

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-11>

УДК 640.4:316.485.6

РУДНІЧЕНКО Євгеній

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9407-2026>e-mail: e.m.rudnichenko@gmail.com

ДАВИДОВА Олена

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-2611-6971>

СУЛІМА Вікторія

Хмельницький національний університет

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

У статті досліджено сутність та особливості конфліктів. Під конфліктами варто розуміти складний феномен, що може бути спричинений різними обставинами, суперечностями між двома або більше сторін, і супроводжується взаємними діями або незгодою та може мати різноманітні наслідки. Наведено основні риси конфлікт до яких належать: суперечність, взаємна незгода, взаємодія, напруженість, бажання впливу та потреба у вирішенні. Досліджено існуючі теорії конфліктів зокрема в рамках теорії систем (конфлікти виникають внаслідок розбіжностей та дисбалансів в системах, зокрема соціальних, політичних та економічних), функціоналістської теорії (конфлікти розглядаються як нормальна та необхідна частина соціального життя) та соціально-психологічної теорії (конфлікти виникають внаслідок розбіжностей інтересів (індивідуальних, групових та між групових)). Наведено основні переваги та недоліки розглянутих теорій. З розвитком теорії конфліктів їх сутність та значення переосмислювалося та розглядалося з різних точок зору. Слід зазначити, що до ХХ ст. конфлікт розглядався як виключно негативне явище, однак, після ХХ ст. погляди на його сутність змінилися, і він розглядається і з точки зору позитивного змісту, що сприяє не лише проблемам в діяльності організацій, але і їх розвитку. Конфлікти між гостями та співробітниками мають результат у вигляді різноманітних скарг, які розподіляються на наступні категорії: скарги на обслуговування, скарги на чистоту та гігієну, скарги на технічні проблеми, скарги на якість харчування у закладі, скарги на розміщення та комфорт, тощо. У статті наведено основні конфліктогени за проявом та поведінкою (негативне ставлення, поблажливе ставлення, хвастливе ставлення, менторські відносини, нечесність і нещирість, порушення етики, регресивна поведінка) і за сферою прояву (соціальні, економічні, політичні, культурні, психологічні). У статті наведено особливості управління конфліктами у готельно-ресторанному бізнесі, що зумовлені великою кількістю зацікавлених сторін, емоційною напруженістю, різноманітністю культур та комунікацій, наявністю гостей.

Ключові слова: конфлікт, управління конфліктами, теорії конфліктів, конфліктогени, конфлікти в готельно-ресторанному бізнесі.

RUDNICHENKO Yevgenii, DAVYDOVA Olena, SULIMA Viktoriya

Khmelnitskyi National University

MODERN APPROACHES TO CONFLICT MANAGEMENT IN HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ESTABLISHMENTS

The article examines the essence and features of conflicts. Conflicts should be understood as a complex phenomenon that can be caused by various circumstances, contradictions between two or more parties, and is accompanied by mutual actions or disagreements and can have various consequences. The main features of conflict are given, which include: contradiction, mutual disagreement, interaction, tension, desire for influence and the need for a solution. The existing conflict theories were studied, in particular within the framework of systems theory (conflicts arise as a result of disagreements and imbalances in systems, in particular social, political and economic), functionalist theory (conflicts are considered as a normal and necessary part of social life) and social-psychological theory (conflicts arise as a result of disagreements interests (individual, group and intergroup)). The main advantages and disadvantages of the considered theories are given. With the development of the theory of conflicts, their essence and meaning were rethought and considered from different points of view. It should be noted that until the 20th century, conflict was considered as an exclusively negative phenomenon, however, after the 20th century, views on its essence have changed, and it is considered from the point of view of positive content, which contributes not only to problems in the activities of organizations, but also to their development. Conflicts between guests and employees result in the form of various complaints, which are divided into the following categories: complaints about service, complaints about cleanliness and hygiene, complaints about technical problems, complaints about the quality of food in the establishment, complaints about accommodation and comfort, etc. The article lists the main conflict generators by manifestation and behavior (negative attitude, condescending attitude, boastful attitude, mentoring relationships, dishonesty and insincerity, ethical violations, regressive behavior) and by the field of manifestation (social, economic, political, cultural, psychological). The article describes the peculiarities of conflict management in the hotel and restaurant business, which are caused by a large number of interested parties, emotional tension, a variety of cultures and communications, and the presence of guests.

