

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА


на тему:

Управління конфліктами в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу

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

Науковий керівник
к.е.н., доц.

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



підпис студента

підпис керівника

підпис гаранта

Прімової Антоніни
Миколаївни

Полтавська Оксана
Володимирівна

Ткачук Тетяна
Михайлівна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

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

Спеціальність Освітня програма 073 Менеджмент» Готельний і ресторанный менеджмент

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

проф. Бойко М.Г.

“ ” 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на випускн кваліфікаційну роботу студентіві

ПРИМОВОЇ АНТОНІНИ МИКОЛАЇВНИ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: « Управління конфліктами в колективі суб'єкта ресторанный бізнесу «Рибalove», м. Бровари

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

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

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

Мета роботи – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління конфліктами в колективі суб'єкта ресторанный бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес управління конфліктами в колективі суб'єкта ресторанный бізнесу «Рибalove», м. Бровари

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади управління конфліктами в колективі суб'єкта ресторанный бізнесу

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ «РИБАLOVE.», М. БРОВАРИ

- 1.1. Механізм управління конфліктами суб'єктів ресторанного бізнесу
- 1.2. Аналіз системи управління конфліктами суб'єкта ресторанного бізнесу

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ РЕСТОРАНУ «РИБАLOVE», М. БРОВАРИ

- 2.1. Удосконалення системи управління конфліктами суб'єкта ресторанного бізнесу
- 2.2. Ефективність запропонованих заходів

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.	30.09.2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.	30.12.2022 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.	02. 03.2023 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.	05.03.2023 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.	23.05.2022 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	24.05.2023 р.- 29.05.2022 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	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «1» жовтня 2023 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Полтавська О.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програм

Ткачук Т.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Прімова А.М. виконала випускну кваліфікаційну роботу на тему «Управління конфліктами в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу» у повному обсязі згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

У випускній кваліфікаційній роботі студенткою опрацьовано літературні джерела та проаналізовані теоретичні та методологічні основи організації управління конфліктами в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу.

На основі аналізу основних показників господарської діяльності здійснено дослідження теоретичних, методичних та прикладних засад управління конфліктами в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу.

За результатом проведеного аналізу обґрунтовані пропозиції по удосконаленню організації управління конфліктами в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу.

Випускна кваліфікаційна робота оформлено згідно вимог.

Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

_____ (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)

« ____ » _____ 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ «РИБАLOVE.», М. БРОВАРИ	9
1.1. Механізм управління конфліктами суб'єктів ресторанного бізнесу.....	9
1.2. Аналіз системи управління конфліктами суб'єкта ресторанного бізнесу.....	15
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ РЕСТОРАНУ «РИБАLOVE.», М. БРОВАРИ	25
2.1. Удосконалення системи управління конфліктами суб'єкта ресторанного бізнесу.....	25
2.2. Ефективність запропонованих заходів.....	32
ВИСНОВКИ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	39

ВСТУП

Актуальність теми. У процесі реалізації завдань суб'єкта ресторанного бізнесу часто виникає ситуація, коли інтереси працівників чи посадових осіб не збігаються. Це призводить до конфлікту, який зазвичай є результатом непослідовних організаційних структур і розподілу праці, а також роз'єднаності людей з різними цінностями. Практично всі соціальні інститути характеризуються конфліктністю. Вони характеризуються відмінностями в інтересах і напрямках дій як окремих особистостей, так і груп осіб.

Великий інтерес до управління конфліктами в соціальних і виробничих відносинах сьогодні є глобальною тенденцією. Будучи частиною ринкової системи, підприємства громадського харчування сприяють розвитку конкуренції, що в свою чергу підвищує вимоги до працівників, стимулює їх кар'єрний і особистий ріст. Сам роботодавець, як власник суб'єкта ресторанного бізнесу, повинен також постійно вдосконалюватися, щоб вийти переможцем у конкурентній боротьбі.

Сучасний підхід до вирішення конфліктів базується на тому, що повна гармонія суб'єкта ресторанного бізнесу та відсутність нових ідей, які потребують руйнування стереотипів призводять до застою, гальмування розвитку інновацій, без яких неможливий розвиток в цілому. Тому особливо актуальною сьогодні постає проблема пошуку нових сучасних підходів та методів управління конфліктами суб'єкта ресторанного бізнесу.

Аналіз досліджень за темою. Вагомий внесок у дослідження природи конфліктів та шляхи їх вирішення зробили такі вітчизняні вчені як Беззубко Л. В., Берлач А. І., Герасіна Л. М., Гірник А. М., Козер Л. А., Криса О. Й., Лазор В. В., Ложкін Г. Д., Мороз О. О., Кисельова О. І., Дараганова Н. В., Хмурова В. В. та ін.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані і вирішені наступні завдання:

- дослідити механізм управління конфліктами суб'єктів ресторанного бізнесу;
- надати загальну характеристику суб'єкта ресторанного бізнесу;
- здійснити аналіз системи управління конфліктами суб'єкта ресторанного бізнесу;
- розробити напрями розвитку системи управління конфліктами суб'єкта ресторанного бізнесу;
- провести обґрунтування перспектив реалізації запропонованого заходу.

Методи дослідження. У процесі роботи над дослідженням для розв'язання поставлених завдань застосовувались такі загальнонаукові методи: теоретичне узагальнення, економіко-математичні, системний підхід, системного та статистичного аналізу.



Інформаційною базою виконання роботи були підручники, посібники з управління конфліктами на підприємствах, кадрового менеджменту, психології управління персоналом, економіки праці, законодавчі документи та нормативні акти, матеріали аналізу господарської діяльності ресторану «РИБА LOVE».

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що проведено прикладне обґрунтування та розроблено рекомендації щодо удосконалення методичної бази економічно ефективного управління конфліктами в колективі ресторану «РИБА LOVE».

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ «РИБА LOVE.», М. БРОВАРИ

1.1. Механізм управління конфліктами суб'єктів ресторанного бізнесу

Управління конфліктом – це цілеспрямований, зумовлений об'єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку або руйнування тієї системи, до якої має стосунок конфлікт.

У науковій літературі виокремлюють такі напрями управління конфліктами [4; 11; 22; 26]:

- недопущення небажаних для розвитку особистості й колективу підприємства процесів. Тут головна роль відводиться формуванню та дотриманню корпоративної культури, підвищенню кваліфікації тощо;

- обмеження крайніх форм ведення конфлікту, для цього слід активно застосовувати методи регулювання вищими рівнями управління;

- ізолювання протистояння сторін;

- зниження та нейтралізація агресивності, ірраціональності спільним проведенням нарад та обґрунтуванням думок, позицій.

Під час управління конфліктом можна вибрати різноманітний стиль його вирішення. Вибір способу розв'язання конфлікту залежатиме від позиції сторони конфлікту відносно опонента, яка може бути: нейтральною (конструктивною), активною (жорсткою), дипломатичною (м'якою). Характеристику та особливості кожної із позицій наведено в табл. 1.1.

Щоб уникнути конфліктів та серйозних негативних наслідків, найкраще визначити зародки та причини виникнення потенційних управлінських конфліктів. Конфлікти, що виявляють на стадіях розвитку, складніше зупинити та вжити превентивних заходів для мінімізації негативних наслідків. Тобто витрати на вирішення конфлікту на кожному етапі його розвитку зростають, оскільки сторони витратили певні ресурси і хочуть їх окупути [19, с.49].

