

9) Більш успішним видом комунікації є не те, що ви говорите, а те, що ви робите. Відомо, коли дії або відношення керівника суперечать його словам, тоді співрозмовники не сприймають всерйоз зроблених ним заяв.

10) Не тільки прагніть бути зрозумілим, але і вмійте зрозуміти те, що вам говорять [3].

Люди можуть трактувати одну і ту ж інформацію по-різному, залежно від власного досвіду. Зокрема, досвідчений робітник знає, як вирішувати проблеми, що виникають у виробничому процесі, розуміє свого керівника з півслова. Новачку ж доведеться докласти значно більше зусиль і часу для осмислення ситуації і прийняття правильного рішення. Менеджер мусить пам'ятати, що невідповідність кодування і розпізнавання інформації залежить від досвіду, внаслідок чого і передавання, і сприйняття інформації будуть суб'єктивними. Це означає, що:

- інформація, яка не пов'язана з досвідом її отримувача, буде сприйматися повільніше, ніж та, яка для нього є типовою;
- у нестандартній ситуації працівник майже автоматично включає ту частину свого досвіду, яка пов'язана з цією ситуацією;
- інформація, що суперечить досвіду, або цілком не сприймається, або деформується відповідно до нього;
- комунікації сприймаються й оцінюються через потреби людини і її досвід.

Індивід зацікавиться передусім тією інформацією, яка може бути йому потрібною, стосується кола його інтересів. Тому відправник інформації мусить ввести мотиваційні елементи у своє повідомлення, які б привернули увагу адресата, зацікавили його і змусили зосередитись [3].

Отже однією з проблем, що гостро постає перед процесом управління персоналом є відсутність ефективної комунікації. Для того щоб, даний вид комунікацій існував, як керівнику так і підлеглим потрібно прикласти достатню кількість зусиль, щоб створити успішний та явний канал спілкування, що сприятиме досягненню поставлених цілей організації.

#### **Список використаних джерел**

1. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
2. Петькун С.М.. Комунікація у процесі управління підприємством. «Економіка. Менеджмент. Бізнес» №3 (17), 2016 С. 6-7. URL: [esmebi\\_2016\\_3\\_6.pdf](#)
3. Соснін О. В. Комунікативна парадигма суспільного розвитку : навч. посіб. / О. В. Соснін, А. М. Михненко, Л. В. Литвинова. К.: НАДУ, 2011. 220 с.

---

**Бондаренко А. Ю.**, здобувачка вищої освіти 2 курсу, група УП-191

Науковий керівник: **Кичко І. І.**, д.е.н., професор

*Національний університет «Чернігівська політехніка» (м. Чернігів, Україна)*

*e-mail: A.l.i.n.a.Bondarenko2818@gmail.com*

#### **ТИПИ ТА ПРИЧИНИ КОНФЛІКТІВ ТА СПОСОБИ ЇХ ВИРІШЕННЯ**

В умовах сучасного розвитку процесу управління персоналом важливим є вміння керівника завчасно виявляти причини виникнення конфліктів та створювати ефективні умови для їх вирішення.

Конфлікти можуть проявляються в усіх без винятку організаціях. Вони визначаються тим, що в процесі організаційної взаємодії виникають суперечності через

різноманітність інтересів, цілей, мотивів, цінностей, спрямованості, рівня розвитку людей, задіяних у процесі практичної діяльності. Ділові конфлікти мають свою специфіку, зумовлену, в першу чергу, регламентованістю системи службових відносин, наявністю організаційної ієрархії та необхідністю виконання певних професійних ролей. Унаслідок цього в межах організації можуть виникати такі взаємопов'язані конфлікти: внутрішньоособистісні, міжособистісні, між особистістю та групою, а також міжгрупові. Разом з тим, усі ділові конфлікти можна поділити на дві великі групи – горизонтальні та вертикальні – з погляду дотримання субординації та системи зав'язків [3].

Найкращим способом уникнення конфліктів та їх негативних наслідків – це виявити причини можливого виникнення управлінських конфліктів. Конфлікти, що знаходяться на стадіях розвитку важче зупинити та вжити профілактичних заходів для мінімізації негативних наслідків. Тобто, витрати на врегулювання конфлікту з кожною стадією його розвитку зростають, оскільки сторони витратили певні ресурси і хочуть їх окупити. Виключенням можуть бути окремі види управлінських конфліктів із функціональними наслідками [2].

Від ефективності управління конфліктом залежить стабільність у діяльності організації, а в кінцевому результаті – ефективність її розвитку. Ігнорування конфліктної ситуації в організації може стати найбільшою помилкою керівника.