Keywords: conflict, conflict management, conflict theories, conflict generators, conflicts in the hotel and restaurant business.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Основними причинами актуальності дослідження конфліктів у готельно-ресторанному бізнесі є необхідність збереження власної репутації, оскільки конфлікти можуть негативно вплинути на репутацію

організації. Вивчення причин конфліктів та управління ними допоможе зберегти і покращити репутацію організації. Окрім того, ефективне управління конфліктами є важливим для збереження репутації та задоволення потреб клієнтів. Конфлікти виникають внаслідок можливого незадоволення клієнтів якістю послуг, обслуговуванням, харчуванням та іншими аспектами перебування в закладах. Тому, дослідження конфліктів допоможе виявити існуючі проблеми та впровадити певні заходи для підвищення якості обслуговування клієнтів та задоволення їх потреб.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання пов'язані з управлінням конфліктами досліджувалися, як вітчизняними, так в зарубіжними вченими, зокрема: Аріелі Д., Беккер Г., Боулдінг К., Дарендорф Р., Дойч М., Дюркгеймер Е., Коваленко І. М., Мейо Е., Мертон Р., Парсонс Т., Шелінг Т. та ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Основним завданням дослідження є розгляд особливостей управління конфліктами у готельно-ресторанному бізнесі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Конфліктом є ситуація, за якої дві або більше сторін мають суперечливі інтереси, потреби або цінності, і не можуть досягти компромісу. Конфлікти виникають на різних рівнях, зокрема особистому, міжособистісному, груповому, організаційному, соціальному та політичному. Основні ознаки конфлікту включають [2, 3, 4, 6, 7]: суперечність інтересів є причиною виникнення конфліктів, і спричинені різними поглядами (інтересами) та можливістю консенсусу; напруженість – конфлікт супроводжується емоційною напруженістю, злістю або стресом; боротьба за ресурси – обмеженість ресурсів (зокрема грошей, території, часу, тощо) може спричинити конфлікти; взаємодія і конкуренція – конфлікт включає взаємодію між сторонами, що прагнуть здобути певних переваг; негативний вплив – конфлікт негативно впливає на сторони конфлікту, і може спричинити втрату довіри, погіршення відносин, ескалацію насилля, зменшення продуктивності; потреба у вирішенні конфлікту, оскільки він потребує активного втручання та знаходження способів вирішення.

Враховуючи всі ці ознаки, варто зазначити, що конфлікт є складним феноменом, що спричинений різними обставинами, суперечностями, тощо між двома або більше сторонами, і супроводжується взаємними діями або незгодою та має різноманітні наслідки.

Основні риси конфлікту зображено на рис. 1.