Таблиця 1.1

Вирішення конфлікту із урахуванням позиції сторони відносно опонента [5]

Ознаки	Активна	Дипломатична	Нейтральна (конструктивна)
Мета	Задовольнити власні амбіції та досягнути індивідуальних цілей	Знайти компроміс шляхом можливого ущербу власним інтересам	Знайти баланс цілей та інтересів
Влада та метод управління	Авторитарність	Відмова від авторитарності	Колегіальне ухвалення рішень
Сторони	Вороги/суперники	Друзі	Партнери
Вклад у розв'язання конфлікту	Вимагають вкладу від іншої сторони	Вносять посильний вклад	Очікують вклад адекватний до власного вкладу
Значення та рівень довіри	Відсутня довіра	Високий рівень довіри	Не береться до уваги рівень довіри
Спосіб вирішення	Погрози	Пропозиції	Аналіз та вироблення альтернатив
Відстоювання позиції	Відсутність поступок від позиції	Гнучкість та зміна позиції	Фокусування та пошук способів задоволення цілей, а не на позиції
Поведінка	Жорстка, в багатьох випадках викликаюча	Приязна	Принципова із відсутністю нанесення особистісних образ
Застосування технології поступок	Вимагання поступок від суперника	Пропонує поступки для розв'язання конфлікту	Формується система взаємних поступок шляхом виокремлення реальних проблем від амбіцій
Вплив	Впливає на іншу сторону конфлікту	Піддається впливові	Піддається раціональному впливові та відстоює свої принципи
Оцінювання конфлікту та його розв'язку	Негативна оцінка	Відсутність оцінок	Конструктивний зворотній зв'язок

Вчені розробили та представили різноманітні методи вирішення управлінських конфліктів, що відрізняються за суттю, умовами ефективного використання, перевагами та недоліками (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Способи врегулювання управлінських конфліктів [8]

Стиль	Сутність	Умови ефективного використання	Недоліки
Конкуренція (змагання)	Прагнення домогтися свого зі завданням шкоди іншому	Дуже важливий результат. Мати певну владу. Необхідність прийняття термінових рішень	У випадку поразки незадоволеність. У випадку перемоги – почуття провини. Непопулярність. Зіпсовані стосунки
Уникнення	Ухиляння від відповідальності за рішення	Не дуже важливий результат. Відсутність влади. Збереження спокою. Бажання виграти час	Перехід конфлікту в приховану форму
Пристосування	Згладжування розбіжностей за рахунок власних інтересів	Предмет розбіжності більш важливий для іншого. Бажання зберегти мир. Правда на іншій стороні. Відсутність влади	Ви поступилися, рішення відкладається
Компроміс	Пошук рішень шляхом взаємних поступок	Однакова влада. Взаємовиключні інтереси. Немає резерву часу. Інші стилі не ефективні	Отримання тільки половини очікуваного. Причини конфлікту повністю не усунуто
Співпраця	Знаходження рішення, що задовільняє усіх учасників	Є час. Рішення важливо обох сторонам. Чітке розуміння точки зору іншого. Бажання зберегти стосунки	Тимчасові та енергетичні витрати. Не гарантованість успіху

На вирішення та управління конфлікту істотно впливає схильність керівника до управлінського конфлікту. Таким чином, схильність до конфлікту має вирішальне значення для його виникнення та розвитку. Тому всіх працівників можна розділити на три групи відповідно до їхніх конфліктних тенденцій: схильні, несхильні та нейтральні. Залежно від схильності до конфлікту вони по-різному поводитимуться в процесі конфлікту та способах його розв'язання (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методи врегулювання конфлікту керівником, ураховуючи його схильність до конфліктування [8]

Параметри	Схильний до конфліктування	Нейтральний до конфліктування	Не схильний до конфліктування
Участь у конфлікті	Провокує виникнення конфлікту	При невідворотності конфлікту бере в ньому участь	Уникає конфліктних ситуацій
Роль у конфлікті	Намагається стати лідером в конфлікті та його розв'язанні	Намагання конструктивно працювати над вирішення конфліктів	Відходить на задній план в конфлікті та його розв'язанні (підеш у відпустку, захворів тоді, коли треба було бути на роботі)
Поведінка	Активна участь в ескалації та врегулюванні конфлікту	Збереження нейтралітету, тому ніколи не розкриває своїх поглядів, а це гарантує йому безпеку	Самоусунення від справ організації, тому ніколи не буває "крайнім"
Ставлення до сторін конфлікту	Намагається віднайти істину за умови відсутності власного інтересу та симпатій	Використовує тактику подвійної позиції ("і нашим, і вашим"). Хвалить обидві конфліктуючі сторони	Дозволяє сильнішому опоненту взяти верх у спробі або в обговоренні питання
Швидкість врегулювання конфлікту	Намагається якомога швидко вирішити конфлікти, часто, не враховуючи інтереси сторін	Використовує тактику затягування, дає обіцянку, що все вирішиться через декілька днів, деякий час та ін. А цей термін може бути дуже довгим	Ухилення від прямої відповіді на конкретне питання, або відповідає неясно, розпливчато і незрозуміло

Участь та дії мають важливе значення в уникненні та врегулюванні управлінських конфліктів. Зокрема, у врегулюванні правових спорів

виокремлюють три типи посередників: медіатор, арбітр, суддя (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Посередництво у врегулюванні конфліктів [9]

Критерії	Посередництво (медіація)	Арбітраж	Судовий розгляд
Прийняття рішення	Сторони	Арбітр	Суддя
Процес	Неформальний	Частково формальний	Формальний
Час	1-3 тижні	3-6 тижнів	2 роки і більше
Ціна	Низька	Середня	Досить висока
Публічність	Конфіденційна процедура	Як правило, конфіденційна	Публічна процедура
Правила доводження	Не існують	Неформальні	Чітко визначені процедурою
Відносини між сторонами під час розгляду	Співпраця	Антагонізм	Антагонізм
Принцип вирішення спірного питання	Досягнення угоди / Примирення	Змагальність	Змагальність
Орієнтація розгляду	На майбутнє	На минуле	На минуле
Матеріальний результат	Кожна зі сторін у виграші	Одна з сторін зазвичай у програші	Одна з сторін зазвичай у програші
Емоційний результат	Зазвичай зняття емоційної напруги і можливість зберегти стосунки у майбутньому	Зазвичай зберігається емоційне напруження і відсутність можливості зберегти стосунки на майбутнє	Зазвичай зберігається емоційне напруження і відсутність можливості зберегти стосунки на майбутнє

У більшості випадків стратегії управління конфліктами можна умовно поділити на дві великі групи: стратегії запобігання виникненню управлінських

конфліктів та стратегії вирішення управлінських конфліктів. Якщо процес виникнення та розвитку конфліктів не можна запобігти, то виокремлюють такі стратегії управління конфліктами: W-L (win-lose) - «виграти-програти»; L-L (lose-lose) - «програти-програти»; W-W (win-win) - «виграти-виграти»; L-Y - добровільна поступка, позиція жертви (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Стратегії управління конфліктами залежно від досягнення цілей опонентів [21]

Загалом підприємства можуть і повинні комбінувати використання стратегій управління конфліктами, домінуючи ту чи іншу стратегію, залежно від часу і місця виникнення управлінських конфліктів. Також цілком можливо, що керівництво може змінювати або адаптувати початково обрану стратегію управління конфліктом, якщо обставини змінюються.

1.2. Аналіз системи управління конфліктами суб'єкта ресторанного бізнесу

Дослідження прикладних аспектів управління конфліктами в колективі ресторану будемо здійснювати на базі відомого рибного ресторану «РИБА LOVE», який належить до національної мережі ресторанів відомого українського ресторатора Дмитра Борисова.

За своєю концепцією «РИБА LOVE» - це рибний ресторан з європейською кухнею та сучасними підходами до обслуговування споживачів. На вході до ресторану «РИБА LOVE» – каскадні акваріуми з крабами і лобстерами різних розмірів, льодові вітрини зі охолодженою свіжою рибою та морськими гадами. У ресторані подають найрізноманітніші страви з риби та морепродуктів: восьминога-гриль, королівського морського язика, камбалу-плейс, камбалу-тюрбо, лобстера з сирним соусом, сет із королівського краба. Для компаній - різноманітні морські плато з устрицями, булотами, креветками, кальмарами.

Рибний ресторан «РИБА LOVE» створено у вигляді організаційно-правової форми господарювання – Товариство з обмеженою відповідальністю (скорочено - ТОВ). Основним установчим документом, який регулює та регламентує виробничо-господарську діяльність підприємства ТОВ «РИБА LOVE» є його Статут.

