

Державний торговельно-економічний університет  
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

### УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Студента 4 курсу, 2  
групи,  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
Освітньої програми  
«Готельний і  
ресторанний  
менеджмент»

*підпис студента*

Драбовича  
Олександра  
Володимировича

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

*підпис керівника*

Ведмідь Надія  
Іванівна

Гарант освітньої  
програми  
к.е.н., доц.

*підпис гаранта*

Ткачук  
Тетяна  
Михайлівна

Київ 2023

**Державний торговельно-економічний університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 073 Менеджмент»  
Освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

**Затверджую**

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

проф. Бойко М.Г.

“ ” \_\_\_\_\_ 2022 р.

**Завдання**

на випускн у кваліфікаційну роботу студенту  
*ДРАБОВИЧУ ОЛЕКСАНДРУ ВОЛОДИМИРОВИЧУ*

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: **Управління конфліктами в колективі суб'єкта готельного бізнесу**

Затверджена наказом ректора від «16» лютого 2023 р. № 490

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 02 червня 2023 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

*Мета роботи* – аналітична оцінка та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конфліктами в колективі суб'єкта готельного бізнесу.

*Об'єкт дослідження* – процес удосконалення управління конфліктами в колективі ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», м.Київ.

*Предмет дослідження* – методичні та практичні підходи до удосконалення управління конфліктами в колективі ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», м.Київ.



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

## ВСТУП

### РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПРАТ

#### «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»

1.1. Економічна характеристика ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

1.2. Оцінка управління конфліктами в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

### РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПРАТ «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»

2.1. Впровадження сучасних методів та підходів до управління конфліктами ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

2.2. Оцінка економічної ефективності пропозицій, щодо управління конфліктами ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

## ВИСНОВКИ

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

## ДОДАТКИ

## 5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускню кваліфікаційну роботу	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	02.06.2023	02.06.2023
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	03.06.2023	03.06.2023
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії		
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	

6. Дата видачі завдання «      »      20   р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Ведмідь Н.І.

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програм

Ткачук Т.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

Драбович О.В.

(підпис студента)



10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Драбович О.В.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Ткачук Т.М.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

«    » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПРАТ «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ» .....	10
1.1. Економічна характеристика ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» .....	10
1.2. Оцінка управління конфліктами в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» .....	16
РОЗДІЛ 2 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПРАТ «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ» .....	23
2.1. Впровадження сучасних методів та підходів до управління конфліктами ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» .....	23
2.2. Оцінка економічної ефективності пропозицій, щодо управління конфліктами ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» .....	27
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	35
ДОДАТКИ .....	38



## ВСТУП

**Актуальність теми.** Конфлікт – це невід’ємна частина життя кожної людини, один із факторів, який знижує результативність діяльності персоналу, що руйнує відносини між людьми, але також і позитивно впливає, привносячи якісні зміни в життя людей, організацій, суспільство в цілому. Здавна вивчаються питання можливості існування людства без конфліктів і у тому, що є проявом дисфункцій для підприємства, аномальним явищем у житті. Але за певних умов конфлікт може викликати і позитивні наслідки, які можуть призвести до певних оновлень, змін, прогресу, психологічної розрядки або навіть згуртованості колективу.

Управління конфліктами в колективі є дуже актуальною темою. Конфлікти можуть виникати між колегами на робочому місці з різних причин, таких як розбіжності в поглядах, конкуренція, розподіл ресурсів, непорозуміння або особисті суперечки. Конфлікти впливають на робочу атмосферу, можуть спричиняти падіння продуктивності, погіршення якості роботи та негативно впливати на взаємовідносини в колективі. Ефективне управління конфліктами є важливим для забезпечення позитивної та сприятливої робочої обстановки. Основною метою управління конфліктами є досягнення конструктивного вирішення суперечок, щоб забезпечити співробітництво, взаєморозуміння та підтримку всередині колективу. Менеджер відіграє ключову роль у забезпеченні гармонійної роботи команди та досягненні спільних цілей. Він повинен бути здатним впливати на конфліктні ситуації та працювати над їх розв’язанням. Рішення з управління конфліктами слід впроваджувати на рівні підприємства, передбачаючи розробку технологій управління конфліктами, які враховують як запобігання, так і вирішення. Оскільки конфлікти можуть виникати за різними сценаріями, дуже важливо створити систему управління конфліктами на підприємстві. Ця система повинна складатися з добре задокументованих протоколів поведінки в конфліктних ситуаціях, керівних органів,

відповідальних за регулювання взаємодій і конфліктів, комплексної програми навчання для формування навичок вирішення конфліктів, системи моніторингу психологічного стресу та інших заходів для забезпечення компетентності в конфлікті.

Управління конфліктами на підприємстві досліджувалось різними вченими зокрема: О.А. Біловодська [1], Т.В. Кириченко [1], З.П. Дзуліт [5], Я.Ю. Петрова [5], О.П. Дяків [8], В.М. Островерхов [8], Т.Ф. Матвійчук [12], А. Редліх [16], Т.М. Летчер [28] та інші.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є аналітична оцінка та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конфліктами в колективі суб'єкта готельного бізнесу.

Задля досягнення мети було визначено такі **завдання**:

- здійснити аналіз економічної характеристики ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»;
- оцінити управління конфліктами в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»;
- запропонувати впровадження сучасних методів та підходів до управління конфліктами ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»;
- провести оцінку економічної ефективності пропозицій, щодо управління конфліктами ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац».

**Об'єктом дослідження** є процес управління конфліктами в колективі ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац».

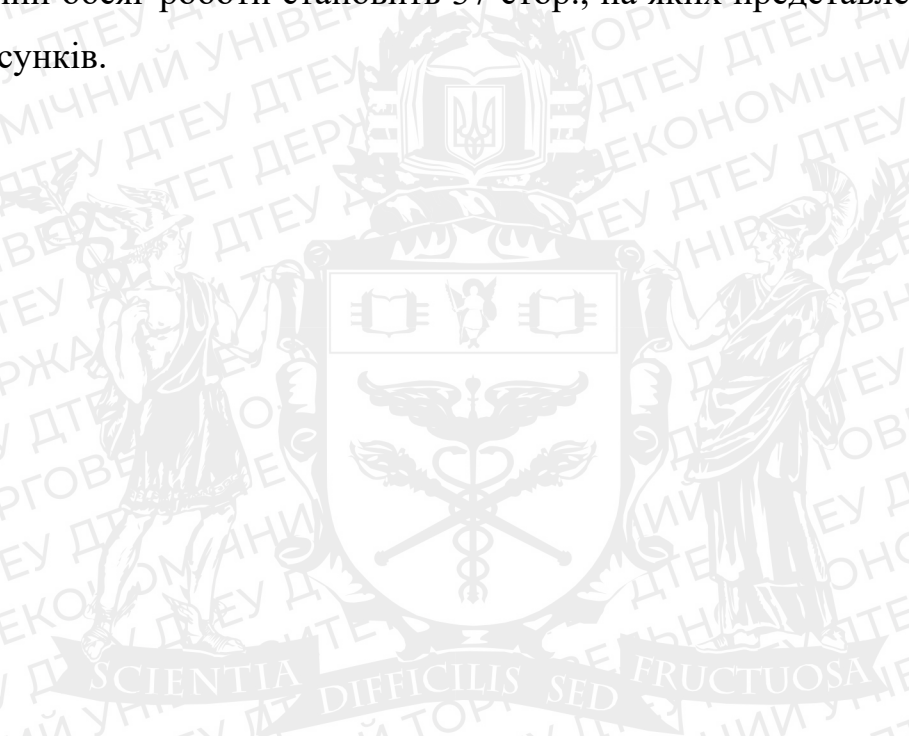
**Предметом дослідження** є методичні та практичні підходи до удосконалення управління конфліктами в колективі ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац».

**Методи дослідження.** У випускній кваліфікаційній роботі використано метод і прийоми економічного аналізу (використання абсолютних, відносних і середніх величин, групування, порівняння); метод експертних оцінок; математичні методи, графічний метод, комп'ютерний метод обробки даних – для оформлення таблиць та діаграм в дипломній роботі.



**Практична значимість результатів дослідження** полягає у тому, що рекомендації, запропоновані у випускній кваліфікаційній роботі, можуть бути використані ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» при прийнятті рішення щодо удосконалення управління конфліктами в колективі.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 29 найменування та додатків. Загальний обсяг роботи становить 37 стор., на яких представлено 15 таблиць та 6 рисунків.