Конфлікти можуть стимулювати обидві його сторони до удосконалення, а у разі поглиблення або нехтування – призводити до розпаду коаліції. Попередженню конфліктів, а також успішному їх врегулюванню буде сприяти налаштування діалогу між всіма зацікавленими особами, підвищення ефективності в боротьбі з корупцією у центрі та на містах [2].

Одна з принципових можливостей зменшення частоти виникнення ділових конфліктів полягає в усуненні об'єктивних передумов їхнього виникнення. Проте об'єктивні умови створюють лише потенційну можливість виникнення міжособистісних конфліктів, яка переходить у реальність тільки в поєднанні із суб'єктивними умовами. Тому велика увага приділяється останнім. Суб'єктивні умови формують ступінь конфліктності позиції людини за необхідності розв'язання чергової організаційної суперечності. Вони в більшій мірі проявлені на рівні організаційної культури, яка є «душею» організації та пронизує, як нервові волокна організм людини, всі її структурні елементи, процеси, рівні тощо [3].

Тому важливим аспектом недопущення або вирішення управлінського конфлікту є уміння керівника "бачити" та аналізувати ознаки наближення конфлікту. Але головне в управлінні конфліктом – уміння його не допустити. Конфлікту, як і хворобі, легше запобігти, аніж потім лікувати [4, 5].

Кожен керівник має дотримуватися головного правила управління, що полягає в передбаченні конфлікту, аніж вирішення його по мірі надходження. Вдало передбачена критична ситуація, дозволяє уникнути як психологічного навантаження колективу так і наслідків після нього.

Хоча конфлікту не уникнути, ним можна керувати. Оскільки конфлікт має велику вірогідність бути присутнім, важливо розвивати навички належного управління складною розмовою чи взаємодією. Більшість дослідників, що працюють на цю тему, сходяться на думці, що необхідні навички можна набути; вони вважають, що конфліктну компетентність можна визначити та навчитися. Одним із визначень конфліктної компетентності є вміння розвивати та використовувати когнітивні, емоційні та поведінкові навички, що покращують продуктивні результати конфлікту, одночасно зменшуючи ймовірність шкоди.

### Список використаних джерел

1. Диба М. І., Подольчак Н. Ю., Ковальчук Г. Р. Розвиток інструментів запобігання та зниження негативних наслідків управлінських конфліктів. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2015/8.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/8.pdf).
2. Косенюк Ю. І. Врегулювання конфліктів інтересів в партнерстві бізнесу і держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 8, 2016. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=992>.
3. Копитова І. Управлінський потенціал організаційної культури у розв'язанні ділових конфліктів. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. Vol. 4, № 1, 2018. С. 77-90. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis\\_2018\\_4\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis_2018_4_1_7).
4. Кичко І. І. Формування та реалізація трудового потенціалу АПК в умовах трансформації ринку праці України. *Вісник Херсонського державного університету*. Серія економічні науки. 2018. Випуск 31. С. 31-36.
5. Kuchko I., Kholodnytska A. Methodical approaches to evaluation of the creative potential of Ukraine. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Економіка)*. 2019. №1(202). С. 28-34.

---

**Вихор Д. Д.**, здобувачка вищої освіти 1 курсу магістратури,  
група МУПп-201

Науковий керівник: **Холодницька А. В.**, к.е.н., доцент  
*Національний університет «Чернігівська політехніка» (м. Чернігів, Україна)*  
e-mail: [dianavikhor1999@gmail.com](mailto:dianavikhor1999@gmail.com)

### ЕФЕКТИВНА МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

На сьогодні однією з найважливіших проблем менеджменту є вдосконалення управління персоналом, головним завданням якого є підвищення ефективності діяльності шляхом всебічного розвитку і розумного застосування творчих сил працівників, підвищення рівня кваліфікації, компетентності, відповідальності, ініціативи.

Віднайти найефективніший спосіб управління персоналом для підприємства готельного бізнесу – це запорука успішного існування. Люди можуть вдосконалюватися та розвиватися постійно, а тому людські ресурси є найціннішим ресурсом підприємця. Якщо уміло застосовувати на практиці технології менеджменту персоналу, то можна постійно удосконалювати організацію виробництва, а також збільшувати прибуток.

Мотивація — це основа для професійної поведінки будь-якої людини та зусиль, спрямованих на підвищення результативності діяльності, це внутрішній процес, який змушує, або не змушує її працювати добре, визначає напрямок думок відносно виконання завдань та відношення до роботи, поведінку людини в тій чи іншій ситуації.

Мотивація — це не тільки уміле використання в управлінні мотивів, які спонукають персонал до підвищення продуктивності праці, а також стимулюють їх до активної позиції, формування мотивів у процесі діяльності, закріплення їх у якості постійної домінанти [1].

Склад потреб людини є сталим і не змінюється у процесі мотивації, але структура потреб, а також їх взаємодія прямо залежать від характеру управління, а також