

УДК 640.4:005.334.21:316.485.6
DOI: 10.31866/2616-7468.5.1.2022.260869

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

*Оксана Полінкевич,
докторка економічних наук,
Луцький національний технічний університет,
м. Луцьк, Україна,
kravomp@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-6924-7296>
© Полінкевич О.М., 2022*

Актуальність. У сучасних умовах посилюються конфлікти в готельно-ресторанному бізнесі. Такі явища сповільнюють їхній розвиток, розбалансовують та стають причиною ліквідації підприємств. Це закономірний процес, тому важливо навчитися управляти ними. Протилежності та суперечності неминучі в діяльності підприємств у сфері послуг, оскільки вони базуються на комунікативному рівні. **Мета статті** – визначення технологій управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі з використанням теорій конфлікту. **Методи дослідження.** При проведенні дослідження використовувалися загальнонаукові методи: індукція та дедукція – для узагальнення думок щодо теорій конфліктів, технологій та управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі; абстракції, теоретичного аналізу та синтезу – при визначенні підходів щодо стратегії управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі; порівняння – при визначенні причин виникнення конфліктів; узагальнення – для побудови технології управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі, алгоритму роботи з конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі; умовиводу – при побудові основних шаблонів реакції на супротив, правил успішного управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі. **Результати дослідження.** Визначено теорії конфліктів та показано їхню еволюцію. Встановлено, що управління конфліктами є процесом неминучим та витікає із особливостей сфери послуг. Зазначено, що технології управління конфліктами повинні містити стратегію розвитку, стратегічні цілі, стратегії управління конфліктами, проблеми виникнення конфліктів, шаблони реакції на супротив, моделі управління конфліктами. Розроблено правила успішної реалізації технологій управління конфліктами. **Висновки та обговорення.** Визначено, що готельно-ресторанний бізнес видозмінюється, а конфлікти та суперечності є неминучими. Вони посилюються під впливом COVID-19. Розроблено алгоритм роботи із конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі, який містить 5 кроків: вислуховування, конкретизація, співчування, варіантність, вдячність за зворотний зв'язок. Запропоновано слова-маркери, які варто використовувати при вирішенні конфліктів.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, конфлікт, COVID-19, технології, алгоритм.

Актуальність проблеми

Постановка проблеми. У процесі розвитку суспільства відбувається зіткнення інтересів, позицій і думок. Через це виникають суперечності, які є проявом закону єдності та боротьби протилежностей. Це класичний закон розвитку. Суперечності можуть спровокувати конфлікти, які змінюють життя суспільства, викликають депресії та стресові стани. Конфлікт є ненормальним явищем, яке призводить до збоїв у роботі, перешкоджає реалізації стратегічних цілей. Таке негативне сприйняття обґрунтоване через те, що будь-який конфлікт має руйнівну силу не лише щодо країни, регіону, підприємства, але й щодо людей та суспільства загалом. Протягом усієї історії існування суспільство використовує три основні інструменти управління: ієрархія, ринок і культура (Баєва та ін., 2008, с. 16). За ієрархії є примусовий вплив вищого рівня на прийняття рішень на нижчому рівні. На ринку формується рівновага інтересів стейкхолдерів. Культура є інструментом впливу, через який визначаються цінності, соціальні та правові норми, поведінкова діяльність, традиції суспільства. На рівні підприємств, а отже, готельно-ресторанного бізнесу, важлива організаційна культура, яка є складовою культури. Саме вона формує морально-етичні цінності, стимулює інтелектуальний та духовний потенціал, зміцнює зв'язки між стейкхолдерами, створює підприємницький стиль, який забезпечить розвиток суспільства.

Стан вивчення проблеми. Питаннями управління конфліктами займалися Ю. В. Богоявленська, А. В. Шестакова та Г. В. Антіпова (2020), які визначили, що управління конфліктами в діджитал-умовах має відбуватися в контексті управління талантами та лідерством, HR-аналітики, управління залученням, поведінкою та культурою. В межах стратегічного управління конфліктами у підприємств виникає необхідність у поглибленні знань та навичок щодо адекватного реагування на передконфліктні та конфліктні ситуації. Цю ідею підтримує Т. О. Сазонова, І. В. Шульженко та В. Ю. Хавронюк (2020), які зазначили, що організаційна культура впливає на систему управління конфліктами. Вона може сприяти вирішенню та попередженню конфліктів. Вводить поняття «конфліктологічна культура», яка характерна на всіх рівнях управління. Розвинув це О. В. Семененко (2019), який писав, що організаційна культура є ще й інструментом забезпечення позитивного мікросередовища в колективі. Нейтралізація конфліктів можлива за високого рівня організаційної культури та етично-мотивованої поведінки працівників. В. В. Ровенська та Н. М. Єланська (2020) визначили роль керівника у регулюванні конфліктів. Конфліктологічна компетентність сприяє вирішенню складних завдань, створює соціально-психологічний клімат у колективі. О. А. Біловодська та Т. В. Кириченко (2017) зазначили, що конфлікт є формою взаємодії між людьми, участь у конфліктних ситуаціях займає 20 % робочого дня. Для створення працездатної атмосфери в колективі потрібно навчитися успішно управляти конфліктами. О. М. Овчарук (2021) встановила, що організація може мати різні види конфліктів. Запобігти їм можна через повагу до співробітників, підвищення якості виконання завдань, стриману критику, внутрішню мотивацію, уникнення оцінних суджень. В. Ф. Пуртов та Л. В. Гальченко (2020) зазначили, що при управлінні конфліктами важливо враховувати об'єктивність та адекватність оцінки, конкретно-ситуаційний підхід, гласність, опору на суспільну думку, комплексне використання способів і прийомів впливу. І. В. Романець, С. В. Маркова та

О. О. Головань (2020) описали проблеми управління конфліктами на прикладі КП НВК «Іскра», запропонували використовувати методику діагностики схильності особистості до конфліктної поведінки К. Томаса, констатували необхідність зведення конфліктів до мінімуму.

