

УДК 005.958:005.334.2:640.43

**Канзычакова****Светлана Александровна,**  
студент кафедры философии  
Института социально-гумани-  
тарных технологий ФГАОУ ВО  
«Национальный  
исследовательский Томский  
политехнический универси-  
тет», Россия, 634050,  
г. Томск, пр. Ленина, 30.  
E-mail: kanzychakova\_94@mail.ru.**ВЛИЯНИЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ  
НА СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ  
В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ И ОСОБЕННОСТИ  
ИХ УРЕГУЛИРОВАНИЯ В ДАННОЙ СФЕРЕ  
IMPACT OF INTERPERSONAL CONFLICTS  
ON THE SYSTEM OF PERSONNEL MANAGEMENT  
IN RESTAURANT BUSINESS AND CHARACTERISTICS  
OF THEIR SETTLEMENT IN THIS AREA**

С.А. Канзычакова

S.A. Kanzychakova

Томский политехнический университет, Россия  
Tomsk Polytechnic University, Russia  
E-mail: kanzychakova\_94@mail.ru

Актуальность представленного исследования связана с тем, что для сотрудников, которые конкретно связаны с управлением персоналом, очень значительно все, что имеет отношение к конфликтам на предприятии. Нынешние теоретики управления допускают, что отсутствие внутри предприятия конфликта – ситуация не просто невозможная, но даже ненужная. При верной стратегии управления он содействует выработке командного духа работников предприятия, в том числе содействует их профессиональному и интеллектуальному подъему. Представители управления призваны наиболее функциональным образом принимать участие в неизменном, устойчивом воспроизводстве психических состояний. Для руководителя очень существенно, чтобы социально-психологическая обстановка в коллективе оказывала подходящее влияние на качество совокупной деятельности людей. **Цель работы:** определить роль руководителя в урегулировании межличностных конфликтов и выделить основные способы разрешения межличностных конфликтов в ресторанном бизнесе. **Методы исследования.** Использовался «опросник Томаса» и разработанная анкета для нахождения действенности работы руководителей в урегулировании конфликтов. **Результаты.** Стратегия конфликтного действия руководителя влияет на действенность хода урегулирования конфликтных обстановок в коллективе. Также была определена наиболее действенная работа руководителя в урегулировании конфликтов – стратегия компромиссов. Огромное значение имеет не только основная стратегия, но и побочная, она тоже воздействует на действенность урегулирования конфликтов. Чаще всего фиксировалось присутствие у опрашиваемых стратегии приспособления, которая явилась действенной в совокупности с выбором в качестве побочной стратегии партнерства либо компромисса.

**Ключевые слова:** межличностный конфликт, руководитель, коллектив, предприятие общественного питания, стратегия.

The relevance of the study is confirmed by the fact that everything that is related with conflicts at an enterprise is important for employees who are specifically related to personnel management. The current management theorists admit that the absence of conflicts within the enterprise is something impossible and even unnecessary. When there is a correct control strategy at the enterprise, a conflict helps generating team spirit of employees, including promoting their professional and intellectual recovery. The representatives of management are supposed to participate in a constant, stable reproduction of mental states in the most functional way. Socio-psychological atmosphere in the team plays a huge role for a leader as it provides a good impact on quality of the aggregate human activity. **Objective:** to determine the role of a leader in resolving interpersonal conflicts and highlight the main means of resolving interpersonal conflicts in the restaurant business. **Research methods:** the “questionnaire of Thomas” and a questionnaire for finding effectiveness of leaders in conflict resolution. **Results.** The authors found out that the strategy of conflict resolution adopted by a leader affects the conflict settlement in collective environments. It was also determined that the most effective strategy of a leader in conflict resolution is a strategy of compromise. A side strategy also makes sense as it also affects the effectiveness of conflict resolution. The most popular strategy among respondents is a device strategy, which is effective if applied with an incidental partnership strategy or a compromise.

**Key words:** interpersonal conflict, a leader, staff, catering business, strategy.

Сейчас конфликты на предприятиях общепита – это обыденная действительность, потому для действенного вывода появляющихся задач руководителю нужно владеть теоретическими познаниями и практическими умениями поведения в конфликтных моментах.

Конфликты на предприятиях общественного питания неминуемы, а поэтому обязаны рассматриваться как естественный эпизод человеческой жизни. Естественно, это не наилучшая форма человеческого взаимодействия, но мы обязаны прекратить воспринимать его как какую-то патологию либо аномалию. Этот характер конфликтов не всегда приводит к разрушениям, напротив, это один из основных действий, которые служат оставлению целого.

