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  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Аліна СЛАЩЕВА  (підпис) (прізвище та ініціали)  «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2024 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 господарства та його забезпечення»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виконав:  здобувач вищої освіти Гончарук Денис Володимирович  (прізвище, ім’я, по-батькові) | | | \_\_\_\_\_\_\_\_\_  (підпис) |
| Керівник: | Доцент, д.е.н., доцент Приймак Наталія Сергіївна  (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

2024

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**

Гончаруку Денису Володимировичу

прізвище, ім’я, по батькові

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

Керівник роботи д.е.н., доцент Приймак Наталія Сергіївна

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського

від “20” *листопада* 20*23* р. №  *369-с*

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “01” *червня*  20*24* р.

3. Вихідні дані до роботи: статистичні дані та внутрішня документація готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг», результати опитування персоналу та гостей, наукові публікації з питань управління конфліктами в готельному бізнес

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

теоретико-методичні основи управління конфліктами в закладах готельного господарства, аналіз системи управління конфліктами в ТОВ «Філософія гостинності» готель «Optima Collection Аврора Кривий Ріг», висновки та рекомендації щодо системи управління конфліктами в ТОВ «Філософія гостинності» готель «Optima Collection Аврора Кривий Ріг»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень).

Графічні матеріали включають таблиці з показниками діяльності готелю, персоналу, оплати праці та продуктивності за 2019-2023 роки. Також планується рисунок структури управління та таблиці, що аналізують фактори, частоту, причини і вплив конфліктів, їх розподіл за відділами, а також методи управління конфліктами в готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг».

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

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6. Дата видачі завдання: «20» *листопада* 2023 р.

7. Календарний план

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
| 1 | Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи | до 01.11.2023 |  |
| 2 | Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи | до 11.03.2024 |  |
| 3 | Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи | до 08.04.2024 |  |
| 4 | Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи | до 29.04.2024 |  |
| 5 | Формування висновків та рекомендацій щодо розв’язання проблеми, встановлених в результаті аналізу | до 13.05.2024 |  |
| 6 | Попередній захист | до 20.05.2024 |  |
| 7 | Оформлення та представлення роботи на кафедру | до 01.06.20234 |  |
| 8 | Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту | до 01.06.2024 |  |
| 9 | Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю | до 08.06.2024 |  |
| 10 | Захист дипломної роботи | до 16.06.2024 |  |

**Здобувач ВО \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** **Гончарук Денис Володимирович**

( підпис )

**Керівник роботи \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** **Приймак Наталія Сергіївна**

( підпис )

**РЕФЕРАТ**

Загальна кількість в роботі: сторінок 69, рисунків -, таблиць 18, додатків 5, використаних джерел 53.

|  |  |
| --- | --- |
| Об’єкт дослідження: | процес управління конфліктами у закладі готельного господарства ТОВ «Філософія гостинності» в умовах військового стану. |
| Предмет дослідження: | теоретичні та практичні аспекти забезпечення ефективного управління конфліктами у готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» з урахуванням специфіки функціонування підприємства в умовах військового стану. |
| Мета дослідження: | дослідження теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конфліктами у готельному господарстві в умовах військового стану на прикладі ТОВ «Філософія гостинності», готель «Optima Collection Аврора Кривий Ріг». |
| Методи дослідження: | теоретичний аналіз (аналіз, синтез, індукція, дедукція, абстрагування, узагальнення), емпіричні методи (спостереження, опитування, анкетування, інтерв'ювання), економічний аналіз (аналіз фінансово-економічних показників, SWOT-аналіз, аналіз ефективності), статистичний аналіз, моделювання та прогнозування, методи експертних оцінок. |
| Основні результати дослідження: | встановлено специфіку конфліктів у готельному бізнесі; з'ясовано функціональну та дисфункціональну природу конфліктів у готелях; узагальнено основні причини виникнення конфліктів; визначено необхідність застосування комплексного підходу до управління конфліктами; встановлено вплив пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення на діяльність готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг»; з'ясовано недоліки існуючої системи управління конфліктами; визначено основні внутрішні та зовнішні фактори виникнення конфліктів; встановлено підрозділи готелю з найвищим рівнем конфліктності; проаналізовано вплив конфліктів на ефективність роботи готелю; з'ясовано ключову роль керівництва в забезпеченні ефективності системи управління конфліктами. |
| Ключові слова: | конфлікти в готелях, управління конфліктами, причини конфліктів, комплексний підхід, пандемія, вторгнення, фактори конфліктів, рівень конфліктності. |

**ЗМІСТ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вступ | | 6 |
| Розділ 1 | Теоретико-методичні основи управління конфліктами в закладах готельного господарства | 8 |
| 1.1 | Сутність та природа конфліктів в організаціях сфери гостинності | 8 |
| 1.2  1.3 | Класифікація конфліктів та причини їх виникнення в готельному бізнесі  Методи, інструменти ідентифікації та управління конфліктами в закладах готельного господарства. | 13  16 |
| Розділ 2  2.1  2.2  2.3 | Аналіз системи управління конфліктами в ТОВ «Філософія гостинності» готель «Optima Collection Аврора Кривий Ріг»  Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Філософія гостинності», готель «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» та аналіз персоналу закладу  Оцінка факторів, що впливають на виникнення конфліктів ТОВ «Філософія гостинності» готель «Optima Collection Аврора Кривий Ріг»  Аналіз ефективності існуючої системи управління конфліктами в ТОВ «Філософія гостинності» готель «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» | 24  24  35  44 |
| Висновки та рекомендації | | 52 |
| Список використаних джерел | | 61 |
| Додатки | | 64 |

**ВСТУП**

Ефективне управління конфліктами в готельному бізнесі набуває все більшого значення в умовах загострення конкуренції та зростаючих вимог до якості обслуговування. Конфлікти різного характеру та масштабу, які виникають між гостями, персоналом та керівництвом, можуть мати суттєвий вплив на репутацію готелю, лояльність клієнтів та, як наслідок, на фінансову стійкість та перспективи розвитку підприємства. Особливої гостроти проблема управління конфліктами в готельному господарстві набуває в умовах військового стану, який склався в Україні внаслідок російської агресії. Готелі опинилися перед новими викликами, пов'язаними з нестабільністю економічного та політичного середовища, скороченням туристичних потоків, необхідністю додаткових інвестицій в безпеку та адаптацією до мінливих умов ведення бізнесу. Все це створює додаткові точки напруги та підвищує ймовірність виникнення конфліктних ситуацій на різних рівнях. За таких обставин, вміння попереджати, ефективно вирішувати та управляти конфліктами стає не просто бажаною компетенцією, а критичною необхідністю для виживання та успішної адаптації готельних підприємств до реалій сьогодення. Менеджери готелів повинні володіти навичками медіації, вести переговори, знаходити компроміси та креативні рішення в конфліктних ситуаціях, щоб мінімізувати негативні наслідки для бізнесу та репутації закладу.

Крім того, в період військового стану готелі часто виконують важливі соціальні функції, надаючи притулок та допомогу постраждалим, переселенцям, військовослужбовцям. Це покладає додаткову відповідальність на плечі готельєрів та вимагає особливого підходу до врегулювання можливих конфліктів та етичних дилем, які можуть виникати в процесі такої діяльності. Все вищезазначене підкреслює актуальність та практичну значущість дослідження проблеми управління конфліктами в готельному бізнесі, особливо в контексті викликів, пов'язаних з військовим станом. Розробка та впровадження ефективних стратегій та інструментів управління конфліктами може стати ключовим фактором забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та сталого розвитку готельних підприємств в умовах невизначеності та кризи.

Таким чином, дослідження проблематики управління конфліктами у готельному господарстві є актуальним та своєчасним, має не лише теоретичне, але й практичне значення для підвищення ефективності та адаптивності підприємств цієї сфери в умовах військового стану та загострення конкуренції на ринку послуг.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конфліктами у готельному господарстві в умовах військового стану на прикладі ТОВ «Філософія гостинності», готель «Optima Collection Аврора Кривий Ріг».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні основи управління конфліктами у готельному господарстві, включаючи сутність, причини, види та наслідки конфліктів.
2. Провести аналіз системи управління конфліктами у ТОВ «Філософія гостинності», виявити її сильні та слабкі сторони, потенційні загрози та можливості покращення.
3. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління конфліктами у ТОВ «Філософія гостинності» та готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» з урахуванням викликів, пов'язаних з військовим станом.
4. Обґрунтувати економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів, їх вплив на підвищення якості послуг, задоволеності клієнтів та персоналу, забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства.
5. Розробити план імплементації запропонованих рекомендацій, визначити необхідні ресурси, відповідальних осіб та терміни реалізації.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес управління конфліктами у закладі готельного господарства ТОВ «Філософія гостинності» в умовах військового стану.

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні аспекти забезпечення ефективного управління конфліктами у готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» з урахуванням специфіки функціонування підприємства в умовах військового стану.

У кваліфікаційній роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: теоретичний аналіз (аналіз, синтез, індукція, дедукція, абстрагування, узагальнення), емпіричні методи (спостереження, опитування, анкетування, інтерв'ювання), економічний аналіз (аналіз фінансово-економічних показників, SWOT-аналіз, аналіз ефективності), статистичний аналіз, моделювання та прогнозування, методи експертних оцінок.

Інформаційною базою дослідження є наукові публікації українських та зарубіжних вчених, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні дані, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Філософія гостинності» та готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг», внутрішні документи підприємства, результати власних досліджень автора, матеріали спеціалізованих періодичних видань та інтернет-ресурси.

Основні результати дослідження: встановлено специфіку конфліктів у готельному бізнесі; з'ясовано функціональну та дисфункціональну природу конфліктів у готелях; узагальнено основні причини виникнення конфліктів; визначено необхідність застосування комплексного підходу до управління конфліктами; встановлено вплив пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення на діяльність готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг»; з'ясовано недоліки існуючої системи управління конфліктами; визначено основні внутрішні та зовнішні фактори виникнення конфліктів; встановлено підрозділи готелю з найвищим рівнем конфліктності; проаналізовано вплив конфліктів на ефективність роботи готелю; з'ясовано ключову роль керівництва в забезпеченні ефективності системи управління конфліктами.

**РОЗДІЛ 1.**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

**1.1. Сутність та природа конфліктів в організаціях сфери гостинності**

Готельний бізнес - це динамічна та конкурентна галузь, де ефективне управління конфліктами є ключовим фактором успіху. Конфлікти в готелях є практично неминучими через інтенсивність міжособистісних взаємодій та необхідність злагодженої командної роботи. Дослідження природи та специфіки конфліктів у готельній індустрії є актуальним завданням, яке має важливе прикладне значення. Готелі мають унікальні особливості функціонування, що створюють специфічні передумови для виникнення конфліктів. Аналіз теоретичних основ конфліктології та їх адаптація до реалій готельного бізнесу дозволить розробити дієві стратегії управління конфліктами. Особливої уваги заслуговує дослідження психологічних аспектів конфліктів у готелях, адже емоції, стрес та комунікативні бар'єри часто лежать в основі конфліктних ситуацій. Розробка теоретично обґрунтованих та практично дієвих стратегій управління конфліктами, які враховують специфіку готельної індустрії, може стати ключовим фактором забезпечення високої якості обслуговування, задоволеності гостей та стійкого розвитку готелів в умовах динамічного та висококонкурентного ринку.

Конфлікт є складним і багатогранним явищем, яке привертає увагу дослідників з різних галузей науки. У психології конфлікт розглядається як зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій у свідомості окремо взятого індивіда, в міжособистісних взаємодіях або міжособистісних стосунках індивідів чи груп людей [27-28, с. 78]. Це визначення підкреслює психологічний аспект конфлікту, акцентуючи увагу на внутрішньо особистісних та міжособистісних протиріччях.

З точки зору соціології, конфлікт визначається як «якість взаємодії між людьми (або елементами внутрішньої структури особистості), що виражається в протиборстві сторін заради досягнення своїх інтересів і цілей» [37, с. 54]. Це визначення розширює розуміння конфлікту, включаючи не лише міжособистісний рівень, але й взаємодію між різними елементами суспільства.

М. І. Пірен наголошує, що «конфлікт - це зіткнення протилежних інтересів, поглядів, прагнень; серйозна розбіжність, гостра суперечка» [38, с. 14]. Це визначення акцентує увагу на протиставленні інтересів та цілей сторін, які беруть участь у конфлікті. Автор підкреслює, що конфлікт виникає тоді, коли існують серйозні розбіжності між сторонами, які неможливо подолати без гострої суперечки або протиборства.

Л. М. Герасіна та М. І. Панов пропонують розглядати конфлікт як «зіткнення значущих, конкурентних або несумісних сил, інтересів, позицій, цінностей чи поглядів опонентів або суб'єктів взаємодії» [7, с. 21]. Це визначення розширює перелік можливих причин виникнення конфліктів, включаючи не лише протилежні інтереси, але й конкуренцію, несумісність позицій та цінностей. Автори наголошують на тому, що конфлікт виникає тоді, коли стикаються значущі для суб'єктів взаємодії сили, інтереси або цінності, які неможливо узгодити без протиборства.

О. В. Винославська зазначає, що «конфлікт - це зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб'єктів - сторін взаємодії, наслідком якого є негативні емоції, що породжують протидію» [5, с. 53]. Це визначення також підкреслює наявність протиріч між сторонами конфлікту, але додатково акцентує увагу на негативних емоціях, які супроводжують конфліктну взаємодію та можуть посилювати протидію між сторонами.

Г. В. Ложкін і Н. І. Пов'якель визначають конфлікт як «зіткнення різноспрямованих сил, інтересів, цінностей та поглядів окремих людей та людських спільнот, що супроводжується негативними емоціями та почуттями» [27-28, с. 12]. Це визначення поєднує в собі ключові аспекти попередніх дефініцій, звертаючи увагу на наявність протиріч, негативних емоцій та протидії між сторонами конфлікту.

Отже, конфлікт є невід'ємною частиною життя людини та функціонування організацій. Розуміння його сутності та основних характеристик є важливим для ефективного управління конфліктами та мінімізації їх деструктивних наслідків. Різноманітність підходів до визначення поняття конфлікт свідчить про його складність та багатогранність, а також про необхідність врахування різних аспектів при аналізі та вирішенні конфліктних ситуацій.

Для більш глибокого розуміння природи конфлікту, варто детальніше розглянути його основні характеристики. Як зазначалося раніше, серед ключових рис конфлікту можна виділити наявність протиріччя, протидію сторін, негативні емоції та потенційні деструктивні наслідки та інші риси, які відображені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Основні характеристики конфлікту та їх сутність

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Автори, які розглядають цю характеристику | Характеристика конфлікту | Сутність характеристики |
| 1 | 2 | 3 |
| Г. В. Ложкін, Л. М. Герасіна та М. І. Панов, О. В. Винославська | Наявність протиріччя | Протиріччя стосується цілей, інтересів, цінностей, поглядів або потреб учасників конфлікту. Воно є системоутворюючим фактором, що визначає зміст та динаміку конфлікту. |
| Н. В. Гришина, М. І. Пірен, Г. В. Ложкін і Н. І. Пов'якель | Протидія сторін | Активні дії учасників конфлікту, спрямовані на відстоювання власних інтересів та досягнення своїх цілей всупереч інтересам та цілям іншої сторони. Протидія є обов'язковою умовою існування конфлікту. |
| О. В. Винославська, Н. Ю. Бутенко та Д. В. Тимошенко, І. І. Русинка | Негативні емоції | Конфлікти супроводжуються негативними емоційними переживаннями (гнів, роздратування, образа, страх тощо), які можуть ускладнювати процес вирішення конфлікту та призводити до ірраціональної поведінки. |

Продовження табл. 1.1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| М. І. Пірен, Т. В. Дуткевич, В. А. Русавська та І. О. Ткач | Потенційні деструктивні наслідки | Невирішені або неправильно вирішені конфлікти можуть призвести до погіршення міжособистісних стосунків, зниження ефективності діяльності, виникнення стресових станів та інших негативних явищ. |
| Н. В. Гришина, Г. В. Ложкін і Н. І. Пов'якель, М. О. Кравець | Динамічність | Конфлікти є динамічними процесами, які мають свої стадії розвитку (виникнення, ескалація, кульмінація, згасання) та можуть трансформуватися з часом. |
| Л. М. Герасіна та М. І. Панов, О. В. Винославська, Н. М. Гринько | Суб'єктивність сприйняття | Сприйняття конфлікту його учасниками може бути суб'єктивним та відрізнятися від реального стану речей. Це може ускладнювати процес вирішення конфлікту та вимагати додаткових зусиль для узгодження позицій сторін. |

*Складено автором на основі [2, 5, 7, 10, 28, 41]*

Таблиця 1.1 наочно демонструє основні характеристики конфлікту, їх сутність та авторів, які приділяють увагу кожній з цих характеристик. Аналіз представленої інформації дозволяє зробити висновки, що конфлікт є складним та багатогранним явищем, яке характеризується наявністю протиріч, протидією сторін, негативними емоціями, потенційними деструктивними наслідками, динамічністю та суб'єктивністю сприйняття. Наявність протиріччя є ключовою характеристикою конфлікту, яка визначає його зміст та динаміку, а протидія сторін є обов'язковою умовою існування конфлікту. Негативні емоції та суб'єктивне сприйняття конфлікту можуть ускладнювати процес його вирішення, а невирішені або неправильно вирішені конфлікти можуть мати деструктивні наслідки. Конфлікти є динамічними процесами з власними стадіями розвитку та здатністю до трансформації з часом [49].

Розуміння основних характеристик конфлікту та їх сутності є важливим для ефективного управління конфліктами в різних сферах життя, включаючи організаційний контекст. Врахування цих характеристик дозволяє розробляти більш ефективні стратегії попередження та вирішення конфліктних ситуацій. Представлені в таблиці наукові погляди різних авторів свідчать про значний інтерес дослідників до проблеми конфлікту та різноманітність підходів до його вивчення. Це підкреслює актуальність подальших досліджень у цій галузі, зокрема в контексті управління конфліктами в закладах готельного господарства.

Таким чином, основними характеристиками конфлікту є наявність протиріччя, протидія сторін, негативні емоції та потенційні деструктивні наслідки. Врахування цих характеристик є необхідним для правильного розуміння сутності конфлікту та розробки ефективних стратегій його вирішення. Розглянувши загальні характеристики та визначення конфлікту, варто звернути увагу на специфіку конфліктів у сфері гостинності. Готельний бізнес, як і будь-яка інша галузь, має свої особливості, які впливають на виникнення, розвиток та перебіг конфліктних ситуацій.

Конфлікти в організаціях сфери гостинності мають свої особливості, обумовлені високим рівнем взаємодії між співробітниками та гостями, необхідністю швидкого реагування на потреби клієнтів та емоційною напруженістю роботи [1; 10]. Вони можуть виникати як у внутрішньому середовищі організації, так і у взаємодії з зовнішніми клієнтами, і часто пов'язані з якістю обслуговування, дотриманням стандартів, міжособистісними стосунками в колективі [1; 10]. Специфіка конфліктів у сфері гостинності також полягає в тому, що вони можуть мати міжкультурний характер, оскільки готелі обслуговують гостей з різних країн та культурних середовищ [10]. Крім того, конфлікти в готельному бізнесі можуть бути пов'язані з неефективним управлінням змінами та інноваціями, оскільки індустрія гостинності постійно розвивається та потребує адаптації до нових умов [23]. Розглядаючи причини виникнення конфліктів, дослідники звертають увагу на обмеженість ресурсів, відмінності в очікуваннях та сприйнятті реальності [14, 23], а також на високий рівень конкуренції, сезонність попиту, необхідність постійного підвищення якості послуг та задоволення потреб гостей [15].

Конфлікти в закладах готельного господарства часто мають емоційне забарвлення, що свідчить про важливість розвитку емоційної компетентності та навичок емоційного інтелекту для їх ефективного управління [2]. Водночас, конфлікти можуть мати як функціональний, так і дисфункціональний характер, залежно від їх впливу на діяльність організації та взаємовідносини між учасниками [41]. Розглянувши специфіку конфліктів у сфері гостинності, варто звернути увагу на їх функціональні та дисфункціональні аспекти, адже, як зазначалося раніше, конфлікти можуть мати не лише негативні, але й позитивні наслідки для організації, залежно від того, як ними управляють. Ефективне управління конфліктами в готельному бізнесі вимагає розуміння їх емоційної складової та розвитку відповідних компетентностей, а також врахування потенційних функціональних і дисфункціональних наслідків конфліктів для організації [52].

Функціональні конфлікти сприяють виявленню проблем, пошуку нових рішень та розвитку організації. Як зазначає О. В. Винославська, «функціональний конфлікт може привести до поліпшення якості прийнятих рішень, стимулювати творчість та інновації, сприяти більш ефективному досягненню цілей організації» [5, с. 201].

Прикладом функціонального конфлікту в готельному бізнесі може бути ситуація, коли різні відділи готелю (наприклад, відділ бронювання та відділ прийому та розміщення) мають розбіжності щодо процедури заселення гостей. Конструктивне обговорення цієї проблеми та пошук компромісного рішення може привести до оптимізації процесу заселення та підвищення якості обслуговування гостей.

З іншого боку, дисфункціональні конфлікти призводять до негативних наслідків, таких як зниження продуктивності праці, погіршення психологічного клімату в колективі та втрата лояльності гостей. Н. Ю. Бутенко та Д. В. Тимошенко зазначають, що «деструктивні конфлікти в готельному бізнесі можуть призвести до плинності кадрів, зниження якості обслуговування, погіршення репутації готелю та фінансових втрат» [2].

Прикладом дисфункціонального конфлікту може бути ситуація, коли співробітники готелю відкрито демонструють своє невдоволення один одним або керівництвом в присутності гостей. Така поведінка не лише негативно впливає на атмосферу в колективі, але й може сформувати у гостей негативне враження про готель та якість його послуг.

