життєву проблему, що вимагає свого розв'язання і викликає активність щодо її	суперечність
Шульженко І. В., Lupinos Р. С.[71]	стикання протилежно спрямованих цілей, інтересів, думок людей	стикання протилежно спрямованих цілей тощо
Полінкевич О. [42]	боротьба за цінності і претензії на певний статус, владу, ресурси, метою якої є нейтралізація, знищення опонента або нанесення йому шкоди	боротьба за цінності і претензії
Овчарук О. [39]	зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів двох чи більше людей	зіткнення протилежно спрямованих цілей тощо

Джерело: сформовано автором

Таким чином, згідно з усіма наведеними визначеннями, конфлікт – це

зіткнення протилежно спрямованих, несумісних тенденцій у свідомості окремого індивіда, в міжособистісних взаємодіях індивідів або груп людей, пов'язане з гострими негативними емоціями і переживаннями.

Сутність конфліктів давно викликає інтерес вчених. Проте, різні вчені бачили природу цього явища по-різному. Школа «людських відносин» вважає, що конфлікт – це зло, і його слід уникати. Визначаючи можливість виникнення протиріч між цілями особистості та організації, між лінійними та функціональними зв'язками, між повноваженнями та можливостями посадових осіб тощо, вони розглядали конфлікт як ознаку неефективної роботи організації та системи управління. Тому, на їхню думку, конфліктів немає, якщо в організації хороші відносини між її співробітниками [39].

Сучасні погляди на сутність та природу конфліктів полягають у тому, що навіть за ефективного управління на підприємствах деякі конфлікти не тільки можливі, а й навіть бажані. Звичайно, конфлікт – це більш за все негативне явище. У деяких випадках це заважає задоволенню індивідуальних потреб та навіть досягненню організаційних цілей. Однак у багатьох випадках за допомогою конфлікту виявляються різноманітні погляди, додаткова інформація, альтернативи вирішення проблем. Це сприяє тому, що процес прийняття групових рішень стає більш ефективним і дозволяє людям задовольнити власні потреби у повазі та владі. Це також може призвести до більш ефективної реалізації планів, стратегій та проектів, оскільки обговорення різних точок зору на ці документи відбуватиметься до їх реалізації.

Проблемами управління конфліктами займалися Ю. В. Богоявленська, А. В. Шестакова та Г. В. Антіпова, які зазначають, що управління конфліктами в діджитал-умовах має відбуватися в контексті управління талантами та лідерством, HR-аналітики, управління залученням, поведінкою та культурою [6].

У рамках стратегічного управління конфліктами підприємствам необхідно поглибити свої знання та навички для адекватного реагування на

передконфліктні та конфліктні ситуації. Цю ідею підтримують Т.А. Сазонова, І.В. Шульженко та В.Ю. Хавронюк, які наголосили, що організаційна культура впливає на систему управління конфліктами. Це може допомогти вирішити та запобігти конфліктам. Вводиться поняття «конфліктологічна культура», характерне всім рівням управління [52]. Це продовжив О.В. Семененко, який писав, що організаційна культура є також інструментом забезпечення позитивного мікросередовища у колективі. Нейтралізація конфліктів можлива за високого рівня організаційної культури та етично вмотивованій поведінці співробітників [54].

В.В. Ровенська та Н.М. Єланська визначили роль керівника в управлінні конфліктами. Конфліктологічна компетентність сприяє вирішенню складних проблем та створює соціально-психологічний клімат у колективі [47].

О. А. Біловодська та Т. В. Кириченко зазначали, що конфлікт – це форма взаємодії людей; участь у конфліктних ситуаціях займає 20% робочого дня. Щоб створити працездатну атмосферу у колективі, потрібно навчитися успішно керувати конфліктами [5].

О. М. Овчарук встановила, що у організації можуть виникати різні види конфліктів. Їх можна запобігти завдяки повазі до співробітників, підвищенню якості виконання завдань, стриманій критиці, внутрішній мотивації, уникненню оціночних суджень [39].

В.Ф. Пуртов та Л.В. Гальченко зазначили, що при управлінні конфліктами важливо враховувати об'єктивність та адекватність оцінки, конкретний ситуаційний підхід, публічність, опір громадській думці, комплексне використання методів та прийомів впливу [45].

І. В. Романець, С. В. Маркова та О. О. Головань описали проблеми управління конфліктами, запропонували використати метод діагностики схильності людини до конфліктної поведінки К. Томаса та заявили про необхідність зниження конфліктності до мінімуму [50].

Отже, конфлікт – це відсутність згоди між стейкхолдерами [52]. Він є важливою формою взаємодії індивідів, засобом вирішення протиріч і самоствердження особистості в суспільстві [57, с. 106]. Його можна експлікувати через зіткнення інтересів, думок, сил в організаційному просторі [58, с. 50]. Відповідно до цього теорія конфлікту є варіантом побудови певної системи, у якій задіяна соціальна реальність та взаємодіють елементи, які формують структуру.

Теорії конфлікту є чисельними, всі вони відображають незгоду із ситуацією, яка склалася, та пропонують власні підходи до їхнього вирішення (табл. 1.2). Як очевидно з даних табл. 1.2 теорії конфліктів розвиваються, переплітаються та доповнюють одна одну. Однак можна відзначити, що всі вони вимагають негайного вирішення та розробки технологій управління ними.

Таблиця 1.2

Еволюція теорії конфліктів

Теорія	Представник
Теорія політичного конфлікту	Представник Ч. Міллс. Узагальнює дані щодо соціальної структури та розвитку концепції панівної еліти
Теорія міжнародного конфлікту	Представники: К. Райт, Р. Арон, М. ван Кревельд. Розглядає конфлікти у контексті міжнародного протистояння
Теорія класів та класового конфлікту	Представник К. Дарендорф. Класовий конфлікт розглядає як процес стратифікації у капіталістичному суспільстві в контексті розвитку теорії примусу
Теорія групової динаміки та соціального конфлікту	Представник Л. Козер. Описує та пояснює внутрішньогруповий та міжгруповий конфлікти, протиборство та наслідки розвитку зіткнень
Системна теорія конфлікту	Представники К. Боулдінг, А. Папопорта. Узагальнює дані щодо конфліктної поведінки зі структуралізмом та біхевіоризмом
Ігрова теорія конфлікту	Представники Д. Льюс, Г. Райфф, Т. Сааті, Н. Говард, К. Гіпель. Узагальнює дані щодо конфліктної поведінки в контексті теорії ігор і тверджень з економічної та соціально-психологічної теорій
Теорія конфлікту в організації	Представники Л. Понді, У. Мастенбрук. Узагальнює дані щодо конфлікту в організації в контексті інтерпретації механізму його врегулювання через соціальні зміни у суспільстві
Хвильова теорія конфлікту / війни	Представники Е. Тофлер, Х. Тоффлер, С. Гантінгтон. Узагальнює дані про «суперборотьбу» (протистояння цивілізацій, соціально-демографічні перетворення) у контексті соціального розвитку

Інтегральна теорія конфлікту	Представники Д. Тьорнер, Р. Конелл, Р. Коллінз, І. Гоффман, Г. Гарфінкель, Дж. Мід. Показує основні властивості і закономірності розвитку конфлікту на макрорівні з використанням моделей мікрорівня
------------------------------	--

Джерело: узагальнено автором за [17]

Жодна соціально-економічна система неможлива без існування конфліктних ситуацій. Це пояснюється тим, що кожна людина - це особистість зі своїми уявленнями, принципами, баченням, цілями, потребами тощо. Ситуацій, коли можуть виникати суперечності дуже багато, фахівці їх поділяють на 7 груп [2] (рис. 1.1).

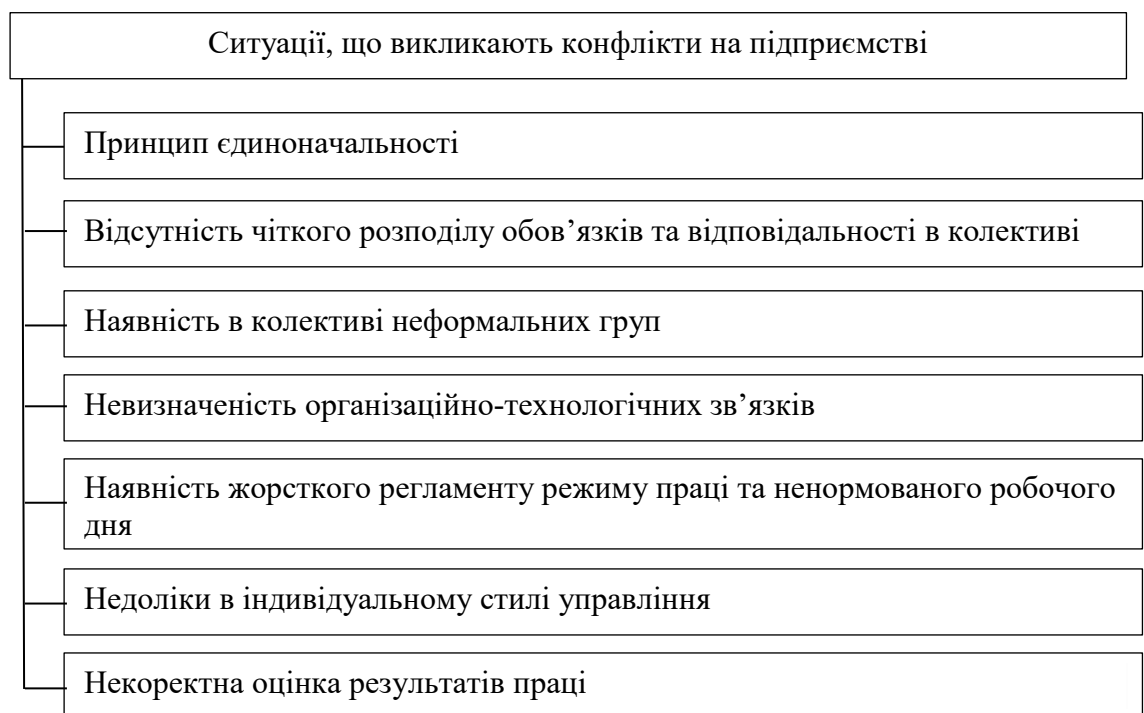


Рис. 1.1. Ситуації, що викликають конфлікти на підприємстві
Джерело [2, с. 25]

Крім того, існує безліч причин виникнення конфліктів як загальних, так і особистих. Багато науковців [1-3] всі причини організаційних конфліктів поділяють на 3 групи: нормативні (порушення групових норм), мотиваційні (перешкоди у задоволенні потреб іншими учасниками) та ціннісні (розбіжність в цінностях учасників конфлікту).

Якщо розглядати управління конфліктами як специфічний організаційно-технологічний процес, то воно являтиме собою систематичну стратегію, спрямовану на виявлення, аналіз, вирішення та контроль

конфліктних ситуацій всередині організації з метою забезпечення її функціональної ефективності та стабільності. Тому цей процес включає в себе кілька ключових кроків. Перш за все, важливо виявити конфлікти, навіть ті, які можуть бути латентними або прихованими. Це може вимагати побудови в системі менеджменту персоналу організації ефективних систем моніторингу та звітування про конфлікти, а також застосування відкритого спілкування зі працівниками. Далі необхідно здійснювати аналіз конфлікту, включаючи визначення його визначальних причин та вплив на різні аспекти функціонування організації. Цей етап допомагає зрозуміти, які саме фактори сприяють генерації та розвитку конфлікту та які можливі ризики для організації це несе.

Існують різні варіанти класифікації конфліктів. Умовно конфлікти у сфері гостинності можна поділити так (рис. 1.2). Різні типи конфліктів взаємопов'язані. У процесі розвитку конфлікти одного типу можуть переходити в конфлікти іншого типу. Однією з причин конфліктної ситуації в індустрії гостинності може бути недостатня якість послуг. Сприйняття споживачем якості послуг визначається як співвідношення очікувань споживача та реального виконання замовлених послуг.



Рис. 1.2. Класифікація конфліктів в сфері гостинності

Джерело: сформовано автором на основі [42]

Конфліктні ситуації в готелях трапляються досить часто. У психології готельного обслуговування існує категорія «важких гостей», які здебільшого породжують конфліктні ситуації. Іноді персонал готелю відчуває ворожий психологічний вплив. Часто агресивність гостя або провокує персонал готелю на відповідну ворожість, або залишає його безпорадним.

Психологи виділяють ролі, які найчастіше виконують агресивні відвідувачі – «важкі гості»: «конкурент», «домінатор», «місіонер», «антагоніст», «прояснювач», «веселка». Знання даної класифікації персоналом дозволить оперативно розпізнати тип поведінки агресивного гостя і своєчасно вжити певних заходів для поліпшення атмосфери відпочинку в готелі [42].

Всі скарги в готельному бізнесі можна розділити на чотири категорії:

- ненадання або неналежне надання готельних послуг;
- несвоєчасне інформування гостей про зміни умов обслуговування;
- недостовірна або неточна інформація про готельний продукт;
- складання та підписання договору, що обмежує права споживача.

Згідно з дослідженнями Міжнародної асоціації обслуговування клієнтів, 91% незадоволених клієнтів більше ніколи не скористаються послугами цього готелю і поширять цю негативну інформацію як мінімум серед 9 осіб. Також 54-70% знову скористаються послугами готелю, якщо їхні скарги будуть задоволені. А якщо вони прийдуть досить швидко, то ця цифра зросте до 95%. Таким чином, навіть найнесподіваніші скарги гостей не повинні залишитися без уваги адміністрації готелю [42].

Як висновок зазначимо, що конфлікти мають подвійну, суперечливу природу. Це пояснюється тим, що немає чітких критеріїв розмежування конструктивних і деструктивних конфліктів, а загальну оцінку результатів конфлікту дати дуже важко. Виділяють три основні підходи до визначення поняття «конфлікт»: по-перше, конфлікт розглядається як явище, в якому домінує негативна дія на суб'єктів конфлікту; по-друге, конфлікт

розглядається як явище, що має як позитивні, так і негативні наслідки; в-третє, конфлікт розглядається як нормальне і передбачуване явище, яке підтримує динамічну рівновагу в соціально-економічних системах.

1.2. Сучасні підходи та методи управління конфліктними ситуаціями

Важливість ефективного управління конфліктами в контексті організаційного управління є ключовим фактором успішного менеджменту персоналу в сучасних організаціях. Можна стверджувати, що конфлікти є об'єктивною частиною процесу праці, і їх відповідне управління визначається як критичний фактор для досягнення успіху та стабільності організації. Тому розуміння природи конфліктів, їхніх джерел і впливу на персонал дозволяє розробляти ефективні стратегії та інструменти для їх вирішення.

Управління конфліктами передбачає не тільки регулювання за допомогою управлінського впливу конфліктного протистояння, але і формування психологічних і організаційних умов для його профілактики. В цьому випадку мова йде про своєчасну діагностику та усунення факторів, що викликають деструктивний конфлікт, про формування комплексу регулювання поведінки працівників, який би допомагав у боротьбі зі стресорами трудової діяльності і навчав антиконфліктній поведінці [2].

В готельно-ресторанному бізнесі конфлікти та проблеми системи управління часто виникають через прагнення до ієрархічного (адміністративно-командного чи бюрократичного) стилю управління. Отже, спочатку, бюрократичний характер існуючих процедур, що відображається у побудові організації у вигляді ієрархічної піраміди керівництва та підпорядкування на контрасті побудови організації як системи, яка вирішує загальні труднощі [42].

У праці С. Янга показано прояв недоліків цього іміджу під час вирішення питань організації. Головні з них – це погана якість виявлення питань та їх вирішення на користь деяких осіб або підрозділів, але не організації, а також відсутність механізму для покращення системи управління як цілого. Більшість конфронтацій, які позначаються нині терміном «політика у створенні», породжується зазначеними обставинами, у яких бюрократичний підхід до управління підбурює конкурентну боротьбу, сприяє більшою мірою появі конфронтацій між керівництвом у створенні, ніж об'єднанню зусиль у досягненні корпоративних завдань [71].

Готельний та ресторанний бізнес є особливими, оскільки належать до сфери послуг, а тому основою діяльності є спілкування. Важке спілкування призводить до конфліктів. Цікава соціологічна статистика свідчить про те, що 70-80% часу менеджери витрачають на вирішення суперечностей, 20% - на вирішення конфліктів [57, с. 106].

Причинами конфліктів є явища, факти, ситуації, що передують конфлікту і є фактором, що його провокує. Причини конфлікту можна згрупувати у 4 групи:

1. політико-економічні, які зумовлені нестабільним політико-економічним становищем готельного та ресторанного бізнесу спочатку під час пандемії COVID-19, а пізніше військових дій.
2. соціально-демографічні, що показують зміну мотивацій людей за статтю, віком, національністю, незбалансованістю трудових ресурсів у бік переважання непрацевдатних осіб;
3. соціально-психологічні, пов'язані з психологічним дискомфортом, страхом, депресією під час бойових дій;
4. індивідуально-психологічні, пов'язані з особливостями конкретних особистостей та зміною їх переваг. У готельному та ресторанному бізнесі стали використовуватися крауд-технології (краудсорсинг та краудфандинг), виїзний кейтеринг. Кількість подорожуючих зменшилася, через що готелі та ресторани знизили ціни на свої послуги. Понад 70% мандрівників вважають,

що гігієна та санітарія стали дуже важливими. Послуги надаються за індивідуальним підходом, коли менеджери та обслуговуючий персонал пропонують туристу саме те, що він хоче [55].

В практичному аспекті управління конфліктами суттєво залежить від основних періодів та етапів динаміки конфлікту, оскільки система менеджменту при цьому орієнтується на раннє виявлення та попередження конфліктів, а також на наступне подолання його наслідків. Саме тому розуміння та адаптація стратегій управління відповідно до етапу конфлікту допомагають досягти більш успішних та ефективних результатів в управлінні конфліктами в організації (рис. 1.3).

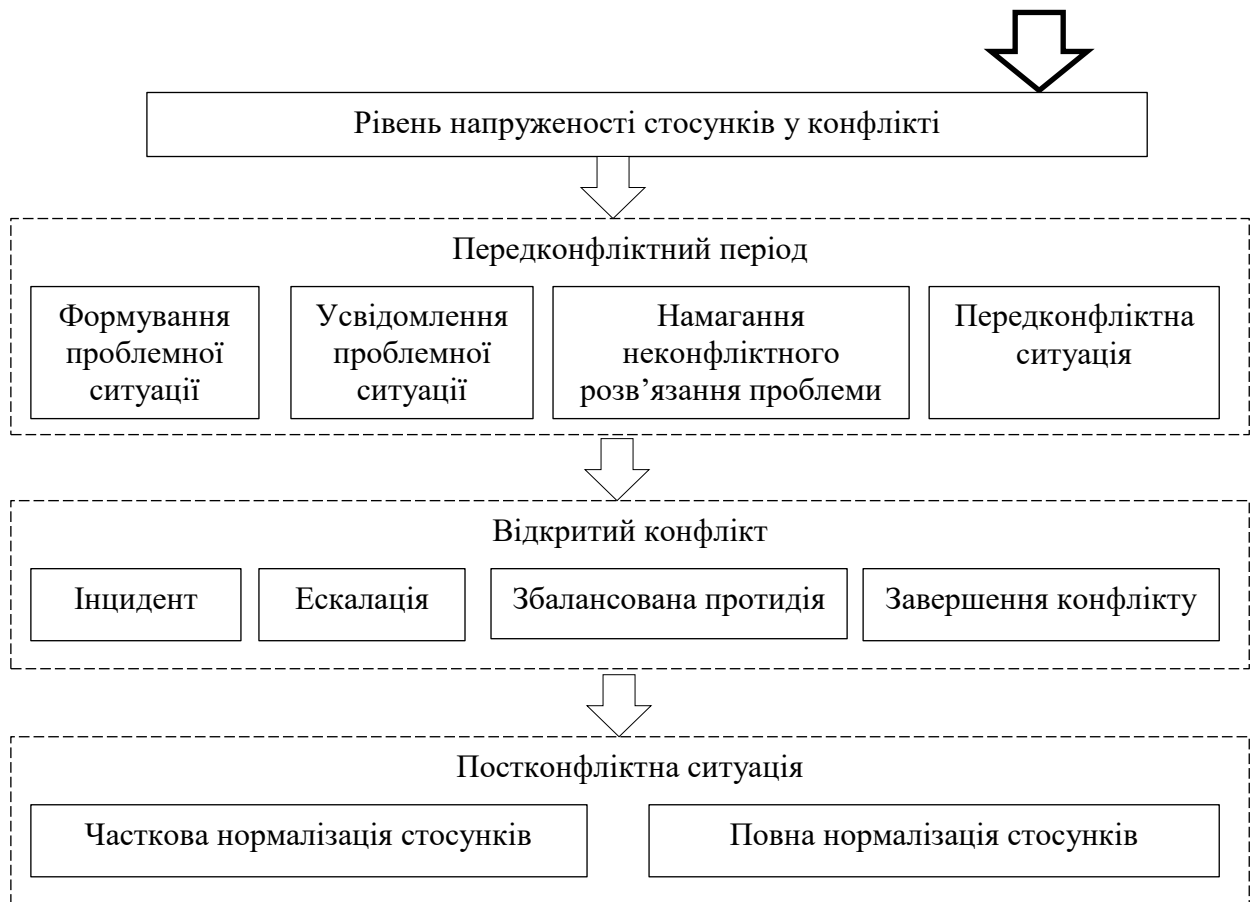


Рис. 1.3. Основні періоди та етапи динаміки конфлікту

Джерело: [35]

Крім того, конфлікти у готельному та ресторанному бізнесі можуть виникнути через те, що персонал не задоволений умовами праці, не здійснюється належне делегування повноважень, незаслужена похвала,

професійне зростання співробітників, порушення етики спілкування, незадовільне спілкування, відсутні перспективи розвитку.

Тобто конфлікт у готельному та ресторанному бізнесі може бути викликаний нормативними обмеженнями, відсутністю мотивації та різницею у цінностях між зацікавленими сторонами. На рис. 1.4 представимо базову схему технології управління конфліктами у готельному та ресторанному бізнесі.