Згідно з положеннями чинного Статуту ТОВ «РИБА LOVE», Товариство було створене за рішенням Засновника (учасника) на невизначений термін і є юридичною особою від дня його державної реєстрації. Товариство створене й веде свою діяльність відповідно до чинного законодавства України і Статуту.

ТОВ «РИБА LOVE» має самостійний баланс, поточний та інші рахунки в установах банків, круглу печатку зі своїм найменуванням, штампи, товарний знак та інші реквізити, визначені чинним законодавством.

ТОВ «РИБА LOVE» в повному обсязі реалізує свої права, визначені чинним законодавством. ТОВ «РИБА LOVE» має право набувати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, виступати у будь-якому суді, звертатися до

державних органів державної влади та місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій. Товариство має право укласти будь-які правочини, у тому числі щодо майна, яке йому належить.

Метою створення ТОВ «РИБА LOVE» є отримання прибутку (доходу) від здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, комерційної та зовнішньоекономічної діяльності, не забороненої чинним законодавством та його Статутом. ТОВ «РИБА LOVE» може також здійснювати діяльність, що не приносить прибуток, якщо ця діяльність є корисною для Засновників (учасників) або має іншу суспільну цінність.

Видами (предметом, сферою) діяльності ТОВ «РИБА LOVE», згідно з його Статутом є:

- виробництво харчових продуктів;
- виробництво напоїв;
- виробництво та реалізація продукції громадського харчування;
- торгово-закупівельна та посередницька діяльність;
- кліринг;
- виїзна торгівля та кліринг;
- ресторанне обслуговування населення;
- організація та проведення заходів, вечорів відпочинку, розважальних програм;
- торгівля супутніми товарами.

Ресторан «РИБА LOVE» у комунікаціях зі споживачами широко використовує можливості теле- та радіореклами, причому працює практично з усіма радіостанціями та телеканалами, включаючи кабельне телебачення. Також широко використовуються зовнішня реклама – це білборди, розташовані на центральних магістралях та вулицях міста. Крім того, ресторану «РИБА LOVE» має свій власний сайт в Інтернеті .

За результатами проведеного дослідження можна зазначити, що до конкурентних переваг ресторану «РИБА LOVE» належать:

- 100%-ва орієнтація на потреби споживача (як результат – високий рівень

обслуговування);

- великий досвід роботи на ресторанному ринку (навчання та розвиток персоналу, напрацьовані навички, надійна інфраструктура);
- оригінальна концепція ресторану;
- якісне, різноманітне та постійно оновлюване меню;
- велика кількість лояльних клієнтів (програма «Почесний гість»);
- постійний пошук нових способів для задоволення потреб відвідувачів.

Аналіз і оцінку внутрішнього економічного потенціалу ресторану «РИБА LOVE» можна вести виходячи з результату аналізу фінансово-господарської діяльності фірм. Для цього необхідно всебічно дослідити основні показники господарської діяльності ресторану «РИБА LOVE».

Проведемо аналіз основних показників господарської діяльності ресторану «РИБА LOVE» (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Основні фінансово-господарські показники діяльності
ресторану «РИБА LOVE» за 2019-2021 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2021\2019	
	2019	2020	2021	+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	28621	36341	54237	25616	89,5
Валовий прибуток, тис. грн.	6742	9192	13679	6937	102,89
Чистий прибуток, тис. грн.	195	95	95	-100	-51,31
Продуктивність праці, тис. грн.	100,78	119,54	174,96	74,18	73,61
Рентабельність підприємства, %	0,61	0,23	0,17	-0,44	-

Виходячи з даних таблиці можна зробити висновки, що обсяг господарської діяльності зріс, оскільки найбільший обсяг чистого доходу склав у 2021 році 54237,00 тис. грн., що на 25616,00 тис. грн. більше, ніж у 2019 році і таке

збільшення складає 89,50%. Що ж стосується валового прибутку то він у 2021 році склав 13679,0 тис. грн., що на 6937,0 тис. грн. більше, ніж у 2019 році, що є позитивним проявом господарювання ресторану «РИБА LOVE». У 2021 році чистий прибуток підприємства склав 95,0 тис. грн., що на 51,31% менше, ніж у 2019 році. За аналізований період загальна вартість необоротних активів підприємства збільшилася на 9461,00 тис. грн. і становила на кінець 2021 р. 19901,0 тис. грн. Загальна ж вартість оборотних активів знизилася на 4742 тис. грн. і становила на кінець 2021 р. 3307 тис. грн. Рентабельність ресторану «РИБА LOVE» аналізований період знизилася на 0,44 пункти і становила у 2021 році 0,17%.

Управління будь-яким підприємством, особливо його функціонування завжди супроводжується різноманітними управлінськими конфліктами. Незважаючи на існування різних підходів і поглядів на визначення значення, місця та вирішення конфліктів, тощо, згідно з сучасними дослідженнями показано, що головною є не дискусія про те, чи є конфлікти позитивним або негативним явищем, або які заходи слід вживати для запобігання конфліктам, а те, чи сприяють конфлікти створенню ефективної системи управління конфліктами [10, с.46].

Відмінності між теорією та практикою управління конфліктами вимагають ретельного вивчення цього управління на конкретному підприємстві. Таким обрано ресторан «РИБА LOVE». Дослідження проводилося у формі анонімного анкетування керівників відділів, департаментів, інших структурних підрозділів, їхніх заступників та керівників вищої управлінської ланки тощо. Виконане анкетування мало декілька цілей. Насамперед необхідно було з'ясувати як керівники розуміють поняття і значення конфлікту, джерела конфліктів і конкретні умови виникнення конфліктів у ресторані «РИБА LOVE». Важливим також було виявити стан та особливості процесу управління конфліктами ресторану «РИБА LOVE».

Результати проведеного оцінювання розуміння керівниками ресторану «РИБА LOVE» поняття організаційного конфлікту представлено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Результати проведеного оцінювання розуміння поняття організаційного конфлікту керівниками ресторану «РИБАЛОВЕ»

Відповідь	Оцінка респондентів, %
Розглядають конфлікти як відсутність згоди, протиріччя або погіршення відносин між певними суб'єктами((посадовими особами)).	92
Конфлікт не обов'язково повинен мати уособлені сторони	8

Перше, слід зазначити, що розуміння респондентами поняття конфлікту є однотипним. Отже, 92 % опитаних керівників ресторану «РИБАЛОВЕ» так чи інакше, розглядають конфлікт як відсутність згоди, протиборство, загострення відносин між певними суб'єктами, тобто асоціюють конфлікт із уособленими сторонами конфлікту.

Результати проведеного оцінювання розуміння керівниками ресторану «РИБАЛОВЕ» поняття організаційного конфлікту представлено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Результати проведеного оцінювання розуміння системності конфліктів, як явища в організації керівниками ресторану «РИБАЛОВЕ»

Відповідь	Оцінка респондентів, %
Намагаються ігнорувати конфлікти або принаймні не розглядають ситуацію як конфліктну	87
Звертають увагу на конфліктні ситуації та вважають це системним явищем	13

Поряд з вищезазначеним варто відзначити такий факт: керівники ресторану «РИБАЛОВЕ» намагаються ігнорувати конфлікти або принаймні не розглядають ситуації як конфліктні. Це підтверджується тим, що 87% опитаних вважають конфлікт поодиноким явищем та процесом.

Результати проведеного оцінювання розуміння динамічності організаційного конфлікту керівниками ресторану «РИБА LOVE» представлено у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Результати проведеного оцінювання розуміння динамічності організаційного конфлікту керівниками ресторану «РИБА LOVE»

Відповідь	Оцінка респондентів, %
Конфлікт є статичним, малорухливим станом та процесом	50
Конфлікт є динамічним мінливим станом та процесом	50

Конфлікт - це не статичний стан чи процес, а такий, що перебуває в динаміці та змінюється в міру свого розвитку. Розуміння цього також допомагає процесу управління конфліктом, який також має бути динамічним. Тільки 50 % опитаних керівників структурних підрозділів ресторану «РИБА LOVE» так розуміють конфлікт, проблематичним є те, що інші 50 % респондентів ресторану «РИБА LOVE» вважають конфлікт винятково пасивним станом та процесом.

