ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Студентки_4_ курсу, _1_групи,
спеціальності 073 «Готельно-ресторанний менеджмент»
освітньої програми «Готельний і ресторанний менеджмент»

Марченко
Дар'ї
Ігорівни

(підпис студента)

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Босовська
Мирослава
Веліксівна

(підпис керівника)

Гарант освітньої програми
к.е.н, доц.

Ткачук
Тетяна
Михайлівна

(підпис гаранта)

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Готельний і ресторанний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри
готельно-ресторанного бізнесу
проф. _____М. Г. Бойко
«__» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
на випускну кваліфікаційну роботу студентові
МАРЧЕНКО ДАР'Ї ІГОРІВНИ
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. **Тема випускної кваліфікаційної роботи:** «Управління конфліктами в колективі в ресторані «BAO Modern Chinese Cuisine», м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2420

2. **Строк здачі студентом закінченої роботи**: 02 червня 2023 р.

3. **Цільова установка та вихідні дані до роботи**

Мета роботи – розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення діяльності підприємств ресторанного бізнесу на основі ефективного їх управління, включаючи стратегічні, операційні аспекти вирішення конфліктів.

Об'єктом дослідження – персонал ресторану «BAO MODERN CHINESE CUISINE» м. Київ.

Предметом дослідження є управління конфліктом в сфері ресторанного бізнесу.

4. **Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):**

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Аналітична оцінка технологій управління конфліктами в колективі ресторану “ BAO MODERN CHINESE CUISINE ”

1.1. Теоретичні основи управління конфліктами в колективі

1.2. Оцінка параметрів управління конфліктами в колективі

РОЗДІЛ 2. Напрямки удосконалення управління конфліктами в колективі ресторану “ BAO MODERN CHINESE CUISINE ”

2.1. Програма заходів з удосконалення управління конфліктами в колективі

2.2. Прогнозування результативності використання управління конфліктами в колективі

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	30.09.2022	30.09.2022
2	Оформлення та затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	14.10.2022	14.10.2022
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	27.01.2022	27.01.2022
6	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	28.04.2023	28.04.2023
9	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	28.04.2023 – 05.05.2023	
11	Отримання у деканаті направлення на зовнішнє рецензування	З 10.05.2023	
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «14» жовтня 2023р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, д.е.н., проф. М.В. Босовська

_____

підпис керівника

8. Гарант освітньої програми, к.е.н., доц. Т. М. Ткачук

_____

підпис гаранта

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник Д.І.Марченко

_____

підпис студента

10. Висновок керівника про випускну кваліфікаційну роботу

Студент Марченко Д.І. виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно затвердженого календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає усім вимогам. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У випускній роботі розглянуто теоретичні, методичні й практичні засади управляння конфліктами у ресторанному бізнесі. Проведено дослідження ефективності діяльності ресторану , здійснено діагностику кадрової політики та оцінку системи управління конфліктами . На основі результатів аналітичних досліджень, проведених студентом, обґрунтовано напрями удосконалення управління конфліктами в досліджуваному підприємстві, розроблено програму заходів , визначено ефективність запропонованих заходів для закладу .

Робота є завершеною самостійною науковою працею, має практичне значення. Рекомендується до захисту в ЕК.

11. Керівник випускної

кваліфікаційної роботи _____ **М.В.Босовська**

підпис, дата

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Марченко Д.І.

прізвище, ініціали

Гарант освітньої програми _____ **Т.М.Ткачук**

Завідувач кафедри _____ **М.Г.Бойко**

ЗМІСТ

ВСТУП 8

РОЗДІЛ 1. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ РЕСТОРАНУ «ВАО MODERN CHINESE CUISINE» М. КИЇВ 10

1.1. Теоретичні основи управління конфліктами в колективі 10

1.2. Оцінка параметрів управління конфліктами в колективі 19

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ РЕСТОРАНУ «ВАО MODERN CHINESE CUISINE» М. КИЇВ ... 28

2.1. Програма заходів з удосконалення управління конфліктами в колективі 28

2.2. Прогнозування результативності використання управління конфліктами в колективі 41

ВИСНОВКИ 46

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 50

ВСТУП

Актуальність теми. Конфлікт – неминуча і нормальна частина життя. Кожна людина має різний набір цінностей і переконань, які формують її сприйняття світу, а також різні цілі, бажання та потреби. На роботі працівники можуть мати різну думку про те, що потрібно зробити, щоб вирішити проблему. Дуже часто люди вважають, що в конфлікті має бути переможець. Вони не намагаються знайти рішення, яке буде задовільним для всіх.

Люди часто конфліктують через ресурси, уявлення та цінності. Конфлікти через ресурси легше вирішити, ніж конфлікти через сприйняття та цінності. Коли шеф-кухар і керівник ресторану сперечаються про бюджет, їх конфлікт полягає в ресурсах. Найважче вирішити конфлікти через цінності та переконання. Наприклад, два менеджери можуть сперечатися про відповідний спосіб залучення співробітників до прийняття рішень. Хтось може вважати, що керівнику краще приймати рішення, ніж запитувати думку інших. Залежно від того, наскільки сильно обидві особи дотримуються цих переконань, конфлікт може бути дуже важко вирішити, а іноді взагалі неможливо. Персоналу потрібно навчитися погоджуватися, поважати точку зору інших, не відчуваючи образи, бажання помсти чи відплати.

На жаль, існує тонка грань між конструктивним і деструктивним конфліктом. Робота керівника ресторану полягає в тому, щоб ефективно керувати конфліктами всередині команди, вирішуючи конфлікти на ранній стадії, щоб уникнути ескалації конфлікту. Ескалація є звичайним явищем і характеризується звинуваченнями, плітками, погрозами, прийняттям чиєїсь сторони та ослабленням зв’язків у здоровій команді.

Щоб запобігти ескалації, керівники ресторанів повинні визнавати як позиції, так і інтереси залучених людей. Пошук точки дотику та вирішення конфлікту вимагає від керівника ресторану прийняття цих інтересів

працівників. Конфлікт виникає через те, що конфліктуючі члени команди мають або позиції, або інтереси, які просто не збігаються. Успішний перехід від конфлікту до узгодженого результату, з яким може жити кожен, іноді потребує кваліфікованого втручання медіатора. З вищезазначеного вбачаємо актуальність дослідження.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення діяльності підприємств ресторанного бізнесу на основі ефективного їх управління, включаючи стратегічні, операційні аспекти вирішення конфліктів.

Відповідно до поставленої мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

– розкрити теоретичні основи управління конфліктами;

– дати оцінку параметрів управління конфліктами;

– запропонувати напрями удосконалення управління конфліктами ресторану «ВАО» м. Київ.

Об'єкт дослідження – персонал ресторану «BAO MODERN CHINESE CUISINE» м. Київ.

Предмет дослідження – управління конфліктом в сфері ресторанного бізнесу.

Методологічна основа роботи полягає у використанні системного підходу, порівняльного аналізу та синтезу, а також статистичних методів обробки інформації. Також у роботі використовувалися такі загальнонаукові методи як: системно-структурний, типологічний. Послідовність застосування методів визначалася характером розв’язуваних завдань.

РОЗДІЛ 1. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ РЕСТОРАНУ «BAO MODERN CHINESE CUISINE» М. КИЇВ

1.1. Теоретичні основи управління конфліктами в колективі

Ресторанний бізнес – один із найдавніших. Пропонуючи найважливіше економічне благо (зауважимо, що в економічній теорії під економічним благом маються на увазі платні блага на противагу вільним благам, таким як повітря і вода практично безкоштовні, їжа – найважливіше економічне благо, він (ресторанний бізнес) є найпоширенішим серед послуг. Ресторанні послуги різноманітні, тому є важливим вивчення теоретичних узагальнень управління ресторанним бізнесом [27, с.97].

Сьогодні конфлікти на підприємствах громадського харчування – це звичайна реальність, тому для ефективного виведення завдань керівнику необхідно володіти теоретичними знаннями і практичними вміннями поведінки в конфліктних моментах. Конфлікти на підприємствах комунального харчування неминучі, тому повинні розглядатися як природний епізод людського життя.

Проблема сьогоднішніх трудових інцидентів в більшості колективів полягає у тому, що ймовірні суперники чи партнери помиляються щодо мотивації і не схильні намагатися врегулювати конфлікт самостійно. Управління кадрами за умов ресторанної сфери загострює запити до можливостей керівника шукати рішення конфліктним ситуаціям. Аналіз досвіду управління у ресторанній сфері демонструє, що вихід із подібних ситуацій вважається їм непростою проблемою. При цьому слід зазначити, що, за певними оцінками, у керівників ресторанної сфери йде до 20% робочого часу на вирішення конфліктних ситуацій [6, с. 210].

Таблиця 1.1

Варіанти трактування «конфлікт» різними авторами

Автор	Варіант визначення
Е. Д. Дюркгейм та Т. Парсонс [31]	результат розбіжності цілей та інтересів людей.
Р. Г. Дарендорф [31]	є зворотним боком будь-якої інтеграції, тому він є настільки ж неминучим у суспільстві, як й інтеграція соціальних інститутів.
П. О. Сорокін [31]	результат соціального напруження, яке виникло через незадоволення базових потреб людини і соціальних груп.
М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі [31]	відсутність згоди між двома чи більше сторонами, які можуть бути конкретними особами чи групами. Кожна сторона робить все, щоб була прийнята її точка зору чи ціль, і заважає іншій робити те ж саме.
А Т. Дуткевич [31]	суперечність яку людина сприймає як значущу життєву проблему, що вимагає свого розв’язання і викликає активність щодо її подолання.

Робота керівника має відношення до одного з конфліктогенних видів діяльності, оскільки передбачає напружений зв'язок у системі «людина-людина». По співвідношенню з такими видами роботи, як «людина-машина» або «людина-природа», ця робота просякнута міжособистісними протиріччями. Звичайно, це не означає, що кадрова служба завжди конфліктна [6, с.211].