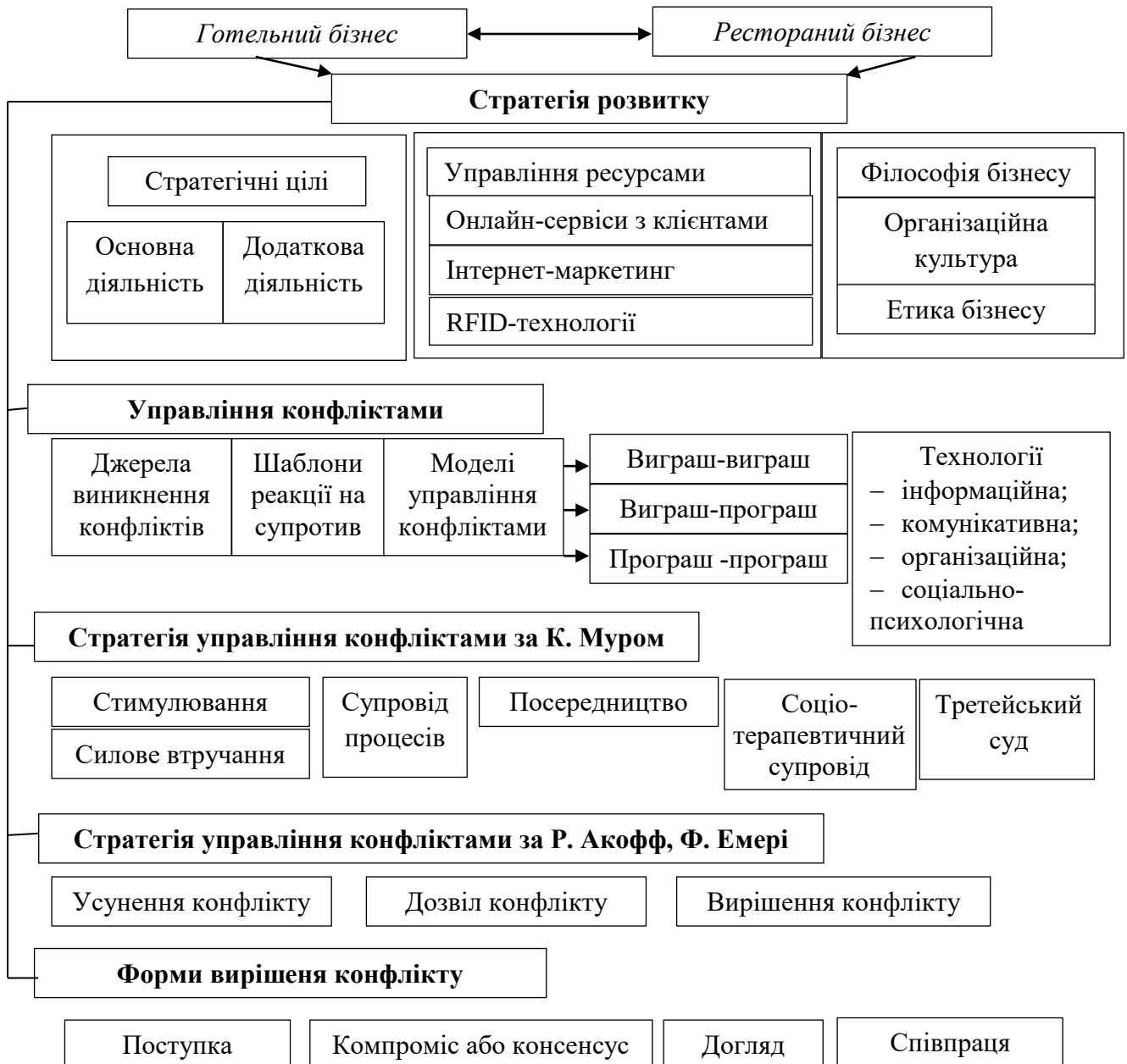


Рис. 1.4. Технології управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі

Джерело: узагальнено автором [5]

Конфлікти можна врегулювати за допомогою правильно розробленої стратегії. Стратегії поділяють за К. Муром та Р. Акоффом і Ф. Емері. У таблиці 1.3 показано співвідношення цих двох підходів до стратегій управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі.

Таблиця 1.3

Співвідношення підходів щодо стратегії управління конфліктами

Стратегії управління конфліктами за К. Муром	Стратегії управління конфліктами за Р. Акоффом і Ф. Емері	Сутність стратегій
Стратегія стримування	Усунення конфлікту через самоізоляцію учасників, поповнення нестачі ресурсів, видалення учасника з конфлікту	Сторони мають самостійно знайти вирішення ситуації
Стратегія супроводу процесів	Дозвіл конфлікту	Сторони повинні прийняти правила та підкоритися їм. Змінити поведінку
Соціо-терапевтичний супровід	Дозвіл конфлікту. Усунення конфлікту через самоізоляцію учасників, поповнення нестачі ресурсів, видалення учасника з конфлікту	Індивідуальний рівень співпраці
Стратегія посередництва	Стратегія вирішення конфлікту	Сторони не можуть самостійно знайти шлях до вирішення. Залучають посередника
Третейський суд	Стратегія вирішення конфлікту	За допомогою арбітра вирішується конфлікт
Силове втручання	Стратегія вирішення конфлікту	Владні структури вирішують конфлікт із позиції тиску та примусу
Силове втручання	Стратегія вирішення конфлікту	Владні структури вирішують конфлікт із позиції тиску та примусу

Джерело: узагальнено автором [5]

Таким чином, з таблиці 1.3 видно, що найпоширенішою стратегією управління конфліктами, на думку Р. Акоффа та Ф. Емері, є стратегія вирішення конфліктів.

Моделі управління конфліктами базуються на трьох елементах: предмет конфлікту, емоції та технології вирішення конфліктів. Якщо

враховано всі три елементи, то використовується «виграш-виграш». Однак це відбувається досить рідко, оскільки сторони не завжди можуть ухвалити взаємовигідне рішення та задовольнити власні інтереси. Набагато частіше використовується модель «виграш-програш». Тут одна сторона має більше поступитися своїм інтересам іншою. Виникає ситуація, коли рівень невдоволення однієї сторони може спровокувати новий конфлікт. Якщо жодна зі сторін не поступиться своїми інтересами, то спрацює модель «програш-програш», за якої конфлікт лише поглиблюватиметься, а рівень невдоволення сторін збільшуватиметься.

Визначені етапи дозволяють створити систему управління конфліктами на підприємстві. При цьому кожне підприємство повинно визначити свою технологію управління конфліктами, яка має містити і технології навчання методам вирішення конфліктів і технології профілактики деструктивних конфліктів (рис. 1.5).

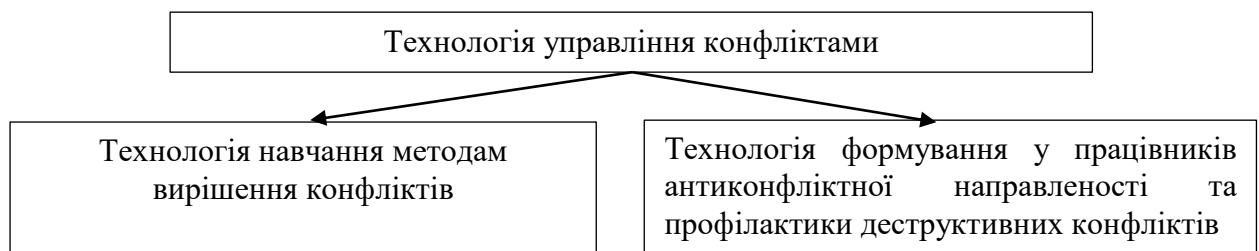


Рис. 1.5. Склад технології управління конфліктами

Джерело [2, с. 26]

Навчання методам вирішення конфліктів зазвичай відбувається за допомогою психологічних тренінгів, вправ, направлених на покращення корпоративного духу працівників. Крім того, певного значення в формуванні у працівників антиконфліктної направленості набувають відповідні документи, які містять правила поведінки в конфлікті та процедури управління конфліктами в колективі, впровадження програм профілактики трудового стресу тощо.

На практиці використовуються чотири технології управління конфліктами:

- 1) інформаційна, що передбачає усунення основної причини – нестачі інформації, усунення пліток;
- 2) комунікативна, яка передбачає вдосконалення спілкування;
- 3) соціально-психологічна, метою якої є виявлення неформальних лідерів та робота з ними щодо вирішення конфлікту, проведення заходів щодо зміцнення соціально-психологічного клімату;
- 4) організаційна, що передбачає жорсткість кадрового відбору, мотивації та зміни у взаємодії співробітників [7].

Основними закономірностями реакції на супротив є:

- 1) виключення з комунікаційної складової маркетингових слів «ніколи», «завжди», «ніхто», «нічого», «всі»;
- 2) у розмові слід уникати несправедливої критики, оскільки емоції переважають над фактами. Необхідно уточнити у співрозмовників, чому саме був зроблений той чи інший висновок. Емоції – поганий порадник. Тому, вирішуючи конфлікти, не варто піддаватися емоціям, а бути спокійним і розсудливим. Бажано використовувати слова-маркери: «на підставі яких фактів ви це визначили?», «що саме ви маєте на увазі?», «Тепер ми будемо обслуговувати вас як VIP-клієнт», «в якому сенсі?», «Подивимось разом». Ви не можете виправдовуватися і дратуватися;
- 3) треба оперувати лише фактами. Наприклад, «Ви запізнилися на 10 хвилин», «Ви працюєте неузгоджено, а саме...», «Ви не дотримали своїх обіцянок щодо...», «Ви надаєте послуги із запізненням», «Ви не принесли нам те, що ми замовили»;
- 4) Щоб утримати клієнта і перетворити його на прихильника, слід вибачитися, якщо виникло непорозуміння. Не можна використовувати наступні слова-маркери: «це не моя вина», «це постачальники та керівництво підвели нас...». Ви повинні вибачитися за ситуацію від свого імені та від імені компанії. Слово-маркер має бути не «вибачте», а «я перепитаю», «ми все виправимо», «ми запропонуємо рівноцінний обмін» [13].

Завжди може виникнути претензія від клієнта. Крім того, клієнт може

бути незадоволений якістю, попередніми домовленостями, усуненням недоліків, відшкодуванням збитків. У готельно-ресторанному бізнесі не можна допускати скандалів у присутності інших відвідувачів. Кращий спосіб вирішити конфлікт - відвести незадоволеного клієнта в іншу кімнату збоку. Якщо це телефонна розмова, то для вирішення конфлікту варто відключитися, перевести в беззвучний режим, а потім передзвонити і вибачитися, що телефон розійшовся. Це дещо знизить напругу у відносинах. У соцмережах потрібно швидко відповісти на скаргу, перевести клієнта в приватні повідомлення, пояснити, як вирішилася негативна відповідь.

Управління і розв'язання конфліктів є індивідуальним випадком врегулювання питань і наявності відповідної системи, оскільки врегулювання питань, управління процесом здійснення рішень, визначення і передбачення питань та забезпечення відомостями осіб, які приймають рішення, тісно взаємопов'язані. Чим продуктивніше сплановано і організовано співробітництво цих функцій, тим більше ефективним може бути врегулювання питань.

Як вважає Р. Акофф, конфлікт породжують відмінності, що існують між зацікавленими сторонами, якщо досягнення завдань однієї сторони є перешкодою для досягнення завдань іншої.

Способами управління конфліктами є звільнення конфлікту, вирішення конфлікту, врегулювання конфлікту, усунення конфлікту.

Техніки управління конфліктами це такі принципи, прийоми та способи роботи з певними управлінськими парадоксами, які виникають у процесі роботи менеджера. Технології управління конфліктами – це об'єднання деяких технік (принципів, методів, тактик), яке передбачає певну їх послідовність у межах однієї чи кількох теорій, які дозволяють підійти до вивчення конфліктної ситуації з різних сторін і забезпечити цілісність вивчення цього процесу на користь реальної практики управління персоналом.

Опишемо основні підходи до вирішення конфронтацій. Уникнення чи ухиляння від конфронтацій співзвучне із одним з підходів, коли ідентифікують конфлікт як негатив, згубний як для населення, так і підприємству. В організаціях з таким поглядом на стан справ конфлікти не помічаються або ведеться їхня постійна профілактика – зниження обставин, які теоретично можуть породити конфлікт. Цей підхід архаїчний і відірваний від дійсності, у зв'язку з тим, що не бачити конфлікти або застрахуватися від них неможливо.

У будь-якій організації є деякий перелік обставин, які можуть підбурити конфліктний стан справ і з цим не варто боротися заборонами (наприклад, штраф для сторін, що беруть участь у конфлікті) або уникненням («У нас все чудово»). Ще один підхід вивчає конфліктний стан справ як природне явище в групі. Конфлікт позитивно впливає на продуктивність групи та забезпечує благополучне функціонування, «розряджає» атмосферу серед учасників і робить ймовірним деякий перезапуск відносин, забезпечує вільний вихід емоцій, що підтримує відносини і виводить їх на новий рівень. У організаціях, з таким баченням, конфлікти служать «маркерами» до ухвалення організаційних рішень щодо ліквідації «слабких місць», і навіть заходів із коригування поведінки й навчання службовців здібностям конструктивного міжособистісного спілкування. І це означає, що конфлікт неминуче веде до змін, які забезпечують виживання готелю чи ресторану на ринку [20].

Сучасний підхід до конфронтації відображає стійке переконання, що без нових думок на компанію чекає застій. Нові думки постійно вимагають зламу застарілих та звичайних схем роботи. Ступінь напруженості в колективі має бути достатнім і оптимальним для продукування нововведень. Інакше кажучи, конфлікт, деяке напруження, створюється штучним шляхом і управляється. Робиться це в такий спосіб, щоб скоротити негативні результати, а конструктивні повноваження посилити для постійного розвитку організації.

Аналіз психологічних стилів вирішення конфліктів є актуальним, оскільки конфліктні ситуації виникають завжди – а у сфері готельно-ресторанного бізнесу особливо, оскільки кожна людина має власну життєву позицію і свої смакові переваги, відповідно кожен по-різному сприймає виникаючі конфліктні ситуації [22]. Це стосується конфліктних ситуацій як усередині готелю чи ресторану серед співробітників, дії яких можуть призвести до зниження ефективності роботи через неузгодженість дій та стресової ситуації, так і серед клієнтів, відгуки яких можуть призвести до зниження клієнтської бази, і як наслідок зменшення доходу організації.

Існує кілька психологічних способів вирішення конфліктів:

1) Спосіб конкуренції (суперництва) – даний стиль не передбачає вирішення проблем опонента і не передбачає довгострокові результати, оскільки сторона, що програла, може надалі відмовитися від співпраці, дане рішення може призвести до збитків в організації;

2) Спосіб пристосування – цей стиль передбачає з метою згладжування конфліктної ситуації та нормалізації робочої обстановки не відстоювати власні інтереси на користь протилежної сторони. Цей стиль не вирішує проблему, і може надалі призвести до ще негативніших наслідків, оскільки конфліктна ситуація перетворюється на стадія «замовчування»;

3) Спосіб ухилення – даний стиль передбачає відхід або уникнення конфлікту, тому що причина конфлікту не зачіпає прямих інтересів кожної зі сторін, для яких немає сил і часу на вирішення даного конфлікту, і він не є важливим, не є важливим, і веде до «згасання конфлікту»;

4) Спосіб компромісу – цей стиль допомагає врегулювати розбіжності конфліктуючих сторін, які працюють на результат – взаємне рішення, яке влаштувало б кожного. Сторони йдуть на взаємні поступки та готові визнати претензії частково обґрунтованими з двох сторін, прийшовши до узгодженого рішення;

5) Спосіб співробітництва – цей стиль передбачає партнерство, кожна сторона вислуховує іншу, пояснює свою позицію і стримує свої емоції [22].

Способи компромісу та співробітництва мають деякі відмінності. Здебільшого компроміс використовується, коли проблема проста і зрозуміла, співпраця має місце, коли предмет спору складний і вимагає детального обговорення. Компроміс передбачає вирішення конфлікту в рамках тимчасової угоди або співробітництва, керівництво не шкодує витратити час на вибір прихованих інтересів, готове вислухати та з повагою поставитися до протилежної точки зору. Конфлікти у готельно-ресторанній сфері мають деякі відмінності, в порівнянні з іншими сферами, оскільки підвищений рівень конфліктності у зв'язку з різним сприйняттям кожної людини. Найбільш конфліктогенною у соціальних взаємодіях є сфера управління та управлінські відносини [24].

Тому для зниження рівня конфліктності необхідно з'ясувати причини внутрішньоорганізаційних і міжособистісних конфліктів, намітити основні напрями роботи та шляхи вирішення, визначити технологію індивідуальної соціально-психологічної роботи у колективі ресторану. Саме тому, сучасні управлінці потребують глибоких знань та навичок щодо управління конфліктами, їх прогнозування та запобігання. Управління конфліктами у ресторанній сфері зумовлено постійним виникненням нових завдань, і як наслідок проблем, що виникають, оскільки в даній сфері відсутня стаціонарний режим роботи.

Учасники конфлікту посилюють існуючі відмінності, не шукають точок дотику, не йдуть на компроміси та співробітництво, поглиблюючи конфліктну ситуацію, різко скорочуючи контакти, що ще більше посилює становище та веде до «розпалювання» конфлікту. Варто використовувати стиль компромісу чи співробітництва у вирішенні конфліктів у ресторанній сфері як у колективі, так і у спілкуванні з клієнтами, які підштовхує конфліктуючі сторони до спільного обговорення, не замовчуючи проблеми, що виникла, а до взаємного рішення, яке влаштовує обидві сторони.

Отже, узагальнимо алгоритм роботи із конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі полягає у 5 кроках (рис. 1.6):

Крок 1. Вислуховування. Ця технологія є вигідною, оскільки незадоволений клієнт висловлює свою претензію, емоційно заспокоюється, через те що немає супротиву, і стає готовим до діалогу.
Крок 2. Конкретизація. Варто використовувати слова-маркери: «що вам не подобається?», «що викликало ваше незадоволення?», «чи правильно я зрозумів?», «хочу вас правильно зрозуміти», «поясніть, будь ласка».
Крок 3. Співчування. Словами-маркерами є: «я розумію, що ми дотичні до...», «це прикро», «мені дуже шкода», «я б також так засмутився», «дуже важливе запитання». Важливо погоджуватися з емоціями, а не з претензією.
Крок 4. Варіантність. Варто пропонувати не менше трьох варіантів вирішення проблеми. Головне – залучити клієнта до вибору. Словами-маркерами є: «ми з вами разом це рішення вибрали», «ви сказали, що воно вам подобається», «ви готові до нього»
Крок 5. Вдячність за зв'язок. Словами-маркерами є: «дуже вдячні вам», «дякуємо що досягли згоди», «нам важливо, що говорять про нас».

Рис. 1.6. Алгоритм роботи із конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі

Джерело: [42]

Для успішного управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі необхідно дотримуватися таких основних правил:

По-перше, бути уважним до клієнтів та враховувати їхні запити, емоційний стан.

По-друге, використовувати слова-маркери у спілкуванні.

По-третє, вибачатися та прагнути утримати клієнта.

По-четверте, варто враховувати користь інформації для користувача.

Безумовно немає стандартного вирішення конфліктів, головним критерієм є повне залучення до ситуації. Для поліпшення ведення бізнесу в готельно-ресторанній сфері слід розробити та впровадити «кодекс поведінки» у конфліктній ситуації, в якому встановлені правила і норми поведінки як при виникненні, так і при вирішенні конфлікту. Головне: спокій в обґрунтуванні претензій, можливість озвучити бажаний кінцевий результат при вирішенні конфліктної ситуації та вислухати обидві сторони, що конфліктують. При такому настрої важливо не бачити в опоненті противника, а готуватися до компромісу чи співробітництва, йдучи на зближення позицій, при цьому проводити аналіз власних позицій та дій,

розвивати симпатію та постаратися у позитивному ключі оцінювати конфліктуючу сторону.

Отже, в готельно-ресторанному бізнесі повинні бути розроблені технології управління конфліктами, що містять стратегію управління, моделі реакції на опір або негативність клієнтів та інших зацікавлених сторін, філософію бізнесу, засновану на організаційній культурі, джерела конфліктів, моделі управління конфліктами. Причиною конфлікту можуть стати різні чинники, зокрема соціальні, демографічні та психологічні. Основне завдання співробітника – не допустити виникнення конфлікту, але якщо така ситуація виникла, необхідно згладити напругу та вирішити конфлікт.

Найбільш ефективними методами управління конфліктами в даний час є комунікативні технології, медіація та конфліктологічні тренінги, які забезпечують можливість найбільш ефективного вирішення конфліктних ситуацій. Водночас, варто відзначити позитивний потенціал конфліктів, який полягає в їх здатності стимулювати інновації та розвиток, впровадження яких сприяє зростанню рівня конкурентоспроможності організації. Відповідно, завдяки ефективному управлінню конфліктами, організації можуть досягати своїх стратегічних цілей в умовах динамічних змін сучасного бізнес-середовища.

1.3. Аналіз світового досвіду управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі

Конфлікти існують всюди. Будь-яке суспільство, кожна соціальна група чи спільнота характеризуються конфліктами у тій чи іншій формі. Конфлікт – складне, багатоаспектне явище. Як соціально-економічне явище воно зберігає тенденцію до ускладнення, оновлення структури та факторів, що породжують.

Різні види конфліктів взаємодіють і доповнюють один одного, набуваючи нових рис і форм. Це призвело до динаміки та складності системи

організаційних конфліктів на підприємствах. Типологія організаційних конфліктів, що виникають на підприємствах наведена в табл. 1.4.

Світовий досвід переконливо свідчить, що проблеми економіки та суспільного життя, в тому числі й у сфері найманої праці, найкраще вирішуються, якщо орієнтуватися не на конфронтацію, а на досягнення соціальної злагоди, узгодження інтересів різних соціальних груп. Кожна країна має свої особливості вирішення конфліктів. При цьому існує одне загальне правило: колективні господарські спори зазвичай розглядаються в рамках примирної та арбітражної процедури, оскільки такі спори зазвичай пов'язані зі створенням нових правових норм.