Результати проведеного оцінювання розуміння власної поведінки у виникненні конфліктів керівниками ресторану «РИБА LOVE» представлено у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Результати проведеного оцінювання розуміння власної поведінки у виникненні конфліктів керівниками ресторану «РИБА LOVE»

Відповідь	Оцінка респондентів, %
Вбачають, що причиною конфлікту є власні судження та поведінка по відношенню до підлеглих	90
Вбачають в джерелі конфлікту виключно дії підлеглих	10

У тому випадку, якщо причиною виникнення конфлікту є поведінка працівників ресторану «РИБА LOVE», їх умовно можна поділити на керівників та підлеглих. У більшості випадків керівники не усвідомлюють того, що їхні

рішення та дії є причиною конфлікту, однак у випадку керівників досліджуваного підприємства майже 90 % з них визнають, що система управління має свою частку у виникненні конфліктів.

Результати проведеного оцінювання розуміння причин виникнення конфліктів керівниками ресторану «РИБА LOVE» представлено у табл. 1.10.

Таблиця 1.10

Результати проведеного оцінювання розуміння причин виникнення конфліктів керівниками ресторану «РИБА LOVE»

Відповідь	Оцінка респондентів, %
Відмінності у поглядах працівників	26,5
Зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі	7,0
Розподіл ресурсів	8,5
Відмінності в стилях управління	16,2
Взаємозалежність між завданнями та неправильний розподіл задач	12,0
Нерозуміння підлеглими цілей організації та управлінської діяльності	7,7
Розподіл прав та повноважень	14,5
Неефективні управлінські структури	7,6

Серед основних причин виникнення конфліктів 26,5 % опитаних знову таки вважають відмінності у поглядах працівників. Лише 7 % вважають причиною конфліктів зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Всі інші причини (розподіл ресурсів (8,5 % опитаних); відмінності в стилях управління (16,2 %); взаємозалежність між завданнями та неправильний розподіл задач (12 %); нерозуміння підлеглими цілей організації та управлінської діяльності (7,7 %); розподіл прав та повноважень (14,5 %); неефективні управлінські структури (7,6 %)) умовно можна об'єднати в одну групу причин, пов'язаних з поведінкою керівництва ресторану «РИБА LOVE». І хоча 66,5 % респондентів визнають, що ці причини дійсно можуть спричинити конфлікти, є сумніви, що керівництво визнаватимуть їх як одну з головних причин.

Результати проведеного оцінювання розуміння необхідності управління конфліктами серед керівництва ресторану «РИБА LOVE» представлено у табл. 1.11.

Таблиця 1.11

Результати проведеного оцінювання розуміння необхідності управління конфліктами серед керівників ресторану «РИБА LOVE»

Відповідь	Оцінка респондентів, %
Вважають, що конфліктами слід керувати та отримувати з цього вигоду	35
Вважають, що конфлікти слід швидко вирішувати та закінчувати	5

Тільки 35 % опитаних схиляються до того, що конфліктами слід керувати, решта керівників структурних підрозділів ресторану «РИБА LOVE» бажають їх вирішувати та закінчувати. Тільки 29 % респондентів намагаються керувати конфліктами та отримувати з цього вигоду. Інші 61 % є прихильниками швидкості вирішення конфліктів, причому для 14 % не важливою буде ціна такого вирішення. Все це є наслідком вузького розуміння конфліктів, пов'язування конфліктів лише з людським фактором та його психологічними особливостями, а також поверхневого погляду на питання конфліктів в організації.

Цілі управління конфліктами у ресторані «РИБА LOVE» можна узагальнити відповідно до критерію “здобутки-втрати” від управління конфліктами так:

1. Зменшення негативного впливу та вирішення конфлікту якнайшвидше;
2. Якомога швидке вирішення конфлікту за будь-яку ціну;
3. Збільшення вигоди від конфлікту, намагання керувати конфліктом;
4. Вирішення конфлікту : ціна, час, способи та наслідки не мають значення.

Враховуючи попередній аналіз сприйняття конфліктів керівництвом ресторану «РИБА LOVE», можна з впевненістю ствердити, що реальною ціллю на практиці щодо управління конфліктами є зменшення негативних наслідків та якнайшвидше вирішення конфлікту.

Таблиця 1.12

Результат побудови мапи управлінських конфліктів ресторану

«РИБА LOVE»

Види конфліктів	Група конфлікту (маркування)	Основні причини виникнення конфліктів	Ймовірність настання	Рівень впливу на продуктивність праці та інші показники діяльності персоналу	Механізми впливу (як проявляється)	Можливі наслідки
Конфлікт розподілу між відділами ресурсів	Помаранчева	Зміна норм розподілу між підрозділами	Висока	Низький	Простий, зниження якості послуг	Втрати часу, пошук способів зміни норм розподілу, звільнення працівників
Конфлікт незадовільного технічного забезпечення сервісу	Червона	Недосконалі технології обслуговування	Висока	Середній	Зростання собівартості послуг, плинність кадрів	Неконкурентоспроможність послуг, зниження продуктивності
Конфлікт розкрадання матеріальних цінностей	Помаранчева	Опортуністична поведінка персоналу	Середня	Середній	Порушення законодавчих норм	Штрафи, пеня, адміністративна та кримінальна відповідальності
Конфлікт неадекватності заробітної плати	Жовта	Неадекватно розроблена система мотивування	Низька	Високий	Обурення, відмова виконувати роботу, зниження продуктивності праці	Звільнення, страйки, втрати інтелектуальної власності та комерційної таємниці

Джерело: складено за результатами дослідження

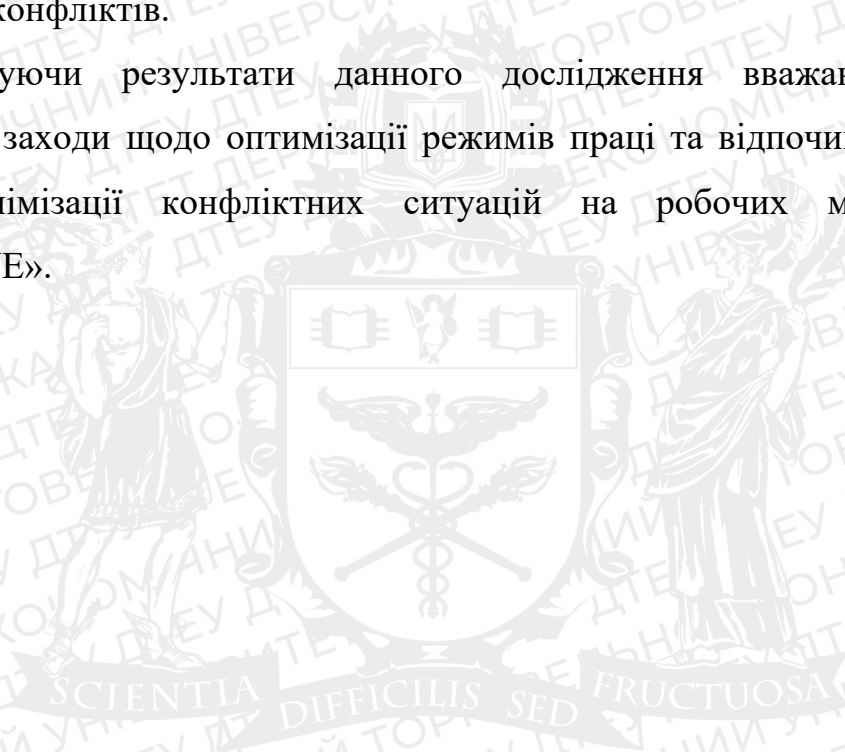
Таким чином, можна вважати, що існуючий сучасний підхід до управління конфліктами є неадекватним принаймі з точки зору реальної важливості конфліктів, а тому видається необхідним переглянути важливість конфліктів на практиці та сформулювати конкретну систему управління конфліктами.

В кінцевому підсумку, запропонована методологія має бути використана для створення карти виявлених управлінських конфліктів і формально представлена у вигляді, наведеному в табл. 1.12.

