

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут готельно-ресторанного бізнесу та туризму  
(назва навчально-наукового інституту)

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи  
та підприємництва  
(назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ  
Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023\_\_ року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти \_\_\_\_\_ бакалавр \_\_\_\_\_  
(назва освітнього ступеню)

зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» \_\_\_\_\_  
(шифр і назва)

освітньої програми «Готельно-ресторанна справа» \_\_\_\_\_  
(назва)

на тему: «Управління конфліктами у закладі готельного/ресторанного  
господарства та його забезпечення»

Виконав:

здобувач вищої освіти

Найдьон Владислав Сергійович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

\_\_\_\_\_

(підпис)

Керівник:

доцент, д.е.н., доцент Приймак Н.С.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_

(підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній  
роботі немає запозичень з праць  
інших авторів без відповідних  
посилань

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_

(підпис)

Кривий Ріг  
2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ  
 імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут готельно-ресторанного бізнесу та туризму  
 Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної  
 справи та підприємництва  
 Форма здобуття вищої освіти денна  
 Ступінь бакалавр  
 Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»  
 Освітня програма 241 «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
 Гарант освітньої програми

Аліна

\_\_\_\_\_  
 СЛАЩЕВА  
 підпис

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**  
 Найдьону Владиславу Сергійовичу

прізвище, ім'я, по батькові

1.Тема роботи: Управління конфліктами у закладі готельного/ресторанного господарства та його забезпечення

Керівник роботи: д.е.н., доцент Приймак Н.С.  
 науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського  
 від "28" листопада 2022 р. № 388-с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи "10" червня 2023 р.

3.Вихідні дані до роботи: дослідження теоретико-методологічних засад управління конфліктами в умовах готельного підприємства та діагностика типів конфліктних ситуацій та підходів до управління конфліктами в умовах ФОП Осадча готель «Україночка»

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

Теоретико-методичні засади управління конфліктами на підприємстві готельного господарства; Аналіз управління конфліктами в умовах ФОП Осадча готель «Україночка».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).  
таблиці, рисунки

(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: «28» листопада 2022 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 01.11.2022	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 06.03.2023	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 03.04.2023	
4	Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 01.05.2023	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 22.05.2023	
6	Попередній захист	до 05.06.2023	
7	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 06.06.2023	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 10.06.2023	
9	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 12.06.2023	
10	Захист дипломної роботи	до 19.06.2023	

Здобувач ВО \_\_\_\_\_ Найдзон В.С.  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Приймак Н.С.  
(підпис)

## РЕФЕРАТ

Об'єктом роботи є управління конфліктами в умовах ФОП Осадча готель «Україночка».

Предметом дослідження є напрями забезпечення ефективного управління конфліктами у закладі готельного господарства.

Мета кваліфікаційної роботи - є дослідження теоретико-методологічних засад управління конфліктами в умовах готельного підприємства та діагностика типів конфліктних ситуацій та підходів до управління конфліктами в умовах ФОП Осадча готель «Україночка».

Для виконання поставлених у роботі завдань використовувалися наступні методи: метод спостереження; порівняння отриманої інформації; узагальнення наукових понять для дослідження; аксіоматичний метод для побудови наукової теорії, при якій деякі твердження (аксіоми); метод аналізу, за допомогою якого розкладаються предмети дослідження (об'єктів, властивостей тощо); синтез – з'єднання окремих сторін предмету в єдине ціле на складові частини; аналіз літературних джерел та аналіз нормативних документів.

В першому розділі досліджено сутність та характерні ознаки конфлікту, моделі конфліктів в умовах готельного господарства, окреслено методичний інструментарій технології діагностики конфлікту в умовах готельного підприємства та його особливості, представлено методи та засоби вирішення конфліктів на підприємстві готельного господарства.

В другому розділі представлено загальну економічну характеристику діяльності ФОП Осадча готель «Україночка», наведено основні вимоги до контрконфліктної поведінки та готельного сервісу персоналу ФОП Осадча готель «Україночка», здійснено діагностику типів конфліктних ситуацій та підходів до управління конфліктами в умовах ФОП Осадча готель «Україночка».

Безпосередні заходи щодо профілактики конфліктів у готелі ФОП Осадча готель «Україночка»: періодичне анкетування; проведення тренінгів; суворі фіксація всіх конфліктних ситуацій.

Ключові слова: готель, конфлікт, управління, контрконфліктні заходи, гість.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА .....	8
1.1 Сутність та характерні ознаки конфлікту, моделі конфліктів в умовах готельного господарства.....	8
1.2 Методичний інструментарій технології діагностики конфлікту в умовах готельного підприємства та його особливості .....	13
1.3 Методи та засоби вирішення конфліктів на підприємстві готельного господарства .....	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В УМОВАХ ФОП Осадча ГОТЕЛЬ «УКРАЇНОЧКА» .....	23
2.1 Загальна економічна характеристика діяльності ФОП Осадча готель «Україночка» .....	23
2.2 Основні вимоги до контрконфліктної поведінки та готельного сервісу персоналу ФОП Осадча готель «Україночка».....	35
2.3 Діагностика типів конфліктних ситуацій та підходів до управління конфліктами в умовах ФОП Осадча готель «Україночка» .....	41
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	54
ДОДАТКИ.....	57

## ВСТУП

Економічні перетворення в сучасній Україні відбилися на умовах життя та трудовій діяльності більшості громадян України.

Найгостріше розвивалися відносини в соціально-трудої сфері, безперервно виникали трудові спори, конфлікти між найманими працівниками і роботодавцями. Колективні трудові конфлікти на підприємствах з'явилися в сучасній Україні, але одночасно виявлялися майже єдиним засобом ефективного захисту прав та інтересів найманих працівників.

Проблема дослідження конфлікту набула особливого значення: з одного боку науковці стверджують, що конфлікт негативно позначається на функціонуванні організації, дестабілізує її, призводить до непорозумінь співробітників. Інші науковці вважають, що конфлікти чинять позитивний вплив на діяльність організації, оскільки конфлікт дозволяє організації розвиватися, бути конкурентоспроможними на ринку, що дає змогу співробітникам професійно та духовно зростати.

Цілком справедливо визначити, що конфлікти в організації чинять двояку дію на неї: конфлікт може як зруйнувати організацію, так і згуртувати її. Керівникові потрібно уміти контролювати конфлікти й управляти ними. Наявність актуальної, ефективної і об'єктивної системи управління процесами конфліктів дозволить не лише уникнути їх негативного впливу, але й спрямувати їх на користь організації.

Сучасні проблеми управління конфліктами, стратегії поведінки під час перебігу конфліктів, шляхи їх конструктивного розв'язання досліджували Вишнякова Н., Гірник А., Ємельянов С., Корнеліус Х., Мастенбрук У., Мелібруда Є., Мескон М., Уізерс Б., Фейр Ш. та Шейнов В.; шляхи реалізації концептуальних положень управління соціально-трудоими конфліктами розглядали Грішнова О.А., Дятлов В.А., Жаворонкова Г.В., Скібіцький О.М., Казановський А.В., Палеха Ю.І., Приступа М.І., Кудін В.О. та інші науковці

Мета кваліфікаційної роботи - є дослідження теоретико-методологічних засад управління конфліктами в умовах готельного підприємства та діагностика типів конфліктних ситуацій та підходів до управління конфліктами в умовах ФОП Осадча готель «Україночка».

Основними завданнями роботи є:

- дослідити сутність та характерні ознаки конфлікту, моделі конфліктів в умовах готельного господарства;
- навести методичний інструментарій технології діагностики конфлікту в умовах готельного підприємства та його особливості;
- обґрунтувати методи та засоби вирішення конфліктів на підприємстві готельного господарства;
- навести загальну економічну характеристику діяльності ФОП Осадча готель «Україночка»;

- представити основні вимоги до контрконфліктної поведінки та готельного сервісу персоналу ФОП Осадча готель «Україночка»;
- здійснити діагностику типів конфліктних ситуацій та підходів до управління конфліктами в умовах ФОП Осадча готель «Україночка».

Об'єктом роботи є управління конфліктами в умовах ФОП Осадча готель «Україночка».

Предметом дослідження є напрями забезпечення ефективного управління конфліктами у закладі готельного господарства.

Для виконання поставлених у роботі завдань використовувалися наступні методи: метод спостереження; порівняння отриманої інформації; узагальнення наукових понять для дослідження; аксіоматичний метод для побудови наукової теорії, при якій деякі твердження (аксіоми); метод аналізу, за допомогою якого розкладаються предмети дослідження (об'єктів, властивостей тощо); синтез – з'єднання окремих сторін предмету в єдине ціле на складові частини; аналіз літературних джерел та аналіз нормативних документів.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, Закони України, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань; статистичні дані Головного управління статистики України, інформаційні ресурси мережі Інтернет.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

#### 1.1 Сутність та характерні ознаки конфлікту, моделі конфліктів в умовах готельного господарства

Конфлікти виникають постійно у житті людини у всіх сферах життєдіяльності та мають різноманітні прояви і наслідки. Відповідно людина змушена знаходити способи управління ними, їх оцінювання, зниження їхніх негативних наслідків та запобігання конфліктам. Природа виникнення конфліктів, їхня багатоаспектність та пов'язаність із різними елементами життя людини та суспільства загалом є об'єктом вивчення вчених, починаючи із часів власне появи людини, оскільки про них згадують у більшості стародавніх міфів, давніх переказів, народних пісень, приказок тощо. Можна припустити, що перші конфлікти були пов'язані із необхідністю задоволення первинних потреб людини, її виживанням та продовженням роду, зокрема потреб у: безпеці, їжі, сексі, місці проживання тощо [1]. Вирішувались конфлікти, як правило, силовим способом або із залученням старійшин племені, відповідно вважали що той, хто переміг, був правий. Зокрема, як зазначає Й. Гейзінга: «Сам виграш як такий є для архаїчного розуму доказом істини і правоти». [2, с. 97].

Певні особливості існування конфліктів та способи їх розв'язання за первіснообщинного ладу виявляються і у перебігу конфліктів у сучасних умовах, зокрема і в управлінських конфліктах. Хоч силових дій та вчинків у вирішенні конфліктів стало менше, натомість кількість способів їх розв'язання різко зросла. Особливо часто основні ознаки первіснообщинних конфліктів виникають у процесі перемін як політичних, так і економічних, коли кількість примітивних та простих, зокрема силових способів розв'язання конфліктів, різко зростає. Розвиток суспільства призвів до зростання кількості та різноманітності конфліктів, що вимагає нових методів їх розв'язання та зниження негативних наслідків. Економічні конфлікти особливо істотно видозмінились із розвитком промисловості в кінці ХІХ ст. – на початку ХХ ст.

Під час вивчення етимології основних понять конфліктології виявлено, що слово «конфлікт» походить від латинського слова *conflictus*, що в перекладі означає «зіткнення, боротьба». Загалом визначень та тлумачень поняття «конфлікт» та суміжних категорій є величезна кількість, однак нас цікавили ті особливості та елементи тлумачень, які важливі з позиції управління конфліктами на підприємствах. Зокрема, стосовно визначення суті конфлікту можна чітко виокремити три різні позиції вчених та практиків щодо дії та наслідків конфлікту. Представники першої із них відзначають домінування негативної дії конфлікту на діяльність суб'єктів конфліктної ситуації. Конфлікт –



це насильницька міжособова боротьба, пов'язана зі свідомим приниженням потреб та позиції партнера [1].

У словнику зазначено, що конфлікт є надзвичайним загостренням суперечностей сторін, пов'язаних з особливостями їхнього становища в суспільстві, а відтак з реальною чи надуманою протилежністю їхніх інтересів, цілей, цінностей [3]. В іншому словнику вказано, що конфлікт є засобом взаємодії людей, при якому превалує тенденція протиборства, ворожнечі, руйнування досягнутої єдності, згоди і співробітництва [4].

Конфлікт – це найгостріший засіб розв'язання істотних суперечностей, що виникають у процесі взаємодії, який полягає у протидії між суб'єктами конфлікту, яка зазвичай супроводжується негативними емоціями [5]. Інші науковці дотримуються думки, що конфлікти не можуть мати як позитивний, так і негативний наслідки і відповідно їхні результати скоріше нейтральні. Якщо наслідки є позитивними чи негативними, то вони переважно короткотермінові, а в довготерміновому періоді встановлюється статус кво, тобто негативні чи позитивні наслідки стають невідчутними.

Науковці зазначають, що конфлікт також можна розглядати як стан потрясіння, дезорганізації відносно попереднього розвитку і, відповідно, як генератор нових структур [1].

Автор теорії соціального конфлікту Л. Козера зазначає, що конфлікт – це боротьба між цінностями та бажаннями через дефіцити статусу, влади і ресурсів, у процесі якої цілі противника нейтралізуються, ущемляються або елімінуються його суперниками. Фактично автор вказує негативний аспект від дії конфлікту, однак при цьому стверджує, що у певній ситуації може проявлятися і позитивна функція конфлікту. А саме конфлікт може стати чинником підтримання динамічної рівноваги в соціально-економічних системах, в яких він відбувається. Якщо конфлікт пов'язаний із цілями, цінностями або інтересами, які не порушують засад існування груп, тоді його наслідки позитивні. Якщо конфлікт зачіпає основні цінності груп, то він є небажаним, оскільки підриває засадничі принципи діяльності груп і призводить до руйнування самої групи [6]. З останньою тезою можна погодитись, якщо група створює позитив у діяльності певної системи, елементом якої вона є. Інколи для зміни системи необхідно змінювати, реструктуризувати та ліквідувати окремі групи.

Більшість науковців зводять визначення конфлікту до того, що конфлікт є зіткненням двох або більше різноспрямованих сил для досягнення власних інтересів та цілей в умовах протидії [8]. Зауважимо, що визначення має охоплювати усі види можливих конфліктів, а наведене визначення конфлікту важко застосувати до великої кількості внутрішньоособистісних конфліктів.

В науці управління активно почали досліджувати конфлікти у школі наукового управління та адміністративній школі. Основним представником останньої був Вебер, який розглядав конфлікт як негативне явище, що

асоціювалось із певною агресією, ворожістю, війною, суперечками, погрозами тощо, яке призводить зрештою до руйнування досягнутого балансу та може зашкодити діяльності будь-якої соціально-економічної системи. При цьому вважали, що запобігти конфлікту та уникнути його негативних наслідків конфлікту можливо, спонукаючи до встановлення цілей, завдань, норм, побудови раціональної структури управління тощо [8,9].

Теорія «людських відносин» також розглядала лише негативний аспект управлінських конфліктів, однак причини виникнення конфліктів, на думку науковців, полягали в організаційних нормах різного типу, а, насамперед, у відносинах між працівниками підприємства. Відповідно покращення взаємин між працівниками та прищеплення командного духу, побудова корпоративної культури, налагодження міжособистісних стосунків здатні забезпечити уникнення конфліктних ситуацій та зменшити обсяги збитків від їх дії.

На третьому етапі розвитку теорії менеджменту пропонують вирішувати конфлікти із урахуванням зовнішнього середовища. Для уникнення конфлікту система менеджменту формується відповідно до вимог ринку і розподіл ресурсів відбувається із урахуванням досягнення основних ринкових показників (обсягів збуту, лояльності споживачів, повторних покупок, частки ринку, зростання попиту тощо).

Етап активного застосування кількісних економіко-математичних методів передбачає формування моделей прогнозування ймовірності виникнення управлінських конфліктів та їхніх наслідків. З'явилися стохастичні та імітаційні моделі оцінювання та прогнозування розвитку управлінських конфліктів у організаціях.

Сучасні школи менеджменту дотримуються позиції, що управлінські конфлікти частіше приводять до позитивних результатів і відповідно вони бажані та обов'язкові у діяльності ефективної організації. Можливість виявити різні позиції, думки, приховані цілі, мотиви та потреби, отримати додаткову інформацію та інші необхідні ресурси, сформувані альтернативи розвитку робить управлінський конфлікт необхідним для виживання сучасної організації у конкурентному середовищі.

Конфлікт за природою є суперечливим явищем, з одного боку, його виникнення та перебіг може сприяти розвитку системи управління та спонукати до вдосконалення механізмів менеджменту, а з іншого боку – гальмувати зростання системи управління, призводити до витрат та втрат у діяльності машинобудівних підприємств, знижувати показники ефективності діяльності, спричиняти появу небажаних явищ – авантюризму, опортунізму, бюрократії, тіньової діяльності та низки інших негативних наслідків.