Соціально-психологічний професіоналізм керівника, здатність передбачити можливі види становлення конфліктів, оптимізація своєї щоденної роботи утворює обставини для продуктивної взаємодії. Пророцтво можливих інцидентів вважається основною причиною ефективної роботи з їх запобігання [1, с.107]. Крім того, керівник значною мірою може впливати на впорядкування щоденної життєдіяльності організації. Тому прогнозування та запобігання інцидентам виступають установками управлінської роботи з регулювання протиріч в організації.

Регулювання конфліктів характеризується деякими суттєвими моментами. Основним вважається професіоналізм керівника. Щоб регулювати проблемні і передконфлікні ситуації, керівник може бути обізнаним у сфері конфліктів.

Специфіка управління конфліктами багато в чому обумовлюється їх визначенням як тяжкого суспільного дійства. Головним вважається принцип професіоналізму [11]. По-перше, люди, які втручаються у формування конфліктної обстановки, повинні володіти сукупними знаннями про можливе походження, стадії формування та способи припинення конфліктів. Ці знання можуть бути результатом їх теоретичної підготовки або багатого життєвого досвіду [11].

По-друге, треба накопичити дуже багатопланові, детальні та масивні дані про певну обстановку. Норма втручання керівника в інциденти має перевищувати глибинні знання про них. Керувати можна тільки тим, що добре уявляєш. В іншому випадку керівництво має шанси спричинити гірші підсумки, ніж ті, які були б при природному розвитку конфлікту. Керівник не повинен прямувати до блокування формування протиріччя. Його головне завдання – спробувати врегулювати розбіжність неконфліктними методами. Це другий важливий епізод керування конфліктами [11].

Регулювання конфліктів найефективніше відбувається на ранніх стадіях. Чим раніше керівник побачить важку обстановку у відносинах між підлеглими або з начальством, тим менше напруги потрібно буде використати для того, щоб врегулювати її розумно.

Завчасне встановлення міжособистісних зіткнень може призвести до конфліктів. Дослідження психологів демонструють, що чіткий моніторинг важкої обстановки у відносинах людей виступає важливою роллю у недопущенні її ескалації, отже, вдалому врегулюванні [4, с.188]. У принципі, кожна складна ситуація – це ситуація незрозумілості. Її незрозумілість полягає у можливій неадекватності дій сторін у конфлікті, багатоваріантності дії кожного учасника, неминучої фрагментарності врахування причин сформованої обстановки й у спотворенні сприйняття ситуації загалом. Тому моніторинг

становлення ситуації значно знижує можливість невідповідного врегулювання конфлікту.

Психологічні дослідження виявили конкретну залежність успішного вирішення ситуації від правильності моніторингу її формування. Чим суттєвіша помилка в моніторингу формування обстановки, тим нижча дієвість вирішення протиріччя між учасниками. Імовірно, що дієвість урегулювання зіткнень залежить від стратегії дії керівника у конфліктній обстановці.

Конфлікт породжує суперечності, роздвоєність, дисгармонію із самим собою та іншими людьми. Негативність результатів конфлікту не треба доводити, вони очевидні. Незнання цих аспектів проблеми, не позбавляє відповідальності походження проблем у спілкуванні з людьми [10]. Для керівника особливо важливо, щоб соціально-психологічна обстановка у колективі мала сприятливий вплив на характер спільної роботи. Умовою ефективної роботи керівника вважається його соціально-психологічний професіоналізм.

Однією з його утворюючих виступає конфліктологічна підготовленість [13, с.209]. Схематично її компоненти можемо представити так (Рис.1.1.)

Рис.1.1. Компоненти конфліктологічної підготовленості

Процедура вирішення інцидентів проходитиме вдало і нескладно як для керівника, так і для підвладного, якщо:

– розуміти, як формується конфлікт;

– виявити приховані та очевидні фактори конфлікту;

– не забувати про захоплення двох сторін конфлікту (у них джерело врегулювання конфлікту);

– здійснювати поділ між учасниками інциденту і труднощами, що з'явилися;

– бути об'єктивним і неупередженим до виникнення конфлікту;

– не збільшувати об'єкт конфлікту;

– обмірковувати та регулювати власні емоції;

– брати до уваги становище та особисті якості учасників зіткнення;

– вивчитися ефективно вислуховувати [13, с.211].

Таким чином, видно, що важливість керівника у створенні та підтримці неконфліктного клімату нескінченно величезна і, що на першому місці, він повинен перевіряти та розвивати власні вміння та знання неконфліктної дії.

У ресторанному бізнесі роботодавці мають приділяти увагу управлінню робітниками. Управління базується на двох тезах: поділ праці та адекватний вимір роботи. Відповідно до тез, керуючий рестораном повинен виконувати кілька умов за будь-яких ситуаціях:

– створення переліку правил, з яких повинна проводитися робота;

– детальний підбір персоналу, їх навчання та ознайомлення з підприємством;

– взаємодія з працівниками організації чи ресторану;

– рівний порядок праці та відповідальності між персоналом [2, с.179].

У роботі ресторану бере участь персонал організації. Але все ж таки, є головні посади, що мають можливість значною мірою впливати на роботу всіх

співробітників, створювати комфортну робочу атмосферу, формувати команду, що взаємодіє. Це керуючий та шеф-кухар. З їхньою допомогою відбувається запровадження відповідної робочої обстановки у всі структури ресторану. Таким чином ми підійшли до не менш складного питання в управлінні персоналом – це якості особистості керівника. Особистість керівника, його досвід, ділові особливості темпераменту грають головну роль менеджменті організації [9].

Прояв високої культури обслуговування визначається через поведінку персоналу, який чітко знає, як діяти в будь-якій ситуації і що від нього очікують клієнти та керівництво, а також тим, що висока культура робить усіх працівників цілеспрямованими та змушує з повагою ставитись до свого підприємства. Як складне комплексне поняття культура обслуговування складається з таких складових (Рис.1.2.) [14, с.155] :

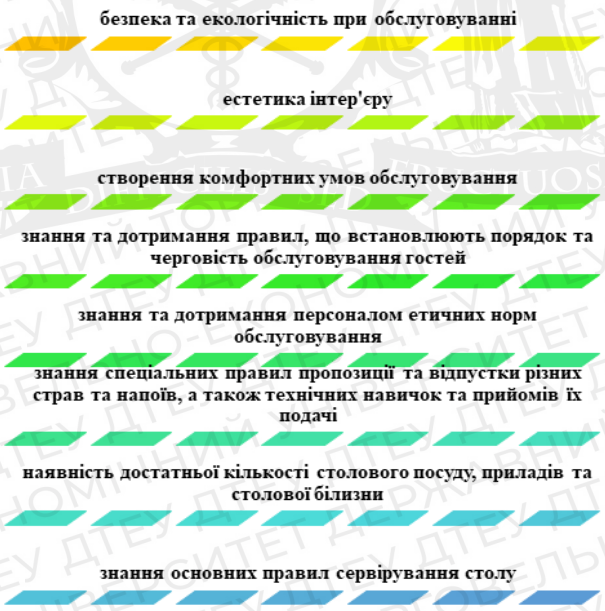

Рис.1.2. Складові культури обслуговування

Особлива вимога у ресторанному бізнесі висувається до професійних та особистих якостей співробітників. До них відносяться вміння залагодити будь-який конфлікт, стресостійкість та уважність до гостей ресторану. Від їхньої

роботи залежить успіх всього підприємства [15, с.72]. Персонал створює атмосферу ввічливості та доброзичливості. Від злагодженої та професійної роботи персоналу залежить, наскільки швидко та смачно будуть нагодовані гості, чи прийде відвідувач у ресторан ще раз. Всі ці фактори впливають на доходи та прибуток підприємства харчування.

Чільне місце у роботі підприємств ресторанного бізнесу займає етична сторона обслуговування. Висока культура – обов'язкова характеристика кожного працівника промисловості обслуговування, це найперша моральна вимога. Популярність багатьох підприємств харчування часто перебуває у прямої залежності від етичної культури обслуговування [20, с.48]. Торгово-виробничі, організаційні та естетичні аспекти не вичерпують усіх форм культури обслуговування у сучасному ресторані.

Для того, щоб обслуговування було справді культурним, недостатньо мати сучасне і гарне підприємство з технічним обладнанням, для цього важливо мати на цьому підприємстві кваліфіковані кадри, які знають свою справу. Хороше і тактовне ставлення до гостя має виявлятися з того моменту, коли той переступив поріг підприємства харчування, оскільки ввічлива, уважна зустріч певною мірою сприяє підвищенню психологічного настрою [19, с.168].

Важливо забезпечити індивідуальний підхід до гостей підприємства, він полягає в тому, що працівники враховують особисті якості, інтереси, схильності. Персонал ресторану при обслуговуванні повинен мати тверде уявлення про моральні вимоги до його роботи. Сучасними завданнями управління культурою та якістю підприємствами сфери послуг є розробка певних заходів у галузі матеріальної бази підприємства харчування, контролю та впровадження стандартів обслуговування, а також мотиваційного стимулювання працівників підприємства [22]. Цей менеджмент повинен мати чітко окреслену організаційну та функціональну структуру (Рис.1.3) [20, с.49]:

Рис.1.3. Завдання культури управління

Усі працівники підприємства харчування, від кухаря до менеджера, повинні знати, що всі вони відповідальні за створення концепції – «задоволений гість». Методи аналізу культури та якості обслуговування необхідні визначення моніторингу обслуговування. На основі даних методів складаються різні посадові інструкції та проводяться тренінги. Це допомагає боротися з недбалістю, безвідповідальність у роботі та допомагає персоналу знайти індивідуальний підхід до кожного гостя.