Можна ствердити, що обраний стиль управління конфліктами ресторану «РИБА LOVE», загалом, формуватиме і ставлення до управління конфліктами, зокрема. Для того, щоб простежити за цим слід визначити деякі ознаки:

1. Загальне ставлення до конфліктів на підприємстві.
2. Важливість керівника у вирішенні конфлікту, стороною якого він не є.
3. Вибір, керівників який здійснюють на користь управління, вирішення, подолання конфліктів.

Враховуючи результати данного дослідження вважаю за необхідне розглянути заходи щодо оптимізації режимів праці та відпочинку працівників з метою мінімізації конфліктних ситуацій на робочих місцях ресторану «РИБА LOVE».



РОЗДІЛ 2

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ РЕСТОРАНУ «РИБА LOVE», М. БРОВАРИ

2.1. Удосконалення системи управління конфліктами суб'єкта ресторанного бізнесу

Дослідження показали, що на процес вирішення конфліктних ситуацій у колективі ресторану «РИБА LOVE» впливають: масштаб дисфункціональних наслідків, усунення джерел конфлікту, та ймовірність виникнення конфліктів. У цьому контексті керівник ресторану «РИБА LOVE» має принципову перевагу в забезпеченні стратегічного лідерства в конфлікті та його вирішенні. Саме він має право розробляти цілі, шляхи та засоби їх досягнення, забезпечувати їх реалізацію та аналізувати результати.

Управління конфліктами у колективі ресторану «РИБА LOVE» як складний процес, має включати конкретні види діяльності [24, с.336]:

- попередження та уникнення конфліктів;
- діагностика та корегування конфліктів на основі регулювання поведінки учасників конфлікту;
- прогнозування розвитку конфлікту та оцінка його функціонального аспекту;
- вирішення конфлікту.

Зміст управління конфліктами колективі ресторану «РИБА LOVE» має полягати в суворій відповідності етапів до їх динаміки (табл. 2.1).

За результатами проведеного опитування виявили різні способи запобігання конфліктним ситуаціям у колективі ресторану «РИБА LOVE».

1. Прогнозування конфлікту - найважливіший вид діяльності керівництва ресторану «РИБА LOVE», який спрямовано на виявлення причин конфлікту в потенційному розвитку.

Таблиця 2.1

**Зміст етапів процесу управління конфліктом у колективі
ресторану «РИБА LOVE»**

№ з/п	Етап	Зміст управління (вид діяльності)
1	Виникнення та розвиток конфліктної ситуації	Прогнозування Запобігання (стимулювання)
2	Усвідомлення щонайменше одним учасником соціальної взаємодії конфліктної ситуації	Запобігання (стимулювання)
3	Початок відкритих конфліктних обмінів	Діагностика Регулювання
4	Розвиток відкритого конфлікту	Регулювання
5	Вирішення конфлікту	Розв'язання

Основними джерелами прогнозування конфліктів у колективі ресторану «РИБА LOVE» є результат дослідження об'єктивних і суб'єктивних умов і факторів взаємодії між людьми з урахуванням їхніх індивідуально-психологічних особливостей. Наприклад, до умов і факторів в колективах відносяться ступінь соціальної напруженості; соціально-психологічний клімат; лідерство, мікрогрупи, та інші соціально-психологічні явища [10, с.93].

2. Запобігання виникненню конфлікту передбачає діяльність керівництва ресторану «РИБА LOVE», націлене на попередження виникнення конфлікту. Попередження конфліктів ґрунтується на результатах прогнозування конфліктів. Після отримання інформації про причини небажаних конфліктів, що виникають, вживаються проактивні заходи, спрямовані на нейтралізацію їхніх визначників. Це так званий метод примусового запобігання виникненню конфлікту.

Конфліктів можна уникнути завдяки ефективному управлінню соціальними системами. Основними шляхами попередження виникненню конфліктів у колективі ресторану «РИБА LOVE» можуть бути:

- постійна увага до потреб і запитів співробітників;
- врахування і розміщення працівників з урахуванням їхніх індивідуально-психологічних особливостей;
- дотримання принципів соціальної справедливості у всіх рішеннях, що зачіпають інтереси колективу та окремих працівників;

- навчання працівників, розвиток психолого-педагогічної культури у спілкуванні тощо.

3. Стимулювання конфлікту трактується керівництвом ресторану «РИБА LOVE» як вид діяльності, спрямований на провокування конфлікту. Стимулювання вважається бажаним з точки зору конструктивних конфліктів. Існують різні способи стимулювання конфлікту, наприклад, підняття проблемного питання та його публічне обговорення (конференції, зустрічі, семінари); критика конфліктної ситуації; критичні заяви в ЗМІ і тд . Однак, коли конфлікт спровоковано, керівники повинні бути готовими до конструктивного управління ним. Це вважається необхідністю в управлінні конфліктами, порушення якої, часто, призводить до сумних наслідків [28, с.73].

4. Регулювання конфлікту - це особливий вид діяльності керівництва ресторану «РИБА LOVE», спрямований на зменшення та обмеження конфліктів і забезпечення їх розвитку в напрямку вирішення. Складний процес регулювання включає певні послідовні етапи в управлінській діяльності ресторану «РИБА LOVE».

I етап. Конфлікуючі сторони визнають реальність конфлікту.

II етап. Легітимація конфлікту. Тобто угода між конфлікуючими сторонами про визнання і дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.

III етап. Інституціоналізація конфлікту: створення відповідних органів і робочих груп для регулювання конфліктної взаємодії.

Крім того, у процесі регулювання конфліктів у колективі ресторану «РИБА LOVE» важливо враховувати деякі технології, представлені в табл. 2.2.

5. Вирішення конфлікту є завершальним етапом процесу управління рестораном «РИБА LOVE» і забезпечує припинення суперечок. Воно може бути повним або неповним. Повне вирішення конфлікту досягається шляхом усунення причин, об'єктів і конфліктних ситуацій. Неповне вирішення характеризується частковим усуненням причини або конфліктної ситуації. У реальній практиці запобігання конфліктам важливо враховувати передумови, форми і методи вирішення конфліктів [34, с.111].

Таблиця 2.2

Технологія регулювання конфліктів у колективі ресторану «РИБА LOVE»

Назва	Основний зміст
Інформаційна	Усунення інформційних прогалин у конфліктах, усунення неправдивої або викривленої інформації в інформаційному полі, усунення чуток тощо
Комунікативна	Організація та забезпечення ефективної комунікації між сторонами конфлікту та їхніми прихильниками
Соціально-психологічна	Робота з неформальними лідерами та мікрогрупами; зниження соціальної напруги та зміцнення соціально-психологічного клімату в колективі
Організаційна	Вирішення кадрових проблем; методи заохочення і покарання; зміна умов взаємодії з працівниками

Важливим у поділі стратегій управління конфліктами є вплив на психологічну та емоційну сферу та структурні зміни всередині колективу ресторану «РИБА LOVE». Використовуючи критерії поділу стратегій управління конфліктами, можна скласти стратегічну карту (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Стратегії управління конфліктами ресторану «РИБА LOVE»

Об'єктом впливу для реалізації стратегії психоемоційного впливу є переважно окремі керівники або групи працівників ресторану «РИБА LOVE». При цьому заходи стратегії психоемоційного впливу можна чітко розділити на дві групи залежно від масштабу та способу впливу: заходи соціального

психологічного та емоційного впливу та заходи індивідуального психологічного та емоційного впливу. Перший з них спрямований на особистість, внутрішній світ конкретного керівника, а другий - на групу людей, зовнішній світ керівника, залучений до конфлікту. Головною особливістю індивідуальних заходів психоемоційного впливу є їх вплив на внутрішній світ, особистість, поведінку, інтелект та емоції співробітників з метою спрямування всього людського потенціалу на виконання завдань, поставлених перед рестораном «РИБА LOVE».