Підходи щодо розвитку готельно-ресторанного бізнесу розглядалися низкою науковців. Зокрема, Тринчук В., Ховрак І., Клапків Ю. (Polinkevych et al., 2021) вивчали управління бізнес-ризиками Р. Камінський (R. Kamiński), Л. Ліпич (Polinkevych & Kamiński, 2018; Полінкевич, 2021) – маркетингові технології та імідж підприємств, стратегії управління готельно-ресторанним бізнесом як інструменти вирішення конфліктів, О. Полінкевич (Polinkevych 2021) визначено роль міленіалів як тих, які змінюють організаційну культуру готельно-ресторанного бізнесу.

Невирішені питання. Проте в цих працях не визначалися технології управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі.

Мета і методи дослідження

Метою статті є визначення технологій управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі з використанням теорій конфлікту. Для досягнення мети вирішувалися такі завдання: визначення суті поняття «конфлікт», «управління конфліктами», розробка технологій управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі.

Методологічною основою дослідження є вивчення конфліктів у готельно-ресторанному бізнесі та розробка технологій управління ними.

Методи дослідження. Для розкриття об'єкта дослідження застосовано комплекс загальнонаукових методів, таких як індукція і дедукція – для узагальнення думок щодо теорій конфліктів, технологій та управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі; абстракції, теоретичного аналізу і синтезу – при визначенні підходів щодо стратегії управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі; порівняння – при визначенні причин виникнення конфліктів; узагальнення – для побудови технології управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі, алгоритму роботи із конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі; умовиводу – при побудові основних шаблонів реакції на супротив, правил успішного управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі. Це забезпечило ґрунтовний розгляд технологій управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі.

Об'єктом дослідження є процеси управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі.

Предметом дослідження є конфлікти в готельно-ресторанному бізнесі.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні технологій управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі.

Інформаційною базою дослідження є монографії і наукові статті вітчизняних науковців, вітчизняні та закордонні статистичні дані.

Результати дослідження

Теорія є результатом певної логічної будови, яку визначають окремі властивості досліджуваного предмета (Polinkevych, 2021, с. 34). Конфлікт – це відсутність згоди між стейкхолдерами (Богоявленська та ін., 2020, с. 93). Він є важливою формою

взаємодії індивідів, засобом вирішення протиріч і самоствердження особистості в суспільстві (Біловодська & Кириченко, 2017, с. 178). Його можна експлікувати через зіткнення інтересів, думок, сил в організаційному просторі (Семененко, 2019, с. 82). Відповідно до цього теорія конфлікту є варіантом побудови певної системи, у якій задіяна соціальна реальність та взаємодіють елементи, які формують структуру. Теорії конфлікту є чисельними, всі вони відображають незгоду із ситуацією, яка склалася, та пропонують власні підходи до їхнього вирішення (табл. 1).

Як бачимо з даних на табл. 1, теорії конфліктів розвиваються, переплітаються, доповнюють одна одну. Проте можна зазначити, що всі вони потребують негайного вирішення та розробки технологій управління ними.

Табл. 1. Еволюція теорії конфліктів

Table 1. Evolution of conflict theory

Теорія	Представник
Теорія політичного конфлікту	Представник Ч. Мілс. Узагальнює дані щодо соціальної структури та розвитку концепції панівної еліти
Теорія міжнародного конфлікту	Представники: К. Райт, Р. Арон, М. ван Кревельд. Розглядає конфлікти у контексті міжнародного протистояння
Теорія класів та класового конфлікту	Представник К. Дарендорф. Класовий конфлікт розглядає як процес стратифікації у капіталістичному суспільстві в контексті розвитку теорії примусу
Теорія групової динаміки та соціального конфлікту	Представник Л. Козер. Описує та пояснює внутрішньогруповий та міжгруповий конфлікти, протистояння та наслідки розвитку зіткнень
Системна теорія конфлікту	Представники К. Боулдінг, А. Папопорта. Узагальнює дані щодо конфліктної поведінки зі структуралізмом та біхевіоризмом
Ігрова теорія конфлікту	Представники Д. Льюс, Г. Райфф, Т. Сааті, Н. Говард, К. Гіпель. Узагальнює дані щодо конфліктної поведінки в контексті теорії ігор і тверджень з економічної та соціально-психологічної теорій
Теорія конфлікту в організації	Представники Л. Понді, У. Мاستенбрук. Узагальнює дані щодо конфлікту в організації в контексті інтерпретації механізму його врегулювання через соціальні зміни у суспільстві
Хвильова теорія конфлікту / війни	Представники Е. Тоффлер, Х. Тоффлер, С. Гантінгтон. Узагальнює дані про «суперборотьбу» (протистояння цивілізацій, соціально-демографічні перетворення) у контексті соціального розвитку
Інтегральна теорія конфлікту	Представники Д. Тьорнер, Р. Конелл, Р. Коллінз, І. Гоффман, Г. Гарфінкель, Дж. Мід. Показує основні властивості і закономірності розвитку конфлікту на макрорівні з використанням моделей мікрорівня