Культура – это, прежде всего, созданные человеком материальные и духовные ценности и, соответственно, способность создавать, воспроизводить и использовать эти ценности. Из этого следует, что идеи (гуманизма, антропоцентризма, экологического воспитания, коэволюции) нужно закреплять в культуре и прививать всему мировому обществу. Научившись строить свои взаимоотношения с самим собой и с окружающим миром на принципе субъект-субъектных отношений, человек сможет достичь той заветной цели, которая была сформулирована великим древнегреческим философом Сократом: «Познай самого себя». Человеку, прежде всего, нужно это понять и осознать, но этого мало, ему еще нужно научиться применять систему субъект-субъектных отношений не только к миру, но и к самому себе [1–3].

Самая большая ошибка, по мнению Т. Гагаринской, которую может совершить руководитель в организациях ресторанной сферы – это пренебрежение конфликтами, которые возникают в коллективе. В этих условиях вероятны следующие ложные деяния: чрезвычайно опасная критика происшествий, систематическое пренебрежение увлечениями сотрудников, представление большого числа жалоб [4].

По мнению другого автора – С. Климовой, «проблема сегодняшних трудовых инцидентов у основной массы трудовых коллективов складывается в том, что вероятные соперники либо партнеры заблуждаются по поводу мотивации оных и не расположены основывать договорные дела с союзниками о соглашениях их роли в конфликте и о соглашениях разрешения конфликта с соперником [5].

Управление кадрами в обстановках ресторанной сферы обостряет запросы к возможностям руководителя находить решение конфликтным обстановкам. Анализ опыта управления в ресторанной сфере российских руководителей демонстрирует, что выход из схожих обстановок считается для них непростой проблемой. При этом нужно подметить, что, по определенным оценкам, у руководителей ресторанной сферы уходит до 20 % рабочего времени на разрешение конфликтных ситуаций [6].

Ресторан «Primavera» – одно из предприятий общественного питания в городе Абакане. За время своей работы ресторан множество раз менял руководителей, концепции предложения своих услуг и продукции. В ресторане имеется 2 зала: один на 50 посадочных мест, другой на 25 мест, а также бар на 15 посадочных мест. Предприятие считается юридическим лицом. В настоящее время ресторан «Primavera» является многопрофильным развивающимся предприятием. Предметом деятельности ресторана «Primavera» считается розничная продажа, изготовление продуктов питания, организация общественного питания. Конкретное управление предприятием исполняет собственник ресторана. Он самостоятельно решает все проблемы, которые касаются хозяйственной работы предприятия.

Администрация ресторана состоит из собственника ресторана, главного бухгалтера, бухгалтера-калькулятора, товароведа, заведующего производством. На кухне трудятся 4 повара, 1 кухонный работник, 2 посудомойщицы. В залах трудятся 2 администратора, 4 официанта, 2 бармена. Как уже заметно, персонал в ресторане немногочисленный. Общая численность сотрудников составляет 18 человек.

Рестораном «Primavera» управляют профессионалы высочайшей квалификации. В основании кадровой политики предприятия покоятся два важных аспекта – образование, которое соответствует специальности, и опыт работы в сфере торговли и общественного питания. Для всех работников разработаны должностные инструкции.

Ресторан имеет линейно-функциональную организационную структуру управления. В общем варианте структуру предприятия, которое исследуется, можно изобразить так:

- Отдел снабжения. Его функции: прием товара от поставщиков на склад; предпродажное обозначение товаров и занесение приобретенных товаров в базу данных ресторана; предоставление данных о перемещении товаров по складу в переписной отдел.
- Производственно-торговый отдел. Его функции: изготовление блюд и напитков; гарантия предельного темпа обслуживания посетителей; предоставление данных о перемещении товаров в переписной отдел.
- Учетный отдел. Его функции: приобретает и обрабатывает данные по перемещению товаров; вовремя меняет и расширяет данные о стоимостях на продукцию, сырье и о свежих поступлениях; транслирует нужные данные в отдел управления.
- Управленческий отдел. Выполняет функции: на базе данных, которые приходят из всех отделов, ведет бухгалтерию и нужную документацию; осуществляет контроль и координацию ресторана; ведет подсчеты с поставщиками товаров и нужными предприятиями.