Розроблена та впроваджена система обслуговування гостей ресторану, в якій працює уважний персонал, відрізняється конкурентною перевагою, яка дозволяє зосередитись на якості обслуговування та знаходить додаткові можливості для вирішення збутової політики підприємства та дозволяє сформувати нову споживчу групу [23, с.182].

Запорука успішного ресторану – це насамперед згуртований колектив, який працює на благо єдиної спільної мети. Кожен співробітник важливий: адміністратор, кухар, бармен, офіціант та навіть прибиральниця.

Згуртований колектив визначається атмосферою, що панує у ньому. Наприклад, якщо адміністратор надмірно прискіпується до офіціанта, то

ефективність його роботи різко падає. Як наслідок весь негатив офіціант переносить на гостей, яких обслуговує. Деякі власники ресторанів у гонитві за вирішенням проблеми роблять одну велику помилку – міняють коней на переправі. Створюється «плинність» кадрів і заклад отримує негативну репутацію серед потенційних кандидатів на працевлаштування [25, с.58].

Для початку необхідно з'ясувати об'єктивні причини конфліктів та розбіжностей у колективі. Наприклад, у ресторані працюють два кухарі, чиї професійні навички однакові, але через натягнуті стосунки з адміністратором один кухар займається лише заготовками, а другий готує фірмові страви. Потенціал співробітника недооцінений, отже є шанс найближчим часом втратити цінного працівника [26].

Наявність у колективі братів, друзів та членів родини власника – ще одне можливе джерело конфліктів у колективі. Найчастіше такі співробітники користуються «своїми» привілеями. Результат – напруга, що накопичується, яка одного разу переросте у відкритий конфлікт.

Інша поширена причина неполадок у колективі – нововведення. Подібні зміни мають супроводжуватись роз'ясненням доцільності. Співробітники повинні чітко розуміти, навіщо змінюється система роботи, що це дасть особисто кожному з них і до якої глобальної мети рухається заклад.

Жоден співробітник не бажає погіршення умов праці, і якщо він застерігає власника про можливі негативні наслідки нововведення – обов'язково слід зважити його думку [28]. Щоб звести до мінімуму неприємні ситуації та накладки, керуючий має заохочувати співробітників, які якісно роблять свою роботу. По-друге, допомагати і навчати тих, хто припускається помилок і розбирати індивідуально з кожним проблеми, що виникли з вини співробітника.

Не варто допускати, щоб у ресторані одні працівники чітко виконували правила, інші користувалися привілеями і обходили встановлені норми. Адміністратор, який карає співробітників за постійні перекури під час роботи, а

сам сидить із філіжанкою кави і курить цигарку, навряд чи заслуговує на повагу з боку підлеглих [29].

Співробітники повинні відчувати, що всі одна щаслива команда, і не слід розгойдувати човен. Будь-який конфлікт не повинен виходити за межі колективу. Співробітники повинні розуміти, що без допомоги та сприяння з боку колег робота одного не має сенсу. Наприклад, якщо в ресторані брудно, їжа на смак огидна, але чудове обслуговування – оцінка клієнта все одно буде різко негативною. Тому важливо все: як вимила прибиральниця підлогу, які продукти привіз закупник, як страву приготував кухар і як обслужив офіціант. Успіх – заслуга виключно команди, а чи не окремих персоналій.

У кожного співробітника є особисте життя за межами роботи, що відбивається на їх поведінці та мисленні. Люди схильні до емоцій, і доведеться з цим миритися. Коли співробітник припускається помилки і робить щось неправильно, не варто поспішати його лаяти [29].

1.2. Оцінка параметрів управління конфліктами в колективі

Ресторан «BAO MODERN CHINESE CUISINE» – перший в Україні ресторан сучасної китайської кухні, де сконцентрована потужна енергія найбільших світових мегаполісів. (рис.2.1) Творцем та ідеологом BAO став визнаний майстер і талановитий шеф, бізнесмен і телеведучий – колумбієць Ектор Хіменес-Браво. Саме в Азії Ектор надихнувся місцевими традиціями, аби згодом перенести частинку цієї глибинної культури до Києва. Традиційні дімсам і трендові шу май, східна локшина і неперевершені вонтони, автентична качка по-пекінськи [30].

Предметом діяльності ресторану вважається роздрібний продаж, виготовлення продуктів харчування, організація громадського харчування. Конкретне управління підприємством виконує власник ресторану. Він

самостійно вирішує всі проблеми, що стосуються господарської роботи підприємства.

Рестораном керують майстри високої кваліфікації. На підставі кадрової політики підприємства, в основі управління лежать два важливі аспекти – освіта, яка відповідає спеціальності, та досвід роботи у сфері торгівлі та громадського харчування. Для всіх працівників розроблено посадові інструкції. Ресторан має лінійно-функціональну організаційну структуру управління.

У загальному варіанті структуру підприємства, що досліджується, зображено в Таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Структура «ВАО MODERN CHINESE CUISINE», м. Київ

«ВАО MODERN CHINESE CUISINE»			
Відділ постачання	**Виробничо-торгівельний відділ**	**Обліковий відділ**	**Управлінський відділ**
прийом товару від постачальників складу;	виготовлення страв та напоїв;	формує та обробляє дані щодо переміщення товарів;	на базі даних, які надходять з усіх відділів, веде бухгалтерію та необхідну документацію;
передпродажне позначення товарів та занесення придбаних товарів до бази даних ресторану;	гарантія граничного темпу обслуговування відвідувачів;	вчасно змінює та розширює дані про ціни на продукцію, сировину та про свіжі надходження;	здійснює контроль та координацію ресторану;
надання даних про переміщення товарів за складом до переписного відділу.	надання даних про переміщення товарів до переписного відділу.	транслює потрібні дані у відділ управління.	веде підрахунки з постачальниками товарів та необхідними підприємствами.

Наступним етапом буде аналіз структури персоналу та їхня кількість,

показано в Таблиці 1.2. Структура персоналу – це якісний склад працівників підприємства. Персонал може характеризуватися рівнем освіти, ступеня кваліфікації, професіоналізмом. Люди є центральним фактором в будь-якій системі управління.

Таблиця 1.2

Структура та кількість персоналу ресторану «ВАО MODERN CHINESE CUISINE», м. Київ

№ з/п	Склад персоналу	Обов'язок	Кількість працівників
1.	Адміністратор персоналу	Здійснює роботу з обслуговування відвідувачів, створення для них комфортних умов. Забезпечує контроль за збереженням матеріальних цінностей. Вживає заходів щодо запобігання і ліквідації конфліктних ситуацій.	1
2.	Головний бухгалтер	Здійснює облік доходів і витрат, складає звіти про бухгалтерської, статистичної та податкової звітності, веде роботу по здійсненню касової, фінансової, штатної дисципліни.	2
3.	Кухар	Відповідає за персонал, управлінням процесом постачання, розробку меню та забезпечення якості страв.	10
4.	Хостес	Гостинно зустрічають гостей, проводять до столу, пропонують меню. Також бронюють столики, розподіляють гостей.	2
5.	Бармен	Знати широкий спектр рецептів напоїв. Вміння змішувати напої точно, швидко і без відходів	2
6.	Офіціант	Сервірування столу, зустріч відвідувачів, знайомство їх з меню, одержання замовлення, пробивання чеків на касовому апараті.	8

Продовження таблиці 1.2

7.	Прибиральники виробничих приміщень	Прибирає в цехах та інших виробничих приміщеннях відходи виробництва і сміття. Витирає пил, підмітає і миє підлогу, сходи, сходові марші та площадки, вікна, стіни, стелі у виробничих приміщеннях.	3
Разом			**28**

Загальна чисельність персоналу в ресторані «BAO MODERN CHINESE CUISINE» на 2022 рік склала 28 працівників.

Таблиця 1.3

Аналіз динаміки та виконання виробничої програми ресторану «BAO MODERN CHINESE CUISINE», м. Київ за 2020-2022 роки.

№ п/п	Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
					2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	Кількість місць, один.	175	175	175	0	0	0	0
2	Тривалість періоду, днів	366	365	365	-1	0	-0,3	0
3	Тривалість прийому їжі споживачем, год.	3	3	2	0	-1	0	-33
4	Тривалість роботи ресторану за день, год.	6	6	6	0	0	0	0
5	Максимальна пропускна спроможність за день, осіб	350	350	525	0	175	0	50
6	Максимальна пропускна спроможність за рік, тис. осіб	128100	127750	191625	-350	63875	-0,3	50
7	Кількість обслугованих споживачів за день, осіб	215	230	196	15	-34	7,0	-14,8
8	Кількість обслугованих споживачів за рік, осіб	78690	83950	71540	5260	-12410	6,7	-14,8

Продовження таблиці 1.3

9	«Середній чек» на одного споживача, грн.	1550	1220	1100	-330	-120	-21,3	-9,8
10	Товарооборот (дохід) за день, тис.грн.	333,25	280,6	215,6	-52,65	-65	-15,8	-23,2
11	Товарооборот (дохід) за рік, тис.грн.	121654,5	102419	78694,0	-19235,5	-23725	-15,8	-23,2
12	Коефіцієнт оборотності місця за день	1,2	1,3	1,1	0,1	-0,2	8,3	-15,4
13	Коефіцієнт використання місткості	0,6	0,7	0,4	0,1	-0,3	16,7	-42,9

Дивлячись на результат, який наведений в таблиці, можна зробити наступні висновки: Кількість місць в період 2020— 2022р. залишилися не змінними. Тривалість періоду ресторану в 2022р. Знизилась. Відповідно в ресторані є 175 місць, тривалість прийому їжі споживачем в 2020р склала — 3, в 2021р — 3, а в 2022 — 2, тобто зменшилась, але некритично.