Наприклад, у США для вирішення колективних економічних конфліктів використовується примирний арбітражний метод, а для вирішення колективних правових конфліктів – судовий та адміністративний спосіб; у Великобританії примирно-арбітражний метод і судове провадження використовуються для всіх видів трудових конфліктів; у Франції колективні господарсько-правові конфлікти вирішуються примирно-арбітражним методом, а для вирішення правових конфліктів передбачено судове втручання.

Таблиця 1.4

Види організаційних конфліктів на підприємствах

Назва конфлікту	Форма прояву
Внутрішньо-особистісний	Даний конфлікт має місце тоді, коли індивід усвідомлює незадоволеність реалізації своїх думок, цілей та інтересів. Інтенсивність даного конфлікту зростає прямо пропорційно до збільшення кількості можливих альтернативних варіантів при досягненні балансу між позитивним і негативним кінцевим результатом.
Міжособистісний	Проявляється зіткненням соціально-економічних інтересів двох або більше осіб, які знаходяться в опозиції по відношенню один проти одного виходячи з власних інтересів.
Міжгруповий	Конфлікт на сучасних підприємствах характеризується зіткненням соціально-економічних інтересів між відділами і членами відділів установи, що суттєво впливає на групову динаміку, результати роботи діяльності організації. Часто такий конфлікт виникає при протиріччі особистісних точок зору в результаті зміни рівноваги в підрозділах підприємства, наприклад, при зміні керівництва організації, появи неформального лідера в групі тощо.

Внутрішньо-виробничий	Виникає в результаті нераціональних рішень на окремі види роботи в межах підприємства, так і на весь промисловий комплекс в цілому. Даний конфлікт суттєво впливає на управлінський і виробничий потенціал промислового підприємства. Розрізняють 3 види внутрішньовиробничого конфлікту: вертикальний (конфлікт між рівнями управління на підприємстві; його виникнення і вирішення впливають на вертикальні зв'язки в організації (цілі, владу, комунікації, культуру тощо); горизонтальний (учасниками конфлікту виступають рівні по статусу частини промислового підприємства, тому часто таке протистояння називається конфліктом цілей). Лінійно-функціональний (поєднання двох попередніх видів конфлікту)
-----------------------	---

Американські управлінці зробили крок далі і не тільки самостійно використовують знання про управління конфліктами, але навіть сформували нову посаду для того, щоб нівелювати або навести негативні емоції звільнених службовців. Цих фахівців називають «менеджер-термінатор». Звичайно, це не порівняння з термінатором – машинкою для вбивств, і ці співробітники не позбавляють одразу і службовців разом з їх негативними емоціями. Менеджер-термінатор – фахівець, який займається звільненням, проводить підсумкову співбесіду, щоб у працівника, що звільняється, не залишилося негативних емоцій щодо організації, осад, який може завдати шкоди репутації організації в майбутньому. Передові організації лише починають освоювати можливості управління конфліктами, отже, є ще безліч можливостей у розвиток [61].

Укладання колективних договорів Австрії є обов'язковою умовою всім сфер діяльності і поширюється на усіх працівників. Натомість вони дійсні лише всередині та застосовуються до одного підприємства. В основі соціального партнерства лежить принцип співпраці роботодавців та працівників, що реалізується у формі переговорів, укладання колективних договорів та колективних договорів, узгодження проектів нормативних актів, консультацій при прийнятті рішень соціальними партнерами всіх рівнів.

Колективний договір є одним із найважливіших документів, що сприяють досягненню соціального балансу. Метою його укладання є прийняття взаємоприйняттого рішення щодо умов праці між об'єднаннями роботодавців та працівників. Основним членом асоціації роботодавців є

Торгово-промислова палата. Членство у ній є обов'язковим для австрійського роботодавця.

Колективні договори в Австрійській Республіці визначають мінімальні права працівників, які законодавчо затверджені та гарантовані законом. Це так званий ефект норми. Також положення колективного договору безпосередньо пов'язані із укладанням трудових договорів із працівниками, які є його невід'ємною частиною. Це насамперед впливає на умови трудових договорів, які не дозволяють роботодавцям обмежувати та скасовувати права працівників. Крім того, роботодавець зберігає за собою право створювати працівникам при працевлаштуванні сприятливіші умови праці порівняно з тими, що передбачені колективним договором [51].

Розглядаючи переговори як один із методів вирішення конфлікту, ми звужуємо його потенційні можливості. Насамперед переговори слід розглядати як систему, що дозволяє уникнути розвитку проблемної ситуації в трудовому колективі. У разі необхідно згадати про такому вигляді регулювання відносин між роботодавцем і працівником, як колективний договір. Колективний договір укладається на підприємствах, установах, організаціях незалежно від форм власності та управління, які використовують найману працю та мають право юридичної особи. Колективний договір може бути укладений у структурних підрозділах підприємства у межах компетенції цих підрозділів. Колективний договір встановлює взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема [2]:

- 1) зміни в організації виробництва і праці;
- 2) забезпечення продуктивної зайнятості;
- 3) нормування і оплати праці, встановлення форми, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.);
- 4) встановлення гарантій, компенсацій, пільг;
- 5) участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні

прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);

6) режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;

7) умов і охорони праці; забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників;

8) гарантій діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих; умов регулювання фондів оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці.

9) зміни в організації виробництва і праці;

10) забезпечення продуктивної зайнятості;

11) нормування і оплати праці, встановлення форми, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.);

12) встановлення гарантій, компенсацій, пільг;

13) участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);

14) режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;

15) умов і охорони праці; забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників;

16) гарантій діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих; умов регулювання фондів оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці.

Положення колективного договору поширюються на всіх працівників підприємства незалежно від того, чи є вони членами профспілки, і є обов'язковими як для власника або уповноваженого ним органу, так і для працівників підприємства. Положення галузевих та регіональних угод застосовуються безпосередньо та є обов'язковими для всіх суб'єктів, які є

підписантами угоди [8].

В Україні колективний договір найчастіше, на жаль, стає лише формальністю. І якщо в державному секторі він ще використовується, то в приватному майже не використовується (хоча виконання колективного договору є обов'язковим для підприємств будь-якої форми власності), а інколи стає інструментом тиску на працівників, яких найчастіше змушують підписати вигідний роботодавцю документ [8].

Найпоширенішим способом вирішення конфліктів у світовій практиці є переговорний процес, а в більшості розвинених країн шляхом переговорів вирішуються навіть кримінальні справи. За наявності апробованих технологій переговорний процес може посісти провідне місце серед регуляторів механізму вирішення конфліктів у трудових відносинах між основними суб'єктами економіки, а саме роботодавцями та найманими працівниками. Іншими ефективними методами, як показує світова практика, є використання арбітражу та судової системи.

На практиці проблема в тому, що хоча держава і декларує необхідність переговорного процесу як одного із способів запобігання конфліктам, реальної підтримки з боку влади вона не має. Відсутність серйозного контролю над дотриманням трудового законодавства, особливо у приватних організаціях, призводить до повного безправ'я співробітників. Сьогодні в Україні переговори – це не норма, а виняток із правил, і хоча колективний договір вважається обов'язковим, реальної сили він не має. Основними засобами вирішення конфліктів залишаються арбітраж та судовий розгляд. У випадках трудових конфліктів найпоширенішими засобами їх вирішення є адміністративний тиск, загрози економічними санкціями чи звільненням [8]. До факторів, що гальмують розвиток переговорного процесу, належать:

- нездатність державних органів контролювати виконання трудового законодавства;
- небажання власників забезпечити нормальний рівень соціального захисту працівників;

- правова та соціальна незрілість співробітників;
- визнання судового розгляду єдиним способом вирішення спірних питань;
- недостатня поінформованість сторін про можливості переговорного процесу, його технологію;
- відсутність державного контролю за виконанням закону про колективні договори;
- розбіжність зовнішньої та внутрішньої політики держави, з одного боку, ми прагнемо вступу до Євросоюзу, а з іншого боку, за такого низького рівня життя і такої високої корумпованості влади це важко усвідомити таке бажання [9].

Щодо країн Східної Європи, наприклад, у Латвії, то колективні трудові суперечки вирішуються погоджувальними органами, які створюються безпосередньо сторонами, а у разі ухилення від примирних процедур суперечка вирішується в суді. Колективні трудові спори можуть виникати на трьох рівнях: національному, галузевому та рівні підприємства.

Латвійські профспілки зосередили свою увагу на захисті працівників під час вирішення індивідуальних трудових спорів. Цікавою є інформація про можливість індивідуального членства у профспілці, що дозволяє працівникові уникнути тиску з боку роботодавців, не зацікавлених у існуванні профспілок на підприємстві.

Для звільнення члена профспілки працівників державних установ, самоврядувань, підприємств та фінансів у Латвії необхідно отримати згоду не первинної організації, а центрального комітету відповідної профспілки. що дає додаткову можливість захистити права держслужбовця, які найчастіше порушуються після перемоги на виборах нової політичної сили. Також незалежності профспілки від роботодавця сприяє те, що все більшого поширення набуває практика обрання керівників первинних профспілок, які не працюють на підприємстві чи в органах самоврядування. Вони є членами зазначених профспілок, але мають статус пенсіонерів чи працюють у інших

установах [13].

У мусульманських країнах підкреслюється роль людського фактора, розробляються рекомендації щодо поведінки мусульман як виробників, споживачів, підприємців, найманих працівників [14].

Поведінка споживачів регулюється законами шаріату. Відповідно до принципів Корану, суспільство має утримуватися від надмірного виробництва та надмірного споживання. Ринкові відносини мають будуватися на принципах справедливості, поміркованості та милосердя. Ісламські цінності є основою регулювання відносин між працівниками та роботодавцями. Праця розглядається як моральна цінність, а її мотивами є служіння добру. Ціннісний аспект підкреслює важливість професіоналізму та старанності працівника для досягнення максимального результату. Зовнішній контроль не має значення, тому що працівник знаходиться в очах Аллаха. Договір між працівником і роботодавцем вважається непорушним, освяченим Кораном. Її порушення трактується як тяжкий гріх. Контракт між працівником і роботодавцем регулює обов'язки сторін, умови і оплату праці. У цьому випадку особливу відповідальність несе роботодавець. Практика ісламського бізнесу позитивно ставиться до партнерства, співпраці, взаємодопомоги, а також до участі працівників у доходах компанії. Пропонується створити фонди відрахувань від прибутку певного розміру для підтримки працівників у період спаду виробництва [2].

Як висновок зазначимо, що при вирішенні конфліктів необхідно враховувати, по-перше, сам механізм формування конфліктної ситуації, по-друге, визначення всіх складових діяльності, яка спрямована на усунення конфліктної ситуації та розробку системи активної протидії конфліктним ситуаціям. Зокрема, управління конфліктами має ґрунтуватися на вивченні необхідної інформації, на основі класифікації конфліктів, аналізу динаміки та їх інтенсивності, стадій та фаз розвитку. На цьому має будуватися схема дій щодо запобігання, управління та вирішення конфліктів. Велике значення має визначення правильних рішень, підходів та методів прийняття рішень під час

конфліктної взаємодії, а також ведення переговорів та забезпечення необхідного посередництва.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конфліктами на підприємстві

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конфліктами на підприємстві є ключовими аспектами забезпечення ефективного вирішення конфліктних ситуацій.

1. Нормативно-правове забезпечення включає в себе законодавчі акти, які регулюють порядок управління конфліктами, права та обов'язки сторін у конфлікті, процедури вирішення спорів і взаємовідносини між сторонами. Наприклад, це можуть бути закони про працю, закони про альтернативне вирішення спорів, а також внутрішні правила та політики підприємства щодо вирішення конфліктів.

2. Інформаційне забезпечення включає в себе доступ до інформації про конфліктні ситуації, їх причини, характеристики та потенційні наслідки. Ця інформація може бути зібрана через моніторинг, анкетування, спостереження або аналіз внутрішніх документів і звітів.

Ефективне вирішення конфліктів на підприємстві передбачає взаємодію цих двох аспектів, щоб забезпечити додержання законодавства та забезпечити доступ до необхідної інформації для розуміння, аналізу та вирішення конфліктних ситуацій.

У ст. 124 Конституції України закріплена можливість застосування альтернативних способів вирішення спорів, законом може бути визначений обов'язковий досудовий порядок урегулювання спору [28].

Одним із найпопулярніших альтернативних способів врегулювання спорів (конфліктів) в Україні є медіація. Він передбачає залучення

посередника (медіатора), який допомагає сторонам конфлікту налагодити процес комунікації, проаналізувати конфліктну ситуацію таким чином, щоб сторони самостійно змогли обрати той варіант рішення, який задовольнить інтереси і потреби обох учасників спору.

Також у чинному законодавстві України закріплена можливість запровадження позасудового вирішення спорів:

- передбачена можливість укладення мирової угоди у ЦПК [60], ГПК [10], КАСУ;
- проведення медіації (Закон України «Про медіацію» [43]);
- проведення процедури врегулювання спору за участю судді (ЦПК, ГПК, КАСУ);
- проведення арбітражної процедури відповідно до вимог Закону України «Про міжнародний комерційний арбітраж»;
- проведення арбітражної процедури відповідно до вимог Закону України «Про третейські суди»;
- медіація як форма відновного правосуддя, у КК та КПК України передбачено примирення потерпілого та правопорушника у певних категоріях справ;
- процедура вирішення колективних трудових спорів, визначена у Законі України «Про порядок вирішення трудових та колективних спорів (конфліктів)» [68].

Окремо необхідно зазначити про процедуру «Врегулювання спору за участю судді». 15.12.2017 набули чинності зміни до ЦПК, ГПК, КАСУ, якими було введено в дію новий інструмент вирішення спорів – врегулювання спору за участю судді. Процедура врегулювання спору за участю судді передбачена:

- главою 4, статтями 201 – 205 ЦПК;
- главою 4, статтями 186 – 190 ГПК;
- главою 4, статтями 184 – 188 КАСУ.

Значення врегулювання спору за участю судді, як процесуального інституту, полягає в тому, що він є ефективним засобом скорочення часу на розгляд справи, уберігає сторони від значних витрат, пов'язаних з розглядом справ; рішення у спорі, щодо якого ними було досягнуто мирне врегулювання, виконується ними добровільно. Введення у законодавство України інституту врегулювання спору за участю судді має сприяти підвищенню довіри громадян до судових органів та зміцненню авторитету правосуддя [68].

Врегулювання спору за участю судді за своєю сутністю не є медіацією, але має з нею спільні риси та відмінності. Суддя, який проводить процедуру врегулювання спору, в обов'язковому порядку мусить володіти певними медіаційними техніками та навичками.

Відповідно до приписів процесуальних кодексів врегулювання спору за участю судді проводиться за згодою сторін до початку розгляду справи по суті. Про проведення процедури врегулювання спору за участю судді суд постановляє ухвалу, якою одночасно зупиняє провадження у справі.

У випадку недосягнення сторонами мирного врегулювання спору за наслідками проведення врегулювання спору повторне проведення врегулювання спору за участю судді не допускається. Врегулювання спору за участю судді проводиться суддею-доповідачем.

Проведення врегулювання спору за участю судді здійснюється у формі спільних та/або закритих нарад. Сторони мають право брати участь у таких нарадах у режимі відеоконференції в порядку, визначеному Кодексом. Спільні наради проводяться за участю всіх сторін, їх представників та судді. Закриті наради проводяться за ініціативою судді з кожною зі сторін окремо. Суддя спрямовує проведення врегулювання спору за участю судді для досягнення сторонами врегулювання спору. З урахуванням конкретних обставин проведення наради суддя може оголосити перерву в межах строку проведення врегулювання. На початку проведення першої спільної наради з врегулювання спору суддя роз'яснює сторонам мету, порядок проведення

врегулювання спору за участю судді, права та обов'язки сторін [68].

Під час проведення спільних нарад суддя з'ясовує підстави та предмет позову, підстави заперечень, роз'яснює сторонам предмет доказування щодо категорії спору, який розглядається, пропонує сторонам надати пропозиції щодо шляхів мирного врегулювання спору та здійснює інші дії, спрямовані на мирне врегулювання сторонами спору. Під час проведення врегулювання спору суддя не має права надавати сторонам юридичні поради та рекомендації, надавати оцінку доказів у справі. Інформація, отримана будь-якою зі сторін, а також суддею під час проведення врегулювання спору, є конфіденційною. Під час проведення врегулювання спору за участю судді протокол наради не ведеться та не здійснюється фіксування технічними засобами.

Отже, Україна має ряд законодавчих актів, які регулюють управління конфліктами та вирішення спорів на різних рівнях суспільства. Ось деякі з найважливіших:

1. Кодекс законів про працю України [26] встановлює основні права та обов'язки працівників і роботодавців, а також порядок вирішення трудових конфліктів, включаючи порядок проведення колективних переговорів, консультацій та вирішення індивідуальних та колективних трудових спорів.

2. Закон «Про альтернативне вирішення спорів» визначає процедури та механізми альтернативного вирішення спорів, такі як медіація, арбітраж, конфлікт-менеджмент, які можуть застосовуватися для вирішення різних видів конфліктів, включаючи трудові, цивільні, комерційні та інші.

3. Закон «Про охорону праці» [44] встановлює вимоги щодо забезпечення безпеки та здоров'я працівників на робочому місці, а також порядок вирішення конфліктів, пов'язаних з умовами праці, в тому числі шляхом переговорів, медіації та інших методів.

4. Цивільний кодекс України встановлює загальні правила і принципи цивільного права, які можуть застосовуватися при вирішенні цивільних

конфліктів між приватними особами, у тому числі у сфері договірних відносин.

5. Кримінальний кодекс України встановлює кримінальну відповідальність за злочини, включаючи конфлікти та протиправні дії, що можуть виникнути між особами чи організаціями.

Альтернативні способи вирішення спорів тривалий час використовуються у практиці багатьох зарубіжних країн. Продовженням обраного Україною європейського руху стало закріплення у законодавстві та впровадження альтернативних способів вирішення спорів. З огляду на це, тенденції розвитку альтернативних способів вирішення спорів нададуть можливість удосконалити законодавство та захистити порушені права та інтереси осіб у позасудовому порядку із застосуванням медіації, врегулювання спору за участю судді, третейського суду та інших альтернативних способів вирішення спорів [68].

Розвиток суспільних відносин у глобальному світі супроводжується великою кількістю юридичних спорів, які вирішуються переважно в судовому порядку. Розгляд судом справи не означає, що спір буде врегульований, сторони отримають необхідний для них позитивний результат і що постановлене судом рішення буде виконано, тому питання позасудового вирішення спору/конфлікту виходить на перше місце. Юристи, експерти в галузі права, юридичні особи, фахівці почали змінювати акценти, впроваджувати та застосовувати замість судового розгляду справ більш формальні процедури вирішення спорів. Ці процедури відомі під назвою «Альтернативне вирішення спорів» [68].

Альтернативне вирішення спорів (ADR – англ. Alternative dispute resolution) є узагальнюючим терміном, який застосовується до великої кількості процедур вирішення спорів/конфліктів в позасудовому порядку. Також в європейських країнах застосовуються терміни «Ефективного розв’язання спорів» (EDR – Effective dispute resolution) та «Дружне розв’язання спорів» (Amicable dispute resolution).

Альтернативне вирішення спорів визначено як група процесів, за допомогою яких вирішуються спори та конфлікти без звернення до формальної системи судочинства. АВС здійснюється, як правило, недержавним органом чи приватною особою, виходячи з принципів добровільності, нейтральності, конфіденційності, диспозитивності, рівноправності.

ADR активно застосовується у світі як альтернатива судовому розгляду, оскільки надає можливість вирішити спір/конфлікт у більш короткі терміни, з меншими витратами та з дотриманням конфіденційності.

Альтернативні способи вирішення спорів мають велику кількість інструментів, які сторони можуть використовувати. Головним питанням, яке постає перед сторонами, є вибір процедури, її відповідність інтересам сторін та конкретній ситуації, яка склалась між учасниками.

Враховуючи високий ступінь інтеграції сфери позасудових процедур із судочинством, залежно від зв'язку із судовим провадженням, необхідно зазначити, що у більшості держав паралельно розвиваються одночасно дві моделі АВС: зовнішня та присудова.

Перша модель зводиться до існування зовнішніх, позасудових способів вирішення спорів, що функціонує незалежно та відокремлено від судів. Натомість друга модель передбачає існування способів вирішення спорів, що функціонують при суді та можуть надаватися як у центрі, що знаходиться при суді, так і самим персоналом суду або навіть суддями.

Таким чином, під альтернативними способами вирішення спорів у вузькому значенні слід розуміти систему неформальних позасудових процедур, спрямованих на вирішення або врегулювання спорів (конфліктів) без залучення державних юрисдикційних органів, що існують як альтернатива судовій формі захисту.

Крім цього, залежно від того, які функції виконує нейтральна третя особа або особи, які беруть участь в окремих способах альтернативного вирішення спорів, вказані процедури розподіляють на такі групи:

– квазісудові або змагальні способи, які будуються за аналогією до судового провадження з його чіткою структурою, змагальністю, необхідністю дослідження доказів та ухвалення рішення у справі. Третя незалежна особа в цьому випадку виконує функції арбітра, який має на основі повно і всебічно досліджених обставини справи та доказів ухвалити законне та обґрунтоване рішення. До таких альтернативних способів вирішення спорів належать третейські суди (арбітражі), інститут приватного судді (private judge, rent-a judge) тощо;

– консенсуальні або примирні способи, які на відміну від квазісудових способів вирішення спорів, заснованих на змагальності, базуються на використанні технології примирення сторін спору. Цими обставинами зумовлюється і роль третьої нейтральної особи, яка бере участь у зазначених процедурах (медіатор, консиліатор тощо): на таку особу не покладається завдання вирішення спору та ухвалення рішення, натомість вона відповідає за налагодження комунікації між сторонами з метою досягнення між ними домовленості. Інколи такі процедури можуть проводитися не як переговори із залученням одного незалежного посередника, а за моделлю переговорів за участю представників, що разом спрямовують сторони до мирного врегулювання спору (колаборативні процедури, партисипативні процедури тощо);

– дорадчо-консультативні способи, які мають на меті консультування сторін задля оцінки перспективності їх справи в суді чи іншому квазісудовому органі або ж аналіз правового спору та надання рекомендацій щодо можливих варіантів його вирішення. До таких способів альтернативного вирішення спорів належать, наприклад, спрощений суд присяжних (summary jury trial), незалежна оцінка фактів (neutral expert fact-finding), попередня нейтральна оцінка (early neutral evaluation) тощо;

– комбіновані (гібридні, змішані) способи, що виникають за рахунок поєднання інших АВС або їх еволюції, унаслідок чого такі способи поєднують ознаки декількох попередніх груп. Наприклад, мед-арб виник як

поєднання медіації й арбітражу та був спрямований на подолання недоліків останніх при використанні їх нарізно. Зазначений спосіб об'єднує ознаки примирних і квазісудових способів ABC [68].