Джерело: узагальнено автором за (Денисенко, 2013)
Source: own development (Denysenko, 2013)

Під технологією розуміємо сукупність способів і прийомів, засобів отримання, переробки та обробки інформації, матеріалів та ресурсів задля досягнення запланованого результату. Технологія управління є складовою соціальних технологій і передбачає сукупність засобів і методів збору, обробки та передавання інформації, завдяки чому досягаються стратегічні цілі.

На рис. 1 подамо основну схему технології управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі.

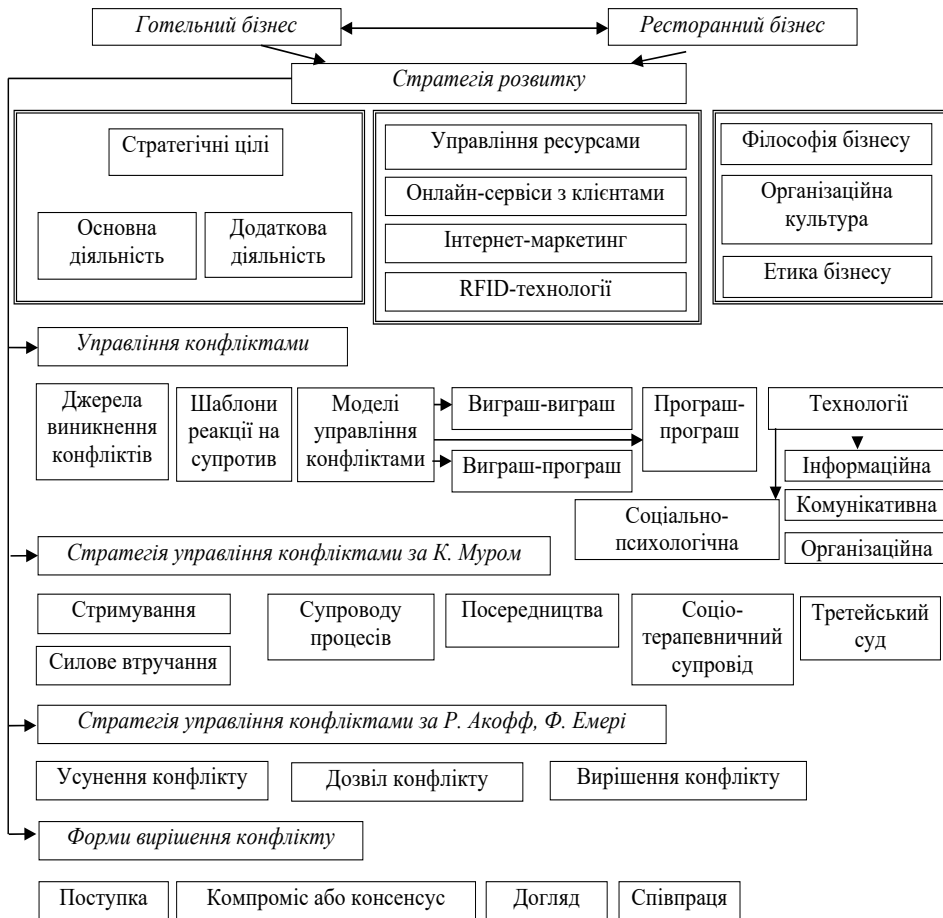


Рис. 1. Технології управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі
 Джерело: узагальнено автором

Pic. 1. Conflict management technologies in hotel and restaurant business
 Source: own elaboration

Відповідно до цього варто розробити технології управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі, які містять стратегію управління, шаблони реакції на супротив або негатив клієнтів та інших стейкхолдерів, філософію бізнесу, в основі якої покладено організаційну культуру, джерела виникнення конфліктів, моделі

управління конфліктами. Готельно-ресторанний бізнес є особливим, оскільки відноситься до сфери послуг, а отже, комунікація є основою діяльності. Складна комунікація призводить до виникнення конфліктів. Цікава соціологічна статистика, де вказано, що 70–80 % часу керівники витрачають на вирішення суперечностей, 20 % – на врегулювання конфліктів (Біловодська & Кириченко, 2017, с. 178).

