

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 Факультет управління, адміністрування та туризму  
 Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

## ДИПЛОМНА РОБОТА

Управління конфліктами у готелі на прикладі ПП «Мотель Фієста»

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
 Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»  
Шифр і назва галузі знань  
 Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»  
Шифр і назва спеціальності  
 Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»  
Назва  
 Шифр \_\_\_\_\_

Виконав:

студент 4 курсу група ГРС-19-1  
Шифр

\_\_\_\_\_

Підпис

Вікторія СУЛІМА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н., доц.

\_\_\_\_\_

Підпис

Олена ДАВИДОВА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер: ст. викл.

\_\_\_\_\_

Підпис

Оксана ГРИНДІЙ  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Зав. кафедри туризму та  
 готельно-ресторанної справи

\_\_\_\_\_

Підпис

Ігор ЖУРБА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

\_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## АНОТАЦІЯ

Суліма В.В. Управління конфліктами у готелі на прикладі ПП «Мотель Фієста». Керівник роботи – к.е.н., доц. Давидова О.А. Дипломна робота бакалавра: 53 с., 12 рисунків, 26 таблиці, 35 джерел посилань.

Розглянуто теоретико-методичні засади управління конфліктами у готелі. Досліджено методологію формування теорії конфліктів та їх сутність, структуру конфліктів та дослідження існуючих моделей їх вирішення, особливості управління конфліктами у готелях.

Наведено характеристику діяльності та оцінювання конфліктів у ПП «Мотель Фієста». Досліджено середовище функціонування ПП «Мотель Фієста». Наведено організаційно-економічну характеристику ПП «Мотель Фієста». Проведено оцінювання корпоративних конфліктів у діяльності ПП «Мотель Фієста».

З метою удосконалення управління конфліктами у ПП «Мотель Фієста». Запропоновано запровадження оцінювання задоволеності клієнтів з метою уникнення конфліктів у діяльності ПП «Мотель Фієста». Наведено рекомендації щодо підвищення кваліфікації персоналу з метою набуття навичок спілкування з конфліктними клієнтами у ПП «Мотель Фієста».

Ключові слова: конфлікт, управління конфліктами, конфлікти в готелі, корпоративні конфлікти.

## ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ГОТЕЛІ	7
1.1 Методологія формування теорії конфліктів та їх сутність	7
1.2 Структура конфліктів та дослідження існуючих моделей їх вирішення	12
1.3 Особливості управління конфліктами у готелях	17
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ У ПП «МОТЕЛЬ ФІЄСТА»	21
2.1 Характеристика середовища функціонування ПП «Мотель Фієста»	21
2.2 Організаційно-економічна характеристика ПП «Мотель Фієста»	28
2.3 Оцінювання корпоративних конфліктів у діяльності ПП «Мотель Фієста»	34
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ПП «МОТЕЛЬ ФІЄСТА»	38
3.1 Запровадження оцінювання задоволеності клієнтів з метою уникнення конфліктів у діяльності ПП «Мотель Фієста»	38
3.2 Рекомендації щодо підвищення кваліфікації персоналу з метою набуття навичок спілкування з конфліктними клієнтами у ПП «Мотель Фієста»	44
ВИСНОВКИ	49
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	51

## ВСТУП

Конфлікти можуть виникати в будь-якій сфері діяльності та будь-якої організації, не виключенням є готельний бізнес. В закладах розміщення та обслуговування клієнтів можуть виникати різного роду конфліктні ситуації, оскільки, персонал та менеджмент таких організацій безпосередньо взаємодіє із клієнтами та іншими зацікавленими особами, і це є неодмінною частиною їх щоденної роботи.

Основними причинами актуальності дослідження конфліктів у готелі є необхідність збереження власної репутації, оскільки конфлікти можуть негативно вплинути на репутацію готелю. Вивчення причин конфліктів та управління ними допоможе зберегти і покращити репутацію готелю. Окрім того, ефективне управління конфліктами є важливим для збереження репутації готелю та задоволення потреб клієнтів. Конфлікти виникають внаслідок можливого незадоволення клієнтів якістю послуг, обслуговуванням, харчуванням та іншими аспектами перебування в готелі. Тому, дослідження конфліктів допоможе виявити існуючі проблеми та впровадити певні заходи для підвищення якості обслуговування клієнтів та задоволення їх потреб.

Питання пов'язані з управлінням конфліктами досліджувалися, як вітчизняними, так в зарубіжними вченими, зокрема: Аріелі Д., Беккер Г., Боулдінг К., Дарендорф Р., Дойч М., Дюркгеймер Е., Коваленко І. М., Мейо Е., Мертон Р., Парсонс Т., Шелінг Т. та ін.

Проте аналіз досліджень авторів із відповідної тематики показав, що відсутня комплексна позиція висвітлення питань щодо запобігання та ефективного врегулювання конфліктів зацікавлених сторін у діяльності готелю. Оскільки, в більшості робіт з управління конфліктами основна увага була зосереджена, на дослідженні окремих аспектів управління конфліктами та врегулювання інтересів у діяльності готелю.

Необхідність теоретико-методичного обґрунтування, оцінювання, методичного забезпечення, а також, розробки рекомендацій щодо управління конфліктами в діяльності готелю обумовило вибір теми дипломної роботи, актуальність та її мету.

Метою дипломної роботи є аналіз теоретико-методичних засад управління конфліктами у готелі, а також розробка практичних рекомендацій з удосконалення управління конфліктами у готелі.

Об'єктом дослідження у дипломній роботі є ПП «Мотель Фієста».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти, що сприятимуть удосконаленню управління конфліктами об'єкту дослідження.

У дипломній роботі використовувалися методи аналізу і синтезу, структурного аналізу, групування, історичного дослідження, порівняння, аналізу і моделювання, експертних опитувань, тощо.

Теоретичною і методологічною основою дипломної роботи є дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців щодо управління конфліктами.

Інформаційною базою дипломної роботи є нормативно правові акти, статистичні матеріали, монографії, статті, дані досліджуваного готелю.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ГОТЕЛІ

## 1.1 Методологія формування теорії конфліктів та їх сутність

Конфліктом є ситуація, за якої дві або більше сторін мають суперечливі інтереси, потреби або цінності, і не можуть досягти компромісу. Конфлікти виникають на різних рівнях, зокрема особистому, міжособистісному, груповому, організаційному, соціальному та політичному. Основні ознаки конфлікту включають [5, 6, 11, 17, 18]:

- а) суперечність інтересів є причиною виникнення конфліктів, і спричинені різними поглядами (інтересами) та можливістю консенсусу;
- б) напруженість – конфлікт супроводжується емоційною напруженістю, злістю або стресом;
- в) боротьба за ресурси – обмеженість ресурсів (зокрема грошей, території, часу, тощо) може спричинити конфлікти;
- г) взаємодія і конкуренція – конфлікт включає взаємодію між сторонами, що прагнуть здобути певних переваг;
- д) негативний вплив – конфлікт негативно впливає на сторони конфлікту, і може спричинити втрату довіри, погіршення відносин, ескалацію насилля, зменшення продуктивності;
- е) потреба у вирішенні конфлікту, оскільки він потребує активного втручання та знаходження способів вирішення.

Враховуючи всі ці ознаки, варто зазначити, що конфлікт є складним феноменом, що спричинений різними обставинами, суперечностями, тощо між двома або більше сторонами, і супроводжується взаємними діями або незгодою та має різноманітні наслідки.

Основні риси конфлікту зображено на рис. 1.1.

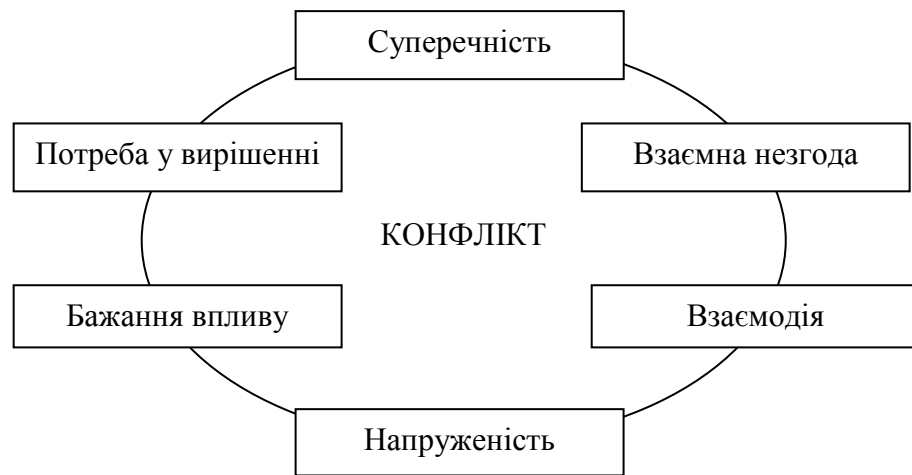


Рисунок 1.1 – Основні риси конфлікту

Проблема управління конфліктами в діяльності організацій почала вивчатись у I-ій половині XIX ст. Одним з перших дослідників, що вніс вагомий внесок у вивчення конфліктів у контексті організаційного та промислового середовища був Є. Мейо наприкінці 20-х років XX ст. [30]. Є. Мейо стверджував, що конфлікти та напруженість в організаціях виникають внаслідок недостатньої уваги до соціальних потреб працівників, відчуття ідентифікації з організацією та недостатнього врахування соціального контексту. Ці висновки сприяли розумінню важливості позитивних між особистих відносин та комунікацій в організаціях з метою зниження конфліктності та покращення продуктивності праці. Дослідження конфліктів, як правило в ті роки були присвячені поведінці учасників в конфлікті, а засновником теорії стратегічної поведінки був Шеллінг Т., що написав книгу «The Strategy of Conflict», яка опублікована у 1960 р. [32, 33]. Шеллінг Т. досліджував різні аспекти конфліктів, і зосереджувався на стратегічному мисленні, взаємодії та комунікації між конфліктуючими сторонами. Він застосовував математичні моделі та теорію ігор для аналізу конфліктів, а також, для розробки стратегій поведінки під час конфлікту. Засновником загальної теорії конфлікту був Болдуінг К., який активно досліджував конфлікти у різних сферах [23, 24, 25]. Зокрема, він розглядав природу конфліктів та їх взаємозв'язок із поняттями безпеки і оборони [23], роль яку грають стереотипи, уявлення і культурні

цінності у формуванні конфліктів та можливостей їх врегулюванні [25], конфлікти в міжнародних відносинах [24]. Марксистська теорія досліджувала конфлікти з погляду класової боротьби між пролетаріатом (робітничим класом) і буржуазією (власниками капіталу). Найвідомішим прихильником цієї теорії є Варуфакіс Я. [35], який стверджував, що будь-яка домовленість між агентами ринку протиставляє їх іншим агентам ринку. Скоттом Г. обґрунтовано [20] раціонально-інтуїтивний метод, який дозволяє вирішити конфлікти, а в його основі лежить розуміння конфлікту як проблеми, яку необхідно вирішити. В економічній літературі існують інші теорії конфліктів, які наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Існуючі теорії конфліктів\*

Назва теорії	Представники	Характеристика	
1	2	3	
Дослідження конфлікту в рамках теорії систем	Йоганн Г. Гальтунг, Чарльз Вебер, Пітер Коллінс, Герберт Келман	Конфлікти виникають внаслідок розбіжностей та дисбалансів в системах, зокрема соціальних, політичних та економічних	
		Переваги	Недоліки
		а) глибше розуміння, оскільки, конфлікт розглядається як складна система б) врахування взаємодії елементів в) врахування контексту, що враховує соціальні, економічні, політичні та культурні фактори, які впливають на конфлікти г) прогнозування та управління, тобто теорія дозволяє прогнозувати можливі наслідки та розвиток конфлікту д) інтегративний підхід дозволяє поєднати різні підходи та концепції, що використовуються в дослідженні конфлікту	а) складність та висока абстракція б) велика кількість змінних в) обмежена узагальненість г) відсутність строгих прогностичних можливостей д) обмежена реалістичність

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	
Функціоналістська теорія конфліктів	Льюїс Косер Герберт Спенсер Емілія Дюркгайм Талькот Парсонс та ін.	Конфлікти розглядаються як нормальна та необхідна частина соціального життя. Теорія досліджує конфлікти між різними соціальними групами та інституціями, і стверджує що вони можуть мати позитивний вплив на суспільство	
		Переваги	Недоліки
		а) сприяє збереженню стабільності б) фокус на соціальних функціях конфліктів в) розуміння соціальних систем г) сприяє інтеграції та співпраці	д) недостатня увага до нерівності влади е) відсутність уваги до структурних проблем, зокрема економічній нерівності, соціальній дискримінації, тощо ж) відсутність уваги до негативних наслідків з) статичний погляд на конфлікти
Соціально-психологічна теорія конфліктів	Курт Левін Фрідріх Глессебн Мортон Дайн	Конфлікти виникають внаслідок розбіжностей інтересів (індивідуальних, групових та між групових)	
		Переваги	Недоліки
		а) акцент на індивідуальному рівні б) розуміння динаміки конфлікту в) фокус на взаємодії та спілкуванні г) підкреслення ролі сприйняття та інтерпретації	а) обмежений акцент, оскільки зосереджується на індивідуальному рівні б) відсутність структурних аспектів, таких як нерівність ресурсів, влада, соціальні умови, тощо в) відсутність політичної динаміки г) відсутність макроаспектів

\* сформовано автором з використанням [26, 27, 28, 29, 31]

З розвитком теорії конфліктів їх сутність та значення переосмислювалося та розглядалося з різних точок зору. Слід зазначити, що до ХХ ст. конфлікт розглядався як виключно негативне явище, однак, після ХХ ст. погляди на його сутність змінилися, і він розглядається і з точки зору позитивного змісту, що сприяє не лише проблемам в діяльності організацій, але і їх розвитку.