В. А. Русавська та І. О. Ткач наголошують, що «для ефективного управління конфліктами в готельному бізнесі необхідно вміти розрізняти функціональні та дисфункціональні конфлікти та застосовувати відповідні стратегії їх вирішення» [41, с. 140]. Так, функціональні конфлікти вимагають застосування стратегій співробітництва та компромісу, спрямованих на пошук взаємовигідних рішень та задоволення інтересів усіх сторін. Натомість, при виникненні дисфункціональних конфліктів доцільно використовувати стратегії уникнення або пристосування, щоб мінімізувати негативні наслідки та не допустити ескалації конфлікту.

Розглянувши функціональні та дисфункціональні аспекти конфліктів у готельному бізнесі, варто звернути увагу на їх безпосередній вплив на діяльність закладів готельного господарства. Адже конфлікти, незалежно від їх типу та характеру, можуть мати значні наслідки для різних аспектів функціонування готелів.

Конфлікти можуть мати значний вплив на різні аспекти діяльності закладів готельного господарства. По-перше, невирішені конфлікти між співробітниками можуть призвести до зниження якості обслуговування та задоволеності гостей. Як зазначає В. А. Русавська, «конфлікти в колективі готелю можуть негативно позначитися на атмосфері гостинності, що є ключовим фактором успіху в цій сфері» [41, с. 142]. Якщо співробітники не можуть ефективно взаємодіяти та працювати в команді через конфлікти, це неминуче позначиться на якості наданих послуг та враженнях гостей від перебування в готелі.

По-друге, конфлікти між персоналом та гостями можуть негативно вплинути на репутацію готелю та призвести до втрати клієнтів. Н. Ю. Бутенко та Д. В. Тимошенко наголошують, що «неефективне управління конфліктами з гостями може призвести до негативних відгуків в соціальних мережах та на сайтах бронювання, що завдасть шкоди іміджу готелю та відлякає потенційних клієнтів» [2, с. 67]. В умовах високої конкуренції в готельному бізнесі втрата лояльності гостей через невирішені конфлікти може мати серйозні фінансові наслідки для закладу.

По-третє, конфлікти в готельному бізнесі можуть спричинити плинність кадрів, що призводить до додаткових витрат на пошук та навчання нових співробітників. О. М. Гончар зазначає, що «несприятливий психологічний клімат в колективі, викликаний частими конфліктами, є однією з головних причин звільнення співробітників у готельному бізнесі» [9, с. 180]. Висока плинність кадрів не лише збільшує витрати готелю, але й негативно позначається на якості обслуговування, оскільки новим співробітникам потрібен час для адаптації та набуття необхідних навичок.

Крім того, конфлікти можуть негативно вплинути на фінансові показники діяльності готелю. Як зазначають Н. М. Гринько та О. М. Кадащук, «невирішені конфлікти можуть призвести до зниження продуктивності праці, збільшення витрат на компенсації та судові позови, а також до втрати доходів через зменшення кількості гостей» [10, с. 91]. Таким чином, ефективне управління конфліктами є не лише важливим для підтримки сприятливого психологічного клімату в колективі, але й має безпосередній вплив на фінансову стійкість та прибутковість готелю.

Конфлікти можуть суттєво впливати на різні аспекти діяльності закладів готельного господарства, включаючи якість обслуговування, репутацію готелю, плинність кадрів та фінансові показники. Це підкреслює важливість ефективного управління конфліктами в готельному бізнесі та необхідність розробки відповідних стратегій їх попередження та вирішення. Лише за умови своєчасного та професійного управління конфліктами готелі можуть забезпечити високу якість послуг, підтримувати лояльність гостей та досягати своїх фінансових цілей.

Для ефективного управління конфліктами в готельному бізнесі необхідно розуміти їх різновиди та причини виникнення. Класифікація конфліктів дозволяє виявити їх специфічні особливості та розробити адекватні стратегії реагування на кожен тип конфліктної ситуації. Розуміння причин виникнення конфліктів є важливим для їх попередження та мінімізації негативних наслідків.

**1.2. Класифікація конфліктів та причини їх виникнення в готельному бізнесі**

Для ефективного управління конфліктами в готельному бізнесі необхідно розуміти їх різновиди та причини виникнення. Класифікація конфліктів дозволяє виявити їх специфічні особливості та розробити адекватні стратегії реагування на кожен тип конфліктної ситуації. Крім того, розуміння причин виникнення конфліктів є важливим для їх попередження та мінімізації негативних наслідків.

Конфлікти в готельному бізнесі можуть бути класифіковані за різними критеріями, що дозволяє краще зрозуміти їх природу та особливості. Розглянемо більш детально поділ конфліктів за складом учасників, причинами виникнення та наслідками в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Класифікація конфліктів у готельному бізнесі

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерії класифікації | Види конфліктів | Характеристика |
| 1 | 2 | 3 |
| За наслідками | Конструктивні | Мають позитивний вплив на діяльність готелю, сприяють виявленню та вирішенню проблем, стимулюють пошук нових ідей та підходів, підвищують згуртованість колективу тощо |
| Деструктивні | Мають негативний вплив на діяльність готелю, призводять до погіршення соціально-психологічного клімату, зниження продуктивності праці, плинності кадрів, втрати лояльності гостей тощо |

Продовження табл.1.2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| За складом учасників | Внутрішньо-особистісні | Виникають на рівні однієї особи через протиріччя між різними аспектами її особистості (цінності, мотиви, ролі тощо) |
| Міжособистісні | Виникають між двома або більше індивідами через різні погляди, цілі, інтереси або особистісні особливості |
| Внутрішньо-групові | Виникають всередині групи або підрозділу готелю через розбіжності щодо цілей, методів роботи, розподілу ресурсів або статусно-рольових позицій |
| Міжгрупові | Виникають між різними структурними підрозділами готелю, які мають різні функції та цілі |
| За причинами виникнення | Організаційно-управлінські | Пов'язані з недоліками в організаційній структурі, системі управління, процесах, процедурах, розподілі ресурсів тощо |
| Соціально-психологічні | Пов'язані з індивідуальними особливостями людей, міжособистісними відносинами, груповою динамікою, комунікаціями тощо |
| Специфічні | Обумовлені особливостями готельного бізнесу (сезонність попиту, високі емоційні та фізичні навантаження, робота з різними культурами тощо) |

*Складено автором на основі [14, 15, 41, 43-51]*

Таблиця 1.2 систематизує основні види конфліктів у готельному бізнесі за трьома ключовими критеріями: склад учасників, причини виникнення та наслідки. Ця класифікація дозволяє краще зрозуміти природу та особливості конфліктів, що виникають в готелях. Представлена класифікація конфліктів у готельному бізнесі є важливим інструментом для розуміння їх сутності та вибору адекватних стратегій управління ними. Вона дозволяє систематизувати знання про природу та особливості конфліктів у готелях і може використовуватися менеджерами для діагностики та аналізу конфліктних ситуацій. Однак, для ефективного попередження конфліктів необхідно більш детально розглянути причини їх виникнення.

Однією з ключових груп причин виникнення конфліктів у готелях є організаційно-управлінські. Вони пов'язані з недоліками в організаційній структурі, системі управління, процесах, процедурах, розподілі ресурсів тощо. Конфлікти в готелях часто виникають через недоліки в системі управління та організації діяльності.

Однією з найбільш поширених організаційно-управлінських причин конфліктів є нечіткість або суперечливість посадових інструкцій та розподілу обов'язків, що призводить до неузгодженості дій, дублювання функцій або невиконання необхідних робіт. Іншою причиною може бути неефективна система мотивації персоналу, яка не є справедливою та прозорою, що викликає невдоволення та демотивацію співробітників.

Конфлікти також можуть виникати через неефективну систему комунікацій в готелі, коли інформація передається неповно, несвоєчасно або спотворюється, що призводить до непорозумінь та помилок у роботі. Ще однією організаційно-управлінською причиною конфліктів є недосконалість системи контролю якості роботи, коли стандарти якості не є чітко визначеними або контроль за їх дотриманням є недостатнім. Нарешті, конфлікти можуть виникати через неоптимальний розподіл ресурсів, таких як обладнання, витратні матеріали, людські ресурси тощо, що викликає невдоволення та звинувачення в неефективному управлінні. Наведемо основні організаційно-управлінські причини конфліктів у готелях у вигляді в додатку А таблиці А.1

Для усунення організаційно-управлінських причин конфліктів необхідно здійснювати комплексну роботу з вдосконалення системи управління готелем. Насамперед, слід забезпечити чіткість та узгодженість посадових інструкцій, розробити справедливу та прозору систему мотивації персоналу, налагодити ефективну систему комунікацій, вдосконалити систему контролю якості роботи та забезпечити оптимальне планування та розподіл ресурсів. Така робота має здійснюватися на постійній основі із залученням усіх співробітників готелю та з урахуванням кращих практик та сучасних тенденцій у сфері готельного менеджменту.

Поряд з усуненням організаційно-управлінських причин конфліктів, не менш важливим є врахування соціально-психологічних чинників, які можуть провокувати непорозуміння та суперечки в готелях. Соціально-психологічні чинники конфліктів у сфері гостинності пов'язані з особливостями людської психології, міжособистісних стосунків та поведінки людей у професійному середовищі [14-15, с. 78].

У готелях, як і в будь-якій сфері, де люди тісно взаємодіють, можуть виникати непорозуміння, образи, стреси, втома, що призводять до конфліктів. Персонал готелів часто працює понаднормово, у вихідні та свята, що може викликати перевтому і дратівливість [23, с. 201]. Крім того, робота з клієнтами вимагає високого рівня емоційного інтелекту, стресостійкості та комунікативних навичок [23, с. 89].

Також потрібно враховувати і специфічні причини конфліктів, пов'язані з особливостями цієї сфери діяльності, зокрема, необхідністю надання комплексу послуг та злагодженої роботи різних підрозділів готелю в умовах динамічності та непередбачуваності [27, с. 81].

Серед специфічних причин конфліктів у готелях можна виділити:

1. Цілодобовий режим роботи, що вимагає організації змінної роботи персоналу та може призводити до перевтоми і стресу [31, с. 81].
2. Необхідність взаємодії різних служб готелю, де недоліки комунікації можуть стати причиною конфліктів [31, с. 127].
3. Робота з матеріальними цінностями гостей, що може викликати серйозні конфлікти у разі їх зникнення чи пошкодження [3, с. 93].
4. Дотримання численних стандартів та регламентів, що може обмежувати гнучкість та індивідуальний підхід до гостей [46, с. 211].
5. Високе емоційне навантаження та стрес, особливо для персоналу, який безпосередньо контактує з гостями [29, с. 156].

Врахування цих специфічних причин, поряд із загальними чинниками, є необхідним для розробки ефективної системи управління конфліктами в готелі, що передбачає оптимізацію режиму роботи, налагодження комунікацій, розподіл обов'язків, навчання персоналу та профілактику професійного стресу. Системний підхід дозволить мінімізувати негативний вплив конфліктів на діяльність готелю та забезпечити високу якість обслуговування гостей.

Окрім загальних соціально-психологічних чинників та специфічних причин, пов'язаних з особливостями готельного бізнесу, на виникнення конфліктів у готелях можуть впливати також екстраординарні ситуації, такі як пандемія COVID-19, військові дії чи інші кризові явища [21, с. 45].

В Україні додатковим фактором, який суттєво впливає на роботу готелів, став військовий стан, введений у зв'язку з повномасштабним вторгненням росії у 2022 році. військові дії, масова евакуація населення, економічна криза та невизначеність майбутнього створюють надзвичайно складні умови для функціонування готельного бізнесу та підвищують ризик конфліктів на ґрунті стресу, страху та травматичного досвіду [17, с. 112].

Інші кризові явища, такі як природні катаклізми, техногенні катастрофи, терористичні атаки тощо, також можуть суттєво впливати на роботу готелів та провокувати конфлікти. В таких ситуаціях готелі часто стають місцем розміщення постраждалих, що вимагає від персоналу готовності до роботи в екстремальних умовах [24, с. 79].

Для мінімізації негативного впливу кризових ситуацій на роботу готелю та профілактики конфліктів, необхідно розробляти спеціальні протоколи дій на випадок надзвичайних ситуацій, забезпечувати психологічну підтримку співробітників, проявляти гнучкість та адаптивність. Такий комплексний підхід дозволить готелю не лише мінімізувати негативні наслідки кризи, але й зберегти лояльність гостей та репутацію надійного партнера.

Однак, розуміння факторів, що впливають на виникнення конфліктів, є лише першим кроком на шляху до ефективного управління ними. Не менш важливим є вибір адекватних методів та інструментів ідентифікації, аналізу та вирішення конфліктних ситуацій.

**1.3. Методи, інструменти ідентифікації та управління конфліктами в закладах готельного господарства.**

Ефективне управління конфліктами в готельному бізнесі вимагає застосування різноманітних методів та інструментів, які дозволяють вчасно ідентифікувати конфліктні ситуації, аналізувати їх причини та наслідки, а також обирати оптимальні стратегії їх вирішення. Ідентифікація конфліктів є першим та надзвичайно важливим етапом управління ними. Вчасне виявлення конфліктних ситуацій дозволяє запобігти їх ескалації та мінімізувати негативні наслідки.

Для ідентифікації конфліктів у готельному бізнесі можна застосовувати різні методи:

1. Спостереження за поведінкою та взаємодією співробітників і гостей, що дозволяє виявити ознаки потенційних конфліктів, такі як напруженість у спілкуванні, уникнення контактів, агресивність, скарги та негативні відгуки.
2. Опитування та анкетування співробітників і гостей, які дають змогу отримати чесний зворотний зв'язок щодо рівня задоволеності, проблемних зон та потенційних джерел конфліктів.
3. Аналіз скарг та відгуків гостей, що є важливим індикатором наявності конфліктів або проблем у роботі готелю, дозволяє виявити закономірності та причини невдоволення гостей, а також оцінити ефективність роботи персоналу з вирішення конфліктних ситуацій.
4. Регулярні зустрічі та бесіди зі співробітниками, які допомагають не лише інформувати їх про цілі та завдання готелю, але й отримувати зворотний зв'язок щодо їхнього самопочуття, проблем та конфліктів, що виникають у процесі роботи, а також виявити приховані конфлікти та зрозуміти їхні причини і можливі шляхи вирішення.

Для систематизації та порівняння різних методів ідентифікації конфліктів була розроблена таблиця 1.3.

Таблиця 1.3 - Порівняльний аналіз методів ідентифікації конфліктів у готелях

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Метод ідентифікації | Переваги | Недоліки | Особливості застосування в готелях |
| Спостереження | Дозволяє виявити невербальні ознаки конфліктів, не вимагає активної участі співробітників | Може бути суб'єктивним, не дає розуміння причин конфліктів | Потребує навичок спостереження та аналізу поведінки, може застосовуватися під час взаємодії персоналу з гостями |
| Опитування та анкетування | Дозволяє отримати зворотний зв'язок від великої кількості людей, може бути анонімним | Якість результатів залежить від коректності питань, люди можуть давати соціально бажані відповіді | Може проводитися як серед співробітників, так і серед гостей, важливо забезпечити анонімність та конфіденційність |
| Аналіз скарг та відгуків | Дозволяє виявити проблеми, які безпосередньо впливають на задоволеність гостей | Не всі гості залишають відгуки, особливо в разі невеликих конфліктів | Потребує систематичного збору та аналізу інформації, може використовуватися для оцінки якості роботи персоналу |
| Зустрічі та бесіди | Дозволяють отримати розгорнуту інформацію про конфлікти та їхні причини, сприяють налагодженню довіри | Вимагають часу та навичок проведення, співробітники можуть не бути повністю відвертими | Потребують створення атмосфери довіри та конфіденційності, можуть проводитися як в груповому, так і в індивідуальному форматі |

*Складено автором*

Як видно з таблиці, кожен з методів ідентифікації конфліктів має свої переваги та недоліки. Спостереження дозволяє виявити невербальні ознаки конфліктів, але може бути суб'єктивним і не давати розуміння їхніх причин. Опитування та анкетування дозволяють отримати зворотний зв'язок від великої кількості людей, але якість результатів залежить від коректності питань. Аналіз скарг та відгуків дозволяє виявити проблеми, які безпосередньо впливають на задоволеність гостей, але не всі гості залишають відгуки. Зустрічі та бесіди дозволяють отримати розгорнуту інформацію про конфлікти та їхні причини, але вимагають часу та навичок проведення.

Таким чином, в ідеалі методи ідентифікації конфліктів мають застосовуватися в комплексі. Це дозволить отримати більш повну та достовірну інформацію про наявні конфлікти та їхні причини, що, в свою чергу, є необхідною умовою для вибору оптимальних стратегій їх вирішення. Однак, самої лише ідентифікації конфліктів недостатньо для ефективного управління ними. Після виявлення конфліктної ситуації необхідно провести її ґрунтовний аналіз, щоб зрозуміти її причини, можливі наслідки та шляхи вирішення. Для цього в готельному бізнесі можуть використовуватися різноманітні інструменти аналізу конфліктів.

Одним з найбільш відомих інструментів аналізу конфліктів є діаграма Ісікави, також відома як причинно-наслідкова діаграма або діаграма «риб'ячої кістки». Вона дозволяє систематизувати потенційні причини конфлікту, згрупувавши їх за основними категоріями, такими як люди, методи, обладнання, матеріали, середовище тощо. Це допомагає зрозуміти, які фактори найбільше впливають на виникнення конфлікту, та визначити можливі точки втручання для його вирішення. Діаграма Ісікави дозволяє комплексно проаналізувати причини конфлікту, але може бути складною для сприйняття і вимагає залучення різних фахівців. Вона найбільш ефективна для аналізу складних, багатоаспектних конфліктів, що залучають різні підрозділи готелю.

Іншим корисним інструментом є дерево рішень. Воно дозволяє структурувати процес прийняття рішень щодо вирішення конфлікту, визначивши можливі альтернативи та їхні потенційні наслідки. Дерево рішень допомагає зважити переваги та недоліки кожного варіанту та обрати найбільш оптимальний шлях вирішення конфлікту. Дерево рішень дозволяє систематично оцінити альтернативні варіанти вирішення конфлікту, але може не враховувати всі можливі ризики і вимагає точних даних. Воно особливо корисне для аналізу конфліктів, що передбачають кілька альтернативних шляхів вирішення.

SWOT-аналіз також може бути використаний для аналізу конфліктів. Він передбачає визначення сильних (Strengths) та слабких (Weaknesses) сторін готелю в контексті конфліктної ситуації, а також можливостей (Opportunities) та загроз (Threats), які вона створює для організації [1]. Це дозволяє розробити стратегію управління конфліктом, яка враховує специфіку готелю та зовнішнього середовища. SWOT-аналіз дозволяє розробити стратегію управління конфліктом з урахуванням специфіки готелю, але може бути суб'єктивним і не давати детального розуміння причин конфлікту. Він найбільш ефективний для аналізу конфліктів, що мають стратегічне значення для готелю.

Матриця аналізу конфліктів дозволяє систематизувати інформацію про конфлікт за такими параметрами, як учасники, предмет конфлікту, стадія розвитку, можливі наслідки тощо. Це дає змогу краще зрозуміти природу конфлікту та обрати найбільш адекватні методи його вирішення. Матриця аналізу конфліктів дозволяє систематизувати інформацію про конфлікт за ключовими параметрами, але може бути надмірно спрощеною і не враховувати динаміку розвитку конфлікту. Вона найбільш корисна для попереднього аналізу конфліктів та вибору загальної стратегії їх вирішення. Таким чином, кожен з інструментів аналізу конфліктів має свої переваги та недоліки, а також специфіку застосування в готельному бізнесі (дод. Б. табл. Б.1).

Діаграма Ісікави найбільш ефективна для аналізу складних, багатоаспектних конфліктів, що залучають різні підрозділи готелю, дерево рішень корисне для аналізу конфліктів з кількома альтернативними шляхами вирішення, SWOT-аналіз дозволяє розробити стратегію управління конфліктом з урахуванням специфіки готелю та зовнішнього середовища, а матриця аналізу конфліктів доцільна для попереднього аналізу та вибору загальної стратегії вирішення конфлікту.

Звісно, вибір конкретних інструментів аналізу конфліктів залежить від специфіки готелю, типу та масштабу конфлікту, наявних ресурсів та компетенцій персоналу. Таким чином, вибір конкретного інструменту аналізу конфліктів має ґрунтуватися на специфіці конфліктної ситуації, наявних ресурсах та компетенціях персоналу готелю. При цьому найбільш ефективним є комплексне використання різних інструментів, що дозволяє отримати всебічне розуміння природи конфлікту та шляхів його вирішення. Однак, використання цих інструментів в комплексі з методами ідентифікації конфліктів дозволяє створити надійну основу для розробки ефективних стратегій управління конфліктами в готельному бізнесі. А саме стратегії управління конфліктами будуть розглянуті в наступному підрозділі.

Після ідентифікації та аналізу конфлікту наступним важливим кроком є вибір оптимальної стратегії його вирішення. В теорії управління конфліктами виділяють п'ять основних стратегій: ухилення, пристосування, компроміс, конкуренція та співробітництво [13]. Кожна з цих стратегій має свої особливості, переваги та недоліки, а їх вибір залежить від специфіки конфліктної ситуації, цілей та можливостей сторін конфлікту.

Стратегія ухилення полягає в прагненні уникнути конфлікту, не вирішуючи його по суті. Ця стратегія може бути доцільною у випадках, коли предмет конфлікту не є принциповим для сторін, або коли потенційні витрати на вирішення конфлікту перевищують можливі вигоди [14]. В готельному бізнесі ухилення може застосовуватися, наприклад, у випадку незначних непорозумінь між співробітниками, які не впливають на якість обслуговування гостей.

Стратегія пристосування передбачає готовність однієї зі сторін поступитися своїми інтересами на користь іншої сторони. Ця стратегія може бути ефективною, коли предмет конфлікту є більш важливим для однієї зі сторін, а збереження хороших стосунків є пріоритетом [30]. В готелях пристосування може застосовуватися, наприклад, у випадку конфліктів з важливими гостями або партнерами, коли готель готовий піти на поступки заради збереження лояльності та репутації.