## РОЗДІЛ 1

### ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПРАТ «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»

#### 1.1. Економічна характеристика ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

Готель «Прем'єр Палац» працює як приватне акціонерне товариство. Даний готель має категорію 5\*, та спеціалізується як бізнес-готель. Адреса: бул. Т. Шевченка /вул. Є. Чикаленка, 5-7/29, Київ 01024, Україна. Готель «Прем'єр Палац» розташований в центрі Києва і пропонує комфортне розміщення для гостей. Він має різні типи номерів, включаючи стандартні номери, люкси та номери класу «люкс». Готель також може запропонувати додаткові послуги, такі як ресторани, конференц-зали, басейни, фітнес-центри та інші зручності.

Готель «Прем'єр Палац» пропонує 289 номерів різних категорій, таких як представлено в табл.1.1.

*Таблиця 1.1.*

#### Категорія номерів ПАТ «Готель «Прем'єр Палац»

№ п.п.	Найменування	Кількість номерів	Міскість номеру
1	Standart – Стандартний номер	19	1
2	Premier Single – Одномісний номер	144	2
3	Premier King – Номер з великим ліжком	69	2
4	Premier Twin – Номер з двома окремими ліжками	25	2
5	Business Junioe Suite – Іменні та тематичні напівлюкси	10	1
6	Premier Apartaments – Апартаменти	2	1
7	Club – Номер “Клуб”	1	1
8	Royal Apartaments – Королівські апартаменти	1	1
9	Presedential Apartaments – Президентські апартаменти	1	1

*Джерело: складено автором згідно [15]*

В табл.1.2. представлено аналіз фінансових показників ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» за 2020-2022 роки.



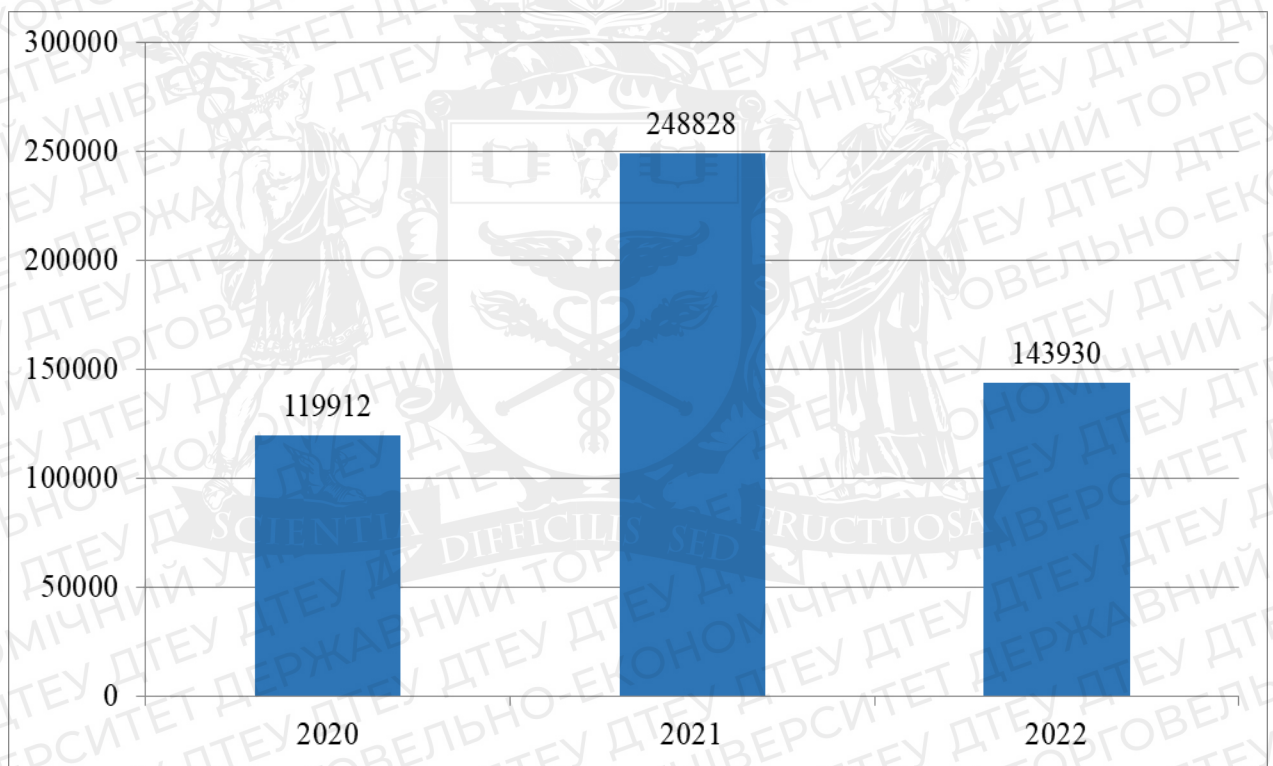
**Оцінка фінансових показників показників ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» за 2020-2022 роки, тис.грн.**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Відносне відхилення (%)	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	119912	248828	143930	128916	-104898	107,51	-42,16
Собівартість реалізованої продукції	100806	137460	109812	36654	-27648	36,36	-20,11
Валовий прибуток	19106	111368	34118	92262	-77250	482,90	-69,36
Інші операційні доходи	60389	16844	15173	-43545	-1671	-72,11	-9,92
Адміністративні витрати	15453	28967	27342	13514	-1625	87,45	-5,61
Витрати на збут	1536	6458	2242	4922	-4216	320,44	-65,28
Інші операційні витрати	7246	4150	12982	-3096	8832	-42,73	212,82
Фінансові результати від операційної діяльності	55260	88637	6725	33377	-81912	60,40	-92,41
Інші доходи	177	659	28	482	-631	272,32	-95,75
Інші фінансові доходи	1755	601	506	-1154	-95	-65,75	-15,81
Фінансові витрати	46819	23304	22939	-23515	-365	-50,23	-1,57
Інші витрати	65	119	103	54	-16	83,08	-13,45
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	10308	66474	-15783	56166	-82257	544,88	-123,74
Чистий прибуток (збиток)	10308	66474	-15783	56166	-82257	544,88	-123,74

Джерело: складено та розраховано автором на основі дод. А та Б

У лютому 2022 року російська федерація здійснила повномасштабне вторгнення в Україну. Внаслідок оголошення воєнного стану в Україні та початку активних бойових дій більшість підприємств по всій країні були виведені з ладу. Це було зумовлено різними факторами: від морально-

психологічного потрясіння населення до економічного спаду, спричиненого зниженням ділової активності та нездатністю підприємств, розташованих у охоплених війною регіонах, працювати. У відповідь на такий негативний вплив на економіку держава почала впроваджувати комплексні зміни до законодавства та державні програми, спрямовані на підтримку українського бізнесу та сприяння його відновленню. Війна негативно вплинула на діяльність ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» в 2022 році. На рис.1.1. представлено динаміку зміни чистого доходу від реалізації продукції (послуг) за 2020-2022 роки досліджуваного підприємства.



**Рис.1.1. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції (послуг) ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» за 2020-2022 роки, тис.грн.**

*Джерело: складено автором згідно даних табл.1.2*

Чистий дохід ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» в 2022 році зменшився майже у двічі порівняно з 2021 роком, а саме на 104, 8 млн.грн., тоді як у 2021 році порівняно з 2020 роком підприємство збільшило чистий дохід на 107%.



В 2022 році ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» отримав збиток у розмірі 15783 тис.грн, в 2021 році підприємство було прибутковим і його чистий дохід склав 66,4 млн.грн. Загалом на збиток підприємства вплинули такі фактори як зменшення чистого доходу від реалізації послуг більшими темпами ніж зменшення собівартості, таким чином валовий прибуток зазнав зменшення на 69,36% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Інші операційні витрати збільшились в 2022 році на 8,8 млн, грн, що і склали в 2022 році 12,9 млн.грн.

В табл.1.3. представлено показники рентабельності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» за 2020-2022 роки.