У науковій літературі виділяють різноманітні ознаки конфліктної ситуації та конфліктів. Кожен без винятку конфлікт має певні ознаки, за якими його можна ідентифікувати; ознаки різняться залежно від виду конфлікту. Важливо

поділяти ознаки на явні та приховані. До явних ознак конфліктної ситуації доцільно зарахувати:

- внутрішньоособисті: замкнутість та агресивність; зниження продуктивності праці; зростання рівня схильності до прийняття управлінських рішень із необґрунтованим рівнем ризику; негативні зміни у ставленні до роботи; недооцінку або переоцінку власних досягнень та здібностей; уникнення трудової діяльності та відхилення від неї; зволікання із виконанням поставлених завдань та реалізацією цілей;

- міжособистісні: збільшення емоційності та емоційної напруги у стосунках між працівниками; зростання опору під час прийняття та реалізації управлінських рішень; втрату довіри та поваги між колегами; почастищення пліток між працівниками та шумів у комунікаційних каналах; приниження почуття гідності; страйк та саботаж;

- загальноорганізаційні: зростання плинності кадрів; збільшення кількості відхилень від очікуваних результатів діяльності та цілей; зростання рівня браку; погіршення соціально-економічних показників діяльності організації (прибутковості, ліквідності, середньої заробітної плати тощо); зростання надлишкових запасів; збільшення кількості неформальних груп, які мають різні цілі та інтереси; відмову від виконання окремих функцій менеджменту; збільшення кількості негативних суджень.

Приховані ознаки конфлікту є не безпечнішими, складніше управляти ними. Їх теж доцільно поділити на:

- внутрішньоособисті: виконання лише планових показників; пропуски окремих громадських заходів; обурення, страх, тривога, байдужість, песимізм; міжособистісні: дотримання формальностей та правил відносин між учасниками конфлікту; зменшення кількості комунікацій між групами;

- загальноорганізаційні: зростання кількості шумів; небажання індивідумів чи груп спілкуватися між собою; гнітюча тиша на нарадах; багаторазовий розгляд того самого питання на нарадах без прогресу у вирішенні; ситуація, коли один індивідум (одна група) не підтримує або «топить» іншого (іншу); відмова від дискусій чи відхилення від обговорення окремих питань.

Загалом між прихованими та явними ознаками конфліктів важко провести розмежувальну лінію, оскільки як причини, так і конфлікти можуть миттєво змінюватися з прихованих на явні й навпаки.

Різні типи конфліктів пов'язані між собою. В ході розвитку конфлікти одного типу можуть переходити в конфлікти іншого типу. Одною з причин конфліктної ситуації в сфері гостинності може бути недостатня якість послуг. Сприйняття якості послуг споживачем визначається як співвідношення очікувань споживача та реального виконання замовлених ним послуг. Конфліктні ситуації в готелях зустрічаються досить часто. В психології готельного обслуговування виділена категорія «важких гостей», які в більшості

своїй і генерують конфліктні ситуації. Іноді персонал готелю зазнає ворожий психологічний вплив. Нерідко агресивність гостя або провокує персонал готелю на відповідну ворожість, або робить його безпорадним.

Крім того, конфлікти в готельному бізнесі можуть виникати через те, що персонал не задоволений умовами праці, відсутні правильне делегування повноважень, незаслужена похвала, професійне зростання співробітників, порушується етика спілкування, незадовільна комунікація, відсутні перспективи розвитку. Тобто конфлікт у готельно-ресторанному бізнесі можуть породжувати нормативні обмеження, відсутність мотивації та розбіжності цінностей між стейкхолдерами. Всі скарги в готельній справі можна умовно поділити на чотири категорії: • невиконання чи неналежне виконання готельних послуг; • несвоєчасне інформування гостей про зміни в умовах обслуговування; • недостовірні або неточні інформації про готельний продукт; • складання і підписання договору, що обмежує права споживача.

Різниця людей у поглядах, розбіжність сприйняття та оцінок тих чи інших подій досить часто призводять до спірної ситуації. Якщо до того ж ситуація, що склалася, є загрозою для досягнення поставленої мети хоча б одному з учасників взаємодії, то виникає конфліктна ситуація [1, С. 23].

Основними ознаками конфлікту є:

- наявність ситуації, яка сприймається учасниками як конфліктної;
- неподільність об'єкта конфлікту, тобто. предмет конфлікту може бути поділений справедливо між учасниками конфліктної взаємодії;
- бажання учасників продовжити конфліктну взаємодію задля досягнення своїх цілей [39].

Згідно із дослідженнями Міжнародної асоціації обслуговування клієнтів, 91% незадоволених клієнтів більше ніколи не скористаються послугами даного готелю і ще розповсюдять цю негативну інформацію мінімум 9 особам. Також 54-70 % знову скористаються послугами готелю, якщо їх претензії будуть задоволені. А якщо вони будуть задоволені дуже швидко, то ця цифра збільшиться до 95 %. Таким чином, навіть найнесподіваніші скарги гостей не повинні залишатися без уваги адміністрації готелю [35].

Діяльність зарубіжних фірм, практика роботи вітчизняних організацій, особливо в умовах зміни форм власності, показує, що сучасним керівникам та керуючим персоналом необхідні знання та навички з управління конфліктами та їх прогнозування [36, С. 160].

Управління конфліктом - це цілеспрямоване, обумовлене об'єктивними законами вплив на його динаміку на користь розвитку або руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення даний конфлікт [37].

Управління конфліктом в готелі - це цілеспрямований вплив з метою усунення (мінімізації) причин, що породили конфлікт, або корекції поведінки учасників конфлікту [38, С. 52].

Таким чином, конфлікт у трудовому колективі - це усвідомлене протиріччя між членами цього колективу, що спілкуються, який супроводжується спробами його вирішити на тлі емоційних відносин. Для вирішення конфліктів члени колективу користуються певними стратегіями поведінки, саме стратегією суперництва, пристосування, уникнення, компромісу та співробітництва [39-43].

Отже, конфлікти можуть мати і позитивні, і негативні наслідки на різних рівнях управління та в різних управлінських системах підприємства. У зв'язку із цим важливо не тільки визначити чітко поняття конфлікту та інший понятійний апарат теорії управління конфліктами, але й розробити практичні методи управління ним, щоб забезпечити зниження низки негативних наслідків та підвищити обсяг позитивних результатів від дії конфліктів.

## **1.2 Методичний інструментарій технології діагностики конфлікту в умовах готельного підприємства та його особливості**

Діагностика припускає ретельний аналіз меж припустимих суперечностей у групі (організації), у яких ця ситуація здатна не перерости в пряме конфліктне протистояння або, навпаки, має тенденцію до такого протистояння. Вона містить у собі також визначення й розходження причин, джерел, приводів для конфліктних дій. Крім того, повинно бути виявлено не тільки об'єктивні, але й суб'єктивні причини конфліктної взаємодії, реальних його суб'єктів та ініціаторів [9, с. 156].

Діагностика конфлікту включає такий важливий компонент як з'ясування очікувань, прагнень протиборчих сторін. Вона не може бути ефективною без з'ясування того, який тип конфлікту розгортається в організації — міжособистісний, внутрігруповий, рольовий, дисфункціональний, конструктивний, ціннісний тощо.

Управлінню конфліктом повинна передувати стадія його діагностики для визначення основних складових конфлікту, його причин.

Схему діагностики конфлікту в узагальненому вигляді представлено на рис. 1.1.

Для проведення діагностики необхідні такі критерії визначення:

- з'ясування джерел конфлікту, суб'єктивних чи об'єктивних переживань сторін, способів боротьби, суперечності думок, подій, потреб та інтересів;
- вивчення «біографії» конфлікту, тобто його історії, тла, на якому він прогресував, наростання конфлікту, кризи і поворотні крапки в його розвитку;
- визначення учасників конфліктної взаємодії: осіб, груп, підрозділів;
- з'ясування позицій і стосунків між сторонами, їхньої взаємозалежності, ролей, очікувань;
- визначення вихідного ставлення до конфлікту — чи хочуть і чи можуть сторони самі вирішити конфлікт, які їхні надії, очікування, настанови, умови, чи

конфлікт спровоковано спеціально в інтересах однієї зі сторін, яка постійно підтримує рівень напруженості [10, с. 109].

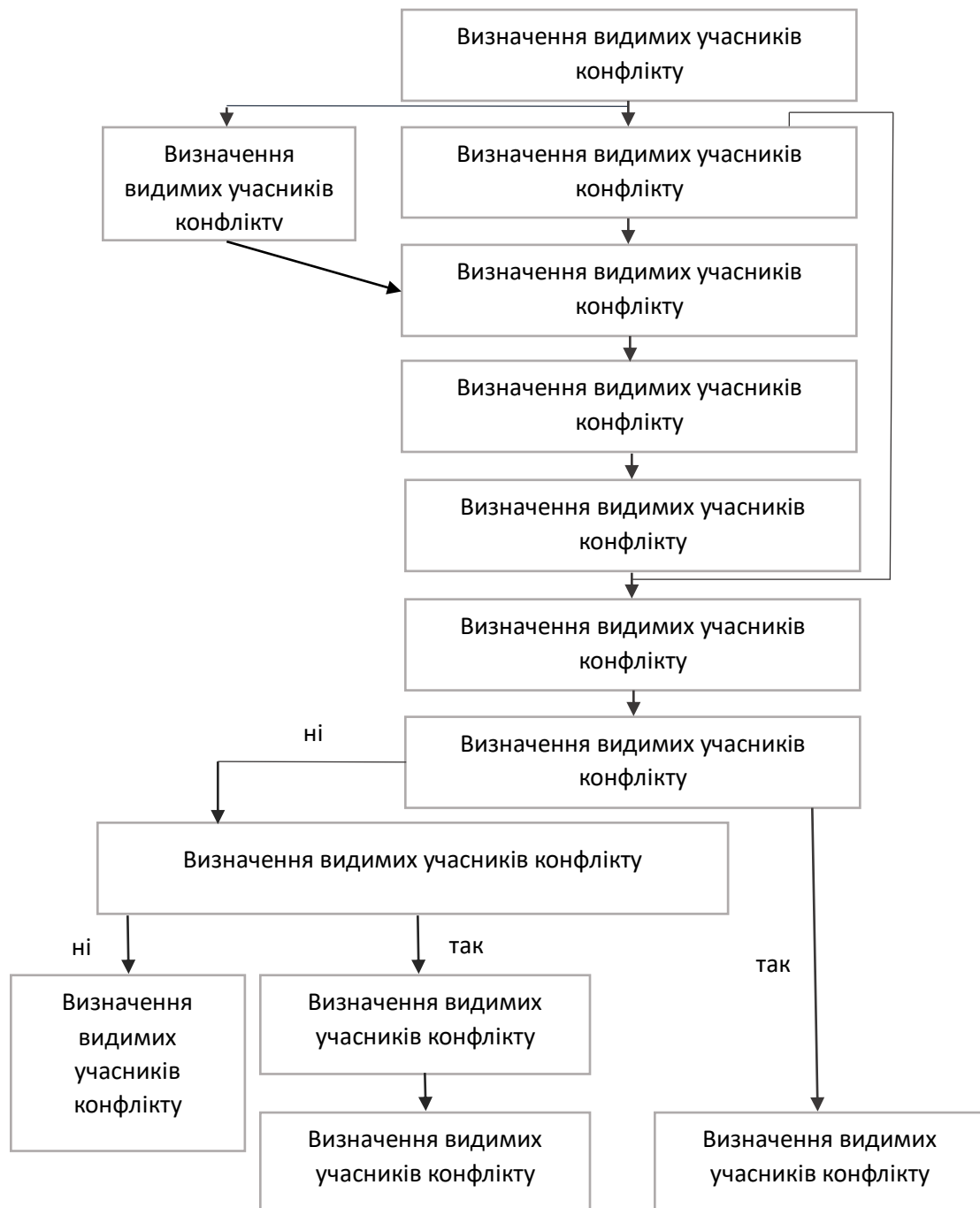


Рисунок 1.1 - Діагностика конфлікту [10, с. 41]

Системний підхід до дослідження конфлікту припускає визначення загальної понятійної схеми його опису [11, 12]. Схема включає одинадцять основних категоріальних груп: сутність; класифікацію; структуру; функції;

еволюцію; генезис; динаміку; інформацію в конфлікті; попередження; завершення конфлікту, діагностику й дослідження (рис. 1.2).

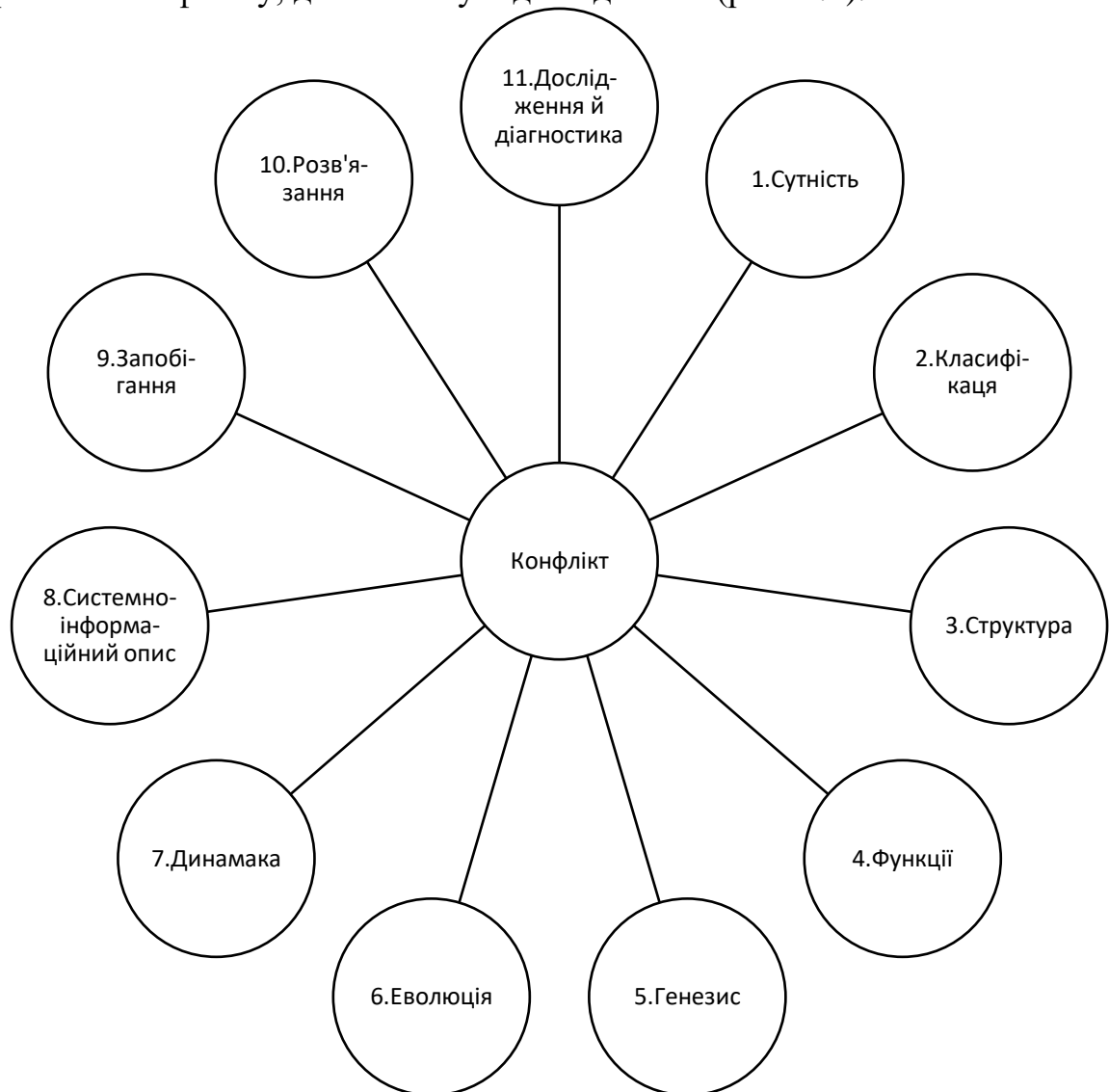


Рисунок 1.2 - Універсальна схема понятійного опису конфлікту

Усі типи конфліктів належать до того класу явищ, у саморозвитку й дослідженні яких інформація відіграє ключову роль.

Можна сформулювати вихідні вимоги, що забезпечують системність інформаційного аналізу конфліктів. У проблемі вивчення й регулювання конфліктів існує чотири основні сфери. У кожній із них застосування інформаційного підходу має особливості [13].

Процес вивчення будь-якого явища має свою логіку та складається з декількох етапів. Відомо вісім основних етапів наукового аналізу конфліктів (рис. 1.3).

Визначення суті конфліктної ситуації, її адекватне розуміння кожною зі сторін може послужити основою прийняття подальшого рішення.