У літературних джерелах існує різна класифікація конфліктів, узагальнення яких наведено на рис. 1.2.

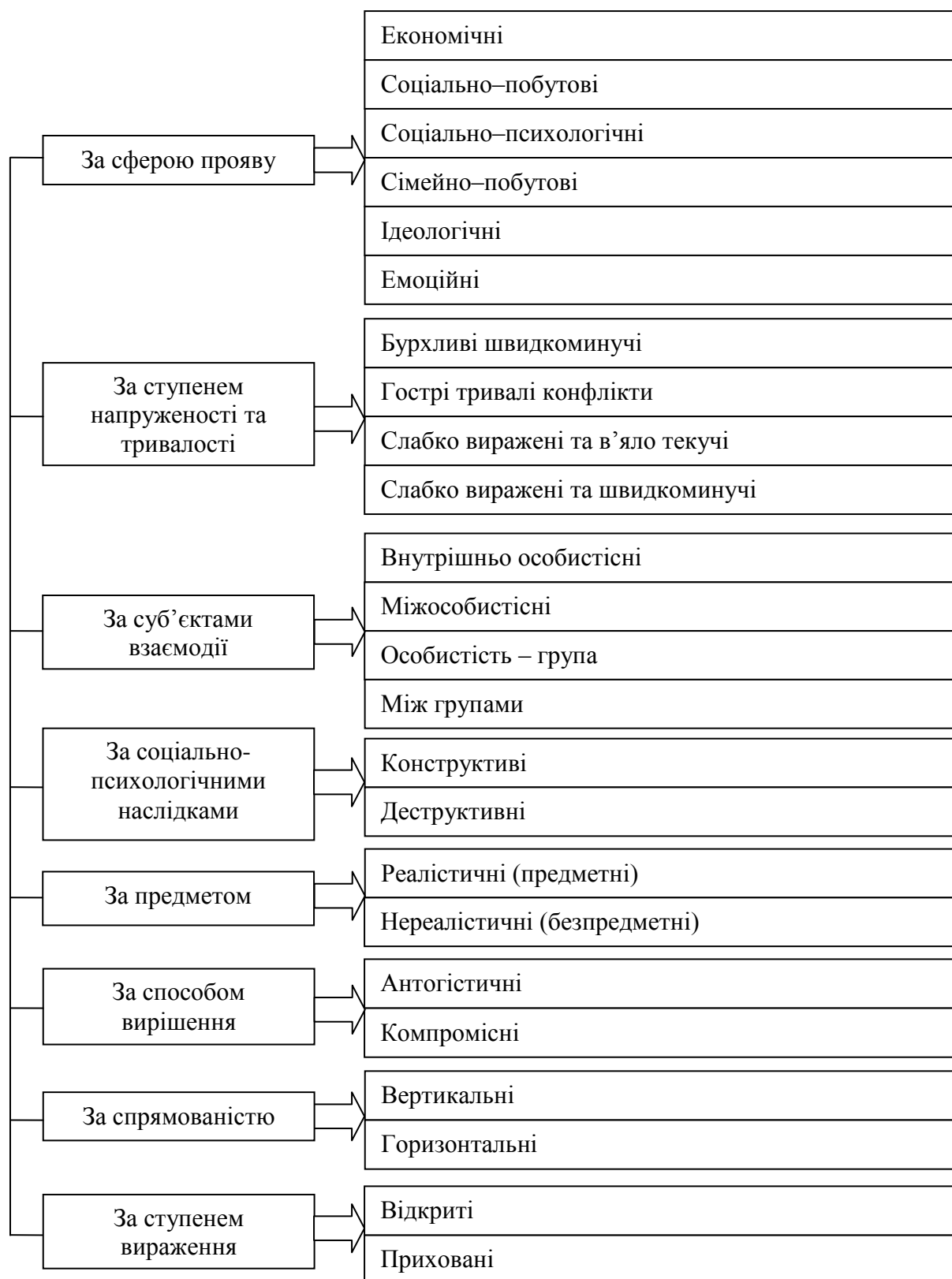


Рисунок 1.2 – Класифікація конфліктів [2, 8, 12, 15, 21]

Конфлікти можуть бути класифіковані за різними критеріями. Ось декілька загальноприйнятих класифікаційних підходів до конфліктів: за сферою

прояву (економічні, соціально-побутові, соціально-психологічні, сімейно побутові, ідеологічні, емоційні), за ступенем напруженості та тривалості (бурхливі швидкоминучі, гострі тривалі конфлікти, слабо виражені та в'яло текучі, слабо виражені та швидкоминучі), за суб'єктами взаємодії (внутрішньо особистісні, міжособистісні, особистість – група, між групами), за соціально-психологічними наслідками (конструктивні, деструктивні), за предметом (реалістичні (предметні), нереалістичні (безпредметні)), за способом вирішення (антогістичні, компромісні), за спрямованістю (вертикальні, горизонтальні), за ступенем вираження (відкриті, приховані).

## 1.2 Структура конфліктів та дослідження існуючих моделей їх вирішення

Структура конфлікту – є організаційною формою або внутрішньою організацією конфлікту, яка визначає його елементи, взаємозв'язки між ними. В залежності від конкретної моделі дослідження конфлікту, його структура може складатися з різних складових [1, 16].

Структуру конфлікту наведено на рис. 1.3.

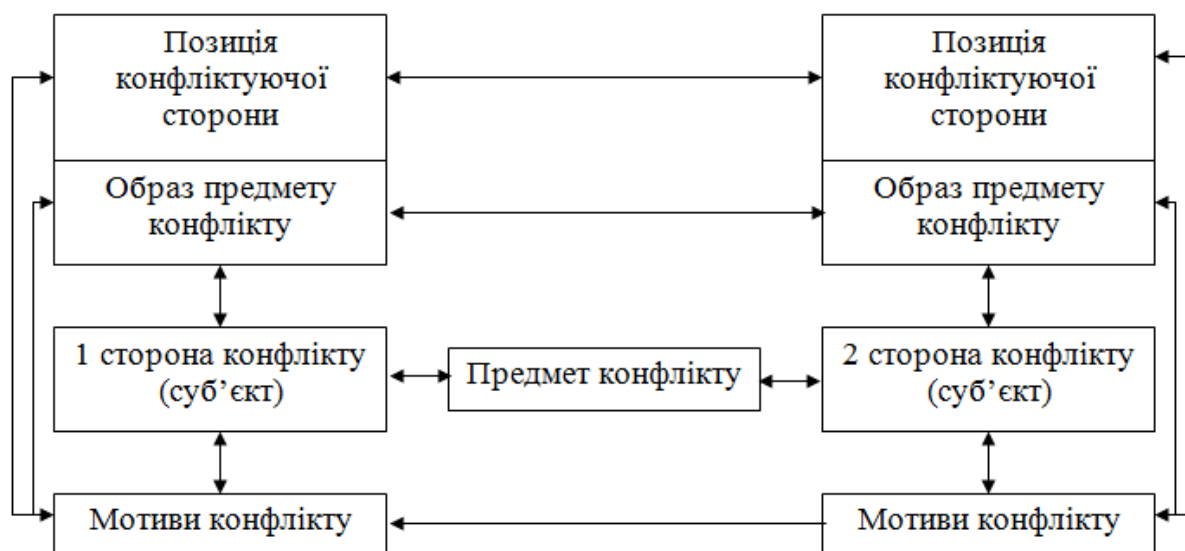


Рисунок 1.3 – Структура конфлікту

Основні елементи структури конфлікту включають [3, 4, 7, 9]:

а) сторони конфлікту – особи, групи або організації, які приймають участь у конфлікті, як правило вони мають протилежні інтереси, цілі та погляди;

б) об'єкт або предмет конфлікту – це те, через що сторони конфліктують. До них можуть належати: матеріальні (ресурси, територія) або нематеріальним (принципи, влада) цінності;

в) цілі та інтереси або позиція конфліктуючої сторони – кожна сторона в конфлікті має свої інтереси та цілі, що можуть бути протилежними або однаковими;

г) контекст – включає економічний, соціокультурний і політичний, і може впливати на характер, причини та наслідки конфлікту;

д) взаємодія та комунікація – в процесі конфлікту сторони взаємодіють між собою, і включає обмін інформацією, аргументи, тощо.

Конфлікт проходить різні фази, які наведено на рис. 1.4.

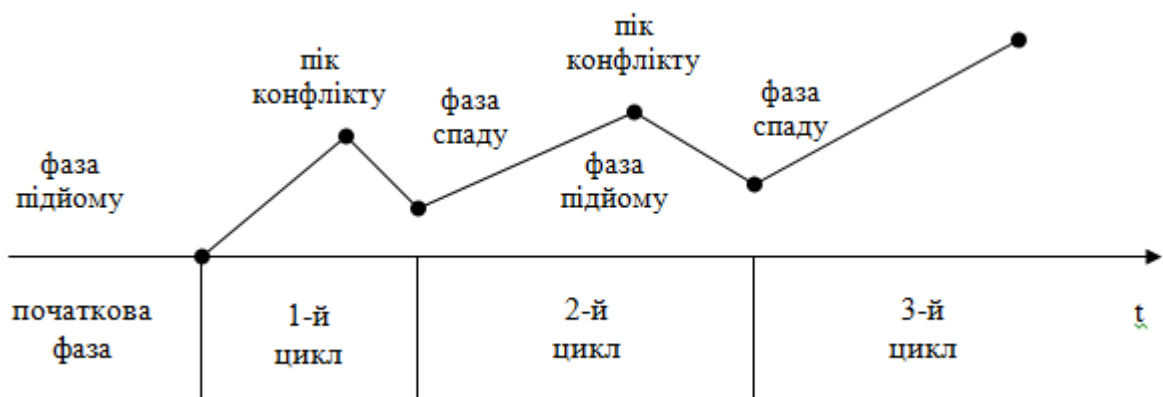


Рисунок 1.4 – Фази конфлікту

На початковій фазі відбувається накопичення напруженості, яка пов'язана із появою розбіжностей або невдоволення між сторонами конфлікту. Напруженість може бути викликана різними факторами. Далі відбувається ескалація конфлікту – в цій фазі відбувається загострення конфлікту. Сторони конфлікту захищають свої інтереси та можуть вдаватися до агресивних дій та

поведінки. На різних циклах, що наведені на рис. 1.4 є пік конфлікту або найбільш напружений момент в конфлікті, саме тут зіткнення інтересів максимальне. Також, на різних фазах відбувається спад конфлікту, в цей період інтенсивність конфлікту зменшується, а сторони намагаються врегулювати конфлікт. Всі наведені фази завершуються вирішенням конфлікту, коли відбувається вирішення конфлікту.