Таблиця 1.3

**Коефіцієнти рентабельності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» за 2020-2022 роки**

Показник	Роки			Абсолютне відхил. (+,-)	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Рентабельність продаж	0,16	0,45	0,24	0,29	-0,21
Рентабельність активів	0,07	0,22	-0,06	0,15	-0,28
Рентабельність власного капіталу	0,14	0,53	-0,15	0,40	-0,68
Рентабельність послуг	0,10	0,48	-0,14	0,38	-0,63

*Джерело: розраховано автором на основі дод. А та Б*

В табл. 1.3. наведені коефіцієнти рентабельності підприємства Готель «Прем'єр Палац» за 2020-2022 роки, свідчать про наступне:

- коефіцієнт рентабельності продаж, зменшився у 2022 році та склав 0,24, у 2021 році він збільшився на 0,29 і склав 0,45. В 2022 році даний показник говорить про те, що на 1 гривню виручки від реалізації продукції припадає 24 копійки валового прибутку підприємства;

- коефіцієнт рентабельності активів згідно економічних джерел, повинен бути більшим ніж 0,14, в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» даний показник був вище рекомендованої норми лише в 2021 році, в 2022 році

даний показник був від'євним, тобто на 1 грн активів підприємства припадає 6 коп збитку;

- коефіцієнт рентабельності власного капіталу, згідно економічної літератури має бути більше 0,2, даний показник більше нормативного в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» лише в 2021 році, в 2022 році даний показник склав (-0,15), тобто на 1 грн власного капіталу готелю припадає 15 коп збитку;

- коефіцієнт рентабельності послуг у 2022 році склав (-0,14), в 2021 році даний коефіцієнт складав 0,48, і був найбільшим за аналізовані три роки. Даний показник в 2022 році говорить, про те скільки збитку отримало підприємство в розрахунку на одну гривню понесених витрат, тобто ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» на 1 грн витрачених коштів отримало 14 коп., тоді як у 2021 році на 1 грн витрачених коштів готель отримував 48 коп чистого прибутку.

В табл. 1.4. представлено показники ліквідності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» за 2020-2022 роки.

Таблиця 1.4

**Показники ліквідності підприємства Готель «Прем'єр Палац» за 2020-2022 роки**

Показники	Рек. норма	Роки			Відхилення абсолютне (+,-)		Відхилення відносне (%)	
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття загальний)	> 1	0,11	0,09	0,07	-0,02	-0,02	-20,45	-19,55
Коефіцієнт платоспроможності (коефіцієнт абсолютної ліквідності)	0,2–0,5	0,02	0,02	0,002	0,00	-0,02	12,73	-90,68
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6–0,8	0,07	0,05	0,04	-0,02	-0,01	-22,74	-22,40

Джерело: розраховано автором на основі дод. А та Б



Отримані показники ліквідності у 2022 році говорять, про те, що ліквідні підприємства на дуже низькому рівні, зокрема: коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття загальний), протягом трьох років у ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» був нижчим за рекомендовану норму і склав 0,07 в 2022 році, що на 0,02 менше ніж у 2021 році, даний показник показує, що на 1 гривню поточних боргів припадає 7 коп ліквідних активів підприємства. Коефіцієнт платоспроможності (коефіцієнт абсолютної ліквідності) нижче за рекомендовану межу, в 2022 році він є критично низьким і склав 0,002. Коефіцієнт швидкої ліквідності в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» також є досить низьким.

В табл.1.5. представлено показники ділової активності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» за 2020-2022 роки.

Таблиця 1.5

**Показники ділової активності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» за 2020-2022 роки**

Назва показника	Роки			Абсолютне відхил. (+,-)		Відносне відхилення (%)	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Коефіцієнт оборотності запасів	17,78	11,29	9,28	-6,48	-2,01	-36,47	-17,81
Час обороту запасів, днів	20,48	32,23	39,22	11,76	6,99	57,42	21,68
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	18,89	19,89	11,64	1,00	-8,25	5,28	-41,49
Час обороту дебіторської заборгованості, днів	19,27	18,30	31,28	-0,97	12,98	-5,01	70,91
Коефіцієнт оборотності грошових коштів	52,42	42,74	37,37	-9,68	-5,37	-18,46	-12,56
Час обороту грошових коштів, днів	6,94	8,52	9,74	1,57	1,22	22,64	14,36
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	10,45	10,74	7,07	0,29	-3,67	2,78	-34,18
Час обороту кредиторської заборгованості, днів	34,84	33,89	51,50	-0,94	17,60	-2,71	51,93

Джерело: розраховано автором на основі дод. А та Б

Розраховані показники ділової активності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» дають змогу зробити наступні висновки: коефіцієнт оборотності запасів в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» в 2022 році склав 9,28, що на 2,01 менше ніж у 2021 році, це говорить про те, що в 2022 році час обертання запасів підприємства збільшився. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості також у 2022 році зменшився, це свідчить, що дебітори ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» повільніше розрахувались за своїми зобов'язаннями. Коефіцієнт оборотності грошових коштів в 2022 році склав 37,37, що на 5,37 менше ніж в 2021 році, відповідно час обороту грошових коштів збільшився з 8,5 днів до 9,7 днів. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості розрахований на основі звітності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» зменшився в 2022 році на 3,67 і склав 7,07, відповідно час обороту кредиторської заборгованості збільшився до 51,5 дня.

## 1.2. Оцінка управління конфліктами в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

Для того щоб проаналізувати управління конфліктами в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» проведемо аналіз персоналу за 2020-2021 роки, дані представлено в табл.2.4.

Таблиця 1.6

### Аналіз персоналу ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» за 2020-2022 роки, осіб

Найменування підрозділу	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Відносне відхилення (%)	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Загальне керівництво	12	12	12	0	0	0,00	0,00
Відділ кадрів	6	5	6	-1	1	-16,67	20,00
Бухгалтерія	4	4	4	0	0	0,00	0,00



Продовження табл.1.6.

1	2	3	4	5	6	7	8
Ремонтно-будівельна служба	8	8	5	0	-3	0,00	-37,50
Служба сантехніки	12	10	7	-2	-3	-16,67	-30,00
Господарча служба	55	42	46	-13	4	-23,64	9,52
Служба прийому та розміщення	96	78	68	-18	-10	-18,75	-12,82
Служба маркетингу та продаж	4	4	3	0	-1	0,00	-25,00
Служба фізкультурно-оздоровчого призначення	8	7	6	-1	-1	-12,50	-14,29
Служба культурно-дозвілєвого призначення	10	5	5	-5	0	-50,00	0,00
Виробничий персонал закладу ресторанного господарства	81	76	70	-5	-6	-6,17	-7,89
Допоміжний персонал закладу ресторанного господарства	50	32	36	-18	4	-36,00	12,50
Управлінський персонал закладу ресторанного господарства	8	10	7	2	-3	25,00	-30,00
Всього по готельному комплексу	354	293	275	-61	-18	-17,23	-6,14

Джерело: складено та розраховано автором згідно даних підприємства

Дані табл.1.6. дають змогу зробити висновки, що в 2022 році зменшилась кількість працівників ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» на 18 осіб порівняно з 2021 роком, зменшення відбулось за рахунок того, що була зменшена кількість працівників служби прийому та розміщення, а саме на 10 осіб, зменшилась кількість працівників в Ремонтно-будівельній службі та службі сантехніки, зменшилась кількість працівників виробничого персоналу закладу ресторанного господарства у складі ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац».

Наступним кроком проведемо аналіз руху персоналу ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» за 2020-2021 роки (табл.1.7).

Таблиця 1.7

## Аналіз руху персоналу ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

Показники	Роки			Абсолютне відхил. (+,-)	
	2020	2021	2022	2021\2020	2022\2021
Середньоспиксова чисельність працівників, осіб	354	293	275	-61	-18
Прийнято на роботу нових працівників протягом року	2	7	6	5	-1
Вибуло працівників, у тому числі з причин	63	25	10	-38	-15
- призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом	48	15	6	-33	-9
- з власного бажання	15	10	4	-5	-6
-звільнення за порушення трудової дисципліни	0	0	0	0	0
Коефіцієнт обороту:					
- з приймання, %	0,56	2,39	2,18	1,82	-0,21
-зі звільнення, %	17,80	8,53	3,64	-9,26	-4,90
Коефіцієнт плинності кадрів, %	4,24	3,41	1,45	-0,82	-1,96
Коефіцієнт загального обороту, %	18,36	10,92	5,82	-7,44	-5,10

Джерело: складено та розраховано автором згідно даних підприємства

На рис.1.2. представлено динаміку кількості працівників ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» за 2020-2022 роки.