Причини конфліктів – це явища, факти, ситуації, які передують конфлікту і є тим чинником, який його провокує. Причини виникнення конфлікту можна згрупувати у 4 групи:

1) політично-економічні, які зумовлені нестабільним політичним та економічним становищем готельно-ресторанного бізнесу в період військових дій та пандемії COVID-19. Російсько-українська війна триває уже вісім років. Збройний конфлікт та окупація територій змінили життя дітей. На кінець 2021 р. 77 033 дитини отримали такий статус, з яких 99,8 % через психологічне насильство (Укрінформ, 2022). Зменшилася питома вага витрат населення на відпочинок і культуру з 3,9 % у 2018 році до 3,4 % у 2020 році в структурі загальних витрат домашніх господарств. Питома вага витрат на ресторани та готелі також має тенденцію до зменшення з 3,3 % у 2018 році до рівня 2,6 % у 2020 році (Якименко-Терещенко та ін., 2021);

2) соціально-демографічні, які показують зміну мотивацій людей за статтю, віком, національністю, дисбаланс трудових ресурсів у сторону переважання непрацездатних осіб. В Україні осіб старше 60 років – приблизно 23 %. А в Португалії ці ж 23 % – це особи віком 65 років і більше. За прогнозами, до кінця XXI століття населення України скоротиться до 22 мільйонів. Найбільша смертність припадає на серцево-судинні захворювання, онкологію та COVID-19 (Гладун, 2021);

3) соціально-психологічні, які пов'язані із психологічним дискомфортом, страхом, депресіями в період військових дій та пандемії COVID-19. Як свідчать дані опитувань, протягом останніх кількох років спостерігалась тенденція до поступового зростання частки здорових (за самооцінкою) жителів України: якщо в 2013–2015 роках близько 40 % українців вважали себе здоровими, то, починаючи з 2016 року, цей показник зростав і у 2019–2020 роках становив близько 50 %. Проте два роки життя в умовах пандемії, ймовірно, наклали відбиток на здоров'я та самопочуття українців: згідно з даними дослідження 2021 року, 40 % опитаних оцінюють стан власного здоров'я як добрий, а 14 % – як поганий (Новікова, 2021). За даними дослідження STEPS, в Україні кожен восьмий дорослий (12,4 %) відомив про симптоми, що відповідають клінічному діагнозу депресії. Поширеність депресії майже вдвічі більша серед жінок (16,2 %), ніж серед чоловіків (8,7 %). Водночас лише кожна четверта особа з імовірною депресією (3,0 % від загальної кількості населення) була про це поінформована лікарем чи медичним працівником. Лише 0,4 % населення пройшли лікування антидепресантами або ходили на сеанси психотерапії (КНП ХОР Обласний центр громадського здоров'я, 2021);

4) індивідуально-психологічні, які пов'язані із особливостями конкретних осіб та зміною їхніх уподобань. В готельно-ресторанному бізнесі почали використовуватися краудтехнології (краудсорсинг та краудфандинг), виїзний кейтеринг. Зменшилася кількість людей, які подорожують, через що готелі та ресторани знизили ціни на свої послуги. Понад 70 % мандрівників вважають, що гігієна та санітарія стали дуже важливими (Чаркіна та ін., 2021, с. 22). Послуги надаються за індивідуальним підходом, коли менеджери та обслуговуючий персонал пропонують туристу саме те, що він хоче.

Крім того, конфлікти в готельно-ресторанному бізнесі можуть виникати через те, що персонал не задоволений умовами праці, відсутні правильне делегування повноважень, незаслужена похвала, професійне зростання співробітників, порушується етика спілкування, незадовільна комунікація, відсутні перспективи розвитку.

Тобто конфлікт у готельно-ресторанному бізнесі можуть породжувати нормативні обмеження, відсутність мотивації та розбіжності цінностей між стейкхолдерами.

Управляти конфліктами можна через правильно розроблену стратегію. Стратегії поділяють за К. Муром (Біловодська & Кириченко, 2017) та Р. Акоффом і Ф. Емері (Акофф & Эмери, 2012). У табл. 2 показані співвідношення цих двох підходів щодо стратегій управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі.

Табл. 2. Співвідношення підходів щодо стратегії управління конфліктами
Table 2. Correlation of approaches to conflict management strategy

Стратегії управління конфліктами за К. Муром	Стратегії управління конфліктами за Р. Акоффом і Ф. Емері	Сутність стратегій
Стратегія стримування	Усунення конфлікту через самоізоляцію учасників, поповнення нестачі ресурсів, видалення учасника з конфлікту	Сторони мають самостійно знайти вирішення ситуації
Стратегія супроводу процесів	Дозвіл конфлікту	Сторони повинні прийняти правила та підкоритися їм. Змінити поведінку
Соціотерапевтичний супровід	Дозвіл конфлікту. Усунення конфлікту через самоізоляцію учасників, поповнення нестачі ресурсів, видалення учасника з конфлікту	Індивідуальний рівень співпраці
Стратегія посередництва	Стратегія вирішення конфлікту	Сторони не можуть самостійно знайти шлях до вирішення. Залучають посередника
Третейський суд	Стратегія вирішення конфлікту	За допомогою арбітра вирішується конфлікт
Силове втручання	Стратегія вирішення конфлікту	Владні структури вирішують конфлікт із позиції тиску та примусу

Джерело: узагальнено (Біловодська & Кириченко, 2017)
Source: generalized (Bilovodska & Kyrychenko, 2017)

Таким чином, із таблиці 2 бачимо, що найпоширенішою стратегією управління конфліктами, за Р. Акоффом і Ф. Емері, є стратегія вирішення конфлікту.