Традиційним для англо-саксонської системи права є поділ способів альтернативного вирішення спорів на основні та комбіновані.

До першої групи відносяться: переговори (negotiation), посередництво (mediation), арбітраж (arbitration), які є альтернативними до судового розгляду (adjudication).

Зазначені способи віднесені до основних з огляду на особливості їх побудови та функції, які виконує третя незалежна сторона. Так, переговори є найпростішим способом ABC, за якого сторони не залучають третю нейтральну особу (посередника), а намагаються врегулювати спір самотійно. Натомість усі інші способи характеризуються залученням такої третьої особи, хоча і з різними функціями.

Також необхідно зазначити, що вказані процедури входять до комбінованих (гібридних) процедур: посередництво-арбітраж (med-arb), міні-суд (minitrial), незалежна експертиза, омбудсмен, приватний суд (private judging) або суддя напрокат (rent-a-judge) та інші.

У європейській літературі ABC також поділяються на дві групи: основні (традиційні) та гібридні (комбіновані). До основних (традиційних), як вже зазначалось, відносяться: переговори, посередництво (медіація), арбітраж.

Гібридні (комбіновані) способи альтернативного вирішення спорів утворюються за рахунок поєднання основних способів (мед-арб, арб-мед) або внаслідок їх еволюції (мінірозгляд, колаборативні процедури, партисипативні процедури тощо).

Аналізуючи альтернативні способи вирішення спорів, бачимо, що більш поширеними для застосування є:

Переговори (negotiation) – процедура, в якій беруть участь дві або більше сторін без залучення інших третіх осіб із метою напрацювання

домовленостей за питаннями, що становлять для них інтерес, вироблення шляхів вирішення спору між ними. Ця процедура не має формалізованого порядку, крім цього, надає можливість застосовувати інші АВС у випадку недосягнення взаємовигідного результату для сторін. Недоліком вказаної процедури є те, що досягнуті під час переговорів рішення не підлягають примусовому виконанню [68].

Медіація – (від лат. *mediare* – бути посередником) переговори сторін за участю третьої особи – медіатора, який, керуючи процедурою, допомагає сторонам налагодити комунікацію між собою та самостійно досягти максимально ефективних домовленостей зі спірних питань, однак не має повноважень на вирішення спору. Медіація належить до універсальних способів АВС. На відміну від судового розгляду, в процесі правильної і професійно проведеної медіації сторони отримують можливість вибудувати свої майбутні відносини і зробити це так, щоб вигода від досягнутої ними угоди стала обопільною [68].

Сьогодні медіацію використовує більшість країн світу як ефективний спосіб вирішення конфліктів через посередника (медіатора) практично в усіх сферах життя. Процес медіації передбачає такі кроки:

- 1) пропозиція медіації опонентам та спільний вибір медіатора;
- 2) вивчення медіатором проблеми, організація безпечного простору, укладання договорів про проведення медіації;
- 3) вивчення інтересів та визначення потреб кожного учасника конфлікту;
- 4) спростування хибних уявлень, пошук ідей для рішення;
- 5) перевірка на реалістичність, уточнення та формування остаточного рішення;
- 6) підписання медіаційної угоди (угоди про примирення) з чітким планом дій та розподілом обов'язків [68].

У цьому фокусі варто зазначити про Закон України «Про медіацію» [43]. Метою закону є запровадження на законодавчому рівні інституту

медіації в Україні шляхом імплементації кращих європейських та світових стандартів медіації. Так, згідно з ним, медіація може застосовуватися у будь-яких конфліктах (спорах), у тому числі цивільних, сімейних, трудових, господарських, адміністративних, а також у кримінальних провадженнях та справах щодо адміністративних правопорушень.

Оскільки однією з проблем українського суспільства визнається відсутність культури діалогу, варто виокремити діалогові проекти, що реалізуються за безпосередньої участі міжнародних неурядових організацій (НУО) та експертів, які набули своєї популярності з часів збройного протистояння в Україні. Такі організації займаються питаннями діалогу щодо врегулювання конфліктів на різних рівнях. Позитивний внесок у справу щодо об'єднання діалогових ініціатив не лише міжнародних, а й місцевих громадських організацій здійснила Міжнародна конференція «Інструменти діалогу як засобу подолання кризових явищ: міжнародний досвід та перспективи застосування в Україні». Зазначимо, що використання сучасних методів дипломатії з використанням інструментів офіційної, напівофіційної та неофіційної дипломатії у процесі управління конфліктами значно впливає на формальну та неформальну взаємодію в системі «влада – громадськість», оскільки має спрямування не лише на розробку стратегій врегулювання конфліктів, а й на громадську думку.

Інформаційна політика являє собою вирішальну умову для пошуку способів і прийомів, за допомогою яких можна опанувати конфліктною ситуацією й домогтися прийняттого протікання самого конфлікту [23].

Важливою складовою інформаційної політики виступає забезпечення гарантій реалізації законних інформаційних прав і свобод людини та громадянина. Безумовно, головним, найбільш конструктивним і ефективним механізмом управління конфліктом в цілому є переговори. Переговорами називається процес узгодження інтересів сторін конфлікту через спілкування, в ході якого кожна сторона намагається змінити позицію опонента [23].

Одна із функцій переговорів – інформаційна, яка полягає в тому, щоб отримати інформацію про інтереси, позиції, підходи до вирішення проблеми протилежною стороною, а також представити таку інформацію про себе. Неможливо прийти до суті вирішення проблеми, не розуміючи суті проблеми. Інформаційна функція може проявлятися і в тому, що одна із сторін або навіть обидві сторони орієнтовані на використання переговорів для дезінформації опонентів [23].

Сторони зацікавлені в обміні поглядами, в проясненні позицій, наявності сил і засобів, але не готові з яких-небудь причин на спільні дії. Ефективність комунікації визначається саме тим, наскільки вдалим виявився цей вплив. Якщо ж внаслідок комунікації виявилися якісь непорозуміння внаслідок різниці в соціальних, політичних, вікових, професійних особливостей людей, що спілкуються, виникають різного виду конфлікти.

Сучасні дослідження довели, що неефективна комунікація – одна і головних сфер виникнення проблем, а в основі комунікації лежить спілкування. Існує думка, що 90 % конфліктів в організаціях виникають саме через непорозуміння в процесі спілкування. У системах управління комунікативна функція спілкування проявляється, перш за все, в обміні інформацією. В процесі спілкування інформація не тільки передається, але й підлягає кількісній та якісній перебудові, сприймається та інтерпретується різними людьми по-різному відповідно до їх мотивації, досвіду та інших властивостей їх психіки.

Можна зазначити, що сам по собі обмін інформацією може бути причиною різних видів конфліктів. Адже якщо інформація піддалася модифікації, здійсненій у деструктивних цілях, то така інформація визначається як спотворена. У зв'язку зі змінами методів і засобів використання інформаційної складової конфліктів, багато експертів почали говорити про формування нового явища – інформаційної війни. Перш за все, інформаційна війна – це політичний конфлікт з приводу влади і здійснення

політичного керівництва, в якому боротьба протікає у формі інформаційних операцій.

Таке визначення підкреслює зростаючу роль і психологічної дії на тих, хто залучений до процесу ухвалення рішення, і широкі можливості для маніпуляції суспільною свідомістю через інформаційне середовище. Сьогодні поширюються спроби розкласти інформаційну війну на цілком незалежні складові. Одні зводять її до проблем комп'ютерних технологій, тобто до реалізації можливостей технологічних засобів передачі, обробки та використання інформації, інші – до психологічної війни, тобто використання засобів впливу на людину. Головне завдання інформаційних війн полягає у маніпулюванні масами, а її об'єктом є як масова свідомість, так і індивідуальна.

Отже, важливими діями щодо зниження ймовірності виникнення конфліктних ситуацій у процесі реформування залишаються:

- 1) стабілізація поділу управлінської структури на всіх рівнях;
- 2) розробка дієвих механізмів моніторингу конфліктних ситуацій;
- 3) формування умов для оперативного реагування на виникнення конфліктних ситуацій;
- 4) посилення діалогових аспектів комунікації;
- 5) налагодження процесу запобігання конфліктам на різних рівнях взаємодії;
- 6) розробка шляхів використання конструктивного потенціалу конфліктів;
- 7) надання допомоги в трансформації конфліктів тощо.

Для реалізації вищенаведених дій необхідною умовою є можливість формування ресурсно-комунікаційною платформи конфлікт-менеджменту, що здатна сформувати умови для ефективної взаємодії всіх учасників.

Підсумовуючи слід зазначити, що необхідно змінювати стереотип мислення юристів під час надання клієнтам послуг по врегулюванню конфліктів. Їм необхідно концентрувати увагу не тільки на правових

позиціях клієнта, але і на їх інтересах, які сховані за цими позиціями. Всі ці процеси будуть сприяти ефективному поширенню в суспільстві культури мирного врегулювання конфліктів, що значно посилить інтеграційні процеси і наблизить наше суспільство до європейської спільноти.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження теоретичних аспектів управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі дозволило сформулювати такі висновки.

1. Встановлено, що конфлікти – явище, що характеризує діяльність готельного та ресторанного бізнесу. Зайві конфлікти та протиріччя не сприяють розвитку готельного та ресторанного бізнесу. Крім того, негативний вплив мають відсутність бізнес-філософії, війна та політичні конфлікти.

2. З'ясовано, що основними групами причин, які провокують конфлікти у готельному та ресторанному бізнесі, є такі: політико-економічні, соціально-демографічні, соціально-психологічні, індивідуально-психологічні. Крім того, конфлікт може виникнути через те, що персонал не задоволений умовами праці, немає належного делегування повноважень, професійного зростання співробітників, порушено етику спілкування, незадовільне спілкування, немає перспектив для кар'єрного зростання. розвитку, існують нормативні обмеження, немає мотивації та чітко визначених цінностей між зацікавленими сторонами.

3. Встановлено, що технології управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі повинні містити стратегію розвитку, яка включає стратегічні цілі основної та додаткової діяльності. Оскільки конфлікти виникають через людський фактор, в управлінні ресурсами важливо налагодити роботу онлайн-сервісів із клієнтами, Інтернет-маркетингу. На вирішення конфліктів впливає наявність філософії та організаційної

культури. Управління конфліктами відбувається через моделі реагування на протидію чи негатив з боку клієнтів та інших зацікавлених сторін, моделі управління конфліктами («виграш-виграш», «виграш-програш», «програш-програш»). Готельно-ресторанний бізнес особливий тим, що належить до сфери послуг, а тому основою діяльності є спілкування. Основними технологіями управління конфліктами є інформаційна, комунікативна, організаційна, соціально-психологічна.

4. Визначено співвідношення підходів до стратегії управління конфліктами щодо К. Муру, Р. Акоффу та Ф. Емері. Стратегія стримування корелює з усуненням конфлікту за рахунок самоізоляції учасників, поповненням нестачі ресурсів, виведенням учасника з конфлікту, стратегією підтримки процесів з вирішенням конфлікту, соціотерапевтичними підтримками – з двома попередніми, а стратегія посередництва, арбітражу та силового втручання – зі стратегією. Найбільш поширеною стратегією управління конфліктами, на думку Р. Акоффа та Ф. Емері, є стратегія вирішення конфлікту.

5. Досліджено алгоритм вирішення конфліктів у готельному та ресторанному бізнесі, який включає 5 кроків: вислухати; конкретизувати; співчувати; запропонувати варіанти вирішення проблеми; Дякую за ваш відгук. Кожен крок має власні слова-маркери, яким слід слідувати, щоб розрядити конфлікт.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «ХОЛДИНГ «ГРАНД ГОТЕЛЬ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз ТОВ «Холдинг «Гранд Готель»

«Гранд Готель Львів» управляє товариство з обмеженою відповідальністю «Холдинг «Гранд Готель», код ЄДРПОУ 38583213, розмір статутного капіталу 17 млн. грн. «Гранд Готель Львів» розташований в історичному центрі Львова, в будинку, побудованому в 1893 році. В готелі дбайливо збережені унікальні поручні, двері і меблі, які відтворюють атмосферу ХХ століття. За свою історію готель був тричі реконструйований: в 1910, 1992 і 2016 роках.

Види діяльності ТОВ «Холдинг «Гранд Готель»:

55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування.

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

56.30 Обслуговування напоями.

63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність.

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

73.11 Рекламні агентства.

79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність.

82.30 Організація конгресів і торговельних виставок.

93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг.

«Гранд Готель Львів» знаходиться в 7 км від міжнародного аеропорту Львова. В «Гранд Готель Львів» є критий басейн з підігрівом (працює цілий

рік), тераса для засмаги, цілодобова стійка реєстрації, тераса, багатомовний ресторан (польська, англійська, українська).

Всього в «Гранд Готель Львів» 121 номер. У номерах є: кондиціонер, телевізор з плоским екраном, супутникове ТБ, міні-бар, телефон, фен, ванна / душ, біде. Розглянемо структуру номерного фонду готелю «Гранд Готель Львів» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура номерного фонду готелю «Гранд Готель Львів»

Номерний фонд	Кількість номерів	Кількість місць	Площа номера, м ²
Стандартний номер King/Twin	58	116	20
Стандартний номер з двома ліжками	26	52	20
Номер Суперіор King /Twin	13	26	28
Номер Суперіор з двома ліжками і видом на місто	3	6	28
Апартаменти Напівлюкс	12	36	28
Апартаменти Люкс	5	15	40
Апартаменти Люкс вищої категорії	2	6	58
Тематичні Апартаменти	1	2	20
Президентські Апартаменти	1	3	150
Всього:	121	262	2950

Джерело: сформовано автором за даними офіційного сайту готелю <https://grand-hotel.com.ua/>

Адреса «Гранд Готель Львів»: Проспект Свободи, 13, Львів, Україна 79000.

Ціни на готельні номери змінюються відповідно до сезону та завантаженості. Також ціна залежить від категорії обраного номеру та кількості днів проживання. Зазначаємо, що у вартість номеру Grand Hotel Lviv входить не лише проживання, а й сніданки шведської лінії, Wi-Fi, відвідування SPA центру, а саме басейн, джакузі, 6 саун, сінна кімната та спорт-зал.

«Гранд готель Лівів» у своїй діяльності використовує бренд Grand Hotel Lviv Luxury and Spa. Розглянемо ціни на послуги з розміщення в 2024 році готелю «Гранд Готель Львів» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Ціни на послуги з розміщення в 2024 році готелю «Гранд Готель Львів»

Категорія номеру	Кількість номерів	Вартість, грн./добу
Стандартний номер King/Twin	58	Від 6000,00
Стандартний номер з двома ліжками	26	Від 6000,00
Номер Суперіор King /Twin	13	Від 6600,00
Номер Суперіор з двома ліжками і видом на місто	12	Від 7200,00
Апартаменти Напівлюкс	12	Від 8200,00
Апартаменти Люкс	5	Від 10800,00
Апартаменти Люкс вищої категорії	2	Від 16800,00
Тематичні Апартаменти	1	Від 25000,00
Президентські Апартаменти	1	Від 68000,00

Джерело: сформовано автором за даними офіційного сайту готелю <https://grand-hotel.com.ua/>

ТОВ «Гранд Готель Львів» відомий своїм розмаїттям послуг та високим рівнем обслуговування, що робить його одним з перевірених виборів для туристів та бізнес-подорожей. Ось деякі з основних послуг та особливостей обслуговування, які надає цей готель:

1. Розміщення: Готель пропонує розкішні та комфортабельні номери різних категорій, включаючи стандартні номери, номери покращеного класу, люкси та апартаменти. Кожен номер оформлений у вишуканому стилі та обладнаний сучасними зручностями.

2. Ресторани та кафе: У готелі є ресторани з різноманітними кулінарними пропозиціями, які задовольняють навіть найвибагливіших гостей. Від вишуканих страв європейської кухні до автентичних страв місцевої кухні - кожен знайде тут щось до свого смаку.

3. Конференц-зали та заходи: Готель пропонує великий вибір конференц-залів та зон для проведення подій різного масштабу - від

корпоративних зборів до весільних церемоній. Команда професіоналів завжди готова допомогти в організації та проведенні подій.

4. Спа-центр та фітнес: Готель має сучасний спа-центр, де гості можуть розслабитися та насолодитися різноманітними процедурами для здоров'я та краси. Крім того, є фітнес-зали з сучасним обладнанням для тих, хто прагне залишатися у формі під час подорожі.

5. Послуги консьєржа та трансфер: Компетентний персонал готелю завжди готовий допомогти гостям у вирішенні будь-яких питань та організації дозвілля. Також доступний сервіс трансферу для комфортної та безпечної подорожі.

Якщо гості бажають провести конференцію, тренінг, ділові переговори чи семінар, Grand Hotel Lviv пропонує конференц-сервіс під індивідуальні потреби. Фахівці готелю допоможуть організувати подію до 200 осіб у конференц-залі готелю.

Для більш приватних заходів, а саме для 20-25 осіб пропонується приміщення VIP Лаунджу. Якщо необхідно провести переговори, у Grand Hotel Lviv є спеціально відведене кімната для таких цілей. У переговорній кімнаті можуть зручно розміститися до 10 осіб.

Ресторани «Гранд Готель Львів» - повносервісні підприємства харчування, оскільки вони пропонують широкий вибір закусок, страв, хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів, різних напоїв.

В меню ресторанів «Гранд Готель Львів» висока частка фірмових і замовлених страв, що належать до розряду страв високої кухні.

Організаційна схема управління повинна постійно змінюватись, зокрема за динамічного зовнішнього середовища «Гранд Готель Львів» й структури управління. Відповідно до змін у структурі управління, які спричиняють зміни у чисельності персоналу, важливо, щоби ці зміни суттєво не позначались на якості обслуговування.

В організаційній структурі готелів виокремлюють основні служби, типові для більшості готелів, допоміжні й додаткові.

До основних належать: прийому та розміщення; бронювання; обслуговування номерів; громадського харчування; фінансова; комерційна; інженерно-експлуатаційна.

Допоміжні забезпечують діяльність основних служб, урізноманітнюють готельні послуги (пральня, хімчистка, майстерня з ремонту взуття, одягу). Додаткові служби (бізнес-центр, спортивно-оздоровчий центр, перукарня, косметичний кабінет, торгові кіоски, відділення зв'язку, солярій) надають платні послуги.

Організаційна структура управління готельним підприємством «Гранд Готель Львів» оптимальна тоді, коли всі структурні підрозділи доповнюють процес створення готельної послуги, забезпечуючи його діяльність і водночас максимальну ефективність функціонування в досягненні кінцевого результату, яким вважається надання конкурентоздатних послуг

Готель «Гранд Готель Львів» має організаційну структуру управління, та визначений штат працівників, що відповідає штатному розкладу.

Конкретний перелік посадових обов'язків визначається посадовими інструкціями керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців, що їх розробляють і затверджують роботодавці на основі Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників (враховуючи конкретні завдання та обов'язки, функції, права, відповідальність працівників цих груп та особливості штатного розпису підприємства).

У посадовій інструкції також закріплюються права працівника та його відповідальність. Інструкції повинні відображати повний перелік завдань та обов'язків, повноважень і відповідальності, у разі потреби мати необхідні пояснення, а всі терміни - чіткі визначення.

Аналіз розподілу функцій управління всередині готелю «Гранд Готель Львів» представлений у табл. 2.3.

В даний час готельний бізнес є важливим та пріоритетним напрямком розвитку сучасної економіки. Важливим моментом для готелю «Гранд Готель Львів» є проблема забезпечення кваліфікованими кадрами від ефективності

використання яких залежать результати його діяльності.

Таблиця 2.3

Аналіз розподілу функцій управління всередині готелю «Гранд Готель Львів»

Назва посадової особи	Основні функції посадової особи, підрозділу підприємства
Генеральний директор	- особа, яка уповноважена власником готелю і делегує його завдання для управлінського рівня у конкретні управлінські рішення; - обґрунтовує загальні напрямки політики готельного підприємства, фінансову політику відображену у визначенні лімітів витрат на утримання персоналу, адміністративні та господарські потреби, відповідальний за прийняття рішень щодо орієнтування закладу розміщення на обраний сегмент ринку; - вирішує питання закупівельної політики, визначає підприємства - постачальники ресурсів, визначає пріоритетних постачальників. Вище керівництво також вирішує питання запровадження системи розрахунків з клієнтами, політику тарифів, систему маркетингових досліджень ринку.
Менеджери відділів готелю	- реалізація загальних поставлених завдань у конкретні управлінські рішення; - вирішують проблеми оптимізації технологічного процесу згідно новітніх методів роботи, кадрової роботи у відділі, матеріально-технічного забезпечення, взаємодії з іншими структурними підрозділами готелю.
Менеджер з питань громадського харчування	- здійснює управління рестораном та іншими формами гастрономічних закладів, що функціонують у готелі. Йому безпосередньо підпорядковується шеф-повар, метрдотель, менеджер банкетного обслуговування, старший офіціант.
Менеджери з розміщення	- йому підпорядковуються менеджери основних готельних служб - бронювання, приймання та поселення, господарської служби.
Менеджер фінансового відділу	- управляє роботою головного бухгалтера, менеджера господарської служби, завідуючого відділу заробітної плати.
Менеджер технічного відділу	- очолює інженерно-експлуатаційний відділ; - йому підпорядковується старший майстер, завідувачі майстернями з ремонту обладнання, систем опалення, технічної безпеки, холодильних установок, меблів та ін.
Менеджер комерційного відділу	- йому підпорядковується менеджер з питань матеріально-технічного постачання, менеджер обслуговування конгресів, менеджер з реклами та ін.
Служба безпеки та охорони праці	- забезпечує безпеку проживання гостей та охорону матеріальних цінностей готелю, проведення інструктажів та тренувань з питань пожежної безпеки та охорони праці.
Кадрова служба	- відділ кадрів розробляє проекти мотивації праці робітників, організовує тренінги, курси підвищення кваліфікації персоналу, визначає потребу у збільшенні штату працівників.
Відділ маркетингу та продажів	- комплексне вивчення ринку і розробка на основі його результатів довгострокових, середньострокових і короткострокових прогнозів потреб споживачів; організація реклами; забезпечення стійкої реалізації послуг; визначення і реалізація заходів щодо формування попиту і стимулюванню збуту

У зв'язку з цим у різних формах відбувається створення нової моделі розвитку та використання людських ресурсів. До її основних рис відносяться орієнтація на висококваліфіковану та ініціативну робочу силу, інтегровану в систему виробництва, безперервність процесу підвищення кваліфікації, партнерські відносини між адміністрацією та колективом.