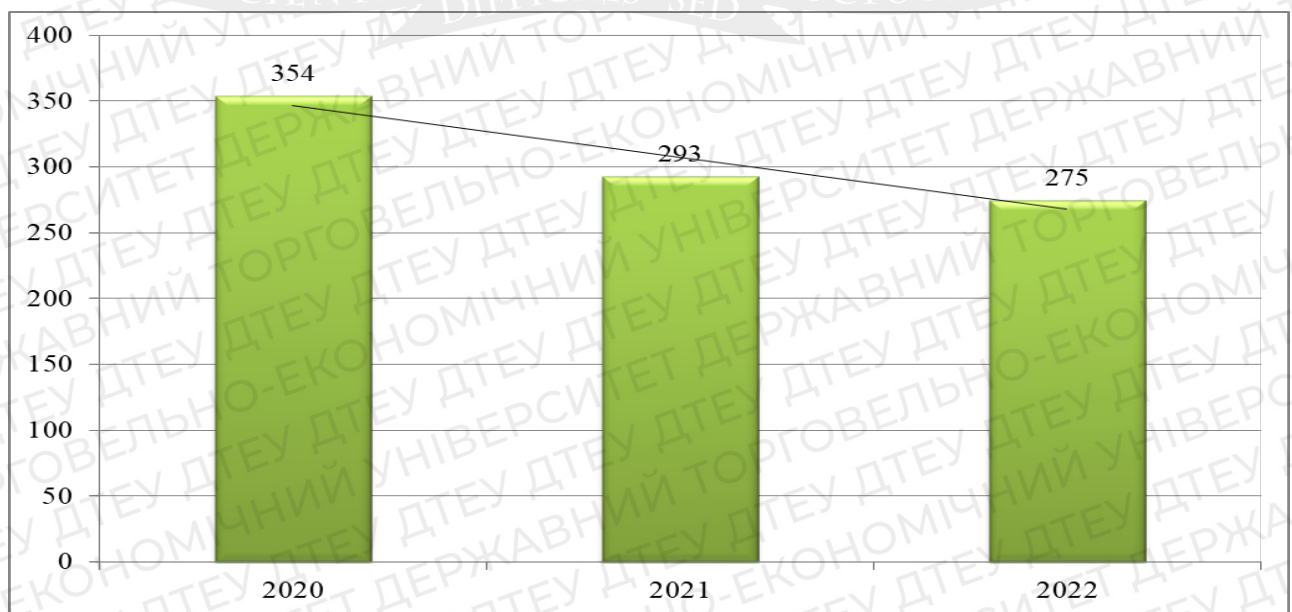


Рис.1.2. Динаміка кількості працівників ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» за 2020-2022 роки, осіб

Джерело: складено автором згідно даних табл.1.7



Коефіцієнт плинності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» був найвищим у 2020 році, а саме 17,8%, з власного бажання звільнились 15 осіб, в 2021 році даний показник склав 3,41%, а в 2022 році 1,45%. Даний показник негативно відображається на діяльності підприємства, адже плинність кадрів суттєво впливає на продуктивність.

Коефіцієнт загального обороту ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» в 2022 році склав 5,82%, що на 5,10% менше ніж у 2021 році, коли він складав 10,92%. Наступним кроком проведемо аналіз управління конфліктами на ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», для цього для початку представимо в табл.2.6. кількість конфліктів, які виникали протягом 2020-2022 років на підприємстві за видами.

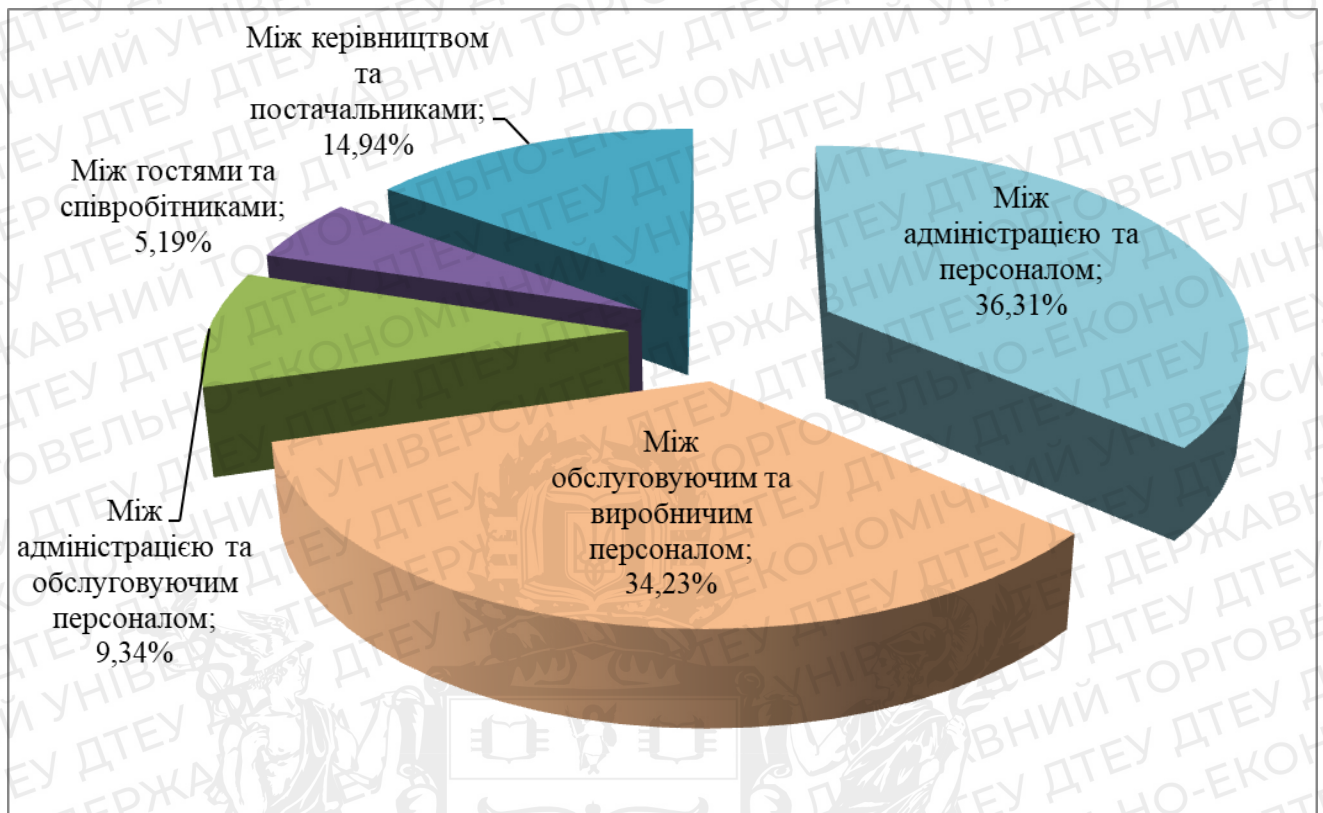
Таблиця 1.8

**Кількість конфліктів, які виникали на ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» протягом 2020-2022 років, од.**

Групи конфліктів	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Відносне відхилення (%)	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022 /2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Між адміністрацією та персоналом	200	320	350	120	30	60,00	9,38
Між обслуговуючим та виробничим персоналом	198	240	330	42	90	21,21	37,50
Між адміністрацією та обслуговуючим персоналом	56	120	90	64	-30	114,29	-25,00
Між гостями та співробітниками	75	88	50	13	-38	17,33	-43,18
Між керівництвом та постачальниками	75	102	144	27	42	36,00	41,18
Разом	604	870	964	266	94	44,04	10,80

*Джерело: складено та розраховано автором згідно даних підприємства*

На рис.1.3. представлено структуру конфліктів за групи в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» у 2022 році.



**Рис.1.3. Структура конфліктів за групи в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» у 2022 році**

*Джерело: складено автором згідно даних табл.1.8*

Як видно з даних найбільшу частку в групах конфліктів у 2022 році на ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» виникли між адміністрацією та персоналом, а саме 36,31% та між обслуговуючим та виробничим персоналом, а саме 34,23%.

Частка конфлікту Між гостями та співробітниками складає 5,19% в 2022 році від загальної кількості конфліктів які виникали на підприємстві, згідно даних табл.1.8. це 50 конфліктних ситуацій.

Для оцінки управління конфліктами на аналізованому підприємстві було проведено опитування персоналу готелю і запропоновано оцінити швидкість вирішення конфліктів за 10 бальною системою по кожній із груп представлених конфліктів, де «1» означає що конфлік був затяжний і довго вирішувався, «10» - конфлік було вирішено швидко і всі сторони залишились задоволені.