Співвідношення фаз, етапів конфлікту та можливостей їх вирішення наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Співвідношення фаз, етапів конфлікту та можливостей їх вирішення

Фаза конфлікту	Етап конфлікту	Можливості вирішення конфліктної ситуації (%)
Початкова фаза	Це перша фаза, характеризується початковими ознаками конфлікту та його усвідомлення Можливості вирішення включають попередження та превентивні заходи, спрямовані на запобігання подальшому розвитку конфлікту	92%
Фаза підйому	Під час фази підйому конфлікт зростає за інтенсивністю та обсягом Можливості вирішення включають активну комунікацію, пошук компромісних рішень та посередництво	46%
Пік конфлікту	Це фаза, коли конфлікт досягає свого піку і розривається (проявляється у вигляді відкритого конфлікту) Можливості вирішення включають пошук взаємовигідних рішень, медіацію, арбітраж або судове вирішення	Менше 5%
Фаза спаду	Є однією з фаз, які настають після ескалації конфлікту і перед виходом з конфлікту. Ця фаза характеризується зменшенням інтенсивності конфлікту і поступовим знеболенням розбіжностей між сторонами Можливості вирішення включають пошук компромісу та / або спільних рішень, погодження	Близько 20%

У науковій літературі існують різні підходи та моделі до вирішення конфліктів, зокрема модель конфлікту Томаса-Кілмена (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument) – ця модель визначає п'ять основних стилів взаємодії в конфліктах (рис. 1.5) [10, 11, 14].

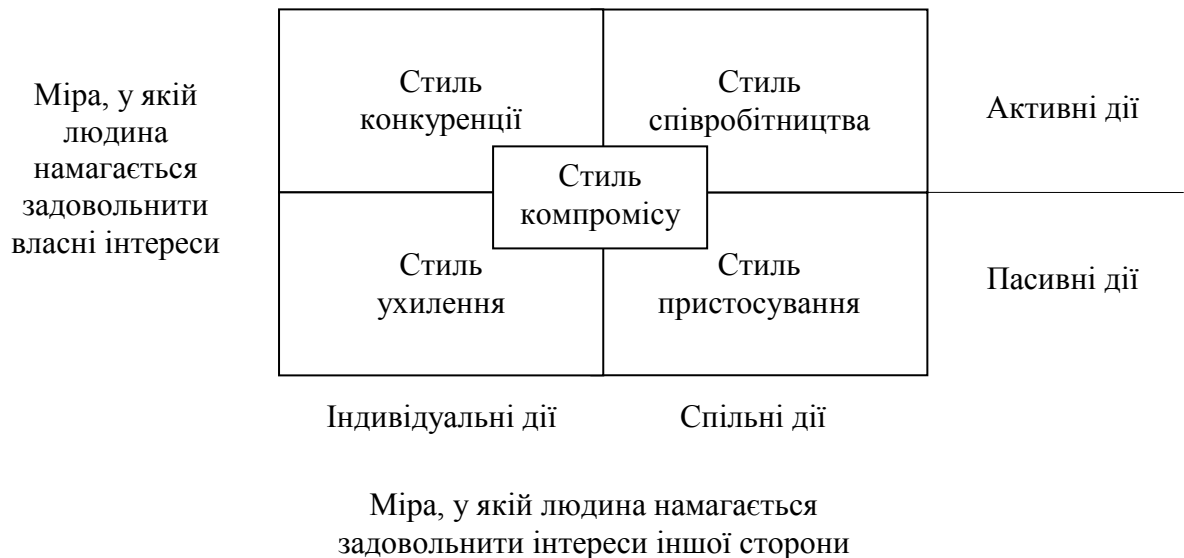


Рисунок 1.5 – Сітка Томаса-Кілмена

Графічну двовимірну модель конфлікту Томаса-Кілмена представлено на рис. 1.6 [34].

При аналізі конфліктів, що наведені на рис. 1.6 важливо пам'ятати, що спрямованість на інтереси (власні або суперника) залежить від трьох обставин: предмету конфлікту, особливостей між особистих відносин та психологічних особливостей особистостей в процесі конфлікту.

В залежності від стилю поведінки відбувається динаміка конфлікту, зокрема: стиль конкуренції проявляється ситуаціях, коли особа намагається досягти власних цілей та ігнорує потреби інших людей. Стиль конкуренції має наступні переваги: ефективне досягнення результатів, захист власних інтересів, стимуляцію інновацій, а також недоліки: порушення взаємин, втрату співпраці, ескалацію конфлікту.

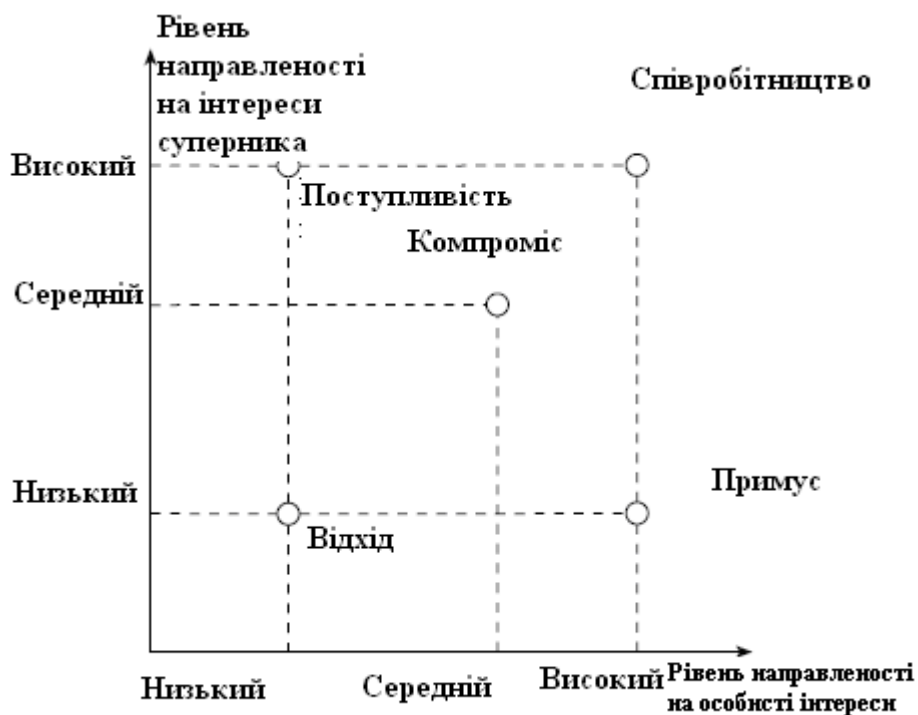


Рисунок 1.6 – Двовимірна модель конфлікту Томаса-Кілмена

Стиль співробітництва (колаборації або інтеграції), передбачає співпрацю між сторонами конфлікту задля досягнення взаємовигідного розв'язання проблеми. Стиль співробітництва має наступні переваги: творчість та інновації, покращення взаємовідносин, збереження відносин, а також недоліки: витрату часу, ризик неприйняття рішення.

Стиль ухилення (уникання), передбачає відмову від активної позиції в конфлікті, його уникнення. Стиль ухилення має наступні переваги: зниження конфлікту, збереження взаємовідносин, відкладення рішення, а також недоліки: незадоволеність потреб, продовження конфлікту, втрату можливостей.

Стиль пристосування (адаптація або компліантність) передбачає підкорення своїх інтересів потребам інших сторін конфлікту. Стиль пристосування має наступні переваги: збереження взаємовідносин, поміркованість та зрілість, зменшення напруги, а також недоліки: втрату власних потреб, несправедливість, втрату самооцінки.

Стиль компромісу передбачає пошук рішення, яке задовольняє обидві сторони конфлікту шляхом взаємних уступок та компромісів. Стиль

компромісу має наступні переваги: забезпечення рівноваги, підтримку взаємин, швидше розв'язання, а також недоліки: втрату важливих аспектів, загрозу рішень низької якості, зниження мотивації.

### 1.3 Особливості управління конфліктами у готелях

Основними причинами конфліктів у готелях є [19]:

- а) неузгодженість здібностей, особистісних якостей працівників, власників та менеджменту готелю;
- б) функції управління в процесі надання послуг;
- в) емоційних та психічних станів між працівниками, власниками, менеджментом та у процесі спілкування з клієнтами готелю;
- г) процесів надання послуг в готелі, зокрема технологічних, економічних, тощо;
- д) неузгодженість цілей, методів, засобів діяльності як між працівниками та управлінським персоналом готелю так і між партнерами;
- е) мотивів, ціннісних орієнтирів та потреб ціннісних як між працівниками готелю так і управлінським персоналом;
- ж) поглядів, переконань працівників та менеджменту готелю;
- з) у розумінні та інтерпретації інформації між працівниками так і менеджментом готелю.

Взаємозв'язки причин конфліктів зображено на рис. 1.7.

Дуже часто конфлікти між гостями та співробітниками мають результат у вигляді різноманітних скарг. На даний момент конкуренція в готельній сфері досить жорстка, тому гості готелю досить прискіпливо ставляться до послуг.

Скарги в готелях можна розподілити на кілька категорій залежності від їх змісту та характеру:

а) скарги на обслуговування – є найпоширенішою категорією скарг, які стосуються певних недоліків у якості обслуговування гостей готелю. До таких скарг належать скарги на персонал, їх непрофесійність, незадовільну комунікацію, затримки в обслуговуванні тощо;

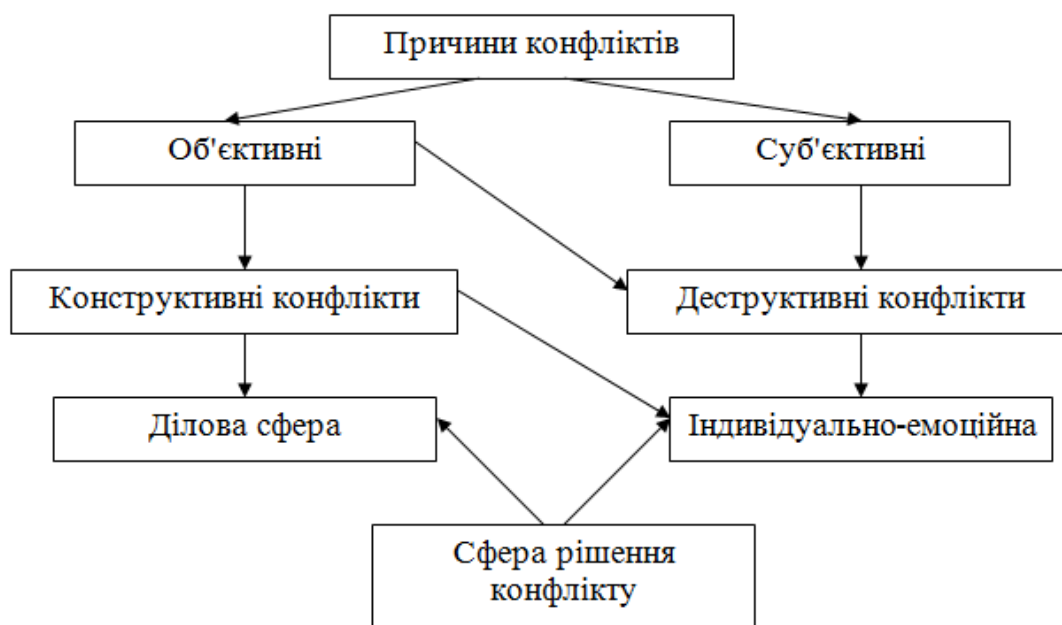


Рисунок 1.7 – Взаємозв'язки причин конфліктів

б) скарги на чистоту та гігієну – вони стосуються проблем у питаннях чистоти номерів, приміщень готелю, умов гігієни тощо. Клієнти можуть скаржитися на неякісне прибирання, запахи, пил, незадовільну якість постільної білизни або рушників;

в) скарги на технічні проблеми – вони пов'язані із несправністю технічного обладнання у готелі, зокрема проблем з опаленням, електрикою, сантехнікою, кондиціонування повітря, Інтернетом тощо. Клієнти готелю можуть скаржитися на несправність певного обладнання або на затримки у вирішенні технічних проблем;

г) скарги на якість харчування у готелі – ці скарги пов'язані із незадоволенням клієнтів якістю їжі або обслуговуванням у ресторані при готелі. Це можуть бути скарги на погану організацію обслуговування, підгоріле або холодне блюдо, неприємний смак, затримку подачі страв тощо;

д) скарги на розміщення та комфорт – ці скарги пов'язані із проблемами, що можуть виникати у номерах, зокрема шум, незручність ліжка тощо.