Кадровий потенціал готелю «Гранд Готель Львів» - це сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих у виробництві різноманітних видів послуг. Середні показники чисельності трудових ресурсів готелю «Гранд Готель Львів» за 2021-2023 роки наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники чисельності трудових ресурсів готелю «Гранд Готель Львів» за 2021-2023 роки, осіб

Показники	Значення за період, осіб			Темп приросту, %	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2021 рік	2022 рік
Середньооблікова чисельність	324	343	279	-45	-64
Коефіцієнт обороту з прийому (оновлення персоналу), %	2,0	3,0	3,0	1,0	0
Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	8,0	7,0	5,0	-1,0	-2,0
Коефіцієнт плинності, %	6,0	5,0	2,0	-1,0	-3,0
Коефіцієнт постійності кадрів, %	94,0	95,0	98,0	1,0	3,0

Джерело: за матеріалами підприємства

Таким чином, у 2023 р. порівняно з 2021 р. спостерігається зменшення середньооблікової чисельності працюючих у готелі «Гранд Готель Львів» на 45 осіб, або на 27,9%. Таким чином, у 2023 р. порівняно з 2022 р. коефіцієнт обороту з прийому не змінився, коефіцієнт обороту зі звільнення зменшився на 2%, коефіцієнт плинності та постійності кадрів - на 3%.

Отже, готельний комплекс «Гранд Готель Львів» - це високо категорійний готель, що надає максимальну кількість послуг, володіє сукупністю забезпечувальних служб, кожна з них має вузько специфічні функції. Роботу готелю очолює дирекція, в склад якої входить комерційна служба.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Холдинг «Гранд Готель»

Аналіз основних економічних показників є важливою складовою для оцінки діяльності підприємства. Він дозволяє виявити та дослідити причинно-наслідкові зв'язки між різними аспектами діяльності, які призвели до отриманих результатів. Цей аналіз також необхідний для оцінки виконання плану та поставлених завдань перед підприємством. Під час оцінки основних економічних показників зазвичай використовуються абсолютні та відносні відхилення фактичних даних від значень відповідних показників за попередні періоди.

Результати аналізу основних економічних показників діяльності ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» за період 2021-2023 роки наведено у табл. 2.5. Для цього проаналізуємо чистий дохід, собівартість, чисельність працівників, вартість основних засобів, чистий прибуток та інші показники.

Таблиця 2.5

Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Холдинг «Гранд Готель»
за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Відхилення 2023 рік до 2021 року	
	2021	2022	2023	+, -	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід, тис. грн.	745364	935246	392155	-353209	-47,39
Валовий прибуток, тис. грн.	130769	236498	90954	-39815	-30,45
Операційний прибуток, тис. грн.	35081	141823	-4517	-39598	-112,88
Чистий прибуток, тис. грн.	29267	115161	-4781	-34048	-116,34
Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	324	343	279	-45	-13,89
Середньорічна вартість: - необоротних активів, тис. грн.	84806,5	88533	86825,5	2019	2,38
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	54038,5	57761,5	56109,5	2071	3,83
- оборотних активів, тис. грн.	211000,5	248692	302799	91798,5	43,51
Фондовіддача	13,79	16,19	6,99	-6,80	-49,33
Фондомісткість	0,07	0,06	0,14	0,07	97,35
Фондоозброєність, тис. грн./особу.	166,79	168,40	201,11	34,32	20,58

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,53	3,76	1,30	-2,24	-63,34
Продуктивність праці, тис. грн./особу.	2300,51	2726,66	1405,57	-894,93	-38,90
Рентабельність господарської діяльності, %	3,93	12,31	-1,22	-5,15	x

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Проаналізувавши основні показники діяльності за 2021-2023 р. можемо визначити наступне. Як бачимо з розрахунків чистий дохід ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» у 2023 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 353209 тис. грн., або на 47,39% у зв'язку з окупацією територій. Також спостерігається суттєве зменшення собівартості реалізованої продукції у зв'язку зі зменшенням обсягів господарювання. Валовий прибуток у 2023 році склав 90954 тис. грн., що на 30,45% менше, ніж у 2021 році. У зв'язку з військовими діями на території України ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» у 2023 році отримало операційного збитку у сумі 4517 тис. грн. та чистого збитку у сумі 4781 тис. грн.

Проаналізувавши динаміку численності персоналу за 2021-2023 роки, як бачимо його значне скорочення у 2023 році. Це спричинено тим, що підприємство вимушено закрило деякі філії. Обрахувавши показник продуктивності праці, можемо зазначити, що є висока ефективність виробництва людських ресурсів, про що свідчить показник продуктивності праці в 2300,51 тис. грн. на одну людину в 2021 році, а в 2023 році цей показник зменшився на 894,93 тис. грн., або на 38,9% і склав 1405, 57 тис. грн.

Фондоозброєність ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» у 2023 році на дуже високому рівні, що свідчить про автоматизацію виробництва і мінімальні затрати людських ресурсів. В цьому плані, дуже ефективно побудована робота, про свідчить і фондovіддача і фондоозброєність.

За даними балансу ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» за 2021-2023 рр. проаналізуємо джерела утворення коштів та обсягів їх витрачання (табл. 2.6-

2.7).

Таблиця 2.6

Структура та динаміка активів ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» у 2021-2023 роках

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	П. с.
Необоротні активи, в т.ч.:	83894	30,65	93172	23,26	80346	21,23	-3548	-4,23	-9,42
Основні засоби	53245	19,45	62278	15,55	49808	13,16	-3437	-6,46	-6,29
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	10318	3,77	10318	2,58	10318	2,73	0	0,00	-1,04
Оборотні активи, в т.ч.:	189861	69,35	307338	76,74	298128	78,77	108267	57,02	9,42
Запаси	123114	44,97	244686	61,09	116166	30,69	-6948	-5,64	-14,28
Дебіторська заборгованість за товари	4173	1,52	4672	1,17	3949	1,04	-224	-5,37	-0,48
Грошові кошти та їх еквіваленти	21471	7,84	36443	9,10	44003	11,63	22532	104,94	3,78
Інші оборотні активи	2648	0,97	3521	0,88	2896	0,77	248	9,37	-0,20
Разом	273755	100,0	400510	100,0	378474	100,0	104719	38,25	0,00

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Дані таблиці 2.6 свідчать, що у 2023 р. необоротні активи ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» зменшились на 3548 тис грн., або на 4,23% саме за рахунок зменшення вартості основних засобів та нематеріальних активів. Вартість основних засобів у 2023 році склала 49808 тис. грн., що на 3437 тис. грн., або на 6,46% менше, ніж у 2021 році.

Оборотні активи ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» збільшилися на суму 108267 тис. грн., або на 57,02%. В структурі оборотних активів відбулися наступні зміни, а саме: вартість запасів зменшилася на 6948 тис. грн., на

5,64%, вартість дебіторської заборгованості – на 224 тис. грн., або на 5,37% В той же час зросла вартість грошових коштів на 22532 тис. грн., або в 1,05 рази порівняно з 2021 р. А також значно зросла дебіторська заборгованість за виданими авансами.

Структуру та динаміку пасивів ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» у 2021-2023 роках проаналізуємо в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Структура та динаміка пасивів ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» у 2021-2023 роках

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	П. с.
Власний капітал, в т.ч.:	62555	22,85	134895	33,68	129928	34,33	67373	в 1,1 р.б.	11,48
Зареєстрований капітал	68408	24,99	68408	17,08	68408	18,07	0	0,00	-6,91
Нерозподілений прибуток	-8087	-2,95	64386	16,08	59286	15,66	67373	В 8,3 р.	18,62
Поточні зобов'язання, в т.ч.:	211200	77,15	265747	66,35	248546	65,67	37346	17,68	-11,48
Короткострокові кредити банків	0	0,00	54556	13,62	47539	12,56	47539	100	12,56
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	12614	4,61	17442	4,35	4886	1,29	-7728	-61,27	-3,32
Інші поточні зобов'язання	19003	6,94	16374	4,09	30778	8,13	11775	61,96	1,19
Разом	273755	100	400510	100	378474	100	104719	38,25	0,00

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Дані таблиці 2.7 свідчать про погіршення динаміки джерел формування майна ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» у 2023 році в порівнянні з 2022 роком. Поведемо аналіз показників в порівнянні з 2021 роком. Власний капітал збільшився порівняно з 2021 р. на суму 67373 тис. грн., або в 1,1 рази та має питому вагу на кінець 2023 р – 34,33%. Власний капітал у 2023 році становить 129928 тис. грн.

В структурі пасивів ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» у 2023 р. на зареєстрований капітал та нерозподілений збиток підприємства припадає – 18,0% та 15,66% відповідно. Найбільшу питому вагу в структурі пасивів «ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» складають поточні зобов'язання, які зростають, порівнюючи з 2021 р. В цілому порівнюючи з 2021 р. поточні зобов'язання «Гранд Готель Львів» зросли на 37346 тис. грн., або на 17,68% і склали 248546 тис. грн. У 2023 році у структурі поточних зобов'язань 12,56% складають короткострокові кредити банків.

Динаміка показників формування фінансових результатів ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» наведена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників формування фінансових результатів ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» у 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+	%
				-	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	745364	935246	392155	-353 209	-47,39
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	614595	698 748	301201	-313 394	-50,99
Валовий прибуток (збиток)	130769	236 498	90 954	-39 815	-30,45
Інші операційні доходи	15038	15397	13414	-1 624	-10,80
Адміністративні витрати	26266	31338	39576	13 310	50,67
Витрати на збут	60900	74277	51665	-9 235	-15,16
Інші операційні витрати	23560	4457	51665	28 105	в 1,2 р.б.
Фінансові результати від операційної діяльності	35081	141823	-4717	-39 798	в 1,2 р.м.
Фінансові результати до оподаткування	34949	140700	-4781	-39 730	в 1,2 р.м.
Чистий прибуток (збиток)	29 267	115 161	-4 781	-34 048	в 1,2 р.м.

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.8, можна зробити наступні висновки. За 2021-2023 роки динаміка фінансових результатів ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» виявляє такі тенденції. У 2023 році у зв'язку з війною чистий збиток ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» склав - 4781 тис грн. У 2023 році чистий

дохід ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» зменшився на 353209 тис грн., що на 47,39%, при цьому собівартість продукції зменшилась на 313394 тис грн., що на 50,99%. Це призвело до того, що валовий прибуток зменшився на 39815 тис. грн., або на 30,45% і склав 90954 тис. грн.

Також у 2023 році збільшилися адміністративні витрати та інші операційні, що призвело до збитковості ТОВ «Холдинг «Гранд Готель». Адміністративні витрати зросли на 50,67%, що свідчить про збільшення витрат на управління та адміністрування підприємством. Витрати на збут зменшилися на 15,16%, що може бути наслідком оптимізації збутових процесів або зниження обсягів рекламних витрат. Фінансові результати від операційної діяльності та фінансові результати до оподаткування зменшилися в 1,2 рази порівняно з 2021 роком, що свідчить про загальне погіршення фінансового стану підприємства.

Фінансову стійкість «Гранд Готель Львів» проаналізуємо у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка фінансової стійкості ТОВ «Холдинг «Гранд Готель»

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 до 2021 року
				+, –
Коефіцієнт автономії	0,23	0,34	0,34	0,11
Маневреність робочого капіталу	-0,34	0,31	0,38	0,72
Коефіцієнт фінансової залежності	4,38	2,97	2,91	-1,46
Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	0,30	0,51	0,52	0,23
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,23	0,34	0,34	0,11

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Отже, низька забезпеченість ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» власним капіталом з залученням великої кількості поточних зобов'язань впливає на коефіцієнт автономії платоспроможності підприємства. У 2021 р. цей показник складав 0,23, у 2023 році – склав 0,34, що є низьким показником, свідчить про залежність операційної діяльності підприємства та результатів діяльності від залучених коштів.

Розрахунки коефіцієнтів автономії та фінансової стабільності показали, що підприємство залежно від поточної фінансової заборгованості, що значно впливає на її автономність та стабільність економічно-господарської діяльності.

Отримані значення коефіцієнту фінансової стабільності свідчать, що у 2021 р. на 1 грн. позикових коштів припадало 0,23 грн. власних коштів підприємства, а у 2023 році - це 0,33 грн. власних коштів. Власники не можуть самостійно фінансувати підприємство, а тільки за рахунок запозичених коштів.

Коефіцієнт співвідношення власного та залученого капіталу. Дані таблиці 2.8 свідчать про збільшення показника в динаміці: у 2021 році – 0,30, у 2022 році – 0,51, у 2023 році – 0,52, що свідчить про зменшення залежності Готелю «Гранд Готель Львів» від зовнішніх інвесторів і кредиторів.

Проведемо оцінку рівня ефективності господарської діяльності ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» в цілому (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка рівня ефективності господарської діяльності ТОВ «Холдинг «Гранд Готель»

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 до 2021 року
				+, –
Рентабельність послуг, %	17,54	25,29	23,19	5,65
Рентабельність господарської діяльності, %	3,93	12,31	-1,22	-5,15
Рентабельність активів, %	2,17	8,54	-0,31	-2,48
Рентабельність власного капіталу, %	46,79	85,37	-3,68	-50,47

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

На основі даних таблиці 2.10 можна зробити висновки, що рентабельність послуг ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» збільшилась на 5,65% у 2023 році порівняно із 2021 роком. Це означає, що в 2021 році на 1 грн., вкладену у собівартість припадає 17 коп. валового прибутку, в 2022 р. – 25 коп., у 2023 році – 23 коп. валового прибутку.

Рентабельність господарської діяльності зменшилась на 5,15 відсоткових пункти у 2023 році порівняно із 2021 роком і склала -1,22%, тобто підприємство отримує майже 1 коп. збитку з 1 грн. витрат. Рентабельність активів у 2021 році склала – 2,17%, а у 2022 році – 8,54%, у 2023 році – -0,31%, що свідчить про збитковість ТОВ «Холдинг «Гранд Готель».

Рентабельність власного капіталу скоротилася на 50,47 відсоткових пункти у 2023 році порівняно із 2021 роком. В 2021 році на 1 грн. власного капіталу припало 47 коп. чистого прибутку, а в 2022 році – майже 85 коп. чистого прибутку, а у 2023 році вже збиток у сумі 4 коп.

Рівень ділової активності ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» можна охарактеризувати як незадовільний. Аналіз основних показників ефективності діяльності ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» свідчить про незначне зменшення ефективності діяльності підприємства.

Основною діяльністю підприємств готельного господарства є надання ліжко-діб для тимчасового мешкання і відпочинку клієнтів. У готельному господарстві натуральним показником є кількість ліжко-діб наданих. Розрахунок основних показників виробничої програми виконуємо у вигляді табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз показників виробничої програми готелю «Гранд Готель Львів»

Показники	2021	2022	2023	Відхилення	
				+/-	%
1.Одноразова місткість, місць	262	262	262	0	0
2. Кількість ліжко-діб в інвентарі, л-д.	95630	95630	95630	0	0
3. Кількість простоїв, л-д.	24121	23917	10241	-13880	-57.54
4. Кількість л-д в експлуатації, л-д.	71509	71713	85389	13880	19.41
5. Коефіцієнт завантаження, %	34,78	34,99	49,29	14,51	x
6. Кількість ліжко-діб наданих, л-д.	33260	33461	47136	13876	41,72
7. Середній тариф, грн.	7400	9400	9650	2250	30.41
8. Кількість обслугованих осіб, осіб	7844	8075	11367	3523	44.91

Джерело: за матеріалами підприємства

Отже, як можемо бачити, одноразова місткість «Гранд Готель Львів» протягом 2021-2023 не зазнала змін та дорівнювала 262 місця. Коефіцієнт завантаження збільшився на 19,41% та став дорівнювати 89,29%.

Кількість ліжко-діб наданих у 2023 році збільшилися на 13876 л-д. (19,41%) порівняно з 2021 роком. Середній тариф у 2023 році збільшився незначно, на 2250 грн. (30,41%) порівняно з 2021 роком.

Таким чином, як видно з проведеного аналізу протягом 2021-2023 років показники діяльності «Гранд Готель Львів» зазнали змін. Чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 47,39%, що свідчить про зниження обсягів реалізації послуг. Собівартість реалізованої продукції також зменшилася на 50,99%, що може свідчити про зменшення витрат на виробництво або про оптимізацію виробничих процесів. В свою чергу, валовий прибуток зменшився на 30,45%. Чистий прибуток зменшився на 34 048, що також свідчить про загальне погіршення фінансового стану підприємства.

Як висновок зазначимо, що ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» у 2023 році постраждало від військових дій, через що й отримало чистий збиток у сумі 4781 тис. грн.

2.3. Дослідження стану управління конфліктами в готелі

Основа будь-якої організації – персонал, від діяльності якого залежить досягнення мети організації, реалізація та підвищення ефективності роботи і багато інших економічних показників.

У контексті діяльності ТОВ «Холдинг "Гранд Готель"», конфліктні ситуації або розбіжності можуть виникати між різними зацікавленими сторонами, такими як персонал, клієнти, партнери, постачальники або конкуренти. Оцінка конфліктного потенціалу може сприяти виявленню

можливих джерел конфліктів та дозволити вжити заходів для їх передбачення або вирішення.

Основні аспекти, що можуть впливати на конфліктний потенціал ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» наведені на рис. 2.1.

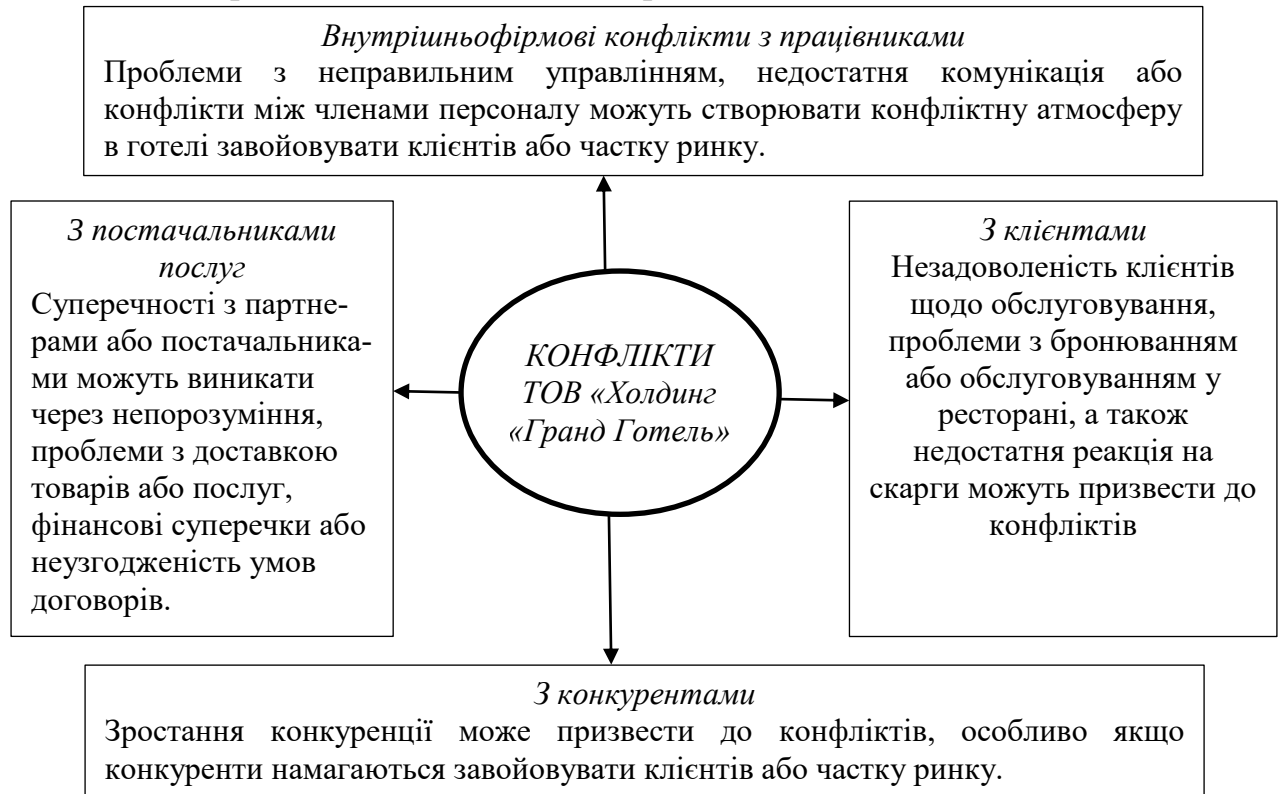


Рис. 2.1. Основні чинники впливу на конфліктний потенціал ТОВ «Холдинг «Гранд Готель»

В ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» існують різні види звернень до працівників готелю, а саме:

а) претензія - це вимога (усна, письмова, on-line) або звернена до власника, менеджера готелю щодо усунення проблем в обслуговуванні, порушень, несправностей щодо якості обслуговування або технічного оснащення;

б) скарга - прохання або висловлення незадоволення клієнта щодо відновлення чи захист порушених прав законних інтересів осіб;

в) рекламація - це претензія клієнта, який звертається безпосередньо до керівника або менеджера готелю щодо надання неякісних послуг, сервісу.