В рамках стратегії психоемоційного впливу для вирішення управлінських конфліктів слід роз'яснювати специфіку завдань та обов'язків керівництва ресторану «РИБА LOVE», пояснювати вимоги роботи та поставлені цілі, намагатися сформувати психоемоційний портрет керівництва та взаємодії між колегами, розвивати корпоративну культуру та прищеплювати її працівникам, вживати заходів щодо її прищеплення та надавати можливість аналізувати поведінку та змінювати поведінку керівництва. Тут необхідно використовувати загальноприйнятні норми, так звані золоті правила поведінки. Найважливішим з них є принцип «чини ближньому так, як би ти хотів, щоб вони чинили з тобою», який керує всіма світовими релігіями і може бути прийнятий також атеїстами [32, с.104].

Використання психологічних та емоційних аспектів управління передбачає демонстрацію позиції та важливості їх діяльності в колективі, забезпечення ефективної комунікації та формалізацію взаємозв'язку між мотивацією та кінцевим результатом роботи ресторану «РИБА LOVE». Важливим аспектом цієї стратегії є підбір персоналу, створення відповідних команд, заснованих на партнерських відносинах і позитивних психологічних станах між членами команди, а також створення психоемоційних і комунікативних матриць, що дозволяють виявити лідерів у колективі.

Цю стратегію варто використовувати для співробітників і ситуацій, де переважають психологічні та емоційні фактори, такі як ставлення сторін один до одного, історія взаємин і прихильність до різних принципів і норм, коли виникає власне управлінський конфлікт. Ця стратегія реалізується з меншими ресурсами,

ніж інші види стратегій, але потребує спеціально підготовлених фахівців і навичок психоемоційного впливу на сторони конфлікту. Ефективність цієї стратегії здебільшого короткострокова або середньострокова і вимагає постійного моніторингу перебігу конфлікту, стадій його розвитку та, психоемоційного стану сторін конфлікту [35, с.47].

Загалом, використання інструментів психологічного та емоційного впливу є досить складним і не у всіх випадках один і той самий інструмент може вирішити конфлікт або, навпаки, його спричинити та посилити його. Наприклад, у випадку з керівниками, запровадження управління за результатами діяльності може знизити рівень конфліктності, але також може призвести до збільшення кількості та рівня управлінських конфліктів у невідготовлених командах без сильної організаційної культури.

В рамках розробки та реалізації стратегії реструктуризації група здійснила заходи, пов'язані головним чином, зі зміною цілей і завдань управління керівниками ресторану «РИБА LOVE», механізму координації та інтеграції, системи оплати праці та мотивації, управлінської та організаційної структури послідовності виконання управлінських завдань, а також умов прийняття та реалізації управлінських рішень .

Важливо також, щоб сторони, які беруть участь у будь-якому конфлікті, що може виникнути в процесі реструктуризації, були поінформовані про зміни, які мають відбутися, про те, як вони вплинуть на їхню діяльність, про їхні ролі, обов'язки, сферу повноважень, чітко визначену політику, процедури, бюджети та правила. Таким чином, керівники можуть бути готовими до будь-якої ситуації, знаючи, чого від них очікують і до чого вони повинні прагнути.

Вважаю, що в процесі вдосконалення управління внутрішньоорганізаційними конфліктами в ресторані «РИБА LOVE» доцільно врахувати досвід західних компаній у вирішенні цієї проблеми. У більшості випадків програми запобігання конфліктам у західних компаніях являють собою комплекс організаційних та індивідуальних, спрямованих на розробку способів попередження внутрішньоорганізаційних управлінських конфліктів та подолання їх наслідків.

До організаційних заходів у західних компаніях відносяться [11, с.224]:

- створення сприятливого корпоративного клімату, надання можливості працівникам самостійно організувати свою роботу та чітко визначення посадових обов'язків працівників;
- усунення причин, що ведуть до управлінських конфліктів в організації;
- соціальна підтримка, програми управління стресом (у тому числі приватне консультування в організаціях), коучингові сесії (програми для вирішення конфліктів на робочому місці).

У практичній підтримці вирішення конфліктів в організаціях часто використовується коучинг як форма психологічного консультування, що допомагає ставити і досягати цілей. Коучинг – це техніка, яка використовується для переходу від проблемної сфери до сфери ефективних рішень.

Процес коучингу може бути як індивідуальним, так і груповим. Певну форму групової роботи слід використовувати для створення конкурентноспроможних команд і для професійного розвитку співробітників в межах ресторану «РИБА LOVE».

Тож, така система коучингу співробітників ресторану «РИБА LOVE» є ефективним способом реалізації концепції управління організаційними конфліктами на практиці.

Метою проекту з впровадження системи коучингу на основі концепції «управління організаційними конфліктами» в ресторані «РИБА LOVE» є оптимізація досягнення цілей компанії шляхом підвищення рівня індивідуального розвитку, орієнтації на комфортні умови праці, розкриття потенціалу всієї робочої сили та команди і використання прихованих ресурсів.

Основні завдання реалізації проекту впровадження системи коучингу концепції «управління організаційними конфліктами» в ресторані «РИБА LOVE» полягають в наступному (рис. 2.2).

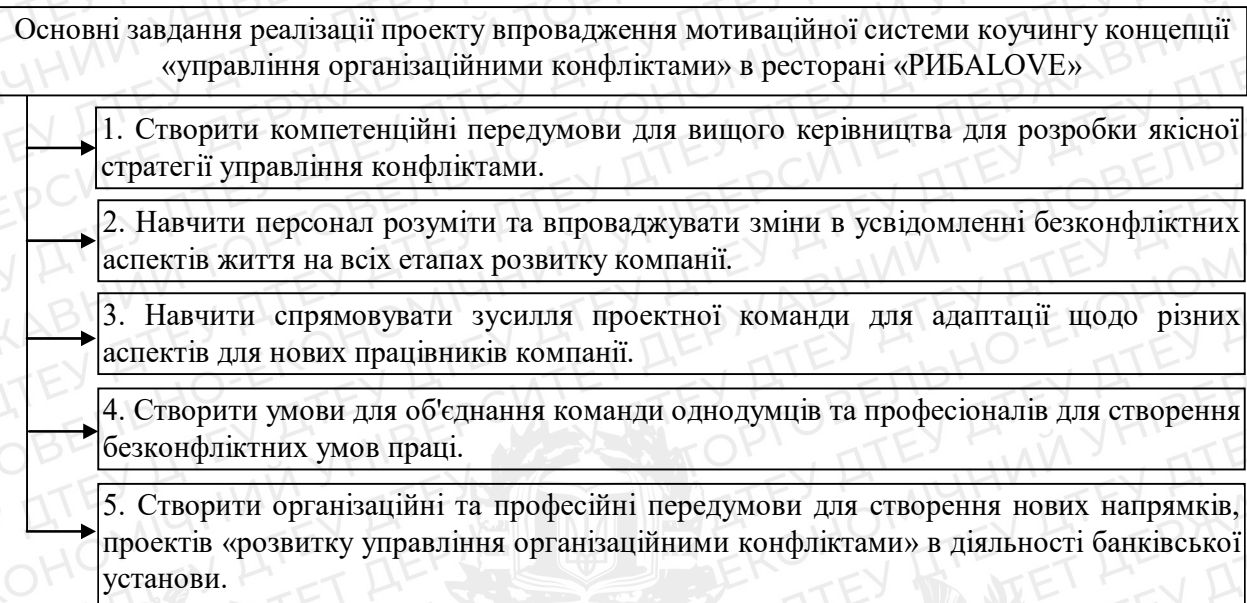


Рис. 2.2. Основні завдання реалізації проекту впровадження системи коучингу концепції «управління організаційними конфліктами» в ресторані «РИБА LOVE»

Таким чином, проект впровадження системи коучингу на основі концепції «управління організаційними конфліктами» в ресторані «РИБА LOVE» підходить для завдань, для яких не існує однозначного рішення. В цілому, коучинговий підхід в системі особистісного розвитку персоналу ресторану «РИБА LOVE» спрямований на організацію самих співробітників на пошу найбільш ефективних шляхів досягнення цілей компанії та їх реалізації. Він також є додатковим вирішенням проблеми професійного розвитку співробітників ресторану «РИБА LOVE» на засадах нейтралізації внутрішніх конфліктів.