Компромісна стратегія полягає в пошуку рішення, яке частково задовольняє інтереси обох сторін конфлікту. Ця стратегія може бути ефективною, коли сторони мають рівні можливості та готові до взаємних поступок [7]. В готелях компроміс може застосовуватися, наприклад, при вирішенні конфліктів між підрозділами щодо розподілу ресурсів або графіку роботи.

Стратегія конкуренції передбачає прагнення однієї зі сторін досягти своїх цілей за рахунок інтересів іншої сторони. Ця стратегія може бути виправданою, коли предмет конфлікту є критично важливим для однієї зі сторін, а можливості для переговорів обмежені [33]. В готельному бізнесі конкуренція може застосовуватися, наприклад, в конфліктах з недобросовісними постачальниками або у випадку серйозних порушень з боку співробітників .

Стратегія співробітництва полягає в пошуку рішення, яке повністю задовольняє інтереси обох сторін конфлікту. Ця стратегія вважається найбільш ефективною в довгостроковій перспективі, оскільки дозволяє не лише вирішити поточний конфлікт, але й запобігти його виникненню в майбутньому [8]. В готелях співробітництво може застосовуватися, наприклад, при розробці нових стандартів обслуговування або при вирішенні конфліктів між підрозділами, які потребують тісної взаємодії.

Вибір оптимальної стратегії управління конфліктом та конкретних методів його вирішення залежить від багатьох факторів, таких як тип конфлікту, його причини, можливі наслідки, статус та цілі учасників, наявні ресурси та обмеження. Ефективний менеджер повинен володіти навичками діагностики конфліктної ситуації та гнучко застосовувати різні стратегії і методи в залежності від обставин, адаптуючи їх до конкретних ситуацій. При цьому в більшості випадків найбільш бажаною є стратегія співробітництва, яка дозволяє знайти взаємовигідне рішення та зміцнити стосунки між сторонами конфлікту.

Для забезпечення ефективного вирішення конфліктів в готельному бізнесі необхідно застосовувати комплексний підхід, який включає не лише вибір оптимальної стратегії управління конфліктом та відповідних методів його вирішення, але й створення системи профілактики конфліктів та розвитку конфліктологічної компетентності персоналу [13].

З метою розробки такого комплексного підходу до управління конфліктами в готельному бізнесі доцільно провести ґрунтовне дослідження, спрямоване на виявлення основних причин, типів та наслідків конфліктних ситуацій, оцінку ефективності наявних методів їх вирішення та формування рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конфліктами. У таблиці 1.4 представлено методичний інструментарій такого дослідження, який включає конкретні методи, інструменти та показники для кожного етапу - від збору та систематизації даних до аналізу результатів та розробки рекомендацій.

Таблиця 1.4 - Методичний інструментарій дослідження конфліктів у готельному бізнесі

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Етап дослідження | Методи та інструменти | Формули та показники |
| 1. Збір даних | - Аналіз внутрішньої документації  - Анкетування гостей  - Інтерв'ю з керівництвом та співробітниками | - Кількість зафіксованих конфліктів (K)  - Середня оцінка задоволеності гостей (S): ∑(оцінки) / кількість респондентів  - Частота згадування конфліктів в інтерв'ю (F): кількість згадувань / кількість інтерв'ю |
| 2. Систематизація та класифікація даних | - Групування конфліктів за типами  - Визначення основних причин конфліктів  - Оцінка ефективності наявних методів управління конфліктами | - Частка конфліктів кожного типу (%): (кількість конфліктів типу X / K) \* 100%  - Частота кожної причини конфліктів (%): (кількість згадувань причини Y/ K) \* 100%  - Середній час вирішення конфліктів (T): ∑(тривалість конфліктів) / K |
| 3. Аналіз даних | - Розрахунок ключових показників  - Виявлення взаємозв'язків між факторами  - Порівняння з показниками інших готелів або галузевими стандартами | - Частота виникнення конфліктів (C): K / кількість гостей \* 100  - Середня тривалість конфліктів (D): ∑(тривалість конфліктів) / K  - Витрати на вирішення конфліктів (V): ∑(витрати на конфлікти) / K  - Коефіцієнт кореляції Пірсона (r) між факторами та виникненням конфліктів |
| 4. Розробка рекомендацій | - Визначення найбільш ефективних методів управління конфліктами  - Формування пропозицій щодо вдосконалення системи управління конфліктами  - Розробка плану впровадження змін | - Очікуване зниження частоти виникнення конфліктів (∆C): (C₁ - C₂) / C₁ \* 100%  - Прогнозоване скорочення середньої тривалості конфліктів (∆D): (D₁ - D₂) / D₁ \*100%  - Планові витрати на реалізацію рекомендацій (B) |
| 5. Оцінка результатів | - Моніторинг ключових показників після впровадження рекомендацій  - Проведення повторного анкетування гостей та співробітників  - Коригування методів та інструментів управління конфліктами | - Динаміка зміни частоти виникнення конфліктів (∆C): (C₂ - C₁) / C₁ \* 100%  - Зміна рівня задоволеності гостей (∆S): S₂ - S₁  - Економічний ефект від впровадження рекомендацій (E): ∑(економія витрат + додатковий дохід) |

*Складено автором*

Важливою складовою ефективної системи управління конфліктами в готелі є розробка та впровадження спеціальних процедур та політик. Ці процедури та політики мають регламентувати порядок дій у разі виникнення конфліктних ситуацій, визначати ролі та відповідальність залучених сторін, а також встановлювати стандарти та принципи вирішення конфліктів [14].

Однією з ключових процедур є протокол вирішення скарг гостей. Цей протокол має чітко визначати порядок прийняття, реєстрації, розгляду та вирішення скарг гостей, а також стандарти комунікації та компенсації у випадку обґрунтованих скарг. Ефективний протокол вирішення скарг дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки конфліктів з гостями, але й перетворити їх на можливості для покращення якості обслуговування та підвищення лояльності гостей [16].

Не менш важливою є політика управління конфліктами між співробітниками готелю. Ця політика має визначати принципи та правила поведінки співробітників у конфліктних ситуаціях, порядок звернення за допомогою у вирішенні конфліктів, а також наслідки порушення цих правил. Чітка та зрозуміла політика управління конфліктами між співробітниками сприяє створенню здорового психологічного клімату в колективі та попереджає ескалацію міжособистісних конфліктів [20].

У випадках, коли конфлікт не може бути вирішений на рівні безпосередніх учасників, важливо мати чітку процедуру ескалації конфлікту на вищий рівень управління. Ця процедура має визначати критерії та порядок ескалації, ролі та відповідальність керівників різних рівнів, а також механізми контролю за виконанням прийнятих рішень. Наявність ефективної процедури ескалації дозволяє запобігти затягуванню конфліктів та забезпечити своєчасне втручання керівництва у разі потреби [15].

Нарешті, невід'ємною складовою системи управління конфліктами в готелі є документування конфліктів та їх вирішення. Усі випадки виникнення конфліктів, незалежно від їх типу та масштабу, мають реєструватися та документуватися відповідно до встановлених стандартів. Документування конфліктів дозволяє не лише відстежувати динаміку конфліктності в готелі, але й аналізувати причини та закономірності виникнення конфліктів, оцінювати ефективність застосованих методів їх вирішення та вдосконалювати систему управління конфліктами на основі накопиченого досвіду [41].

Таким чином, розробка та впровадження ефективних процедур та політик управління конфліктами є невід'ємною складовою системи управління конфліктами в готельному бізнесі. Ці процедури та політики мають охоплювати різні аспекти управління конфліктами - від профілактики до вирішення та документування, враховувати специфіку готельного бізнесу та базуватися на принципах прозорості, справедливості та поваги до всіх залучених сторін. Лише за таких умов готель може перетворити конфлікти з потенційної загрози на джерело розвитку та вдосконалення.

Однак, навіть найкращі процедури та політики управління конфліктами не будуть ефективними без відповідної підготовки та розвитку персоналу готелю. Як зазначає Г. В. Ложкін, «управління конфліктами - це не лише мистецтво, але й наука, яка вимагає спеціальних знань, умінь та навичок» [28, с. 12]. Саме тому невід'ємною складовою системи управління конфліктами в готелі має бути навчання та розвиток персоналу з питань конфліктології.

Основною метою навчання персоналу з питань конфліктології є формування конфліктологічної компетентності - здатності ефективно взаємодіяти в конфліктних ситуаціях та вирішувати конфлікти з урахуванням інтересів усіх залучених сторін. Конфліктологічна компетентність включає в себе цілий комплекс знань, умінь та навичок, серед яких: розуміння природи та динаміки розвитку конфліктів; вміння діагностувати конфліктні ситуації та прогнозувати їх наслідки; знання стратегій та методів вирішення конфліктів; навички ефективної комунікації та управління емоціями в конфліктних ситуаціях; здатність до емпатії та розуміння потреб і мотивів інших людей; вміння працювати в команді та знаходити компромісні рішення [8].

Навчання персоналу з питань конфліктології може здійснюватися у різних формах - від короткотермінових тренінгів та семінарів до більш тривалих програм професійного розвитку. При цьому важливо, щоб навчання було практично орієнтованим та враховувало специфіку конфліктів, характерних для готельного бізнесу.

Особливу увагу в процесі навчання персоналу слід приділяти розвитку комунікативних навичок та емоційного інтелекту. Як зазначає О. В. Виноградова, «більшість конфліктів в готелях виникають через неефективну комунікацію та нерозуміння емоцій та потреб гостей та колег» [4, с. 85]. Тому навчання персоналу технікам активного слухання, асертивної поведінки, управління стресом та емоціями є критично важливим для попередження та вирішення конфліктів в готелі.

Не менш важливим аспектом навчання персоналу є формування установок на співпрацю та пошук взаємовигідних рішень в конфліктних ситуаціях. Як зазначалося вище, стратегія співробітництва є найбільш ефективною з точки зору задоволення інтересів усіх сторін конфлікту та зміцнення відносин [13]. Однак, її реалізація вимагає від учасників конфлікту готовності до відкритого діалогу, поваги до думки опонента та творчого підходу до пошуку рішень. Саме ці якості та установки мають цілеспрямовано формуватися в процесі навчання персоналу.

Окрему увагу в процесі навчання слід приділяти розвитку лідерських якостей та навичок управління конфліктами у керівників різних рівнів. Як зазначає Л. М. Ємельяненко, «керівник має бути прикладом конструктивної поведінки в конфліктних ситуаціях та створювати умови для ефективного вирішення конфліктів в колективі» [13, с. 156]. Тому програми розвитку лідерських компетенцій мають обов'язково включати модулі з управління конфліктами та медіації.

Дослідження проблеми управління конфліктами в готельному бізнесі показало, що ефективне вирішення конфліктних ситуацій вимагає комплексного підходу, який включає ідентифікацію та аналіз конфліктів, вибір оптимальної стратегії та методів їх вирішення, розробку системи профілактики конфліктів та розвиток конфліктологічної компетентності персоналу. Для успішного управління конфліктами в готельному бізнесі необхідно створити культуру, в якій конфлікти розглядаються як можливість для навчання та розвитку, та впровадити комплексний підхід, який охоплює всі етапи роботи з конфліктами - від їх ідентифікації до вирішення та документування.

**РОЗДІЛ 2.**

**АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «ФІЛОСОФІЯ ГОСТИННОСТІ» ГОТЕЛЬ «OPTIMA COLLECTION АВРОРА КРИВИЙ РІГ»**

**2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Філософія гостинності», готель «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» та аналіз персоналу закладу**

Готель «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» входить до складу національної мережі готелів Reikartz Hotel Group, яка об'єднує 40 готелів в Україні та за її межами (Казахстан, Швеція, Німеччина). Reikartz Hotels & Resorts - це готелі рівня 3 і 4 зірки, розташовані в крупних містах і курортах України, які відрізняються високим рівнем комфорту, сервісу та відповідністю європейським стандартам обслуговування.

Історія компанії Reikartz почалася в Україні в 2003 році, коли група бельгійських архітекторів на чолі з Франсуа Рейкарц придбала старовинний особняк у центрі Львова. Партнери відзначили відсутність в Україні мережевих готелів європейського рівня 3 і 4 зірки, тому було прийнято рішення створити українську мережу готелів під брендом Reikartz Hotels & Resorts [34].

Першим готелем мережі став «Reikartz Карпати» у Жденієво (Закарпаття), який відкрився в грудні 2008 року. Надалі компанія активно розвивалася, відкриваючи нові готелі в різних регіонах України, зокрема «Reikartz Кіровоград», «Reikartz Дворжец Львів», «Reikartz Поляна» та інші. ТОВ «Філософія гостинності» - це компанія, яка здійснює управління готелем «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» та відповідає за його операційну діяльність. Готель розташований у місті Кривий Ріг і позиціонується як бізнес-готель з високим рівнем сервісу та комфорту для гостей. Готель «Optima Collection Аврора Кривий Ріг», який знаходиться під управлінням ТОВ «Філософія гостинності», пропонує своїм гостям широкий спектр послуг та зручностей, що відповідають високим стандартам мережі Reikartz Hotel Group [34].

Готель «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» - сучасний бізнес-готель, розташований у самому серці Кривого Рогу на проспекті Металургів 40, в районі «95 кварталу». Завдяки своєму унікальному архітектурному рішенню атріумного типу, готель вважається одним з найкращих ділових готелів міста [34].

Готель пропонує своїм гостям 70 сучасних і функціональних номерів різних категорій, таких як «Класик, Корпус 1», «Сімейний Double, Корпус 1», «Стандарт Single, Корпус 1», «Суперiор Double, Корпус 2», «Стандарт Twin, Корпус 1», «Суперiор Twin, Корпус 2», «Суперiор для людей з обмеженими можливостями, Корпус 2». Кожен номер обладнаний всім необхідним для комфортного перебування гостей. Для проведення ділових заходів готель надає у розпорядження гостей 3 конференц-зали та переговорну кімнату, оснащені сучасним обладнанням. На території готелю також розташований ресторан, де гості можуть насолодитися стравами європейської та української кухні. Готель «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» пропонує своїм гостям сучасний Spa-фітнес-центр, де можна підтримувати свою фізичну форму та розслабитися після насиченого дня. Для зручності гостей, які подорожують на автомобілі, на території готелю передбачена парковка на 28 місць. Враховуючи поточну ситуацію, готель «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» працює з посиленими заходами безпеки та має спеціально обладнане місце для перебування персоналу та гостей [34].

Готель «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» функціонує як частина ТОВ «Філософія гостинності», яке здійснює управління готелем та відповідає за його операційну діяльність. ТОВ «Філософія гостинності» - це товариство з обмеженою відповідальністю, засноване відповідно до законодавства України. Ця організаційно-правова форма передбачає, що засновники товариства несуть відповідальність за зобов'язаннями підприємства лише в межах їх внесків до статутного капіталу.

Структура управління готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг», представлена в дод. В рис. В.1, є функціональною та включає керуючого ресторану, який підпорядковується директору готелю. Директор готелю здійснює загальне керівництво закладом і має у своєму підпорядкуванні головного бухгалтера, головного інженера, менеджера з персоналу, менеджера з розміщення, інспектора з основної діяльності та арт-дизайнера. Керуючий САПР, адміністратори САПР, старші покоївки, покоївки та слюсарі-ремонтники підпорядковуються адміністраторам САПР. Старші охоронники та охоронники підпорядковуються інспектору з основної діяльності. Така структура дозволяє ефективно розподіляти обов'язки між різними підрозділами та забезпечувати злагоджену роботу готелю.

Для забезпечення ефективної діяльності готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» важливо не лише мати оптимальну структуру управління, але й аналізувати ключові показники, які відображають результати роботи закладу. Розглянемо основні показники діяльності готелю за період з 2019 по 2023 роки, представлені таблиці 2.1. Ці дані дозволять оцінити динаміку розвитку готелю, ефективність використання ресурсів та вплив зовнішніх факторів на його функціонування.

Аналізуючи основні показники діяльності готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» за 2019-2023 роки, можна простежити вплив зовнішніх факторів, таких як пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення росії в Україну, на роботу готелю. Загальна кількість номерного фонду та місткість готелю залишалися незмінними протягом 2019-2022 років, але у 2023 році відбулося зменшення на 2,63% (-2 номери та -4 особи) через можливі ремонтні роботи або оптимізацію номерного фонду. Кількість осіб, що перебували у готелі, та кількість ночівель зазнали значного зниження у 2020 році (-61,40% та -48,54% відповідно) через пандемію COVID-19 та пов'язані з нею обмеження на подорожі й туризм. У 2021 році спостерігалося часткове відновлення (+31,44% осіб та +97,16% ночівель), що свідчить про адаптацію до нових умов та послаблення обмежень.

Таблиця 2.1 - Основні показники діяльності готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» за 2019-2023 роки

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення 2020/2019 | | Відхилення 2021/2020 | | Відхилення 2022/2021 | | Відхилення 2023/2022 | | |
| +/- | % | +/- | % | +/- | % | +/- | % |
| 1. Загальна кількість номерного фонду, од. | 76 | 76 | 76 | 76 | 74 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -2,00 | -2,63 |
| 2. Місткість готелю, осіб | 152 | 152 | 152 | 152 | 148 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -4,00 | -2,63 |
| 3. Кількість осіб, що перебували у готелі, осіб | 6840 | 2640 | 3470 | 2850 | 4515 | -4 200,00 | -61,40 | 830,00 | 31,44 | -620,00 | -17,87 | 1 665,00 | 58,42 |
| 4. Кількість ночівель осіб у готелі, од. | 20520 | 10560 | 20820 | 5700 | 18060 | -9 960,00 | -48,54 | 10 260,00 | 97,16 | -15 120,00 | -72,62 | 12 360,00 | 216,84 |
| 5. Середня тривалість перебування осіб у готелі, днів | 3 | 4 | 6 | 2 | 4 | 1,00 | 33,33 | 2,00 | 50,00 | -4,00 | -66,67 | 2,00 | 100,00 |
| 6. Надходження від реалізації послуг, тис. грн., в т.ч.: | 10260 | 6240 | 10368 | 6840 | 11520 | -4 020,00 | -39,18 | 4 128,00 | 66,15 | -3 528,00 | -34,03 | 4 680,00 | 68,42 |
| - послуг розміщення; | 8208 | 4992 | 8294,4 | 5472 | 9216 | -3 216,00 | -39,18 | 3 302,40 | 66,15 | -2 822,40 | -34,03 | 3 744,00 | 68,42 |
| - інших послуг | 2052 | 1248 | 2073,6 | 1368 | 2304 | -804,00 | -39,18 | 825,60 | 66,15 | -705,60 | -34,03 | 936,00 | 68,42 |
| 7. Чисельність персоналу готелю. осіб | 60 | 41 | 44 | 42 | 40 | -19 | -31,67 | 3 | 7,32 | -2 | -4,55 | -2 | -4,76 |
| 8. Середньомісячна заробітна плата, грн/особу | 9560 | 10235 | 11420 | 12450 | 14310 | 675,00 | 7,06 | 1 185,00 | 11,58 | 1 030,00 | 9,02 | 1 860,00 | 14,94 |
| 9. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн. | 10120 | 9850 | 10370 | 9280 | 9610 | -270,00 | -2,67 | 520,00 | 5,28 | -0,05 | -10,51 | 330,00 | 3,56 |
| 10. Продуктивність праці персоналу готелю, тис. грн/особу | 171 | 152,2 | 235,64 | 162,857 | 288 | -18,80 | -11,00 | 83,44 | 54,83 | -6,00 | -30,89 | 125,14 | 76,84 |
| 11. Фондовіддача, грн./грн. | 1,01 | 0,63 | 1 | 0,74 | 1,2 | -0,38 | -37,62 | 0,37 | 58,73 | -0,26 | -26,00 | 0,46 | 62,16 |
| 12. Витрати діяльності готелю, тис. грн | 7260 | 4918 | 6696 | 5712 | 8472 | -2 342,00 | -32,26 | 1 778,00 | 36,15 | -984,00 | -14,70 | 2 760,00 | 48,32 |
| 13. Чистий прибуток (збиток) готелю, тис. грн. | 3000 | 1322 | 3672 | 1128 | 3048 | -1 678,00 | -55,93 | 2 350,00 | 177,76 | -2 544,00 | -69,28 | 1 920,00 | 170,21 |
| 14. Валова виручка (тис.грн) | 10260 | 6240 | 10368 | 6840 | 11520 | -4 020,00 | -39,18 | 4 128,00 | 66,15 | -0,05 | -34,03 | 4 680,00 | 68,42 |
| - послуги розміщення | 8208 | 4992 | 8294,4 | 5472 | 9216 | -3 216,00 | -39,18 | 3 302,40 | 66,15 | -6,00 | -34,03 | 3 744,00 | 68,42 |
| - інші послуги | 2052 | 1248 | 2073,6 | 1368 | 2304 | -804,00 | -39,18 | 825,60 | 66,15 | -705,60 | -34,03 | 936,00 | 68,42 |
| 15. Валові витрати (тис.грн) | 7260 | 4918 | 6696 | 5712 | 8472 | -2 342,00 | -32,26 | 1 778,00 | 36,15 | -984,00 | -14,70 | 2 760,00 | 48,32 |

*Розраховано автором*

Однак, у 2022 році відбулося повторне зниження (-17,87% осіб та -72,62% ночівель) внаслідок повномасштабного вторгнення росії в Україну, яке значно вплинуло на туристичну галузь. У 2023 році ситуація покращилася, про що свідчить зростання кількості осіб на 58,42% та ночівель на 216,84%, що може бути результатом стабілізації безпекової ситуації та відновлення туристичної активності.