Аналіз основних причин звернення клієнтів до персоналу ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз основних причин звернення клієнтів до персоналу ТОВ «Холдинг «Гранд Готель»

Причини звернення	Опис проблеми	Вирішення проблеми зі сторони персоналу готелю
Довге надання номера обраної категорії, або повільне обслуговування клієнта	Не належна взаємодія готельних служб веде до затримки обслуговування клієнтів. Гості нерідко скаржаться на повільне обслуговування, довге надання номеру. Клієнти звертаються до працівників рецепції і висловлюють претензії	Адміністратори служби прийому та розміщення вибачаються за доставлені незручності та намагаються пришвидшити обслуговування клієнтів
Проблеми технічного характеру (несправності та поломки в номері готелю), старіння матеріально-технічної бази	Клієнти звертаються до працівників рецепції і висловлюють претензії з приводу непрацюючої техніки, сантехніки тощо	Зазвичай працівники готелю вирішують звернення на користь клієнта шляхом заміни номера на покращений. Якщо потрібні ремонтні роботи в номері, то з гостем погоджується термін виконання робіт в номері або переселення в інший номер. Якщо немає можливості переселення, виконується ремонт у номері та надається додаткова послуга як вибачення. У крайніх випадках робиться знижка на проживання
Самостійна доставка багажу до номера	Досить рідкісна причина звернення клієнтів, однак у разі виявлення такої проблеми він звертається до працівників рецепції	Вирішення проблеми у цій ситуації не можливе. Іноді адміністратор сам допомагає доставити багаж до номера клієнта. Також, клієнту може надатися додаткова послуга як вибачення
Невідповідність технічного оснащення номеру, заявленому на сайті готелю	Клієнти звертаються до працівників рецепції і висловлюють претензії щодо відсутності певного елемента технічного оснащення номера	Зазвичай працівники готелю вирішують звернення на користь клієнта шляхом заміни номера на покращений або до оснащують його у відповідності до заявленого на сайті готелю. Якщо такого елемента в готелі немає, надається додаткова послуга як вибачення

Шум у холі готелю та у ресторані в нічний час	Так як у готелі проводяться свят (більше 10% споживачів готельних послуг звертаються саме з цією метою до готелю), багато гостей після проведення свят заважають решті гостей відпочивати. Клієнти звертаються до працівників рецепції і висловлюють претензії	Персонал готелю просить поводити гостей тихіше
---	--	--

Функціонал обов'язків працівників ТОВ «Холдинг «Гранд Готель», пов'язаних із зверненнями (претензіями, скаргами, рекламаціями) клієнтів представлено на рис. 2.2.

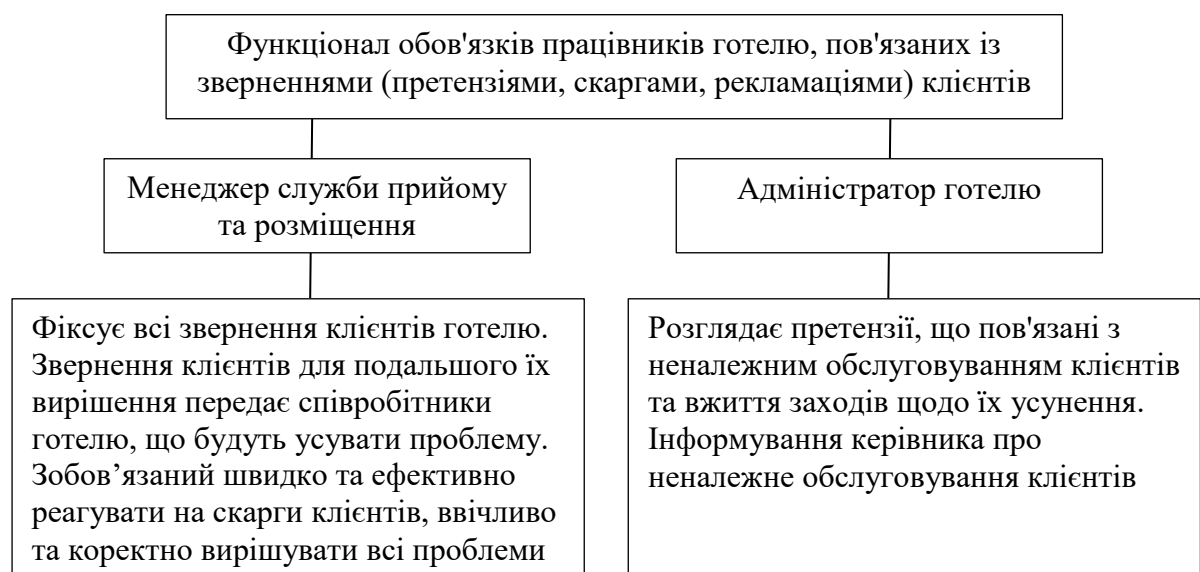


Рис. 2.2. Функціонал обов'язків працівників готелю, пов'язаних із зверненнями (претензіями, скаргами, рекламаціями) клієнтів

З метою опрацювання на усунення звернень клієнтів персонал ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» має дотримуватися певної послідовності дій, що дає змогу швидко та ефективно реагувати на ці звернення. Затверджену ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» послідовність дій представлено на рис. 2.3.

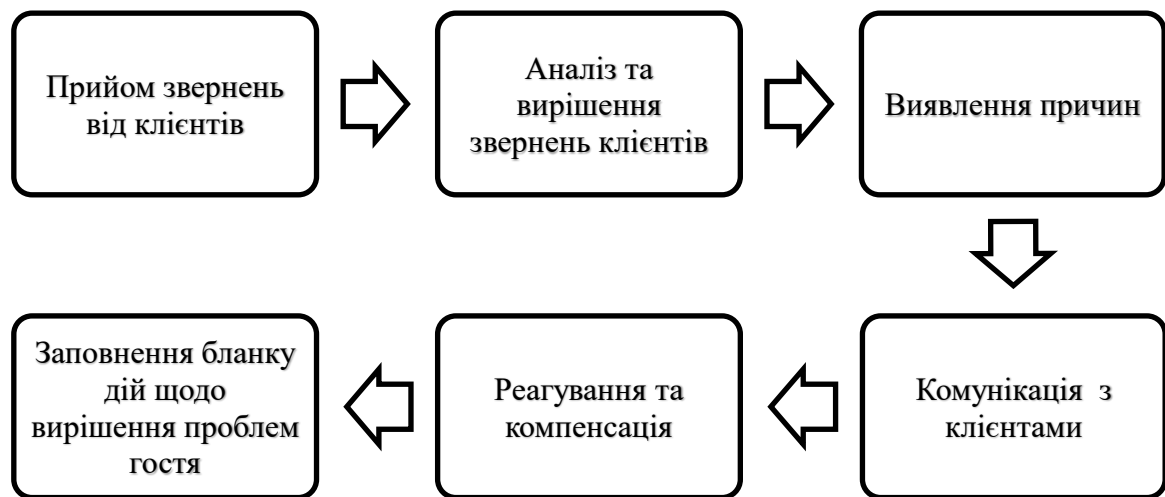


Рис. 2.3. Послідовність дій працівників готелю у разі звернень (претензій, скарг, рекламацій) клієнтів

Працівники ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» мають бути готові приймати звернення клієнтів щодо претензій, скарг або рекламацій. Вони повинні бути ввічливими, проявляти терпіння та слухати клієнтів, розуміти їх проблеми та поставлені питання.

Після прийому звернення працівники ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» аналізують суть проблеми, збирають необхідну інформацію та розглядають можливі варіанти вирішення. Вони повинні бути в змозі ефективно комунікувати з іншими відділами готелю для вирішення заявлених проблем.

Процес вирішення звернень включає виявлення причин проблеми або незадоволеності клієнтів. Працівники ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» здійснюють аналіз, встановлюють, що саме спричинило незадоволення клієнтів, і розуміють, як це можна усунути та запобігти в майбутньому.

Працівники ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» підтримують відкритий і ефективний зв'язок з клієнтами, інформують клієнтів про хід вирішення проблем, надають пояснення та відповіді на їх запитання, а також забезпечують достатню інформацію про подальші дії і компенсаційні заходи.

У разі необхідності працівники готелю можуть запропонувати компенсацію клієнту. Це може бути фінансова компенсація, безкоштовні послуги, знижки на майбутні послуги тощо.

Сучасний погляд на конфлікти полягає в тому, що вони можуть бути не тільки негативними, але й позитивними. У деяких випадках конфлікт може сприяти виявленню різноманітності точок зору, наданню додаткової інформації та пошуку більш ефективних рішень. Однак важливо забезпечити ефективне управління конфліктами, щоб вони не заважали досягненню цілей організації та не порушували взаємини між сторонами.

Дослідження соціально-психологічного клімату в ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» є важливим кроком для забезпечення ефективної та гармонійної робочої атмосфери. Результати анкетування свідчать про те, що соціально-психологічний клімат у цьому колективі загалом є сприятливим, що є позитивною відміткою.

Спільнота працівників проявляє високий рівень співробітництва та взаємодопомоги, що сприяє позитивній робочій атмосфері. Важливою є і та обставина, що працівники об'єднуються в єдине ціле для досягнення спільних завдань та взаємодіють між собою.

Соціологічне дослідження, проведене серед працівників, дозволило отримати докладніші відомості про їхні відносини та взаємодію в колективі. Важливою є увага до гендерного складу опитування, що дозволяє врахувати можливі різниці у відповідях чоловіків та жінок.

Результати дослідження можуть бути використані для подальшого покращення робочого середовища та взаємин між співробітниками. Аналіз отриманих даних допоможе ідентифікувати можливі проблемні аспекти та розробити стратегії для їх вирішення, спрямовані на підвищення ефективності та задоволеності працівників.

У даному соціологічному дослідженні брала участь певна група працівників ТОВ «Холдинг «Гранд Готель». Кількість опитаних - 20 осіб, 80% (16 осіб) з яких жінки, 20% (4 особи) - чоловіки (рис. 2.4).

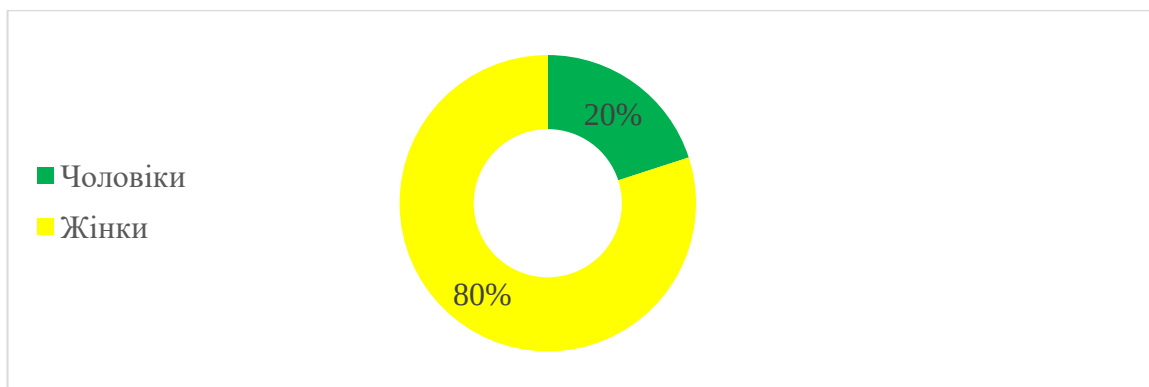


Рис. 2.4. Структура працівників ТОВ «Холдинг «Гранд Готель», які брали участь в опитуванні, %

Примітка. Складено автором на основі проведеного дослідження в ТОВ «Холдинг «Гранд Готель»

Вікова категорія співробітників така: 20-40 років - 60%; 40-60 років - 40%. Анкетування показало, що лише один працівник має стаж більше 10 років, а 70% співробітників мають стаж роботи до 5 років.

Основна частина колективу періодично бере участь у конфліктних ситуаціях. Дуже часто у конфліктних ситуаціях опиняються 40% працівників, проте іншим 10% вдається повністю уникати таких ситуацій (рис. 2.5).

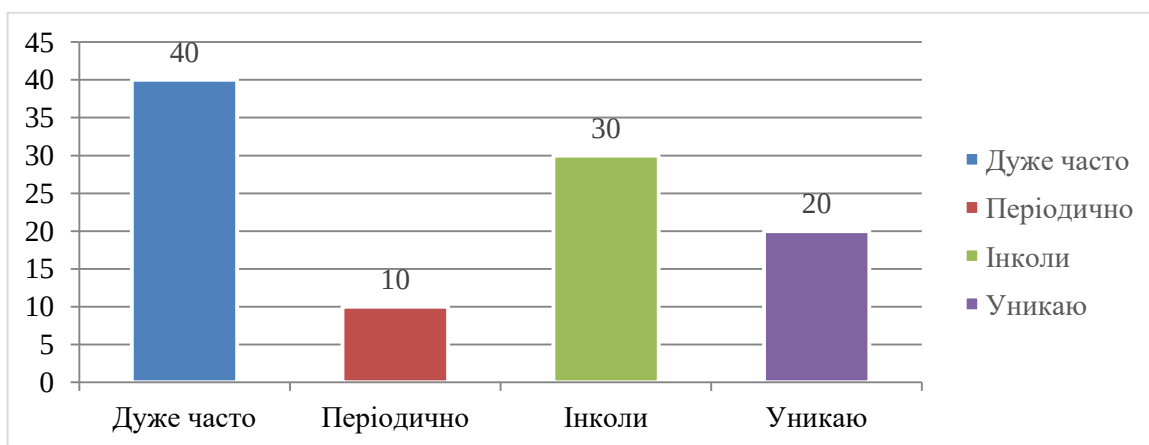


Рис. 2.5. Як часто ви опиняєтеся учасником конфліктів на роботі?

Примітка. Складено автором на основі проведеного дослідження в ТОВ «Холдинг «Гранд Готель».

При відповіді на питання про те, як часто в організації виникають конфлікти, 60% опитаних співробітників відзначили, що такі явища відбуваються в їх організації не дуже часто (рис. 2.6).

Співпраця		x						Незгуртованість
Доброзичливість		x						Недоброзичливість
Захопленість				x				Байдужість
Цікавість						x		Нудьга
Успішність				x				Безуспішність

Примітка. Складено автором на основі проведеного дослідження в ТОВ «Холдинг «Гранд Готель»».

В результаті попереднього опитування отримані наступні дані: 59% опитаних повністю задоволені своєю роботою, вважають її цікавою та різноманітною і не планують міняти робоче місце найближчим часом, відносини з колективом вважають дружніми і довірчими.

41% висловили своє невдоволення заробітною платою, а також вважають, що керівництво занадто суворе і прискіпливе до них. Загальну атмосферу в колективі оцінюють на «4», оскільки іноді дійсно виникають конфлікти і непорозуміння між членами колективу, але вони швидко налагоджуються.

На наступному етапі був використаний метод тестування, в рамках якого апробовувалися підібрані методики: визначення індексу групової згуртованості Сішора, «Експрес-методика» з вивчення соціально-психологічного клімату в колективі. При визначенні індексу групової згуртованості Сішора, був встановлений рівень згуртованості досліджуваного колективу, який становить 11 балів (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14

Результат анкетування співробітників ТОВ «Холдинг «Гранд Готель»

Запитання анкети	Відповіді, %
Як би Ви оцінили свою приналежність до колективу?	
- Відчуваю себе її членом, частиною колективу (5)	17
- Беру участь у більшості видів діяльності (4)	24
- Беру участь в одних видах діяльності і не беру участі в інших (3)	55
- Не відчуваю, що є членом групи (2)	3
- Існую окремо від нього (1)	0
- Не знаю, важко відповісти (1)	1
Чи перейшли б Ви в інший колектив / на інше місце роботи, якби випала така можливість (без зміни інших умов)?	
- Так, дуже хотів би перейти (1)	10
- Швидше перейшов би, ніж залишився (2)	20
- Не бачу ніякої різниці (3)	30

- Швидше за все залишився би у своїй групі (4)	27
- Дуже хотів би залишитися в своїй групі (5)	12
- Не знаю, важко сказати (1)	1
Які взаємини між членами Вашого колективу?	
- Краще, ніж в більшості колективів (3)	34
- Приблизно такі ж, як і в більшості колективів (2)	49
- Гірше, ніж в більшості колективів (1)	11
- Не знаю, важко сказати (1)	2
Які у Вас взаємини з керівництвом?	
- Краще, ніж в більшості колективів (3)	24
- Приблизно такі ж, як і в більшості колективів (2)	55
- Гірше, ніж в більшості колективів (1)	14
- Не знаю. (1)	7
Яке відношення до роботи у Вашому колективі?	
- Краще, ніж в більшості колективів (3)	47
- Приблизно такі ж, як і в більшості колективів (2)	36
- Гірше, ніж в більшості колективів (1)	12
- Не знаю (1)	5

Примітка. Складено автором на основі проведеного дослідження в ТОВ «Холдинг «Гранд Готель»».

Отже, аналіз показав, що більшість опитаних середньо оцінюють свою приналежність до колективу, при цьому 30% працівників виявили б бажання змінити робоче місце, якщо з'явиться така можливість. Взаємини з керівництвом і між співробітниками оцінюються подібно до тих, що складаються в інших колективах. Результат опитування склав 10 балів, що є середнім показником згуртованості і означає, що в колективі панують хороші професійні стосунки, але при цьому працівники не відчують, що є членами міцної групи.

На підставі проведених досліджень побудовано матрицю SWOT-аналізу управління конфліктами та стресами на підприємстві (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

SWOT-аналіз системи управління конфліктами та стресами в ТОВ «Холдинг «Гранд Готель»

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
-----------------	-----------------

- наявність авторитетного керівника; - конфлікт веде до змін, розвитку, перетворень в системі управління конфліктами і стресами в готелі; - згуртування колективу ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» при суперечці з опонентом; - діагностика можливостей свого колеги в конфліктній ситуації; - наявність кваліфікованого, згуртованого колективу; - висока якість послуг, що надаються; - низький рівень конфліктності в колективі, тому що один співробітник може знайти підхід до іншого; - створення почуття «родини».	- управління конфліктами та стресами здійснюється ситуативно; - немає системи профілактики конфліктів і стресів; - високий рівень стресогенності середовища (професія типу «людина-людина») - наявність персоналу з високим рівнем конфліктності; - зниження активності співробітництва колективу під час конфлікту і після нього.
Можливості:	Загрози:
- можливість додаткового фінансування програм розвитку персоналу; - наявність на території області освітніх установ, що здійснюють підготовку за конфліктології і медіації; - наявність регламентів поведінки працівників.	- неприязнь до керівника або до працівників з боку представників зовнішнього середовища; - плинність персоналу; - зниження кон'юнктури ринку.

Примітка. Складено автором на основі проведеного дослідження в ТОВ «Холдинг «Гранд Готель»

Виявлені проблеми в системі адаптації новачків у ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» є критичними для подальшого поліпшення робочого середовища та підвищення ефективності колективу. Недостатня комунікація з керівництвом, відсутність мотивації до праці та відчуття відсутності можливостей для розвитку можуть призвести до незадоволеності нових працівників та зниження їхньої продуктивності.

Розглядаючи причини, що ускладнюють ефективне функціонування робочого колективу ТОВ «Холдинг «Гранд Готель», можна визначити, що у ньому періодично виникає напружений настрій, песимізм, антипатії між співробітниками, а також присутній конкурентний дух.

Успіхи або невдачі одного члена колективу не викликають реакції в інших, а в складних ситуаціях колектив не може об'єднатися, що призводить до розгубленості, сварок та взаємних обвинувачень. Крім того, колектив є закритим і не цікавиться співпрацею з іншими групами.

Визначення особливостей конфліктності між різними групами зацікавлених сторін в діяльності ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» представлено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Визначення особливостей конфліктності між різними групами зацікавлених сторін в діяльності ТОВ «Холдинг «Гранд Готель»

	Власники готелю	Менеджмент готелю	Персонал готелю та / або ресторану	Партнери	Постачальники	Конкуренти	Клієнти готелю	Клієнти ресторану
Власники готелю	–	Не істотні	Істотні	Не істотні	Не істотні	Не істотні	Не істотні	Не істотні
Менеджмент готелю	Не істотні	–	Істотні	Не істотні	Не істотні	Не істотні	Не істотні	Не істотні
Персонал готелю та / або ресторану	Істотні	Істотні	–	Не істотні	Не істотні	–	Не істотні	Не істотні
Партнери	Не істотні	Не істотні	Не істотні	–	Не істотні	–	–	–
Постачальники	Не істотні	Не істотні	Не істотні	Не істотні	–	–	–	–
Клієнти готелю	Не істотні	Не істотні	Не істотні	–	–	–	–	–
Клієнти ресторану	Не істотні	Не істотні	Не істотні	–	–	–	–	–

У табл. 2.16 визначено особливості можливих конфліктів між різними зацікавленими особами в діяльності ТОВ «Холдинг «Гранд Готель», фактично їх можна поділити на істотні та не істотні, однак, варто навести також особливості цих конфліктів та їх ступінь.

Визначення ступеня конфліктності між різними групами зацікавлених сторін в діяльності ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» представлено в табл. 2.17. В діяльності готелю існують різні конфлікти, адже не всі з них є деструктивними, оскільки, вони можуть сприяти розвитку ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» та призвести до прийняття нестандартних рішень власниками та менеджментом готелю.