2.2. Ефективність запропонованих заходів

Проект впровадження системи коучингу на основі концепції «управління організаційними конфліктами» в ресторані «РИБА LOVE» реалізується шляхом залучення професійних коучів з самореалізації на тимчасовій основі (за трудовим договором). Всі тренери є частиною сильної команди високомотивованих і творчих людей. У центрі команди - консультанти, тренери та практики в різних галузях «конфліктології».

Будуть присутні три тренери (коучі), які спеціалізуються на різних сучасних

техніках «управління конфліктами»:

Коуч 1. Спеціалізується на проведенні коучингових сесій з топ-менеджерами, керівниками вищої ланки та менеджерами. Проводить корпоративні навчальні програми з управління конфліктами.

Коуч 2. Спеціалізується на розробці та проведенні тренінгових програм у таких сферах, як типи конфліктів, запобігання конфліктам та особистісний розвиток.

Коуч 3. Спеціалізується на персональному консультуванні у сфері «особистісного розвитку» та розробці конфліктних стратегій, спрямованих на врахування основ організаційного розвитку.

Коучинг може значно підвищити продуктивність працівників, максимізувати їхній потенціал, принести користь бізнесу, мотивувати працівників та зменшити кількість організаційних конфліктів. Коучинг полегшує делегування повноважень і значно скорочує робочий час. Крім того, співробітники, які пройшли коучинг, краще готові брати на себе відповідальність і дозволяють керівникам приділяти більше часу виконанню більш складних функцій, яким раніше приділялося недостатньо уваги. Люди засвоюють нові алгоритми вирішення конфліктних ситуацій і починають підходити до них не як до проблем, а як до завдань з цілком конкретними рішеннями.

Реалізація проекту з впровадження системи коучингу для «управління організаційними конфліктами» в ресторані «RIBALOVE» має насамперед соціальний ефект. Можна виміряти вплив коучингу на показники професійного розвитку команди ресторану «RIBALOVE». В результаті компанії, які замовляли даний коучинг для свого керівництва, змогли виявити значні покращення в різних сферах мотивації (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Кількісні показники професійного розвитку керівників ресторанних закладів, які впроваджували коучинг з «управління організаційними конфліктами»

Тож, 53% опитаних керівників зазначили, що продуктивність праці зростає. Майже половина з них стверджують, що коучинг зробив їхню компанію сильнішою, водночас значно покращилася якість роботи з клієнтами (про це заявили 39% керівників) та зменшилася кількість скарг від клієнтів. Не менш важливим є зменшення плинності керівників, чим вищий рівень менеджерів, які звільняються, тим більші фінансові втрати.

Також відбулися зміни в мисленні керівників, що призвело до покращень у низці сфер (рис. 2.4).

Для оцінки всіх інших складових професійного розвитку персоналу пропонується використовувати п'ятибальну якісно-кількісну шкалу для визначення поточного та бажаного стану теми дослідження, де 5 – відповідає відповіді «так», 4 – відповіді «скоріше так, чим ні», 3 – «скоріше ні, чим так», 2 – «ні», 1 – «важко відповісти або не знаю».

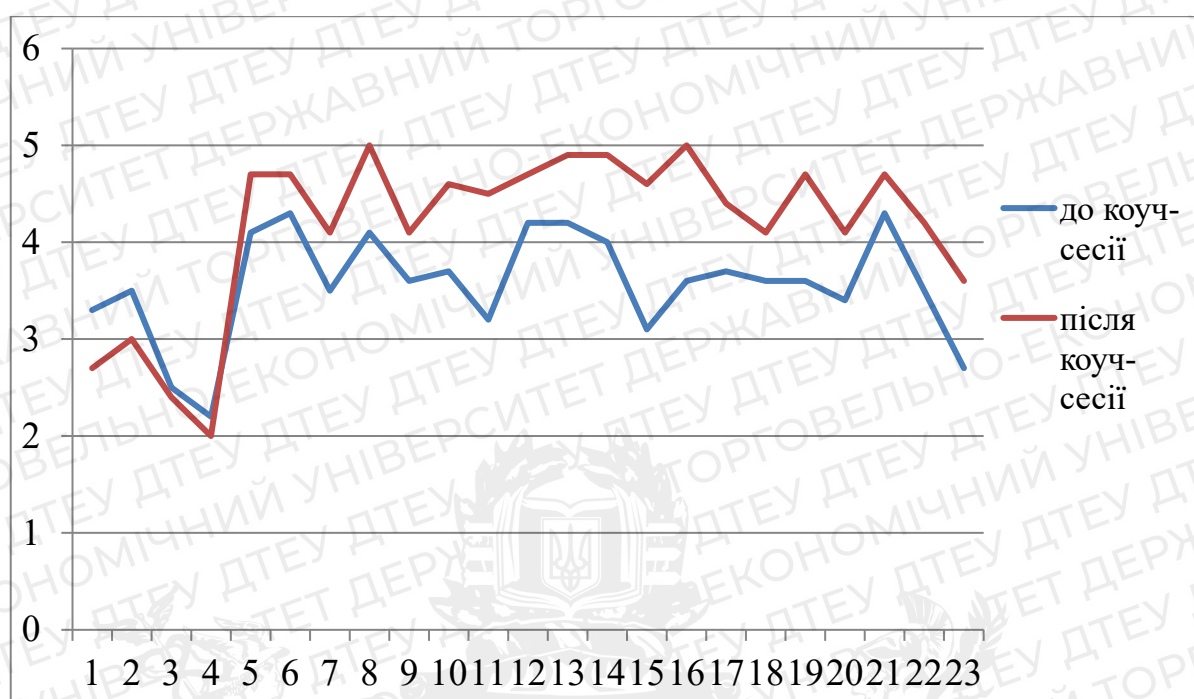


Рис. 2.4. Кількісні показники покращення особистих якостей керівників ресторанних закладів, які впроваджували коучинг з «управління конфліктами в організації»

Фактичний та бажаний рівень мотиваційного потенціалу до зниження управлінських конфліктів членів проектної команди (керівників), на яких спрямований коучинговий проект «управління конфліктами в організації» у ресторані «RIBALOVE» представлено на рис. 2.5.

На рис. 2.5 показує, що фактичний рівень мотивації керівників до зменшення конфліктів є вищим за базовий рівень, а коучинг з управління організаційними конфліктами в ресторані «RIBALOVE». Результати показують, що існує надлишковий потенціал для підвищення рівня мотивації.

Отже, реалізація цього проекту матиме значний соціальний вплив, оскільки підвищить рівень обізнаності працівників щодо необхідності управління конфліктами. Таким чином, коучинг розвиває компанію зсередини, починаючи з найменших елементів – рядових співробітників та керівників ресторану «RIBALOVE».



Пояснення: працюю на повну силу, тому що: 1 – маю трудову дисципліну; 2 – керує почуття обов'язку; 3 – за звичкою; 4 – так працюють інші; 5 – цікава робота; на робочому місці я задовольняю потребу: 6 – заробити гроші; 7 – мати постійну роботу; 8 – спілкуватися та перебувати із цікавими людьми; 9 – самоствердитися; 10 – зробити кар'єру; 11 – реалізувати творчий потенціал; 12 – розвинуте постійне прагнення досягти успіху; 13 – розвинене бажання бути господарем своєї долі; 14 – розвинене бажання до повної волі й незалежності; 15 – розвинуте бажання проявляти у всьому ініціативу; 16 – розвинена наполегливість у досягненні мети; 17 – розвинена схильність до розумного ризику; 18 – розвинена відсутність страху відповідальності; 19 – розвинене вміння спокійно аналізувати будь-які ситуації; 20 – розвинені вміння переконувати інших людей; 21 – розвинена працездатність; 22 – розвинені вміння здобувати знання і використовувати їх з користю; 23 – розвинені здібності бути підприємцем.

Рис. 2.5. Потенційний рівень мотивації до зниження внутрішньоособистісних конфліктів серед керівників до та після проведення коучингових сесій з «управління організаційними конфліктами» у ресторані «РИБА LOVE»

Результати опитування пояснюють бажання керівників використовувати цей коучинг як прогресивний, інноваційний та ефективний метод управлінського консультування у сфері управління організаційними конфліктами та самореалізації персоналу в ресторані «РИБА LOVE».