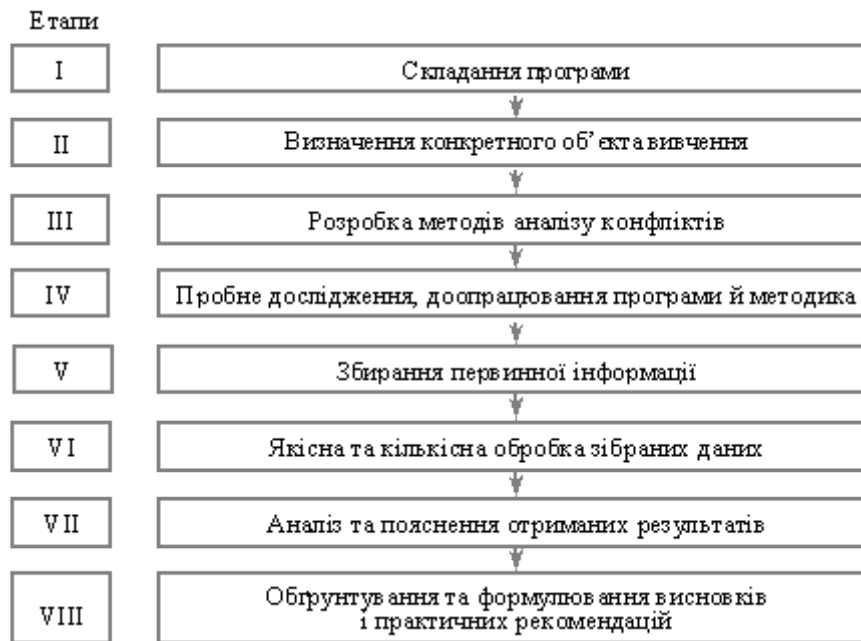


Рисунок 1.3 - Основні етапи аналізу конфлікту

У проведенні діагностики конфлікту досить складним є визначення суб'єктів конфлікту, їхніх потреб, інтересів, побоювань, причин конфліктної взаємодії. Сфера реальних конфліктів. Центральною регулятивною ланкою виникнення, розвитку й завершення конфлікту є моделі ситуації, що наявні у психіці учасників конфліктної взаємодії. Ядро конфлікту складає його об'єкт. Він має безліч характеристик. У кожного учасника конфлікту формується власне суб'єктивне уявлення про об'єкт конфлікту, його модель. Єдиним джерелом формування моделей об'єкта конфлікту є інформація. Учасники конфлікту поведуться не відповідно до реального об'єкта конфлікту, а спираючись на його інформаційні моделі. Закономірності формування моделей об'єкта конфлікту в опонентів надзвичайно важливі для розуміння причин боротьби між людьми. Ці закономірності носять інформаційний характер. Важливо знати, яка інформація, як і чому впливає на формування моделі об'єкта конфлікту. Частина наявної істотної інформації про об'єкт конфлікту опонентами не враховується. Яка це інформація, чому вона не впливає на модель об'єкта конфлікту? Відповідь на всі ці важливі питання може дати системно-інформаційний аналіз конфлікту.

В учасників конфлікту формуються інформаційні моделі конфліктної ситуації в цілому; мотивів і можливих дій протилежної сторони в конфлікті; своїх мотивів і можливостей у конфлікті; уявлень інших людей про нього; цілей усіх сторін, що беруть участь у конфлікті, та ін.



Сам процес конфліктної взаємодії являє собою ніщо інше, як обмін інформацією між усіма основними й другорядними учасниками конфліктної ситуації. Інформаційний вплив учасників конфлікту один на одного виробляється з метою корекції поведінки сторін у потрібному напрямі. Ключ до розуміння конфліктів лежить у дослідженні інформаційного середовища, в умовах і під впливом якого вони виникають, розвиваються й завершуються.

Стереотипи поведінки людей у конфліктах є результатом інформаційного впливу досвіду попереднього життя людини. Стереотипи, що сформувалися в процесі життя, часто відіграють вирішальну роль у виборі способу поведінки в конкретній ситуації. Яка інформація та який образ впливає на закріплення визначених стереотипів соціальної поведінки? Яку роль відіграє особистий життєвий досвід людини? Який вплив має досвід інших людей, що його спостерігає людина? Яка інформаційна роль культури, мистецтва, релігії в конфліктній поведінці людей? Чи можна за допомогою інформації спровокувати чи, навпаки, запобігти виникненню конфліктів? Коли і як це робиться? Як впливати на засоби масової інформації з метою мінімізації їхнього деструктивного впливу на конфліктність окремих людей, соціальних груп, суспільства в цілому? Відповіді на ці питання може дати системно-інформаційний аналіз зовнішнього стосовно конфліктів середовища, об'єктивних і організаційно-управлінських причин виникнення конфліктних ситуацій.

Вплив третьої сторони на конфлікт із метою його конструктивного розв'язання носить інформаційний характер. Уся діяльність керівників із запобігання й розв'язання конфліктів являє собою інформаційний вплив на їх учасників. Ефективність управління конфліктами підвищиться, якщо знати, яку інформацію, коли, у якій формі, якому учасникові конфлікту повідомляти з метою необхідної корекції його поведінки. Керівник повинен також знати, яку інформацію необхідно зібрати для того, щоб його втручання в розвиток подій не принесло шкоди, було обґрунтованим. Якісне інформаційне забезпечення управління конфліктом — важлива умова успішної роботи керівника.

У конфліктологічних дослідженнях на підприємствах не використовується цінна інформація, накопичена в працях із соціології, що стосується проблем методології наукового дослідження, його етапів і програм.

Структурний аналіз конфлікту може бути проведений з використанням методики картографії, запропонованої австралійськими вченими Х. Корнеліус і Ш. Фейр [14].

Суть методики полягає у складанні карти конфлікту, на якій відображаються проблема, учасники конфлікту, їхні потреби й побоювання (рис. 1.4). Карту можна складати індивідуально чи колективно. Такі карти особливо корисні під час: підготовки до ділових переговорів; переговорів, що зайшли в тупик; розподілі майна; проблемах у колективі, пов'язаних із

міжособистісними та виробничими відносинами; майбутніх нововведень; сімейних ускладненнях.

Згідно з методикою можна графічно відобразити складові конфлікту, послідовно проаналізувати поведінку його учасників, сформулювати основні проблеми, потреби й побоювання учасників, способи усунення причин, що призвели до конфлікту. Ця робота складається з декількох етапів [15, с. 246-248].

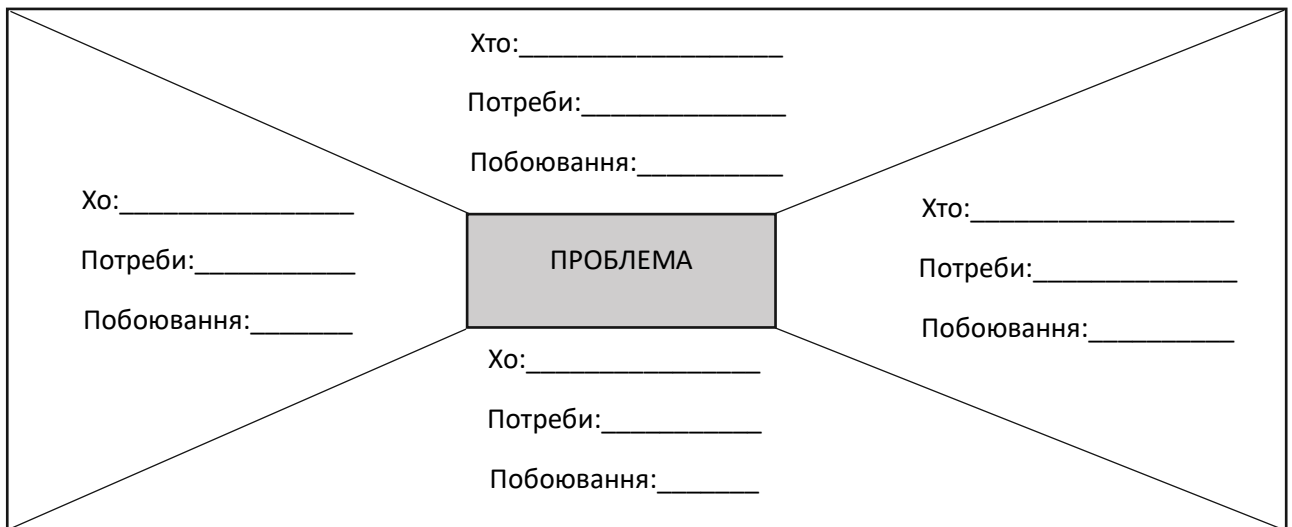


Рисунок 1.4 – Структурний аналіз конфлікту

На першому етапі описується проблема взагалі, визначається предмет конфлікту. Якщо, наприклад, мова йде про непогодженість у роботі, про те, що хтось не «тягне лямку» разом з усіма, то проблему можна відобразити як розподіл навантаження. Якщо конфлікт виник через відсутність довіри між особою та групою, то проблему можна виразити як погані взаємини. На даному етапі важливо визначити саму природу конфлікту і поки що неважливо, що це не цілком відбиває суть проблеми. Про це — пізніше. Не слід визначати проблему як питання вибору між протилежностями («так чи ні»), доцільно залишити можливість приймання нових і оригінальних рішень.

На другому етапі виявляються головні учасники (суб'єкти) конфлікту. До їх переліку можна включити окремих осіб чи цілі команди, відділи, групи, організації. У тій мірі, у якій залучені в конфлікт люди мають загальні потреби стосовно даного конфлікту, їх можна об'єднати разом. Допускається також об'єднання групових і особистих категорій.

Третій етап передбачає перерахування основних потреб і побоювань, пов'язаних із цією потребою, а також усіх основних учасників конфліктної взаємодії. Необхідно з'ясувати мотиви поведінки, що стоять за позиціями

учасників у даному питанні. Учинки людей визначаються їхніми бажаннями, потребами, мотивами, які необхідно визначити [16].

Керівник повинен усвідомити, що управлінню конфліктом повинна передувати стадія його діагностики, тобто визначення основних складових конфлікту, його причин. Пояснення конфліктної ситуації, її адекватне розуміння є основою вироблення й ухвалення рішення.

Універсальна понятійна система опису конфлікту включає одинадцять основних поняттєво-категоріальних груп: сутність конфлікту; типологія; структура; функції; еволюція; генезис; динаміка; інформація в конфлікті; запобігання; завершення конфлікту; дослідження й діагностика [17].

Основні етапи вивчення конфліктів: складання програми; визначення конкретного об'єкта вивчення; розроблення методів аналізу; пілотажне дослідження, розроблення програми й методики; збирання первинної та конфліктологічної інформації; якісна й кількісна обробка зібраних даних; аналіз і пояснення отриманих результатів; обґрунтування й формулювання висновків, практичних рекомендацій. Вчасна діагностика міжособистісних конфліктів має важливе значення як для їх профілактики, так і для конструктивного розв'язання.

Структура конфлікту — це сукупність його стійких зв'язків, що забезпечують цілісність, відповідність самому собі, відмінність від інших явищ соціального життя. Без цих зв'язків конфлікт не може існувати як динамічно взаємозалежна система і процес.

Конфліктна ситуація являє собою систему взаємозалежних і взаємозумовлених елементів об'єктивного й суб'єктивного рівня, що відбивають актуальні суперечності. Вона містить у собі учасників конфлікту (опонентів, групи підтримки, інших учасників), предмет і об'єкт конфлікту, елементи мікро- та макросередовища, пов'язані з конфліктом. Психологічні компоненти конфлікту складають актуальну мотивацію сторін, їхні стратегію й тактику поведінки, а також їхні інформаційні моделі конфлікту [18].

Якісне інформаційне забезпечення управління конфліктом є найважливішою умовою результативної роботи керівника. У кожного з учасників конфлікту формується своя інформаційна модель конфліктної ситуації. Особливості цих моделей визначаються специфікою цінностей, мотивів і цілей людей. У процесі спілкування в проблемних ситуаціях інформація, передана людьми один одному, може істотно спотворюватися й губитися [19].

Модульна методика діагностики міжособистісних конфліктів у групі дозволяє оцінити ставлення кожного члена групи до колег, виявити їхнє уявлення про ставлення інших людей до них, встановити не тільки всі реальні, але й потенційні конфліктні діадні взаємини. За допомогою методики можна оцінити гостроту конфліктів, професійно важливі чесноти кожного члена групи, порівняти діловий і соціально-психологічний потенціал різних колективів,

системно поліпшити ситуацію міжособистісних конфліктів, підвищити якість керівництва персоналом у будь-якій організації [20].

Особливість сприйняття конфліктної ситуації — її перекрученість. Найбільшого перекручування зазнають мотиви поведінки сторін, їхні дії, висловлення та вчинки, особисті риси опонентів.

### **1.3 Методи та засоби вирішення конфліктів на підприємстві готельного господарства**

Для вирішення конфліктів з гостем можна виділити чотири основні моменти [21]:

- Уміння слухати.

При вирішенні конфліктної ситуації потрібно вислухати гостя спокійно, ні в якому разі не перебиваючи його. Від того, як персонал сприйме ситуацію, залежить усе вирішення проблеми. Тому потрібно слухати гостя уважно, не перебиваючи і не сперечаючись. Якщо що-небудь не зрозуміло, краще перепитати. Але в кожному разі, дати гостю зрозуміти, що ви на його боці. Перш ніж вирішувати проблему, її потрібно почути.

- Завжди щиро приносити вибачення.

Іноді гостю достатньо знати, що його проблему зрозуміли. Почувши від персоналу вибачення, конфлікт нерідко вирішується сам собою. Вибачатися потрібно щиро і гідно.

- Дуже часто просто вислухати гостя буває недостатньо.

Проблему, яка виникла, треба вирішувати. Спочатку треба запропонувати гостю свій варіант вирішення конфлікту. Якщо гість не погоджується, необхідно запитати у нього, ви, як співробітник готелю, як можете виправити ситуацію, щоб він залишився задоволений. Вирішити конфлікт цілком може будь який співробітник готелю (якщо це в його компетенції).

Потрібно обов'язково подякувати гостя за те, що він привернув вашу увагу до важливої проблеми. Якщо гості будуть говорити про свої претензії (нехай навіть і не завжди обґрунтовані), це дозволить персоналу уникати схожих конфліктних ситуацій в майбутньому. Нехай гість краще висловить претензії співробітнику готелю, ніж всій окрузі. Та й знати свої недоліки та недоліки роботи готелю, теж корисно, з'являється можливість їх виправити. Все це тільки позитивно відіб'ється на успіху вашого закладу.

А також, дуже важливо враховувати різні фактори: і психологічний тип гостя, і менталітет, національні та культурні традиції [22].

Крім загальноприйнятого поняття «конфлікт» існує поняття «організаційно-управлінський конфлікт». Організація в широкому сенсі являє собою соціальну систему, стійку форму об'єднання людей — індивідів, груп і

інших спільнот, причетних до певної спільної діяльності, а також умови їх взаємодії один з одним. Це більш-менш складне структурне утворення, якому властиві впорядкованість, формалізація і стандартизація соціальних зв'язків і відносин, інтеграція складових його елементів та їх функцій [23].

Організаційно-управлінський конфлікт — це конфлікт між членами керуючої організації, керівниками та виконавцями, що утворюються в їх складі первинними групами, між різними підрозділами в даній системі управління з приводу цілей, методів і засобів управлінської та організаційної діяльності, а також її результатів і соціальних наслідків [24].

Отже, можна зробити висновки, що конфлікти сприяють розвитку і зміні в організації, вони відкривають недоліки в організації, виявляють протиріччя, допомагають знизити опір змінам. Конфлікти сприяють підтримці динамічної рівноваги і суспільної стабільності. Причини розкриваються, а не йдуть углиб, де ще більше посилюються і руйнує діють на організацію.

Більшість людей вважає, що конфлікт це негативне явище, що конфліктом не можна керувати і намагаються їх уникнути, коли це можливо. Але конфлікт погано піддається корекції, коли він вже придбав руйнівну силу. Але на мою думку, конфлікт збагачує життя, якщо їм вміти правильно управляти.

Конфлікт допомагає окремому робочому колективу і організації в цілому бути в руслі подій, що відбуваються, він дозволяє визначити, що потрібно для розвитку та удосконалення всіх сфер. Уміння керувати конфліктом може стати вирішальним для виживання колективу в цілому [26].

Конфлікт також ставить службовців перед необхідністю постійно спілкуватися один з одним, спілкуватися зі своїми клієнтами і знати один про одного трохи більше. Члени колективу починають краще розуміти своїх колег, стають більш чутливими до проблем інших людей. Люди, нарешті, оцінюють необхідність розуміння норм і бажань іншого і неможливість бути вільним від суспільства, живучи в ньому.