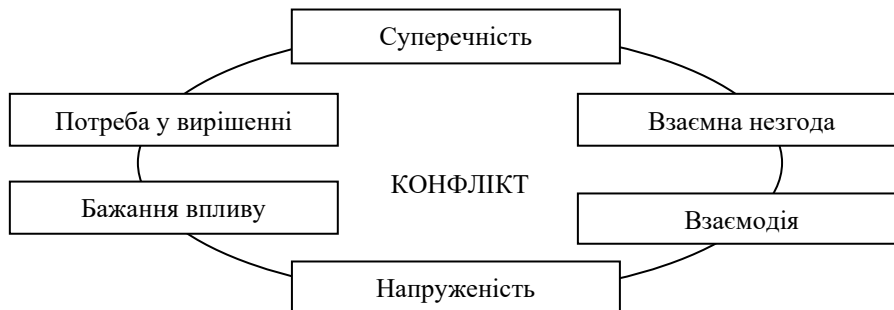


Рис. 1. Основні риси конфлікту

Проблема управління конфліктами в діяльності організацій почала вивчатись у І-й половині XIX ст. Одним з перших дослідників, що вніс вагомий внесок у вивчення конфліктів у контексті організаційного та промислового середовища був Є. Мейо наприкінці 20-х років XX ст. [17]. Є. Мейо стверджував, що конфлікти та напруженість в організаціях виникають внаслідок недостатньої уваги до соціальних потреб працівників, відчуття ідентифікації з організацією та недостатнього врахування соціального контексту. Ці висновки сприяли розумінню важливості позитивних між особистих відносин та комунікацій в організаціях з метою зниження конфліктності та покращення продуктивності праці.

Дослідження конфліктів, як правило в ті роки були присвячені поведінці учасників в конфлікті, а засновником теорії стратегічної поведінки був Шеллінг Т., що написав книгу «The Strategy of Conflict», яка опублікована у 1960 р. [19, 20]. Шеллінг Т. досліджував різні аспекти конфліктів, і зосереджувався на стратегічному мисленні, взаємодії та комунікації між конфліктуючими сторонами. Він застосовував математичні моделі та теорію ігор для аналізу конфліктів, а також, для розробки стратегій поведінки під час конфлікту.

Засновником загальної теорії конфлікту був Болдуінг К., який активно досліджував конфлікти у різних сферах [10, 11, 12]. Зокрема, він розглядав природу конфліктів та їх взаємозв'язок із поняттями безпеки і оборони [10], роль яку грають стереотипи, уявлення і культурні цінності у формуванні конфліктів та можливостей їх врегулюванні [12], конфлікти в міжнародних відносинах [11].

Марксистська теорія досліджувала конфлікти з погляду класової боротьби між пролетаріатом (робітничим класом) і буржуазією (власниками капіталу). Найвідомішим прихильником цієї теорії є Варуфакіс Я. [21], який стверджував, що будь-яка домовленість між агентами ринку протиставляє їх іншим агентам ринку. Скоттом Г. обґрунтовано [9] раціонально-інтуїтивний метод, який дозволяє вирішити конфлікти, а в його основі лежить розуміння конфлікту як проблеми, яку необхідно вирішити.

В економічній літературі існують інші теорії конфліктів, які наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Існуючі теорії конфліктів*

Назва теорії	Представники	Характеристика	
Дослідження конфлікту в рамках теорії систем	Йоганн Г. Гальтунг, Чарльз Вебер, Пітер Коллінс, Герберт Келман	Конфлікти виникають внаслідок розбіжностей та дисбалансів в системах, зокрема соціальних, політичних та економічних	
		Переваги	Недоліки
		а) глибше розуміння, оскільки, конфлікт розглядається як складна система б) врахування взаємодії елементів в) врахування контексту, що враховує соціальні, економічні, політичні та культурні фактори, які впливають на конфлікти г) прогнозування та управління, тобто теорія дозволяє прогнозувати можливі наслідки та розвиток конфлікту д) інтегративний підхід дозволяє поєднати різні підходи та концепції, що використовуються в дослідженні конфлікту	а) складність та висока абстракція б) велика кількість змінних в) обмежена узагальненість г) відсутність строгих прогностичних можливостей д) обмежена реалістичність
Функціоналістська теорія конфліктів	Льюїс Косер, Герберт Спенсер, Емілія Дюркгайм, Талькот Парсонс та ін.	Конфлікти розглядаються як нормальна та необхідна частина соціального життя. Теорія досліджує конфлікти між різними соціальними групами та інституціями, і стверджує що вони можуть мати позитивний вплив на суспільство	
		Переваги	Недоліки
		а) сприяє збереженню стабільності б) фокус на соціальних функціях конфліктів в) розуміння соціальних систем г) сприяє інтеграції та співпраці	д) недостатня увага до нерівності влади е) відсутність уваги до структурних проблем, зокрема економічній нерівності, соціальній дискримінації, тощо ж) відсутність уваги до негативних наслідків з) статичний погляд на конфлікти
Соціально-психологічна теорія конфліктів	Курт Левін, Фрідріх Глессебн, Мортон Дайн	Конфлікти виникають внаслідок розбіжностей інтересів (індивідуальних, групових та між групових)	
		Переваги	Недоліки
		а) акцент на індивідуальному рівні б) розуміння динаміки конфлікту в) фокус на взаємодії та спілкуванні г) підкреслення ролі сприйняття та інтерпретації	а) обмежений акцент, оскільки зосереджується на індивідуальному рівні б) відсутність структурних аспектів, таких як нерівність ресурсів, влада, соціальні умови, тощо в) відсутність політичної динаміки г) відсутність макроаспектів