Работа руководителя имеет отношение к одному из конфликтогенных видов деятельности, так как предполагает напряженную связь в системе «человек–человек». По соотношению с такими видами работы, как «человека–машина» либо «человек–природа», эта работа пропитана межличностными противоречиями. Естественно, это не означает, что кадровая служба всегда конфликтная [7]. Социально-психологический профессионализм руководителя, способность предугадать вероятные виды становления конфликтов, оптимизация собственной ежедневной работы образует обстоятельства для продуктивного взаимодействия. Предсказание вероятных инцидентов считается основной предпосылкой действенной работы по их предостережению [8]. Помимо того, руководитель в значимой степени имеет возможность воздействовать на упорядочение ежедневной жизнедеятельности организации. Оттого прогнозирование и предотвращение инцидентов выступают установками управленческой работы по регулировке противоречий в организации. Регулирование конфликтов характеризуется некоторыми существенными моментами. Основным считается профессионализм руководителя. Для того чтобы регулировать проблемные и предконфликтные ситуации, руководитель обязан быть знающим в области конфликтов. Специфика управления столкновениями во многом обуславливается их определением как трудного общественного действия. Главным считается принцип профессионализма [9].

Во-первых, люди, которые вмешиваются в формирование конфликтной обстановки, обязаны владеть совокупными знаниями о возможном происхождении, стадиях формирования и способах прекращения конфликтов. Данные познания имеют все шансы быть результатом их теоретической подготовки или состоятельного житейского опыта [10].

Во-вторых, нужно скопить очень многоплановые, детальные и массивные данные об определенной обстановке. Норма вмешательства руководителя в инциденты не должна превосходить глубинные познания о них. Руководить разрешено только тем, что отлично представляешь. В другом случае руководство имеет шансы повергнуть к худшим итогам, чем те, которые были бы при естественном развитии конфликта. Руководитель не должен устремляться к блокировке формирования противоречия. Его главная задача – это попытаться урегулировать расхождение неконфликтными методами. Это второй важный эпизод управления инцидентами [11]. Не редко предостережение инцидентов расценивают в виде жестких мер по вынуждению участников отклониться от собственных целей, не позволять им борьбу и тому подобное. Эта одна точка зрения. Однако имеется и иная, когда вернее все же дать возможность людям отстаивать свои пристрастия, но достичь того, чтобы они совершали это путем партнерства. Лучше не изменять конкретным образом содержание формирования конфликта, а сделать так, чтобы форма урегулирования появившегося конфликта была полезной и спокойной [13].

Регулирование конфликтов наиболее действенно, когда оно совершается на ранних стадиях. Чем раньше руководитель увидит трудную обстановку в отношениях между подчиненными либо с начальством, тем меньше напряжения потребует употребить для того, чтобы урегулировать ее разумно. Заблаговременное установление межличностных столкновений может привести к инцидентам. Исследования психологов демонстрируют, что четкий мониторинг трудной обстановки в отношениях людей выступает важной ролью в недопущении ее эскалации, а значит, удачном урегулировании [14]. В принципе, каждая сложная обстановка – это обстановка неясности. Ее неясность содержится в возможной неадекватности деяний сторон в образовавшемся конфликте, многовариантности действия каждого участника, неминуемой фрагментарности учета причин сложившейся обстановки и в искажении восприятия ситуации в целом. Поэтому мониторинг становления ситуации существенно понижает возможность неподходящего урегулирования конфликта. Психологические исследования обнаружили конкретную зависимость удачного разрешения ситуации от правильности мониторинга ее формирования. Чем существеннее ошибка в мониторинге формирования обстановки, тем ниже действенность разрешения противоречия между участниками [15].

Предположительно, что действенность урегулирования столкновений зависит от стратегии действия руководителя в конфликтной обстановке.

В данном исследовании принимали участие сотрудники ресторана «Primavera». Возрастная группа работников входила в границы от 25 до 50 лет. Использовался «опросник Томаса», предназначенный для раскрытия основной стратегии поведения. Сама операция изучения по данному способу содержалась в том, что опрашиваемым предполагался отдельный лист, который содержал также руководство, в котором были изложены 60 предположений. Цель опроса заключалась в том, чтобы респондент избрал один из вариантов, присущий их действию в наибольшей степени. Затем эти листы обрабатывались, впоследствии были установлены основные стратегии участников конфликта.

Анкета, которая составлена из 5 вопросов, предоставлялась сотрудникам управленческого отдела. Эта анкета была специализирована для раскрытия эффективности и справедливости урегулирования конфликтов руководителем. В начале с участниками анализа был проведен разговор, который был направлен на создание мотивации в участии в анализе, в процессе которой еще гарантировалась секретность приобретенных итогов и обратная связь по результатам освидетельствования.

В начале исследования было сделано предположение, что политика действий руководителя в конфликтной обстановке воздействует на действенность разрешения столкновений. В процессе опытной доли изучения, а значит, выполнения и рассмотрения ответов на «опросник Томаса» было выявлено, что большая часть опрашиваемых (55 %) в конфликтных обстановках соблюдает стратегию приспособления; стратегия компромисса была установлена у 27 % опрашиваемых; 18 % опрашиваемых соблюдают стратегию партнерства. Нужно отметить, что следом за анализом ответов на «опросник Томаса» было установлено, что первые одинаковые стратегии (сотрудничество, приспособление, компромисс) повторяются почти у всех опрашиваемых (82 %) с разрывом в один балл.