Середня тривалість перебування осіб у готелі збільшилася у 2020 та 2021 роках (+1 та +2 дні відповідно), що може бути пов'язано з обмеженнями на переміщення та необхідністю довшого перебування гостей. У 2022 році цей показник зменшився на 4 дні (-66,67%), що зумовлено зниженням туристичної активності через військові дії. У 2023 році середня тривалість перебування відновилася до рівня 2020 року (4 дні). Надходження від реалізації послуг, включаючи послуги розміщення та інші послуги, демонструють схожу динаміку з кількістю осіб та ночівель. Найбільші зниження спостерігалися у 2020 (-39,18%) та 2022 (-34,03%) роках через пандемію та військові дії, тоді як у 2021 та 2023 роках відбулося зростання (+66,15% та +68,42% відповідно), що свідчить про відновлення попиту на послуги готелю. Чисельність персоналу готелю зазнала значних змін протягом аналізованого періоду. У 2020 році відбулося скорочення персоналу на 31,67% (-19 осіб), що може бути пов'язано з впливом кризи та необхідністю оптимізації витрат. Проте, у 2021 та 2022 роках спостерігалося незначне збільшення персоналу на 7,32% (+3 особи) та 4,55% (-2 особи) відповідно. У 2023 році знову відбулося скорочення на 4,76% (-2 особи), що може свідчити про продовження оптимізації роботи готелю та автоматизацію процесів.

Середньомісячна заробітна плата демонструвала стабільне зростання протягом усього аналізованого періоду. Найбільше зростання відбулося у 2023 році - на 14,94% (+1860 грн/особу), що може бути пов'язано з намаганням готелю утримати кваліфікований персонал та забезпечити конкурентний рівень оплати праці.

Середньорічна вартість основних засобів зазнала незначних коливань. У 2020 році відбулося зниження на 2,67% (-270 тис. грн.), але вже у 2021 році спостерігалося зростання на 5,28% (+520 тис. грн.). У 2022 році знову відбулося зниження на 10,51% (-0,05 тис. грн.), а у 2023 році - зростання на 3,56% (+330 тис. грн.). Ці зміни можуть бути пов'язані з інвестиціями в оновлення та модернізацію готелю або списанням застарілих основних засобів.

Продуктивність праці персоналу готелю мала нестабільну динаміку. У 2020 році відбулося зниження на 11% (-18,8 тис. грн/особу), але у 2021 році спостерігалося значне зростання на 54,83% (+83,44 тис. грн/особу). У 2022 році знову відбулося зниження на 30,89% (-6 тис. грн/особу), але у 2023 році продуктивність праці зросла на 76,84% (+125,14 тис. грн/особу). Ці коливання можуть бути пов'язані зі змінами у завантаженості готелю, оптимізацією роботи персоналу та відновленням попиту на послуги готелю.

Фондовіддача зазнала значних коливань протягом 2019-2023 років, зі зниженням у 2020 (-37,62%) та 2022 (-26,00%) роках через зменшення валової виручки готелю. У 2021 та 2023 роках фондовіддача зросла на 58,73% та 62,16% відповідно, що свідчить про ефективніше використання основних засобів готелю. Витрати діяльності готелю та валові витрати демонстрували схожу динаміку, зі зниженням у 2020 (-32,26%) та 2022 (-14,70%) роках, що може бути пов'язано з оптимізацією витрат в умовах кризи. У 2021 та 2023 роках відбулося зростання витрат (+36,15% та +48,32% відповідно), що зумовлено відновленням роботи готелю та збільшенням операційних витрат.

Чистий прибуток готелю зазнав значних коливань протягом аналізованого періоду. Найбільші зниження спостерігалися у 2020 (-55,93%) та 2022 (-69,28%) роках через зменшення надходжень від реалізації послуг та збереження певного рівня витрат. У 2021 та 2023 роках відбулося суттєве зростання чистого прибутку (+177,76% та +170,21% відповідно), що свідчить про здатність готелю відновлювати прибутковість після кризових періодів.

Таким чином, діяльність готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» протягом 2019-2023 років зазнала значного впливу зовнішніх факторів, таких як пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення росії в Україну. Незважаючи на суттєві виклики та коливання показників, готель демонстрував здатність адаптуватися до кризових умов, оптимізувати витрати, зберігати кваліфікований персонал та відновлювати прибутковість у післякризові періоди. Зростання ключових показників у 2023 році свідчить про поступове відновлення туристичної галузі та ефективне управління готелем в умовах нестабільності.

Проаналізувавши основні показники діяльності готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» за 2019-2023 роки, доцільно більш детально розглянути динаміку чисельності персоналу за категоріями протягом цього періоду. Це дозволить оцінити вплив зовнішніх факторів, таких як пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення росії в Україну, на кадрову політику готелю та його здатність адаптуватися до мінливих умов ринку (табл. 2.2, див. дод. Г табл. Г.1).

Таблиця 2.2 - Динаміка чисельності персоналу готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» за категоріями у 2019-2023 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення 2020/2019 | | Відхилення 2021/2020 | | Відхилення 2022/2021 | | Відхилення 2023/2022 | |
| +/- | % | +/- | % | +/- | % | +/- | % |
| Адміністративний персонал | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Служба прийому і розміщення | 7 | 5 | 6 | 6 | 5 | -2 | -28,57 | 1 | 20,00 | - | - | -1 | -16,67 |
| Служба номерного фонду | 15 | 10 | 12 | 12 | 10 | -5 | -33,33 | 2 | 20,00 | - | - | -2 | -16,67 |
| Служба харчування | 16 | 11 | 11 | 10 | 10 | -5 | -31,25 | - | - | -1 | -9,09 | - | - |
| Інженерно-технічна служба | 6 | 3 | 3 | 3 | 3 | -3 | -50,00 | - | - | - | - | - | - |
| Служба безпеки | 9 | 5 | 5 | 4 | 5 | -4 | -44,44 | - | - | -1 | -20,00 | 1 | 25,00 |
| Інший персонал | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Всього | 60 | 41 | 44 | 42 | 40 | -19 | -31,67 | 3 | 7,32 | -2 | -4,55 | -2 | -4,76 |

*Розраховано автором*

Проаналізувавши дані таблиці 2.2, можна зробити висновки щодо динаміки чисельності персоналу готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» за категоріями протягом 2019-2023 років.

Загальна чисельність персоналу готелю зазнала суттєвих змін, особливо у 2020 році, коли відбулося скорочення на 31,67% (-19 осіб) порівняно з 2019 роком. Це може бути пов'язано з впливом пандемії COVID-19 та необхідністю оптимізації витрат в умовах кризи. У 2021 році спостерігалося незначне відновлення чисельності персоналу на 7,32% (+3 особи), але в 2022 та 2023 роках знову відбулося скорочення на 4,55% (-2 особи) та 4,76% (-2 особи) відповідно. Чисельність адміністративного персоналу та іншого персоналу залишалася незмінною протягом усього аналізованого періоду. Служба прийому і розміщення зазнала скорочення на 28,57% (-2 особи) у 2020 році, але у 2021 році відбулося відновлення на 20% (+1 особа). У 2023 році знову спостерігалося скорочення на 16,67% (-1 особа). Служба номерного фонду зазнала скорочення на 33,33% (-5 осіб) у 2020 році, але у 2021 році відбулося відновлення на 20% (+2 особи). У 2023 році знову спостерігалося скорочення на 16,67% (-2 особи). Служба харчування зазнала скорочення на 31,25% (-5 осіб) у 2020 році та на 9,09% (-1 особа) у 2022 році. Інженерно-технічна служба зазнала найбільшого скорочення на 50% (-3 особи) у 2020 році та залишалася незмінною в подальші роки. Служба безпеки зазнала скорочення на 44,44% (-4 особи) у 2020 році та на 20% (-1 особа) у 2022 році, але у 2023 році відбулося відновлення на 25% (+1 особа). Варто зазначити, що адміністративний персонал та інший персонал демонстрували стабільність протягом усього аналізованого періоду, що свідчить про їх важливість для забезпечення безперебійної роботи готелю навіть в умовах кризи.

Загалом, динаміка чисельності персоналу готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» за категоріями у 2019-2023 роках відображає вплив зовнішніх факторів на діяльність готелю та його здатність адаптуватися до мінливих умов. Готель демонструє гнучкість у керуванні персоналом, оптимізуючи чисельність працівників відповідно до зміни попиту на послуги та економічної ситуації. Водночас, стабільність окремих категорій персоналу свідчить про намагання готелю зберегти ключові кадри та забезпечити належний рівень обслуговування гостей навіть в умовах кризи.

Після аналізу динаміки чисельності персоналу готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» за категоріями протягом 2019-2023 років, доцільно розглянути показники руху кадрів підприємства за цей же період. Це дозволить оцінити вплив зовнішніх факторів, таких як пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення Росії в Україну, на процеси прийому, звільнення та плинності кадрів у готелі, а також визначити загальну стабільність кадрового складу (табл. 2.3).

Аналіз показників руху кадрів готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» за 2019-2023 рр., представлених у таблиці 2.3, свідчить про значний вплив зовнішніх факторів, таких як пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення Росії в Україну, на динаміку та стабільність кадрового складу підприємства.

Таблиця 2.3 - Показники руху кадрів готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» за 2019-2023 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення 2020/2019 | | Відхилення 2021/2020 | | Відхилення 2022/2021 | | Відхилення 2023/2022 | |
| +/- | % | +/- | % | +/- | % | +/- | % |
| Середньооблікова чисельність працівників | 60 | 41 | 44 | 42 | 40 | -19 | -31,67 | 3 | 7,32 | -2 | -4,55 | -2 | -4,76 |
| Прийнято на роботу, осіб | 6 | 5 | 6 | 4 | 7 | -1 | -16,67 | 1 | 20,00 | -2 | -33,33 | 3 | 75,00 |
| Звільнено, осіб | 25 | 2 | 8 | 6 | 2 | -23 | -92,00 | 6 | 300,00 | -2 | -25,00 | -4 | -66,67 |
| Коефіцієнт обороту з прийому | 0,10 | 0,12 | 0,14 | 0,10 | 0,18 | 0,02 | 21,95 | 0,01 | 11,82 | -0,04 | -30,16 | 0,08 | 83,75 |
| Коефіцієнт обороту зі звільнення | 0,42 | 0,05 | 0,18 | 0,14 | 0,05 | -0,37 | -88,29 | 0,13 | 272,73 | -0,04 | -21,43 | -0,09 | -65,00 |
| Коефіцієнт загального обороту | 0,52 | 0,17 | 0,32 | 0,24 | 0,23 | -0,35 | -66,96 | 0,15 | 86,36 | -0,08 | -25,17 | -0,01 | -5,50 |
| Коефіцієнт плинності кадрів | 0,02 | 0,02 | 0,02 | 0,02 | 0,03 | 0,01 | 46,34 | 0,00 | -6,82 | 0,00 | 4,76 | 0,00 | 5,00 |

*Розраховано автором*

Загальна середньооблікова чисельність працівників готелю зазнала суттєвих змін, особливо у 2020 році, коли відбулося скорочення на 31,67% (-19 осіб) порівняно з 2019 роком. Це може бути пов'язано з впливом пандемії COVID-19 та необхідністю оптимізації витрат в умовах кризи. У 2021 році спостерігалося незначне відновлення чисельності персоналу на 7,32% (+3 особи), але в 2022 та 2023 роках знову відбулося скорочення на 4,55% (-2 особи) та 4,76% (-2 особи) відповідно. Кількість прийнятих на роботу осіб зазнала незначних коливань протягом аналізованого періоду. У 2020 році відбулося скорочення на 16,67% (-1 особа) порівняно з 2019 роком, але у 2021 році спостерігалося збільшення на 20% (+1 особа). У 2022 році знову відбулося скорочення на 33,33% (-2 особи), але у 2023 році кількість прийнятих на роботу зросла на 75% (+3 особи). Кількість звільнених осіб зазнала значних коливань. У 2020 році відбулося суттєве скорочення на 92% (-23 особи) порівняно з 2019 роком, але у 2021 році спостерігалося значне збільшення на 300% (+6 осіб). У 2022 та 2023 роках відбулося скорочення кількості звільнених на 25% (-2 особи) та 66,7% (-4 особи) відповідно. Коефіцієнт обороту з прийому демонстрував незначні коливання протягом аналізованого періоду. У 2020 році він зріс на 21,95% порівняно з 2019 роком, у 2021 році - на 11,82%, але у 2022 році знизився на 30,16%. У 2023 році коефіцієнт обороту з прийому зріс на 83,75%. Коефіцієнт обороту зі звільнення зазнав суттєвих змін. У 2020 році він знизився на 88,29% порівняно з 2019 роком, але у 2021 році зріс на 272,73%. У 2022 та 2023 роках відбулося зниження коефіцієнта обороту зі звільнення на 21,43% та 65% відповідно. Коефіцієнт загального обороту також зазнав значних коливань. У 2020 році він знизився на 66,96% порівняно з 2019 роком, але у 2021 році зріс на 86,36%. У 2022 та 2023 роках відбулося зниження коефіцієнта загального обороту на 25,17% та 5,5% відповідно. Коефіцієнт плинності кадрів залишався на стабільно низькому рівні протягом усього аналізованого періоду, коливаючись у межах 0,02-0,03. Це свідчить про те, що готель зумів зберегти свій кадровий потенціал навіть в умовах кризи та нестабільності.

Загалом, аналіз показників руху кадрів демонструє, що готель «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» зазнав значних кадрових змін протягом 2019-2023 років, особливо у кризові періоди 2020 та 2023 років. Ці зміни відображають адаптацію підприємства до складних зовнішніх умов та необхідність оптимізації кадрового складу для забезпечення ефективної діяльності в умовах кризи.

Незважаючи на виклики, готель демонструє здатність адаптуватися до мінливих умов та підтримувати відносну стабільність кадрового складу. Для забезпечення ефективної роботи та високої якості обслуговування готелю необхідно продовжувати розвивати гнучку кадрову політику, спрямовану на залучення, утримання та розвиток кваліфікованих працівників, а також адаптацію до нових реалій ринку гостинності в умовах післявоєнного відновлення.

Проаналізувавши показники руху кадрів готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг», варто звернути увагу на систему оплати праці та мотивації персоналу, яка є важливим фактором забезпечення стабільності та ефективності роботи співробітників (табл. 2.4).

Аналіз системи оплати праці та мотивації персоналу готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» за 2019-2023 рр. свідчить про вплив зовнішніх факторів, таких як пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення росії в Україну, на політику матеріального та нематеріального стимулювання працівників. Середньомісячна заробітна плата демонструвала стабільне зростання протягом 2019-2023 рр., незважаючи на кризові явища. Зокрема, у 2020 році вона зросла на 675 грн. (7,06%) порівняно з 2019 роком, у 2021 році - на 1185 грн. (11,58%), у 2022 році - на 1030 грн. (9,02%), а у 2023 році - на 1860 грн. (14,94%). Це свідчить про намагання готелю зберегти кваліфікований персонал та забезпечити належний рівень оплати праці. Фонд оплати праці зазнав суттєвого скорочення у 2020 році (-1847 тис. грн. або -26,83%) внаслідок оптимізації чисельності персоналу, проте у 2021-2023 рр. спостерігалося відновлення показника. Зокрема, у 2021 році фонд оплати праці зріс на 994 тис. грн. (19,74%), у 2022 році - на 245 тис. грн. (4,06%), а у 2023 році - на 594 тис. грн. (9,47%). Частка премій та бонусів у фонді оплати праці коливалася протягом аналізованого періоду, досягнувши найнижчого значення у 2020 році (10%, що на 33,33% менше, ніж у 2019 році). У 2021 році цей показник зріс на 2 в.п. (20%), залишився стабільним у 2022 році та збільшився на 3 в.п. (25%) у 2023 році, сягнувши рівня 15%. Відповідно, середній розмір премії на одного працівника зменшився з 1720,8 грн. у 2019 році до 503,6 грн. у 2020 році (-70,73%), але у подальшому зростав: на 310,49 грн. (61,65%) у 2021 році, на 78,77 грн. (9,68%) у 2022 році та на 395,08 грн. (44,25%) у 2023 році.

Таблиця 2.4 - Система оплати праці та мотивації персоналу готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» за 2019-2023 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення 2020/2019 | | Відхилення 2021/2020 | | Відхилення 2022/2021 | | Відхилення 2023/2022 | | |
| +/- | % | +/- | % | +/- | % | +/- | % |
| Середньомісячна заробітна плата, грн. | 9560 | 10235 | 11420 | 12450 | 14310 | 675,00 | 7,06 | 1 185,00 | 11,58 | 1 030,00 | 9,02 | 1 860,00 | 14,94 |
| Фонд оплати праці, тис. грн. | 6883 | 5036 | 6030 | 6275 | 6869 | -1 847,00 | -26,83 | 994,00 | 19,74 | 245,00 | 4,06 | 594,00 | 9,47 |
| Частка премій та бонусів у фонді оплати праці, % | 15 | 10 | 12 | 12 | 15 | -5,00 | -33,33 | 2,00 | 20,00 | 0,00 | 0,00 | 3,00 | 25,00 |
| Середній розмір премії на одного працівника, грн. | 1720,8 | 503,6 | 814,1 | 892,86 | 1288 | -1 217,15 | -70,73 | 310,49 | 61,65 | 78,77 | 9,68 | 395,08 | 44,25 |
| Кількість працівників, які пройшли навчання та підвищення кваліфікації | 18 | 12 | 15 | 15 | 12 | -6,00 | -33,33 | 3,00 | 25,00 | 0,00 | 0,00 | -3,00 | -20,00 |
| Витрати на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, тис. грн. | 90 | 60 | 75 | 75 | 60 | -30,00 | -33,33 | 15,00 | 25,00 | 0,00 | 0,00 | -15,00 | -20,00 |
| Кількість працівників, які отримали нематеріальне заохочення | 30 | 20 | 25 | 25 | 20 | -10,00 | -33,33 | 5,00 | 25,00 | 0,00 | 0,00 | -5,00 | -20,00 |
| Витрати на нематеріальну мотивацію персоналу (подарунки, заходи), тис. грн. | 60 | 40 | 50 | 50 | 40 | -20,00 | -33,33 | 10,00 | 25,00 | 0,00 | 0,00 | -10,00 | -20,00 |

*Розраховано автором*

Кількість працівників, які пройшли навчання та підвищення кваліфікації, а також витрати на ці цілі, демонстрували нестабільну динаміку. У 2020 році спостерігалося зниження цих показників на 33,33% порівняно з 2019 роком, з поступовим відновленням у 2021 році (зростання на 25%) та стабілізацією у 2022 році. У 2023 році кількість працівників, які пройшли навчання, та витрати на це знизилися на 20% порівняно з 2022 роком.

Нематеріальна мотивація персоналу, виражена кількістю працівників, які отримали заохочення, та витратами на відповідні заходи, також зазнала негативного впливу зовнішніх факторів. У 2020 році ці показники знизилися на 33,33% порівняно з 2019 роком, з подальшим відновленням у 2021 році (зростання на 25%) та стабілізацією у 2022 році. У 2023 році спостерігалося зниження на 20% порівняно з 2022 роком.

Загалом, незважаючи на виклики, спричинені пандемією та воєнними діями, готель «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» демонструє прагнення підтримувати ефективну систему оплати праці та мотивації персоналу. Керівництво закладу намагається забезпечувати конкурентоспроможний рівень заробітної плати, преміювання та нематеріального заохочення працівників, а також інвестувати в їх професійний розвиток. Водночас, зниження окремих показників у кризові періоди свідчить про необхідність адаптації системи мотивації до мінливих умов ринку та пошуку оптимального балансу між матеріальним стимулюванням та ефективністю діяльності готелю.

Розглянувши систему оплати праці та мотивації персоналу готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг», доцільно перейти до аналізу продуктивності праці персоналу, що є важливим показником ефективності використання трудових ресурсів та впливає на загальну результативність діяльності готелю (табл. 2.5).

Аналіз продуктивності праці персоналу готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» за 2019-2023 рр. свідчить про нестабільну динаміку показників ефективності використання трудових ресурсів під впливом пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення росії в Україну. Валова виручка готелю демонструвала нестабільну динаміку, зазнавши найбільшого зниження у 2020 році на 39,18% (зменшення на 4020 тис. грн.) через вплив пандемії. У 2021 році відбулося відновлення на 66,15% (збільшення на 4128 тис. грн.), але у 2022 році знову спостерігалося зниження на 34,03% (зменшення на 3528 тис. грн.), ймовірно, через повномасштабне вторгнення Росії в Україну. Проте у 2023 році валова виручка суттєво зросла на 68,42% (збільшення на 4680 тис. грн.), що може свідчити про поступове відновлення діяльності готелю. Темп зростання продуктивності праці демонстрував значні коливання. У 2020 році він становив -11,11%, у 2021 році – 54,83%, у 2022 році – -30,89%, а в 2023 році – 76,84%. Така нестабільна динаміка може бути зумовлена впливом зовнішніх факторів, таких як пандемія COVID-19 та воєнні дії в Україні.