Таблиця 1.9

**Оцінка швидкості вирішення конфліктів на ПрАТ «Готель  
«Прем'єр Палац» за 2022 рік**

Групи конфліктів	Бали	Бал еталон
Між адміністрацією та персоналом	5	10
Між обслуговуючим та виробничим персоналом	4	10
Між адміністрацією та обслуговуючим персоналом	7	10
Між гостями та співробітниками	9	10
Між керівництвом та постачальниками	8	10

*Джерело: складено автором згідно опитування працівників ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»*

Для наочного зображення відхилення отриманих даних від еталону представимо дані табл.1.9. на рис.1.4



**Рис.1.4. Оцінка ефективності вирішення конфліктів ПрАТ «Готель  
«Прем'єр Палац» в 2022 році**

*Джерело: побудовано автором згідно даних табл.1.9*

Як, видно з рис.1.4. найкраще на підприємстві вирішуються конфлікти між гостями та співробітниками та між керівництвом та постачальниками,

показники ефективності вирішення даних конфліктів найближче до еталону. Найгіршу ефективність вирішення конфліктів мають конфлікти такої групи: між адміністрацією та персоналом та між обслуговуючим та виробничим персоналом.

Слід відзначити, що управління конфліктами на підприємстві є важливою складовою успішної діяльності підприємства. Управління конфліктами є важливою навичкою для будь-якого керівника чи співробітника. Це допомагає створити позитивне робоче середовище, покращити спілкування та підвищити продуктивність. Розуміючи вплив конфліктів на управління, визначаючи різні типи конфліктів, які можуть виникати на робочому місці, і впроваджуючи стратегії вирішення конфліктів, працівники можуть ефективно керувати конфліктами та створювати більш позитивну атмосферу на робочому місці. Навчання управлінню конфліктами може надати співробітникам навички та знання, необхідні для сприяння продуктивним розмовам і конструктивному вирішенню конфліктів. Впроваджуючи ефективні стратегії управління конфліктами, організації можуть створити більш позитивну культуру та покращити свій загальний імідж.



## РОЗДІЛ 2

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПРАТ «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»

#### 2.1. Впровадження сучасних методів та підходів до управління конфліктами ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

Управління конфліктами – це процес виявлення та вирішення конфліктів на робочому місці. Це передбачає пошук рішення, яке задовольняє всі залучені сторони та запобігає переростанню конфлікту у більшу проблему. Управління конфліктами має важливе значення, оскільки воно допомагає створити позитивне робоче середовище, покращити спілкування та підвищити продуктивність. Управління конфліктами полягає не в уникненні конфліктів, а в конструктивному вирішенні їх.

Конфлікти в управлінні можуть мати значний вплив на робоче середовище. Вони можуть призвести до зниження продуктивності, падіння морального духу співробітників і збільшення плинності кадрів. Конфлікти також можуть призвести до розриву спілкування, що ускладнить ефективну спільну роботу співробітників. Якщо конфлікти не вирішити вчасно, вони можуть перерости у більші проблеми, які можуть мати значний вплив на організацію в цілому.

Впровадження управління конфліктами на робочому місці включає кілька етапів.

Перший крок – це створити культуру відкритого спілкування, де працівникам буде комфортно висловлювати свої занепокоєння. Цього можна досягти, заохочуючи співробітників ділитися своїми думками та ідеями під час зустрічей команди або проводячи регулярні зустрічі один на один із співробітниками.

Другим кроком є навчання співробітників управлінню конфліктами. Це може передбачати надання співробітникам стратегій вирішення

конфліктів або надання їм навичок, необхідних для сприяння продуктивній розмові.

Третій крок полягає у створенні політики та процедур, спрямованих на управління конфліктами. Це може передбачати створення процесу вирішення конфліктів або надання співробітникам посібника з управління конфліктами.

Є кілька поширених помилок, які можуть виникнути в управлінні конфліктом. Однією з поширених помилок є повне уникнення конфлікту. Це може призвести до розриву спілкування та може ускладнити вирішення проблем, що виникають. Ще одна поширена помилка – ескалація конфлікту шляхом оборони або нападу на іншу сторону. Це може призвести до порушення зв'язку та може ускладнити пошук рішення, яке задовольнить усі залучені сторони. Нарешті, поширеною помилкою є зосередження на проблемі, а не на рішенні. Це може призвести до тривалого конфлікту, який важко вирішити.

Отже, пропонуємо в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» запровадити навчання управлінського персоналу на курсах в Навчальному Центрі «Успіх» [13]. Програма курсу складається з 24 годин, які розбиті на 8 занять по 3 години. Заняття проводяться два рази на тиждень. Після закінчення курсу видається Сертифікат Академії Бізнес-рішень «Успіх». Офіс Навчального центру «Успіх» знаходиться за адресою: 04050, Україна, м.Київ, вулиця Дегтярівська, 8а, офіс 309.

Програма курсу

Тема 1. Введення у курс конфліктології

Концепція «конфлікт».

Ознаки конфлікту.

Конфлікт як тип складної ситуації.

Тема 2. Причини конфліктів

Організаційно-управлінські чинники.

Соціально-психологічні чинники. Особистісні причини



Тема 3. Об'єктивний зміст та суб'єктивне значення конфлікту в курсі конфліктології

Мотиви сторін та конфліктна поведінка

Тема 4. Робота з конфліктними клієнтами у курсі конфліктології

Конфліктні клієнти

Способи та прийоми на поведінка конфліктного клієнта.

Тема 5. Стратегії та тактики поведінки у конфлікті в курсі конфліктології

Види тактик.

Види спотворення конфліктної ситуації.

Тема 7. Саморегуляція у конфліктній ситуації в курсі конфліктології

Психологічні чинники нормалізації стресу.

Попередження внутрішньоособистісних конфліктів [13].

Після закінчення курсу конфліктології учасники вмітимуть: орієнтуватись у причинах конфліктів; обирати оптимальну стратегію поведінки у конфлікті; працювати зі спотвореннями сприйняття у конфлікті; застосовувати технологію попередження конфліктів Конфлікт як причина і наслідок стресу. Вибір оптимальної стратегії поведінки в конфлікті. Предмет та об'єкт конфлікту [13].

Також вважаємо за доцільне врахувати витрати на проведення дослідження всього персоналу ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» за методикою «Вікно Джохарі». Вікно Джохарі є цінним для розуміння міжособистісних конфліктів і покращення командної самосвідомості, спілкування та довіри. Розроблено психологами Джозефом Люфтом і Харінгтоном Інгамом у 1950-х роках. «Вікно Джохарі» складається з чотирьох квадрантів, що представляють різні аспекти нашої особистості та те, як їх сприймають інші.



**Рис.2.1. Методика «Вікно Джохарі» [3]**

Проведення даної методики потребує певних витрат та часу, адже кількість працівників ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» велика, також проведення даної методики вимагає уважної та точної інтерпретації отриманих результатів, для того щоб скласти відповідну «картину» колективу і ефективно управляти конфліктами які в ньому виникають. В табл.2.1. представлено графік реалізації дій щодо покращення управління конфліктами ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац».

*Таблиця 2.1*

**Графік реалізації дій щодо покращення управління конфліктами**

**ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»**

Дії	Період, 2024 року	Витрати, тис.грн.
Розробка електронного опитувальника для персоналу	січень	12
Оформлення на навчання першої групи управлінців	березень-квітень	78
Проведення аналізу персоналу за методикою «Вікно Джохарі»	березень-травень	-
Оформлення на навчання другої групи управлінців	червень-липень	65
Аналіз даних по методиці «Вікно Джохарі»	червень-серпень	30
Складання програми роботи з працівниками, в яких виявлено високий рівень конфліктності	вересень	20
Разом		205

*Джерело: складено автором*



Отже, загальні витрати на реалізацію дій, щодо підвищення ефективності управління конфліктами на ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» складуть 205 тис.грн.

Слід зазначити, що на навчання буде відправляти управлінський персонал певними групами, адже неможливо залишити процес діяльності навіть на пару годин без керівників. Також, вважаємо що, досвід отриманий кожною із групою окремо управлінців, може стати в нагоді, при прийнятті на роботу нових менеджерів, тобто при навчанні управлінського персоналу, досвід зможуть вже ділити працівники ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» і не потрібно буде нових менеджерів відправляти на додаткові курси.

Методику «Вікно Джохарі» вважаємо за доцільне, проводити для кожного нового співробітника і вносити дані в сформовану базу. Дана методика дає багато можливостей для формування ефективного та продуктивного колективу підприємства.

## **2.2. Оцінка економічної ефективності пропозицій, щодо управління конфліктами ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»**

Ефективне управління конфліктами може мати багато переваг на робочому місці. Це може призвести до позитивної робочої атмосфери, покращення спілкування та підвищення продуктивності. Ефективне управління конфліктами також може покращити моральний стан працівників і зменшити плинність кадрів. Це може привести до кращих навичок вирішення проблем і більш творчих рішень. Нарешті, ефективне управління конфліктами може покращити загальну культуру на робочому місці та створити більш позитивний імідж організації.