Тривалість роботи ресторану за роки не змінилася. Максимально пропускна спроможність продовж періоду за день в 2021—2022р. не змінювалась. А максимальна пропускна спроможність за рік зменшилась в 2022р. «Середній чек» на одного споживача в 2022р — 1100, тобто, як ми можемо бачити цифра зменшилась за попередні роки. Товарооборот (дохід) за день та за рік зменшився. Ці всі факти, що стосуються недостатнього доходу у 2020-2021р. пов*язані з пандемією COVID — 19, а у 2022р. військовою агресією росії проти України. Та коефіцієнт використання місткості за розрахунком зменшився, і на даний момент становить — 0.4. Загалом враховуючи фактори зовнішнього середовища, зокрема пандемію COVID — 19 та військову агресію росії проти Уаїни такі дані функціонування ресторану є досить прийнятною.

Керівники ресторанів повинні розуміти та вміти використовувати методи вирішення конфліктів, які відповідають конкретній ситуації. Ефективна комунікація, активне вислуховування, чіткі завдання, досяжні виклики, а також

значуща мета та зворотній зв'язок, мають вирішальне значення для уникнення або вирішення конфлікту та оптимізації продуктивності команди.

Конфлікти мають негативний вплив на мікроклімат, вони породжують ворожнечу, знижують рівень працездатності, знижують рівень конкурентоспроможності підприємства та відштовхують клієнтів. Тому для того щоб визначити мікроклімат ресторану, ми провели опитування персоналу (Таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

Скарги та вподобання персоналу щодо мікроклімату в ресторані «BAO MODERN CHINESE CUISINE», м. Київ

Скарги персоналу	Задоволеність персоналу
Зміст роботи	Оплата праці
Умови праці	Організація праці
Набір потенційних кандидатів	Згуртованість в колективі
Характер міжособистісних відносин	Робоча атмосфера
Низькі вимоги до результатів діяльності колективу	Відсутність авторитарного тиску керівника на учасників колективу
Наявність у групі кількох лідерів, котрі постійно змагаються за першість між собою;	Активність, енергійність, ініціативність членів групи, натхнення у їхній роботі;
Наявність в колективі синдрому професійного вигорання, виснаження	Високий рівень командної роботи

Якісні лідери та менеджери витрачають багато часу на нагляд за конфліктами і для вирішення проблем потрібні скоординовані зусилля. Для досягнення бажаних результатів можна використовувати більше, ніж один підхід до вирішення конфлікту. Допомога людям усвідомити необхідність змін є фундаментальною для трансформації конфлікту, щоб сторони, які сперечаються, могли досягти рішення, яке буде вигідним для всіх.

Управляти конфліктами можна ефективно за допомогою кількох стилів управління конфліктами. Управління конфліктами – це практика розгляду або вирішення суперечок між кількома сторонами. Метою управління конфліктом є

мінімізація негативних факторів, а також досягнення сторонами порозуміння та вирішення.

Існує п'ять стилів управління конфліктами:

– Співпраця. Стиль співпраці в управлінні конфліктами надає перевагу стосункам, над результатом. Мета полягає в тому, щоб задовольнити всі потреби всіх сторін конфлікту. Стиль співпраці найкраще використовувати, коли керівник більше дбає про взаємовідносини в колективі, ніж про перемогу в суперечці.

– Конкуренція. Конкуруючий стиль управління конфліктом має перевагу результату, над стосунками. Мета полягає в тому, щоб контролювати результат розбіжностей, підтримувати позитивні стосунки з іншими залученими сторонами. Стиль змагання найкраще використовувати, коли керівник більше зацікавлений в перемозі якоїсь сторони в суперечці, ніж в підтримці відносин з іншими сторонами.

– Уникнення. Цей стиль управління конфліктами відкладає вирішення проблеми на невизначений термін. Мета полягає в тому, щоб відкласти розбіжності в сторону, поки не виникне необхідність вирішити проблему. Його найкраще використовувати, коли розбіжності незначні і потрібно більше часу та енергії, щоб їх вирішити, ніж просто уникнути.

– Поступливий стиль управління конфліктом має перевагу стосунків, над результатом. Мета полягає в тому, щоб повністю поступитися аргументу іншій стороні та зберегти позитивні стосунки. Поблажливий стиль найкраще використовувати, коли керівник знає, що не правий, або коли стосунки варті набагато більшого, ніж результат.

– Компроміс. Компромісний стиль управління конфліктом приділяє однакову увагу стосункам і результату. Мета полягає в тому, щоб обидві сторони були певною мірою задоволені результатом. Компромісний стиль

найкраще використовувати, коли крайній термін наближається і будь-яке рішення краще, ніж його відсутність.

Ключове місце у процесах управління трудовими конфліктами займає, на наш погляд їх прогнозування та попередження на основі регулювання та контролю рівня соціальної напруженості. Чим вища соціальна напруженість, тим більше негативних, несприятливих умов та організаційних факторів, будуть виникати на будь-якому етапі протікання, які можуть призвести до збільшення конфліктної ситуації.

Важливо визначити загальні проблеми та спрогнозувати використання можливостей для усунення слабких сторін, характерних для «ВАО MODERN CHINESE CUISINE» (Табл.1.5).

Таблиця 1.5

Слабкі сторони та можливості їх запобігання в ресторані «ВАО MODERN CHINESE CUISINE» в м. Київ

Слабкі сторони та загрози	1. Високий рівень багатофакторності причин трудових конфліктів: проблеми розподільчих відносин, складності функціональної взаємодії, рольові протиріччя, незадоволеність умовами та режимом праці; 2. Приховане протистояння серед персоналу; 3. Високий коефіцієнт соціальної напруженості; 4. Інтенсивність конфліктних взаємодій на фоні девіантної поведінки фахівців; 5. Низька заробітна плата, неефективна система преміювання; 6. Низький рівень командоутворення, лідерства; 7. Низький рівень лояльності персоналу; 8. Нераціональна модель регулювання рівня залучення персоналу у трудовий процес, як індикатора попередження та управління конфліктами;
Використання можливостей для покращення слабких сторін	1. Розробка програми лояльності. 2. Розробка програми зі зниження емоційного вигоряння та психологічної напруженості колективу. 3. Підвищення рівня включеності персоналу в побудову та зміцнення системи профілактики трудових конфліктів. 4. Розробка прогресивної моделі компетенцій працівників управлінської ланки для формування відкритих інформаційно-комунікаційних каналів.

Продовження таблиці 1.5

Усунення слабких сторін	1. Втрата поваги до керівників, підвищення конфліктності, стресів. 2. Збільшення втрат використання фонду робітника часу. 3. Ослаблення репутації та іміджу. 4. Підвищення опору персоналу організаційним змінам у системі зміцнення лояльності, навчання, мотивації. 5. Зниження рівня лояльних співробітників.

Водночас у колективі присутні сильні сторони, і їх потрібно використовувати по максимуму. Приклад можливостей їх використання наведено в Таблиці 1.6

Таблиця 1.6.

Сильні сторони та можливості їх використання в ресторані «ВАО MODERN CHINESE CUISINE» в м. Київ

Сильні сторони	1. Високий ступінь готовності персоналу до компромісів та співробітництва у конфліктній ситуації; 2. Висока дисципліна серед керівників та спеціалістів; 3. Висококваліфіковані спеціалісти; 4. Регламентується та реалізується політика навчання персоналу; 5. Стабільність підприємства, наявність виробничо-економічного потенціалу.
Можливості, які можна використати при сильних сторонах	1. Формування загальної концепції управління соціально-трудовими конфліктами. 2. Створення інтегрованої моделі лояльності на основі елементів корпоративної культури, що розділяються персоналом. 3. Оптимізація програми мотивації персоналу. 4. Збільшення цінності професіоналізму, відповідальності працівників 5. Підвищення продуктивності праці
Подолання ризиків за рахунок сильних сторін	1. Постійне підвищення кваліфікаційного рівня персоналу. 2. Розгорнута маркетингова політика удосконалення процедури найму та відбору персоналу. 3. Розробка та впровадження нових принципів та підходів до оплати праці та мотивації персоналу. 4. Реалізація програми розвитку персоналу, організація роботи з молодими фахівцями.

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ РЕСТОРАНУ «BAO MODERN CHINESE CUISINE» М. КИЇВ

2.1. Програма заходів з удосконалення управління конфліктами в колективі

На підставі проведеного дослідження системи управління конфліктами в ресторані «BAO MODERN CHINESE CUISINE», зроблено висновок про відсутність характерних ознак адаптивного управління, а саме:

1) директор ресторану не намагається максимально враховувати індивідуальність особистості, що не реагує на соціокультурні зміни середовища, двостороння стратегія не використовується;

2) у ресторані всі бізнес-процеси регламентовані, коло завдань та обов'язків контролюється згідно з посадовими інструкціями;

3) використовується авторитарний стиль управління, який характеризується великою концентрацією влади у руках керівника; усуненням підлеглих від процесу вироблення рішень; моральним тиском на підлеглих шляхом прямих погроз на їх адресу; вимогою неухильного дотримання чи власних розпоряджень чи різних інструкцій та правил.

Керівникам, які мають такий стиль управління як у директора ресторану «BAO MODERN CHINESE CUISINE», властиві завищена самооцінка, самовпевненість, агресивність, тотальний контроль за роботою підлеглих та їх дій.

Ресторан є спеціалізованим закладом громадського харчування класу «люкс», де реалізується широкий асортимент страв складного приготування. Аналізуючи результати дослідження, було зроблено висновки, що персонал ресторану середньо оцінює роботу керівництва з кадрами. Дослідження

трудових конфліктів та їх впливу на соціально-психологічний клімат колективу працівників ресторану дозволило виробити низку практичних рекомендацій щодо управління та запобігання можливим конфліктним ситуаціям між співробітниками ресторану «BAO MODERN CHINESE CUISINE».

У колективі є напруженість у відносинах, проявляється агресивність по відношенню один до одного, а це, як правило, дестабілізує стан соціально-психологічного клімату в колективі.