*сформовано автором з використанням [13, 14, 15, 16, 18]

З розвитком теорії конфліктів їх сутність та значення переосмислювалося та розглядалося з різних точок зору. Слід зазначити, що до XX ст. конфлікт розглядався як виключно негативне явище, однак, після XX ст. погляди на його сутність змінилися, і він розглядається і з точки зору позитивного змісту, що сприяє не лише проблемам в діяльності організацій, але і їх розвитку.

Основними причинами конфліктів у готельно-ресторанному бізнесі є [8]: неузгодженість здібностей, особистісних якостей працівників, власників та менеджменту організації; функції управління в процесі надання послуг; емоційних та психічних станів між працівниками, власниками, менеджментом та у процесі спілкування з клієнтами закладу; процесів надання послуг в готельно-ресторанному бізнесі, зокрема технологічних, економічних, тощо; неузгодженість цілей, методів, засобів діяльності як між працівниками та управлінським персоналом організації так і між партнерами; мотивів, ціннісних орієнтирів та потреб ціннісних як між працівниками організації так і управлінським персоналом; поглядів, переконань працівників та менеджменту закладів; у розумінні та інтерпретації інформації між працівниками так і менеджментом закладу.

Дуже часто конфлікти між гостями та співробітниками мають результат у вигляді різноманітних скарг. На даний момент конкуренція в готельно-ресторанному бізнесі досить жорстка, тому гості готелю досить прискіпливо ставляться до послуг.

Скарги розподілити на кілька категорій залежності від їх змісту та характеру:

– скарги на обслуговування – є найпоширенішою категорією скарг, які стосуються певних недоліків у якості обслуговування гостей. До таких скарг належать скарги на персонал, їх непрофесійність, незадовільну комунікацію, затримки в обслуговуванні тощо;

– скарги на чистоту та гігієну – вони стосуються проблем у питаннях чистоти номерів, приміщень закладу, умов гігієни тощо. Клієнти можуть скаржитися на неякісне прибирання, запахи, пил, незадовільну якість постільної білизни або рушників;

– скарги на технічні проблеми – вони пов'язані із несправністю технічного обладнання у закладі, зокрема проблем з опаленням, електрикою, сантехнікою, кондиціонування повітря, Інтернетом тощо. Клієнти закладу можуть скаржитися на несправність певного обладнання або на затримки у вирішенні технічних проблем;

– скарги на якість харчування у закладі – ці скарги пов'язані із незадоволенням клієнтів якістю їжі або обслуговуванням у ресторані. Це можуть бути скарги на погану організацію обслуговування, підгоріле або холодне блюдо, неприємний смак, затримку подачі страв тощо;

– скарги на розміщення та комфорт – ці скарги пов'язані із проблемами, що можуть виникати у номерах, зокрема шум, незручність ліжка тощо.

Виникнення конфліктів спричиняють конфліктогени. Класифікацію конфліктогенів представлено у табл. 2.