В табл. 2.2. представлено декілька видів сценарію того, як дані заходи вплинуть на продуктивність праці персоналу ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», а відповідно і на його доходи. Слід відзначити, що продуктивність

праці в 2022 році складала:  $143930/275=523,38$  тис.грн./осіб (дані табл.1.2. та табл.1.7).

Працівника фінансового відділу та кадровій службі ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» було запропоновано надати прогноз показника продуктивності праці за песимістичного, реалістичного та оптимістичного сценарію після впроваджених заходів.

Таблиця 2.2

**Сценарій впливу запропонованих заходів на продуктивність праці в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»**

Показник	Песимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
Збільшення продуктивності праці,%	0,40%	0,90%	1,20%
Рівень продуктивності праці в 2022 році	523,38		
Збільшення продуктивності праці, тис.грн.	2,09	4,71	6,28
Продуктивність праці в 2024 році, тис.грн.	525,47	528,09	529,66

*Джерело: складено та розраховано автором згідно опитування*

Отже, на основі даних щодо збільшення продуктивності праці можемо розрахувати збільшення чистого доходу від реалізації послуг ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», оскільки знаємо що дохід змінюється прямопропорційно зміні продуктивності праці, дані представимо в табл.2.3

Таблиця 2.3

**Зміна чистого доходу від реалізації послуг ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» після реалізації запропонованих заходів**

Показник	Песимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
Збільшення чистого доходу від реалізації, тис.грн.	0,40%	0,90%	1,20%
Чистий дохід від реалізації послуг в 2022 році, тис.грн.	143930		
Збільшення чистого доходу від реалізації послуг, тис.грн.	575,72	1295,37	1727,16
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн. в 2024 році	144505,72	145225,37	145657,16

*Джерело: складено та розраховано автором згідно табл.2.2*



Отже, збільшення чистого доходу від реалізації послуг ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» в 2024 році, після впровадження заходів щодо покращення ефективності управління конфліктами на підприємстві планується: за песимістичним сценарієм на 575,72 тис.грн, за реалістичним на 1295,37 тис.грн, за оптимістичним на 1727,16 тис.грн.

Наступним кроком проведемо аналіз зміни витрат підприємства після впровадження запропонованих заходів та збільшенню чистого доходу від реалізації продукції, адже відповідно економічної літератури, знаємо що із збільшенням чистого доходу, змінюються і змінні витрати підприємства. Повні витрати підприємства включають: собівартість, адміністративні витрати та витрати на збут [25, с.55].

Таблиця 2.4

#### **Зміна повних витрат ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» після реалізації запропонованих заходів**

Показник	Песимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
Повні витрати за 2022 рік, тис.грн.		139396	
Змінні витрати в 2022 році, тис.грн.		64130	
Постійні витрати в 2022 році, тис.грн.		75266	
Зміна змінних витрат,%	0,40%	0,90%	1,20%
Зміна змінних витрат, тис.грн.	256,52	577,17	769,56
Зміна постійних витрат, тис.грн.	205	205	205
Зміна повних витрат, тис.грн.	461,52	782,17	974,56
Сума повних витрат в 2024 році, тис.грн.	139857,52	140178,17	140370,56

*Джерело: складено та розраховано автором*

Отже, повні витрати ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» збільшаться в 2024 році, після впровадження запропонованих заходів, що покращення управління конфліктами на підприємстві на: за песимістичним сценарієм на 461,52 тис.грн, за реалістичним на 782,17 тис.грн, за оптимістичним сценарієм на 974,56 тис.грн.

В табл.2.5. представлено розрахунок зміни прибутку ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» в 2024 році після впровадження запропонованих заходів.

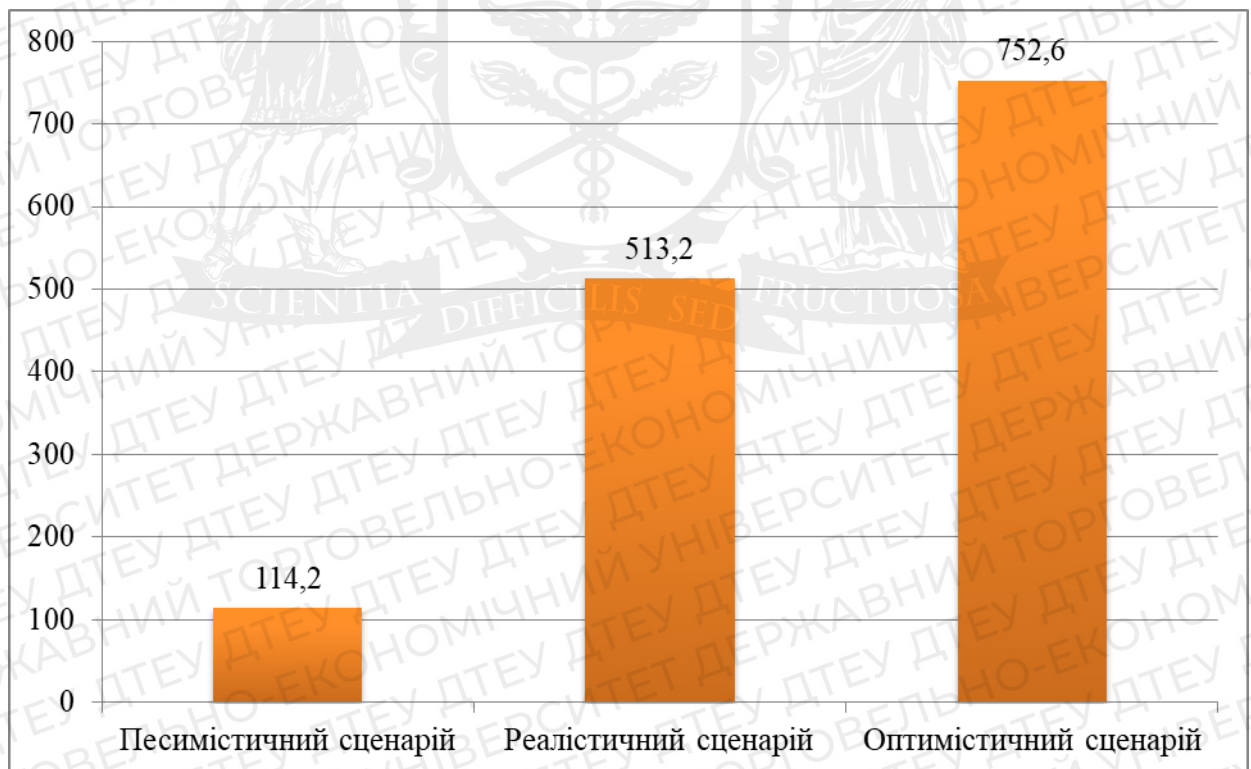
Таблиця 2.5

**Зміна прибутку ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» в 2024 році після  
впровадження запропонованих заходів**

Показник	Песимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
Збільшення чистого доходу від реалізації, тис.грн.	575,72	1295,37	1727,16
Збільшення повних витрат, тис.грн.	461,52	782,17	974,56
Зміна прибутку від реалізації, тис.грн.	114,2	513,2	752,6

*Джерело: складено та розраховано автором*

На рис.2.2. представлено зміну прибутку від реалізації ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» в 2024 році після впровадження запропонованих заходів за різними сценаріями.



**Рис..2.2. Зміна прибутку від реалізації ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» в 2024 році після впровадження запропонованих заходів, тис.грн.**

*Джерело: побудовано автором на основі табл. 2.5*

Отже, за різними сценаріями можна побачити, що прибуток від



реалізації послуг ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» в 2024 зростатиме, а саме, за песимістичним сценарієм на 114,2 тис.грн, за реалістичним сценарієм на 513,2 тис.грн, за оптимістичним на 752,6 тис.грн.

Врахуємо вплив ризику на реалізацію даного заходу (проєкту з покращенні ефективності управління конфліктами на підприємстві), а саме навчання персоналу та створення бази щодо конфліктності працівників ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац».

Користуючись алгоритмом алгоритм розрахунку загального ризику інвестиційного проєкту з літератури [20, с.55], наведемо формулу: загальний проєктний ризик можна розраховується так:

$$R_{заг} = 0,25R_1 + 0,20R_2 + 0,1R_3 + 0,35R_4 + 0,1R_5 \quad (2.1)$$

Експертами оцінки ризиків виступили працівники ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», які займають керівні посади пов'язані з виробництвом послуг, реалізацію та планування діяльності.