Виникнення конфліктів спричиняють конфліктогени. Класифікацію конфліктогенів представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація конфліктогенів\*

Характер	Форма прояву
За проявом та поведінкою	
Негативне ставлення	Накази, вказівки, погрози, критика, зауваження, звинувачення, глузування, насмішка, сарказм
Поблажливе ставлення	Принизлива розрада / похвала, жартування, докори
Хвастливе ставлення	Перебільшена розповідь про реальні та сумнівні успіхи
Менторські відносини	Думки, вислови, категоричні оцінювання, нав'язування своїх порад та точки зору, нагадування про неприємне; повчання
Нечесність і нещирість	обман або спроба обману, приховування інформації; маніпуляція свідомістю людини
Порушення етики	Незручності без вибачення, перебивання співрозмовника, не прояв уваги, ігнорування партнера зі спілкування, перекладання відповідальності та / або провини на іншу людину
Регресивна поведінка	Сперечання, агресія, пасивна агресія, вибухи гніву, обмежене мислення, повернення до рольових поведінок
За сферою прояву	
Соціальні	Різниця в цінностях, інтересах, потребах та очікуваннях різних соціальних груп
Економічні	Розподіл ресурсів, фінансові інтереси, зайнятість, заробітна плата тощо
Політичні	Розбіжності в політичних поглядах, боротьба за владу, політичні системи та політичні реформи
Культурні	Різниця в культурних цінностях, традиціях, мові, релігії та етнічному походженні
Психологічні	Особистість, ставлення, емоції, сприйняття та стиль комунікації

\*сформовано автором із використанням [13, с. 29]

Управління конфліктами у готелях має свої особливості, адже готельна індустрія містить широкий спектр діяльності та взаємодії з клієнтами, персоналом та постачальниками. Деякі особливості управління конфліктами в готелях включають:

а) велика кількість зацікавлених сторін – у готельній індустрії взаємодіють різні зацікавлені сторін, до яких належать клієнти, гостьовий персонал, керівництво та менеджмент готелю, постачальники та інші зацікавлені особи. Кожна з наведених сторін має власні інтереси та погляди, які можуть спричинити конфлікти;

б) емоційну напруженість – у готелях працівники часто можуть потрапляти та стикатися з емоційно напруженими ситуаціями, зокрема незадоволеністю клієнтів, а також вимогами та стресовими умовами роботи. Все це може спричинити виникнення конфліктів, які необхідно вирішувати та управляти ними;

в) різноманітність культур та комунікацій: оскільки у готелях розміщуються гості з різних країн, культур та мов між ними може виникати непорозуміння. Різниця в культурних цінностях, комунікаційних стилях та сприйнятті може призводити до конфліктів. Ефективне управління готелем та конфліктами має враховувати культурні відмінності та забезпечувати ефективні комунікації;

г) залучення гостей – управління конфліктами в готелях включає не лише взаємодію з персоналом, але й з гостями.

## 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ПП «МОТЕЛЬ ФІЄСТА»

### 2.1 Характеристика середовища функціонування ПП «Мотель Фієста»

ПП «Мотель Фієста» порівняно молоде підприємство на ринку готельних послуг. Дата реєстрації ПП «Мотель Фієста» 19.05.2010 р. Адреса розташування готелю: Хмельницька обл., м. Старокостянтинів, вул. 1 Травня, б. 131.

Вид економічної діяльності ПП «Мотель Фієста»:

- а) обслуговування напоями;
- б) неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- в) роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами;
- г) діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування;
- д) діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Діяльність ПП «Мотель Фієста» регламентується Установчим Договором та Статутом підприємства. Одноособовим керівником готелю є директор.

З метою характеристики функціонування ПП «Мотель Фієста» проведемо SWOT-аналіз. Для початку проведемо аналіз факторів макросередовища ПП «Мотель Фієста» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Оцінка факторів макросередовища ПП «Мотель Фієста»

Група факторів	Фактор	Характер впливу (+,-)*	Ступінь впливу**
1	2	3	4
Економічні	Економічний розвиток України	- 1	2
	Розвиток послуг готельно-ресторанного бізнесу	+ 1	3
	Темп інфляційних процесів	+ 1	2
	Рівень податків	- 1	2
	Доходи населення	- 1	2

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
Політичні	Політична стабільність	+ 1	2
	Підтримка урядових програм розвитку	- 1	1
Правові	Нормативно-законодавчі акти з готельно-ресторанного бізнесу	+ 1	2
Демографічні	1. Чисельність населення України	+ 1	2
	2. Віковий та статевий склад населення	+ 1	2
Природні	1. Природні умови	+ 1	3
	2. Стан та структура природних ресурсів	+ 1	3
	Екологічні фактори	+ 1	3
Соціально-культурні	Освітній рівень	+ 1	1
	Соціальні умови життя населення	+ 1	1

\* Характер впливу на готель: позитивний вплив – (+1); негативний вплив – (-1).

\*\*Ступень впливу фактора: сильний вплив – (3); помірний вплив – (2); слабкий вплив – (1); відсутній вплив – (0).

В подальшому проаналізуємо споживачів ПП «Мотель Фіеста», які користуються послугами готелю, їх можна поділити на наступні: індивідуальні клієнти, наприклад, туристи, подорожуючі, бізнесмени, відпочиваючі та інші; корпоративні клієнти: організації, які бронюють номери готелю для своїх працівників або гостей; групи туристів: це люди, які подорожують разом; довгострокові мешканці: особи або організації, які проживають кілька тижнів або місяців.

Оцінка адаптивності ПП «Мотель Фіеста» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Оцінка адаптивності ПП «Мотель Фіеста»

№	Профіль споживачів	Індикатори	Оцінка в балах		
			1	2	3
1.	Спроможність задовольнити потреби працівниками готелю	Відповідність послуг запитам та вимогам покупців		+	
		Цінова політика			+
		Якість послуг та їх відповідність вимогам споживачів			+
2.	Можливість збільшення потенційних споживачів	Незадоволений попит			+
		Привабливість сегментів			+

Важливий вплив на діяльність готелю мають не лише споживачі а й конкуренти, до яких належать Sn Hotel, Hotel Sluch, Lider.

Однак рівень сервісу ПП «Мотель Фієста» є досить високим, оскільки асортимент послуг є широким, і надає не лише послуги з розміщення, а й послуги з обслуговування напоями, їжею, тощо. Оскільки, ПП «Мотель Фієста» є сучасним, а керівництво слідкує за інтер'єром, асортиментом послуг, приділяє належну увагу обслуговуванню споживачів, тому, готель має значну нішу на ринку, а аналіз конкурентів наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка діяльності конкурентів ПП «Мотель Фієста»

№	Показники	Оцінка в балах		
		1	2	3
1.	Доля ринку готелю	+		
2.	Ширина асортименту готелю	+		
3.	Якість послуг, що надає готель		+	
4.	Рівень цін в готелі		+	
5.	Рівень сервісу в готелі		+	
6.	Система управління в готелі		+	

Узагальнення результатів аналізу всіх факторів мікросередовища та оцінка її впливу на ПП «Мотель Фієста» представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінка факторів мікросередовища на діяльність ПП «Мотель Фієста»

Група факторів	Фактори	Характер впливу (+,-)	Ступінь впливу
1	2	3	4
Споживачі	Розвиток ринку готельних та ресторанних послуг	+ 1	2
	Стан, тенденції попиту на готельні та ресторанні послуги	+ 1	2
	Ступінь мінливості потреб та запитів споживачів	- 1	1
	Купівельна спроможність споживачів	+ 1	2
	Прихильність споживачів до готельних та ресторанних послуг ПП	+ 1	3

## Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
Конкуренти	Стан конкурентної боротьби на ринку готельних та ресторанних послуг	+ 1	1
	Сила конкурентного тиску на ринку готельних та ресторанних послуг	- 1	1
	Число активних конкурентів на ринку готельних та ресторанних послуг	- 1	1

Профіль діяльності ПП «Мотель Фієста» представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Профіль діяльності ПП «Мотель Фієста»

№	Показники	Бали		
		1	2	3
1.	Можливість досягнення цілей		2	
2.	Ступінь відповідності організаційної структури		2	
3.	Комунікаційні зв'язки у готелі			3
4.	Стиль правління у готелі		2	
5.	Рівень прибутку у готелі	1		
6.	Доля ринку		2	
7.	Якість послуг у готелі	1		
8.	Широта асортименту у готелі	1		
9.	Гнучкість цінової політики у готелі	1		
10.	Рівень договірної політики у готелі		2	
11.	Рівень сервісу у готелі		3	
12.	Ступінь маркетингової політики		2	
13.	Стан МТЗ			3
14.	Склад та кваліфікація персоналу готелю			3
15.	Плинність кадрів	1		
16.	Мотивація кадрів	1		
17.	Фінансова спроможність готелю		2	
18.	Організаційна культура у готелі		2	
19.	Рейтингова оцінка готелю		2	

Далі для оцінки ПП «Мотель Фієста» проведемо аналіз внутрішнього середовища готелю за різними напрямками. Спочатку дослідимо якість системи управління ПП «Мотель Фієста», аналіз якої наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Дослідження якості системи управління ПП «Мотель Фієста»

Фактори	Вагомість фактора	Значення фактора	
		Нормативний показник	Фактичний показник
Питома вага управлінського персоналу готелю, що мають фахову освіту за сферою діяльності, %	0, 30	0, 10	–
Кількість застосовуваних наукових підходів до управління	0, 25	20, 0	10, 0
Освіченість усього персоналу готелю, років	0, 20	15, 0	15, 0
Плинність управлінських кадрів готелю, %	0, 15	12, 0	12, 0
Автоматизація управлінської праці в готелі, частки одиниці	0, 10	0, 80	0, 60
Рівень якості системи управління ПП «Мотель Фієста»:			
$K_{yup} = \sum_{i=1}^5 \alpha_i \frac{P_{\Phi i}}{P_{H i}}, \text{ нормативне значення} = 45,0\%, \quad (2.1)$			
де $\alpha_i$ – вагомість фактора, $\sum \alpha_i = 1,0$ ;			
$P_{\Phi i}$ – фактичне значення окремого фактора;			
$P_{H i}$ – нормативне значення окремого фактора.			
$K_{yup} = 0,25 \times 10 / 20 + 0,20 \times 15 / 15 + 0,15 \times 12 / 12 + 0,1 \times 0,6 / 0,8 = 0,55$ або 55%			

Проведемо оцінку конкурентних переваг ПП «Мотель Фієста» (табл.23.7).

Таблиця 2.7 – Конкурентні переваги ПП «Мотель Фієста»

Фактор	Питома вага	ТзОВ "Готель-Писанка"
Якість обслуговування клієнтів готелю	0, 20	2, 0
Ціни на послуги	0, 20	1, 80
Стан МТЗ	0, 10	0, 90
Місце-розташування готелю	0, 10	0, 70
Імідж готелю	0, 10	0, 90
Маркетинг та рекламна компанія послуг готелю	0, 10	0, 90
Якість харчування в ресторані готелю	0, 10	0, 80
Асортимент послуг	0, 10	0, 80
Разом:	1,0	8, 80

За результатами аналізу внутрішнього середовища ПП «Мотель Фієста» складено перелік сильних і слабких сторін готелю (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Перелік сильних і слабких сторін ПП «Мотель Фієста»

№	Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Ступінь впливу	Слабкі сторони	Ступінь впливу
1.	Організація управління в готелі			Недосконала система контролю	2
2.	Маркетинг та реклама	Ефективна організація	1	Неефективна маркетингова діяльність та реклама	2
				Недостатньо широкий асортимент послуг	1
3.	Дослідження та розробки	Наявність можливостей для впровадження інновацій	1		
4.	Технології готельних та ресторанних послуг	Сучасне обладнання	2		
5.	Персонал готелю та ресторану	Кваліфікований персонал	3		
		Висока компетентність персоналу	3		
6.	Управління фінансами	Помірна цінова політика	2	Не висока рентабельність підприємства	1
		Переваги щодо витрат	1		
7.	Організаційна культура та імідж гелю	Достатньо високий імідж готелю	1		
		Трудова етика на належному рівні	1		
		Рівень сервісу на належному рівні	1		

Після проведення аналізу зовнішнього середовища (макросередовища, споживачів, конкурентів, мікросередовища) та внутрішнього середовища (профіль діяльності готелю, якості системи управління, конкурентних переваг) ПП «Мотель Фієста» і складанням переліку можливостей та загроз, а також, сильних і слабких сторін готелю, побудуємо матрицю SWOT (табл. 2.9).

Матриця SWOT дозволяє підготуватися ПП «Мотелю Фієста» до стратегічного планування та прийняття рішень.