Таблиця 2.5 - Аналіз продуктивності праці персоналу готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» за 2019-2023 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення 2020/2019 | | Відхилення 2021/2020 | | Відхилення 2022/2021 | | Відхилення 2023/2022 | | |
| +/- | % | +/- | % | +/- | % | | +/- | % | |
| 1. Чисельність персоналу, осіб | 60 | 41 | 44 | 42 | 40 | -19,00 | -31,67 | 3,00 | 7,32 | -2,00 | -4,55 | | -2,00 | -4,76 | |
| 2. Валова виручка, тис. грн. | 10260 | 6240 | 10368 | 6840 | 11520 | -4 020,00 | -39,18 | 4 128,00 | 66,15 | -3 528,00 | -34,03 | | 4 680,00 | 68,42 | |
| 3. Продуктивність праці, тис. грн./особу | 171 | 152,2 | 235,6 | 162,86 | 288 | -18,80 | -10,99 | 83,44 | 54,82 | -72,78 | -30,89 | | 125,14 | 76,84 | |
| 4. Темп зростання продуктивності праці, % | - | -0,11 | 0,55 | -0,31 | 0,77 | - | - | 0,66 | -593,52 | -0,86 | -156,34 | | 1,08 | -348,75 | |
| 5. Фонд оплати праці, тис. грн. | 6883 | 5036 | 6030 | 6275 | 6869 | -1 847,00 | -26,83 | 994,00 | 19,74 | 245,00 | 4,06 | | 594,00 | 9,47 | |
| 6. Зарплатовіддача, грн./грн. | 1,49 | 1,24 | 1,72 | 1,09 | 1,68 | -0,25 | -16,78 | 0,48 | 38,71 | -0,63 | -36,63 | | 0,59 | 54,13 | |
| 7. Зарплатомісткість, грн./грн. | 0,67 | 0,81 | 0,58 | 0,92 | 0,59 | 0,14 | 20,90 | -0,23 | -28,40 | 0,34 | 58,62 | | -0,33 | -35,87 | |
| 8. Питома вага зарплати в доході, % | 0,6698 | 0,808 | 0,582 | 0,9216 | 0,594 | 0,14 | 20,63 | -0,23 | -28,03 | 0,34 | 58,49 | | -0,33 | -35,50 | |
| 9. Темп зростання середньомісячної зарплати, % | - | -0,268 | 0,197 | 0,0406 | 0,095 | - | - | 0,47 | -173,57 | -0,16 | -79,43 | | 0,05 | 133,25 | |
| 10. Коефіцієнт випередження (темпи зростання 3/9) | - | 0,41 | 2,78 | -6,72 | 8,1 | - | - | 2,37 | 578,05 | -9,50 | -341,73 | | 14,82 | -220,54 | |

*Розраховано автором*

Показник зарплатовіддачі коливався від 1,09 грн./грн. у 2022 році до 1,72 грн./грн. у 2021 році, що свідчить про нестабільну ефективність використання фонду оплати праці. Зарплатомісткість також демонструвала значні коливання, досягаючи найвищого значення 0,92 грн./грн. у 2022 році та найнижчого – 0,58 грн./грн. у 2021 році. Питома вага зарплати в доході була найвищою у 2022 році (92,16%), що може свідчити про зниження ефективності використання фонду оплати праці в умовах кризи. У інші роки цей показник був нижчим, коливаючись від 58,15% у 2021 році до 80,80% у 2020 році. Темп зростання середньомісячної заробітної плати був від'ємним у 2020 році (-26,83%), але в подальшому демонстрував позитивну динаміку: 19,74% у 2021 році, 4,06% у 2022 році та 9,47% у 2023 році. Коефіцієнт випередження коливався значно, демонструючи як позитивні, так і від'ємні значення. Найвищим він був у 2021 році (2,78), а найнижчим – у 2022 році (-6,72). Загалом, аналіз показників продуктивності праці персоналу готель демонстрував здатність адаптуватися до змін, оптимізуючи чисельність персоналу та витрати на оплату праці. Водночас, нестабільна динаміка показників вказує на необхідність подальшого вдосконалення системи управління продуктивністю праці та пошуку оптимального балансу між ефективністю використання трудових ресурсів та забезпеченням належного рівня оплати праці персоналу.

Аналіз діяльності ТОВ «Філософія гостинності» та готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» за 2019-2023 роки показав, що готель успішно функціонує у складі мережі Reikartz Hotel Group. Незважаючи на негативний вплив пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення Росії в Україну, особливо у 2020 та 2022 роках, у 2023 році спостерігається поступове відновлення ключових фінансово-економічних показників. Готель зберігає достатній рівень рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості, а кадровий склад відповідає потребам забезпечення якісного обслуговування гостей. Система оплати праці та мотивації персоналу спрямована на матеріальне стимулювання працівників та їх професійний розвиток. Хоча продуктивність праці зазнала негативного впливу зовнішніх факторів, вона має потенціал для зростання при ефективному управлінні. Загалом, готель демонструє стійкість, адаптивність та потенціал для подальшого розвитку завдяки ефективному управлінню, високим стандартам обслуговування та кваліфікованому персоналу.

**2.2. Оцінка факторів, що впливають на виникнення конфліктів ТОВ «Філософія гостинності» готель «Optima Collection Аврора Кривий Ріг»**

Ефективне управління конфліктами в готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» вимагає ґрунтовного аналізу факторів, які впливають на їх виникнення. Ці фактори можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми, і їх вплив може значно варіюватися залежно від конкретної ситуації. Організаційна структура та розподіл обов'язків є одним з ключових внутрішніх факторів, що впливають на виникнення конфліктів у готелі.

Серед внутрішніх факторів, які можуть спричинити виникнення конфліктів у готелі, особливу увагу слід приділити організаційній структурі та розподілу обов'язків. Неефективна організаційна структура, нечіткий розподіл обов'язків та відповідальності між працівниками можуть призвести до непорозумінь, дублювання функцій та конфліктів між різними відділами або окремими співробітниками.

Іншими внутрішніми факторами, які можуть сприяти виникненню конфліктів, є: недостатня комунікація, різниця в цілях та очікуваннях, обмеженість ресурсів, відмінності в цінностях та стилях роботи, недостатня кваліфікація окремих працівників та неефективна система мотивації можуть стати внутрішніми факторами, що сприяють виникненню конфліктів у готелі. Ці чинники здатні викликати непорозуміння, невдоволення та конкуренцію між працівниками та відділами, що призводить до конфліктних ситуацій.

Розуміння та аналіз цих внутрішніх факторів є важливим кроком у розробці стратегії управління конфліктами в готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг». Керівництво готелю повинно приділяти увагу оптимізації організаційної структури, забезпеченню ефективної комунікації, справедливому розподілу ресурсів та створенню сприятливого робочого середовища для мінімізації потенційних конфліктів.

Проведений аналіз внутрішніх факторів виникнення конфліктів у готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» дозволяє виявити ключові проблемні зони та потенційні наслідки, а також розробити рекомендації щодо їх усунення (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Аналіз внутрішніх факторів виникнення конфліктів у готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Поточна ситуація | Потенційні наслідки | Рекомендації |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Комунікація | - Недостатній обмін інформацією між відділами  - Відсутність зрозумілих комунікаційних каналів  - Обмежені можливості для зворотного зв'язку | - Непорозуміння та конфлікти через брак інформації  - Уповільнення процесу прийняття рішень  - Зниження залученості та мотивації персоналу | - Забезпечити ефективні комунікаційні канали  - Заохочувати відкритий діалог та зворотний зв'язок  - Проводити регулярні зустрічі для обміну інформацією |
| Розподіл обов'язків | - Нерівномірний розподіл навантаження  - Невідповідність обов'язків компетенціям працівників  - Нечіткість у визначенні ролей та відповідальності | - Перевантаження одних працівників та недостатня завантаженість інших  - Невдоволення та конфлікти в команді  - Зниження якості обслуговування | - Переглянути розподіл обов'язків  - Врахувати компетенції та кваліфікацію працівників  - Чітко визначити ролі та відповідальність кожного співробітника |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Організаційна структура | - Нечіткий розподіл обов'язків між відділами  - Дублювання функцій  - Неефективна комунікація між рівнями управління | - Непорозуміння та конфлікти між відділами  - Зниження ефективності роботи  - Уповільнення прийняття рішень | - Оптимізувати організаційну структуру  - Чітко визначити зони відповідальності  - Забезпечити ефективну комунікацію між рівнями управління |
| Система мотивації | - Непрозора та несправедлива система оцінки персоналу  - Відсутність врахування індивідуального внеску  - Невідповідність системи мотивації очікуванням працівників | - Невдоволення та демотивація персоналу  - Висока плинність кадрів  - Конфлікти через нерівномірність винагород | - Розробити прозору та справедливу систему мотивації  - Враховувати індивідуальний внесок та досягнення  - Узгодити систему мотивації з потребами та очікуваннями персоналу |

Продовження табл. 2.6

*Складено автором*

Таблиця 2.6 демонструє, що основними внутрішніми факторами, які впливають на виникнення конфліктів у готелі, є недоліки в організаційній структурі, нерівномірний розподіл обов'язків, неефективна комунікація та невідповідність системи мотивації очікуванням персоналу. Для мінімізації потенційних конфліктів керівництву готелю необхідно вжити заходів щодо оптимізації організаційної структури, забезпечення ефективної комунікації, перегляду розподілу обов'язків та розробки справедливої системи мотивації.

Розглянувши внутрішні фактори виникнення конфліктів у готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» та проаналізувавши їх потенційні наслідки, важливо також звернути увагу на зовнішні фактори, які можуть вплинути на виникнення конфліктних ситуацій. Зовнішні фактори, на відміну від внутрішніх, знаходяться поза безпосереднім контролем готелю, але можуть суттєво впливати на його діяльність та взаємодію персоналу. Розуміння та врахування цих факторів є важливим для розробки комплексної стратегії управління конфліктами. Серед основних зовнішніх факторів, які можуть сприяти виникненню конфліктів у готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг», можна виділити наступні (табл. 2.7).

Аналіз зовнішніх факторів виникнення конфліктів у готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» показує, що економічна ситуація, конкуренція на ринку, зміни в законодавстві, сезонність, соціально-культурні відмінності, технологічні зміни та військовий стан можуть суттєво впливати на виникнення конфліктів у готелі. Ці фактори створюють додатковий тиск на персонал, вимагають адаптації та навчання, розробки гнучких підходів до управління та протоколів обслуговування гостей. Військовий стан підвищує рівень стресу та напруженості серед персоналу, може викликати перебої в роботі готелю та зміни в попиті.

Таблиця 2.7 - Аналіз зовнішніх факторів виникнення конфліктів у готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор | Потенційний вплив на виникнення конфліктів | Рекомендації щодо мінімізації негативного впливу |
| Економічна ситуація | - Фінансовий тиск на готель та персонал  - Необхідність скорочення витрат, що може викликати невдоволення співробітників | - Забезпечення прозорості та відкритої комунікації щодо економічної ситуації  - Пошук шляхів оптимізації витрат без негативного впливу на персонал |
| Сезонність | - Коливання навантаження на персонал протягом року, що може викликати невдоволення та конфлікти | - Розробка гнучкого графіку роботи з урахуванням сезонності  - Забезпечення справедливого розподілу навантаження та винагороди |
| Зміни в законодавстві | - Необхідність адаптації до нових правил та норм, що може викликати опір з боку персоналу | - Своєчасне інформування персоналу про зміни в законодавстві  - Надання необхідної підтримки та навчання для адаптації до нових вимог |
| Конкуренція на ринку | - Прийняття рішень, які можуть негативно вплинути на персонал (скорочення штату, зміни в оплаті праці)  - Підвищення вимог до якості обслуговування | - Залучення персоналу до обговорення стратегії розвитку готелю в умовах конкуренції  - Забезпечення справедливих та прозорих рішень щодо персоналу |
| Соціально-культурні фактори | - Відмінності в очікуваннях та поведінці гостей з різних країн та культур, що може створювати додаткове навантаження на персонал | - Навчання персоналу культурним особливостям та навичкам міжкультурної комунікації  - Розробка протоколів обслуговування гостей з урахуванням культурних відмінностей |
| Технологічні зміни | - Необхідність опанування нових технологій та систем, що може викликати опір та конфлікти серед персоналу | - Забезпечення поступового та планомірного впровадження нових технологій  - Надання необхідного навчання та підтримки персоналу для адаптації до змін  - Залучення персоналу до процесу впровадження змін |
| Військовий стан | - Підвищення рівня стресу та напруженості серед персоналу  - Можливі перебої в роботі готелю через військові дії  - Зміни в попиті на готельні послуги  - Мобілізація основної ланки працівників | - Забезпечення безпеки та підтримки персоналу в умовах військового стану  - Розробка плану дій на випадок надзвичайних ситуацій  - Адаптація стратегії готелю до змін у попиті та ринкових умов  - Забезпечення бронювання працівникам |

*Складено автором*

Для мінімізації негативного впливу зовнішніх факторів керівництву готелю необхідно розробити комплексну стратегію управління конфліктами, яка включатиме заходи щодо забезпечення прозорості та відкритої комунікації, залучення персоналу до прийняття рішень, надання необхідної підтримки та навчання, розробки гнучких підходів до управління персоналом та адаптації до мінливих зовнішніх умов.

Після проведення оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на виникнення конфліктів у ТОВ «Філософія гостинності» готель «Optima Collection Аврора Кривий Ріг», важливо проаналізувати статистику конфліктів у готелі. Цей аналіз дозволить отримати більш детальне розуміння реального стану конфліктності в організації та виявити потенційні області для вдосконалення системи управління конфліктами.

Аналіз статистики конфліктів у готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» є важливим етапом оцінки ефективності існуючої системи управління конфліктами. Для отримання повної картини конфліктності в готелі було зібрано та проаналізовано дані за період 2020-2022 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Аналіз частоти та причин виникнення конфліктів у готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» за період 2019-2023 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення 2020/2019 | | | Відхилення 2021/2020 | | | Відхилення 2022/2021 | | | Відхилення 2023/2022 | |
| +/- | % | +/- | | % | +/- | | % | +/- | | % |
| 1. Загальна кількість зафіксованих конфліктів | 50 | 40 | 60 | 35 | 45 | -10 | -20,00 | 20 | | 50,00 | -25 | | -41,67 | 10 | | 28,57 |
| 2. Кількість конфліктів між співробітниками | 20 | 15 | 25 | 12 | 18 | -5 | -25,00 | 10 | | 66,67 | -13 | | -52,00 | 6 | | 50,00 |
| 3. Кількість конфліктів між співробітниками та гостями | 25 | 20 | 30 | 18 | 22 | -5 | -20,00 | 10 | | 50,00 | -12 | | -40,00 | 4 | | 22,22 |
| 4. Кількість конфліктів між гостями | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | | 0,00 |
| 5. Частка конфліктів, спричинених непорозумінням, % | 30% | 25% | 35% | 20% | 28% | -0,05 | -16,67 | 0,10 | | 40,00 | -0,15 | | -42,86 | 0,08 | | 40,00 |
| 6. Частка конфліктів, спричинених низькою якістю сервісу, % | 40% | 35% | 45% | 30% | 38% | -0,05 | -12,50 | 0,10 | | 28,57 | -0,15 | | -33,33 | 0,08 | | 26,67 |
| 7. Частка конфліктів, спричинених особистими факторами, % | 20% | 30% | 15% | 40% | 27% | 0,10 | 50,00 | -0,15 | | -50,00 | 0,25 | | 166,67 | -0,13 | | -32,50 |
| 8. Частка конфліктів, вирішених протягом 24 годин, % | 60% | 70% | 65% | 80% | 75% | 0,10 | 16,67 | -0,05 | | -7,14 | 0,15 | | 23,08 | -0,05 | | -6,25 |

*Складено автором*

Аналіз частоти та причин виникнення конфліктів у готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» за період 2019-2023 рр. (табл. 2.8) свідчить про нестабільну динаміку конфліктності, на яку вплинули різні фактори, зокрема, пандемія COVID-19, відновлення туристичної активності та повномасштабне вторгнення. Переважна більшість конфліктів виникала між співробітниками та гостями, а також між самими співробітниками, тоді як кількість конфліктів між гостями залишалася стабільно низькою. Основними причинами конфліктів були низька якість сервісу, непорозуміння та особисті фактори, частка яких коливалася протягом аналізованого періоду. Позитивною тенденцією є зростання частки конфліктів, вирішених протягом 24 годин, що свідчить про вдосконалення системи управління конфліктними ситуаціями в готелі. Для подальшого зниження рівня конфліктності та покращення якості обслуговування рекомендується впровадити комплекс заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення системи контролю якості сервісу, розробку протоколів вирішення типових конфліктних ситуацій, проведення опитувань співробітників та запровадження системи заохочень за ефективне вирішення конфліктів та високий рівень клієнтоорієнтованості. Ці заходи сприятимуть покращенню робочої атмосфери, зростанню задоволеності гостей та співробітників, а також забезпечать стабільний розвиток готелю в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Для більш детального розуміння природи конфліктів у готелі було проаналізовано їх розподіл за відділами (табл. 2.9). Цей аналіз дозволяє визначити, які підрозділи готелю найбільш схильні до виникнення конфліктних ситуацій, та розробити цільові заходи для їх попередження та ефективного вирішення.

Розподіл конфліктів за відділами готелю здійснено на основі загальної кількості зафіксованих конфліктів за кожен рік. При цьому було зроблено припущення, що частка конфліктів у кожному відділі пропорційна до його розміру та інтенсивності взаємодії зі співробітниками інших відділів та гостями.

Таблиця 2.9 - Розподіл конфліктів за відділами готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» за 2019-2023 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення 2020/2019 | | Відхилення 2021/2020 | | Відхилення 2022/2021 | | Відхилення 2023/2022 | |
| +/- | % | +/- | % | +/- | % | +/- | % |
| Служба прийому і розміщення | 15 | 12 | 18 | 11 | 14 | -3 | -20,00 | 6 | 50,00 | -7 | -38,89 | 3 | 27,27 |
| Служба номерного фонду | 10 | 8 | 12 | 7 | 9 | -2 | -20,00 | 4 | 50,00 | -5 | -41,67 | 2 | 28,57 |
| Служба харчування | 10 | 8 | 12 | 7 | 9 | -2 | -20,00 | 4 | 50,00 | -5 | -41,67 | 2 | 28,57 |
| Відділ продажів та маркетингу | 5 | 4 | 6 | 4 | 5 | -1 | -20,00 | 2 | 50,00 | -2 | -33,33 | 1 | 25,00 |
| Інженерно-технічна служба | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | -1 | -33,33 | 2 | 100,00 | -2 | -50,00 | 1 | 50,00 |
| Фінансово-бухгалтерський відділ | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 0 | 0,00 | 1 | 50,00 | -2 | -66,67 | 1 | 50,0 |
| Служба безпеки | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | -1 | -33,33 | 1 | 50,00 | -1 | -33,33 | 0 | 0,00 |
| Відділ кадрів | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | -1 | -50,00 | 0 | 0,00 |
| Загальна кількість зафіксованих конфліктів | 50 | 40 | 60 | 35 | 45 | -10 | -20,00 | 20 | 50,00 | -25 | -41,67 | 10 | 28,57 |

*Складено автором*

Як видно з таблиці 2.9, найбільша кількість конфліктів припадає на службу прийому і розміщення, що пов'язано з високою інтенсивністю контактів персоналу цього відділу з гостями та необхідністю оперативно вирішувати різноманітні питання та проблеми, які виникають під час заселення та перебування гостей у готелі. Служба номерного фонду та служба харчування також характеризуються підвищеним рівнем конфліктності, що може бути зумовлено високими вимогами до якості послуг, які надаються цими підрозділами, та необхідністю тісної взаємодії з гостями. Інші відділи готелю, такі як відділ продажів та маркетингу, інженерно-технічна служба, фінансово-бухгалтерський відділ, служба безпеки та відділ кадрів, мають нижчий рівень конфліктності, що може бути пов'язано з меншою інтенсивністю безпосередніх контактів з гостями та специфікою їх діяльності. Аналіз розподілу конфліктів за відділами готелю дозволяє зосередити увагу на найбільш проблемних ділянках та розробити адресні заходи щодо підвищення ефективності комунікацій, поліпшення якості послуг та вдосконалення процесів обслуговування гостей, що в кінцевому підсумку сприятиме зниженню рівня конфліктності в готелі.

Для ефективної профілактики та вирішення конфліктів у готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» важливо розуміти основні причини їх виникнення. У таблиці 2.10 представлено дані щодо ключових факторів, які спричиняли конфліктні ситуації в готелі протягом 2019-2023 років.

Таблиця 2.10 - Основні причини виникнення конфліктів у готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» у 2019-2023 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення 2020/2019 | | Відхилення 2021/2020 | | | Відхилення 2022/2021 | | Відхилення 2023/2022 | |
| +/- | % | +/- | % | +/- | | % | +/- | % |
| Непорозуміння між співробітниками та гостями | 7 | 12 | 8 | 3 | 7 | 5 | 71,43 | -4 | -33,33 | -5 | | -62,50 | 4 | 133,33 |
| Низька якість послуг, що надаються гостям | 8 | 7 | 10 | 6 | 11 | -1 | -12,50 | 3 | 42,86 | -4 | | -40,00 | 5 | 83,33 |
| Особисті конфлікти між співробітниками | 9 | 5 | 6 | 7 | 5 | -4 | -44,44 | 1 | 20,00 | 1 | | 16,67 | -2 | -28,57 |
| Недотримання стандартів обслуговування | 8 | 6 | 7 | 5 | 3 | -2 | -25,00 | 1 | 16,67 | -2 | | -28,57 | -2 | -40,00 |
| Невідповідність очікувань гостей реальному рівню послуг | 5 | 4 | 10 | 5 | 5 | -1 | -20,00 | 6 | 150,00 | -5 | | -50,00 | 0 | 0,00 |
| Проблеми з бронюванням та поселенням гостей | 3 | 3 | 9 | 3 | 5 | 0 | 0,00 | 6 | 200,00 | -6 | | -66,67 | 2 | 66,67 |
| Неефективна комунікація між відділами готелю | 4 | 1 | 4 | 2 | 3 | -3 | -75,00 | 3 | 300,00 | -2 | | -50,00 | 1 | 50,00 |
| Технічні несправності в номерах та інших приміщеннях готелю | 6 | 2 | 6 | 4 | 6 | -4 | -66,67 | 4 | 200,00 | -2 | | -33,33 | 2 | 50,00 |
| Загальна кількість зафіксованих конфліктів | 50 | 40 | 60 | 35 | 45 | -10 | -20,00 | 20 | 50,00 | -25 | | -41,67 | 10 | 28,57 |

*Складено автором*

Аналіз основних причин виникнення конфліктів у готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» у 2019-2023 рр. (табл. 2.10) свідчить про динаміку та зміни в структурі конфліктів протягом досліджуваного періоду. У 2019-2020 рр. найбільш поширеними причинами конфліктів були особисті конфлікти між співробітниками, недотримання стандартів обслуговування та технічні несправності. У 2020 році спостерігалося зменшення кількості конфліктів майже за всіма причинами, крім непорозумінь між співробітниками та гостями. У 2021 році відбулося значне зростання загальної кількості зафіксованих конфліктів, що супроводжувалося збільшенням кількості конфліктів через невідповідність очікувань гостей реальному рівню послуг, проблеми з бронюванням та поселенням гостей та низьку якість послуг. У 2022 році спостерігалося суттєве зменшення загальної кількості конфліктів, що відобразилося на зниженні кількості конфліктів майже за всіма причинами, особливо через проблеми з бронюванням та поселенням гостей, невідповідність очікувань гостей реальному рівню послуг та непорозуміння між співробітниками та гостями. У 2023 році відбулося незначне зростання загальної кількості конфліктів, що супроводжувалося збільшенням кількості конфліктів через низьку якість послуг, непорозуміння між співробітниками та гостями та технічні несправності.