За нашими спостереженнями причинами цих конфліктів є:

– нечітке позначення прав та обов'язків;
– незадоволеність своєю працею;
– недоліки в індивідуальному стилі керівництва.

Аналіз системи управління конфліктами в ресторані показав, що керівництво ресторану вживає заходів у рамках підвищення мотиваційної зацікавленості персоналу у досягненні високих результатів праці, однак, ці заходи не сприяють підвищенню згуртованості колективу. Одним з методів управління конфліктами в ресторані виступають заходи щодо згуртування колективу – виїзд на природу, проведення корпоративів, що сприяє покращенню взаємовідносин у колективі та сприятливо впливає на продуктивність праці персоналу.

Проведений аналіз конфліктності в ресторані «BAO MODERN CHINESE CUISINE» показав негативний вплив між ефективністю колективу у роботі, між співробітниками підприємства, між персоналом та клієнтами, а, відповідно, на результати функціонування підприємства в цілому. Цей факт є основою усунення виявлених проблем.

Основним напрямом зниження рівня конфліктності є:

– підвищення задоволеності працею, зокрема, удосконалення мотивуючих факторів;
– розвиток творчого клімату у колективі.

З метою врегулювання міжособистісних конфліктів у ресторані «ВАО MODERN CHINESE CUISINE», в рамках даної роботи, пропонується:

– запровадити психологічне тестування прийому працювати у «ВАО MODERN CHINESE CUISINE»;

– запровадити систему психологічних тренінгів для персоналу;

– впровадити технології картографії конфлікту.

Розглянемо використання запропонованих заходів докладніше в Таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Програма заходів «ВАО MODERN CHINESE CUISINE», м. Київ

Перший етап	Другий етап	Третій етап
Впровадження психологічних тренінгів, у яких братимуть участь весь колектив – від робітників до керівника. Цей тренінг буде спрямований на покращення психологічного клімату в колективі. Проведення психологічного тренінгу сприятиме вирішенню багатьох проблем у колективі. Так, для нових співробітників проведення тренінгів допоможе швидше адаптуватись, для старих співробітників – зміцнити стосунки. Також цей захід приведе до розкриття внутрішніх особливостей співробітників, а керівнику дозволить краще зрозуміти себе і персонал.	Зниження, рекомендуються до впровадження заходу, спрямовані на розвиток творчого клімату у колективі. Так, з метою розвитку творчого клімату у колективі рекомендується забезпечення гарантій на безпеку пропозиції нових ідей персоналом. В рамках даної роботи пропонується застосування конкурсних механізмів, що дозволить отримати позапланові засоби, необхідні для новаторських розробок (внутрішньо фірмові грантові системи), наприклад, під час проведення регулярних конкурсів на найкращі ідеї робочого року, місяця, тижня або дня.	Проведення навчання персоналу ефективному процесу створення нових ідей та спільному прийняттю рішень за допомогою застосування таких методів, як мозковий штурм, що є найбільш продуктивним підходом при формуванні творчого клімату в колективі. Також слід забезпечити неформальне спілкування між колективом, що сприяє зниженню опору змінам, наслідком чого виступає підвищення ефективності спільної роботи над роботою.

Також неформальне спілкування сприятиме початку робочого дня з гарного настрою, підняттю робочого духу в колективі. Крім того, на цих нарадах буде можливість проводити обговорення суттєвих та термінових робочих моментів. Якщо проведення таких заходів ще підкріплюватиметься і матеріальними винагородами, то вони виступатимуть і як стимули до підвищення зарплати.

Також нам вдалося з'ясувати, що психологічна атмосфера в колективі організації є досить напруженою, а так само дуже високою є ймовірність виникнення конфліктів між співробітниками.

У цій ситуації важливим завданням керівника є формування згуртованої команди, що чітко працює. Навчити колектив працювати як одне ціле – це означає уникнути багатьох проблем, які виникають на ґрунті різних конфліктів усередині групи людей [24, с.90].

Для вирішення цього завдання в організації доцільно провести тренінг, спрямований формування згуртованої команди.

Переваги тренінгу:

– це ефективний інструмент управління персоналом, що дозволяє розвинути командний дух у роботі працівників підприємства;

– надає можливість виявити та реалізувати особистісний потенціал персоналу;

– вказує на помилки у комунікації, що породжують взаємне нерозуміння між членами робочого колективу підприємства;

– допомагає знайти варіанти вирішення конфліктних ситуацій;

– розвиває здатність приймати рішення у критичних та нестандартних ситуаціях;

– виховує у співробітниках довіру до підприємства та один до одного, відданість цілям підприємства.

Проведенням тренінгів займаються спеціалізовані організації, які, спираючись на власний досвід, пропонують безліч ідей, сценаріїв та заходів, які допоможуть згуртувати колектив компанії та збільшити трудову ефективність. Але також проведенням таких заходів може займатися і менеджер з персоналу підприємства.

Існує безліч різновидів програм тренінгу. Для «BAO MODERN CHINESE CUISINE» пропонується провести творчий тренінг, який складається з різноманітних творчих програм, мета яких – формування команди шляхом виконання різних творчих завдань. Наведено в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Програма заходів впровадженн для запобігання конфліктів в ресторані **«BAO MODERN CHINESE CUISINE», м. Київ**

Заходи (Тренінги)	**Термін виконання**	**Відповідальна особа**	**Ефективність застосування (за шкалою від 1 до 10)**
« Силі поведінки в конфлікті »	1 місяць	Зовнішній спеціаліст, керівник	9
« Емоції та почуття »	1-3 місяці	Зовнішній спеціаліст, керівник	10
Рольова гра « Крокодил »	2 місяці	Керівник, відповідальний відділу управління персоналу	9
« Кошик презенцій »	1-3 місяці	Зовнішній спеціаліст, відповідальний відділу управління персоналу	8
« Як правильно реагувати на конфлікт із гостем »	2 місяці	Зовнішній спеціаліст, відповідальний відділу управління персоналу	9
« Минули-теперішнє-майбутнє »	1-3 місяці	Зовнішній спеціаліст, відповідальний відділу управління персоналу	9

Творчий тренінг можна провести як у офісі, так і на природі. Основна ідея цього тренінгу полягає у тому, що у кожної людини є творчі резерви і здібності, які за умови правильної організації роботи колективу мають проявитися.

Спільне виконання творчих завдань сприятливо впливає на психологічний клімат у команді, гуртує колектив, дає співробітникам можливість змінити соціальну роль і всім разом створити щось відчутне, чи то спільну вечерю, чи театральну постановку, чи корпоративний мюзикл.

Слід зазначити, що грамотно сформована команда є стійкою до зовнішніх впливів, вона стає єдиним організмом, який здатний гнучко реагувати на зміни ситуації.

Ми пропонуємо таку програму тренінгу під назвою «Як правильно реагувати на конфлікт із гостем»:

Привітання, 10-15 хвилин.

1. Розминка «Проїзд», тривалість 5 хвилин.

2. Вправа «Минуле-теперішнє-майбутнє», 30 хвилин. Що таке почуття?

3. Вправа «Крокодил». Техніки роботи з емоційними станами. Техніки регулювання емоційної напруги.

4. Вправа «Список загальних якостей», тривалість 15 хвилин. Вербалізація емоційного стану.

5. Вправа «Кошик претензій».

6. Вправа відпрацювання техніки «Вербалізація емоційного стану».

7. Завершальна розминка «Живий клубок», тривалість 5 хвилин.

1. Розминка «Проїзд». Мета: створення атмосфери доброзичливості та довіри у групі.

Інструкція: Учасники тренінгу сідають у коло.

Ведучий: «Я звертатимуся до свого сусіда праворуч, зображуючи кондуктора і попрошу пред'явити квиток». Завдання мого сусіда відповісти, що квитка немає і вигадати причину його відсутності, яка має починатися на першу букву його імені. Наприклад: «Доброго дня, мене звуть Олена, я ваш кондуктор. Де ваш квиток? – Доброго дня, мене звуть Зіна. Квитка немає, бо я його з'їла.» Ведучий починає вправу, а потім учасник, який відповідав йому, звертається до

того, хто сидить праворуч від нього і так далі, по колу. Останній учасник ставить питання безпосередньо ведучому. Вправа завершується оплесками.

2. Вправа «Минуле-теперішнє-майбутнє». Мета: дати можливість учасникам відчути важливість правильної роботи у конфліктних ситуаціях; спонукати їх згадати, що відчувають люди під час конфлікту.

Інструкція:

Учасники об'єднуються у групи по 2–3 особи. Їм треба згадати та записати конфліктні ситуації зі свого життєвого досвіду саме як гостя закладу чи клієнта компанії. Адже всі ми як гості отримували неякісний сервіс, залишалися незадоволені грубістю персоналу та потрапляли у проблемні ситуації. Учасникам необхідно згадати та обговорити у групі конфліктні випадки з власного досвіду. Кожен має обговорити та записати одну з найяскравіших конфліктних історій. Після опису, змоделювати, як учасник міг би поводитися, щоб проблемна ситуація зійшла нанівець. Важливо зрозуміти, які дії йому, як гостю чи клієнту, хотілося б бачити з іншого боку конфлікту. Після цього треба зафіксувати:

1. Ситуацію конфлікту, де учасник тренінгу був споживачем послуг (не обов'язково в ресторанному бізнесі).

2. Як поводився той, з ким стався конфлікт.

3. Як він міг би поводитися по-іншому. Ведучий запитує учасників їх варіанти. Можна поставити такі питання:

– як діяли ті, хто обслуговував?

– Як це впливало ефективність роботи?

Аналізуючи історії, ведучий звертає увагу учасників на те що, вони відчувають сильні емоції у конфліктних ситуаціях. Необхідно зрозуміти, що допомогло б їм, як сторонам конфлікту, пережити проблемну ситуацію спокійніше. Висновок: будь-якій людині потрібно, щоб їй допомогли знизити напруження емоцій.