Таблиця 2.9 –SWOT матриця для ПП «Мотелю Фієста»

Зовнішнє середовище		Можливості	Оцінка в балах	Загрози	Оцінка в балах
		Розвиток технологій та інновацій на ринку готельно-ресторанного бізнесу	3	Значні податкові ставки	2
Внутрішнє середовище	Можливе розширення клієнтів послуг	3	Зменшення доходів населення	2	
	Зростання кваліфікованих кадрів	1	Зростання інфляції	1	
	Рівень освіти в країні	1	Збільшення кількості аналогічних закладів та посилення конкурентного тиску	1	
	Сильні сторони	Оцінка в балах	поле СІМ	поле СІЗ	
	Кваліфікований персонал	3			
Висока компетентність персоналу	3				
Сучасне обладнання	2				
Помірна цінова політика	2				
Ефективна організація збуту	1				
Наявність можливостей для впровадження інновацій	1				
Переваги щодо витрат	1				
Достатньо високий імідж готелю	1				
Трудова етика на належному рівні	1				
Рівень сервісу на належному рівні	1				
Слабкі сторони		поле СЛМ	поле СЛЗ		
Недосконала система контролю	2				
Неефективна маркетингова діяльність та реклама	2				
Недостатньо широкий асортимент послуг	1				
Не висока рентабельність підприємства	1				

## 2.2 Організаційно-економічна характеристика ПП «Мотель Фієста»

ПП «Мотель Фієста» знаходиться не далеко від центру м. Старокостянтинова, зокрема 2,5 км. Кількість номерів – 7 шт. На території готелю безкоштовним Wi-Fi, є ресторан з терасою та конференц-зал, парковка (послуга платна).

У ПП «Мотель Фієста» наявні приміщення вестибюльної групи, до яких належать: вестибюль, кімната для зберігання багажу, туалетна кімната, приміщення охорони, конференц-зал. Більш детально приміщення приймально-вестибюльної групи ПП «Мотель Фієста» наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Приміщення приймально-вестибюльної групи ПП «Мотель Фієста»

Найменування приміщення	Площа приміщення, м <sup>2</sup>
Вестибюль	22
Зона реєстрації та приймання	12
Кімната чергового персоналу	8
Санітарно-технічний блок	6
Кімната адміністратора (чергового)	8
Комора притирального інвентарю	4
Санвузол для жінок та чоловіків (роздільний)	12

У готелі є різні номери, характеристику яких наведено у табл. 2.11. ПП «Мотель Фієста» має чотири типи номерів, зокрема: стандарт двомісний Twin, стандарт тримісний, двомісний номер покращений, покращений номер з ліжком розміру «queen-size». Розмір та оснащення номерів залежить від їх класу. Оснащення номерів меблями є майже ідентичним для стандарту двомісний Twin та стандарту тримісного. Двомісний номер покращений у порівнянні з попередніми номерами до оснащено біде, а покращений номер з ліжком розміру «queen-size», окрім, біде до оснащено гідро масажною ванною, більшим ліжком, прикро ватними тумбами та комодом.

Таблиця 2.11 – Характеристика оснащення номерів у ПП «Мотель Фієста»

Тип номеру / оснащення			
Стандарт двомісний Twin	Стандарт тримісний	Двомісний номер покращений	Покращений номер з ліжком розміру «queen-size»
Розмір кімнати – 14м <sup>2</sup>	Розмір кімнати – 18м <sup>2</sup>	Розмір кімнати – 24м <sup>2</sup>	Розмір кімнати – 21м <sup>2</sup>
Оснащення номеру інвентарем та меблями			
Ліжко односпальне 90×2000 – 2 шт. Комплект постільних речей та білизни на 1-ну особу (наявність всього перерахованого – 2 шт.): а) матрац та на матрацник б) подушка – 2 шт. в) ковдра та покривало на ліжку г) підковдра, простирадло та 2-ві наволочки Килимок біля ліжка – 1 шт. Вішалка для верхнього одягу – 1 шт.	Ліжко односпальне 90×2000 – 3 шт. Комплект постільних речей та білизни на 1-ну особу (наявність всього перерахованого – 3 шт.): а) матрац та на матрацник б) подушка – 2 шт. в) ковдра та покривало на ліжку г) підковдра, простирадло та 2-ві наволочки Килимок біля ліжка – 2 шт. Вішалка для верхнього одягу – 1 шт.	Ліжко двоспальне 1600×2000 – 1 шт. Комплект постільних речей та білизни на 1-ну особу (наявність всього перерахованого – 2 шт.): а) матрац та на матрацник б) подушка – 2 шт. в) ковдра та покривало на ліжку г) підковдра, простирадло та 2-ві наволочки Килимок біля ліжка – 2 шт. Вішалка для верхнього одягу – 1 шт.	Ліжко двоспальне 1800×2000 – 1 шт. Комплект постільних речей та білизни на 1-ну особу (наявність всього перерахованого – 2 шт.): а) матрац та на матрацник б) подушка – 2 шт. в) ковдра та покривало на ліжку г) підковдра, простирадло та 2-ві наволочки Килимок біля ліжка – 2 шт. Вішалка для верхнього одягу – 1 шт. Тумба прикро ватна – 2 шт. Комод – 1 шт.
Шафа для одягу – 1 шт. Стіл – 1 шт. Стільці – 2 шт. Приладдя для прасування – 1 шт.			
Оснащення ванної кімнати			
Ванна або душ Туалет Фен Пральна машина Туалетне приладдя	Ванна або душ Туалет Біде Фен Пральна машина Туалетне приладдя	Душ Гідромасажна ванна Туалет Біде Фен Туалетне приладдя	

Характеристику технічного оснащення номерів у ПП «Мотель Фієста» наведено у таблиці 2.12. Усі номери готелю оснащено майже однаково, окрім, кількості світильників біля ліжка.

Таблиця 2.12 – Характеристику технічного оснащення номерів у ПП «Мотель Фіеста»

Технічне оснащення	Стандарт двомісний Twin	Стандарт тримісний	Двомісний номер	Покращений номер з ліжком розміру «queen-size»
	Наявність / кількість шт.			
Двері і замки				
Двері	1 шт.			
Замок з внутрішнім запобіжником	1 шт.			
Освітлення				
Загальне освітлення номеру	+	+	+	+
Світильник біля ліжка	2 шт.	3 шт.	2 шт.	2 шт.
Електророзетки				
Не менше 2-х на кімнату	+	+	+	+
У санвузлі	+	+	+	+
Телевізор				
Телевізор з плоским екраном	+	+	+	+
Кондиціонер				
Кондиціонер з пультом керування	+	+	+	+

Слід зазначити, що при ПП «Мотель Фіеста» функціонує ресторан з терасою. Площа приміщень ресторану з терасою при ПП «Мотель Фіеста» представлено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Площа приміщень ресторану з терасою при ПП «Мотель Фіеста»

Приміщення	Площа приміщення, м <sup>2</sup>
Вестибюль ресторану, у т.ч.:	28
гардероб	8
туалетні кімнати	8
Торговельна зала	65
Кухня	25
Приміщення адміністратора та офіціантів	10

Для більш детального аналізу ПП «Мотель Фіеста» наведемо основні техніко-економічні показники (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Основні техніко-економічні показники ПП «Мотель Фієста»

№	Показники	Од. виміру	Роки			Темпи зміни, %	
			2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
1	Чиста виручка від реалізації послуг	тис. грн.	1910,0	2100,9	2510,9	109,99	119,52
2	Повна собівартість послуг	тис. грн.	1394,3	1638,7	1815,38	117,53	110,78
3	Фінансовий результат від основної операційної діяльності	тис. грн.	515,7	462,2	695,52	89,63	150,48
4	Чистий прибуток / збиток	тис. грн.	412,56	369,76	556,42	89,63	150,48
5	Середньооблікова чисельність працівників	чол.	10	10	9	100,0	90,0
6	Фонд заробітної плати	тис. грн.	721,2	854,4	891,0	118,47	104,28
7	Середньомісячна заробітна плата	грн.	6010,0	7120,0	8250,0	118,47	115,87
8	Рентабельність послуг	%	29,59	22,56	30,65		

Фінансові результати наведено на рис. 2.1.

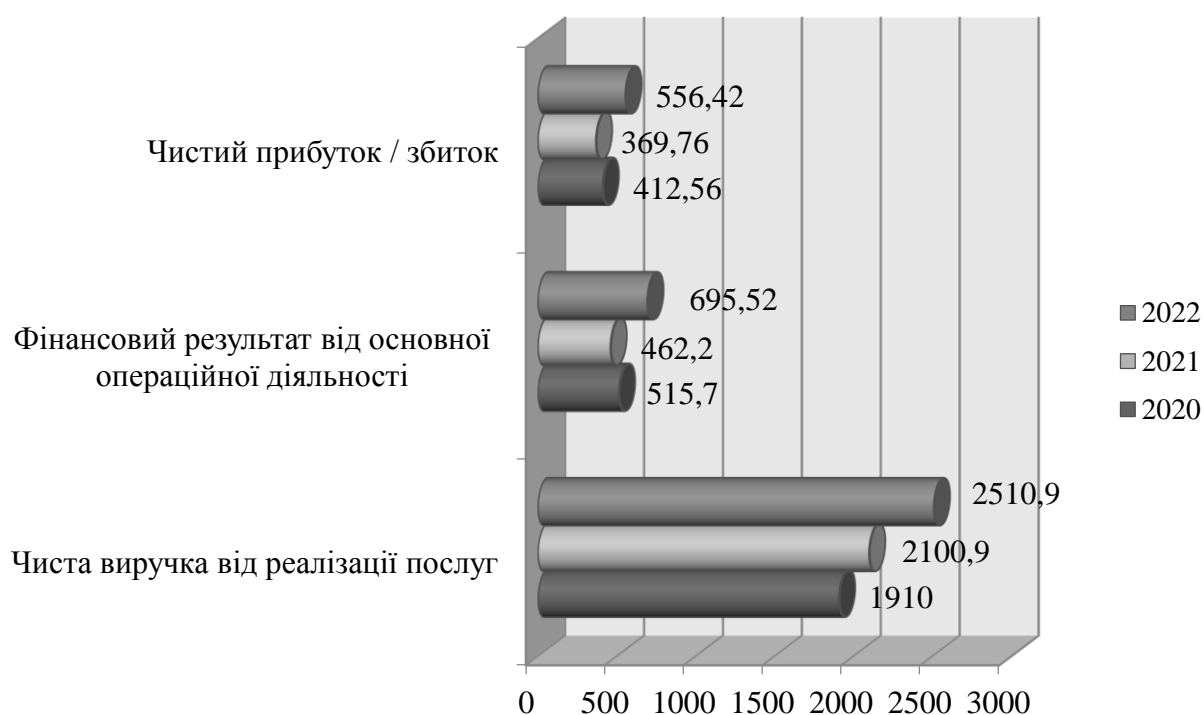


Рисунок 2.1 – Фінансові результати ПП «Мотель Фієста»  
протягом 2020 – 2022 р., тис.грн.

Чиста виручка від реалізації послуг ПП «Мотель Фієста» протягом аналізованого періоду зростає, і становить у 2020 р. – 1910,0 тис.грн., у 2021 р. – 2100,9 тис.грн., у 2022 р. – 2510,9 тис.грн.

Фінансовий результат від основної операційної діяльності зменшується у 2021 році в порівнянні з попереднім роком, і зростає у 2022 році в порівнянні з попереднім роком, і становить у 2020 р. – 515,7 тис.грн., у 2021 р. – 462,2 тис.грн., у 2022 р. – 695,52 тис.грн.

Чистий прибуток (збиток) ПП «Мотель Фієста» змінюється аналогічно фінансовому результату від основної операційної діяльності, і становить у 2020 р. – 412,56 тис.грн., у 2021 р. – 369,76 тис.грн., у 2022 р. – 556,42 тис.грн.

Повна собівартість послуг ПП «Мотель Фієста» протягом 2020 – 2022 р. наведено на рис. 2.2.