Таблиця 2.17

Визначення ступеня конфліктності між різними групами зацікавлених сторін
в діяльності ТОВ «Холдинг «Гранд Готель»

	Власники готелю	Менеджмент готелю	Персонал готелю та / або ресторану	Партнери	Постачальники	Конкуренти	Клієнти готелю	Клієнти ресторану
Власники готелю	-	Д 5	Д 4	К 4	К 4	К / Д 3	Д 2	Д 2
Менеджмент готелю	К 4	-	К 3	К 4	К 4	К / Д 3	Д 2	Д 2
Персонал готелю та / або ресторану	К 3	К 3	-	К 1	К 1	К 1	Д 2	Д 2
Партнери	К 4	К 4	К 1	-	-	-	-	-
Постачальники	К 4	К 4	К 1	-	-	-	-	-
Конкуренти	К / Д 3	К / Д 1	К 1	-	-	-	-	-
Клієнти готелю	-	Д 4	Д 2	-	-	-	-	-
Клієнти ресторану	-	Д 4	Д 2	-	-	-	-	-

Д, К - деструктивний або конструктивний конфлікт;
оцінка від 1 до 5 - ступінь конфлікту (1 - мінімальний, 5 - максимальний).

Для визначення ступеня конфліктності в діяльності ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» використовується шкала оцінювання від 1 до 5 балів, а сама оцінка залежить від певних факторів, зокрема:

а) аналіз виявлених конфліктів - аналіз існуючих конфліктів дає можливість визначити їх природу, інтенсивність та наслідки. Це можливо лише шляхом огляду конфліктних ситуацій, співбесід, спостереження з учасниками конфлікту;

б) оцінка емоційного напруження - конфлікти супроводжуються емоційним напруженням, яке і має бути оцінене. Це можна робиться шляхом врахування шкал настрою або емоційного стану;

в) аналіз тривалості, рецидивів конфліктів - ступінь конфліктності оцінюється шляхом аналізу тривалості конфлікту, його повторних випадків. Якщо конфлікт триває довгий час або повторюється, то це може свідчити про високу конфліктність та оцінюється найвищою оцінкою;

г) застосування конфліктологічних методів - до них належать аналіз інтересів зацікавлених сторін, оцінка потенційних втрат та вигравів, оцінка потенційних ризиків, все це може бути використано для оцінки ступеня конфліктності в діяльності ТОВ «Холдинг «Гранд Готель».

Підсумовуючи проведене дослідження, можна виділити такі основні шляхи формування ефективної стратегії управління конфліктами та поведінкою персоналу:

1. Впровадження системи етики, що включає в себе правила ділового спілкування, етикет телефонних переговорів та правила критики.
2. Формування робочих груп з урахуванням соціально-психологічних якостей учасників.
3. Створення неформальних зв'язків шляхом організації спільного дозвілля, такого як культурно-розважальні, спортивні та інші заходи.
4. Заохочення ініціативи та забезпечення перспектив зростання.
5. Використання продуманої системи матеріального і нематеріального стимулювання персоналу, такої як преміювання за успіхи в роботі, допомогу в навчанні нових працівників, нагороди до ювілеїв та свят, вручення почесних грамот і нагород, надання додаткових відпускних днів.

Важливо підкреслити, що запобіганню конфліктів сприяє все, що сприяє збереженню нормальних ділових відносин, зміцнює взаємну повагу та довіру.

Запропоновані рекомендації та аналіз стресових ситуацій є критичними для поліпшення управління персоналом та забезпечення здорового робочого середовища в ТОВ «Холдинг "Гранд Готель"». Проведення тестування на схильність до конфліктів. Це допоможе відібрати кандидатів, які краще впораються з комунікацією у колективі та мають меншу схильність до

конфліктів. Залучення керівництва до вирішення конфліктів – керівництво повинно брати активну участь у вирішенні конфліктів, сприяючи відкритому діалогу та досягненню конструктивних рішень. Розподіл робочих завдань – важливо забезпечити робоче навантаження, що відповідає здібностям та досвіду співробітників, щоб уникнути перевантаження або недостатньої завантаженості. Чіткість та прозорість в робочих обов'язках – співробітники повинні чітко розуміти свої обов'язки та очікування від них, що сприяє зменшенню стресу та покращенню продуктивності. Надання підтримки при зміні посади або нових завдань – при переході на нову посаду або виконанні нових обов'язків важливо надавати співробітникам достатню підтримку та навчання.

Застосування цих заходів може допомогти зменшити стрес та конфлікти на робочому місці, підвищити задоволеність персоналу та покращити загальну продуктивність в ТОВ «Холдинг "Гранд Готель"».

2.4. Пропозиції щодо удосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «Холдинг «Гранд Готель»

Управління готелем під час війни стикається із специфічними викликами, які вимагають негайного та відповідального реагування. Проблеми, що виникають у ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» під час цього періоду, потребують ретельного аналізу та ефективних заходів для їх вирішення.

Безпека гостей та персоналу стає найважливішим пріоритетом у таких умовах. Необхідно вжити всіх можливих заходів для забезпечення безпеки обох груп. Це може включати впровадження посиленої системи безпеки, навчання персоналу заходам у разі екстрених ситуацій, а також співпрацю з місцевими правоохоронними органами для забезпечення захисту.

Психологічний стрес серед персоналу також потребує уваги та підтримки. Умови війни можуть викликати психологічний дискомфорт та тривогу серед персоналу. Важливо надавати їм підтримку, включаючи консультування та психологічну допомогу, яка допоможе їм подолати стрес та залишатися ефективними у своїй роботі.

Управління готелем під час воєнного часу вимагає гнучкості, оперативності та здатності до швидкої адаптації до умов, що змінюються. Важливо мати готовість до реагування на будь-які непередбачені обставини та приймати стратегічні рішення для збереження безпеки та ефективності діяльності готелю.

Співробітники ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» намагаються слідувати деяким умовам щодо запобігання конфліктних і стресових ситуацій. На перший план виходить створення умов, що перешкоджають виникненню і розвитку таких ситуацій. Психологи вважають управління стресами і конфліктами частиною управлінських функцій керівника. Керівник повинен бути прикладом, рольовою моделлю, демонструючи бажане ставлення та поведінку, яку потрібно відобразити у підлеглих.

Для забезпечення безконфліктної взаємодії керівника та підлеглих застосовуються такі методи та умови:

- Стимулювання сумлінного виконання обов'язків, в основному матеріально.
- Спільний відпочинок для зняття психологічної напруги в колективі.
- Інформування керівника про можливість надання допомоги при вирішенні проблем.
- Заохочення ініціативи, яка сприяє ефективній діяльності колективу.
- Забезпечення необхідними засобами для виконання завдань.
- Не постановка завдань, які не відповідають можливостям підлеглих.
- Оцінка результатів діяльності тільки після достатнього вивчення.
- Початок критики з позитивних аспектів діяльності.
- Не звинувачення підлеглих у помилках керівника.

– Дотримання правила: менше помилок - менше конфліктів, менше покарань - менше проблем.

Управління стресами і конфліктами вважається більш продуктивним, ніж прагнення повністю їх уникнути. Стикаючись з «проблемними» клієнтами, дуже складно уникнути, наприклад, почуття гніву, образи, безпорадності, але навчитися управляти ними цілком можливо. Потрібно прагнути акцентувати увагу не на негативних емоціях в процесі розмови, а на тих результатах, які будуть досягнуті після виконання роботи, як-от укладання вигідної угоди, збільшення прибутку, створення позитивного іміджу організації в очах клієнтів, партнерів.

Для безконфліктної взаємодії співробітників з клієнтами застосовуються такі методи і правила:

- При взаємодії з населенням працівник проявляє стриманість своїх негативних емоцій, уникає грубощів і неповаги; дотримується елементарних правил ввічливості («добрий день», «спасибі», «будь ласка», «до побачення» і т. д.).
- Працівник намагається задовольнити потреби в послугі навіть найбільш примхливих і прискіпливих відвідувачів.
- Співробітник при взаємодії з відвідувачем проявляє терпіння і поступливість.

Також для досягнення високої продуктивності праці керівнику необхідно:

1. Об'єктивно оцінювати здібності, потреби і схильності працівників, а також намагатися вибрати для них відповідний обсяг і тип роботи.
2. Дозволяти працівникам відмовлятися від виконання будь-якого завдання, коли у них є для цього поважні підстави.
3. Чітко визначати конкретні параметри повноважень і виробничих вимог, відповідальності, застосовувати двосторонню комунікацію.
4. Використовувати стиль лідерства, що відповідає даній ситуації.
5. Забезпечувати належну винагороду за ефективну роботу.

6. Виступати в ролі наставника щодо підлеглих, розвивати їхні здібності та обговорювати з ними складні питання.

Важливим напрямком може стати запровадження системи оцінювання задоволеності клієнтів в діяльності ТОВ «Холдинг «Гранд Готель», яке може бути ефективним засобом уникнення конфліктів і покращення якості обслуговування. Оцінювання задоволеності клієнтів включає збір, аналіз та використання зворотного зв'язку від клієнтів щодо їхнього враження від перебування та наданих послуг в готелі. Ось деякі переваги запровадження оцінювання задоволеності клієнтів:

а) виявлення проблем - передчасне виявлення проблем під час перебування в готелі допоможе виявити недоліки в роботі готелю, такі як незадовільне обслуговування, неякісне харчування, проблеми з номерами тощо. Це дозволить оперативно реагувати на виявлені проблеми і вживати відповідні заходи для їх вирішення, а також, допоможе уникнути конфлікти з майбутніми клієнтами;

б) підвищення якості обслуговування - зворотний зв'язок дозволяє не лише зрозуміти поточні проблеми, а й виявити очікування і потреби клієнтів готелю. Це допоможе покращити якість обслуговування, внести зміни і пристосуватися до вимог клієнтів. Задоволені клієнти менше схильні до конфліктів та спонукатиме їх до повторного відвідування;

в) зростання лояльності клієнтів - оцінювання задоволеності клієнтів та запровадження заходів для покращення якості обслуговування в готелі сприятимуть збільшенню лояльності клієнтів.

З метою передчасного реагування на можливі проблеми в діяльності ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» пропонується запровадження анкетного опитування претензій, скарг, рекламаций (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Анкета для дослідження претензій, скарг, рекламаций в готелі

Питання / відповідь	Чи вважаєте Ви правильними такі твердження
1 питання	Позначте ранг досліджуваних категорій (питання 2-4)

Відповідь	1.	1.	1.
	2.	2.	2.
	3.	3.	3.
2 питання	Які претензії виникли при користуванні готельним послугами?	З якими скаргами Ви зверталися до відділу адміністрування готелю	Який інструмент реклаमाцій Ви використовували у процесі порушень стандартів обслуговування функціональної та технічної якості
Відповідь	1.	1.	1.
	2.	2.	2.
3 питання	На Вашу думку претензії клієнтів щодо якості обслуговування можуть призвести до конфліктної ситуації гостя та співробітника засобу розміщення	Протягом якого часу вирішувалися питання, пов'язані з розглядом та прийняттям рішення щодо Вашої скарги	Перед бронюванням готельного номера Ви вивчали відгуки гостей про засоби розміщення та яким чином?
Відповідь	Так / ні	1) за 10-15 хвилин 2) у межах години 3) понад 1 годину' 4) більше доби	1.
			2.
4 питання	Наведіть приклади найпоширеніших претензій	"Чи вважаєте Ви порушення прав споживача, не розглянуті скарги та їх неусунення	На Вашу думку, негативна рекламація може призвести до відтоку клієнтів у готелі?
Відповідь	1.	Так / ні	Так / ні
	2.		

Шановний гостю готелю,

Ваша думка надзвичайно важлива для нас. Ми вдячні за те, що ви відвідали наш готель і відповіли на нашу анкету. Ваші відгуки допомагають нам покращувати якість наших послуг та забезпечувати вас комфортним перебуванням.

Ще раз дякуємо за вашу участь і сподіваємося бачити вас у нашому готелі знову!

З найкращими побажаннями, Команда готелю "Холдинг «Гранд Готель»

Розроблена анкета має просту структуру, що дозволяє клієнтам швидко та зручно відповісти на запитання, зекономивши їхній час. Це сприятиме збору максимальної кількості відгуків від користувачів готельних послуг. Подальший аналіз та обробка зібраної інформації допоможуть готелю оперативно виявляти наявні проблеми та уникати конфліктних ситуацій.

Претензії, які мали місце при користуванні готельними послугами, включають:

1. Проблеми з чистотою номеру або іншими гігієнічними питаннями.
2. Несправність технічного обладнання у номері, таке як несправні кондиціонери, проблеми з сантехнікою, несправність освітлення тощо.
3. Невідповідність обіцяних послуг тим, що було надано, такі як відсутність зазначених зручностей або послуг.

Щодо скарг, які зверталися до відділу адміністрування готелю, це можуть бути:

1. Скарги на шум у готелі або у сусідніх номерах.
2. Скарги на погане обслуговування з боку персоналу готелю, такі як неадекватна реакція на запити або нечемне ставлення.

3. Скарги на погану якість їжі або інших послуг ресторану або кафе готелю.

Щодо інструментів рекламацій, які використовувалися у процесі порушень стандартів обслуговування функціональної та технічної якості, це може включати:

1. Заповнення форми рекламації або жалоби на стійці реєстрації.
2. Звернення до менеджера готелю особисто або за допомогою телефонного дзвінка.

3. Надсилання електронного листа або листа на адресу готелю з описом проблеми.

Ці інструменти можуть використовуватися для ефективного вирішення ситуацій, що виникають під час перебування в готелі.

Ця анкета відкриє можливість для збору різноманітних відгуків та зауважень від клієнтів, що дозволить готелю адаптувати свої послуги та процеси до потреб своїх гостей. Отримана зворотна інформація стане важливим джерелом даних для подальшого удосконалення якості обслуговування та підвищення задоволеності клієнтів.

Усунення виявлених проблем та вдосконалення якості обслуговування сприятиме позитивному досвіду взаємодії з готелем для клієнтів, а також збільшить їхню лояльність та імідж закладу.

За результатами реакції на виниклі проблеми клієнтами у діяльності ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» заповнюється бланк дій щодо вирішення проблеми гостя (Додаток Г).

Враховуючи виявлені результати соціологічних досліджень і вплив конфліктних ситуацій на продуктивність праці, важливо приділити належну увагу управлінню конфліктами та підтримці позитивної робочої атмосфери. Нижче наведені практичні поради для зменшення конфліктів та стресового стану серед співробітників:

1. Створення відкритої та сприятливої атмосфери: Керівництво повинно створити атмосферу взаєморозуміння, відкритості та підтримки. Засоби комунікації між керівництвом і підлеглими повинні бути відкритими та прозорими.

2. Стимулювання співпраці: Заохочення співпраці та командної роботи сприяє підвищенню ефективності та зменшенню конфліктів.

3. Здійснення адекватного керівництва: Керівництво повинно використовувати позитивні методи стимулювання та підтримки, а не тільки тиск та вимоги. Адекватне керівництво засноване на підтримці та мотивації здатне підвищити продуктивність та знизити рівень конфліктів.

4. Підвищення навичок управління конфліктами: Керівництво та співробітники повинні мати необхідні навички для ефективного управління конфліктами, включаючи навички комунікації, конфліктології та співпраці.

5. Проведення тренінгів та розвиток особистості: Організація тренінгів та програм розвитку особистості може допомогти співробітникам розвивати навички управління стресом, підвищити самосвідомість та розуміння власних потреб.

Застосування цих практичних порад допоможе знизити рівень конфліктів та стресу на робочому місці, що в свою чергу позитивно позначиться на продуктивності та задоволенні працівників.

Для досягнення короткострокових та довгострокових цілей, а також підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Холдинг «Гранд Готель»,

потрібно забезпечити високий рівень професійної підготовки персоналу. Навчання має не лише передавати знання й навички, але й сприяти розвитку розуміння ситуації в готелі та мотивації працівників.

Для підвищення кваліфікації персоналу та навчання їх ефективно спілкуватися з конфліктними клієнтами, рекомендується проводити тренінги з управління конфліктами. Такі тренінги охоплюють різноманітні аспекти спілкування та управління конфліктами, спрямовані на підвищення навичок персоналу. Запрошення професіоналів для проведення тренінгів допоможе підвищити ефективність взаємодії з клієнтами та управління конфліктами.

Рекомендовану програму тренінгу персоналу з метою набуття навичок спілкування з конфліктними клієнтами у ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» представлено у табл. 2.19.

Мета набуття навичок спілкування з конфліктними клієнтами у ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» полягає в досягненні таких цілей:

а) покращення задоволення клієнтів готелю - вміння продуктивно спілкуватися з конфліктними клієнтами дає змогу зменшити ризик незадоволення та негативного враження, що можуть впливати на репутацію готелю. Вміння знаходити компромісні рішення та розуміння потреб клієнтів сприяють покращенню їх задоволення;

б) збереження клієнтів готелю - вміння вирішувати конфліктні ситуації з клієнтами дозволяє зберегти існуючих клієнтів та збільшити їх чисельність. Якщо працівники готелю вміють слухати клієнтів, розуміти та вирішувати їх проблеми, то вони будуть повертатися в готель;

Таблиця 2.19

Рекомендована програма тренінгу персоналу з метою набуття навичок спілкування з конфліктними клієнтами у ТОВ «Холдинг «Гранд Готель»

Складова програми тренінгу	Характеристика
Введення в конфліктологію	Ознайомлення з основними поняттями і теоріями конфліктології. Розуміння причин, природи та особливостей конфліктів у готельній сфері
Емоційний інтелект та управління емоціями	Розвиток навичок керування власними емоціями в конфлікті Розуміння емоцій клієнтів для ефективної взаємодії та

	спілкування
Комунікаційні навички	Набуття навичок активного слухання, вміння ставити ефективні запитання. Набуття навичок чітко та ввічливо висловлювати власні думки та ідеї. Вміння використовувати невербальні комунікації для покращення спілкування
Вирішення конфліктних ситуацій	Ознайомлення з різноманітними методами та інструментами вирішення конфліктів. Вивчення стратегій та набуття навичок пошуку компромісних рішень та досягнення взаємовигідних угод
Симуляції та рольові ігри	Застосування набутих навичок. Аналіз отриманих результатів, робота над помилками та знаходження оптимальних шляхів вирішення конфліктів
Практичні вправи та ретельний аналіз	Виконання практичних завдань з метою вдосконалити навичок спілкування з конфліктними клієнтами. Ретельний аналіз ситуацій та знаходження оптимальних шляхів вирішення конфліктів

в) побудова позитивного іміджу готелю - ефективне управління конфліктами та вчасна реакція на скарги клієнтів дає можливість покращити імідж готелю. Здатність конструктивно та вчасно реагувати на конфліктні ситуації в готелі сприяють створенню позитивного враження про заклад, який надає якісні послуги та піклується про клієнтів;

г) ефективне вирішення проблем - вміння спілкування з конфліктними клієнтами допомагає ефективно та вчасно вирішувати проблеми та унеможливити їх подальше поширення та виникнення в майбутньому;

д) покращення робочих відносин - вміння ефективного спілкування дозволяє налагодити відносини не лише з клієнтами, а й з іншими працівниками готелю.

Розрахунок ефективності проведення тренінгу підвищення кваліфікації персоналу з метою набуття навичок спілкування з конфліктними клієнтами у ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» представлено у табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Розрахунок витрат впровадження курсів підвищення кваліфікації персоналу з метою набуття навичок спілкування з конфліктними клієнтами у ТОВ «Холдинг «Гранд Готель»

Назва показника	Кількість
Вартість тренінгу на всіх працівників готелю, що безпосередньо взаємодіють з клієнтами, грн.	30000
Чисельність працівників, що безпосередньо взаємодіють з клієнтами в готелі, осіб	150
Вартість тренінгу з розрахунку на 1-го працівника готелю, грн	200

Зведені рекомендації щодо удосконалення управління конфліктами у ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» наведено у табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Рекомендації щодо удосконалення управління конфліктами у ТОВ «Холдинг «Гранд Готель»

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Запровадження оцінювання задоволеності клієнтів з метою уникнення конфліктів у діяльності ТОВ «Холдинг «Гранд Готель»	Досліджено основні причини звернення клієнтів до персоналу готелю. Запропоновано форму анкети для дослідження претензій, скарг, рекламаций в готелі та бланк дій щодо вирішення проблем гостя	Виявлення існуючих проблем та уникнення конфліктів за майбутніми клієнтами готелю. Підвищення якості обслуговування. Зростання лояльності клієнтів
2	Рекомендації щодо підвищення кваліфікації персоналу з метою набуття навичок спілкування з конфліктними клієнтами у ТОВ «Холдинг «Гранд Готель»	Рекомендовано проводити тренінги з управління конфліктами у ТОВ «Холдинг «Гранд Готель». Запропоновано програму тренінгу персоналу, що безпосередньо взаємодіє з клієнтами, з метою набуття навичок спілкування з конфліктними особистостями	Покращення задоволення клієнтів готелю, збереження та збільшення клієнтів готелю, побудова позитивного іміджу готелю, ефективне вирішення проблем, покращення робочих відносин

Запропоновані заходи вирішення проблем в системі конфліктології у ТОВ «Холдинг "Гранд Готель» є ефективними та спрямованими на поліпшення комунікації, мотивації та розвитку працівників. Ці заходи сприятимуть формуванню міцної та продуктивної робочої команди. Ось додаткові вказівки для успішної реалізації цих заходів:

1. Планування та впровадження: необхідно уважно спланувати та впровадити кожен захід з чіткою установкою термінів та відповідальних осіб.

2. Підтримка керівництва: активна підтримка керівництва є важливою для успішності реалізації заходів. Керівництво повинно проявляти відкритість, підтримку та заохочення.

3. Залучення працівників: важливо враховувати думки та відгуки працівників під час розробки та впровадження заходів. Їхня участь сприятиме успішності програми.

4. Оцінка та коригування: після впровадження заходів важливо систематично оцінювати їх ефективність та вносити коригування за необхідності.

5. Створення позитивної атмосфери: надання підтримки та створення сприятливого робочого середовища сприятиме позитивному впливу заходів на колектив.

Врахування цих аспектів допоможе забезпечити успішну реалізацію запропонованих заходів та поліпшити робоче середовище в ТОВ «Холдинг «Гранд Готель».