Жити і працювати разом — непросто, і цьому потрібно спеціально вчитися. Конфлікт, породжуючи суперечки, перевіряє і весь колектив, і кожного службовця окремо, і може істотно допомогти і в процесі розбору проблеми, і виробленні рішення.

Сам по собі конфлікт не підсилює і не послаблює організацію. І весь персонал готелю повинен робити його максимально корисним. Якщо співробітники між собою або з клієнтом уникають обговорення своїх труднощів і побоювань, або побажань та невдоволень клієнтів вони не можуть зрозуміти ні реального стану, ні шляхів розвитку, ні витягти уроків для себе і для інших. Якщо навчитися уміло управляти конфліктом, він зміцнює і колектив і організацію в цілому [2].

Серед головних впливів стосовно конфлікту центральне місце займає його вирішення. Далеко не всі конфлікти можна попередити. Тому дуже важливо вміти конструктивно виходити з конфлікту.

У конфліктології виділяють декілька етапів динаміки конфліктів, але традиційним став «вирішення конфлікту». А також існує можна використовувати і інші поняття, які відображають специфіку і повноту припинення конфліктних дій, наприклад, «врегулювання», «загасання», «переростання», «подолання», «припинення», «само вирішення», «залагодження» та ін.

Ознайомившись з науковою літературою, можна зробити певні висновки, що із зазначених понять найбільш дієвим засобом є завершення конфлікту, яке полягає у закінченні конфлікту з будь-яких причин. Наступним є вирішення конфлікту. Вирішення конфлікту передбачає активність обох сторін щодо перетворення умов, у яких вони взаємодіють, щодо усунення причин конфлікту. Для вирішення конфлікту необхідна зміна самих опонентів (або хоча б одного з них), їх позицій, які вони відстоювали в конфлікті. Часто вирішення конфлікту ґрунтується на зміні ставлення опонентів до його об'єкту або один до одного.

Врегулювання конфлікту відрізняється від вирішення тим, що в усуненні протиріччя між опонентами бере участь третя сторона. Її участь можливо як за згодою протидіючих сторін, так і без їх згоди. Згідно дослідженням тільки близько 62% конфліктів між керівниками і підлеглими або між співробітниками та відвідувачами готелів вирішується або регулюються. У 38% конфліктів суперечність не вирішується або навпаки, загострюється. Це відбувається тоді, коли конфлікт загасає (6%), переростає в інший (15%) або усувається адміністративним шляхом (17%) [16].

Загасання конфлікту — це тимчасове припинення протидії при збереженні основних ознак конфлікту: протиріччя і напружених відносин. Конфлікт переходить із «явною» форми в приховану. Загасання конфлікту зазвичай відбувається в результаті, виникнення нових проблем, більш значущих, ніж боротьба в конфлікті.

Переростання в інший конфлікт відбувається, коли у відносинах сторін виникає нове, більш значуще протиріччя і відбувається зміна об'єкта конфлікту.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В УМОВАХ ФОП Осадча ГОТЕЛЬ «УКРАЇНОЧКА»

#### 2.1 Загальна економічна характеристика діяльності ФОП Осадча готель «Україночка»

Готель "Україночка" розташований в м. Кривий Ріг на відстані 8,6 км від залізничного вокзалу.

Авторський готель ФОП Осадча готель «Україночка» пропонує комфортабельні номери з відмінними умовами для відпочинку та роботи. Номери відрізняються ступенем комфортності та ціною проживання (Додаток А).

Весь готель забезпечується очищеною та пом'якшеною водою. Номери оснащені висококласною системою кондиціонування, міні-баром, сейфом, цифровим супутниковим телебаченням із широким діапазоном каналів. Всі послуги, які наше гостинця надає клієнтам, є безпечними, якісними та екологічними.

Готель має комфортний конференц-зал, оснащений усім необхідним обладнанням для проведення конференцій, переговорів та подібних заходів на найвищому рівні.

Відпочинок для душі та тіла в готелі забезпечить сауна та солярій, розташовані на першому поверсі готелю. Слід зазначити, що як сауна, так і солярій доступні не лише постояльцям готелю, а й будь-яким бажаючим добре відпочити.

Гостям пропонується проживання в 26 затишних номерах категорії "стандарт", "напівлюкс", "люкс" і "апартаменти". Кожен номер обладнаний ліжком, плазмовим телевізором із супутниковим ТБ, чайником, феном, телефоном, сейфом і кондиціонером. По всій території надається безкоштовний Wi-Fi доступ. На першому поверсі знаходиться ресторан, де можна замовити харчування по меню [28].

Візуально організаційну структуру управління готельного підприємства відображено графічно у вигляді двовимірної схеми, яка фіксує у компактній формі інформацію про ієрархічність, повноваження та підпорядкування рівнів управління (Додаток Б).

До послуг постояльців безкоштовна автостоянка на закритій території під відеоспостереженням. За окрему плату можливий трансфер. Послуги, які надаються в аналізованому готелі представлені в табл. 2.1 [28].

Організаційна структура управління ФОП Осадча готель «Україночка» оптимальна, тобто 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.

Таблиця 2.1 - Послуги - ФОП Осадча готель «Україночка» у 2021 р.

Послуги	Види послуг
1	2
Загальні	Автостоянка, Безкоштовна парковка, Автостоянка на території, Приватна автостоянка
Сервіси	Інтернет, Wi-Fi, Безкоштовний Wi-Fi
Їжа і напої	Ресторан, Обслуговування номерів, Сніданок у номері, Запаковані ланчі, Спеціальне дієтичне меню (за запитом), Дитяче меню, Вино/шампанське, Фрукти
Басейни і оздоровчі послуги	Сауна, Парова лазня
Транспорт	Парковка на вулиці, Станція для зарядки електричних автомобілів, Паркування для осіб з обмеженими можливостями
Стійка реєстрації	Цілодобова стійка реєстрації гостей, Індивідуальна реєстрація заїзду/виїзду, Надається рахунок
Розваги та сімейні послуги	Настільні ігри / пазли
Послуги прибирання	Пральня, Прасування одягу, Щоденне прибирання
Послуги бізнес-центра	Конференц-зал/бенкетний зал, Факс/ксерокопіювання
Різне	Номери для некурців, Сімейні номери, Опалення, Кондиціонер, Місця для куріння, Цілодобова охорона, Вхід з електронною карткою, Датчики диму, Відеоспостереження в зонах загального користування, Відеоспостереження ззовні будівлі, Вогнегасники
Заходи безпеки	Персонал дотримується всіх протоколів безпеки, прийнятих місцевими органами влади, Є маски для гостей
Фізичне дистанціювання	Доступний безготівковий розрахунок, Діють правила фізичного дистанціювання, Екрани й фізичні перегородки між співробітниками помешкання та гостями у відповідних зонах
Прибирання та дезінфекція	Застосування хімічних засобів для чищення, ефективних проти коронавірусу, Прання постільної білизни, рушників та інших речей згідно з рекомендаціями місцевих органів влади, Дезінфекція помешкання проводиться перед заїздом кожного гостя, Гості можуть відмовитися від послуг прибирання в помешканні під час перебування
Безпека їжі та напоїв	Фізичне дистанціювання в обідніх зонах, Можливість замовити доставку їжі в помешкання, Усі тарілки, склянки та інший посуд продезінфіковано

Готель створено з метою забезпечення високоякісного прийому, обслуговування, тимчасового проживання, харчування та надання інших послуг громадянам, що прибули у відрядження до органів виконавчої та законодавчої влади, урядовим делегаціям, громадянам України та іноземних держав.



У готелі ФОП Осадча готель «Україночка» організована художня галерея, де представлені картини відомих криворізьких художників. Готель розташований в 4,3 км від автовокзалу. Відстань до парку Ювілейний - 4,5 км. Умови проживання в готелі представлені в табл. 2.2 [28].

Таблиця 2.2 - Умови проживання - ФОП Осадча готель «Україночка» у 2021 р.

Заїзд	14:00
Виїзд	12:00
Інтернет	Бездротовий доступ до Інтернету надається у всіх номерах готелю безкоштовно.
Послуги з паркування автомобілів	Безкоштовна приватна автостоянка розміщена на території готелю (попереднє резервування місця не потрібне).
Проживання з домашніми тваринами	Розміщення з домашніми тваринами заборонено.
Розміщення дітей та додаткові ліжка	Дозволене проживання з дітьми будь-якого віку. Розміщення Діти віком до 5 років включно на наявному ліжку коштує безкоштовно. Розміщення Особи віком будь-якого віку на доступному додатковому ліжку коштує за УАН 200 за особу за ніч. Дитячі ліжечка недоступні. Додаткові ліжка надаються за запитом. Необхідно отримати підтвердження від адміністрації готелю про надання даної послуги. Додаткові послуги не включаються автоматично в загальну вартість проживання і повинні бути оплачені окремо в помешканні.

Майно ФОП Осадча готель «Україночка» є приватною власністю і закріплюється за ним на праві повного відання [29].

Майно Готелю становлять основні фонди та оборотні кошти, а також цінності, вартість яких відображається у самостійному балансі Готелю.

Джерелами формування майна ФОП Осадча готель «Україночка» є [28, 29, 30]:

- майно та кошти, передані Готелю органом управління майном;
- доходи, одержані від реалізації послуг, продукції, а також від інших видів фінансово- господарської діяльності;
- кредити банків та інших кредиторів;
- капітальні вкладення і дотації з бюджетів;
- майнові та грошові благодійні внески фізичних та юридичних осіб;
- доходи від реалізації права власності на цінні папери, що належать Готелю;
- придбання майна іншого підприємства, організації;
- інші джерела , не заборонені законодавством.

Номерний фонд ФОП Осадча готель «Україночка» наведено у табл. 2.3 [31].

Таблиця 2.3 - Структура номерного фонду ФОП Осадча готель «Україночка» у 2021 р.

Категорія номера	Кількість номерів, одиниць	Кількість місць, одиниць	Ціна, грн
Покращений двомісний номер	2	2	1650,00
Стандартний двомісний номер з 2 односпальними ліжками	4	2	1350,00
Люкс	4	4	1900,00
Покращений люкс	2	4	2350,00
Сімейний напівлюкс	2	4	2100,00
Одномісний номер з душем	4	1	1050,00
Стандартний двомісний номер	4	2	1350,00
Апартаменти	2	3	2500,00
Покращений одномісний номер	2	1	1350,00

Всього, кількість номерів готелю «Україночка» станом на 01.12.2022р. складає 26 од. В табл. 2.4 проаналізовано діяльність готелю «Україночка».

Таблиця 2.4 – Загальна характеристика номерного фонду ФОП Осадча готель «Україночка»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1	2	3	4
Загальна площа, м <sup>2</sup>	28270,1	28270,1	28270,1
Жила площа усіх номерів, м <sup>2</sup>	5711,7	5711,7	5711,7
Місткість, місць	64	64	64
Кількість усіх номерів, одиниць			
номерів	26	26	26
- одномісних	2	2	2
- двомісних	3	3	3
- тримісних	1	1	1
- чотирьохмісних	3	3	3
<b>З них:</b>			
- класу «Люкс»	8	8	8
- класу «напівлюкс»	18	18	18

Отже, з таблиці 2.4 видно, що номерний фонд готелю протягом трьох років не змінювався. Готель здійснює володіння, користування землею й іншими природними ресурсами відповідно до мети своєї діяльності та чинного

законодавства.

Збитки, завдані Готелю в результаті порушення його майнових прав громадянами, юридичними особами і державними органами, відшкодовуються Готелю за рішенням суду або господарського суду.

Далі розрахуємо основні показники роботи готельного підприємства «Україночка» (табл. 2.5) [28-33].

Таблиця 2.5 - Показники роботи ФОП Осадча готель «Україночка» за 2019 - 2021 рр.

№	Показники роботи готельного підприємства	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Зміна 2020/2019 р.		Зміна 2021/2020 р.		Зміна 2021/2019 р.	
					+-	%	+-	%	+-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Місткість готелю, одиниць	64	64	64	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0	100,0
2	Кількість гостей, осіб	1357	1453	1238	96,0	107,1	-215,0	85,2	-119,0	91,2
3	Середня тривалість мешкання в готелі, днів	4	4	4	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0	100,0
4	Кількість іноземних гостей, осіб	189	282	214	93,0	149,2	-68,0	75,9	25,0	113,2
5	Тривалість мешкання іноземних гостей	5	5	5	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0	100,0
6	Дохід від основ. виду діяльності, тис. грн.	6897	6753	7695	-144,0	97,9	942,0	113,9	798,0	111,6
7	Інші доходи без ПДВ, тис. грн.	46	39	100	-7,0	84,8	61,0	256,4	54,0	217,4
8	Всього доходів, тис. грн.	6943	6792	7795	-151,0	97,8	1003,0	114,8	852,0	112,3
9	Дохід від основної діяльності (на 1 гостя), тис. грн.	3,75	4,67	6,30	0,9	124,5	1,6	134,9	2,6	168,0
10	Середній тариф мешкання, тис. грн.	6,41	7,78	10,64	1,4	121,4	2,9	136,8	4,2	166,0
11	Операційні витрати, тис. грн.	6870	6460	7463	-410,0	94,0	1003,0	115,5	593,0	108,6



## Продовж. табл. 2.5

12	Інші витрати, тис. грн.	1240	1077	1320	-163,0	86,9	243,0	122,6	80,0	106,5
13	Загальні витрати, тис. грн.	8110	7537	8783	-573,0	92,9	1246,0	116,5	673,0	108,3
14	Чистий прибуток, тис. грн.	-651	-745	-988	-94,0	114,4	-243,0	132,6	-337,0	151,8
15	Чисельність персоналу готелю, осіб	14	15	11	1	7,14	-4	-26,6	-3	-21,42
16	Середньомісячна заробітна плата, грн/особу	8942	9675,4	9783,6	733,4	8,2	108,2	1,11	841,6	9,41
17	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	51719,44	37847,36	47965,52	-13872,08	-26,82	10118,16	26,73	-3753,92	-7,25
18	Продуктивність праці персоналу готелю, тис. грн/особу	495,92	452,8	708,63	-43,12	-8,69	255,83	56,49	212,71	42,89
19	Фондовіддача, грн/грн	0,134	0,179	0,162	0,045	33,58	-0,017	-9,49	0,028	20,89
20	Рентабельність, %	-8,02	-9,88	-11,24	-1,86	-23,19	-1,36	-13,76	-3,22	-40,14

Як видно із проведеного аналізу, за аналізований період роботи ФОП Осадча готель «Україночка» підприємство працювало неефективно, про що свідчить отримання збитків. За результатами аналізу стану діяльності досліджуваного підприємства у 2019-2021 роках, що представлено у табл. 2.5, встановлено, що за даний період підприємство було збитковим. Разом з тим, варто зауважити, що 2020 рік практично для усіх підприємств готельно-ресторанного бізнесу був надзвичайно важким, оскільки вони були змушені тривалий час простоювати через суворі карантинні обмеження, що пов'язані зі стрімким поширенням коронавірусної хвороби COVID-19.

Проведемо аналіз задоволеності клієнтів проживанням ФОП Осадча готель «Україночка» (табл. 2.6) [34].

Таблиця 2.6 - Аналіз задоволеності клієнтів проживанням ФОП Осадча готель «Україночка»

Критерій	Оцінка за 10 б. шкалою, балів
Комфорт	9,3
Персонал	9,6
Послуги	9,8
Ціна/якість	9,7
Чистота	9,8

Такі обставини зумовили необхідність розроблення такого комплексу просування своїх послуг, який був би найоптимальнішим саме ФОП Осадча готель «Україночка». Як видно із таблиці 2.6, клієнти мають високий рівень задоволення від послуг готелю. Тому, для підвищення рентабельності готельного господарства «Україночка» необхідно активізувати маркетингову діяльність.

Здійснимо аналіз зовнішнього середовища готелю «Україночка». Аналіз зовнішнього середовища передбачає вивчення двох її складових – макрооточення (середовище опосередкованого впливу) і мікрооточення (середовище прямого впливу). Аналіз оточення і збір даних підприємства проводились із залученням трьох незалежних експертів, а також за статистичними даними ФОП Осадча готель «Україночка».

Проводимо оцінку умов зовнішнього середовища прямого і опосередкованого впливу і визначаємо, чи стримують, чи стимулюють вони діяльність досліджуваного готелю, тому що будь-яка зміна структури має відбуватись з урахуванням всіх зовнішніх і внутрішніх факторів, тому необхідно провести аналіз особливостей безпосереднього оточення готелю. Направленість впливу оцінюємо за характером впливу фактору на діяльність підприємства (табл.2.7).