Найбільш поширеними причинами конфліктів у готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» протягом 2019-2023 рр. були непорозуміння між співробітниками та гостями, низька якість послуг та особисті конфлікти між співробітниками. Для зменшення кількості конфліктів та підвищення ефективності роботи готелю необхідно розробити та впровадити комплексну стратегію управління конфліктами, яка б включала заходи з покращення комунікації, підвищення якості послуг, вдосконалення стандартів обслуговування та своєчасне вирішення технічних проблем.

Для оцінки реального впливу конфліктів на ефективність роботи готелю доцільно проаналізувати ключові показники його діяльності. У таблиці 2.11 представлено дані щодо впливу конфліктів на різні аспекти функціонування готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» у 2023 році, а також динаміку цих показників порівняно з попереднім роком.

Таблиця 2.11 - Вплив конфліктів на показники діяльності готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» за 2019-2023 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення 2020/2019 | | Відхилення 2021/2020 | | Відхилення 2022/2021 | | Відхилення 2023/2022 | |
| +/- | % | +/- | % | +/- | % | +/- | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| 1. Загальна кількість зафіксованих конфліктів | 50 | 40 | 60 | 35 | 45 | -10 | -20,00 | 20 | 50,00 | -25 | -41,67 | 10 | 28,57 |
| 2. Коефіцієнт плинності кадрів, % | 0,02 | 0,02 | 0,02 | 0,02 | 0,03 | 0,01 | 46,34 | 0,00 | -6,82 | 0,00 | 4,76 | 0,00 | 5,00 |
| 3. Рівень задоволеності гостей (за шкалою від 1 до 5) | 4,5 | 4 | 4,3 | 4,2 | 4 | -1 | -11,11 | 0,03 | 7,50 | 0,01 | -2,33 | -0,02 | -4,76 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| 4. Середній час вирішення конфліктної ситуації, годин | 12 | 8 | 10 | 6 | 4 | -4 | -33,33 | 2 | 25,00 | -4 | -40,00 | -2 | -33,33 |
| 5. Кількість скарг від гостей | 20 | 15 | 25 | 15 | 20 | -5 | -25,00 | 10 | 66,67 | -10 | -40,00 | 5 | 33,33 |
| 6. Витрати на компенсації гостям внаслідок конфліктів, тис. грн. | 25 | 20 | 30 | 30 | 45 | -5 | -20,00 | 10 | 50,00 | - | 0,00 | 15 | 50,00 |
| 7. Середня завантаженість номерного фонду, % | 75 | 40 | 80 | 65 | 70 | -35 | -46,67 | 40 | 100,00 | -15 | -18,75 | 5 | 7,69 |
| 8. Середній дохід на 1 зайнятий номер (RevPAR), грн. | 1200 | 800 | 1500 | 1200 | 1500 | -400 | -33,33 | 700 | 87,50 | -300 | -20,00 | 300 | 25,00 |
| 9. Операційний прибуток, тис. грн. | 3000 | 1322 | 3672 | 1128 | 3048 | -1 678 | -55,93 | 2 350 | 177,76 | -2 544 | -69,28 | 1 920 | 170,21 |

Продовження табл. 2.11

*Складено автором*

Аналіз впливу конфліктів на ефективність роботи готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» за 2019-2023 рр. свідчить про значні коливання ключових показників під впливом зовнішніх факторів, таких як пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення росії в Україну. Загальна кількість зафіксованих конфліктів демонструвала нестабільну динаміку, з найбільшим зростанням у 2021 році (+50%) та суттєвим зниженням у 2022 році (-41,67%). Коефіцієнт плинності кадрів досяг найвищого значення у 2020 році (50%), що свідчить про негативний вплив конфліктів на стабільність персоналу в умовах кризи. Рівень задоволеності гостей коливався в межах 4,0-4,5 балів, з незначним зниженням у 2020 та 2023 роках. Позитивною тенденцією є скорочення середнього часу вирішення конфліктних ситуацій з 12 годин у 2019 році до 4 годин у 2023 році, що свідчить про вдосконалення системи управління конфліктами. Кількість скарг від гостей та витрати на компенсації демонстрували нестабільну динаміку, з найбільшим зростанням у 2021 та 2023 роках. Середня завантаженість номерного фонду зазнала значного зниження у 2020 році (-46,67%) через вплив пандемії, але відновилася у наступні роки. Середній дохід на 1 зайнятий номер (RevPAR) та операційний прибуток демонстрували схожу динаміку, з найбільшим зниженням у 2020 та 2022 роках та відновленням у 2021 та 2023 роках. Загалом, незважаючи на виклики, спричинені зовнішніми факторами, готель демонструє здатність адаптуватися та відновлювати ефективність роботи в післякризові періоди. Для подальшого зниження негативного впливу конфліктів на діяльність готелю рекомендується вдосконалювати систему управління конфліктами, підвищувати якість обслуговування та інвестувати в розвиток і утримання персоналу.

Загалом, результати аналізу впливу конфліктів на показники діяльності готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» у 2023 році підкреслюють важливість ефективного управління конфліктами для забезпечення стабільності персоналу, підвищення якості обслуговування та покращення фінансових результатів готелю. Керівництву готелю необхідно розробити та впровадити комплексну стратегію управління конфліктами, яка б дозволила мінімізувати їх негативний вплив на ключові показники діяльності.

**2.3 Аналіз ефективності існуючої системи управління конфліктами в ТОВ «Філософія гостинності» готель «Optima Collection Аврора Кривий Ріг»**

Проведений аналіз факторів, що впливають на виникнення конфліктів у готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг», а також оцінка їх впливу на ключові показники діяльності готелю, підкреслюють важливість ефективної системи управління конфліктами. Для визначення напрямків удосконалення цієї системи необхідно проаналізувати її поточний стан та виявити сильні й слабкі сторони.

Перш за все, слід звернути увагу на наявність та зміст формальної політики управління конфліктами в готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг». За даними відділу кадрів, у готелі існує документ під назвою «Положення про порядок вирішення конфліктних ситуацій», який був розроблений у 2019 році. Цей документ містить загальні принципи та процедури, які мають застосовуватися у випадку виникнення конфліктів між співробітниками або між співробітниками та гостями готелю.

Однак, детальний аналіз змісту «Положення про порядок вирішення конфліктних ситуацій» виявив низку недоліків:

1. Документ має досить формальний характер і не враховує специфіку різних типів конфліктів, які можуть виникати в готелі.
2. Процедури вирішення конфліктів описані надто загально, без конкретних інструкцій для керівників та співробітників.
3. Відсутні чіткі механізми профілактики конфліктів та навчання персоналу навичкам ефективного спілкування й вирішення конфліктних ситуацій.
4. Не передбачено регулярний перегляд та оновлення політики управління конфліктами з урахуванням нових викликів та обставин, зокрема, пов'язаних з військовим станом.

Крім того, опитування керівників підрозділів готелю показало, що обізнаність персоналу про існування «Положення про порядок вирішення конфліктних ситуацій» є досить низькою. Лише 35% опитаних керівників підтвердили, що їхні підлеглі знають про цей документ та його зміст. Це свідчить про недостатню комунікацію та залученість персоналу до процесу управління конфліктами в готелі.

Щодо методів та інструментів управління конфліктами, які застосовуються в готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг», то вони здебільшого мають ситуативний характер. Керівники підрозділів намагаються вирішувати конфлікти по мірі їх виникнення, використовуючи особистий досвід та авторитет. У деяких випадках застосовуються методи переговорів та пошуку компромісів, але ці процеси не мають системного характеру.

Для більш детального аналізу ефективності існуючої системи управління конфліктами в готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» було проведено опитування співробітників щодо їхньої оцінки різних аспектів цієї системи. В опитуванні взяли участь представники всіх ключових підрозділів готелю, включаючи службу прийому і розміщення, відділ продажів, службу номерного фонду, відділ кадрів та інші. Учасникам опитування було запропоновано оцінити за 5-бальною шкалою ефективність різних компонентів системи управління конфліктами, де 1 – дуже низька ефективність, а 5 – дуже висока ефективність. Результати опитування представлені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Оцінка ефективності управління конфліктами співробітниками готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» за 2023 рік

|  |  |
| --- | --- |
| Аспект управління конфліктами | Оцінка (від 1 до 5) |
| Наявність чітких політик та процедур вирішення конфліктів | 3,2 |
| Залученість персоналу до процесу управління конфліктами | 2,8 |
| Ефективність методів профілактики конфліктів | 2,5 |
| Своєчасність виявлення та діагностики конфліктних ситуацій | 3,0 |
| Застосування конструктивних методів вирішення конфліктів | 3,1 |
| Наявність системи моніторингу та оцінки управління конфліктами | 2,6 |
| Рівень навчання персоналу з питань управління конфліктами | 2,3 |
| Загальна ефективність системи управління конфліктами | 2,9 |

*Складено автором*

Результати опитування свідчать про те, що існуюча система управління конфліктами в готелі має суттєві недоліки. Хоча наявність політик та процедур вирішення конфліктів оцінена відносно високо (3,2 бали), їх практичне застосування та залученість персоналу є недостатніми (2,8 бали). Найнижчі оцінки отримали аспекти профілактики конфліктів (2,5 бали) та навчання персоналу з питань управління конфліктами (2,3 бали), що свідчить про недостатню увагу до цих важливих напрямків роботи. Своєчасність виявлення та діагностики конфліктних ситуацій, а також застосування конструктивних методів їх вирішення оцінені дещо вище (3,0 та 3,1 бали відповідно), але все ще потребують удосконалення. Наявність системи моніторингу та оцінки управління конфліктами отримала низьку оцінку (2,6 бали), що вказує на необхідність впровадження регулярного відстеження та аналізу ефективності роботи з конфліктами. Загальна ефективність системи управління конфліктами оцінена співробітниками на рівні 2,9 балів, що є нижче середнього значення. Це підтверджує висновок про недостатню ефективність існуючої системи та необхідність її вдосконалення за всіма ключовими напрямками - від профілактики до моніторингу та оцінки.

Таким чином, результати опитування співробітників готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» свідчать про необхідність комплексного підходу до підвищення ефективності управління конфліктами, який має включати розробку чітких політик та процедур, активне залучення персоналу, посилення профілактичної роботи, своєчасну діагностику та конструктивне вирішення конфліктів, а також регулярний моніторинг та оцінку результатів роботи. Особливу увагу слід приділити навчанню та розвитку персоналу з питань управління конфліктами, що дозволить сформувати у співробітників необхідні знання, навички та установки для ефективної роботи з конфліктними ситуаціями.

Варто зазначити, що в готелі відсутня практика регулярного навчання персоналу навичкам ефективного спілкування та вирішення конфліктів. Лише окремі співробітники, переважно з відділу продажів та служби прийому і розміщення, проходили відповідні тренінги у 2021 році. Це обмежує можливості попередження та конструктивного вирішення конфліктних ситуацій на ранніх етапах.

Аналіз ролі керівництва готелю в управлінні конфліктами показав, що топ-менеджмент приділяє цьому питанню недостатньо уваги. Більшість конфліктів вирішуються на рівні керівників підрозділів, без залучення вищого керівництва. Хоча генеральний директор готелю регулярно проводить наради з керівниками підрозділів, питання управління конфліктами не є пріоритетними на порядку денному.

Підсумовуючи результати аналізу існуючої системи управління конфліктами в готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг», можна зробити висновок про її недостатню ефективність. Незважаючи на наявність формальної політики вирішення конфліктних ситуацій, її практичне застосування та залученість персоналу є низькими. Методи управління конфліктами мають здебільшого ситуативний характер, а профілактиці конфліктів та навчанню персоналу приділяється мало уваги. Керівництво готелю не розглядає управління конфліктами як стратегічний пріоритет, що обмежує можливості для вдосконалення системи.

Таким чином, для підвищення ефективності управління конфліктами в готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» необхідно впровадити комплексну систему, яка включає профілактику, діагностику, аналіз, вирішення та моніторинг конфліктних ситуацій. Це дозволить не лише мінімізувати негативні наслідки конфліктів, але й перетворити їх на можливості для розвитку та вдосконалення організації.

Для ефективного впровадження комплексної системи управління конфліктами в готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» необхідно детально розглянути ключові методи та інструменти, які можуть бути застосовані на кожному етапі процесу: від профілактики конфліктів до моніторингу та оцінки ефективності.

У таблиці 2.13 та додатку Д таблиця Д.1 представлено аналіз основних методів та інструментів управління конфліктами з точки зору їх опису, переваг та недоліків у контексті готельного бізнесу.

Таблиця 2.13 - Аналіз методів та інструментів управління конфліктами в готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Етап дослідження | Показник | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| 1. Збір даних | Кількість зафіксованих конфліктів (K) | 50 | 40 | 60 | 35 | 45 |
| Середня оцінка задоволеності гостей (S) | 4,5 | 4,2 | 4,0 | 4,3 | 4,4 |
| Частота згадування конфліктів в інтерв'ю (F) | 0,3 | 0,5 | 0,4 | 0,8 | 0,6 |
| 2. Систематизація та класифікація даних | Частка конфліктів типу гість-персонал (%) | 50% | 55% | 52% | 58% | 60% |
| Частка конфліктів типу гість-гість (%) | 30% | 28% | 32% | 27% | 25% |
| Частка конфліктів типу персонал-персонал (%) | 20% | 17% | 16% | 15% | 15% |
| Частота причини стресові ситуації (%) | - | - | - | 25% | 21% |
| Частота причини недостатня комунікація (%) | 30% | 28% | 32% | 22% | 18% |
| Частота причини розподіл обов'язків (%) | 25% | 23% | 26% | 18% | 16% |
| Середній час вирішення конфліктів (T), дні | 2,5 | 3,0 | 2,8 | 3,5 | 3,2 |
| 3. Аналіз даних | Частота виникнення конфліктів (C), % | 10% | 16% | 13% | 23% | 19% |
| Середня тривалість конфліктів (D), дні | 2,5 | 3,0 | 2,8 | 3,5 | 3,2 |
| Витрати на вирішення конфліктів (V), грн/конфлікт | 3000 | 3500 | 4000 | 4500 | 5000 |
| 4. Розробка рекомендацій | Очікуване зниження частоти конфліктів (∆C), % | - | - | - | - | 30% |
| Прогнозоване скорочення тривалості конфліктів (∆D), % | - | - | - | - | 20% |
| Планові витрати на реалізацію рекомендацій (B), грн | - | - | - | - | 274 000 |
| 5. Оцінка результатів | Фактичне зниження частоти конфліктів (∆C), % | - | - | - | - | 25% |
| Зміна рівня задоволеності гостей (∆S) | - | - | - | - | 0,5 |
| Економічний ефект від впровадження рекомендацій (E) | - | - | - | - | 4760 000 |

*Складено автором*

Аналіз таблиці 2.13 дозволяє зробити кілька важливих висновків. Кількість зафіксованих конфліктів (K) демонструє нестабільну динаміку, з найвищими показниками у 2021 (60 конфліктів) та 2019 (50 конфліктів) роках. У 2020 та 2022 роках спостерігається зниження кількості конфліктів, що може бути пов'язано з впливом пандемії та зменшенням кількості гостей. Водночас, середня оцінка задоволеності гостей (S) має тенденцію до зниження у 2020-2021 роках, але дещо покращується у 2022-2023 роках, що може свідчити про зусилля готелю щодо підвищення якості обслуговування. Частота згадування конфліктів в інтерв'ю (F) зростає, особливо у 2022 році (0.8), підтверджуючи збільшення уваги до проблеми конфліктів у цей період.

Частка конфліктів типу «гість-персонал» є найвищою та має тенденцію до зростання, досягнувши 60% у 2023 році, що вказує на необхідність особливої уваги до комунікації та взаємодії між гостями та співробітниками готелю. Серед основних причин конфліктів у 2022-2023 роках переважають стресові ситуації (25% та 21% відповідно), недостатня комунікація (22% та 18%) та проблеми з розподілом обов'язків (18% та 16%), що підкреслює важливість розвитку навичок ефективного спілкування та стресостійкості у персоналу, а також оптимізації розподілу обов'язків.

Середній час вирішення конфліктів (T) та середня тривалість конфліктів (D) коливаються в межах 2.5-3.5 днів, з найвищими показниками у 2022 році (3.5 днів), свідчачи про необхідність вдосконалення методів врегулювання конфліктних ситуацій. Витрати на вирішення конфліктів (V) зростають щороку, досягнувши 5000 грн/конфлікт у 2023 році, підкреслюючи економічну доцільність інвестицій у розвиток системи управління конфліктами.

Очікуване зниження частоти конфліктів (∆C) на 30% та прогнозоване скорочення тривалості конфліктів (∆D) на 20% у 2023 році свідчать про потенційну ефективність запланованих заходів з удосконалення системи управління конфліктами, а фактичне зниження частоти конфліктів (∆C) на 25% у 2023 році та підвищення рівня задоволеності гостей (∆S) на 0.5 бали підтверджують результативність впроваджених заходів. Економічний ефект від впровадження рекомендацій (E) у розмірі 120 000 грн у 2023 році демонструє фінансову вигоду від інвестицій у розвиток системи управління конфліктами.

Таким чином, аналіз результатів дослідження конфліктів у готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» за 2019-2023 рр. підкреслює необхідність системного підходу до управління конфліктами, що включає профілактику, своєчасну діагностику, ефективне вирішення та постійний моніторинг конфліктних ситуацій. Впровадження рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конфліктами дозволяє не лише покращити психологічний клімат у колективі та підвищити якість обслуговування гостей, але й отримати відчутний економічний ефект для готелю.

Як видно з таблиці 2.13 та додатку Д таблиця Д.1, кожен метод та інструмент управління конфліктами має свої сильні та слабкі сторони. Наприклад, навчання персоналу та тімбілдинг є ефективними інструментами профілактики конфліктів, але потребують часових та фінансових ресурсів. Медіація та фасилітація сприяють налагодженню комунікації та пошуку взаємовигідних рішень, але можуть бути затратними за часом та потребувати залучення кваліфікованих фахівців.

Для досягнення максимальної ефективності управління конфліктами в готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» необхідно застосовувати комбінацію різних методів та інструментів, адаптуючи їх до специфіки конкретної конфліктної ситуації. При цьому важливо забезпечити системний підхід, який охоплює всі етапи управління конфліктами - від профілактики до моніторингу та оцінки результатів.

Крім того, ефективне впровадження та використання зазначених методів та інструментів управління конфліктами вимагає відповідної підготовки та розвитку компетенцій персоналу готелю. Це передбачає не лише навчання керівників та співробітників специфічним технікам та підходам до вирішення конфліктів, але й формування загальної конфліктологічної культури в організації, яка заохочує відкриту комунікацію, взаємоповагу та конструктивну взаємодію.

Ефективне управління конфліктами в готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» значною мірою залежить від ролі керівництва в цьому процесі. Керівники відіграють ключову роль у формуванні культури управління конфліктами, забезпеченні необхідної підтримки та ресурсів, а також у безпосередньому вирішенні конфліктних ситуацій.

Стиль та компетенції керівників у вирішенні конфліктів мають значний вплив на ефективність управління конфліктами в готелі. Керівники, які демонструють конструктивний підхід, емоційний інтелект та навички медіації, здатні створювати атмосферу довіри та співпраці в колективі. Вони можуть слугувати рольовими моделями для підлеглих, заохочуючи їх до відкритого діалогу та пошуку взаємовигідних рішень у конфліктних ситуаціях.

Для розвитку конфліктологічної компетентності керівників готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» необхідно впровадити спеціальні програми навчання та підвищення кваліфікації. Ці програми мають включати такі теми, як ефективна комунікація, управління емоціями, техніки медіації та переговорів, а також стратегічне управління конфліктами в організації. Регулярне проведення тренінгів та семінарів для керівників дозволить підвищити їхню здатність попереджати та конструктивно вирішувати конфлікти.

Підтримка та залученість вищого керівництва є критично важливими для успішного впровадження системи управління конфліктами в готелі. Топ-менеджмент має демонструвати свою відданість принципам ефективного управління конфліктами, надавати необхідні ресурси та забезпечувати інтеграцію цих принципів у загальну стратегію розвитку організації.

Зокрема, генеральному директору готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» рекомендується включити питання управління конфліктами до порядку денного регулярних нарад з керівниками підрозділів. Це дозволить підкреслити важливість цієї теми та забезпечити координацію зусиль різних відділів у впровадженні комплексної системи управління конфліктами.

Ефективна комунікація та зворотний зв'язок з персоналом є ще одним важливим аспектом ролі керівництва в управлінні конфліктами. Керівники мають регулярно інформувати співробітників про політику та процедури вирішення конфліктів, заохочувати їх до відкритого обговорення проблемних питань та надавати конструктивний зворотний зв'язок щодо їхньої поведінки в конфліктних ситуаціях.

Для покращення комунікації та залученості персоналу в процес управління конфліктами в готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» можуть бути впроваджені такі заходи:

1. Регулярні зустрічі керівників з підлеглими для обговорення робочих питань та потенційних конфліктних ситуацій.
2. Створення спеціальної процедури подання та розгляду скарг і пропозицій співробітників щодо вирішення конфліктів.
3. Проведення анонімних опитувань персоналу для оцінки психологічного клімату в колективі та виявлення потенційних джерел конфліктів.
4. Організація заходів неформального спілкування та тімбілдингу для зміцнення командного духу та довіри між співробітниками.

Таким чином, роль керівництва в управлінні конфліктами є ключовою для забезпечення ефективності системи управління конфліктами в готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг». Розвиток конфліктологічної компетентності керівників, підтримка з боку вищого керівництва, а також налагодження ефективної комунікації та зворотного зв'язку з персоналом дозволять створити міцне підґрунтя для успішного впровадження комплексного підходу до профілактики, діагностики, вирішення та моніторингу конфліктних ситуацій в організації.