Таблиця 2

Класифікація конфліктогенів*

Характер	Форма прояву
	За проявом та поведінкою
Негативне ставлення	Накази, вказівки, погрози, критика, зауваження, звинувачення, глузування, насмішка, сарказм
Поблажливе ставлення	Принизлива розрада / похвала, жартування, докори
Хвастливе ставлення	Перебільшена розповідь про реальні та сумнівні успіхи
Менторські відносини	Думки, вислови, категоричні оцінювання, нав'язування своїх порад та точки зору, нагадування про неприємне; повчання
Нечесність і нещирість	обман або спроба обману, приховування інформації; маніпуляція свідомістю людини
Порушення етики	Незручності без вибачення, перебивання співрозмовника, не прояв уваги, ігнорування партнера зі спілкування, перекидання відповідальності та / або провини на іншу людину
Регресивна поведінка	Сперечання, агресія, пасивна агресія, вибухи гніву, обмежене мислення, повернення до рольової поведінки
За сферою прояву	
Соціальні	Різниця в цінностях, інтересах, потребах та очікуваннях різних соціальних груп
Економічні	Розподіл ресурсів, фінансові інтереси, зайнятість, заробітна плата тощо
Політичні	Розбіжності в політичних поглядах, боротьба за владу, політичні системи та політичні реформи
Культурні	Різниця в культурних цінностях, традиціях, мові, релігії та етнічному походженні
Психологічні	Особистість, ставлення, емоції, сприйняття та стиль комунікації

*сформовано та доповнено автором із використанням [5]

Управління конфліктами у готельно-ресторанному бізнесі має свої особливості, адже індустрія містить широкий спектр діяльності та взаємодії з клієнтами, персоналом та постачальниками. Деякі особливості управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі включають:

– велика кількість зацікавлених сторін – у готельно-ресторанному бізнесі взаємодіють різні зацікавлені сторін, до яких належать клієнти, гостьовий персонал, керівництво та менеджмент закладу, постачальники та інші зацікавлені особи. Кожна з наведених сторін має власні інтереси та погляди, які можуть спричинити конфлікти;

– емоційну напруженість – у закладах працівники часто можуть потрапляти та стикатися з емоційно напруженими ситуаціями, зокрема незадоволеністю клієнтів, а також вимогами та стресовими умовами роботи. Все це може спричинити виникнення конфліктів, які необхідно вирішувати та управляти ними;

– різноманітність культур та комунікацій – оскільки у готелях розміщуються гості з різних країн, а у ресторанах обслуговуються різні клієнти, культура та мова між відвідувачами може спричинити непорозуміння. Різниця в культурних цінностях, комунікаційних стилях та сприйнятті може призводити до конфліктів. Ефективне управління конфліктами має враховувати культурні відмінності та забезпечувати ефективні комунікації;

– залучення гостей – управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі включає не лише взаємодію з персоналом, але й з гостями.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Під конфліктами варто розуміти складний феномен, що може бути спричинений різними обставинами, суперечностями між двома або більше сторін, і супроводжується взаємними діями або незгодою та може мати різноманітні наслідки. До основних рис конфлікту належать суперечність, взаємна незгода, взаємодія, напруженість, бажання впливу та потреба у вирішенні.

Проблеми управління конфліктами досліджувалися в межах існуючих теорій, зокрема: теорії систем, де конфлікти розглядаються як дисбаланс в системах (соціальних, політичних та економічних); функціоналістської теорії, де конфлікти розглядаються як нормальна та необхідна частина соціального життя; соціально-психологічної теорії, де конфлікти розглядаються як розбіжність інтересів (індивідуальних, групових та між групових).

Виникнення конфліктів спричиняють конфліктогени, до яких належать: негативне ставлення, поблажливе ставлення, хвастливе ставлення, менторські відносини, нечесність і нещирість, порушення етики, регресивна поведінка, а також: соціальні, економічні, політичні, культурні, психологічні сферою прояву. Дуже часто конфлікти між гостями та співробітниками мають результат у вигляді різноманітних скарг, а саме: обслуговування, чистоту та гігієну, технічні проблеми, на якість харчування, на розміщення та комфорт.