Аналізуючи показники таблиці 2.7, можна виділити фактори опосередкованого впливу, які мають найбільший позитивний вплив на діяльність готелю «Україночка»:

- підвищення вимог до рівня сервісу – 9;
- розвинута транспортна система – 9;
- наявність інвестицій у технології – 8;
- впровадження нових технологій – 8;
- популяризація з боку держави внутрішнього туризму – 6,4;

- збільшення темпів зростання галузі – 6.

Таблиця 2.7 - Оцінка факторів зовнішнього середовища (можливості і загрози) ФОП Осадча готель «Україночка» у 2021 р.

Сфера	Подія / фактор	Характер змісту впливу фактору (фактор як можливість +1; фактор як загроза -1)	Ймовірність прояву (0-1)	Важливість (1-10)	Вплив
1	2	3	4	5	6
Полі-тична	Зміни законодавства	-1	0,2	1	-0,2
	Налагоджування зв'язків з державами	+1	0,3	7	2,1
	Введення обмежень	-1	0,7	3	-2,1
	Популяризація з боку держави внутрішнього туризму	+1	0,8	8	6,4
Еконо-мічна	Збільшення темпів зростання галузі	+1	0,6	10	6,0
	Нестабільне економічне середовище	-1	0,5	9	-4,5
	Зростання курсів валют	-1	0,7	6	-4,2
	Зростання рівня наявних доходів населення	+1	0,3	10	3,0
	Зниження ділової активності і зменшення кількості підприємств	-1	0,5	9	-4,5
Соці-альна	Зниження купівельної активності	-1	0,7	10	-7,0
	Динаміка чисельності населення (зростання)	+1	0,2	7	1,4
	Збільшення доходів на душу населення	+1	0,2	9	1,8
Техно-логічна	Впровадження нових технологій	+1	0,8	10	8
	Доступність нових технологій	+1	0,7	9	6,3
	Наявність інвестицій у технології	+1	0,8	10	8
	Розвинута транспортна система	+1	0,9	10	9

Це означає, що ефективний розвиток готелю «Україночка» має інноваційну спрямованість, тобто використання нових технологій позитивно

вплине на розвиток готельного бізнесу, особливо підсилюється вплив у комплексі із збільшенням зростання галузі.

Найбільш негативним є вплив наступних факторів:

- зниження купівельної активності населення – 7;
- нестабільне економічне середовище – 4,5;
- зниження ділової активності і зменшення кількості підприємств – 4,5;
- зростання курсу валют – 4,2.

Оцінка нестабільності середовища готелю «Україночка» з урахуванням думки залучених експертів врахована у побудові профілю середовища готелю (рис. 2.1).

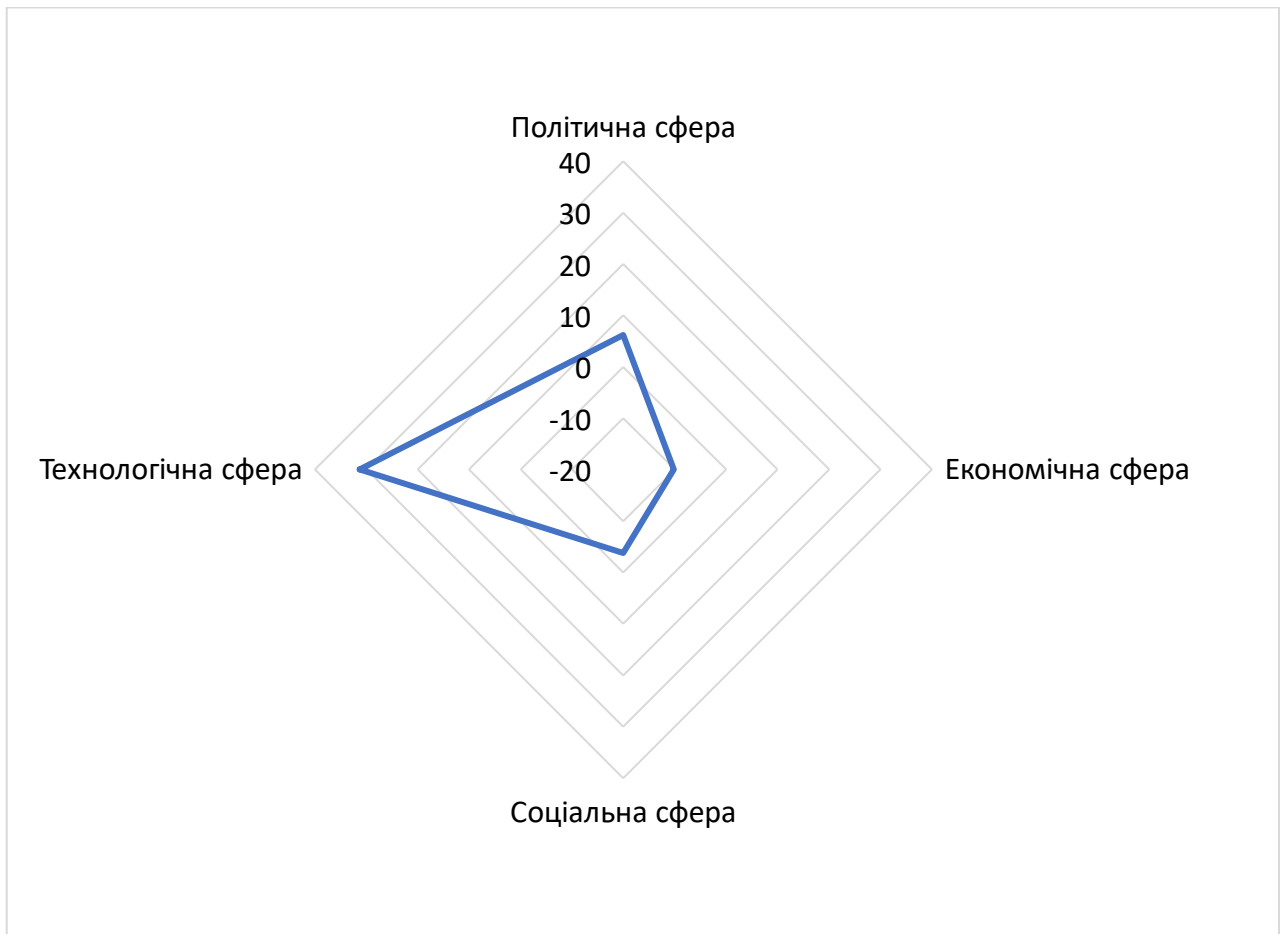


Рисунок 2.1 – Профіль середовища ФОП Осадча готель «Україночка»

На основі експертних оцінок профіля середовища готелю можна зробити висновок, що найбільш нестабільною визнано соціальну сферу через зміни вимог до якості сервісу, рівня доходу на душу населення, купівельної активності населення. Також експерти виділили економічну сферу, тому що негативний вплив економічних тенденцій може негативно вплинути на зміни темпів зростання галузі, економічного стану у країні і області, скороченні



кількості відвідувачів у відрядженні у зв'язку із скороченням працюючих підприємств. Нестабільність соціальної сфери оцінена у 3,1 бали, а економічної – у 3,0 бали. Такі оцінки ґрунтуються на тому, що діяльність готелю «Україночка» є ефективною і закладає у свою стратегію варіанти можливих змін з боку соціальної сфери і економіки. Проте, варто контролювати технологічні і політичні процеси і враховувати їх зміни у своїй стратегії.

Для аналізу мікрооточення готелю «Україночка» використана методика п'яти сил М.Портера, де кожна із сил оцінена експертним шляхом (табл. 2.8 – 2.10) [34].

Таблиця 2.8 - Аналіз сили клієнтів ФОП Осадча готель «Україночка» у 2021 р.

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Частка покупців з великим обсягом продажу	понад 80% продаж приходить на кількох клієнтів	незначна частина клієнтів утримує близько 50% продаж	обсяг продаж рівномірно розподілений між всіма клієнтами
Оцінка			1
Схильність і перехід на товари-субститути	товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	товар компанії частково унікальний, окремі унікальні характеристики є важливими для клієнтів	товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
Оцінка	3		
Чутливість до ціни	покупець завжди буде переключатись на товар з більш низькою ціною	покупець буде переключатись тільки при суттєвій різниці у ціні	покупець абсолютно не чутливий до ціни
Споживачі не задоволені якістю присутніх на ринку товарів	незадоволеність ключовими характеристиками товару	незадоволеність другорядними характеристиками товару	повна незадоволеність якістю
Оцінка		2	
Разом		8	

Таким чином, сила клієнтів оцінена у 8 балів із 12, тобто рівень загрози з боку покупців знаходиться на рівні вище середнього. Це очевидно, тому що готель «Україночка» є клієнтоорієнтованим підприємством і рівень доходу на пряму залежить від клієнтської бази.

Таблиця 2.9 - Аналіз сили постачальників ФОП Осадча готель «Україночка» у 2021 р.

Параметр оцінки	Оцінка параметра	
	2	1
Кількість постачальників	незначна кількість постачальників або монополія	широкий вибір постачальників
Оцінка		1
Обмеженість ресурсів постачальників	обмеженість у обсягах	необмеженість у обсягах
Оцінка		1
Витрати переходу	високі витрати переходу до інших постачальників	низькі витрати переходу до інших постачальників
Оцінка		1
Пріоритетність напрямку для постачальників	низька пріоритетність галузі для постачальника	висока пріоритетність галузі для постачальника
Оцінка		1
Разом	4	

Аналіз сили постачальників готелю «Україночка» показав 4 бали із 8 можливих, тобто рівень впливу постачальників – середній, том що на ринку надано широкий вибір постачальників і їхня зміна не буде мати суттєвого впливу на витрати готелю.

Таблиця 2.10 - Аналіз загрози появи послуг-замінників готелю «Україночка» у 2021 р.

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Товари-замінники "ціна-якість"	існують і займають високу частку на ринку	існують, але щойно зайшли на ринок і мають незначну частку	не існує
Оцінка	3		
Разом	3		

Як видно з таблиці 2.10, послуги-замінники з відповідними ціновими і якісними параметрами існують на ринку м. Кривий Ріг. Загроза від наявності послуг-замінників становить 3 бали із 3 можливих, тобто для готелю дана загроза має найсильніший вплив. До послуг-замінників відносяться подорожна оренда квартир, яка займає достатньо високу частку ринку у місті.

Отже, з проведеного аналізу видно, що номерний фонд готелю протягом трьох років не змінювався. За аналізований період роботи ФОП Осадча готель «Україночка» підприємство працювало неефективно, про що свідчить

отримання збитків. За результатами аналізу стану діяльності досліджуваного підприємства у 2020-2021 роках, що представлено у табл. 2.5, встановлено, що за даний період підприємство було збитковим

## 2.2 Основні вимоги до контрконфліктної поведінки та готельного сервісу персоналу ФОП Осадча готель «Україночка»

Основними співробітниками в обслуговуванні споживача ФОП Осадча готель «Україночка» є: старший менеджер служби прийому та розміщення, адміністратори, охоронці, покоївки. Дані співробітники можуть контактувати з гостем у готелі безпосередньо, впливаючи на його щоденний настрій, можуть впливати на його задоволеність та враховувати побажання [28-29].

Норми праці регламентують склад персоналу ФОП Осадча готель «Україночка» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Штатний персонал ФОП Осадча готель «Україночка» у 2019-2021 р.

Посада	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	Кількість осіб	Освіта	Кількість осіб	Освіта	Кількість осіб	Освіта
Директор	1	Вища	1	Вища	1	Вища
Головний адміністратор	1	Вища	1	Вища	1	Вища
Адміністратор готелю	2	Вища	2	Вища	2	Вища
Оператор механізованого розрахунку в готелі (бухгалтер та кадровик)	2	Вища	2	Вища	1	Вища
Порт'є	2	Повна загальна середня	2	Повна загальна середня	1	Повна загальна середня
Покоївка	3	Неповна загальна середня	3	Неповна загальна середня	2	Неповна загальна середня
Слюсар	1	Неповна загальна середня	1	Неповна загальна середня	1	Неповна загальна середня
Швейцар	1	Неповна загальна середня	1	Неповна загальна середня	1	Неповна загальна середня
Охоронець	1	Неповна загальна середня	2	Неповна загальна середня	1	Неповна загальна середня
Разом	14		15		11	-

Праця готельного персоналу характеризується різноманітністю функцій, які виконує кожен працівник готелю, тому вона важко піддається точному нормуванню, як у промисловому виробництві.

При цьому всі службові пости, де потребується цілодобова присутність персоналу ФОП Осадча готель «Україночка», розраховуються за використанням норм часу за принципом – 1 особа у зміну на пост, залежно від графіку роботи.

У ході аналізу конфліктних ситуацій, що припадають на кожену службу, було враховано внутрішні та зовнішні конфлікти з гостями. Аналіз показав, що 67% конфліктів відбувається у службі прийому та розміщення, 11% усіх конфліктних ситуацій припадають на службу номерного фонду, по 10% припало на службу надання харчування та службу безпеки. Інші 2% - це конфлікти, пов'язані з керівництвом готелю (власник та генеральний директор).

Аналіз проводився на основі відомостей, взятих з облікової книги керівника кожної служби, в якій фіксуються конфліктні ситуації на кожному рівні (внутрішні та зовнішні). Щоб зрозуміти, які саме конфліктні ситуації зустрічаються у готелі найбільше, було взято дані служб ФОП Осадча готель «Україночка».

Облік конфліктних ситуацій показав, що основну загрозу становлять зовнішні конфлікти, що дуже небезпечним для діяльності ФОП Осадча готель «Україночка». Ця статистика показує, що, незважаючи на те, що готель намагається керувати конфліктами як внутрішніми, так і зовнішніми, основні конфлікти – це конфлікти між співробітниками та гостями, що, безумовно, впливає на загальний імідж та репутацію ФОП Осадча готель «Україночка».

Аналіз системи управління конфліктами ФОП Осадча готель «Україночка» показав недотримання співробітниками основного стандарту обслуговування у конфліктних ситуаціях, що позначається загальної системи управління конфліктами. Співробітники служби прийому та розміщення повинні знати подібні стандарти на «відмінно», щоб ніколи не губитися у той момент, коли виникає конфліктна ситуація.

Отже, у готелі ФОП Осадча готель «Україночка» було виявлено такі зовнішні та внутрішні конфлікти.

#### 1. Внутрішні конфлікти.

На думку співробітників, одним із таких прикладів конфлікту є неточне визначення обов'язків персоналу та термінів для їх виконання.

Таким чином, цю проблему можна охарактеризувати як виробничий конфлікт. Результатом внутрішнього конфлікту може бути зовнішній конфлікт:

— при несвоєчасному надходженні інформації для кожної служби, основне обслуговування гостя відбувається або набагато пізніше за визначений час, або взагалі відсутнє;

- повільне обслуговування персоналом позначається не тільки на настрої гостей, але на іміджі готелю та його репутації, що згодом відбивається на потоці гостей в готель і на завантаження в цілому;

— недотримання стандарту поведінки у конфліктних ситуаціях підвищує негатив з боку гостя, який переходить далі службовою «драбиною» аж до генерального директора готелю.

Відсутність злагодженого механізму роботи та чіткого розмежування обов'язків спричиняє те, що кожен співробітник починає перекладати відповідальність за конфлікт на іншого співробітника, звинувачуючи в цьому інші служби, або посиляється на недостатню кількість інформації про гостя у момент кожного етапу його обслуговування та ін.

## 2. Зовнішні конфлікти.

Під час вивчення зовнішніх конфліктів виявили основні причини звернення гостей до персоналу (табл. 2.12).

Таблиця 2.11 - Аналіз причин звернення гостя до персоналу готелю ФОП Осадча готель «Україночка»

Причина звернення гостя	Опис проблеми	Розв'язок проблеми зі сторони готелю
1	2	3
Не відповідність технічного оснащення номеру, заявленому на сайті готелю	В обліку даних часто фіксується така проблема, як невідповідність технічного оснащення номера. Гості приходять за стійку рецепції і пред'являють претензії щодо поводу відсутності елемента технічного оснащення номера, який було вказано під час бронювання на сайтах-посередниках або на фірмовому сайті готелю.	Зазвичай готель «Україночка» вирішує це питання на користь гостя, замінюючи йому номер на покращений або надаючи елемент, який зазначений в умовах бронювання. Якщо такого елемента в готелі немає, надається додаткова послуга як вибачення.
Довге надання номера обраної категорії або повільне обслуговування гостя	Погана взаємодія готельних служб веде до затримки обслуговування. Гості нерідко скаржаться на повільне обслуговування, довгий номер.	Адміністратори служби прийому та розміщення вибачаються за доставлені незручності.
Самостійна доставка багажу до номера, самообслуговування у ресторані готелю.	Досить рідкісна причина звернення гостя. Але ця технічна проблема потребує дозволу з боку керівництва готелю «Україночка».	Немає рішень у цій ситуації. Іноді адміністратор сам допомагає доставити багаж номеру гостю.