В результаті здійснено аналіз експертних оцінок для нового проєкту, дані внесено до табл.2.6

Таблиця 2.6

### Оцінка ризиків за проєктом

Показники	Оцінювання у балах за результатами анкетного опитування					
	Директор	Заступник директора	Головний бухгалтер	Начальник відділу збуту	Начальник відділу планування	Середнє значення
Ризики за проєктом						
Ризики зі сторони партнерів та учасників проєкту	75	60	45	70	75	54
Маркетингові ризики	20	35	25	20	25	21
Техніко-технологічні ризики	55	45	45	45	40	38
Фінансово-економічні	30	35	40	30	45	30
Правові ризики	20	25	20	30	40	23
Разом	200	200	175	195	225	-

Джерело: розраховано автором

Зробимо розрахунки загального проектного ризику:

$$R_{\text{заг}} = 0,25R_1 + 0,20R_2 + 0,1R_3 + 0,35R_4 + 0,1R_5$$
$$= 0,25 \cdot 54 + 0,20 \cdot 21 + 0,1 \cdot 38 + 0,35 \cdot 30 + 0,1 \cdot 23 = 34,3$$

Відповідно до запропонованої методики рівень ризику реалізації проекту оцінюється за такими межами балів:

0-30 – низький рівень ризику;

31-60 – середній рівень ризику;

61-90 – високий рівень ризику;

90 і більше – проект характеризується високим рівнем ризику.

За проведених розрахунків, можна зробити висновок, що проект з покращенні ефективності управління конфліктами на підприємстві, а саме навчання персоналу та створення бази щодо конфліктності працівників ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», має середній рівень ризику.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результати дослідження Управління конфліктами в колективі суб'єкта готельного бізнесу, зокрема на ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» дали змогу зробити такі висновки:

1. Проведений економічний аналіз ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» дав змогу зробити висновки що готель до початку війни мав рентабельну діяльність, яка в порівнянні з 2022 роком значно покращилась, але у 2022 році підприємство отримало збиток. Ліквідність підприємства протягом трьох років є дуже низькою, показники ділової активності мали зміни в 2022 році в негативну сторону.

2. Проведена оцінка управління конфліктами в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» дала змогу зробити такі висновки: на підприємстві застосовуються не ефективне управління конфліктами, про що свідчать дослідження щодо швидкості та якості їх вирішення, зокрема: найкраще на підприємстві вирішуються конфлікти між гостями та співробітниками та між керівництвом та постачальниками, показники ефективності вирішення даних конфліктів найближче до еталону. Найгіршу ефективність вирішення конфліктів мають конфлікти такої групи: між адміністрацією та персоналом та між обслуговуючим та виробничим персоналом.

3. Розкриваючи питання, щодо впровадження сучасних методів та підходів до управління конфліктами ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», прийшли до висновку: управління конфліктами є важливою навичкою для будь-якого керівника чи співробітника. Це допомагає створити позитивне робоче середовище, покращити спілкування та підвищити продуктивність. Розуміючи вплив конфліктів на управління, визначаючи різні типи конфліктів, які можуть виникати на робочому місці, і впроваджуючи стратегії вирішення конфліктів, працівники можуть ефективно керувати конфліктами та створювати більш позитивну атмосферу на робочому місці. Навчання управлінню конфліктами може надати

співробітникам навички та знання, необхідні для сприяння продуктивним розмовам і конструктивному вирішенню конфліктів. Впроваджуючи ефективні стратегії управління конфліктами, організації можуть створити більш позитивну культуру та покращити свій загальний імідж. Саме тому для ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» запропоновано навчання управлінського персоналу на курсах в Навчальному Центрі «Успіх», а також запропоновано проведення дослідження всього персоналу ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» за методикою «Вікно Джохарі». загальні витрати на реалізацію дій, щодо підвищення ефективності управління конфліктами на ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» складуть 205 тис.грн.

4. Оцінка економічної ефективності пропозицій, щодо управління конфліктами ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» дала змогу зробити наступні висновки: за різними сценаріями прибуток від реалізації послуг ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» в 2024 році після впровадження проекту щодо підвищення ефективності управління конфліктами в колективі зростатиме, а саме, за песимістичним сценарієм на 114,2 тис.грн, за реалістичним сценарієм на 513,2 тис.грн, за оптимістичним на 752,6 тис.грн. Проект з покращенні ефективності управління конфліктами на підприємстві, а саме навчання персоналу та створення бази щодо конфліктності працівників ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», має середній рівень ризику.



**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 177-182.
2. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. Видання 3-є вип. та доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 440 с
3. Вікно Джохарі: теоретична сторона техніки, застосування отриманих знань URL: <https://goodhouse.com.ua/poradi/11042-vikno-dzhohari-teoretichna-storona-texniki-zastosuvannya-otrimanix-znan.html>
4. Гаватюк Л.С. Фінансовий аналіз у схемах і таблицях: навч.-наоч. посіб. Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича : Рута, 2020. 119 с.
5. Дзуліт З. П., Петрова Я. Ю. Типи конфліктів персоналу та шляхи їх вирішення в діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. №. 12. С. 35-40.
6. Діагностика конфліктів URL: <http://studentam.net.ua/content/view/4102/86/>
7. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк І.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
8. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
9. Зачківська М. І., Пасінович І. І. Економічний аналіз: навч. посіб. ВСП «Техн.-екон. фах. коледж Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». Львів : Растр-7, 2022. 254 с.
10. Ковальчук Н.О., Гаватюк Л.С. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці: ЧНУ ім. Юрія Федьковича : Рута, 2019. 336 с.

11. Лисак О.І. Андреева Л.О. Економіка підприємства: навч. посіб. Мелітополь: Люкс, 2020. 272 с.
12. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навч.-метод. посіб. Львів: Галич-Прес, 2018. 76 с.
13. Навчальний центр «Успіх» URL: [https://www.uspeh.net.ua/courses/Akademyia\\_/kursy\\_psihologii/kurs\\_konfliktologiya.html](https://www.uspeh.net.ua/courses/Akademyia_/kursy_psihologii/kurs_konfliktologiya.html)
14. Організаційні конфлікти: основні види, причини виникнення та шляхи подолання (інформаційно-смісловий компонент технології) URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-7601.html>
15. Офіційний сайт Готель «Прем'єр Палац» URL: <https://premier-palace.phnr.com/ua>
16. Редліх А. Модерація конфліктів в організації. Київ. Мова, 2019. 475 с.
17. Романова О. С. Менеджмент організації. Київ. Енергія, 2018. 314 с.
18. Стеценко С.П., Сорокіна Л.В. Фінансовий аналіз та економічна діагностика: навч. посіб. для студентів галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спец. 051 «Економіка» Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. Київ: КНУБА, 2019. 159 с.
19. Типові причини виникнення конфліктів в організації URL: <https://buklib.net/books/22902/>
20. Трусова Н.В., Терещенко А.М. Фінансовий аналіз підприємства: методика та практика: навч. посіб. Тавр. держ. агротехнол. ун-т. - 2-ге вид. - Мелітополь: Мелітоп. міськ. друк., 2019. 272 с.
21. Управління конфліктами URL: [https://pidru4niki.com/19940412/menedzhment/upravlinnya\\_konfliktami](https://pidru4niki.com/19940412/menedzhment/upravlinnya_konfliktami)
22. Фінансовий аналіз: навч. посіб. уклад. Н. Л. Марусяк; Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. - Чернівці: ЧНУ: Рута, 2020. 171 с.



23. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямучич М.І., Потьомкіна О.В., Серета О.В. Управління персоналом: підручник. За заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк. ІВВ Луцького НТУ. 2018. 404 с
24. Яркіна Н. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. Вид. 2-ге перероб. і доп. Київ. Видавництво Ліра-К, 2017. 600 с.
25. Яценко В. М., Шинкаренко О.М. Фінансовий аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Ч: ЧДТУ, 2015. 267 с.
26. Adizes I. *Managing Corporate Lifecycles: Complete Edition*. The Adizes Institute, 2019. 498 p.
27. Chikan A., Czako E., Kiss-Dobronyi B., Losonci D. Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. *Int. J. Production Economics*. 2021. № 243. URL : <https://reader.elsevier.com>
28. Letcher T.M. *Plastic Waste and Recycling: Environmental Impact, Societal Issues, Prevention, and Solutions* / edited by T.M. Letcher. 1st Edition. Publisher : Academic Press, 2020. 686 p.
29. The Importance of Conflict Management and How to Implement It URL: <https://www.alfraconsulting.eu/how-to-implement-conflict-management/>

# ДОДАТКИ





## Додаток А

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
"ГОТЕЛЬ "ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ"

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

2022.01.01  
21660999

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за 2021 рік

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	248828	119912
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	0	0
<i>Премії підписані, валова сума</i>	2011	0	0
<i>Премії, передані у перестраховувачів</i>	2012	0	0
<i>Зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	0	0
<i>Зміна частки перестраховувачів у резерві незароблених премій</i>	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 137460 )	( 100806 )
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валюний:</b> <b>прибуток</b>	2090	111368	19106
<b>збиток</b>	2095	( 0 )	( 0 )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	0	0
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	0	0
<i>Зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	0	0
<i>Зміна частки перестраховувачів в інших страхових резервах</i>	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	16844	60389
<i>Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2121	0	0
<i>Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	0	0
<i>Дохід від використання коштів, активних від оподаткування</i>	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 28967 )	( 15453 )
Витрати на збув	2150	( 6458 )	( 1536 )
Інші операційні витрати	2180	( 4150 )	( 7246 )
<i>Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2181	( 0 )	( 0 )
<i>Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	( 0 )	( 0 )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> <b>прибуток</b>	2190	88637	55260
<b>збиток</b>	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	601	1755
Інші доходи	2240	659	177
<i>Дохід від благодійної допомоги</i>	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 23304 )	( 46819 )
Витрати від участі в капіталі	2255	0	0

## Продовження дод.А

Фінансові витрати	6670	6300*	40617
Витрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 119 )	( 65 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на номінальні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> <b>прибуток</b>	<b>2290</b>	<b>66474</b>	<b>10308</b>
<b>збиток</b>	<b>2295</b>	<b>( 0 )</b>	<b>( 0 )</b>

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b> <b>прибуток</b>	<b>2350</b>	<b>66474</b>	<b>10308</b>
<b>збиток</b>	<b>2355</b>	<b>( 0 )</b>	<b>( 0 )</b>

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Напопечені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>66474</b>	<b>10308</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні витрати	2500	43158	25582
Витрати на оплату праці	2505	31092	27478
Відрахування на соціальні заходи	2510	6834	6145
Амортизація	2515	27617	25678
Інші операційні витрати	2520	68334	40158
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>177035</b>	<b>125041</b>



## Продовження дод. А

Організаційно-правова форма господарювання	Міждержавне акціонерне товариство	за КОДПРІ	431
Вид економічної діяльності	Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розмінування	за КВЕД	55.10
Середня кількість працівників	293		
Адреса, телефон	бульв. Тараса Шевченка/вул. Пушківська, буд. 5-7/29, м. Київ, Київська обл., 01024, УКРАЇНА, 044 212-23		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			v

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2021 р.

Форма № 1

Код за ДКУД 1801

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	93	123
первісна вартість	1001	2349	2471
накопичена амортизація	1002	2256	2348
Незакінчені капітальні інвестиції	1005	3311	497
Основні засоби	1010	250892	251146
первісна вартість	1011	1173661	1197238
знос	1012	922769	946092
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість інвестиційної нерухоomości	1016	0	0
знос інвестиційної нерухоomości	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гроші	1050	0	0
Відстрочені акціонерні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	11201	10123
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>265497</b>	<b>261889</b>

1	2	3	4
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	11342	13004
Виробничі запаси	1101	6940	7213
Незавершені виробництва	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	4402	5791
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити переказування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10457	18478
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	2092	4220
з бюджетом	1135	53	32
у тому числі з податку на прибуток	1136	15	15
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	30	6
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	93	42
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	4575	7068
Готівка	1166	858	1562
Резерви в банках	1167	3337	4629
Витрати майбутніх періодів	1170	332	334
Частка нерестрахованих у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:	1181	0	0
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	2757	1850
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>31731</b>	<b>45034</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>297228</b>	<b>306923</b>





## Продовження дод.А

Позначення	Код района	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	366 700	366 700
Внесок до зареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал з довідки	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	48 7804	48 7804
Емісійний дохід	1411	0	0
Неоплачений курсовий різниця	1412	0	0
Резервний капітал	1415	7902	84 18
Нерозподілений прибуток (нескоритий збиток)	1420	(101 4983)	(94 9025)
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>(152 577)</b>	<b>(86 103)</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Постійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	16 3009	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення цінними паперами	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Державні гарантії	1530	0	0
Резерв	1535	0	0
Резерв довгострокових зобов'язань	1537	0	0
Резерв збитків або резерв налізаних витрат	1538	0	0
Резерв на реструктуризацію кредитів	1539	0	0
Інші резерви	1540	0	0
Інші гарантії	1545	0	0
Продовгий фінанс	1548	0	0
Резерв на виплату страхових сум	1549	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>16 3009</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	16 28 76
Виселю вартість	1605	0	0
Поточна кредиторська зборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	20 344	18869
розрахунками з бюджетом	1620	2 447	2 981
з чого частина з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	45	341
розрахунками з оплати праці	1630	117	1 196
Поточна кредиторська зборгованість за одержаними авансами	1635	11 208	3686
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0
Поточна кредиторська зборгованість за отриманими розрахунками	1645	0	0
Поточна кредиторська зборгованість за сировинною діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	40 36	4 102
Продовгий майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання від нерезидентів	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	248 599	1 989 75
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>286 796</b>	<b>39 30 26</b>

1	2	3	4
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. Чиста вартість акцій державного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>297 228</b>	<b>30 69 23</b>

Принімає дії

Керівник

Буй Оксана Миколаївна

Головний бухгалтер

Бондарук Люба Василівна

## Додаток Б

## ПрАТ "ГОТЕЛЬ "ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ"

## Фінансова звітність

## ЗВІТ ПРО СУКУПНІ ДОХОДИ

За рік, що закінчився 31 грудня 2022 р. (в тис. грн., якщо інше не вказано)

	2022 р.	2021 р.
Чистий дохід	143 930	248 848
Собівартість реалізації	(109 812)	(137 460)
<b>Валовий прибуток</b>	<b>34 118</b>	<b>111 368</b>
Інші операційні доходи	15 173	16 844
Адміністративні витрати	(27 342)	(28 967)
Витрати на збут	(2 242)	(6 458)
Інші операційні витрати	(12 982)	(4 150)
<b>Операційний прибуток (збиток)</b>	<b>6 725</b>	<b>88 637</b>
Фінансові витрати, нетто	(22 939)	(23 304)
Фінансові доходи	506	601
Інші доходи	28	659
Інші витрати	(103)	(119)
<b>Фінансовий результат до оподаткування (збиток)</b>	<b>-15 783</b>	<b>66 474</b>
Витрати з податку на прибуток	0,00	0,00
<b>Чистий фінансовий результат (збиток)</b>	<b>-15 783</b>	<b>66 474</b>
Інший сукупний дохід	0,00	0,00
<b>Усього сукупний прибуток</b>	<b>-15 783</b>	<b>66 474</b>

## ПрАТ "ГОТЕЛЬ "ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ"

## Фінансова звітність

## ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН

На 31 грудня 2022 р. (в тис. грн., якщо інше не вказано)

	31 грудня 2022 р.	31 грудня 2021 р.
<b>Активи</b>		
<b>Необоротні активи</b>		
Основні засоби	229 866	251 146
Незавершені капітальні інвестиції	670	497
Нематеріальні активи	2 629	123
Інші необоротні активи	5 943	10 123
	<b>239 108</b>	<b>261 889</b>
<b>Оборотні активи</b>		
Запаси	10 661	13 004
Торгова та інша дебіторська заборгованість	11 322	8 453
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	1 360	4 215
Грошові кошти та їх еквіваленти	634	7 068
Інші оборотні активи	2 803	1 850
	<b>26 780</b>	<b>34 590</b>
<b>Усього активів</b>	<b>265 888</b>	<b>296 479</b>



## Продовження дод.Б

<b>Власний капітал</b>		
Зареєстрований (пайовий) капітал	366 700	366 700
Додатковий капітал	487 804	487 804
Резервний капітал	11 742	8 418
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(978 576)	(959 469)
	<b>(112 330)</b>	<b>(96 547)</b>
<b>Короткострокові зобов'язання</b>		
Короткострокові кредити банків	160 750	162 876
Торгова та інша кредиторська заборгованість	15 147	18 869
Позахунки з бюджетом	1 985	2 981
Аванси отримані	4 053	3 686
Заробітна плата та нарахування	205	1 537
Поточні забезпечення	4 670	4 102
Інші поточні зобов'язання	191 408	198 975
<b>Усього зобов'язань</b>	<b>378 218</b>	<b>393 026</b>
<b>Усього капіталу та зобов'язань</b>	<b>265 888</b>	<b>296 479</b>