Література

1. Гавловська Н. І. Ідентифікація небезпек, загроз та ризиків діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 6 (1). – С. 18–23.
2. Галаган В. Я. Конфліктологія / В. Я. Галаган, В. Ф. Орлов, О. М. Отич. – Київ, 2008. – 293 с.
3. Гірник А. М. Основи конфліктології: підручник [Електронний ресурс] / А. Гірник. – 2001. – Режим доступу: <https://westudents.com.ua/knigi/514-osnovi-konfliktologmiik-am.html>.
4. Коваленко Д. В. Конфліктологія : навч. посіб. для вузів / Д. В. Коваленко, І. М. Шалімова, О. М. Керницький; Укр. інж.-пед. акад. – Харків: Точка, 2012. – 221 с.
5. Матеріал лекцій з дисципліни «Конфліктологія» для підготовки фахівців на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти за напрямом підготовки 6.030402 «Правоохоронна діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://academysps.edu.ua/wp-content/uploads/2017/02/Materiali-lektsij_Konfliktologiya.pdf.
6. Пірен М. І. Деонтологія конфліктів та управління: навч.-практ. посіб. / М. І. Пірен. – Київ: Українська академія держ. управління при Президенті України, Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2001. – 378 с.
7. Пірен М. І. Конфліктологія: підручник / М. І. Пірен. – Київ: МАУП, 2003. – 360 с.
8. Редько В. Є. Вплив корпоративної культури на якість готельного сервісу [Електронний ресурс] / В. Є. Редько, С. В. Ваніна. // Ефективна економіка. – 2018. – №11. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/66.pdf.
9. Скотт Д. Г. Конфлікти. Шляхи їх подолання / Д. Г. Скотт. – Київ: Зовнішторгвидав, 1991. – 378 с.
10. Boulding K. E. Conflict and defense: a general theory / K. E. Boulding. – Lanham, MD: University Press of America, 1988. – 349 p.
11. Boulding K. E. Stable Peace / K. E. Boulding. – Houston: University of Texas Press, 1978. – 156 p.
12. Boulding K. E. The Image: Knowledge in Life and Society / K. E. Boulding. – Michigan: University of Michigan Press, 1956. – 184 p.
13. Coser L. A. Coser Continuities in the Study of Social Conflict // L. A. Coser. – New York: Free Press, 1967. – 272 p.
14. Coser L. A. The Functions of Social Conflict: An Examination of the Concept of Social Conflict and Its Use in Empirical Sociological Research // L. A. Coser. – New York: Free Press, 1964. – 192 p.
15. Lewin K. Resolving social conflicts & Field theory in social science. – Washington, D.C: American Psychological Association, 1997. – 230 p.
16. Lewin K. Resolving social conflicts and field theory in social science / K. Lewin. – Washington, DC: American Psychological Association, 1997. – 442 p.
17. Mayo E. The Social Problems of an Industrial Civilization / E. Mayo. – Boston: Harvard University, 1945. – 150 p.
18. Parsons T. Theories of Society: foundations of modern sociological theory. / T. Parsons. – New York: Free Press, 1961. – 1479 p.
19. Schelling T. C. The Strategy of Conflict / T. C. Schelling. – Massachusetts: Harvard University Press, Cambridge, 1980. – 319 p.
20. Schelling T. C. The strategy of conflict. Prospectus for a reorientation of game theory / T. C. Schelling. // Resolut. – 1958. – Vol. 2. – P. 203–264.
21. Varoufakis Y. Modelling rational conflict: The Limits of Game Theory / Y. Varoufakis. // Economic appliquee. – 1992. – № 1. – P. 53–78.