Далі ведучий розповідає: «Що таке почуття? Емоція (лат. emoveo – вражаю, хвилюю) – психічний процес середньої тривалості, що відображає суб'єктивне оціночне ставлення до існуючих або можливих ситуацій. Особливість емоцій – в їхній здатності формуватися по відношенню до ситуацій і подій, яких може не бути в даний момент, і які існують лише у вигляді ідеї про пережиті, очікувані або уявні ситуації [3, с.94]. Таким чином, сильні емоції людини щодо події зовсім не означають, що ця подія насправді значуща (наприклад, загрожує життю). Проте, люди можуть відчувати сильні емоції в ситуаціях, які для інших не виглядатимуть серйозними. Щоб керувати емоціями гостя, необхідно навчитися їх розуміти.

3. Вправа «Крокодил».

Мета: тренування вміння розпізнавати емоційний стан іншої людини. Інструкції: Учасники об’єднуються у дві команди та грають у гру, схожу на дитячу забаву «Крокодил». Правила дуже прості. Перша команда загадує емоцію та показує її представнику команди суперників. Є обраний, який має зобразити емоцію своїй команді так, щоб вона його відгадала. Можна використовувати голос, але як спосіб передати емоційний стан. При цьому називати загадане почуття або його синоніми не можна! Наприклад, учасник, зображуючи гнів, може сказати: «Ви що собі дозволяєте?! Та я на вас скаржитись буду». В цей час решта учасників намагається вгадати, яку емоцію показує гравець. Той, хто зображує емоцію може кивати головою, відповідаючи «так» чи «ні», але не більше! Якщо емоція відгадана, команди змінюються ролями. Для зображення емоцій щоразу виставляється новий гравець. Важливо, щоб кожен учасник команди показав емоцію, або якщо група велика, щоб максимальна кількість учасників могла потренуватися.

Запитання для аналізу вправи:

1. Що допомогло правильно розпізнавати емоційний стан? Ведучому потрібно підвести команди до відповідей на кшталт «абстрагуватися від емоцій іншої людини, не приймати їх на свій рахунок».

2. Що може стати на заваді? Відповідь: «Свій емоційний стан».

3. Що можна зробити? Відповідь: «Зосередиться на іншій людині, на її емоційному стані».

Далі ведучий розповідає учасникам тренінгу про рівні комунікації. Комунікації відбуваються на двох рівнях:

1. Рівень змісту (предмет розмови).

2. Рівень відносин (вираз свого ставлення до співрозмовника чи ситуації). Передається через позу, міміку, жести, інтонації. Для зручності рівень змісту назвемо «раціональний рівень», а рівень відносин – «емоційний рівень».

Таким чином, якщо на емоційному рівні багато негативних емоцій (злість, образа, розчарування, гнів), це транслюється, як негативне ставлення до партнера і сприймається як напад. Нормальна реакція на напад – захист. А найкращий захист, як відомо, напад. В результаті – взаємні звинувачення, образа, яка переходить у ненависть, зіпсовані стосунки.

Цього зіткнення нам як співробітникам сервісу допустити не можна. Якщо ми намагатимемося взаємодіяти з розсердженою людиною на раціональному рівні, ігноруючи і свої почуття та її емоційний стан, то нічого хорошого з цього не вийде. У цьому випадку нам знадобляться техніки врегулювання емоційної напруги.

Розглянемо техніки регуляції емоційної напруги (табл. 2.3.)

Таблиця 2.3

Вплив поведінкових прийомів на рівень емоцій

1. Вербалізація емоційного стану свого та партнера.	1. Ігнорування емоційного стану свого та партнера.

Продовження таблиці 2.3

2. Прояв інтересу до проблем партнера.	2. Демонстрація байдужості до проблеми партнера.
3. Надання партнеру можливості виговоритись.	3. Перебивання у розмові партнера.
4. У разі вашої неправоти негайне її визнання.	4. Відтягування визнання своєї неправоти чи її заперечення.
5. Пропозиція конкретного виходу із ситуації.	5. Перехід на особистості.
6. Звернення до фактів.	6. Пошук винних та звинувачення партнера.
7. Спокійний темп та впевненість мови.	7. Різке прискорення темпу вимови чи підвищення тону голосу.
8. Підтримка оптимальної дистанції, зорового контакту, увага до власних невербальних проявів.	8. Уникнення просторової близькості, контакту очима. Неконтрольовані невербальні реакції на партнера ліворуч.
9. Значущість партнера та його думки для вас.	9. Зменшення ролі партнера, негативна оцінка його особистості, його вкладу у загальну справу та збільшення своєї значущості.
10. Спільне з партнером (схожість цілей, інтересів, думок, особистісних якостей тощо).	10. Відмінності між партнером.

4. Вправа «Список загальних якостей».

Мета: відпрацювання однієї з технік регулювання емоційної напруги – «Підкреслення спільного з партнером».

Інструкція: Ведучий звертається до учасників: «Погляньте наліво, відрахуйте двох людей ліворуч від вас і зосередьтеся на третьому. Подумайте, що поєднує вас із цією людиною? Напишіть, будь ласка, список із не менше 10 якостей, характеристик та ознак. На виконання вправи – 10 хвилин.

Ми працюємо з технікою регулювання емоційної напруги, тому апелювання до знайдених вами характеристик має вести до зниження рівня

напруженості у спілкуванні. Є питання? Давайте подивимося, що вас об'єднує. Коли ви називатимете якості, учасник, якому вони адресовані, теж повинен реагувати, наприклад, «я згоден» у разі згоди, або «я подумаю над цим». Хто готовий розпочати?».

Запитання для аналізу вправи:

1. Чи легко вам знаходити щось спільне з іншими?

2. Коли ви отримували від когось список спільних з вами якостей, які ви відчували?

3. Як ви вважаєте, якого як можна використовувати спільні якості для зменшення конфлікту?

Висновки: пошук спільного зближує обох партнерів – і того, хто говорить, і того, з ким людина себе порівнює. Але щоб це дійсно знижувало емоційну напругу, спільне має стосуватися тих якостей, які ваш інший учасник визнає.

Вербалізація емоційного стану. Розглянемо техніку вербалізації почуттів. Для цього потрібно підібрати фрази, якими описують почуття, та проаналізувати їх. З табл. 2.4 ми бачимо, як різні формулювання демонструють повагу до співрозмовника.

Таблиця 2.4

Вербалізації емоційного стану

Менший прояв поваги до співрозмовника	**Більший прояв поваги до співрозмовника**
Ви не розумієте... Я не розумію...	Ви здивовані... Я здивований...
Ви в депресії... Я в депресії...	Ви засмучені... Я засмучений...
Вам неприємно... Мені неприємно...	Вам незатишно... Мені незатишно...
Вам гидко... Мені гидко...	Ви обурені... Я обурений...
Ви нервуєте... Я нервуюсь...	Вас турбує... Мене турбує...
Вам прикро... Мені прикро...	Вас зачіпає... Мене зачіпає...
Ви злитесь... Я злюсь...	Ви гнівається... Я серджусь...

5. Вправа «Кошик претензій». Мета: зібрати матеріал для відпрацювання техніки «Вербалізації емоційного стану».

Інструкції. Учасники поділяються на пари та згадують конфліктні ситуації з гостями. Учасники формулюють незадоволеність у формі конкретної репліки гостя та записують їх на окремому аркуші. Наприклад: «Яке неподобство, у мене в роті – волосся!». Учасники озвучують репліки та виписують їх на дошці.

6. Вправа відпрацювання техніки «Вербалізація емоційного стану».

Мета: сформувати навичку приєднання до емоційного стану співрозмовника.

Інструкції: Ведучий звертається до аудиторії: «Зараз ми тренуватимемо нову техніку. Її складність полягає у тому, що можуть включатись наші власні емоції. Важливо не дозволяти своїм емоціям визначати нашу поведінку, а чітко дотримуватись алгоритму». Ведучий по черзі зачитує репліки невдоволеного гостя, а кожен учасник, по колу, використовує техніку погодження із почуттями клієнта. У разі труднощів ведучий допомагає із формулюваннями.

Питання для обговорення після вправи:

1. Що було важким у вправі?

2. Що заважало виконувати інструкцію?

3. Що допомагало вам?

Ведучий розповідає про спеціальний алгоритм роботи у конфліктних ситуаціях, який називається «Правило LAST»:

Listen – вислухати (активно, уточнити конкретно, що трапилося).

Apologize – вибачитися, поспівчувати проблемі.

Solve –Вирішити проблему або запропонувати рішення.

Thank – подякувати і ще раз вибачитися (будь-яка проблема – підказка бізнесу) [12].

Керуючись правилом LAST, якщо гість висловив своє невдоволення якістю сервісу або продукту, персоналу необхідно:

Чемно уточнити, конкретизувати невдоволення гостя: «Що саме вам не сподобалося?».

Уважно вислухати гостя, дивлячись у вічі не менше половини часу спілкування та киваючи на знак того, що проблема почута.

Переконатись, що проблему правильно зрозуміли, і зрозуміло, чого хоче гість. Наприклад: «Чи правильно я вас зрозумів (а), що вам не сподобалася якість… і ви хочете...?». Після цього слід дочекатися від гостя підтвердження.

Показати свою участь, наприклад: «Згоден, це неприємно, коли…».

Вибачитися перед гостем за ситуацію, що склалася: «Прийміть мої вибачення за те, що…».

Запропонувати вирішення проблеми, якщо це в межах повноважень (очевидно, неякісний продукт або напій, який необхідно замінити, занадто довге очікування): «Зараз я повідомлю адміністратора/ уточню у кухаря/ заміню продукт».