Аналіз соціальних наслідків є важливою частиною оцінки ефективності заходів з управління конфліктами і стресами в готелі. Позитивні аспекти, такі як зміна задоволеності персоналу, підвищення якості послуг для клієнтів та зменшення рівня конфліктів у колективі, свідчать про успішність впроваджених заходів і підтверджують їх соціальну ефективність.

Важливо збалансувати економічні та соціальні аспекти управління конфліктами і стресами в ТОВ «Холдинг «Гранд Готель», щоб досягти оптимальних результатів і забезпечити успішну діяльність готелю.

Висновки до розділу 2

В результаті дослідження управління конфліктами в ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» можна зробити наступні висновки.

1. «Гранд Готель Львів» управляє товариство з обмеженою відповідальністю «Холдинг «Гранд Готель». «Гранд Готель Львів» розташований в історичному центрі Львова, в будинку, побудованому в 1893 році. В готелі дбайливо збережені унікальні поручні, двері і меблі, які відтворюють атмосферу XX століття. За свою історію готель був тричі реконструйований: в 1910, 1992 і 2016 роках. Послуги та особливості обслуговування ТОВ «Гранд Готель Львів» роблять його привабливим вибором для відпочиваючих та бізнес-подорожуючих, що шукають розкіш та комфорт під час перебування у Львові.

2. За 2021-2023 роки динаміка фінансових результатів ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» виявляє такі тенденції. У 2023 році у зв'язку з війною чистий збиток ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» склав - 4781 тис грн. У 2023 році чистий дохід ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» зменшився на 353209 тис грн., що на 47,39%, при цьому собівартість продукції зменшилась на 313394 тис грн., що на 50,99%. Це призвело до того, що валовий прибуток зменшився на 39815 тис. грн., або на 30,45% і склав 90954 тис. грн.

Також у 2023 році збільшились адміністративні витрати та інші операційні, що призвело до збитковості ТОВ «Холдинг «Гранд Готель». Адміністративні витрати зросли на 50,67%, що свідчить про збільшення витрат на управління та адміністрування підприємством. Витрати на збут зменшилися на 15,16%, що може бути наслідком оптимізації збутових процесів або зниження обсягів рекламних витрат. Фінансові результати від операційної діяльності та фінансові результати до оподаткування зменшилися в 1,2 рази порівняно з 2021 роком, що свідчить про загальне погіршення фінансового стану підприємства.

3. Проблеми, які виявлені в робочому колективі ТОВ «Холдинг «Гранд Готель», включають пригнічений настрій, песимізм, антипатії між працівниками, наявність суперництва, а також байдужість до успіхів чи невдач інших у колективі. У важких випадках колектив не може об'єднатися, що призводить до розгубленості, сварок та взаємних звинувачень. Колектив є

закритим і не проявляє бажання співпрацювати з іншими групами.

4. Проведений аналіз дозволив вивчити як зовнішнє, так і внутрішнє середовище ТОВ «Холдинг «Гранд Готель», виявити сильні та слабкі сторони системи управління конфліктами і стресами в ній, а також визначити можливості та загрози для існування даної системи в організації. З'ясовано ланцюжок зв'язків між цими факторами. На підставі цих досліджень можна зробити висновок: недостатньо розвинута система управління конфліктами і стресами негативно впливає на продуктивність праці співробітників готелю, а також на імідж керівника та колективу ТОВ «Холдинг «Гранд Готель», що знижує якість послуг, які надаються населенню.

5. Запропоновано впровадити оцінювання задоволеності клієнтів з метою уникнення конфліктів у діяльності ТОВ «Холдинг «Гранд Готель». Це сприятиме виявленню існуючих проблем та уникненню конфліктів з майбутніми клієнтами готелю, підвищенню якості обслуговування та збільшенню лояльності клієнтів.

6. Запропоновано рекомендації з підвищення кваліфікації персоналу з метою набуття навичок спілкування з конфліктними клієнтами у ТОВ «Холдинг «Гранд Готель». Це допоможе покращити задоволення клієнтів готелю, зберегти та збільшити їх кількість, побудувати позитивний імідж готелю та ефективно вирішувати проблеми. Для досягнення цих цілей рекомендується проводити тренінги з управління конфліктами, що охоплюють різноманітні аспекти спілкування та управління конфліктами. Запрошення професіоналів для проведення таких тренінгів допоможе підвищити ефективність взаємодії з клієнтами та управління конфліктами.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У бакалаврській кваліфікаційній роботі було вирішено важливе завдання – обґрунтування теоретико-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі. За результатами проведених досліджень можна зробити наступні висновки:

1. Конфлікт є досить складним соціальним і психологічним явищем, а також закономірним і неминучим результатом діяльності будь-якої групи. У трудовому колективі завжди є місце і причини для зіткнення, невдоволення, суперечливих думок та інтересів. Більшість конфліктів несуть в собі як руйнівні, так і позитивні наслідки. Конфлікти в готельно-ресторанному бізнесі є невід'ємною складовою процесу управління та мають свої особливості, які потребують уваги.

2. Ефективне управління конфліктами включає в себе не лише реагування на виникнення конфліктних ситуацій, а й їх передбачення та попередження. Причинами конфліктів є явища, факти, ситуації, що передують конфлікту і є фактором, що його провокує. Причини конфлікту можна згрупувати у 4 групи: 1. політико-економічні, соціально-демографічні, соціально-психологічні, індивідуально-психологічні.

3. Вирішення конфліктів у готельно-ресторанному бізнесі потребує комплексного підходу, що враховує специфіку галузі, потреби клієнтів та інтереси персоналу. Одним із ключових елементів успішного управління конфліктами є розвиток комунікаційних навичок та вміння ефективно спілкуватися з різними зацікавленими сторонами. Посилення взаємодії між керівництвом та персоналом, а також залучення працівників до процесу управління конфліктами сприятиме покращенню робочого клімату та підвищенню результативності бізнесу.

4. Дослідження проведене на базі «Гранд Готель Львів», яким управляє ТОВ «Холдинг «Гранд Готель». «Гранд Готель Львів» розташований в

історичному центрі Львова, в будинку, побудованому в 1893 році. В готелі дбайливо збережені унікальні поручні, двері і меблі, які відтворюють атмосферу XX століття. За свою історію готель був тричі реконструйований: в 1910, 1992 і 2016 роках. Послуги та особливості обслуговування ТОВ «Гранд Готель Львів» роблять його привабливим вибором для відпочиваючих та бізнес-подорожуючих, що шукають розкіш та комфорт під час перебування у Львові.

5. За 2021-2023 роки динаміка фінансових результатів ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» виявляє такі тенденції. У 2023 році у зв'язку з війною чистий збиток ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» склав - 4781 тис грн. У 2023 році чистий дохід ТОВ «Холдинг «Гранд Готель» зменшився на 353209 тис грн., що на 47,39%, при цьому собівартість продукції зменшилась на 313394 тис грн., що на 50,99%. Це призвело до того, що валовий прибуток зменшився на 39815 тис. грн., або на 30,45% і склав 90954 тис. грн. Також у 2023 році збільшилися адміністративні витрати та інші операційні, що призвело до збитковості ТОВ «Холдинг «Гранд Готель». Адміністративні витрати зросли на 50,67%, що свідчить про збільшення витрат на управління та адміністрування підприємством. Витрати на збут зменшилися на 15,16%, що може бути наслідком оптимізації збутових процесів або зниження обсягів рекламних витрат. Фінансові результати від операційної діяльності та фінансові результати до оподаткування зменшилися в 1,2 рази порівняно з 2021 роком, що свідчить про загальне погіршення фінансового стану підприємства.

6. Проблеми, які виявлені в робочому колективі ТОВ «Холдинг «Гранд Готель», включають пригнічений настрій, песимізм, антипатії між працівниками, наявність суперництва, а також байдужість до успіхів чи невдач інших у колективі. У важких випадках колектив не може об'єднатися, що призводить до розгубленості, сварок та взаємних звинувачень. Колектив є закритим і не проявляє бажання співпрацювати з іншими групами.

7. Проведений аналіз дозволив вивчити як зовнішнє, так і внутрішнє середовище ТОВ «Холдинг «Гранд Готель», виявити сильні та слабкі сторони системи управління конфліктами і стресами в ній, а також визначити можливості та загрози для існування даної системи в організації. З'ясовано ланцюжок зв'язків між цими факторами. На підставі цих досліджень можна зробити висновок: недостатньо розвинута система управління конфліктами і стресами негативно впливає на продуктивність праці співробітників готелю, а також на імідж керівника та колективу ТОВ «Холдинг «Гранд Готель», що знижує якість послуг, які надаються населенню.

8. Запропоновано впровадити оцінювання задоволеності клієнтів з метою уникнення конфліктів у діяльності ТОВ «Холдинг «Гранд Готель». Це сприятиме виявленню існуючих проблем та уникненню конфліктів з майбутніми клієнтами готелю, підвищенню якості обслуговування та збільшенню лояльності клієнтів.

9. Запропоновано рекомендації з підвищення кваліфікації персоналу з метою набуття навичок спілкування з конфліктними клієнтами у ТОВ «Холдинг «Гранд Готель». Це допоможе покращити задоволення клієнтів готелю, зберегти та збільшити їх кількість, побудувати позитивний імідж готелю та ефективно вирішувати проблеми. Для досягнення цих цілей рекомендується проводити тренінги з управління конфліктами, що охоплюють різноманітні аспекти спілкування та управління конфліктами. Запрошення професіоналів для проведення таких тренінгів допоможе підвищити ефективність взаємодії з клієнтами та управління конфліктами.

Отже, вивчення та застосування в практиці теоретичних засад та практичних рекомендацій з управління конфліктами сприятиме покращенню якості обслуговування, підвищенню задоволеності клієнтів та забезпеченню стабільності та успішності готельно-ресторанного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арзуманян К. К. Теоретичний аналіз причин та управління професійними конфліктами. Проблеми екстремальної та кризової психології. 2014. Вип. 15. С. 3-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekp_2014_15_3
2. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. Економіка транспортного комплексу. 2022. Вип. 40. С. 22-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2022_40_4
3. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. Маркетинг і менеджмент інновацій: 2012. №3. С. 111–119.
4. Бідучак А. С. Управління конфліктами в медичному закладі. Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»). 2024. № 2. С. 983-991. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc_2024_2_87
5. Біловодська, О. А., Кириченко, Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство, 2017. №10. С. 177-187.
6. Богоявленська, Ю. В., Шестакова, А. В., Антіпова, Г. В. Підвищення ефективності управління в організаціях через удосконалення управління конфліктами в умовах діджиталізації. Причорноморські економічні студії. 2020. №59(1). С. 92-97. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.59-15>
7. Бондаренко-Зелінська Н. Л. Запровадження альтернативних способів врегулювання спорів: європейський досвід для України. Приватне право і підприємництво. 2009. Вип. 8. С. 162-165.
8. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. Бюлетень НСПП. 2005. №11. С. 50–54.
9. Голобородько Г.П., Щербак О.Г. Формування навичок діяльності з попередження та вирішення конфліктів у процесі професійної освіти майбутніх менеджерів. URL: http://www.confcontact.com/Okt/32_Golob.html
10. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

11. Господарський процесуальний кодекс України: Кодекс України від 06.11.1991 р. № 1798-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12#Text>

12. Гринчук Н. М. Підходи до управління конфліктами у територіальних громадах. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 4. С. 143-148.

13. Гришина Н. В. Психологія конфлікту. Київ: Либідь, 2010. 258 с.

14. Гурієвська В. М. Соціально-психологічні технології управління конфліктами в державно-управлінській діяльності. Ефективність державного управління. 2014. Вип. 39. С. 172-178. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2014_39_22

15. Данілова Е. І. Модель управління корпоративними конфліктами методом медіації та фасилітації. Формування ринкових відносин в Україні. 2013. № 3. С. 158-162. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2013_3_36

16. Данілова Е. І. Переваги медіації та фасилітації перед традиційними підходами до управління корпоративними конфліктами. Формування ринкових відносин в Україні. 2013. № 2. С. 38-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2013_2_10

17. Денисенко І. Д. Сучасна теорія конфлікту: проблеми експлікації, демаркації, класифікації. Український соціум. 2013. № 3(46). С. 32-43.

18. Дзямулич М. І., Урбан О. А., Гура О. С. Програмно-цільовий метод як домінуючий елемент системи управління персоналом в умовах формування глобальної економіки. Економічний форум. 2019. № 3. С. 193-197.

19. Директива Європейського Парламенту і Ради 2008/52/ЄС від 21 травня 2008 року щодо деяких аспектів посередництва (медіації) у цивільних та комерційних справах. URL: <https://ukrmediation.com.ua/images/DOCS/Model-documents/mediation-directive-ukr.pdf>.

20. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. Конфліктологія. Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с.
21. Завгородня Ю. В., Кройтор А. В., Пехник А. В. Особливості розв'язання конфліктів та управління конфліктами у пострадянських країнах (на прикладі Молдови, Грузії, України). Актуальні проблеми політики. 2019. Вип. 64. С. 93-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/appol_2019_64_8
22. Карпенко О. О., Осипова Є. Л. Підходи щодо управління конфліктами в організації. *Economic synergy*. 2021. Iss. 2. С. 44-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2021_2_7
23. Книшова І. Ю. Інформаційний аспект управління політичним конфліктом в публічній сфері. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. №12. http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/103.pdf
24. Ковальська К. Сутність і особливості управління конфліктами інтересів у корпорації. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2011. Вип. 121-122. С. 86-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2011_121-122_26
25. Кодекс адміністративного судочинства України: Кодекс України від 06.07.2005 р. № 2747-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text>
26. Кодекс законів про працю України: Закон України №332-08 від 24.12.2023. р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
27. Коляда С. П. Ключові управлінські навички сучасності: управління особистісним стресом та конфліктами у команді. *Modern economics*. 2022. №34. С. 55-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2022_34_10
28. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
29. Конфліктологія : навч. посібник / [Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова, А.М. Гриненко] ; під ред. Л. М. Герасіної, М. І. Панова. К. : КНЕУ, 2003. 315 с.

30. Конфліктологія. URL: <http://www.igidravlika.com/novosti/9-podrobnayaklassifikacziya-konfliktov-prichi-ny-kotoryx-ix-vyzyvayut-i-dinamika-protekaniya-ponyatie-qkonfliktogenq.html>

31. Корепанова К. О. Методичні засади управління конфліктами в організації. Бізнес Інформ. 2021. № 1. С. 292-297. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_1_41

32. Криса О.Й. Природа конфліктів в організації. Маркетинг та логістика в системі менеджменту: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. 396 с.

33. Куцай Н. С. Управління конфліктами на підприємстві Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. 2021. Вип. 18. С. 101-111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2021_18_14

34. Лавренюк А. Управління конфліктами в організації. Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій]. 2016. № 2. С. 49-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2016_2_38

35. Леонов О., Леонова Т. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. Економіка та суспільство. 2023. №55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11>

36. Ложкін Г. В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : [навч. посібник] / Г. В. Ложкін, Н. І. Пов'якель. К. : ВД «Професіонал», 2007. 416 с.

37. Матат В. В. Можливості застосування медіації у системі управління корпоративними конфліктами. Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. 2020. Вип. 3. С. 126-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2020_3_18

38. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. Галицький економічний вісник. 2013. № 2. С. 79-83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2013_2_14

39. Овчарук О. Теоретико-методологічні засади управління конфліктами в трудовому колективі. Підприємництво та інновації. 2021. №

16. С. 71-75. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.12>

40. Пархоменко О. С., Нескородева І. І., Квітка Ю. М., Бабенко К. Є. Медіація як складова управління конфліктами: досвід країн Європейського союзу і напрями реалізації в Україні. Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка. 2019. Вип. 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2019_7_12

41. Полінкевич О. М., Камінські, Р., Ліпич, Л. Г. Концепція управління маркетинговими стратегіями підприємств індустрії гостинності. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2021. №60. С. 110-118. <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2021.60.0.6010>

42. Полінкевич О. Технології управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації, 2022. №5(1). С. 23–36. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.1.2022.260869>

43. Про медіацію: Закон України №1875-IX від 16.11.2021. р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-IX#Text>

44. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

45. Пуртов В., Гальченко Л. Методичні підходи до технології управління конфліктами в організації. InterConf №36. 2 грудня 2020. <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/inter-conf/artide/view/6311>

46. Рекова Н. Ю. Методичне забезпечення системи управління корпоративними конфліктами. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2012. № 2. С. 115-119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2012_2_22

47. Ровенська В. В. Єланська Н. М. Особливості управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. Інтелект XXI. 2020. №1. С. 166-171. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-l.30>

48. Ровенська В. В. Упровадження сучасних підходів та методів управління конфліктами на промисловому підприємстві. Приазовський економічний вісник. 2021. Вип. 5. С. 110-116.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev_2021_5_20

49. Родик Г. Ю. Механізми дипломатії як фактор несилового управління конфліктами. Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили]. Сер. : Політологія. 2012. Т. 204, Вип. 192. С. 127-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdupol_2012_204_192_29

50. Романець І. В., Маркова С. В., Головань О. О. Особливості управління конфліктами на КП НВК «Іскра». Економіка і організація управління. 2020. №1(37). С. 14-19. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.1.12>

51. Румянцева О. Є. Управління принципал – агент конфліктами на підприємстві. Молодий вчений. 2015. № 5(2). С. 76-80. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_5\(2\)__21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_5(2)__21)

52. Сазонова Т. О., Шульженко І. В., Хавронюк В. Ю. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. Інфраструктура ринку. 2020. №47. С. 101-105. <https://doi.org/10.32843/infrastructure47-19>

53. Свидрук І. І. Управління конфліктами та соціальними експектаціями в діяльності організацій. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. Т. 29, № 9. С. 99-104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2019_29_9_19

54. Семененко, О. В. Організаційна культура як фактор управління конфліктами. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки, 2019. №33. С. 181-185. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-35>

55. Теоретичні, економічні та практичні аспекти готельно-ресторанної справи : бібліографічний огляд / уклад. Д. В. Ткаченко ; за ред. О. О. Цокало. – Миколаїв : МНАУ, 2023. 77 с.

56. Трухан М. А. Теоретичні засади управління конфліктами у соціально-педагогічному середовищі. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія,

досвід, проблеми. 2013. Вип. 34. С. 118-123.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sitimn_2013_34_27

57. Хмурова В. В., Новак О.С. Управління конфліктами на підприємствах сфери послуг. Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій]. 2014. № 1. С. 106-113.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2014_1_20

58. Хома І. Б. Управління бізнес-конфліктами з використанням теорії нечітких множин. Економіка та держава. 2014. № 7. С. 50-53.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2014_7_12

59. Хорошко В. О., Браїловський М. М. Управління конфліктами та інцидентами інформаційної безпеки в мережі Internet. Інформатика та математичні методи в моделюванні. 2021. Т. 11, № 1-2. С. 15-25.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Itmm_2021_11_1-2_4

60. Цивільний процесуальний кодекс України: Кодекс України від 18.03.2004 р. № 1618-IV: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15#Text>

61. Циганко О.В. Міжнародний досвід розвитку готельного бізнесу і його значення для України. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2022. 86 с.

62. Цісецький О., Островерхов В. Формування системи управління конфліктами в організації. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2017. Вип. 22. С. 77-81.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rarpsu_2017_22_15

63. Чалюк Ю. О. Соціальні послуги в умовах соціалізації глобальної економіки: теорія та практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2022. 320 с.

64. Чалюк Ю. О. Сценарії соціально-економічного розвитку ЄС після BREXIT та COVID. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31(70). № 4.

65. Чаркіна, Т. Ю., Марценюк, Л. В., Задоя, В. О., Пікуліна, О. В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах

кризи. Економіка та держава. 2021. №2. С. 19-23.
<https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.2.19>

66. Шаповалова О., Швецова Л. Медіація у професійній діяльності юриста: підручник. Одеса: Екологія, 2019. С. 396-410.

67. Шаульська Л. В., Гринкевич Р. І. Управління конфліктами компетентнісної та соціально-психологічної природи в інноваційно-активній організації. Вісник економічної науки України. 2022. № 2. С. 132-139.
 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2022_2_19

68. Швецова Л. Альтернативні способи вирішення спорів. Вісник НААУ № 1-2 (98). С. 57-65. URL: <https://unba.org.ua/publications/8920-alternativni-sposobi-virishennya-sporiv.html>

69. Шерньова З. Є., Хименко С. М. Управління Корпоративними конфліктами інтересів: гносеологічний аспект. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2016. Вип. 7. С. 39-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2016_7_8

70. Шматковська Т. О., Коробчук Т. І., Борисюк О. В. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в системі обліково-аналітичного забезпечення щодо моделювання бізнес-процесів. Економіка та суспільство. 2023. № 53

71. Шульженко І. В., Лупинос Р. С. Особливості управління конфліктами в сучасній організації. Економічний форум. 2019. № 4. С. 178-182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_4_30

72. Як працює медіація та відновне правосуддя. Громадський простір. URL: <https://www.prostir.ua/?library=yak-pratsyujemediatsiya-ta-vidnovne-pravosuddya>

73. Якименко-Терещенко Н. В., Побережна Н. М., Жань Хо. Визначення проблем розвитку готельно-ресторанного бізнесу на основі фінансово-статичної звітності. Ефективна економіка. 2021. №6.
<https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.11>

ДОДАТКИ

Додаток Г

Бланк дій щодо вирішення проблем гостя у ТОВ «Холдинг «Гранд Готель»

Дата події		Час			
Ім'я гостя		Афілійованість по відношенню до готелю (при необхідності)			
Адреса		Номер телефону			
Номер		Дата прибуття		Дата вибуття	
До	Агресія, лють	Дуже засмучений	Засмучений	В нормі	Спокійний
Після	Агресія, лють	Дуже засмучений	Засмучений	В нормі	Спокійний
У чому була проблема?					
Що Ви зробили для вирішення проблеми?					
Чи задовольнило гостя вирішення проблеми?					
Так / Ні					
Подальші дії:					
Працівники, які брали участь у вирішенні проблеми					
Форму заповнив					
Дата заповнення					
Звертаємо вашу увагу: це документ, що має юридичну силу. Записуйте лише факти					