В основу моделей управління конфліктами покладено три елементи: предмет конфлікту, емоції та технології вирішення конфлікту. Якщо всі три елементи враховано, то використовують модель «виграш-виграш». Проте таке буває доволі рідко, оскільки сторони не завжди можуть прийняти взаємовигідне для них рішення

та задовольнити власні інтереси. Модель «виграш-програш» використовується значно частіше. Тут одна сторона повинна поступитися більше власними інтересами проти іншої. Виникає ситуація, коли рівень незадоволення однієї сторони може спровокувати інший конфлікт. Якщо жодна зі сторін не поступиться власними інтересами, то спрацює модель «програш-програш», за якої конфлікт лише поглибиться, а рівень незадоволеності сторін наросте.

У практиці використовують чотири технології управління конфліктами:

- 1) інформаційна, яка передбачає вирішення основної причини – браку інформації, усунення пліток;
- 2) комунікативна, яка передбачає покращення спілкування;
- 3) соціально-психологічна, яка має на меті виявити неформальних лідерів та працювати із ними задля вирішення конфлікту, проводити заходи зі зміцнення соціально-психологічного клімату;
- 4) організаційна, яка передбачає добір персоналу більш жорсткий, мотивування та зміну взаємодії співробітників.

Основними шаблонами реакції на супротив є:

- 1) виключення з комунікаційної складової слів-маркетів «ніколи», «завжди», «ніхто», «нічого», «всі»;
- 2) у розмові потрібно уникати несправедливої критики, оскільки емоції мають перевагу над фактами. Варто конкретизувати у співрозмовників, чому саме зроблено той чи інший висновок. Емоції є поганим порадником. Тому при вирішенні конфліктів варто не піддаватися емоціям, а бути спокійним і розсудливим. Доцільно використовувати слова-маркери: «на підставі яких фактів ви визначили це?», «що саме ви маєте на увазі?», «зараз ми вас обслужимо як VIP-клієнта», «у якому сенсі?», «давайте разом подивимося». Не можна виправдовуватися та роздратовуватися;
- 3) варто оперувати лише фактами. Наприклад, «ви спізналися на 10 хвилин», «ви працюєте неузгоджено, а саме...», «ви не дотримали обіцянки щодо...», «ви надаєте послуги із затримкою», «ви привезли нам не те, що ми замовляли»;
- 4) щоб зберегти клієнта і перетворити його на прихильника, варто вибачитися, якщо є непорозуміння. Не можна використовувати такі слова-маркери: «я не винен», «це підвели постачальники, керівництво...». Потрібно перепросити за ситуацію від себе та компанії. Слово-маркер має бути не «вибачте», а «перепрошую», «все виправимо», «запропонуємо рівноцінний обмін».

Претензія може виникнути завжди зі сторони клієнта. Причому клієнт може бути незадоволений якістю, попередніми домовленостями, усуненням недоліків, компенсацією збитків. Не варто допускати скандалів у присутності інших відвідувачів у готельно-ресторанному бізнесі. Найкращий спосіб вирішення конфлікту – відведення незадоволеного клієнта в інший зал, у бік. Якщо це телефонна розмова, то варто для погашення конфлікту від'єднатися, поставити на беззвучний режим, а потім перетелефонувати і вибачитися, що сів телефон. Це дещо зменшить напругу у відносинах. У соціальних мережах потрібно швидко реагувати на претензію, переводити клієнта у приватні повідомлення, пояснювати, як вирішено негативний відгук.

Алгоритм роботи із конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі полягає у 5 кроках (рис. 2):

- 1) вислухати;

- 2) конкретизувати;
- 3) співчувати;
- 4) запропонувати варіанти вирішення проблеми;
- 5) подякувати за зворотний зв'язок.

Крок 1. Вислуховування. Ця технологія є вигідною, оскільки незадоволений клієнт висловлює свою претензію, емоційно заспокоюється, через те що немає супротиву, і стає готовим до діалогу.
Крок 2. Конкретизація. Варто використовувати слова-маркери: «що вам не подобається?», «що викликало ваше незадоволення?», «чи правильно я зрозумів?», «хочу вас правильно зрозуміти», «поясніть, будь ласка».
Крок 3. Співчування. Словами-маркерами є: «я розумію, що ми дотичні до...», «це прикро», «мені дуже шкода», «я б також так засмутився», «дуже важливе запитання». Важливо погоджуватися з емоціями, а не з претензією.
Крок 4. Варіантність. Варто пропонувати не менше трьох варіантів вирішення проблеми. Головне – залучити клієнта до вибору. Словами-маркерами є: «ми з вами разом це рішення вибрали», «ви сказали, що воно вам подобається», «ви готові до нього»
Крок 5. Вдячність за зв'язок. Словами-маркерами є: «дуже вдячні вам», «дякуємо, що досягли згоди», «нам важливо, що говорять про нас».

Рис. 2. Алгоритм роботи із конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі
Джерело: складено автором

Рис. 2. An algorithm for working with conflicts in the hotel and restaurant business
Source: own elaboration

Для успішного управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі необхідно дотримуватися таких основних правил:

По-перше, бути уважним до клієнтів та враховувати їхні запити, емоційний стан.

По-друге, використовувати слова-маркери у спілкуванні.

По-третє, вибачатися та прагнути утримати клієнта.

По-четверте, варто враховувати користь інформації для користувача.