Негайно виконати обіцяне. Після вирішення проблеми ще раз вибачитись перед гостем, наприклад: «Ще раз приношу свої вибачення».

Подякувати гостю: «Дякую, що повідомили». Якщо вирішення проблеми виходить за межі повноважень офіціанта, негайно повідомити адміністратора, діючи далі за його інструкцією.

Ведучий пояснює учасникам, що важливо уявляти себе на місці гостей. Наприклад, чим ви будете їсти суп, якщо у вас немає ложки? Чим витерти руки, якщо немає серветки? Потрібно намагатися вирішити проблему до її виникнення та діяти. Якщо передбачати потреби гостей, але не діяти, то жодна зі сторін не виграє. Якщо було зроблено помилку, то обов'язки персоналу входить прийняття рішення щодо надання гарантій якості в обслуговуванні. Важливо використовувати раціональну логіку наперед, щоб забезпечити повернення гостей до закладу.

7. Завершальна розминка «Живий клубок». Мета: групова згуртованість.

Завдання:

– зняття інтелектуальної втоми;

– підвищення енергетичного потенціалу групи;

– збагачення методичного арсеналу учасників зі згуртування робітничого колективу.

Інструкції: Ведучий пропонує учасникам стати біля дверей, взятися за руки, утворивши ланцюжок. Перший починає обертатися, намотуючи на себе інших учасників. Ведучий стежить, щоб клубок був досить щільним. Коли всі учасники будуть частиною клубка, оголошується наступне завдання: якнайшвидше дістатися до протилежної стіни, не розпускаючи клубка. Засікається час. Учасникам повідомляється результат. Потім ведучий запитує: А швидше можете? Скільки часу вам знадобиться? Часто учасники справляються швидше, ніж припускають.

Запитання для обговорення результатів: «За рахунок чого ви впоралися швидше?». Відповіді учасників переносяться на їхню робочу ситуацію, обговорюється важливість злагодженої роботи команди. Після закінчення тренінгу учасники дякують один одному оплесками.

2.2. Прогнозування результативності використання управління конфліктами в колективі

На психологічний клімат трудового колективу найбільше впливає задоволеність оплатою праці. На другому місці стоїть індекс задоволеності організацією праці, на третьому – задоволеність умовами праці та на останньому місці серед врахованих факторів – задоволеність змістом роботи. (рис. 2.1)

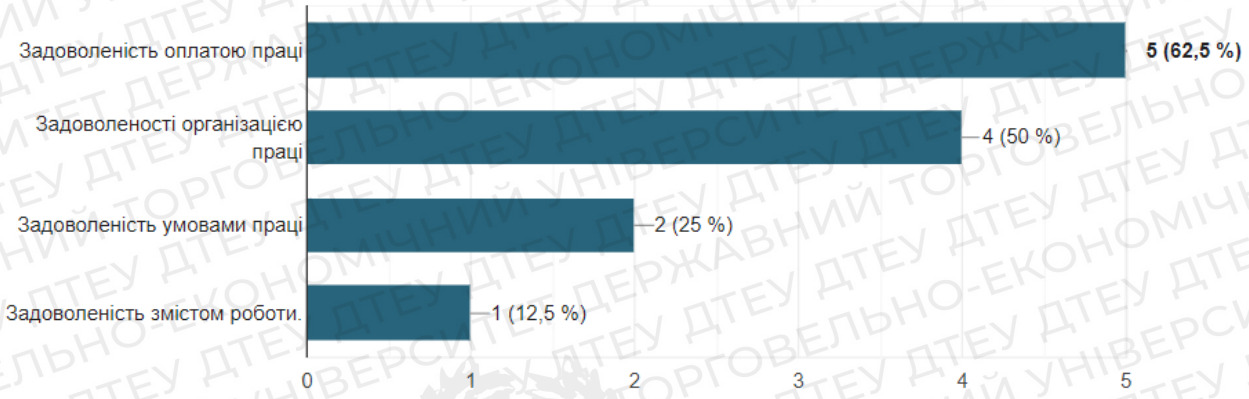

Рис.2.1 Прогноз психологічного клімату трудового колективу ресторану «ВАО», м.Київ

Прогноз показав, що, по-перше, чим більша задоволеність працею, то вище продуктивність праці працівників; по-друге, проявляється тенденція зниження значень коефіцієнтів цих показників залежно від збільшення чисельності працюючих у колективі. Чим менше за своїм кількісним складом колектив, тим значення коефіцієнта більше.

У ресторані необхідно виробити загально організаційні комплексні цілі, які передбачають спрямування зусиль усіх співробітників на їхнє досягнення. Наприклад, якщо кілька людей конфліктує між собою, слід розробити спільну мету всім, а не для кожного. За такого підходу співробітники зацікавлені у результатах діяльності одне одного. Загально організаційні комплексні цілі допомагають досягти більшої злагодженості у діяльності всього персоналу [16, с.30].

Слід використовувати як метод управління конфліктною ситуацією структуру системи винагород, яка дозволяє впливати на поведінку людей. Співробітники, які роблять свій внесок у досягнення загально організаційних комплексних цілей, допомагають іншим підійти до вирішення проблеми комплексно, повинні винагороджуватися подякою, премією, визнанням або підвищенням по службі. Не менш важливо, щоб система винагород не заохочувала неконструктивну поведінку окремих працівників [18].

Систематичне скоординоване використання системи винагород для заохочення тих, хто сприяє здійсненню загально організаційних цілей, допомагає співробітникам зрозуміти, як їм слід чинити у конфліктній ситуації, щоб це відповідало бажанням керівництва.

У трудовому колективі слід виховувати терпимість до іншої думки, що може запобігти виникненню конфлікту [21, с.133]. Якщо в процесі обговорення було виявлено, що партнер у чомусь не має рації, то не обов'язково доводити йому це. Іноді необхідно повідомити партнера, що він не має рації, але не обов'язково робити це при свідках, наполягати на тому, щоб він публічно визнав свою неправоту. Необхідно бути твердим по відношенню до проблеми, виконання вимоги справи і м'яким по відношенню до людей [8, с.102].

Доцільно розробити та впровадити у діяльність організації «Кодекс поведінки у конфліктних ситуаціях». У цьому документі встановлюється норматив поведінки під час вирішення конфлікту. Наприклад, необхідність надання можливості конфліктуючим сторонам спокійно обґрунтувати свої претензії, сформулювати бажаний кінцевий результат проблему, запропонувати свої міркування щодо вирішення проблеми.

У Кодексі поведінки в конфліктних ситуаціях повинні бути сформульовані права конфліктуючих сторін, створені можливості висловлювання думки і позиції з предмету конфлікту. Важливо також визначити форму поведінки у період, забезпечити сприйняття особистих позицій конфліктуючих сторін.

«Кодекс поведінки у конфліктних ситуаціях» допоможе зберегти у трудовому колективі атмосферу шанобливості та спокою, зміцнить упевненість у тому, що ця суперечка не залишиться поза увагою та буде знайдено вихід. При розгляді міжособистісних методів управління конфліктними ситуаціями було б неправильним однозначно вважати якісь із них неефективними. У конкретних обставинах будь-який з них може бути адекватним виходом із конфлікту.

Керівнику слід пам'ятати, що конфліктна ситуація є небезпечною, коли вона не вирішена [5, с.37]. Це означає, що причина невдоволення, виникнення конфлікту, привід для можливих зіткнень у майбутньому залишилися без дозволу. При цьому невирішений конфлікт залишається в пам'яті як образа на партнера, зачеплене самолюбство, розчарування у ньому. Причина, що викликала конфлікт за подібних обставин чи інших екстремальних умов, спровокує нове зіткнення з давнього приводу. Більше того, постійне відкладання вирішення конфлікту створить ефект снігового кому, що зростає, накопичуючи образи, неясності у відносинах.

Рекомендації щодо розробки механізму запобігання конфліктам в організації повинні ґрунтуватися на досягненнях світового досвіду, наукових розробок вчених-психологів. Загальна рекомендація зводиться до пропозиції розробити кожного співробітника тверді правила діяльності і цим максимально звузити те полі, у якому можливі «ігри без правил». Ця основна рекомендація випливає з аналізу причин низького рівня взаємовідносин в організації, який зазвичай виявляє, що при всьому їхньому різноманітті в різних організаціях всі ці причини так чи інакше зводяться до наступних:

1) відсутності ясних посадових інструкцій, що встановлюють сукупність обов'язків працівників, що чітко визначають роль загально групової роботі кожного. Тим самим ускладнюється можливість точної та об'єктивної оцінки виконання кожним співробітником своїх службових обов'язків, чим створюються умови для конфліктних ситуацій;

2) відсутності у зв'язку з цим у працівника повного розуміння відведеної йому позиції, що висуваються до нього вимог та переважання у його настроях почуття невпевненості та тривоги;

3) суперечливим, як правило, завищеним очікуванням заохочення за свою роботу, які часто обумовлені безліччю функцій, які працівник змушений виконувати, часом витрачаючи на них багато сил [7, с.38].

Незамінну роль у цій справі відіграють внутрішньо фірмові дискусії, «круглі столи», під час яких обговорюються спірні проблеми, у тому числі гострі питання розподілу обов'язків між співробітниками. Все більшої популярності останнім часом набуває і такий метод активного соціально-психологічного тренінгу, як ділова гра. Будучи найбільш наближеною до реальної ситуації, відрізняючись від інших форм ділового спілкування великим ступенем емоційної насиченості, ділова гра сприяє більш інтенсивному спілкуванню її учасників, дає можливість глибшого аналізу проблем і шляхів її вирішення.