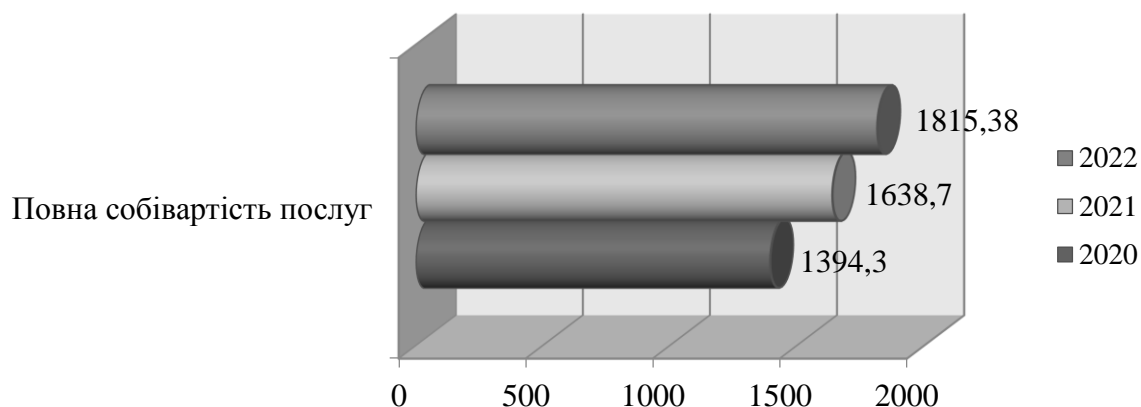


Рисунок 2.2 – Повна собівартість послуг ПП «Мотель Фієста» протягом 2020 – 2022 р., тис.грн.

Повна собівартість послуг зростає протягом аналізованого періоду, і становить у 2020 р. – 1394,3 тис.грн., у 2021 р. – 1638,7 тис.грн., у 2022 р. – 1815,38 тис.грн.

Середньооблікова чисельність працівників у ПП «Мотель Фієста» залишається незмінною протягом 2020–2021 рр., і становить 10 чол., у 2022 р. чисельність персоналу зменшилася на 1 чол.

Фонд заробітної плати у ПП «Мотель Фієста» зростає, і становить у 2020 р. – 721,2 тис.грн., у 2021 р. – 854,4 тис.грн. та у 2022 р. – 891,0 тис.грн. (рис. 2.3).

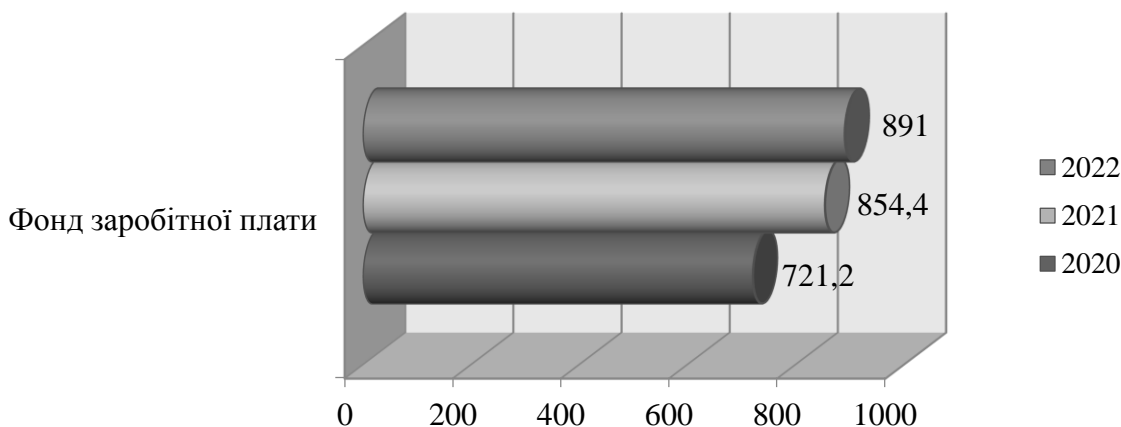


Рисунок 2.3 – Фонд заробітної плати ПП «Мотель Фієста» протягом 2020 – 2022 р., тис.грн.

Середньомісячна заробітна плата ПП «Мотель Фієста» зростає, однак, її рівень є не високим, і становить у 2020 р. – 6010,0 тис.грн., у 2021 р. – 7120,0 тис.грн. та у 2022 р. – 8250,0 тис.грн. (рис. 2.4).

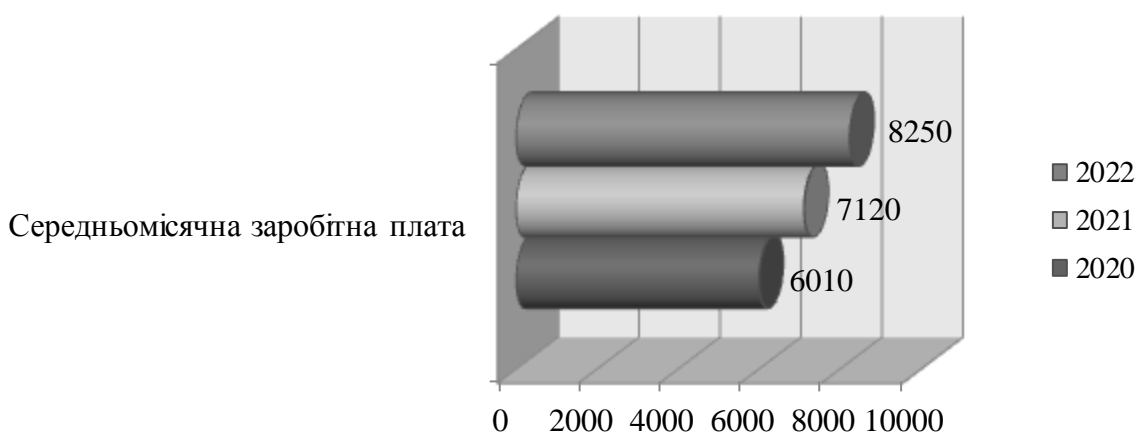


Рисунок 2.4 – Середньомісячна заробітна плата ПП «Мотель Фієста» протягом 2020 – 2022 р., грн.

Рентабельність послуг у ПП «Мотель Фієста» становить у 2020 р. – 29,59%, у 2021 р. – 22,56% та у 2022 р. – 30,65%.

### 2.3 Оцінювання корпоративних конфліктів у діяльності ПП «Мотель Фієста»

У діяльності ПП «Мотель Фієста» можливе виникнення конфліктних ситуацій або суперечностей між різними сторонами, зокрема між такими категоріями, як персонал, клієнти, партнери, постачальники або інші зацікавлені сторони. Оцінювання корпоративних конфліктів може допомогти ідентифікувати можливі джерела конфліктів та вжити заходів для їх запобігання або вирішення.

Основні аспекти, які можуть впливати на конфліктний потенціал ПП «Мотель Фієста»:

а) персонал – працівники готелю можуть бути незадоволені певними аспектами діяльності готелю, зокрема: неправильне управління, комунікаційні проблеми або конфлікти між різними членами персоналу можуть створювати конфліктну атмосферу в готелі;

б) клієнти – суперечності, незадоволеність клієнтів щодо якості обслуговування, проблеми з бронюванням, обслуговуванням у ресторані, недостатня реакція на скарги клієнтів, все це може призвести до конфліктів;

в) партнери і постачальники – у діяльності готелю можливі суперечності між партнерами і постачальниками, і стосуються взаємин непорозуміння, проблеми з доставкою товарів або наданням послуг, недостатня співпраця, фінансові суперечки або неузгодженість умов договорів можуть сприяти виникнення конфліктів;

г) конкуренти – зростання конкуренції на ринку готельних та ресторанних послуг може призвести до конфліктів, а особливо коли існують

спроби конкурентів завойовувати клієнтів або частку ринку.

Визначення особливостей конфліктності між різними групами зацікавлених сторін в діяльності ПП «Мотель Фієста» представлено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Визначення особливостей конфліктності між різними групами зацікавлених сторін в діяльності ПП «Мотель Фієста»

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

У табл. 2.15 визначено особливості можливих конфліктів між різними зацікавленими особами в діяльності ПП «Мотель Фієста», фактично їх можна поділити на істотні та не істотні, однак, варто навести також особливості цих конфліктів та їх ступінь.

Визначення ступеня конфліктності між різними групами зацікавлених сторін в діяльності ПП «Мотель Фієста» представлено в табл. 2.16. В діяльності готелю існують різні конфлікти, адже не всі з них є деструктивними, оскільки,

вони можуть сприяти розвитку ПП «Мотель Фієста» та призвести до прийняття нестандартних рішень власниками та менеджментом готелю.

Таблиця 2.16 – Визначення ступеня конфліктності між різними групами зацікавлених сторін в діяльності ПП «Мотель Фієста»

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

\*Д, К – деструктивний або конструктивний конфлікт;

\*\* оцінка від 1 до 5 – ступінь конфлікту (1 – мінімальний, 5 – максимальний).

Для визначення ступеня конфліктності в діяльності ПП «Мотель Фієста» використовується шкала оцінювання від 1 до 5 балів, а сама оцінка залежить від певних факторів, зокрема:

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

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

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

г) застосування конфліктологічних методів – до них належать аналіз інтересів зацікавлених сторін, оцінка потенційних втрат та вигравів, оцінка потенційних ризиків, все це може бути використано для оцінки ступеня конфліктності в діяльності ПП «Мотель Фієста».

## **3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ПП «МОТЕЛЬ ФІЄСТА»**

### **3.1 Запровадження оцінювання задоволеності клієнтів з метою уникнення конфліктів у діяльності ПП «Мотель Фієста»**

Запровадження системи оцінювання задоволеності клієнтів в діяльності ПП «Мотель Фієста» може бути ефективним засобом уникнення конфліктів і покращення якості обслуговування. Оцінювання задоволеності клієнтів включає збір, аналіз та використання зворотного зв'язку від клієнтів щодо їхнього враження від перебування та наданих послуг в готелі. Ось деякі переваги запровадження оцінювання задоволеності клієнтів:

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

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

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

В готелі існують різні види звернень до працівників готелю, а саме:

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

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

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

Аналіз основних причин звернення клієнтів до персоналу ПП «Мотель Фієста» наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Аналіз основних причин звернення клієнтів до персоналу ПП «Мотель Фієста»

Причини звернення	Опис проблеми	Вирішення проблеми зі сторони персоналу готеля
1	2	3
Довге надання номера обраної категорії, або повільне обслуговування клієнта	Не належна взаємодія готельних служб веде до затримки обслуговування клієнтів. Гості нерідко скаржаться на повільне обслуговування, довге надання номеру. Клієнти звертаються до працівників рецепції і висловлюють претензії	Адміністратори служби прийому та розміщення вибачаються за доставлені незручності та намагаються пришвидшити обслуговування клієнтів
Проблеми технічного характеру (н-д несправності та поломки в номері готелю), старіння матеріально-технічної бази	Клієнти звертаються до працівників рецепції і висловлюють претензії з приводу непрацюючої техніки, сантехніки тощо	Зазвичай працівники готелю вирішують звернення на користь клієнта шляхом заміни номера на покращений. Якщо потрібні ремонтні роботи в номері, то з гостем погоджується термін виконання робіт в номері або переселення в інший номер. Якщо немає можливості переселення, виконується ремонт у номері та надається додаткова послуга як вибачення. У крайніх випадках робиться знижка на проживання

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Самостійна доставка багажу до номера	Досить рідкісна причина звернення клієнтів, однак у разі виявлення такої проблеми він звертається до працівників рецепції	Вирішення проблеми у цій ситуації не можливе. Іноді адміністратор сам допомагає доставити багаж до номера клієнта. Також, клієнту може надатися додаткова послуга як вибачення
Невідповідність технічного оснащення номеру, заявленому на сайті готелю	Клієнти звертаються до працівників рецепції і висловлюють претензії щодо відсутності певного елемента технічного оснащення номера	Зазвичай працівники готелю вирішують звернення на користь клієнта шляхом заміни номера на покращений або до оснащують його у відповідності до заявленого на сайті готелю. Якщо такого елемента в готелі немає, надається додаткова послуга як вибачення
Шум у холі готелю та у ресторані в нічний час	Так як у готелі проводяться свят (більше 10% споживачів готельних послуг звертаються саме з цією метою до готелю), багато гостей після проведення свят заважають решті гостей відпочивати. Клієнти звертаються до працівників рецепції і висловлюють претензії	Персонал готелю просить поводити гостей тихіше

Функціонал обов'язків працівників готелю, пов'язаних із зверненнями (претензіями, скаргами, рекламаціями) клієнтів представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Функціонал обов'язків працівників готелю, пов'язаних із зверненнями (претензіями, скаргами, рекламаціями) клієнтів

Менеджер служби прийому та розміщення	Адміністратор готелю
Фіксує всі звернення клієнтів готелю. Звернення клієнтів для подальшого їх вирішення передає співробітники готелю, що будуть усувати проблему. Зобов'язаний швидко та ефективно реагувати на скарги клієнтів, ввічливо та коректно вирішувати всі проблеми	Розглядає претензії, що пов'язані з неналежним обслуговуванням клієнтів та вжиття заходів щодо їх усунення. Інформування керівника про неналежне обслуговування клієнтів

З метою опрацювання на усунення звернень клієнтів персонал готелю має дотримуватися певної послідовності дій, що дасть змогу швидко та ефективно

реагувати на ці звернення.