References

1. Havlovska N. I. Identifikaciya nebezpek, zagroz ta rizikov diyalnosti pidpriemstv gotelno-restorannogo biznesu / N. I. Havlovska, Ye. M. Rudnichenko // Visnik Hmelnickogo nacionalnogo universitetu. Ekonomichni nauki. – 2014. – № 6 (1). – S. 18–23.
2. Galagan V. Ya. Konfliktologiya / V. Ya. Galagan, V. F. Orlov, O. M. Otich. – Kiyiv, 2008. – 293 s.
3. Gimik A. M. Osnovi konfliktologiyi: pidruchnik [Elektronnij resurs] / A. Gimik. – 2001. – Rezhim dostupu: <https://westudents.com.ua/knigi/514-osnovi-konfliktologmiik-am.html>.

4. Kovalenko D. V. Konfliktologiya : navch. posib. dlya vuziv / D. V. Kovalenko, I. M. Shalimova, O. M. Kemickij; Ukr. inzh.-ped. akad. – Harkiv: Tochka, 2012. – 221 s.
5. Material lekcij z disciplini «Konfliktologiya» dlya pidgotovki fahivciv na pershomu (bakalavrskomu) rivni vishoyi osviti za napryamom pidgotovki 6.030402 «Pravooohoronna diyalnist» [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu: https://academysps.edu.ua/wp-content/uploads/2017/02/Materiali-lekcij_Konfliktologiya.pdf.
6. Piren M. I. Deontologiya konfliktiv ta upravlinnya: navch.-prakt. posib. / M. I. Piren. – Kiyiv: Ukrayinska akademiya derzh. upravlinnya pri Prezidentovi Ukrayini, Institut psihologiyi im. G. S. Kostyuka APN Ukrayini, 2001. – 378 s.
7. Piren M. I. Konfliktologiya: pidruchnik / M. I. Piren. – Kiyiv: MAUP, 2003. – 360 s.
8. Redko V. Ye. Vpliv korporativnoyi kulturi na yakist gotelnogo servisu [Elektronnij resurs] / V. Ye. Redko, S. V. Vanina. // Efektivna ekonomika. – 2018. – №11. – Rezhim dostupu: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/66.pdf.
9. Skott D. G. Konflikti. Shlyahi yih podolannya / D. G. Skott. – Kiyiv: Zovnishtorgvidav, 1991. – 378 s.
10. Boulding K. E. Conflict and defense: a general theory / K. E. Boulding. – Lanham, MD: Univer-sity Press of America, 1988. – 349 p.
11. Boulding K. E. Stable Peace / K. E. Boulding. – Houston: University of Texas Pres, 1978. – 156 p.
12. Boulding K. E. The Image: Knowledge in Life and Society / K. E. Boulding. – Michigan: University of Michigan Press, 1956. – 184 p.
13. Coser L. A. Coser Continuities in the Study of Social Conflict // L. A. Coser. – New York: Free Press, 1967. – 272 p.
14. Coser L. A. The Functions of Social Conflict: An Examination of the Concept of Social Conflict and Its Use in Empirical Sociological Research // L. A. Coser. – New York: Free Press, 1964. – 192 p.
15. Lewin K. Resolving social conflicts & Field theory in social science. – Washington, D.C: American Psychological Association, 1997. – 230 p.
16. Lewin K. Resolving social conflicts and field theory in social science / K. Lewin. – Washington, DC: American Psychological Association, 1997. – 442 p.
17. Mayo E. The Social Problems of an Industrial Civilization / E. Mayo. – Boston: Harvard University, 1945. – 150 p.
18. Parsons T. Theories of Society: foundations of modern sociological theory. // T. Parsons. – New York: Free Press, 1961. – 1479 p.
19. Schelling T. C. The Strategy of Conflict / T. C. Schelling. – Massachusetts: Harvard University Press, Cambridge, 1980. – 319 p.
20. Schelling T. C. The strategy of conflict. Prospectus for a reorientation of game theory / T. C. Schelling. // Resolut. – 1958. – Vol. 2. – P. 203–264.
21. Varoufakis Y. Modelling rational conflict: The Limits of Game Theory / Y. Varoufakis. // Economic appliquee. – 1992. – № 1. – P. 53 – 78.