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження управління конфліктами в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що конфлікт – це ситуація зовнішнього або внутрішнього зітнення між об'єктивно різними інтересами, цілями і тенденціями розвитку соціально-економічних суб'єктів, пряме або опосередковане зіткнення соціально-економічних сил на основі протидії існуючим порядкам, що призводить до створення більш повної і нової системи відносин.

2. Визначено, що конфлікти можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки на різних рівнях управління та в різних системах менеджменту на підприємствах ресторанного господарства. У зв'язку з цим важливо чітко визначити поняття конфлікту та інші концептуальні інструменти теорії управління конфліктами, а також розробити практичні способи управління ними, щоб зменшити кількість негативних наслідків, що виникають в результаті впливу конфліктів, і збільшити кількість позитивних результатів.

3. Доведено, що підприємства можуть і повинні визначати пріоритетність використання різних комбінацій стратегій управління конфліктами залежно від того, коли і де виникають управлінські конфлікти. Також цілком прийнятним для керівництва закладу ресторанного господарства є зміна або адаптація початково обраної стратегії управління конфліктами залежно від досягнення поставлених цілей при зміні обставин.

4. Визначено, що за своєю концепцією «РИБА LOVE» - це рибний ресторан з європейською кухнею та сучасними підходами до обслуговування споживачів. На вході до ресторану «РИБА LOVE» – каскадні акваріуми з крабами і лобстерами різних розмірів, льодові вітрини зі охолодженою свіжою рибою та морськими гадами. У ресторані подають найрізноманітніші страви з риби та морепродуктів: восьминога-гриль, королівського морського язика, камбалу-плейс, камбалу-тюрбо, лобстера з сирним соусом, сет із королівського краба.

5. Аналіз показав, що обсяг господарської діяльності зріс, оскільки найбільший обсяг чистого доходу склав у 2021 році 54237,00 тис. грн., що на 25616,00 тис. грн. більше, ніж у 2019 році і таке збільшення складає 89,50%. Що ж стосується валового прибутку то він у 2021 році склав 13679,0 тис. грн., що на 6937,0 тис. грн. більше, ніж у 2019 році, що є позитивним проявом господарювання ресторану «РИБА LOVE». Рентабельність ресторану «РИБА LOVE» аналізований період знизилася на 0,44 пункти і становила у 2021 році 0,17%.

6. Доведено, що управління конфліктами у ресторані «РИБА LOVE» має бути комплексним процесом і включати в себе такі види діяльності, як попередження та уникнення конфліктів, діагностика та коригування на основі корекції поведінки учасників конфлікту; прогнозування розвитку конфліктів та оцінка їхньої функціонального аспекту; розв'язання конфлікту.

7. Обґрунтовано, що використання коучингу може значно підвищити продуктивність праці працівників, максимізувати потенціал працівників для бізнесу, мотивувати працівників та зменшити конфлікти в організації. Коучинг полегшує делегування повноважень і значно скорочує робочий час. Крім того, співробітники, які пройшли коучинг, більш готові брати на себе відповідальність і надають більше часу керівникам для виконання більш складних функцій, яким раніше не приділялося достатньо уваги.

8. Доведено, що реалізація проекту з впровадження системи коучингу «управління організаційними конфліктами» в ресторані «РИБА LOVE» означає, перш за все, що він має соціальний вплив. Можна виміряти вплив коучингу на показники професійного розвитку керівників ресторану «РИБА LOVE». Результати показали, що менеджери компаній, які замовляли цей коучинг, для свого керівництва, спостерігали значні покращення у різних сферах мотивації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова В.А. Конкуренція і управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. 2015. № 1 (21). С. 54-57.
2. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства. Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури ; фірма "Інкос", 2007. 280 с.
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Професіонал. 2016. 512 с.
4. Башук Т. О., Хижняк М. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 3. С.111–119.
5. Белоусов А.В. Кадрова політика: теорія та практика. Менеджер. 2021. № 2 (4). С. 54-66.
6. Ващенко І. В. Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ: монографія. Харків: ОВС. 2017. 256 с.
7. Виноградський М.Д. Управління персоналом в системі менеджменту організацій: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2019. 502 с.
8. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. Бюлетень НСПП. 2015. № 11. С. 50–54.
9. Гелрігел Д., Склокум Д., Вудмен Р., Бернінг С. Організаційна поведінка. К.: Основи. 2015. 726 с.
10. Гірник А. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження. К.: Основи. 2013. 172 с.
11. Довгань Н. Методи управління конфліктами, роль керівника у профілактиці конфліктів. Вісник УАДУ. 2020. № 4. С. 223–227.
12. Довгань Н. Службові конфлікти та інтриги. Вісник УАДУ. 2017. № 1. Ч. 1. С. 403–413.
13. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М. Конфліктологія; за заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. К.: КНЕУ. 2013. 315 с.
14. Жаворонкова Г. В., Скібіцький О. М. Управління конфліктами. К.:

Кондор. 2019. 172 с.

15. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. 3-є вид., без змін. К.: КНЕУ. 2017. 304 с.

16. Ішмуратов А. Т. Конфлікт та згода. К. Наукова думка. 2015. 190 с.

17. Калінкіна І. В. Творчість як варіант сублимації конфлікту. Психосемантика. збірник статей. 2020. № 50. С. 14–19.

18. Карамушка Л. М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій): монографія. К. : Наук. світ, 2014. 268 с.

19. Ковальчук Г. Р. Види управлінських конфліктів за рівнем їхнього виникнення у діяльності машинобудівних підприємств. Збірник тез доповідей V міжнародної науково-практичної конференції «Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками». 2014. С. 49–50.

20. Козак Л.С., Голубева Ю.Є. Розвиток антикризового управління персоналом в сучасних умовах реформування економіки. 2018. № 10. С. 249-250.

21. Комінко С, Курант Л. Психологія в менеджменті. Тернопіль. 2015. 400 с.

22. Конфліктологія / Л. М. Герасіна, М. І. Панов, Н. П. Осипова та ін.; за ред. проф. Л. М. Герасіної та М. І. Панова. Харків: Право. 2012. 256 с.

23. Криворучко О. Аналіз конфлікту в колективі. Персонал. 2021. № 4–5. С. 101–103.

24. Крися О. Й. Формування сучасного підходу до ролі конфліктів в організації. Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2015. № 526. 684 с.

25. Лук'яненко Д. Г. Економічна інтеграція і глобальні проблеми сучасності. К.: КНЕУ. 2018. 204 с.

26. Мазаракі А.А., Шаповал С.Л., Мельниченко С.В. та ін. HoReCa : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.: у 3-х т. т.2 : Ресторан. Київ : КНТЕУ, 2017. 311 с.

27. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Х. : ХНУМГ, 2014. 431 с.

28. Мороз О. В., Сметанюк О.А. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства : монографія. Вінниця :

ВНТУ. 2017. 256 с.

29. Нечаюк Л.І., Нечаюк Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 348 с.

30. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. Галицький економічний вісник. 2013. № 2(41). С.79–83.

31. Пономаренко В.С. Стратегія управління підприємством: навчальний посібник для вищих навчальних закладів. Харків: Основа. 2017. 398 с.

32. Тимофеев С. Конфлікт як фактор професійно-особистісного розвитку державного службовця. Вісник Національної академії державного управління при Президентові. 2020. № 4. С. 102–106.

33. Тимофієв В. Г. Посередництво у конфліктах в управлінській діяльності державних службовців. Зб. наук. пр. НАДУ. 2014. № 1. С. 111–122.

34. Томашевський А. К. Соціальний конфлікт на підприємстві. К: Либідь. 2013. 254 с.

35. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів. К.: Кондор. 2020. 172 с.

36. Чорна М.В. Методичний підхід до оцінки структури попиту на продукцію підприємств ресторанного господарства. Бізнес Інформ. 2016. № 11. С. 212–216.

37. Яшина О. В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні. Вісник Львівської комерційної академії. 2013. № 38. С. 137-141.