Продовж. табл. 2.12

1	2	3
Шум в холі готелю вночі	Так як готель є гарним місцем для проведення свят (більше 10% споживачів готельних послуг звертаються саме з цією метою в готель), то багато гостей після проведення свят заважають решті гостей насолоджуватися власним відпочинком та сном	Персонал готелю «Україночка» просить поводити галасливих гостей тихіше кілька разів, після чого самостійно вирішує, що конфлікт вичерпаний, навіть якщо хоч одна сторона залишилася незадоволеною.

У таблиці 2.12 розглянуто найчастіші причини звернення гостя до рецепції з наміром вирішення конфлікту. На жаль, варто зазначити, що всі вищевказані причини є помилками або самих співробітників готелю, або наслідком неправильного вирішення конфліктних ситуацій, що виникають.

Таким чином, можна підбити підсумки аналізу конфліктних ситуацій у готелі «Україночка»:

- недотримання стандартів поведінки персоналу в умовах конфліктних ситуацій;
- наявність проблем технічного оснащення номерного фонду; недоліки при самообслуговуванні у ресторані за наявності в організаційній структурі офіціантів;
- самостійна доставка багажу до номера та інші причини, які можуть викликати негатив у гостя;
- погана взаємодія готельних служб (повільне обслуговування споживачів);
- відсутність зацікавленості у персоналу у вирішенні конфліктних ситуацій, а також відсутність зацікавленості у керівництва готелю у підвищенні кваліфікації співробітників (вивчення стандартів, тренінгів та ін.).

Для вирішення проблем в управлінні конфліктами в готелі були розроблені рекомендації щодо дотримання стандартів обслуговування гостей конфліктних ситуаціях.

Як керівництво до дії передбачені такі заходи для адміністратора:

- як правило, сварка виникає через зайву напруженість чи зацикленість на проблемі, а роздратована людина не здатна адекватно сприймати інформацію. Необхідно дозволити стороні конфлікту висловитися, а вже після спробувати аргументовано озвучити свою позицію;
- досить часто в конфліктах проявляється агресія, викликана роздратуванням. У свою чергу, роздратування виникає від нездатності донести до співрозмовника або нав'язати йому свою точку зору. У разі слід переключити увагу гостя на абстрактні предмети, які приносять позитивні емоції;

- готельному персоналу необхідно дотримуватися культури поведінки. У сварках неприпустима як агресія, і неповага до гостю;
- необхідно спробувати вислухати позицію гостя, поставити уточнюючі питання, а потім так само коротко і грамотно викласти свою думку. Розмовляти з ним слід м'яко і якнайменш агресивно;
- не слід забувати про те, що, намагаючись довести свою точку зору всіма доступними методами, одна із сторін ризикує залишитися взагалі не зрозумілою;
- якщо є свідомість своєї неправоти, найкращий спосіб виходу з конфлікту - щире вибачення.

Щоб уникнути конфліктних ситуацій, персоналу слід звернути увагу в обслуговуванні гостей на наступні моменти:

- нехтування привітанням гостя. Кожна людина, яка увійшла до готелю або наблизилася до стійки розміщення (лобі-бару, консьєржа тощо), повинна бути помічена співробітником готелю, навіть це охоронець;
- демонстрація невдоволення проблемами гостя. Якщо гість звертається до персоналу з проханням вирішити будь-яку виниклу проблему, то він це робить у тому випадку, якщо вже не може з нею миритися або випробував власні способи її усунути;
- їжа у присутності гостей. Але навіть якщо персонал дуже голодний, не можна допускати того, щоб співробітникам довелося спілкуватися з клієнтом з набитим ротом або навіть зробити знак, який просить почекати, поки з їжею буде покінчено;
- проведення дзвінків. Здебільшого це виявляється у неприпустимо довгому утриманні клієнта лінії під типову мелодію утримання, без зазначення можливого часу утримання;
- відсутність візуального контакту з гостем. Візуальний контакт із співрозмовником важливий не тільки при спілкуванні з гостем, а під час розмови з будь-якою людиною взагалі;

- недостатня увага до етикету;
- сторонні діалоги з колегами у присутності гостя;
- зловживання професійними термінами у розмові з гостем;
- скарга клієнту на керівництво чи готель взагалі.

Правила поведінки адміністратора під час конфлікту з гостем:

- видалити гостя від інших гостей (наскільки можливо);
- вислухати його;
- вибачитися перед ним;
- запропонувати шляхи вирішення проблем;
- принести підсумкові вибачення.

Одним із найголовніших завдань співробітників у готелі «Україночка» є правильні та здорові взаємини всередині колективу. Правила службової



поведінки розроблені з метою гармонійного та комфортного поєднання плідної діяльності готелю, що стосуються кожного співробітника без винятку.

Етикет службової поведінки дозволяє продемонструвати найкращі ділові та особисті якості співробітників. "Хороші манери прибуткові" - це одна з формул успіху.

Впровадження системи заходів профілактики конфліктних ситуацій персоналу дозволило б суттєво оптимізувати існуючу систему вирішення конфліктів без серйозної зміни структурних схем та запровадження нових штатних одиниць. Рекомендується включити до функціоналу лінійних керівників обов'язки займатися зазначеною діяльністю на рівні посадових інструкцій. Якби подібна міра була здійснена, то ефект від її грамотного застосування був би помітний вже спочатку, оскільки попередити конфлікти набагато легше, ніж конструктивно вирішити їх.

Як безпосередні заходи щодо профілактики конфліктів у готелі ФОП Осадча готель «Україночка» можна виділити такі:

1. Періодичне анкетування співробітників готелю ФОП Осадча готель «Україночка».
2. Проведення тренінгів для персоналу готелю щодо вирішення конфліктних ситуацій.
3. У міру потреби створити кабінет психологічного розвантаження у формі «східної моделі» подолання соціальних конфліктів.
4. Суворі фіксація всіх відстежених конфліктних ситуацій із зазначенням дійових осіб, предмета спору, застосованих методів та отриманих результатів.

Таким чином, представлені основні рекомендації допоможуть вирішити проблеми керування конфліктами у готелі ФОП Осадча готель «Україночка»

### **2.3 Діагностика типів конфліктних ситуацій та підходів до управління конфліктами в умовах ФОП Осадча готель «Україночка»**

Аналіз системи управління конфліктами в готелю «Україночка» проводиться за рахунок опитування персоналу та клієнтів. Опитування проходить в декілька етапів та включає в себе перелік опитувальників. Було опитано всіх працівників готелю та 40 відвідувачів. Приклад опитувальника (анкети) наведений в додатку В.

В результаті оцінки співробітниками себе, як конфліктну особистість, з'ясувалося, що 40% співробітників ФОП Осадча готель «Україночка» вважають себе не конфліктною особистістю. 30% - що можливо, іноді вважають себе конфліктною особистістю і 20% співробітників вважають, себе конфліктною особистістю. 1% респондентів не змогли відповісти точно на це питання. Це говорить, про те, що співробітники ФОП Осадча готель «Україночка» не конфліктні особистості (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 - Оцінка конфліктності співробітників ФОП Осадча готель «Україночка» у 2021 р.

Категорія	2019р.		2020р.		2021р.	
	Кількість осіб	%	Кількість, осіб	%	Кількість, осіб	%
Конфліктна особистість	3	21,42	4	26,6	2	18,18
Можливо, конфліктна особистість	4	28,57	3	20	3	27,27
Не конфліктна особистість	5	35,71	7	46,6	4	36,36
Складно відповісти	2	14,28	1	6,6	2	18,18
Всього	14	100	15	100	11	100

Результати проведеного опитування допомогли з'ясувати, як часто співробітники ФОП Осадча готель «Україночка» беруть участь в конфліктах: 56% співробітників відповіли, що іноді брали участь в конфлікті, 12% - що часто брали участь в конфліктах і 20% співробітників, яким вдалося уникати конфлікти, а також 4% співробітникам важко дати відповідь на дане питання.

Таким чином, співробітники іноді беруть участь в конфліктах, але найчастіше намагаються їх уникати (рис. 2.2).

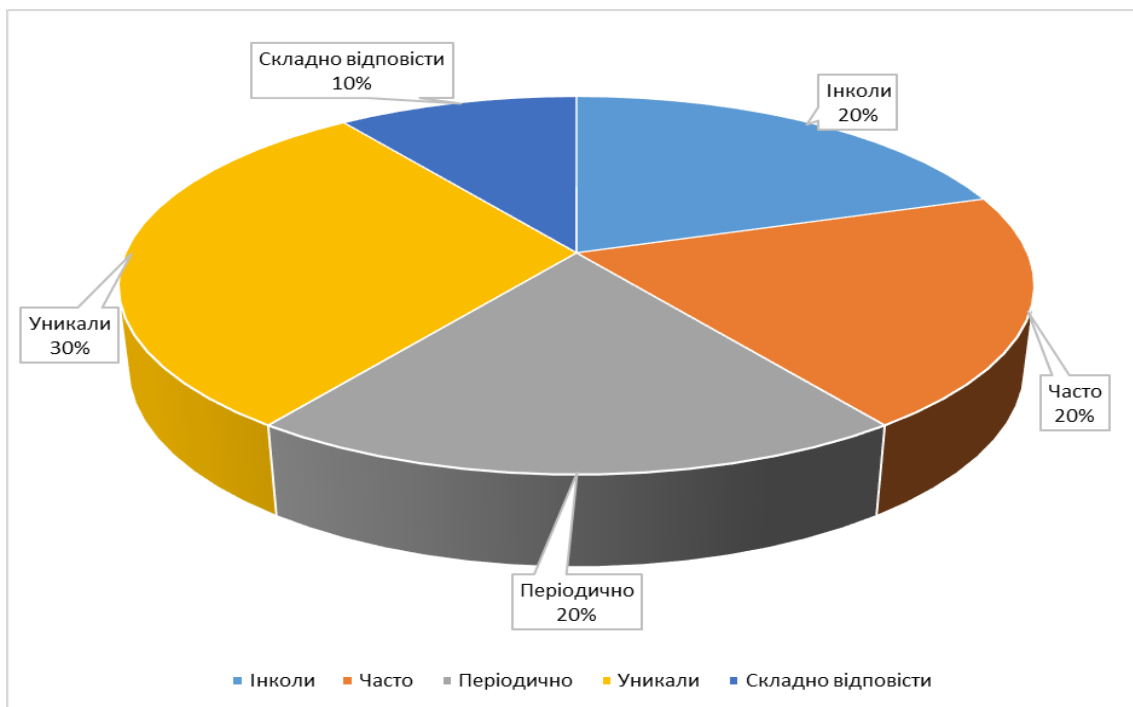


Рисунок 2.2 - Частота участі працівників ФОП Осадча готель «Україночка» у конфліктах, %

Причинами конфліктів в ФОП Осадча готель «Україночка» найчастіше є: неправильна організація роботи (97%), невмілі дії керівників готелю (в тому числі, перевищення повноважень) (85%) і низький рівень комунікабельності (91%). Таким чином, для запобігання конфліктів в ФОП Осадча готель «Україночка» слід поліпшити організацію роботи і підвищити комунікабельність співробітників ФОП Осадча готель «Україночка» (табл. 2.14).

При оцінці причин та характеру конфліктів всередині ФОП Осадча готель «Україночка» з'ясувався характер протікання конфліктів в організації. 28,57% співробітників відзначають, що вони не розмовляють один з одним під час конфлікту, 7,14% - вважають, що під час конфлікту співробітники ФОП Осадча готель «Україночка» активно сперечаються між собою, 21,43% - скаржаться начальству, 0% - відмовляються виконувати свою роботу.

Таблиця 2.14 - Причини конфліктів ФОП Осадча готель «Україночка» у 2021 р.

№	Причини конфліктів	Кількість опитаних	%
1.	Боротьба за володіння майном	0	0
2.	Нерівний розподіл привілеїв	5	14
3.	Несправедлива оплата праці	10	29
4.	Високі амбіції деяких працівників	0	0
5.	Комунікабельність	12	34
6.	Сміливість та впевненість в собі	10	29
7.	Неправильна організація роботи	34	97
8.	Неумілі дії керівництва (перевищення повноважень)	30	85
9.	Відчуття зідрощів між працівниками клініки	15	42
10.	Низький рівень комунікабельності деяких працівників	32	31
11.	Боротьба за посаду	0	0
12.	Інше	0	0
13.	Всього	35	100

Це говорить про те, що конфлікти ФОП Осадча готель «Україночка», в переважній більшості, протікають пасивно, так як, співробітники просто не розмовляють один з одним під час конфлікту (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 - Характер проходження конфліктів ФОП Осадча готель «Україночка» у 2021 р.

Характер проходження конфліктів	Кількість	%
Співробітники не розмовляють один з одним	4	28,57
Співробітники підвищують голос один на одного	1	7,14
Співробітники відмовляються виконувати свою роботу	1	7,14
Співробітники не приходять на роботу в знак протесту	0	0,00
Співробітники активно критикують керівництво	1	7,14
Співробітники активно конфліктують один з одним	4	28,57
Співробітники займаються інтригами	0	0,00
Співробітники пишуть заяву на звільнення	0	0,00
Співробітники скаржаться керівництву	3	21,43

Таким чином, опитування працівників ФОП Осадча готель «Україночка» допомогло з'ясувати причини виникнення конфліктів в організації, а також характер і тривалість конфлікту між співробітниками.

В ФОП Осадча готель «Україночка» досить рідко виникають конфлікти між співробітниками. Причинами конфліктів в ФОП Осадча готель «Україночка» - це неправильна організація роботи, невмілі дії керівників готелю, низький рівень комунікабельності деяких працівників. У процесі конфлікту співробітники не мовчать, рішення приймає в основному керівник ФОП Осадча готель «Україночка».

Якщо повертатись до питання конфлікту «готель - клієнт», то в ФОП Осадча готель «Україночка» працівники стикалися з претензіями з боку клієнтів по відношенню до себе. Причинами таких претензій працівники відзначають:

- неповна інформація про вартість послуг;
- розбіжності в ході перебування в готелі.

Працівники ФОП Осадча готель «Україночка» виділили деякі способи усунення конфліктів з клієнтами. Вони пропонують клієнтам детально вирішити організаційні питання; надавати повну інформацію про вартість послуг і інших змінах.

За допомогою анкетного опитування було опитано 40 клієнтів ФОП Осадча готель «Україночка». В анкеті представлено 25 відкритих і закритих питань. В опитуванні брали участь чоловіки і жінки різного віку.

Майже 1/4 опитаних відповіла, що вступала в конфлікт з працівником готелю.

Виходячи з відповідей, можна назвати кілька, які найбільш часто обиралися, що саме може служити причиною конфлікту з працівником готелю та клієнтом (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 - Найчастіші професійні причини конфліктів ФОП Осадча готель «Україночка» у 2021 р.

Причини	%
Неуважність при отриманні інформації про отримання платних послуг	20%
Незадоволення сервісом	25%
Недостатній рівень кваліфікації персоналу	17%
Недотримання вимог клієнта	14%

На запропоноване запитання «Що з перерахованого ви вважаєте причинами конфліктів між готелем і клієнтом?» були надані наступні відповіді (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 - Відповіді опитаних клієнтів щодо головних причин конфліктів у ФОП Осадча готель «Україночка» у 2021 р.

№	Варіанти відповідей	%
1.	Працівники мають недостатній досвід роботи	13%
2.	Неуважність при отриманні інформації щодо послуг	20%
3.	Незадоволення перебуванням в готелі:	25%
4.	Надання заборонених платних послуг	3%
5.	Некомфортність перебування	17%
6.	Недотримання вимог до готелю 3*	14%
7.	Недоліки сервісу	10%
8.	Недоліки матеріально-технічної бази	25%
9.	Мене все влаштовує	12%

Недосвідченість працівників як можливу причину конфлікту визначило 13% респондентів. Основна маса респондентів - 75% не схиляється до того, що працівник може нагрубити, і це може послужити причиною розбіжностей клієнта з готелем. Але деякі стикалися з даною проблемою в ФОП Осадча готель «Україночка», визначаючи цей фактор як можливу причину.

Таким чином, основними причинами конфліктів працівників з клієнтами в ФОП Осадча готель «Україночка», на думку обох сторін, є неуважність при отриманні інформації.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Одне із складних завдань, які доводиться вирішувати співробітникам готельного бізнесу незалежно від категорії, виду або обсягу послуг, що надаються - це врегулювання конфліктів. Прояв терпимості при мінімумі емоцій у поєднанні з умінням слухати, що кажуть гості, — єдиний спосіб знайти компромісний вихід у складній обстановці та не отримати поганого відгуку. При цьому вирішення проблеми не повинно залежати від особистих амбіцій, а визначатися виключно нормами справедливості та моралі.