Запропоновану послідовність дій представлено на рис. 3.1.

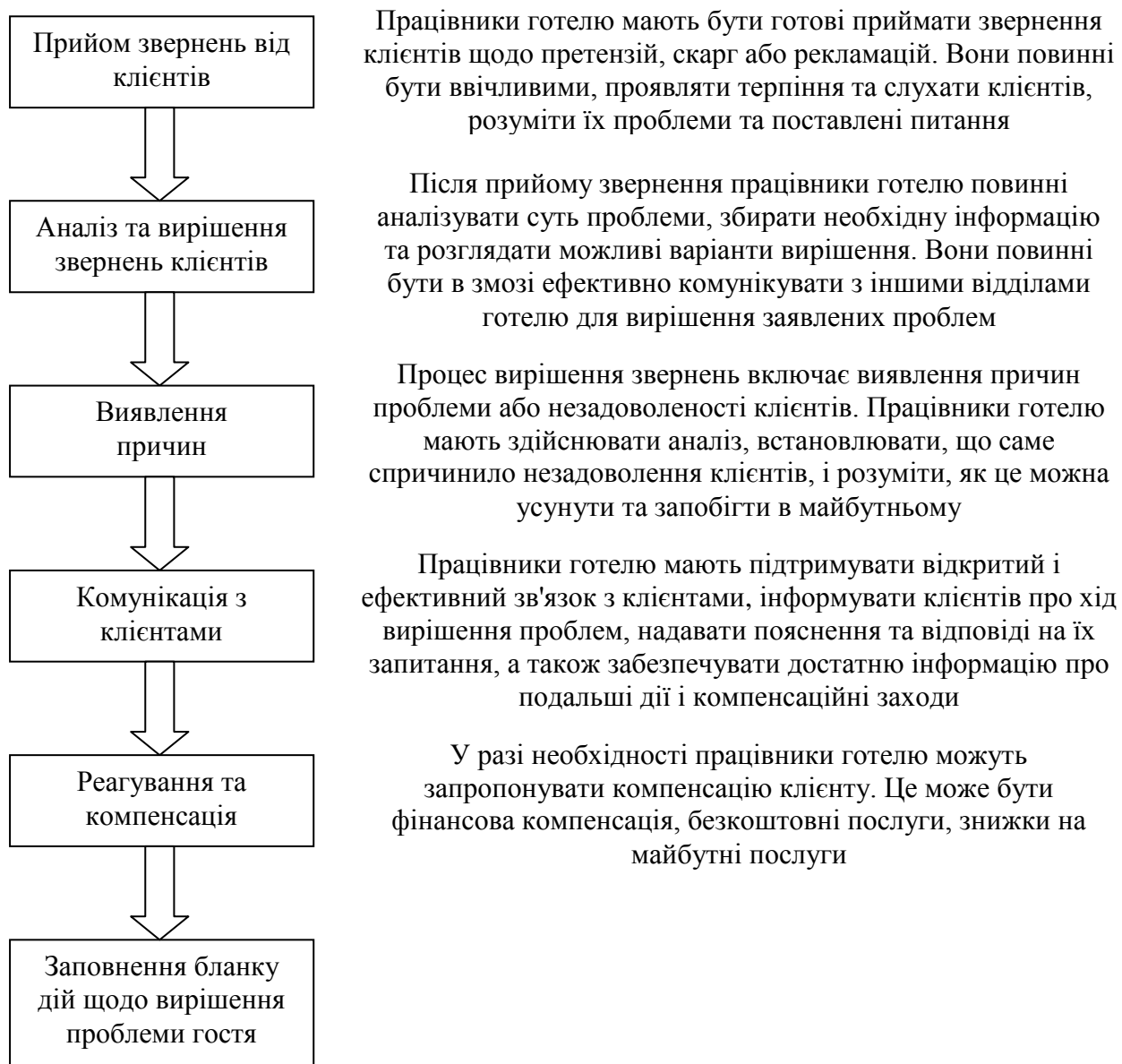


Рисунок 3.1 – Послідовність дій працівників готелю у разі звернень (претензій, скарг, рекламацій) клієнтів

З метою передчасного реагування на можливі проблеми в діяльності ПП «Мотель Фіеста» пропонується запровадження анкетного опитування претензій, скарг, рекламацій (табл. 3.3).

Запропонована анкета є простою, і не вимагає багато часу для відповідей клієнтів, тому дасть можливість отримати максимальну кількість відгуків

користувачів готельних послуг. Подальша обробка та аналіз отриманої інформації дозволить передчасно реагувати на існуючі проблеми та уникати конфліктних ситуацій.

Таблиця 3.3 – Анкета для дослідження претензій, скарг, рекламаций в готелі

Питання / відповідь	Чи вважаєте Ви правильними такі твердження?		
1 питання	Позначте ранг досліджуваних категорій (питання 2 – 4)		
Відповідь	1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____
2 питання	Які претензії мали місце при користуванні готельним послугами?	З якими скаргами Ви зверталися до відділу адміністрування готелю?	Який інструмент рекламаций Ви використовували у процесі порушень стандартів обслуговування функціональної та технічної якості
Відповідь	1. _____ 2. _____ ... _____	1. _____ 2. _____ ... _____	1. _____ 2. _____ ... _____
3 питання	На Вашу думку претензії клієнтів щодо якості обслуговування можуть призвести до конфліктної ситуації гостя та співробітника засобу розміщення?	Протягом якого часу вирішувалися питання, пов'язані з розглядом та прийняттям рішення щодо Вашої скарги	Перед бронюванням готельного номера, Ви вивчали відгуки гостей про засоби розміщення та яким чином?
Відповідь	Так / ні	1) за 10-15 хвилин 2) у межах години 3) понад 1 годину 4) більше доби	1. _____ 2. _____ ... _____
4 питання	Наведіть приклади найпоширеніших претензій	Чи вважаєте Ви порушенням прав споживача, не розглянуті скарги та їх не усунення	На Вашу думку, негативна рекламація може призвести до відтоку клієнтів у готелі?
Відповідь	1. _____ 2. _____ ... _____	Так / ні	Так / ні
Шановний гість готелю, Ваша думка дуже цінна. Щиро Вам, вдячні!			

За результатами реакції на виниклі лі проблеми клієнтами у діяльності ПП «Мотель Фієста» заповнюється бланк дій щодо вирішення проблеми гостя (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Бланку дій щодо вирішення проблем гостя у ПП «Мотель Фієста»

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

Анкетне дослідження претензій, скарг і рекламацій в готелі має кілька переваг:

а) об'єктивність даних – анкетне дослідження дозволяє зібрати реальні та об'єктивні дані від клієнтів щодо їх задоволення чи незадоволення послугами готелю. Це допомагає отримати працівникам готелю реальну картину про те, як клієнти сприймають сервіс готелю та які проблеми виникають;

б) структурованість – анкети мають чітку структуру переліком питань, що спрямовані на виявлення конкретних проблем в обслуговуванні готелю. Аналіз відповідей дозволяє структурувати та порівняти отримані відповіді та виявити загальні тенденції;

в) кількісний аналіз – є можливість провести кількісний аналіз отриманих результатів, оцінити рівень задоволення клієнтів, а також, визначити періодичність та кількість виникнення певних проблем. Отже, це допомагає ідентифікувати першочергові напрямки для попередження та вдосконалення обслуговування в готелі.

3.2 Рекомендації щодо підвищення кваліфікації персоналу з метою набуття навичок спілкування з конфліктними клієнтами у ПП «Мотель Фієста»

Досягнення довгострокових та короткострокових цілей, необхідність підвищення конкурентоспроможності ПП «Мотель Фієста» потребують вищого рівня професійної підготовки персоналу та добре спланованої, чітко організованої роботи з навчання персоналу. При цьому навчання не повинно обмежуватися лише передачею працівникам готелю тих чи інших знань та розвитком у них необхідних навичок. В ідеалі навчання персона готелю покликане передавати їм також інформацію про поточний стан справ у готелі та сприяти розвитку у них розуміння перспектив його розвитку та основних напрямів реалізації стратегії, підвищувати рівень трудової мотивації, прихильності працівників.

Щоб підвищити кваліфікацію персоналу та набути навичок спілкування з конфліктними клієнтами у ПП «Мотель Фієста», рекомендовано проводити тренінги з управління конфліктами – в готелі можна організувати тренінг та семінари для персоналу, що безпосередньо взаємодіють з клієнтами та спрямовані на розвиток навичок спілкування зі складними клієнтами та управління конфліктами. Запрошують професіонали у цій галузі для проведення тренінгів та навчання спеціальних методик;

Рекомендовану програму тренінгу персоналу з метою набуття навичок спілкування з конфліктними клієнтами у ПП «Мотель Фієста» представлено у

табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Рекомендована програма тренінгу персоналу з метою набуття навичок спілкування з конфліктними клієнтами у ПП «Мотель Фієста»

Складова програми тренінгу	Характеристика
Введення в конфліктологію	Ознайомлення з основними поняттями і теоріями конфліктології Розуміння причин, природи та особливостей конфліктів у готельній сфері
Емоційний інтелект та управління емоціями	Розвиток навичок керування власними емоціями в конфлікті Розуміння емоцій клієнтів для ефективної взаємодії та спілкування
Комунікаційні навички	Набуття навичок активного слухання, вміння ставити ефективні запитання. Набуття навичок чітко та ввічливо висловлювати власні думки та ідеї Вміння використовувати невербальні комунікації для покращення спілкування
Вирішення конфліктних ситуацій	Ознайомлення з різноманітними методами та інструментами вирішення конфліктів Вивчення стратегій та набуття навичок пошуку компромісних рішень та досягнення взаємовигідних угод
Симуляції та рольові ігри	Застосування набутих навичок Аналіз отриманих результатів, робота над помилками та знаходження оптимальних шляхів вирішення конфліктів
Практичні вправи та ретельний аналіз	Виконання практичних завдань з метою вдосконалити навичок спілкування з конфліктними клієнтами Ретельний аналіз ситуацій та знаходження оптимальних шляхів вирішення конфліктів

Під час реалізації програми тренінгу для персоналу у ПП «Мотель Фієста» слід дотримуватися таких принципів:

а) індивідуалізація – варто враховувати потреби та оцінювати навички кожного учасника тренінгу. Персонал готелю, що прийматиме участь в тренінгу, може мати різні навички та рівень досвіду, саме тому важливо адаптувати програму тренінгу до індивідуальних потреб учасників;

б) практичність – під час реалізації програми тренінгу варто забезпечувати активну практичну підготовку, яка дозволяють працівникам

застосовувати набуті навички в реальних конфліктних ситуаціях у готелі. Це допоможе закріпити вміння та ефективно застосовувати на практиці отримані знання;

в) взаємодія та співпраця – необхідно залучати учасників до спільного розв'язання завдань та їх активного обговорення. Слід створити атмосферу співпраці та взаємодії, де учасники обмінюватимуться своїми навичками та досвідом;

г) підтримка та зворотний зв'язок – надання постійної підтримки всім учасникам під час тренінгу, а також, після його завершення. Варто встановити канали зворотного зв'язку, де учасники зможуть отримувати поради, ставити питання та обговорювати ситуації;

д) оцінка та відстеження прогресу – варто проводити оцінку навичок працівників та рівня їх знань перед початком тренінгу, а також, після його завершення. Слід забезпечувати відстеження прогресу та аналізувати здобуті результати, які дозволять оцінити ефективність програми тренінгу та виявити напрями подальшого вдосконалення.