Висновки та обговорення результатів

Проведене дослідження дозволило сформулювати такі висновки. Встановлено, що конфлікти є явищем, яке характеризує діяльність готельно-ресторанного бізнесу. Надмірні конфлікти та суперечності не сприяють розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Крім того, негативно впливають відсутність філософії бізнесу, пандемія COVID-19, політичний конфлікт.

Зазначено, що основними групами причин, які провокують конфлікт у готельно-ресторанному бізнесі, є такі: політично-економічні, соціально-демографічні, соціально-психологічні, індивідуально-психологічні. Крім того, конфлікт може виникати через те, що персонал не задоволений умовами праці, відсутні правиль-

не делегування повноважень, професійне зростання співробітників, порушується етика спілкування, незадовільна комунікація, відсутні перспективи розвитку, існують нормативні обмеження, відсутня мотивація та чітко не окреслені цінності між стейкхолдерами.

Визначено, що під технологією розуміємо сукупність способів і прийомів, засобів отримання, переробки та обробки інформації, матеріалів і ресурсів задля досягнення запланованого результату. Технологія управління є складовою соціальних технологій і передбачає сукупність засобів і методів збору, обробки та передавання інформації, завдяки чому досягаються стратегічні цілі.

Встановлено, що технології управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі мають містити стратегію розвитку, яка включає стратегічні цілі щодо основної та додаткової діяльності. Оскільки конфлікти виникають через людський фактор, то в управлінні ресурсами важливо налагодити роботу онлайн-сервісів із клієнтами, інтернет-маркетинг, RFID-технології. На вирішення конфліктів впливає наявність філософії та організаційної культури. Управління конфліктами відбувається через шаблони реакції на супротив або негатив клієнтів та інших стейкхолдерів, моделі управління конфліктами («виграш-виграш», «виграш-програш», «програш-програш»). Готельно-ресторанний бізнес є особливим, оскільки відноситься до сфери послуг, а отже, комунікація є основою діяльності. Основними технологіями управління конфліктами є інформаційна, комунікаційна, організаційна, соціально-психологічна.

Визначено співвідношення підходів щодо стратегії управління конфліктами за К. Муром та Р. Акоффом і Ф. Емері. Стратегія стримування співвідноситься з усуненням конфлікту через самоізоляцію учасників, поповнення нестачі ресурсів, видалення учасника з конфлікту, стратегія супроводу процесів із дозволом конфлікту, соціотерапевтичний супровід – із двома попередніми, а стратегія посередництва, третейський суд та силове втручання – зі стратегією вирішення конфлікту. Найпоширенішою стратегією управління конфліктами, за Р. Акоффом і Ф. Емері, є стратегія вирішення конфлікту.

Запропоновано алгоритм роботи із конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі, який містить 5 кроків: вислухати; конкретизувати; співчувати; запропонувати варіанти вирішення проблеми; подякувати за зворотний зв'язок. На кожному кроці є власні слова-маркери, яких варто дотримуватися, щоб погасити конфлікт.

У подальшому доцільно буде розглянути механізм управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі, визначити взаємозв'язки у ньому та пріоритетні напрями розвитку, зважаючи на наслідки пандемії COVID-19, Індустрії 4.0 та економіки сталого розвитку.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

- Акофф, Р., & Эмери, Ф. (2012). *О целеустремленных системах*. Книга по Требованию.
- Баєва, О. В., Згалат-Лозинська, Л. О., & Фетісова, Н. І. (2008). *Основи менеджменту*.
- Біловодська, О. А., & Кириченко, Т. В. (2017). Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*, 10, 177–187.
- Богоявленська, Ю. В., Шестакова, А. В., & Антіпова, Г. В. (2020). Підвищення ефективності управління в організаціях через удосконалення управління конфліктами в умовах