Для забезпечення ефективного управління конфліктами в готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» необхідно впровадити комплекс заходів, спрямованих на покращення комунікації та залучення персоналу до цього процесу. Ретельний аналіз можливих варіантів дозволив визначити найбільш доцільні та економічно обґрунтовані рішення, які наведені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 - Економічний ефект від впровадження заходів щодо покращення комунікації та залученості персоналу в управління конфліктами в готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Захід | Витрати (грн/рік) | Відповідальні особи | Термін виконання | Економічний ефект (грн/рік) |
| Регулярні зустрічі керівників з підлеглими | 104 000 | Керівники підрозділів | Щотижня, протягом року | 2 800 000 (за рахунок підвищення продуктивності праці на 5%) |
| Процедура подання та розгляду скарг/пропозицій | 50 000 (на впровадження) | Відділ кадрів | Впровадження протягом 3 місяців, постійне застосування | 100 000 (за рахунок зниження плинності кадрів на 10%) |
| Анонімні опитування персоналу | 20 000 | Відділ кадрів | Щоквартально, протягом року | 180 000 (за рахунок запобігання одному значному конфлікту) |
| Заходи неформального спілкування та тімбілдингу | 100 000 | Відділ кадрів, керівники підрозділів | Щоквартально, протягом року | 1 680 000 (за рахунок підвищення продуктивності праці на 3%) |
| Загальні витрати | 274 000 | - | - | - |
| Загальний економічний ефект | - | - | - | 4 760 000 |

*Складено автором*

Як видно з таблиці, сукупні витрати на впровадження запропонованих заходів складають 274 000 грн на рік. Проте очікуваний економічний ефект від підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та запобігання конфліктам сягає 4 760 000 грн щорічно. Отже, інвестиції у покращення комунікації та залучення персоналу до управління конфліктами є цілком виправданими та забезпечать суттєву економічну вигоду для готелю.

Слід зазначити, що наведені розрахунки ґрунтуються на певних припущеннях та оцінках. Фактичні витрати та ефекти можуть відрізнятися від розрахункових значень і потребуватимуть подальшого уточнення в процесі реалізації заходів. Проте загальна тенденція демонструє значну перевагу вигід над витратами, що робить впровадження запропонованих заходів економічно доцільним та перспективним для забезпечення сталого розвитку готелю.

**ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ**

Дослідження теоретико-методичних основ управління конфліктами в закладах готельного господарства та аналіз практичних аспектів цієї проблеми на прикладі готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» дозволяє зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що конфлікт є невід'ємною частиною функціонування організацій сфери гостинності. Специфіка готельного бізнесу, яка характеризується високим рівнем взаємодії між співробітниками та гостями, необхідністю швидкого реагування на потреби клієнтів та емоційною напруженістю роботи, створює сприятливі умови для виникнення конфліктних ситуацій. Конфлікти в готелях можуть виникати як у внутрішньому середовищі організації, так і у взаємодії з зовнішніми клієнтами, і часто пов'язані з якістю обслуговування, дотриманням стандартів та міжособистісними стосунками в колективі. Крім того, специфіка конфліктів у сфері гостинності полягає в тому, що вони можуть мати міжкультурний характер, оскільки готелі обслуговують гостей з різних країн та культурних середовищ. Розуміння природи та особливостей конфліктів у готельному бізнесі є необхідною передумовою для розробки ефективних стратегій їх попередження та вирішення. Врахування специфіки діяльності готелів дозволяє адаптувати загальні принципи та методи управління конфліктами до реалій індустрії гостинності та забезпечити їх максимальну ефективність.

2. З'ясовано, що конфлікти в готельному бізнесі можуть мати як функціональний, так і дисфункціональний характер, залежно від їх впливу на діяльність організації та взаємовідносини між учасниками. Функціональні конфлікти сприяють виявленню проблем, пошуку нових рішень та розвитку організації. Вони можуть привести до поліпшення якості прийнятих рішень, стимулювати творчість та інновації, сприяти більш ефективному досягненню цілей готелю. З іншого боку, дисфункціональні конфлікти призводять до негативних наслідків, таких як зниження продуктивності праці, погіршення психологічного клімату в колективі, плинність кадрів, втрата лояльності гостей та фінансові втрати. Вони можуть виникати через неефективну комунікацію, відсутність чітких правил та процедур, некомпетентність персоналу або неадекватний стиль управління. Ефективне управління конфліктами в готельному бізнесі вимагає розуміння їх емоційної складової, адже більшість конфліктів у сфері гостинності мають емоційне забарвлення. Це пов'язано з високим рівнем стресу, втоми та інтенсивністю міжособистісних контактів у роботі готелів. Тому важливим аспектом управління конфліктами є розвиток емоційної компетентності та навичок емоційного інтелекту у персоналу готелів. Емоційна компетентність передбачає здатність розуміти та управляти власними емоціями, а також розпізнавати та адекватно реагувати на емоції інших людей. Розвиток цих навичок дозволяє попереджувати виникнення багатьох конфліктів, пов'язаних з непорозумінням, неадекватною реакцією на стрес або невмінням знаходити спільну мову з гостями та колегами.

3. Узагальнено основні причини виникнення конфліктів у готелях, серед яких виділено організаційно-управлінські, соціально-психологічні та специфічні, пов'язані з особливостями діяльності в сфері гостинності. Організаційно-управлінські причини конфліктів пов'язані з недоліками в системі управління готелем, такими як нечіткість посадових інструкцій, неефективна система мотивації, недосконалість комунікацій, відсутність чітких стандартів якості роботи та неоптимальний розподіл ресурсів. Ці недоліки створюють підґрунтя для виникнення непорозумінь, суперечностей та конфліктів між співробітниками та підрозділами готелю. Соціально-психологічні причини конфліктів обумовлені особливостями міжособистісних відносин, індивідуальними характеристиками та поведінкою людей у професійному середовищі. В готелях, де персонал працює в умовах постійного стресу, високих емоційних та фізичних навантажень, підвищується ризик виникнення конфліктів на ґрунті втоми, дратівливості, непорозумінь та особистих образ. Специфічні причини конфліктів у готелях пов'язані з особливостями діяльності в сфері гостинності, такими як цілодобовий режим роботи, необхідність тісної взаємодії різних служб готелю, робота з матеріальними цінностями гостей, дотримання численних стандартів та регламентів. Ці фактори створюють додаткове навантаження та напруження в роботі персоналу, що може провокувати конфліктні ситуації. Крім того, на виникнення конфліктів у готелях можуть впливати екстраординарні ситуації, такі як пандемія COVID-19, військові дії, економічні кризи або природні катаклізми. Ці фактори створюють додаткові виклики для готелів та підвищують ризик конфліктів через стрес, невизначеність та необхідність швидкої адаптації до нових умов. Врахування всього комплексу причин виникнення конфліктів у готелях є необхідною передумовою для розробки ефективної системи управління ними. Ця система має включати заходи щодо вдосконалення організаційно-управлінських процесів, розвитку соціально-психологічної компетентності персоналу, адаптації до специфічних умов діяльності в сфері гостинності та готовності до роботи в екстраординарних ситуаціях. Такий комплексний підхід дозволяє не лише мінімізувати ризик виникнення конфліктів, але й перетворити їх на джерело позитивних змін та розвитку готелю.

4. Встановлено, що ефективне управління конфліктами в готельному бізнесі вимагає застосування комплексного підходу, який включає розробку та впровадження процедур і політик роботи з конфліктами, навчання та розвиток персоналу з питань конфліктології, формування конфліктологічної компетентності та культури співробітництва в організації. Розробка та впровадження спеціальних процедур і політик роботи з конфліктами є важливою складовою системи управління конфліктами в готелі. Ці процедури та політики мають регламентувати порядок дій у разі виникнення конфліктних ситуацій, визначати ролі та відповідальність залучених сторін, а також встановлювати стандарти та принципи вирішення конфліктів. Зокрема, в готелі мають бути чітко визначені протокол вирішення скарг гостей, політика управління конфліктами між співробітниками, процедура ескалації конфліктів на вищий рівень управління та правила документування конфліктів і їх вирішення. Навчання та розвиток персоналу з питань конфліктології є невід'ємною складовою системи управління конфліктами в готелі. Основною метою цього навчання є формування конфліктологічної компетентності співробітників - здатності ефективно взаємодіяти в конфліктних ситуаціях та вирішувати конфлікти з урахуванням інтересів усіх залучених сторін. Конфліктологічна компетентність включає в себе комплекс знань про природу та динаміку конфліктів, вміння діагностувати та прогнозувати розвиток конфліктних ситуацій, навички ефективної комунікації та управління емоціями, здатність до емпатії та пошуку компромісних рішень. Формування культури співробітництва в організації є важливим аспектом ефективного управління конфліктами в готелі. Культура співробітництва передбачає орієнтацію на спільні цілі та цінності, повагу до думки та інтересів інших людей, відкритість до діалогу та пошуку взаємовигідних рішень. В такій культурі конфлікти розглядаються не як загроза, а як можливість для розвитку та вдосконалення, а їх вирішення відбувається на принципах партнерства та співпраці. Застосування комплексного підходу до управління конфліктами в готельному бізнесі дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки конфліктних ситуацій, але й перетворити їх на джерело позитивних змін та розвитку організації. Чіткі процедури та політики роботи з конфліктами забезпечують швидке та ефективне реагування на конфліктні ситуації, запобігають їх ескалації та дозволяють зберегти лояльність гостей і партнерів готелю. Розвиток конфліктологічної компетентності персоналу сприяє покращенню психологічного клімату в колективі, підвищенню якості обслуговування та задоволеності гостей. Культура співробітництва створює середовище, в якому конфлікти вирішуються конструктивно та з повагою до всіх учасників, що сприяє зміцненню відносин всередині колективу та з клієнтами готелю.

5. Встановлено, що діяльність готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» протягом 2019-2023 років зазнала значного впливу зовнішніх факторів, таких як пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення росії в Україну. Кількість осіб, що перебували у готелі, та кількість ночівель зазнали суттєвих коливань: зниження у 2020 (-61,40% та -48,54%) та 2022 (-17,87% та -72,62%) роках, але зростання у 2021 (+31,44% та +97,16%) та 2023 (+58,42% та +216,84%) роках. Незважаючи на ці виклики та коливання показників, готель демонстрував здатність адаптуватися до кризових умов, оптимізувати витрати, зберігати кваліфікований персонал та відновлювати прибутковість у післякризові періоди. Зростання чистого прибутку у 2021 (+177,76%) та 2023 (+170,21%) роках свідчить про ефективне управління готелем в умовах нестабільності. Динаміка чисельності персоналу готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» за категоріями у 2019-2023 роках відображає вплив зовнішніх факторів на діяльність готелю та його здатність адаптуватися до мінливих умов. Найбільше скорочення спостерігалося у 2020 році (-33,3% або -20 осіб), торкнувшись майже всіх категорій персоналу, крім адміністративного та іншого персоналу. У 2021 році відбулося незначне відновлення (+10% або +4 особи), а у 2023 році - повторне скорочення (-9,09% або -4 особи). Готель демонструє гнучкість у керуванні персоналом, оптимізуючи чисельність працівників відповідно до зміни попиту на послуги та економічної ситуації. Аналіз показників руху кадрів демонструє значні кадрові зміни у готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» протягом 2019-2023 років, особливо у кризові періоди 2020 та 2023 років. Коефіцієнт обороту з прийому знизився у 2020 році (-61,54%), але зріс у 2021 році (+180%), тоді як коефіцієнт обороту зі звільнення досяг піку у 2020 році (+687,5%) та знову зріс у 2023 році (+388,89%). Коефіцієнт плинності кадрів був найвищим у 2020 році (+614,29%) та 2023 році (+442,86%). Ці зміни відображають адаптацію підприємства до складних зовнішніх умов та необхідність оптимізації кадрового складу для забезпечення ефективної діяльності в умовах кризи.

6. Визначено, що незважаючи на виклики, спричинені пандемією та воєнними діями, готель «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» демонструє прагнення підтримувати ефективну систему оплати праці та мотивації персоналу. Середньомісячна заробітна плата зростала протягом 2019-2023 років, незважаючи на кризові явища: на 7,06% у 2020 році, 11,58% у 2021 році, 9,02% у 2022 році та 14,94% у 2023 році. Частка премій та бонусів у фонді оплати праці коливалася, досягнувши найнижчого значення у 2020 році (10%, -33,33%) та відновившись до 15% у 2023 році (+25%). Керівництво закладу намагається забезпечувати конкурентоспроможний рівень заробітної плати, преміювання та нематеріального заохочення працівників, а також інвестувати в їх професійний розвиток, хоча витрати на навчання та нематеріальну мотивацію знизилися у 2020 (-33,33%) та 2023 (-20%) роках. Аналіз продуктивності праці персоналу готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» за 2019-2023 рр. свідчить про нестабільну динаміку показників ефективності використання трудових ресурсів під впливом пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення Росії в Україну. Продуктивність праці зазнала зниження у 2020 (-8,77%) та 2022 (-34,03%) роках, але значно зросла у 2021 (+51,05%) та 2023 (+131,59%) роках. Коефіцієнт випередження показує, що у 2021 та 2023 роках темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання середньомісячної зарплати (1,35 та 2,01 відповідно), тоді як у 2020 та 2022 роках відставали (0,85 та 0,61 відповідно). Для підвищення ефективності використання персоналу готелю в умовах післявоєнного відновлення необхідна комплексна стратегія управління трудовими ресурсами. Аналіз діяльності ТОВ «Філософія гостинності» та готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» за 2019-2023 роки показав, що готель успішно функціонує у складі мережі Reikartz Hotel Group. Незважаючи на негативний вплив пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення росії в Україну, особливо у 2020 та 2022 роках, коли спостерігалося значне зниження ключових показників (надходження від реалізації послуг -39,18% та -34,03%, чистий прибуток -55,93% та -69,28% відповідно), у 2023 році відбувається поступове відновлення (надходження +68,42%, чистий прибуток +170,21%). Готель зберігає достатній рівень рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості, а кадровий склад відповідає потребам забезпечення якісного обслуговування гостей. Загалом, готель демонструє стійкість, адаптивність та потенціал для подальшого розвитку завдяки ефективному управлінню, високим стандартам обслуговування та кваліфікованому персоналу.

7. Встановлено, що основними внутрішніми факторами, які впливають на виникнення конфліктів у готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг», є недоліки в організаційній структурі, нерівномірний розподіл обов'язків, неефективна комунікація та невідповідність системи мотивації очікуванням персоналу. Зокрема, нечіткий розподіл обов'язків між відділами та дублювання функцій призводять до непорозумінь та конфліктів, а непрозора та несправедлива система оцінки персоналу, відсутність врахування індивідуального внеску та невідповідність системи мотивації очікуванням працівників спричиняють невдоволення та демотивацію персоналу. Для мінімізації потенційних конфліктів керівництву готелю необхідно вжити заходів щодо оптимізації організаційної структури, забезпечення ефективної комунікації, перегляду розподілу обов'язків та розробки справедливої системи мотивації. Серед основних зовнішніх факторів, які можуть сприяти виникненню конфліктів у готелі, виділяють економічну ситуацію (фінансовий тиск на готель та персонал, необхідність скорочення витрат), конкуренцію на ринку (прийняття рішень, які можуть негативно вплинути на персонал, підвищення вимог до якості обслуговування), зміни в законодавстві (необхідність адаптації до нових правил та норм), сезонність (коливання навантаження на персонал протягом року), соціально-культурні відмінності (відмінності в очікуваннях та поведінці гостей з різних країн та культур), технологічні зміни (необхідність опанування нових технологій та систем) та військовий стан (підвищення рівня стресу та напруженості серед персоналу, можливі перебої в роботі готелю, зміни в попиті на готельні послуги, мобілізація основної ланки працівників). Ці фактори створюють додатковий тиск на персонал, вимагають адаптації та навчання, розробки гнучких підходів до управління та протоколів обслуговування гостей. Аналіз частоти та причин виникнення конфліктів у готелі за період 2019-2023 рр. свідчить про нестабільну динаміку конфліктності, на яку вплинули різні фактори, зокрема, пандемія COVID-19, відновлення туристичної активності та повномасштабне вторгнення. Загальна кількість зафіксованих конфліктів коливалася від 35 у 2022 році до 60 у 2021 році. Основними причинами конфліктів були низька якість сервісу (частка коливалася від 30% у 2022 році до 45% у 2021 році), непорозуміння (частка коливалася від 20% у 2022 році до 35% у 2021 році) та особисті фактори (частка коливалася від 15% у 2021 році до 40% у 2022 році). Позитивною тенденцією є зростання частки конфліктів, вирішених протягом 24 годин, з 60% у 2019 році до 75% у 2023 році, що свідчить про вдосконалення системи управління конфліктними ситуаціями в готелі.

8. Визначено, що найбільша кількість конфліктів припадає на службу прийому і розміщення (від 11 у 2022 році до 18 у 2021 році), службу номерного фонду (від 7 у 2022 році до 12 у 2021 році) та службу харчування (від 7 у 2022 році до 12 у 2021 році), що пов'язано з високою інтенсивністю контактів персоналу цих відділів з гостями та необхідністю оперативно вирішувати різноманітні питання та проблеми. Відділ продажів та маркетингу, інженерно-технічна служба, фінансово-бухгалтерський відділ, служба безпеки та відділ кадрів мають нижчий рівень конфліктності (від 1 до 6 конфліктів на рік), що може бути пов'язано з меншою інтенсивністю безпосередніх контактів з гостями та специфікою їх діяльності. Для зниження рівня конфліктності в найбільш проблемних підрозділах рекомендується зосередити увагу на підвищенні ефективності комунікацій, поліпшенні якості послуг та вдосконаленні процесів обслуговування гостей. Встановлено, що найбільш поширеними причинами конфліктів у готелі протягом 2019-2023 рр. були непорозуміння між співробітниками та гостями (від 3 у 2022 році до 12 у 2020 році), низька якість послуг (від 6 у 2022 році до 11 у 2023 році) та особисті конфлікти між співробітниками (від 5 у 2020 та 2023 роках до 9 у 2019 році). Також суттєвий вплив на виникнення конфліктів мали недотримання стандартів обслуговування (від 3 у 2023 році до 8 у 2019 році), невідповідність очікувань гостей реальному рівню послуг (від 4 у 2020 році до 10 у 2021 році), проблеми з бронюванням та поселенням гостей (від 3 у 2019, 2020 та 2022 роках до 9 у 2021 році), неефективна комунікація між відділами готелю (від 1 у 2020 році до 4 у 2019 та 2021 роках) та технічні несправності в номерах та інших приміщеннях готелю (від 2 у 2020 році до 6 у 2019, 2021 та 2023 роках). Для зменшення кількості конфліктів необхідно розробити та впровадити комплексну стратегію управління конфліктами, яка б включала заходи з покращення комунікації, підвищення якості послуг, вдосконалення стандартів обслуговування та своєчасне вирішення технічних проблем. Аналіз впливу конфліктів на ефективність роботи готелю за 2019-2023 рр. свідчить про значні коливання ключових показників під впливом зовнішніх факторів. Зокрема, коефіцієнт плинності кадрів досяг найвищого значення у 2020 році (50%, що на 614,29% більше, ніж у 2019 році), що свідчить про негативний вплив конфліктів на стабільність персоналу в умовах кризи. Рівень задоволеності гостей коливався в межах 4,0-4,5 балів, з незначним зниженням у 2020 році (-11,11% порівняно з 2019 роком) та 2023 році (-4,76% порівняно з 2022 роком). Позитивними тенденціями є скорочення середнього часу вирішення конфліктних ситуацій з 12 годин у 2019 році до 4 годин у 2023 році (-66,67%) та відновлення операційного прибутку у 2023 році (+170,21% порівняно з 2022 роком). Кількість скарг від гостей та витрати на компенсації демонстрували нестабільну динаміку, з найбільшим зростанням у 2021 році (+66,67% та +50% відповідно порівняно з 2020 роком) та 2023 році (+33,33% та +50% відповідно порівняно з 2022 роком). Середня завантаженість номерного фонду зазнала значного зниження у 2020 році (-46,67% порівняно з 2019 роком) через вплив пандемії, але відновилася у наступні роки, сягнувши 80% у 2021 році та 70% у 2023 році. Середній дохід на 1 зайнятий номер (RevPAR) та операційний прибуток демонстрували схожу динаміку, з найбільшим зниженням у 2020 році (-33,33% та -55,93% відповідно порівняно з 2019 роком) та 2022 році (-20% та -69,28% відповідно порівняно з 2021 роком) та відновленням у 2021 році (+87,5% та +177,76% відповідно порівняно з 2020 роком) та 2023 році (+25% та +170,21% відповідно порівняно з 2022 роком). Незважаючи на виклики, спричинені зовнішніми факторами, готель демонструє здатність адаптуватися та відновлювати ефективність роботи в післякризові періоди. Для подальшого зниження негативного впливу конфліктів на діяльність готелю рекомендується вдосконалювати систему управління конфліктами, підвищувати якість обслуговування та інвестувати в розвиток і утримання персоналу.

9. Встановлено, що існуюча система управління конфліктами в готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» має суттєві недоліки. Незважаючи на наявність формальної політики вирішення конфліктних ситуацій («Положення про порядок вирішення конфліктних ситуацій»), її практичне застосування та залученість персоналу є низькими. Документ має досить формальний характер, не враховує специфіку різних типів конфліктів, а процедури вирішення конфліктів описані надто загально. Крім того, обізнаність персоналу про існування цього документа є недостатньою (лише 35% опитаних керівників підтвердили, що їхні підлеглі знають про нього). Методи та інструменти управління конфліктами, які застосовуються в готелі, здебільшого мають ситуативний характер. Керівники підрозділів намагаються вирішувати конфлікти по мірі їх виникнення, використовуючи особистий досвід та авторитет. У деяких випадках застосовуються методи переговорів та пошуку компромісів, але ці процеси не мають системного характеру. Результати опитування співробітників свідчать про недостатню ефективність існуючої системи управління конфліктами за такими аспектами, як залученість персоналу (2,8 бали з 5), ефективність методів профілактики конфліктів (2,5 бали) та рівень навчання персоналу з питань управління конфліктами (2,3 бали). Аналіз статистики конфліктів у готелі за період 2019-2023 рр. виявив нестабільну динаміку конфліктності, на яку вплинули різні фактори, зокрема, пандемія COVID-19, відновлення туристичної активності та повномасштабне вторгнення. Основними причинами конфліктів були низька якість сервісу (частка коливалася від 30% у 2022 році до 45% у 2021 році), непорозуміння (частка коливалася від 20% у 2022 році до 35% у 2021 році) та особисті фактори (частка коливалася від 15% у 2021 році до 40% у 2022 році). Позитивною тенденцією є зростання частки конфліктів, вирішених протягом 24 годин, з 60% у 2019 році до 75% у 2023 році.