ВИСНОВКИ

Здійснивши дослідження з проблеми управління конфліктом в сфері ресторанного бізнесу на прикладі ресторану «BAO MODERN CHINESE CUISINE», можемо зробити ряд висновків:

1. Конфлікти можуть виникати в будь-якому бізнесі, в тому числі і в ресторанному. Основні причини конфліктів в ресторанному бізнесі можуть включати незадовільну якість продуктів, поганий сервіс, незадовільні умови праці для співробітників та багато інших факторів. Основні засоби управління конфліктами в ресторанному бізнесі наступні:

– Приймання замовлення: Уникнення непорозумінь та конфліктів можливо завдяки вмілому прийманню замовлень. Співробітник ресторану повинен бути уважним та звернути увагу на всі запити клієнтів, зокрема на алергічні реакції на продукти, терміни приготування та інші деталі.

– Спілкування: Комунікація є важливим елементом в управлінні конфліктами. Передбачається наявність протоколу обслуговування клієнтів, який включає правила спілкування з клієнтами та внутрішнього спілкування в команді ресторану.

– Розвиток компетенцій: У співробітників ресторану має бути високий рівень компетентності та вміння розв’язувати конфлікти. Потрібно проводити тренінги та інші заходи, що сприяють професійному розвитку співробітників та навчанню методів управління конфліктами.

– Повага до клієнтів: Клієнти повинні бути поважні та відчувати, що їхні проблеми і скарги є важливими. Ресторан повинен мати політику відкритості та готовності розглянути скарги та пропозиції клієнтів.

2. Управління конфліктами в ресторанному бізнесі включає в себе багато елементів, але важливою є вміння комунікувати з клієнтами та розв'язувати проблеми, що виникають. Якщо ресторан буде мати чітку політику

відносно обслуговування та розв'язання конфліктів, це сприятиме покращенню якості обслуговування та підвищенню рівня задоволеності клієнтів. Оцінка параметрів управління конфліктами в ресторанному бізнесі залежить від багатьох чинників, таких як тип ресторану, культура організації, розмір та тип персоналу, а також від інших чинників, таких як ефективність комунікації та якість обслуговування.

Проте, загалом можна дати таку оцінку параметрів управління конфліктами:

– Ефективна комунікація: Цей параметр є важливим для управління конфліктами в ресторані. Коли співробітники можуть ефективно комунікувати з клієнтами та між собою, вони можуть легше вирішувати проблеми та уникати конфліктів.

– Розуміння потреб клієнтів: Ресторан повинен бути зорієнтованим на клієнтів і знати їх потреби та очікування. Це допоможе уникнути конфліктів та забезпечити задоволення клієнтів.

– Професійна підготовка персоналу: Цей параметр є важливим для управління конфліктами в ресторані. Персонал повинен бути підготовленим для роботи з клієнтами та знати, як вирішувати проблеми та конфлікти.

– Розв'язання конфліктів: Ресторан повинен мати ефективну систему розв'язання конфліктів. Кожен співробітник повинен знати, як вирішувати проблеми та конфлікти з клієнтами та іншими співробітниками.

– Політика компенсацій: Ресторан повинен мати політику компенсацій для клієнтів, які не були задоволені якістю обслуговування або продуктами. Це може включати знижки, подарунки або повернення грошей. Важливо, щоб ця політика була чіткою та зрозумілою для клієнтів та співробітників.

3. Ми пропонуємо декілька напрямів, які можуть допомогти ресторану удосконалити своє управління конфліктами:

– Підвищення кваліфікації персоналу: Ресторан може надавати своїм працівникам додаткову підготовку з управління конфліктами та взаємодії з клієнтами. Це може включати тренінги, семінари та інші навчальні програми, щоб покращити навички комунікації та розв'язання конфліктів.

– Встановлення системи зворотного зв'язку: Ресторан може встановити систему зворотного зв'язку, яка дозволить клієнтам залишати відгуки та пропозиції щодо якості обслуговування та продуктів. Це дозволить ресторану швидко виявляти проблеми та вирішувати конфлікти, що може підвищити рівень задоволеності клієнтів.

– Розробка політики компенсацій: Ресторан може розробити чітку та зрозумілу політику компенсацій для клієнтів, які не були задоволені якістю обслуговування або продуктів. Це може включати знижки, подарунки або повернення коштів.

– Використання технологій: Ресторан може використовувати технології, такі як чат-боти та системи он-лайн-замовлень, для покращення комунікації з клієнтами та швидкого вирішення проблем.

– Розвиток культури організації: Ресторан може працювати над розвитком культури організації, яка сприяє вирішенню конфліктів. Це може включати збільшення взаєморозуміння та взаємодії між співробітниками, створення сприятливого середовища для спілкування та вирішення конфліктів, та забезпечення взаємної поваги та толерантності.

– Аналіз та вдосконалення процесів: Ресторан може аналізувати свої процеси та вдосконалювати їх для зменшення можливості виникнення конфліктів. Наприклад, ресторан може збільшити кількість персоналу на години з пік-навантаженням, щоб зменшити час очікування та покращити якість обслуговування.

– Розробка стандартів обслуговування: Ресторан може розробити стандарти обслуговування та протоколи взаємодії з клієнтами, які допоможуть

забезпечити єдність та високу якість обслуговування для всіх клієнтів. Це може також включати протоколи розв'язання конфліктів та процедури поводження в складних ситуаціях.

В управлінні конфліктами важливо не тільки вирішувати конфлікти, а й працювати над їх запобіганням. Ресторан може зосередитися на покращенні комунікації, розвитку навичок працівників та процесів, щоб забезпечити якість обслуговування та задоволеність клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпов В.В., Русавська В.А. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства: навч. пос. Київ: Центр учбової літератури. 2009. 342 с.

2. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство. № 10. 2017. С. 177–187.

3. Богоявленська Ю. В., Шестакова А. В., Антіпова Г. В. Підвищення ефективності управління в організаціях через удосконалення управління конфліктами в умовах діджиталізації. Причорноморські економічні студії. № 59(1).2020. С. 92–97.

4. Болотіна І. М. Управління конфліктами в сфері гостинності. Готельно-ресторанний бізнес: інноваційні напрями розвитку: міжнародна науково-практична конференція, 25-27 березня 2015 р. Київ: НУХТ, 2015. С. 187-188.

5. Гришина Н. В. Психологія конфлікту: навчальний посібник. 2 вид. 2008. 544 с.

6. Дементьєва Є.П. Ресторанний бізнес. Секрети успіху. Ростов-на-Дону: Феникс. 2006. 345 с.

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

8. Долинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту: навчальний посібник. Київ: Каравела. 2017. 304с.

9. Ємільянов С.М. Управління конфліктами в організації: підручник для вищих навчальних закладів. 2017. 262 с.

10. Зайцева К. В. Організаційна поведінка: монографія. Донецьк: Донбас, 2011. 283 с.

11. Кібанов А.Я., Ворожейкін І.Е., Захаров Д.К., Конвалова В.Г. Конфліктологія: підручник. 2-вид. і доп. ІНФРА-М. 2009. 301 с.

12. Малахова М.М., Ушаков Д.С. Інновації в туризмі та сервісі. Київ: МарТ, 2008. 354 с.

13. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2009. 472 с.

14. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2012. 384 с.

15. Овчарук О. Теоретико-методологічні засади управління конфліктами в трудовому колективі. Підприємництво та інновації. №16. 2021. С. 71–75.

16. Полінкевич О. Технології управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. №5(1). 2022. С. 23–36.

17. Примуш М.В. Конфліктологія: навчальний посібник. Професіонал. 2006. 288с.

18. Пуртов В., Гальченко Л. Методичні підходи до технології управління конфліктами в організації. InterConf. №36. 2020.

19. Ровенська В.В., Єланська Н.М. Особливості управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. Інтелект XXI. №1. 2020. С.166–171.

20. Рябенька М.О. Оцінка якості послуг в готелях і ресторанах. Причорноморські економічні студії. Вип. 52. Ч. 2. 2020. С. 46-51.

21. Сабадош Г.О., Борисенко Л.І., Присташ І.Ю. Інноваційний розвиток ресторанного підприємства Регіональні проблеми розвитку територіальних систем: теорія, практика, перспективи: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, частина 2, 15-16 квітня 2016 р. Ужгород: Вид-во «ФОП Сабов А.М.». 2013.С. 132 –135.

22. Сазонова Т.О., Шульженко І.В., Хавронюк В.Ю. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. Інфраструктура ринку. № 47. 2020.

23. Семененко О.В. Організаційна культура як фактор управління конфліктами. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. № 33.2019. С. 181–185.

24. Слободянюк А.В. Психологія управління та конфліктологія: навчальний посібник для практичних та семінарських занять. Вінниця: ВНТУ. 2010. 120с.

25. Сташко І. В., Сук В. М., Кулик К. М. Інновації в ресторанному бізнесі. Методи оцінки та шляхи стабілізації фінансово-економічного стану країн: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 16 травня 2020 р.). Київ: ГО «Київський економічний науковий центр». 2020. с.56-61.

26. Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом: Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених 27 вересня 2019 р. Укл.: Перепадя Ф.Л., Омельченко В.Я., Мацука В.М., Кислова Л.М., Семкова Л.В., Гапонюк О.І., Осипенко К.В., Горбашевська М.О., та інш.; За заг. редакцією д.е.н., професора Балабаниць А.В. Маріуполь: МДУ. 2019. 88 с.

27. Хеппел Майкл П'ятизірковий сервіс: Як справити на ваших клієнтів чарівне враження, завдяки якому вас запам'ятають та захочуть звернутися знов; Пер. з англ. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс. 2007. 160 с.

28. Шепіло Ю. Конфлікти в організації: причини виникнення та шляхи їх розв’язання. Національна служба посередництва і примирення. URL: http://www.nspp.gov.ua/?s=38&id=1794.

29. Янковська Т., Величко О. Управління конфліктами та стресом Посібник для працівників апарату суду. Київ. 2010. 192 с.

30. BAO MODERN CHINESE CUISINE. URL: https://bao.ua.

31. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. — Х. : Право, 2012. — 128 с