Слід зазначити, що абсолютно безконфліктної взаємодії у сфері вітального сервісу бути не може. Розбіжності, протиріччя, конфлікти між різними сторонами чи людьми мають місце навіть у організаціях з ефективним управлінням. При цьому персонал таких готелів має знання не лише як усувати причини та наслідки конфліктів, але й як не допускати розбіжностей чи протиріч. А у разі їх виникнення вміє ними керувати та грамотно з них виходити. Сучасна думка полягає в тому, щоб не ставитися до конфлікту між людьми, як до фатальної події, що завжди має лише негативні наслідки з поганими відгуками від гостей.

У багатьох ситуаціях вирішення конфліктних ситуацій у готелі допомагає виявляти різні погляди, даючи додаткову інформацію для роздумів. У результаті успішно вирішені конфліктні ситуації сприяють поліпшенню якості сервісу та підвищенню ефективності роботи готелю. Тому деякі конфлікти як можливі, а й бажані, оскільки сприяють розвитку підприємства.

Під час вивчення етимології основних понять конфліктології виявлено, що слово «конфлікт» походить від латинського слова *conflictus*, що в перекладі означає «зіткнення, боротьба». Загалом визначень та тлумачень поняття «конфлікт» та суміжних категорій є величезна кількість, однак нас цікавили ті особливості та елементи тлумачень, які важливі з позиції управління конфліктами на підприємствах.

Автор теорії соціального конфлікту Л. Козера зазначає, що конфлікт – це боротьба між цінностями та бажаннями через дефіцити статусу, влади і ресурсів, у процесі якої цілі противника нейтралізуються, ущемляються або елімінуються його суперниками. Фактично автор вказує негативний аспект від дії конфлікту, однак при цьому стверджує, що у певній ситуації може проявлятися і позитивна функція конфлікту.

Конфлікт за природою є суперечливим явищем, з одного боку, його виникнення та перебіг може сприяти розвитку системи управління та спонукати до вдосконалення механізмів менеджменту, а з іншого боку – гальмувати зростання системи управління, призводити до витрат та втрат у діяльності машинобудівних підприємств, знижувати показники ефективності діяльності, спричиняти появу небажаних явищ – авантюризму, опортунізму, бюрократії, тіньової діяльності та низки інших негативних наслідків.

Діагностика конфлікту включає такий важливий компонент як з'ясування очікувань, прагнень протиборчих сторін. Вона не може бути ефективною без з'ясування того, який тип конфлікту розгортається в організації — міжособистісний, внутрігруповий, рольовий, дисфункціональний, конструктивний, ціннісний тощо.

Для проведення діагностики необхідні такі критерії визначення:

- з'ясування джерел конфлікту, суб'єктивних чи об'єктивних переживань сторін, способів боротьби, суперечності думок, подій, потреб та інтересів;
- вивчення «біографії» конфлікту, тобто його історії, тла, на якому він прогресував, наростання конфлікту, кризи і поворотні крапки в його розвитку;
- визначення учасників конфліктної взаємодії: осіб, груп, підрозділів;
- з'ясування позицій і стосунків між сторонами, їхньої взаємозалежності, ролей, очікувань;
- визначення вихідного ставлення до конфлікту — чи хочуть і чи можуть сторони самі вирішити конфлікт, які їхні надії, очікування, настанови, умови, чи конфлікт спровоковано спеціально в інтересах однієї зі сторін, яка постійно підтримує рівень напруженості [10, с. 109].

Серед головних впливів стосовно конфлікту центральне місце займає його вирішення. Далеко не всі конфлікти можна попередити. Тому дуже важливо вміти конструктивно виходити з конфлікту.

Отже, конфлікт на підприємстві готельного господарства — це завжди взаємодія людей. Всі люди, що приймають участь у конфлікті, різняться своїми цілями, роллю і значенням. Серед учасників конфлікту розрізняють: протиборчі сторони, підбурювачів, посібників, організаторів, посередників і суддів.

Авторський готель ФОП Осадча готель «Україночка» пропонує комфортабельні номери з відмінними умовами для відпочинку та роботи. Номери відрізняються ступенем комфортності та ціною проживання

Готель створено з метою забезпечення високоякісного прийому, обслуговування, тимчасового проживання, харчування та надання інших послуг громадянам, що прибули у відрядження до органів виконавчої та законодавчої влади, урядовим делегаціям, громадянам України та іноземних держав.

За аналізований період роботи ФОП Осадча готель «Україночка» підприємство працювало неефективно, про що свідчить отримання збитків. За результатами аналізу стану діяльності досліджуваного підприємства у 2020-2021 роках, встановлено, що за даний період підприємство було збитковим. Разом з тим, варто зауважити, що 2020 рік практично для усіх підприємств готельно-ресторанного бізнесу був надзвичайно важким, оскільки вони були змушені тривалий час простоювати через суворі карантинні обмеження, що пов'язані зі стрімким поширенням коронавірусної хвороби COVID-19.

Для здійснення замкнутого технологічного циклу обслуговування гостей у готелі передбачені основні служби:

- бронювання;



- обслуговування;
- прийому і розрахункова частина;
- експлуатації номерного фонду;
- служба безпеки.

Як видно із проведеного дослідження, клієнти мають високий рівень задоволення від послуг готелю. Тому, для підвищення рентабельності готельного господарства «Україночка» необхідно активізувати маркетингову діяльність.

Таким чином, сила клієнтів оцінена у 8 балів із 12, тобто рівень загрози з боку покупців знаходиться на рівні вище середнього. Це очевидно, тому що готель «Україночка» є клієнтоорієнтованим підприємством і рівень доходу напряму залежить від клієнтської бази.

Аналіз сили постачальників готелю «Україночка» показав 4 бали із 8 можливих, тобто рівень впливу постачальників – середній, том що на ринку надано широкий вибір постачальників і їхня зміна не буде мати суттєвого впливу на витрати готелю.

Як видно з проведеного аналізу, послуги-замінники з відповідними ціновими і якісними параметрами існують на ринку м. Кривий Ріг. Загроза від наявності послуг-замінників становить 3 бали із 3 можливих, тобто для готелю дана загроза має найсильніший вплив. До послуг-замінників відносяться подорожна оренда квартир, яка займає достатньо високу частку ринку у місті.

В ФОП Осадча готель «Україночка» використовують такі інформаційні технології:

- Системи бронювання та резервування;
- Глобальні розподільчі системи;
- Послуги Інтернету;
- Мобільні системи зв'язку;
- Комплексні автоматизовані системи управління підприємством;
- Спеціалізовані та універсальні програмні продукти.

В ФОП Осадча готель «Україночка» досить рідко виникають конфлікти між співробітниками. Причинами конфліктів в ФОП Осадча готель «Україночка» - це неправильна організація роботи, невмілі дії керівників готелю, низький рівень комунікабельності деяких працівників. У процесі конфлікту співробітники не мовчать, рішення приймає в основному керівник ФОП Осадча готель «Україночка».

Як виявлено, соціально-психологічний клімат в трудовому колективі ФОП Осадча готель «Україночка» характеризується як позитивний, що знаходиться на оптимальному і сприятливому рівні розвитку з високим рівнем організованості і згуртованості. Однак була виявлена проблема - соціально-психологічний клімат в трудовому колективі відзначений низьким рівнем відповідальності та відкритості, що характерно при неефективній системі

мотивації на підприємстві і слабо організаційній культурі. Рішення виявлених проблем, є необхідним [19, с.43].

На основі отриманих даних по підприємству можна стверджувати, що явних ознак конфліктів в трудовому колективі немає, проте неможливо стверджувати, що конфліктів у даній організації не існує взагалі.

Для ефективного управління конфліктами на підприємстві та мінімізації негативних факторів впливу конфліктів в трудовому колективі на діяльність підприємства, можна запропонувати вдосконалення системи мотивації в організації, як дієвий спосіб підвищення ефективності роботи персоналу в цілому і регулювання рівня конфліктності зокрема. При розробці системи мотивації в організації, необхідно вивчити цінності, мету і мотиваційні очікування працівників підприємства. Для мінімізації конфліктних ситуацій в трудовому колективі, можна запропонувати використовувати систему немонетарною мотивації як інструмент ефективного управління, підвищення продуктивності праці, зменшення конфліктності і стресу на підприємстві.

Вибір правильної технології роботи персоналу готелів у конфліктних ситуаціях є основним способом запобігання поганим відгукам, що негативно впливають на репутацію підприємства. Щоб скарги гостей та інші неприємні події не стали великою проблемою, необхідно навчити всіх працівників адекватно реагувати на них, мати витримку і правильно з них виходити.

Одним з інструментів ефективного функціонування системи немонетарною мотивації є вдосконалення організаційної культури на підприємстві. Організаційна культура - це створення мікроклімату в організації, що сприяє розвитку здібностей персоналу, підвищення продуктивності праці і задоволеності персоналу.

Високий рівень організаційної культури вирішує ряд проблем, таких як:

- зниження лояльності працівників по відношенню до організації;
- зменшення інноваційної активності співробітників;
- зростання кількості конфліктних ситуацій між працівниками і керівництвом;
- зміна вимог працівників до рівня винагороди; висока плинність кадрів.

Плюсами організаційної культури є зниження витрат на персонал; зняття напруженості в міжособистісних відносинах в трудовому колективі.

Отже, вважаємо за потрібне впровадження наступних заходів:

- проведення курсів з ділової етики для трудового колективу. Курс спрямований на формування у майбутніх фахівців системи знань, що дозволяють успішно адаптуватися до середовища з метою професійного росту під час навчання, на роботі, у різних колективах, а також у процесі керівництва людьми, зокрема базових знань з теорії та практики ділової етики та соціальної відповідальності; набуття відповідних професійних компетенцій, що забезпечують соціально відповідальну поведінку з дотриманням різного роду етичних норм; розуміння системи цінностей, поглядів, норм поведінки ділових

людей; розкриття сучасних наукових концепцій, понять, методів і технологій підвищення ефективності управління бізнесом завдяки правильному використанню менеджерами різних рівнів етичних принципів ведення бізнесу, моральних норм і стандартів та створення цілісної системи соціально-етичного управління бізнеспроцесами в організації.;

- комплексний тренінг для всіх працівників «Стрес менеджмент. Управління конфліктами». Через війну в країні, економічні пріоритети та валютні ризики, які з'явилися, поведінка сторін у діловому переговорному процесі дедалі частіше містить всі умови виникнення конфлікту. Небажання йти на компроміси, позиційна боротьба, дії сторін із позиції «останній шанс» чи «нічого втрачати», все це перетворює переговорний процес на справжній поєдинок. Як бути господарем становища в таких конфліктних ситуаціях і як керувати стресом та його наслідками – цим ключовим питанням присвячено тренінг. Цілі тренінгу: освоїти ефективні моделі управління конфліктними ситуаціями, які виникають у різних сферах життя; навчитися досягати оптимального психоемоційного стану у стресових ситуаціях та знизити негативні наслідки стресу;

- організація тренінгу по груповій згуртованості і формуванні трудового колективу. Командна (групова) згуртованість - це показник міцності, єдності і стійкості міжособистісних взаємодій і взаємин, характеризується взаємної емоційної привабливістю і загальною задоволеністю учасників, як командою, так і спільною діяльністю в цілому. Командна згуртованість - необхідна умова успішної роботи команди.

У якості контрконфліктних заходів між персоналом та гостями готелю на основі результатів проведеного аналізу запропонований алгоритм із семи кроків:

1. Чітко визначте для себе, що ви хочете отримати внаслідок вирішення конфліктної ситуації. Ефективна команда чітко уявляє мету – задоволення гостя.

2. Донесіть до співробітників цінності гостя та розробіть внутрішні правила щодо вирішення конфліктних ситуацій. Завдання — максимально наділити лінійних співробітників повноваженнями, необхідними для вирішення стандартних конфліктних ситуацій.

3. Вислухайте гостя. Вислухати потрібно, не перебиваючи і всім своїм виглядом показуючи, наскільки вам важлива інформація, яку хоче донести до вас гість. Гості іноді не розуміють, чого вони хочуть і нерідко просто дають волю емоціям. Наше завдання зрозуміти, що конкретно хоче гість, і не заразитися його емоціями. Співробітники повинні вміти керувати своїми емоціями, чітко розуміти свої межі — і, звичайно ж, знати продукт.

4. Висловіть співчуття. Спробуйте насправді зрозуміти почуття гостя, поставте себе його місце. Спробуйте усвідомити рівень розчарування чи розладу гостя у той момент, коли він зробив зауваження до вашого закладу.

5. Вибачтеся. Не варто буквально говорити «вибачте мені, будь ласка». Краще підійде формулювання на кшталт «ми шкодуємо, що так сталося, і

обов'язково зробимо все можливе, щоб найближчим часом усунути несправності та врахувати ваші зауваження».

6. Зробіть для вирішення проблеми все - і ще трохи. Ще на третьому кроці гість сам говорить про те, як би йому хотілося, щоб ця ситуація наважилася. Отже, залишається дати готове рішення у кількох варіантах: нехай гість сам вибере той, що краще йому підходить. Або ж запитати, що можемо зробити для вирішення проблеми, якщо відповідь не лежить на поверхні.

Далі даємо невеликий подарунок – комплімент, з вдячністю за те, що гість озвучив проблему, і ми змогли її усунути.

7. Дайте зворотний зв'язок. Розкажіть, що ви зробили у цьому напрямку, подякуйте гостю. Знайдіть кореневу причину проблеми – це допоможе зменшити кількість скарг у майбутньому. Адже управління конфліктом – це дії, спрямовані на усунення причини конфлікту.

Як безпосередні заходи щодо профілактики конфліктів у готелі ФОП Осадча готель «Україночка» можна виділити такі:

1. Періодичне анкетування співробітників готелю «Україночка».
2. Проведення тренінгів для персоналу готелю щодо вирішення конфліктних ситуацій.

3. Суворі фіксація всіх відстежених конфліктних ситуацій з зазначенням дійових осіб, предмета спору, застосованих методів та отриманих результатів.

Для зменшення конфліктних ситуацій, які в свою чергу могли б підвищити продуктивність праці на підприємстві, пропонується поетапний алгоритм управління конфліктами на досліджуваному підприємстві:

- діагностика рівня конфліктності персоналу;
- аналіз виявлених проблем і створення карти конфлікту;
- впровадження та реалізації програм профілактики і корекції деструктивного конфлікту;
- аналіз результатів дії і коригування програми;
- поточний контроль за рівнем конфліктності в трудовому колективі і профілактика стресу;
- розробка і планування форм і методів управління конструктивним конфліктом, з якого випливає наступне: організаційні форми управління конфліктом; вдосконалення системи мотивації персоналу;
- проведення вправ і тренінгів по вирішенню конфліктів і зняття емоційної напруженості; спільні корпоративні заходи; організація праці персоналу (поліпшення умов праці).