Мета набуття навичок спілкування з конфліктними клієнтами у ПП «Мотель Фієста» полягає в досягненні таких цілей:

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

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

в) побудова позитивного іміджу готелю – ефективне управління конфліктами та вчасна реакція на скарги клієнтів дає можливість покращити імідж готелю. Здатність конструктивно та вчасно реагувати на конфліктні

ситуації в готелі сприяють створенню позитивного враження про заклад, який надає якісні послуги та піклується про клієнтів;

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

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

Розрахунок ефективності впровадження курсів підвищення кваліфікації персоналу з метою набуття навичок спілкування з конфліктними клієнтами у ПП «Мотель Фієста» представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок ефективності впровадження курсів підвищення кваліфікації персоналу з метою набуття навичок спілкування з конфліктними клієнтами у ПП «Мотель Фієста»

№ п/п	Назва показника	Од. виміру	Сума
1	Чисельність працівників в готелі	чол.	9
2	Чисельність працівників, що безпосередньо взаємодіють з клієнтами в готелі	чол.	4
3	Вартість тренінгу з розрахунку на 1-го працівника готелю	грн.	2500
4	Вартість тренінгу на всіх працівників готелю, що безпосередньо взаємодіють з клієнтами	грн.	$2500 \times 4 = 10000$
5	Мінімальний прогнозований відсоток зростання клієнтів готелю	%	3
6	Мінімальне зростання чистого доходу готелю від надання послуг у наступному році	грн.	$(2510900 \times 3\%) \times 100\% = 75327$

Таким чином реалізація запропонованого заходи сприятиме зростанню чисельності готелів на 3% та зростання чистого доходу готелю від надання послуг у розмірі 75327 грн.

Зведені рекомендації щодо удосконалення управління конфліктами у ПП «Мотель Фієста» наведено у табл. 3.7

Таблиця 3.7 – Рекомендації щодо удосконалення управління конфліктами у ПП «Мотель Фієста»

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Запровадження оцінювання задоволеності клієнтів з метою уникнення конфліктів у діяльності ПП «Мотель Фієста»	Досліджено основні причини звернення клієнтів до персоналу готелю Запропоновано форму анкети для дослідження претензій, скарг, рекламаций в готелі та бланк дій щодо вирішення проблем гостя	Виявлення існуючих проблем та уникнення конфліктів за майбутніми клієнтами готелю Підвищення якості обслуговування Зростання лояльності клієнтів
2	Рекомендації щодо підвищення кваліфікації персоналу з метою набуття навичок спілкування з конфліктними клієнтами у ПП «Мотель Фієста»	Рекомендовано проводити тренінги з управління конфліктами у ПП «Мотель Фієста» Запропоновано програму тренінгу персоналу, що безпосередньо взаємодіє з клієнтами, з метою набуття навичок спілкування з конфліктними особистостями Здійснено розрахунок ефективності впровадження курсів для персоналу готелю	Покращення задоволення клієнтів готелю, збереження та збільшення клієнтів готелю, побудова позитивного іміджу готелю, ефективне вирішення проблем, покращення робочих відносин Прогнозоване зростання чистого доходу готелю від надання послуг – 75327 грн.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломної роботи досліджено теоретичні засади управління конфліктами в готелі. Під конфліктами варто розуміти складний феномен, що може бути спричинений різними обставинами, суперечностями між двома або більше сторін, і супроводжується взаємними діями або незгодою та може мати різноманітні наслідки. До основних рис конфлікту належать суперечність, взаємна незгода, взаємодія, напруженість, бажання впливу та потреба у вирішенні.

Проблеми управління конфліктами досліджувалися в межах існуючих теорій, зокрема: теорії систем, де конфлікти розглядаються як дисбаланс в системах (соціальних, політичних та економічних); функціоналістської теорії, де конфлікти розглядаються як нормальна та необхідна частина соціального життя; соціально-психологічної теорії, де конфлікти розглядаються як розбіжність інтересів (індивідуальних, групових та між групових).

В роботі наведено структуру конфлікту, основними елементами якої є сторони конфлікту, об'єкт або предмет конфлікту, цілі та інтереси або позиція конфліктуючої сторони, контекст, взаємодія та комунікація.

У науковій літературі існують різні підходи та моделі до вирішення конфліктів, зокрема модель конфлікту Томаса-Кілмена, яка визначає п'ять основних стилів взаємодії в конфліктах, зокрема стиль конкуренції, стиль співробітництва, стиль пристосування, стиль ухилення, стиль конкуренції та стиль компромісу.

Виникнення конфліктів спричиняють конфліктогени, до яких належать: негативне ставлення, поблажливе ставлення, хвастливе ставлення, менторські відносини, нечесність і нещирість, порушення етики, регресивна поведінка, а також: соціальні, економічні, політичні, культурні, психологічні сферою прояву.

Дуже часто конфлікти між гостями та співробітниками мають результат у

вигляді різноманітних скарг, а саме: обслуговування, чистоту та гігієну, технічні проблеми, на якість харчування, на розміщення та комфорт.

У другому розділі дипломної роботи наведено характеристику діяльності та аналіз управління конфліктами у ПП «Мотель Фієста». У готелі є різні номери, зокрема у готелі є чотири типи номерів, зокрема: стандарт двомісний Twin, стандарт тримісний, двомісний номер покращений, покращений номер з ліжком розміру «queen-size». Діяльність готелю можна охарактеризувати як стабільну, оскільки чистий прибуток становить у 2020 р. – 412,56 тис.грн., у 2021 р. – 369,76 тис.грн., у 2022 р. – 556,42 тис.грн. Рентабельність послуг у ПП «Мотель Фієста» становить у 2020 р. – 29,59%, у 2021 р. – 22,56% та у 2022 р. – 30,65%.

У роботі проаналізовано особливості конфліктності між різними групами зацікавлених сторін та визначено ступінь конфліктності між різними групами зацікавлених сторін в діяльності ПП «Мотель Фієста» за шкалою оцінювання від 1 до 5 балів.

У третьому розділі наведено рекомендації щодо удосконалення управління конфліктами у ПП «Мотель Фієста», зокрема:

а) запровадження оцінювання задоволеності клієнтів з метою уникнення конфліктів у діяльності ПП «Мотель Фієста», що сприяє виявленню існуючих проблем та уникнення конфліктів за майбутніми клієнтами готелю, підвищення якості обслуговування, зростанню лояльності клієнтів;

б) рекомендації щодо підвищення кваліфікації персоналу з метою набуття навичок спілкування з конфліктними клієнтами у ПП «Мотель Фієста», що сприятиме покращенню задоволення клієнтів готелю, збереженню та збільшенню клієнтів готелю, побудові позитивного іміджу готелю, ефективному вирішенні проблем, покращенню робочих відносин. Прогнозоване зростання чистого доходу готелю від надання послуг – 75327 грн.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Анцупов А. Я. Введение в конфликтологию / А. Я. Анцупов, А. А. Малышев. – Ужгород: МАУП, 1995. – 101 с.
2. Бабюк О. С. Класифікація конфліктів / О. С. Бабюк, С. М. Пелипчук // Інформаційні технології, економіка та право: стан та перспективи розвитку. (ІТЕП-2015): матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 24-25 вересня 2015 р. Міністерство освіти і науки України, ПВНЗ «Буковинський університет». – Чернівці : Книги ХХІ, 2014. – С. 55–57.
3. Балабанова Л. В. В. Конфліктологія: підручник / Л. В. Балабанова, К. В. Савельєва. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 468 с.
4. Бандурка А. М. Конфликтология / А. М. Бандурка, В. А. Друзь. – Харьков: Университет ВД Украины, 1997. – 335 с.
5. Галаган В. Я. Конфліктологія / В. Я. Галаган, В. Ф. Орлов, О. М. Отич. – Київ, 2008. – 293 с.
6. Гірник А. М. Основи конфліктології: підручник [Електронний ресурс] / А. Гірник. – 2001. – Режим доступу : <https://westudents.com.ua/knigi/514-osnovi-konflktologgrnik-am.html>.
7. Долинська Л. В. Психологія конфлікту: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Долинська, Л. П. Матяш-Заяц. – Київ: Каравела, 2010. – 304 с.
8. Дуткевич Т. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. перевид. / Т. Дуткевич. – Київ: Центр учб. л-ри, 2016. – 455 с.
9. Калаур С. М. Соціальна конфліктологія: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / С. М. Калаур, З. З. Фалинська – Тернопіль: Астон, 2010. – 360 с.
10. Кіржнер Л. О. Конфліктологія: навч. посіб. / Л. О. Кіржнер, М. В. Мартиненко. – Харків: ХНЕУ, 2007. – 142 с.
11. Коваленко Д. В. Конфліктологія : навч. посіб. для вузів / Д. В. Коваленко, І. М. Шалімова, О. М. Керницький; Укр. інж.-пед. акад. – Харків: Точка, 2012. – 221 с.

12. Мала Н. Т. Конфлікт у організації: класифікація та моделювання / Н. Т. Мала // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20(15). – С. 212–219.
13. Матеріал лекцій з дисципліни «Конфліктологія» для підготовки фахівців на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти за напрямом підготовки 6.030402 «Правоохоронна діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://academysps.edu.ua/wp-content/uploads/2017/02/Materiali-lektsij\\_Konfliktologiya.pdf](https://academysps.edu.ua/wp-content/uploads/2017/02/Materiali-lektsij_Konfliktologiya.pdf).
14. Миронова О. М. Конфліктологія: навч. посіб. / О. М. Миронова, О. В. Мазоренко. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. – 168 с.
15. Пастух І. Д. Класифікація конфліктів інтересів у публічно-правових відносинах / І. Д. Пастух // Наукові записки НаУКМА. Юридичні науки. – 2019. – Т. 3. – С. 94–99.
16. Петрінко В. С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці: навчальний посібник / В. С. Петрінко. – Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. – 360 с.
17. Пірен М. І. Деонтологія конфліктів та управління: навч.-практ. посіб. / М. І. Пірен. – Київ: Українська академія держ. управління при Президентові України, Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2001. – 378 с.
18. Пірен М. І. Конфліктологія: підручник / М. І. Пірен. – Київ: МАУП, 2003. – 360 с.
19. Редько В. Є. Вплив корпоративної культури на якість готельного сервісу [Електронний ресурс] / В. Є. Редько, С. В. Ваніна. // Ефективна економіка. – 2018. №11. – Режим доступу: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2018/66.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2018/66.pdf).
20. Скотт Д. Г. Конфлікти. Шляхи їх подолання / Д. Г. Скотт. – Київ: Зовнішторгвидав, 1991. – 378 с.
21. Соколов А. В. Класифікація конфліктів на підприємстві [електронний ресурс] / А. В. Соколов, В. І. Курдась // Журнал науковий огляд. – 2015. – №8(18). – Режим доступу: <file:///C:/Users/Comp/Downloads/574-2409-1-PB.pdf>.

22. Boulding K. E. Conflict and defense: a general theory / K. E. Boulding. – Lanham, MD: University Press of America, 1988. – 349 p.
23. Boulding K. E. Conflict and defense: a general theory / K. E. Boulding. – Lanham, MD: University Press of America, 1988. – 349 p.
24. Boulding K. E. Stable Peace / K. E. Boulding. – Houston: University of Texas Press, 1978. – 156 p.
25. Boulding K. E. The Image: Knowledge in Life and Society / K. E. Boulding. – Michigan: University of Michigan Press, 1956. – 184 p.
26. Coser L. A. Coser Continuities in the Study of Social Conflict // L. A. Coser. – New York: Free Press, 1967. – 272 p.
27. Coser L. A. The Functions of Social Conflict: An Examination of the Concept of Social Conflict and Its Use in Empirical Sociological Research // L. A. Coser. – New York: Free Press, 1964. – 192 p.
28. Lewin K. Resolving social conflicts & Field theory in social science. – Washington, D.C: American Psychological Association, 1997. – 230 p.
29. Lewin K. Resolving social conflicts and field theory in social science / K. Lewin. – Washington, DC: American Psychological Association, 1997. – 442 p.
30. Mayo E. The Social Problems of an Industrial Civilization / E. Mayo. – Boston. : Harvard University, 1945. – 150 p.
31. Parsons T. Theories of Society: foundations of modern sociological theory. / T. Parsons. – New York: Free Press, 1961. – 1479 p.
32. Schelling T. C. The Strategy of Conflict. – Massachusetts: Harvard University Press, Cambridge, 1980. – 319 p.
33. Schelling T. C. The strategy of conflict. Prospectus for a reorientation of game theory / T. C. Schelling. // Resolut. – 1958. – Vol. 2. – P. 203–264.
34. Thomas K. W. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument [Электронный ресурс] / K. W/ Thomas, R. H. Kilmann/ – 1974. – Режим доступа: [http://www.umt.edu/mansfield/twowayexchange/Thomas Kilman Conflict Styles.pdf](http://www.umt.edu/mansfield/twowayexchange/Thomas%20Kilman%20Conflict%20Styles.pdf).
35. Varoufakis Y. Modelling rational conflict: The Limits of Game Theory / Y. Varoufakis // Economic appliquee. –1992. – № 1. – P. 53 –78.