- діджиталізації. *Причорноморські економічні студії*, 59(1), 92–97. <https://doi.org/10.32843/bses.59-15>
- Гладун, О. (2021). *Про демографічну ситуацію в Україні*. <https://www.nas.gov.ua/UA/Messages/Pages/View.aspx?MessageID=8484>.
- Денисенко, І. Д. (2013). Сучасна теорія конфлікту: проблеми експлікації, демаркації, класифікації. *Український соціум*, 3(46), 32–43.
- КНП ХОР Обласний центр громадського здоров'я. (2021). *10 жовтня 2021 року – Всесвітній день психічного здоров'я*. <http://khocz.com.ua/10-zhovtnja-2021-roku-vsесvitnij-den-psihichnogo-zdorov-ja/>
- Новікова, Л. (2021). *Самооцінка стану здоров'я населення України, квітень*. <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1042&page=1&t=7>.
- Овчарук, О. (2021). Теоретико-методологічні засади управління конфліктами в трудовому колективі. *Підприємництво та інновації*, (16), 71–75. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.12>
- Полінкевич, О. М., Камінські, Р., & Ліпич, Л. Г. (2021). Концепція управління маркетинговими стратегіями підприємств індустрії гостинності. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*, 60, 110–118. <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2021.60.0.6010>
- Пуртов, В., & Гальченко, Л. (2020, 2 грудня). Методичні підходи до технології управління конфліктами в організації. *InterConf*, (36). <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/inter-conf/article/view/6311>
- Ровенська, В. В., & Еланська, Н. М. (2020). Особливості управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. *Інтелект XXI*, 1, 166–171. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.30>
- Романець, І. В., Маркова, С. В., & Головань, О. О. (2020). Особливості управління конфліктами на КП НВК «Іскра». *Економіка і організація управління*, 1(37), 14–19. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.1.12>
- Сазонова, Т. О., Шульженко, І. В., & Хавронюк, В. Ю. (2020). Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. *Інфраструктура ринку*, 47, 101–105. <https://doi.org/10.32843/infrastructure47-19>
- Семененко, О. В. (2019). Організаційна культура як фактор управління конфліктами. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*, 33, 181–185. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-55>
- Укрінформ. (2022, 21 січня). *На сході України торік від бойових дій загинули четверо дітей, восьмеро поранені*. <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3389370-na-shodi-ukraini-torik-vid-bojovih-dij-zagинуli-cetvero-ditej-vosm-ero-poraneni.html>.
- Чаркіна, Т. Ю., Марценюк, Л. В., Задоя, В. О., & Пікуліна, О. В. (2021). Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Економіка та держава*, 2, 19–23. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.2.19>
- Якименко-Терещенко, Н. В., Побережна, Н. М., & Жань, Хо (2021). Визначення проблем розвитку готельно-ресторанного бізнесу на основі фінансово-статичної звітності. *Ефективна економіка*, 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.11>
- Polinkevych, O. (2021). The Role of Millennials in the Formation of the Hotel and Restaurant Business Brand. *Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*, 4(1), 28–38. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.4.1.2021.234827>
- Polinkevych, O., & Kamiński, R. (2018). Corporate image in behavioral marketing of business entities. *Innovative Marketing*, 14(1), 33–40. [https://doi.org/10.21511/im.14\(1\).2018.04](https://doi.org/10.21511/im.14(1).2018.04)
- Polinkevych, O., Khovrak, I., Trynchuk, V., Klaviv, Y., & Volynets, I. (2021). Business Risk Management in Times of Crises and Pandemics. *Montenegrin Journal of Economics*, 17(3), 99–110. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2021.17-3.8>

REFERENCES

- Akoff, R., & Emeri, F. (2012). *O tselestremlynykh sistemakh [About Purposeful Systems]*. Kniga po Trebovaniyu [in Russian].
- Baieva, O. V., Zghalat-Lozynska, L. O., & Fetisova, N. I. (2008). *Osnovymenedzhmentu [Fundamentals of Management]* [in Ukrainian].
- Bilovodska, O. A., & Kyrychenko, T. V. (2017). Upravlinnia konfliktamy v systemi upravlinnia liudskym potentsialom pidpriemstv [Conflict Management in the Human Resource Management System of Enterprises]. *Economy and Society*, 10, 177–187 [in Ukrainian].
- Bohoiavlenska, Yu. V., Shestakova, A. V., & Antipova, H. V. (2020). Pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia v orhanizatsiiakh cherez udoskonalennia upravlinnia konfliktamy v umovakh didzhitalizatsii [Improving Management Efficiency In Organizations Through Improved Conflict Management In Digitalization]. *Black Sea Economic Studies*, 59(1), 92–97. <https://doi.org/10.32843/bses.59-15> [in Ukrainian].
- Charkina, T. Iu., Martseniuk, L. V., Zadoia, V. O., & Pikulina, O. V. (2021). Stratehichni napriamy upravlinnia hotelno-restorannym biznesom v umovakh kryzy [Strategic Directions of Hotel and Restaurant Business Management in the Conditions of Crisis]. *Ekonomika ta Derzhava*, 2, 19–23. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.2.19> [in Ukrainian].
- Denysenko, I. D. (2013). Suchasna teoriia konfliktu: problemy eksplikatsii, demarkatsii, klasyfikatsii [Modern Theory of Conflict: Problems of Explication, Demarcation, Classification]. *Ukrainian Society*, 3(46), 32–43 [in Ukrainian].
- Hladun, O. (2021). *Pro demohrafichnu sytuatsiiu v Ukraini [About the Demographic Situation in Ukraine]*. <https://www.nas.gov.ua/UA/Messages/Pages/View.aspx?MessageID=8484> [in Ukrainian].
- Iakymenko-Tereshchenko, N. V., Poberezhna, N. M., & Zhan, Kho (2021). Vyznachennia problem rozvytku hotelno-restorannoho biznesu na osnovi finansovo-statychnoi zvitnosti [Identification of Problems of Hotel and Restaurant Business Development on the Basis of Financial and Static Reporting]. *Efektynna Ekonomika*, 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.11> [in Ukrainian].
- KNP KhOR Oblasnyi tsentr hromadskoho zdorovia. (2021). *10 zhovtnia 2021 roku – Vsesvitnii den psykhychnoho zdorovia [October 10, 2021 – World Mental Health Day]*. URL: <http://khocz.com.ua/10-zhovtnja-2021-roku-vsesvitnij-den-psiichnogo-zdorov-ja/> [in Ukrainian].
- Novikova, L. (2021). *Samoostinka stanu zdorovia naseleння Ukrainy [Self-assessment of the State of Health of the Population of Ukraine]*, kviten. <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1042&page=1&t=7> [in Ukrainian].
- Ovcharuk, O. (2021). Teoretyko-metodolohichni zasady upravlinnia konfliktamy v trudovomu kolektyvi [Theoretical and methodological principles of conflict management in the workforce]. *Entrepreneurship and Innovation*, (16), 71–75. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.12> [in Ukrainian].
- Polinkevych, O. (2021). The Role of Millennials in the Formation of the Hotel and Restaurant Business Brand. *Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*, 4(1), 28–38. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.4.1.2021.234827> [in English].
- Polinkevych, O. M., Kaminski, R., & Lypych, L. H. (2021). Kontseptsiiia upravlinnia marketynhovymy stratehiia pidpriemstv industrii hostynnosti [The Concept of Marketing Management Strategy of the Hospitality Industry Enterprise]. *Visnyk of the Lviv University. Series Economics*, 60, 110–118 [in Ukrainian].
- Polinkevych, O., & Kamiński, R. (2018). Corporate image in behavioral marketing of business entities. *Innovative Marketing*, 14(1), 33–40. [https://doi.org/10.21511/im.14\(1\).2018.04](https://doi.org/10.21511/im.14(1).2018.04) [in English].