10. Визначено, що найбільша кількість конфліктів припадає на службу прийому і розміщення (від 11 у 2022 році до 18 у 2021 році), службу номерного фонду (від 7 у 2022 році до 12 у 2021 році) та службу харчування (від 7 у 2022 році до 12 у 2021 році). Для зниження рівня конфліктності в цих підрозділах рекомендується зосередити увагу на підвищенні ефективності комунікацій, поліпшенні якості послуг та вдосконаленні процесів обслуговування гостей. Важливо також розробити та впровадити комплексну стратегію управління конфліктами, яка б включала заходи з покращення комунікації, підвищення якості послуг, вдосконалення стандартів обслуговування та своєчасне вирішення технічних проблем. Аналіз впливу конфліктів на ефективність роботи готелю за 2019-2023 рр. свідчить про значні коливання ключових показників під впливом зовнішніх факторів. Зокрема, коефіцієнт плинності кадрів досяг найвищого значення у 2020 році (50%, що на 614,29% більше, ніж у 2019 році), що свідчить про негативний вплив конфліктів на стабільність персоналу в умовах кризи. Рівень задоволеності гостей коливався в межах 4,0-4,5 балів, з незначним зниженням у 2020 році (-11,11% порівняно з 2019 роком) та 2023 році (-4,76% порівняно з 2022 роком). Позитивними тенденціями є скорочення середнього часу вирішення конфліктних ситуацій з 12 годин у 2019 році до 4 годин у 2023 році (-66,67%) та відновлення операційного прибутку у 2023 році (+170,21% порівняно з 2022 роком).

11. З'ясовано, що роль керівництва в управлінні конфліктами є ключовою для забезпечення ефективності системи управління конфліктами в готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг». Керівники відіграють важливу роль у формуванні культури управління конфліктами, забезпеченні необхідної підтримки та ресурсів, а також у безпосередньому вирішенні конфліктних ситуацій. Стиль та компетенції керівників у вирішенні конфліктів мають значний вплив на ефективність управління конфліктами в готелі. Керівники, які демонструють конструктивний підхід, емоційний інтелект та навички медіації, здатні створювати атмосферу довіри та співпраці в колективі. Вони можуть слугувати рольовими моделями для підлеглих, заохочуючи їх до відкритого діалогу та пошуку взаємовигідних рішень у конфліктних ситуаціях. Для розвитку конфліктологічної компетентності керівників готелю необхідно впровадити спеціальні програми навчання та підвищення кваліфікації. Ці програми мають включати такі теми, як ефективна комунікація, управління емоціями, техніки медіації та переговорів, а також стратегічне управління конфліктами в організації. Регулярне проведення тренінгів та семінарів для керівників дозволить підвищити їхню здатність попереджати та конструктивно вирішувати конфлікти. Підтримка та залученість вищого керівництва є критично важливими для успішного впровадження системи управління конфліктами в готелі. Топ-менеджмент має демонструвати свою відданість принципам ефективного управління конфліктами, надавати необхідні ресурси та забезпечувати інтеграцію цих принципів у загальну стратегію розвитку організації. Зокрема, генеральному директору готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» рекомендується включити питання управління конфліктами до порядку денного регулярних нарад з керівниками підрозділів. Це дозволить підкреслити важливість цієї теми та забезпечити координацію зусиль різних відділів у впровадженні комплексної системи управління конфліктами.

Ефективна комунікація та зворотний зв'язок з персоналом є ще одним важливим аспектом ролі керівництва в управлінні конфліктами. Керівники мають регулярно інформувати співробітників про політику та процедури вирішення конфліктів, заохочувати їх до відкритого обговорення проблемних питань та надавати конструктивний зворотний зв'язок щодо їхньої поведінки в конфліктних ситуаціях.

Для покращення комунікації та залученості персоналу в процес управління конфліктами в готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» можуть бути впроваджені такі заходи:

1. Регулярні зустрічі керівників з підлеглими для обговорення робочих питань та потенційних конфліктних ситуацій. Такі зустрічі дозволять своєчасно виявляти проблеми в колективі, обговорювати шляхи їх вирішення та попереджати ескалацію конфліктів. Відповідальними за організацію зустрічей будуть керівники підрозділів. Очікуваний ефект: поліпшення комунікації, підвищення залученості персоналу та профілактика конфліктів (організаційний та соціальний ефект).

2. Створення спеціальної процедури подання та розгляду скарг і пропозицій співробітників щодо вирішення конфліктів. Ця процедура дозволить співробітникам відкрито висловлювати свої занепокоєння та пропозиції, а керівництву – оперативно реагувати на проблемні ситуації. Відповідальним за впровадження процедури буде відділ кадрів. Очікуваний ефект: підвищення довіри персоналу до керівництва, зниження рівня конфліктності та покращення психологічного клімату (організаційний та соціальний ефект).

3. Проведення анонімних опитувань персоналу для оцінки психологічного клімату в колективі та виявлення потенційних джерел конфліктів. Анонімність дозволить співробітникам висловлюватися відкрито, без побоювань негативних наслідків. Відповідальним за проведення опитувань буде відділ кадрів. Очікуваний ефект: своєчасне виявлення проблемних зон та джерел конфліктів, можливість вжити превентивних заходів (організаційний та соціальний ефект).

4. Організація заходів неформального спілкування та тімбілдингу для зміцнення командного духу та довіри між співробітниками. Такі заходи сприятимуть кращому взаєморозумінню, налагодженню позитивної атмосфери в колективі та попередженню міжособистісних конфліктів. Відповідальними за організацію заходів будуть відділ кадрів та керівники підрозділів. Очікуваний ефект: поліпшення взаємовідносин між співробітниками, підвищення згуртованості колективу та зниження рівня конфліктності (соціальний ефект). Таким чином, впровадження цих заходів дозволить покращити комунікацію та залученість персоналу в процес управління конфліктами в готелі «Optima Collection Аврора Кривий Ріг». Роль керівництва в управлінні конфліктами є ключовою для забезпечення ефективності системи управління конфліктами. Розвиток конфліктологічної компетентності керівників, підтримка з боку вищого керівництва, а також налагодження ефективної комунікації та зворотного зв'язку з персоналом дозволять створити міцне підґрунтя для успішного впровадження комплексного підходу до профілактики, діагностики, вирішення та моніторингу конфліктних ситуацій в організації.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Бутенко Н. Ю., Тимошенко Д. В. Емоційна компетентність в управлінні конфліктами в готельному бізнесі. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 47. С. 65-70.
3. Бондаренко Б.Б. Плинність кадрів в готельному бізнесі. Одеса: Видавництво, 2023. - 170 с.
4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2009. 502 с.
5. Винославська О. В. Психологія: навчальний посібник. К.: ІНКОС, 2005. 352 с.
6. Власенко В.В. Ефективне управління конфліктами в готелі. - Львів: Видавництво, 2019. - 160 с.
7. Герасіна Л.М., Панов М.I. Проблеми правої конфліктології: феноменологічний, гносеологічний та праксеологічний аналіз: Монографія. – Х.: Право, 2004. 112 с.
8. Гірник А.М. Основи конфліктології: навч. посіб. К.: Києво-Могилянська академія, 2010. 222 с.
9. Гончар О. М. Управління конфліктами в готельному бізнесі: теорія та практика. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2021. Вип. 63. С. 181-186.
10. Гринько Н. М. Специфіка конфліктів у готельному бізнесі. Економіка та управління підприємствами. 2019. № 3(14). С. 86-91.
11. Дмитрієв А. В. Конфліктологія: навчальний посібник. М.: Гардаріки, 2000. 320 с.
12. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2005. 456 с.
13. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. Конфліктологія: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 315 с.
14. Жаворонкова Г. В., Дьякон О. М. Управління конфліктами в організаціях готельного бізнесу. Економіка та держава. 2019. № 4. С. 91-95.
15. Жаворонкова Г. В., Скібіцький О. М., Сівашенко Т. В., Туз О. І. Управління конфліктами: текст лекцій, завд. на самост. вивчення, практ. завд. : навч. посіб. К.: Кондор, 2011. 171 c.
16. Журавльова І. В., Курасова К. І. Особливості управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2017. Вип. 2(26). С. 91-102.
17. Забуранна Л.В. Розвиток готельного бізнесу в Україні в умовах військового стану. К.: Видавництво, 2023. 250 с.
18. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 300 с.
19. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні: навч. посіб. Чернівці: Книги-XXI, 2003. 300 с.
20. Кіржнер Л.О., Мостенська Т.Л., Ільєнко О.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: Кондор, 2009. 174 с.
21. Ковтун О.А. Вплив пандемії COVID-19 на готельний бізнес: виклики та можливості. К.: Видавництво, 2021. - 180 с.
22. Кравчук К.К. Навчання та розвиток персоналу готелю. Полтава: Видавництво, 2022. -300 с.
23. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор, 2005. 308 с.
24. Кузнєцова Н.М. Антикризове управління готельним бізнесом: світовий досвід та українські реалії. Одеса: Видавництво, 2022. - 200 с.
25. Кушнірук В.С. Конфліктологія: опорний конспект лекцій. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2009. 88 с.
26. Левицький Л.Л. Профілактика професійного вигорання в індустрії гостинності. Київ: Видавництво, 2020. - 220 с.
27. Ложкин Г.В., Волянюк Н.Ю., Солтик О.О. Психологія праці: навч. посіб. К.: Освіта України, 2013. 336 с.
28. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: навч. посібник. К.: ВД «Професіонал», 2007. 416 с.
29. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика: підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. К.: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
30. Мороз О. О., Грицай А. М., Чухрай Л. С. Управління конфліктами: текст лекцій. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 112 с.
31. Олійник О.О. Якість сервісу як фактор конкурентоспроможності готелю. - Полтава: Видавництво, 2022. - 150 с.
32. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: навч. посіб. К.: Академвидав, 2003. 568 с.
33. Орлянський В.С. Конфліктологія: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. 160 с.
34. Офіційний сайт Reikartz Hotel Group. URL: https://reikartz.com/ (дата звернення: 25.05.2024).
35. Петренко П.П. Психологія управління в індустрії гостинності. Львів: Видавництво, 2019. - 180 с.
36. Петюх В. М., Базилюк Б. Г., Герасименко О. О. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. К.: КНЕУ, 2007. 320 с.
37. Піменова О. О. Соціологія конфлікту: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 280 с.
38. Пірен М. І. Конфліктологія: підручник. К.: МАУП, 2003. 360 с.
39. Примуш М. В. Конфліктологія: навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2006. 288 с.
40. Роглєв Х. Й. Основи готельного менеджменту: навч. посіб. К.: Кондор, 2005. 408 с.
41. Русавська В. А., Ткач І. О. Функціональні та дисфункціональні конфлікти в готельному бізнесі. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Т. 30(69), № 4(2). С. 139-144.
42. Русинка І. І. Конфліктологія. Психотехнології запобігання і управління конфліктами: навч. посіб. К.: Професіонал, 2007. 334 с.
43. Скібіцька Л. І. Конфліктологія: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. 384 с.
44. Тихомирова Є.Б., Постоловський С.Р. Конфліктологія та теорія переговорів: підручник. Рівне: Перспектива, 2007. 389 с.
45. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. 2-ге вид., випр. та доповн. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 463 с.
46. Ткаченко Т.Т. Крос-культурний менеджмент в готельному бізнесі. - Київ: Видавництво, 2020. - 280 с.
47. Управління конфліктами в організації: методичні рекомендації / укладачі: Л. М. Малимон, І. А. Вікторова. Луцьк: Вежа-Друк, 2021. 36 с.
48. Цюрупа М.В. Основи конфліктології та теорії переговорів: навч. посіб. К.: Кондор, 2004. 172 с.
49. Гуторова О. О. Менеджмент організації: навч. посіб. Харків:Харк. нац. аграр. ун-т., 2017. 267 с.
50. Іванова Н. С. Управління конфліктами в системі управлінняперсоналом. ВІСНИК ДонНУЕТ. 2022. № 1 (76). С. 6-15.
51. Климчук А. О. Аналіз наукових підходів до проблемуправлінняперсоналом підприємств. Вісник Хмельницького національногоуніверситету. Економічні науки. 2016. № 1. С. 42-45.
52. Ровенська В. В., Єланська Н. М. Особливості управлінняконфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. ІнтелектХХІ. №1. 2020. С. 166-171.
53. Сазонова Т. О., Шульженко І. В., Хавронюк В. Ю. Управлінняконфліктами, як важливий елемент організаційної культурисучасноїорганізації. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 47. С. 101-105.

**ДОДАТКИ**

ДОДАТОК А

Таблиця А.1. - Організаційно-управлінські причини конфліктів у готелях

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Причина конфлікту | Сутність | Приклади | Можливі наслідки |
| Нечіткість посадових інструкцій | Співробітники не мають чіткого розуміння своїх завдань та меж відповідальності | Суперечливі вимоги до прибирання номерів у посадових інструкціях працівників служби прийому та служби господарства | Неузгодженість дій, дублювання функцій, невиконання необхідних робіт, суперечки між співробітниками |
| Неефективна система мотивації | Система оплати праці та заохочень не є справедливою та прозорою | Нерівномірний розподіл премій, незрозумілі критерії їх отримання | Невдоволення співробітників, звинувачення у несправедливості та фаворитизмі, демотивація, зниження якості роботи |
| Неефективні комунікації | Інформація передається неповно, несвоєчасно або спотворюється | Служба прийому не отримує вчасно інформацію про зміни в заброньованих номерах від відділу бронювання; керівництво не доводить до персоналу важливі рішення | Непорозуміння, помилки в роботі, конфлікти з гостями та всередині колективу |
| Недосконалість контролю якості | Стандарти якості не є чітко визначеними, контроль за їх дотриманням недостатній | Відсутність регулярної перевірки чистоти номерів або якості страв у ресторані; відсутність зворотного зв'язку щодо якості роботи | Зниження якості обслуговування, конфлікти з гостями, демотивація персоналу |
| Неоптимальний розподіл ресурсів | Певні підрозділи або співробітники відчувають нестачу ресурсів для виконання обов'язків | Служба господарства не отримує достатньої кількості миючих засобів; покоївки мають занадто велике навантаження через неукомплектованість штату | Невдоволення співробітників, звинувачення в неефективному управлінні, конфлікти всередині підрозділів та між ними |

*Розроблено автором за даними [2, 7, 14, 23, 36, 41]*

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 - Порівняльний аналіз інструментів аналізу конфліктів у готельному бізнесі

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Інструмент аналізу | Призначення | Переваги | Недоліки | Особливості застосування в готелях |
| Діаграма Ісікави | Систематизація потенційних причин конфлікту за основними категоріями | Дозволяє комплексно проаналізувати причини конфлікту та визначити ключові фактори впливу | Може бути складною для сприйняття, вимагає залучення різних фахівців | Доцільно використовувати для аналізу складних, багатоаспектних конфліктів, що залучають різні підрозділи готелю |
| Дерево рішень | Структурування процесу прийняття рішень щодо вирішення конфлікту | Дозволяє систематично оцінити альтернативні варіанти вирішення конфлікту та їхні наслідки | Може не враховувати всі можливі варіанти та ризики, вимагає точних даних | Ефективне для аналізу конфліктів, що передбачають кілька альтернативних шляхів вирішення |
| SWOT-аналіз | Визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз в контексті конфліктної ситуації | Дозволяє розробити стратегію управління конфліктом з урахуванням специфіки готелю та зовнішнього середовища | Може бути суб'єктивним, не дає детального розуміння причин конфлікту | Корисний для аналізу конфліктів, що мають стратегічне значення для готелю |
| Матриця аналізу конфліктів | Систематизація інформації про конфлікт за ключовими параметрами | Дозволяє комплексно оцінити різні аспекти конфлікту та обрати адекватні методи його вирішення | Може бути надмірно спрощеною, не враховувати динаміку розвитку конфлікту | Доцільно використовувати для попереднього аналізу конфліктів та вибору загальної стратегії їх вирішення |

*Складено автором*

ДОДАТОК В

Засновники

Менеджер з розміщення

Керуючий рестораном

Головний бухгалтер

Бухгалтер

Шеф-кухар

Кухонні працівники

Кухарі

Офіціанти

Адміністратор

Бармени

Директор готелю

Керуючий СПіР

Старші покоївки

Адміністратори СПІР

Покоївки

Головний інженер

Менеджер з персоналу

Слюсарі-ремонтники

Інспектор з основної діяльності

Арт-дизайнер

Старші охоронники

Охоронники

Фахівець

Рисунок В.1 - Структура управління готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг»

*Складено автором [34]*

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1. - Структура та чисельність персоналу готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» за категоріями за 2019-2023 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорія персоналу | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення 2020/2019 | | Відхилення 2021/2020 | | Відхилення 2022/2021 | | | Відхилення 2023/2022 | |
| +/- | % | +/- | % | +/- | % | +/- | | % |
| Адміністративний персонал | | | | | | | | | | | | | | |
| Директор готелю | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 |
| Головний бухгалтер | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 |
| Менеджер з персоналу | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 |
| Служба прийому і розміщення | | | | | | | | | | | | | | |
| Менеджер з розміщення | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 |
| Адміністратори САПР | 6 | 4 | 5 | 5 | 4 | -2,00 | -33,33 | 1,00 | 25,00 | 0,00 | 0,00 | -1,00 | | -20,00 |
| Служба номерного фонду | | | | | | | | | | | | | | |
| Старші покоївки | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | -1,00 | -33,33 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 |
| Покоївки | 12 | 8 | 10 | 10 | 8 | -4,00 | -33,33 | 2,00 | 25,00 | 0,00 | 0,00 | -2,00 | | -20,00 |
| Служба харчування | | | | | | | | | | | | | | |
| Керуючий рестораном | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 |
| Кухонні працівники | 9 | 6 | 7 | 6 | 6 | -3,00 | -33,33 | 1,00 | 16,67 | -1,00 | -14,29 | 0,00 | | 0,00 |
| Офіціанти | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | -2,00 | -50,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 |
| Бармени | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0,00 | 0,00 | -1,00 | -50,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 |
| Інженерно-технічна служба | | | | | | | | | | | | | | |
| Головний інженер | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | -1,00 | -50,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 |
| Слюсарі-ремонтники | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | -2,00 | -50,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 |
| Служба безпеки | | | | | | | | | | | | | | |
| Інспектор з основної діяльності | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | -1,00 | -50,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 |
| Старші охоронники | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | -1,00 | -50,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 |
| Охоронники | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | -2,00 | -40,00 | 0,00 | 0,00 | -1,00 | -33,33 | 1,00 | | 50,00 |
| Інший персонал | | | | | | | | | | | | | | |
| Керуючий САПР | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 |
| Арт-дизайнер | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 |
| Фахівець | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 |
| Інший персонал | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 |
| Всього | 60 | 41 | 44 | 42 | 40 | -19,00 | -31,67 | 3,00 | 7,32 | -2,00 | -4,55 | -2,00 | | -4,76 |

*Складено автором*

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1. - Структура та чисельність персоналу готелю «Optima Collection Аврора Кривий Ріг» за категоріями

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Метод/інструмент | Опис | Переваги | Недоліки |
| Профілактика конфліктів | | | |
| - Навчання персоналу | Проведення тренінгів з розвитку комунікативних навичок, емоційного інтелекту, вирішення конфліктів | Підвищення компетентності персоналу, попередження конфліктів | Потребує часових та фінансових ресурсів |
| - Тімбілдинг | Організація командотворчих заходів для зміцнення взаємодії та довіри між співробітниками | Покращення психологічного клімату, згуртованості колективу | Може сприйматися як формальність, не завжди дає довготривалий ефект |
| Діагностика та аналіз конфліктів | Спостереження, опитування, аналіз документації для виявлення причин, учасників та динаміки конфліктів | Дозволяє краще зрозуміти природу конфліктів та обрати оптимальні методи їх вирішення | Потребує часу та навичок, може не виявити приховані причини конфліктів |
| Застосування методів вирішення конфліктів | | | |
| - Переговори | Прямий діалог між сторонами конфлікту для пошуку взаємоприйнятного рішення | Дозволяє знайти компромісне рішення, що задовольняє інтереси сторін | Не завжди ефективні при значних розбіжностях позицій або емоційній напрузі |
| - Медіація | Залучення нейтрального посередника для сприяння конструктивному діалогу та досягненню згоди між сторонами | Допомагає налагодити комунікацію та знайти взаємовигідне рішення | Потребує наявності кваліфікованих медіаторів, може бути затратною за часом |
| - Фасилітація | Організація та структурування процесу обговорення проблеми без прямого втручання у зміст рішення | Сприяє залученості учасників та генерації ідей для вирішення конфлікту | Не гарантує досягнення згоди, може потребувати багато часу |
| - Арбітраж | Залучення третьої сторони, яка приймає обов'язкове для виконання рішення щодо конфлікту | Дозволяє швидко вирішити конфлікт, коли сторони не можуть дійти згоди | Рішення може не задовольняти інтереси сторін, не сприяє налагодженню стосунків |
| Моніторинг та оцінка ефективності управління конфліктами | Регулярний аналіз динаміки конфліктності, результативності застосованих методів, внесення коректив у систему управління конфліктами | Дозволяє відстежувати прогрес та вдосконалювати систему управління конфліктами на основі даних | Потребує налагодженої системи збору та аналізу інформації, може сприйматися як додаткове навантаження |

*Розроблено автором*