Ефективність від запропонованих заходів відбивається на діяльності всього підприємства і сприяє: сприятливому соціально-психологічному клімату в колективі; інформаційної відкритості організації; створення відчуття приналежності до певної спільноти, причетності до спільної справи; сприяє настрою трудового колективу на досягнення цілей і виконання завдань організації; усвідомлення важливості виконуваної роботи; зниження витрат на

персонал; підвищення лояльності працівників по відношенню до організації; зниження рівня стресу в трудовому колективі; мінімізації конфліктних ситуацій на підприємстві; зниження рівня конфліктності в трудовому колективі; поліпшенню показників економічної діяльності підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що профілактика та попередження деструктивних конфліктів мають бути в постійному полі зору адміністрації підприємства. Особливу роль тут набуває діяльність служб управління персоналом, підрозділів, які відповідають за формування систем і організаційних структур управління, розробку мотиваційної політики, а також методів організації праці. Указані ланки покликані опрацьовувати і тримати під постійним контролем ті питання організації системи управління, які можуть розглядатися як методи профілактики конфліктів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виноградова В.Є. Управління конфліктами: навч. посіб. Під заг. ред. Спунбер Діани, Горбового А.Ю., Халецької А.А. Київ, 2017. 53 с.
2. Гейзінга И. Homo Ludens. К.: Основи, 1994.
3. Словник термінів з правової конфліктології : наук.-довід. вид. за ред. Ю. П. Битяка, Л. М. Герасіної, М. І. Панова. Харків : Одіссей, 2016. 208 с.
4. Словник української мови у 20 томах. – Том одинадцятий. – Київ: Український мовно-інформаційний фонд НАН України, 2020. – 878 с.
5. Ващенко К. Антиконтрліктні технології: теоретичні засади та українська дійсність . Стратегія України. Державотворення. Філософ.-політолог. та екон. аналіз (Філософія. Економіка. Політика. Освіта.). Полтава : АСМІ, 2018. С. 78-87.
6. Козер А. Функції соціального конфлікту. - М: Ідея-Прес, Будинок інтелектуальної книги, 2000.
7. Маляренко Т.А. Сучасні конфлікти: підручник. Маріуполь: Український інститут кризового менеджменту та розв'язання конфліктів, 2020. 94 с.
8. Берлач А. І., Кондрюкова В. В. Конфліктологія : Навчальний посібник. Київ : Ун-т «Україна», 2017. 203 с.
9. Гришова І.Ю. Безконфліктне управління на підприємствах в умовах галузевої трансформації. Economy. Zarządzanie. Nauka wczoraj, dziś, jutro. (28.02.2016) Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2016.
10. Кіржнер Л. О., Мартиненко М. В., Мангольд О. В. Конфліктологія: навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2017. 142 с
11. Яремчук С. С. Сучасні теорії в конфліктології: Навч. посіб. Чернівці : Рута, 2018. 72 с.
12. Ващенко І. В., Гіренко С. П. Загальна конфліктологія : навч. посібн. 2-е вид. Харків : Оригінал, 2016. 384 с.
13. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навч.-метод. посіб. Львів : Вид-во «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2018. 76 с.
14. Корнеліус Х., Фейр Ш. Виграти може кожен. -М .: Стрінгер, 1992.
15. Гуменюк Л. Й. Соціальна конфліктологія: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 564 с.
16. Вирішую конфлікти та будує мир навколо себе. Базові навички медіації однолітків: навч.- метод. посіб. Андрєєнкова В.Л., Левченко К.Б., Матвійчук М.М., Дацко О.В. Київ: ФОП Нічога С.О. 2020. 200 с.
17. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці: навч. посіб. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.
18. Попова А., Тургенєва А. Досвід використання медіації у скандинавських країнах: можливості для вітчизняних медіаційних практик у

галузі соціальної роботи. *Social Work and Education*, 2021. Вип. 8, № 2. С. 260-274. DOI: 10.25128/2520-6230.21.2.10.

19. Єсіна Н.О. Поняття й сутність медіації як інноваційної технології в соціальній роботі. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 10. Т. 3. С. 139–142.

20. Леко Б. Медіація в сімейних конфліктах і розлученнях. *Цивільне право і процес*. 2017. №5. С. 29–32.

21. Менеджмент соціальних конфліктів: метод. рекомендації [О. В. Івачевська, Н. С. Малєєва, І. В. Петренко, О. Г. Цукур] за наук. ред. І. В.Петренко; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології, 2020. 77 с.

22. Біловодська О.А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. №10. С. 177–182. URL : [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10\\_ukr/33.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/33.pdf). (дата звернення 14.05.2023)

23. Рябініна К.В. Актуальні проблеми конфліктології: теоретико-методологічний підхід [Електронний ресурс]. *Theories and Problems of Political Studies*. № 1. 2016. 16 с. URL: <http://publishing-vak.ru/file/archive-politology-2016-1/8-gyabinina.pdf> (Дата звернення: 15.05.2023р.)

24. Сазонова Т.О., Децюра Т.О. Проектний підхід у системі управління персоналом. *Інфраструктура ринку*. Вип. 60, 2021. С. 118-122. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct60-21>

25. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 20, Ч. 3, 2018. С. 174-177.

26. Краснокутська Н. С., Осетрова Т.О. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проектами. *Економічний аналіз: зб. наук. Праць*. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. Том 28. № 1. С. 236-242.

27. Ревенко О. В., Іпполітова І. Я. Теоретико-методичні аспекти здійснення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. *Інфраструктура ринку*. Вип. 60, 2021. С. 109-117. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct60-21>. (Дата звернення: 17.05.2023р.)

28. Офіційний сайт ФОП Осадча готель «Україночка». URL: <https://uahotel.com.ua/>. (Дата звернення: 18.05.2023р.)

29. Офіційний сайт Clarity Project. Система аналітики відкритих даних. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/2871211923> (Дата звернення: 17.05.2023р.)

30. Офіційний сайт Система «YouControl» . URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/fop\\_details/44416727/](https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/44416727/). (Дата звернення: 17.05.2023р.)

31. Офіційний сайт Booking.com.  
URL: [https://www.booking.com/searchresults.uk.html?aid=318615&label=New\\_Ukrainian\\_UK](https://www.booking.com/searchresults.uk.html?aid=318615&label=New_Ukrainian_UK) (Дата звернення: 19.05.2023р.)
32. Офіційний сайт Planet of Hotels.  
URL: <https://planetofhotels.com/uk/ukrayina/kriviy-rig/hotel-restaurant-ukrainochka>. (Дата звернення: 19.05.2023р.)
33. Офіційний сайт Готелі України  
URL: <https://oteli.net.ua/ukr/hotel/info/Krivoy-Rog-Ukrainochka> (Дата звернення: 19.05.2023р.)
34. Офіційний сайт ТурПравда - відгуки туристів про готелі.  
URL: [https://www.turpravda.ua/ua/krivoy\\_rog/Ukrainochka-h37482.html](https://www.turpravda.ua/ua/krivoy_rog/Ukrainochka-h37482.html) (Дата звернення: 21.05.2023р.)
35. Офіційний сайт International Customer Service Association (ICSA).  
URL: <https://www.lastminutetraining.ca/associations/International-Customer-Service-Association> (Дата звернення: 21.05.2023р.)
36. Donate, M.J., Guadamillas, F. and González-Mohíno, M. Solving task management conflict in hotel establishments through knowledge management tools: effects on innovation capabilities. *Journal of Knowledge Management*. – 2023. - Vol. 27 No. 11, pp. 157-186. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0852>. (Дата звернення: 21.05.2023р.)
37. Basco, R., Hair, J.F., Jr, Ringle, C.M. and Sarstedt, M. Advancing family business research through modeling nonlinear relationships: comparing PLS-SEM and multiple regression. *Journal of Family Business Strategy*.- 2022. -Vol. 13 No. 3, p. 100457.
38. Becker, J.-M., Proksch, D. and Ringle, C.M. Revisiting gaussian copulas to handle endogenous regressors. *Journal of the Academy of Marketing Science*.- 2022. - Vol. 50 No. 1, pp. 46-66.
39. Donate, M.J., González-Mohíno, M., Appio, F.P. and Bernhard, F. Dealing with knowledge hiding to improve innovation capabilities in the hotel industry: the unconventional role of knowledge-oriented leadership. *Journal of Business Research*.- 2022. - Vol. 144, pp. 572-86.
40. Khan, A.G., Li, Y., Akram, Z. and Akram, U. Does bad gossiping trigger for targets to hide knowledge in morally disengaged? New multi-level insights of team relational conflict. *Journal of Knowledge Management*.- 2022. - Vol. 26 No. 9, pp. 2370-94.
41. Lavelle, M., Darzi, A., Starodub, R. and Anderson, J.E. The role of transactive memory systems, psychological safety and interpersonal conflict in hospital team performance. *Ergonomics*.- 2022.- Vol. 65 No. 3, pp. 519-29.
42. Michalikova, K.F., Suler, P. and Robinson, R. Virtual hiring and training processes in the metaverse: remote work apps, sensory algorithmic devices, and decision intelligence and modeling. *Psychosociological Issues in Human Resource Management*.- 2022. - Vol. 10 No. 1, pp. 50-63.



## ДОДАТКИ

Додаток А  
Сайт ФОП Осадча готель «Україночка»  
<https://ukrainochkahotel.com/>



**Додаток Б**  
**Організаційна структура управління ФОП Осадча готель «Україночка»**



## ДОДАТОК В

### Анкета для співробітників

«Аналіз практики управління конфліктами на ФОП Осадча готель «Україночка»

Добрий день, дорогі співробітники організації, просимо вас взяти участь дослідженні. Дайте відповідь, будь ласка, на наступні питання. Це не займе у Вас багато часу.

#### **1. ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

• **Як часто у Вашій організації виникають сутички?**

- а) Дуже часто.
- б) Періодично.
- в) Іноді.
- г) Майже ніколи.
- д) Важко відповісти.

• **Чи вважаєте Ви себе конфліктної особистістю?**

- а) Безумовно, так.
- б) Можливо.
- в) Безумовно, немає.
- г) Важко відповісти.

• **Як часто Ви опиняєтеся учасником зіткнень на роботі?**

- а) Це відбувається дуже часто.
- б) Періодично опиняюся учасником конфлікту.
- в) Іноді доводиться брати участь в конфлікті.
- г) Мені вдається уникати конфліктів.
- д) Важко відповісти.

• **Які основні причини конфліктних ситуацій у Вашій організації, на Вашу думку, (зазначте не більше трьох варіантів відповідей)?**

- а) Боротьба за володіння власністю організації.
- б) Несправедливий розподіл привілеїв.
- в) Несправедлива оплата праці.
- г) Високі амбіції деяких працівників.
- д) Неправильна організація роботи.
- е) Невмілі дії керівників (в тому числі, перевищення повноважень).
- ж) Почуття заздрощів у працівників один до одного.
- з) Низький рівень професіоналізму деяких працівників.
- і) Боротьба за посаду.

• **Яка ситуація характерна для Вашої організації в разі виникнення конфлікту між працівниками і керівником?**

- а) Працівники мовчать і ні в що не втручаються.
- б) Працівники мовчать, але поступово знижують продуктивність праці.
- в) Працівники відкрито обурюються, зберігаючи при цьому колишні показники роботи.
- г) Працівники відкрито обурюються, і це позначається на результатах роботи.
- д) Працівники намагаються домогтися свого, погрожуючи судом, звільненням та іншими.

е) Працівники скаржаться до вищих інстанцій.

• **Наскільки Ви згодні з існуючому порядком роботи?**

а) Моєї компетенції і досвіду достатньо, щоб вирішити деякі завдання самостійно.

б) Мене влаштовує становище, коли всі рішення приймає керівник.

в) Я хотів би більшої самостійності в роботі.

• **Як довго триває звичайний конфлікт у Вашій організації? (Підкресліть)**

а) Кілька хвилин.

б) Кілька годин.

в) Один робочий день.

г) Кілька робочих днів.

д) Кілька тижнів.

е) Кілька місяців

• **За Вашими спостереженнями, конфлікти трапляються частіше:**

а) Між співробітниками.

б) Між керівниками різного рівня управління.

в) Між керівниками одного рівня управління.

г) Не знаю.

д) Важко відповісти.

• **Як зазвичай протікає конфлікт у Вашій організації?**

а) Співробітники не розмовляють один з одним.

б) Співробітники кричать один на одного.

в) Співробітники відмовляються виконувати роботу.

г) Співробітники не приходять на роботу в знак протесту.

д) Співробітники активно критикують начальство.

е) Співробітники активно сперечаються між собою. є) Співробітники займаються інтригами.

ж) Співробітники пишуть заяву про звільнення за власним бажанням. к)

Співробітники скаржаться начальству.

• **Чи задовольняє Вас ефективність управління конфліктами в організації?**

а) Так.

б) Частково.

в) Ні.

• **Який стиль управління, на Ваш погляд, оптимальний при вирішенні конфлікту?**

а) Авторитарний.

б) Демократичний.

в) Ліберальний.

• **Який метод вирішення конфліктів найбільш популярний у Вашій організації?**

а) Правовий (за допомогою нормативно-правових актів).

б) Організаційний (за рахунок зміни організації роботи).

в) Психологічний (переконання, загрози, маніпуляції).

г) Силовий (застосування фізичного впливу).

• **Які форми регулювання трудових конфліктів в організації Ви вважаєте найбільш прийнятними?**

- а) Всі конфлікти потрібно вирішувати шляхом страйку.
- б) Страйк прийнятний тільки в разі виникнення серйозних протиріч.
- в) Будь-які конфлікти потрібно вирішувати шляхом переговорів.
- г) Будь-які конфлікти потрібно вирішувати у відповідних органах.
- д) Ніякі, т. я. вони неефективні.

### **3. ЗГУРТОВАНІСТЬ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

• **Як Ви оцінюєте соціально-психологічний клімат Вашої організації?**

- а) У нас все спокійно.
- б) Є певні осередки напруги.
- в) У колективі дуже напружені відносини.

• **Якщо правда на боці слабшого, як найчастіше надходять ваші працівники?**

- а) Захищають слабкого.
- б) займають нейтральну позицію, намагаючись не втручатися.
- в) Захищають сильного.
- г) Важко сказати, коли як.

• **Чи виникає у Вас бажання піти з цієї організації?**

- а) Весь час.
- б) Ні.
- в) Зрідка.
- г) Важко відповісти.

• **З яким з наведених нижче тверджень Ви найбільше згодні?**

- а) Більшість з членів нашого колективу - хороші, симпатичні мені люди.
- б) У нашому колективі є всякі люди.
- в) Мене багато що не влаштовує.

• **Вам подобається працювати в даному колективі?**

- а) Так, мене все влаштовує
- б) Не знаю, не замислювався над цим
- в) Мене багато що не влаштовує

• **Як Ви вважаєте, чи легко нові люди вливаються в колектив організації?**

- а) Досить легко.
- б) Вони довго триматися особняком.
- в) Не знаю, не замислювалася над цим.

• **Оцініть згуртованість колективу організації по 5-ти бальною шкалою.**

Міп 1 2 3 4 5тах

• **Як часто, Ви в організації влаштовуються спільні свята і вечори дозвілля?**

- а) 1-2 рази на рік.
- б) Я не люблю подібні заходів.
- в) Раз в місяць
- г) Чи не влаштовуються.

• **Охарактеризуйте атмосферу, притаманну колективу.**

- а) Дружня.
- б) Атмосфера взаємної поваги.
- в) Ділова атмосфера.
- г) «Кожен сам за себе».

д) Нездорова, нетовариське атмосфера.

#### **4. ОСОБИСТІ ДАНІ**

##### **Ваша стать:**

- а) Чоловіча.
- б) Жіноча.

##### **Ваш вік:**

- а) До 20 років.
- б) 21 - 25.
- в) 26 - 30.
- г) 31 - 35.
- д) 36 - 40.
- з) 41 і більше.

##### **Освіта:**

- а) Неповна середня.
- б) Вища.
- в) Середня спеціальна.
- г) Неповна вища.

**Додаток Г**  
**Програма заходів щодо профілактики конфліктів у готелі ФОП Осадча**  
**готель «Україночка»**

Назва заходу	Спрямованість (конкретний зміст) заходу	Очікуваний результат
Періодичне анкетування співробітників та гостей готелю ФОП Осадча готель «Україночка».	Проведення періодичного анкетування співробітників (1 раз на два місяці) та гостей готелю (разово для кожного гостя при виїзді)	1) діагностика рівня конфліктності персоналу; 2) аналіз виявлених проблем і створення карти конфлікту; 3) аналіз результатів дії і коригування програми; 4) поточний контроль за рівнем конфліктності в трудовому колективі і профілактика стресу.
Проведення тренінгів для персоналу готелю щодо вирішення конфліктних ситуацій.	1) проведення курсів з ділової етики для трудового колективу; 2) комплексний тренінг для всіх працівників «Стрес менеджмент. Управління конфліктами»; 3) організація тренінгу по груповій згуртованості і формуванні трудового колективу.	1) формування у співробітників системи знань, що дозволяють успішно адаптуватися до середовища з метою професійного росту на роботі, зокрема базових знань з теорії та практики ділової етики та соціальної відповідальності; набуття відповідних професійних компетенцій, що забезпечують соціально відповідальну поведінку з дотриманням різного роду етичних норм; 2) освоєння співробітниками ефективних моделей управління конфліктними ситуаціями, які виникають у різних сферах життя; навчитися досягати оптимального психоемоційного стану у стресових ситуаціях та знизити негативні наслідки стресу; 3) формування у співробітників командної (групової) згуртованості для забезпечення необхідна умова успішної роботи команди.
Створення кабінету психологічного розвантаження у формі «східної моделі» подолання соціальних конфліктів.	1) впровадження та реалізації програм профілактики конфлікту; 2) розробка і планування форм і методів управління конструктивним конфліктом; 3) проведення вправ і тренінгів по вирішенню конфліктів; спільні корпоративні заходи; організація праці персоналу.	1) корекція деструктивного впливу конфлікту; 2) вдосконалення системи мотивації персоналу; 3) зняття емоційної напруженості персоналу; поліпшення умов праці.
Суворі фіксація всіх відстежених конфліктних ситуацій із зазначенням дійових осіб, предмета спору, застосованих методів та отриманих результатів.	Ведення жорсткого обліку конфліктів внутрішніх на ФОП Осадча готель «Україночка» за моделлю співробітник – співробітник та зовнішніх за моделлю «співробітник – клієнт»	Оптимізація існуючої системи вирішення конфліктів