- Polinkevych, O., Khovrak, I., Trynchuk, V., Klapkiv, Y., & Volynets, I. (2021). Business Risk Management in Times of Crises and Pandemics. *Montenegrin Journal of Economics*, 17(3), 99–110. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2021.17-3.8> [in English].
- Purtov, V., & Halchenko, L. (2020, Dezember 2). Metodichni pidkhody do tekhnolohii upravlinnia konfliktamy v orhanizatsii [Methodical Approaches to Conflict Management Technology in the Organization]. *InterConf*, (36). URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/6311> [in Ukrainian].
- Romanets, I. V., Markova, S. V., & Holovan, O. O. (2020). Osoblyvosti upravlinnia konfliktamy na KP NVK "Iskra" [Features of Conflict Management KP SPC "Iskra"]. *Economics and Organization of Management*, 1(37), 120–125. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.1.12> [in Ukrainian].
- Rovenska, V. V., & Yelanska, N. M. (2020). Osoblyvosti upravlinnia konfliktnymi sytuatsiyamy na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Features of Conflict Management at Domestic Enterprises]. *Intellect XXI*, 1, 166–171. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.30> [in Ukrainian].
- Sazonova, T. O., Shulzhenko, I. V., & Khavroniuk, V. Iu. (2020). Upravlinnia konfliktamy yak vazhlyvyi element orhanizatsiinoi kultury suchasnoi orhanizatsii [Conflict Management as an Important Element of the Organizational Culture of a Modern Organization]. *Market Infrastructure*, 47, 101–105. <https://doi.org/10.32843/infrastructure47-19> [in Ukrainian].
- Semenenko, O. V. (2019). Orhanizatsiina kultura yak faktor upravlinnia konfliktamy [Organizational Culture as a Factor Conflict Management]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*, 33, 181–185. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-35> [in Ukrainian].
- Ukrinform. (2022, January 21). *Na skhodi Ukrainy torik vid boiovykh dii zahynuly chetvero ditei, vosmero poraneni [In Eastern Ukraine, Four Children Were Killed and Eight Were Injured in Fighting Last Year]*. <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3389370-na-shodi-ukraini-torik-vid-bojovih-dij-zaginuli-cetvero-ditej-vosmero-poraneni.html> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 09.02.2022

UDC 640.4:005.334.2]:316.485.6

Oksana Polinkevych,
Doctor of Economics,
Lutsk National Technical University,
Lutsk, Ukraine,
kravomp@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-6924-7296>

CONFLICT MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Topicality. In modern conditions, conflicts in hotel and restaurant business are intensified. Such phenomena slow down and unbalance their development, as well as cause the liquidation of enterprises. This is a natural process. Therefore, it is important to learn how to manage them. Opposites and contradictions are inevitable in the enterprises activities of the service sector, as they are based on the communicative level. **The aim** of the article is to determine conflict management technologies in hotel and restaurant business using conflict theories. **Research methods.** The study used general scientific methods: induction and deduction – to generalize opinions on conflict theories, technologies and conflict management in hotel and restaurant business; abstraction, theoretical analysis and synthesis – in determining approaches to conflict management strategy in hotel and restaurant business; comparison – in highlighting the causes of conflicts; generalization – for the construction of conflict management technology in hotel and restaurant business, the algorithm for working with conflicts in hotel and restaurant business; inference – in building the basic patterns of reaction to resistance, the rules of successful conflict management in hotel and restaurant business. **Research results.** Conflict theories are identified and their evolution is shown. It is established that conflict management is an inevitable process, and stems from the service sector peculiarities. It is noted that conflict management technologies should include development strategy, strategic aims, conflict management strategies, problems of conflicts appearance, patterns of response to resistance, conflict management models. Rules for successful implementation of conflict management technologies are elaborated as well. **Conclusions and discussions.** It is determined that hotel and restaurant business is changing, that conflicts and contradictions are inevitable. They are exacerbated by COVID-19. An algorithm for dealing with conflicts in hotel and restaurant business are elaborated. It contains 5 steps: listening, concretization, compassion, variability, gratitude for feedback. Marker words that should be used in resolving conflicts are suggested.

Keywords: hotel and restaurant business, conflict, COVID-19, technologies, algorithm.