Рассматривая анкеты сотрудников, мы отметили, что наиболее результативной и беспристрастной в урегулировании конфликтов является стратегия компромисса. Не особо результативной и объективной по результатам анкетирования является стратегия сотрудничества. Но у опрашиваемых, придерживающихся стратегии приспособления, обнаружилось расхождение в ответах. Это стало причиной для разбора побочной стратегии в столкновении.

В процессе второстепенного разбора итогов опросника было установлено, что опрашиваемые (67 %), у которых второй стратегией оказалась стратегия сотрудничества либо компромисса, в урегулировании столкновений удачны, беспристрастны и результативны. А другие опрашиваемые (33 %), которые имеют второй стратегией уклонение и конкуренцию, по словам сотрудников, необъективны при урегулировании конфликтов, и их работа в этой связи не результативна.

Таким образом, было подтверждено, что стратегия поведения руководителя в конфликтной обстановке оказывает воздействие на действенность урегулирования столкновений. Причем было установлено, что более действенной стратегией поведения считается стратегия компромиссов. Проанализировав теоретические данные и совершив опытное изучение, можно подвести итог о том, что действия руководителя в конфликтной обстановке воздействуют на развязку столкновения. Как было ранее зафиксировано, в небольших коллективах резко увеличивается индивидуальный фактор, следовательно, руководитель обязан постоянно с особой внимательностью и осторожностью подходить к урегулированию образовавшейся конфликтной обстановки.

Ликвидация конфликта – это универсальный отзыв человека на становление конфликта. Столкновение порождает противоречия, раздвоенность, дисгармонию с самим собой и иными людьми. Отрицательность результатов конфликта не надо обосновывать, они явны. Дефицит конфликта – психологическое здоровье человека, к которому он устремляется, следовательно, почти все находится в зависимости от мастерства урегулировать столкновения. Для этого надо владеть теоретическими и практическими знаниями, навыками урегулирования конфликтов. Незнание данных аспектов проблемы не избавляет от ответственности происхождения проблем в общении с людьми [21–23].

Для руководителя особенно принципиально, чтобы социально-психологическая обстановка в коллективе оказывала благоприятное влияние на характер общей работы. Условием действенной работы руководителя считается его социально-психологический профессионализм. Одной из его образующих выступает конфликтологическая подготовленность. Она содержит в себе:

- осознание природы противоречий и конфликтов среди людей;
- образование у себя и подвластных правильного отношения к конфликтам на предприятии;
- владение умениями неконфликтного общения в нелегких обстановках;

- способность расценивать и разъяснять появляющиеся трудные условия;
- присутствие умений управления конфликтными действиями;
- искусство совершать плодотворные начала в появляющихся конфликтах;
- умение предугадывать вероятные результаты конфликтов;
- умение плодотворно исправлять противоречия;
- присутствие умения уничтожения отрицательных результатов столкновений [16–18].

Процедура разрешения инцидентов станет проходить удачно и несложно как для руководителя, так и для подвластного, если:

- понимать, как формируется столкновение;
- обнаружить скрытые и очевидные факторы столкновения;
- не забывать об увлечениях двух сторон столкновения (в них источник урегулирования конфликта);
- совершать разделение между участниками инцидента и появившимися трудностями;
- быть объективным и беспристрастным к зачинщику столкновения;
- не увеличивать объект столкновения;
- обдумывать и регулировать собственные эмоции;
- принимать во внимание положение и личные качества участников столкновения;
- выучиться действительно выслушивать [19, 20].

Таким образом, видно, что значимость руководителя в создании и поддержании неконфликтного климата бесконечно огромна и, что на первом месте, он обязан проверять и развивать собственные умения и знания неконфликтного действия.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Вторушин Н.А. Категория отчуждения: гносеологический анализ // Известия Томского политехнического университета. – 2008. – Т. 313. – № 6. – С. 105–108.
2. Вторушин Н.А. Роль творчества в решении проблемы отчуждения личности // Актуальные проблемы гуманитарных наук: Труды XI Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – Томск: Изд-во ТПУ, 2012. – С. 221–222.
3. Вторушин Н.А. Автономная личность как решение проблемы отчуждения человека // Актуальные проблемы гуманитарных наук: Труды XI Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – Томск: Изд-во ТПУ, 2012. – С. 219–221.
4. Гагаринская Г. Конфликты и их предотвращение // Кадры. – 2012. – № 6. – С. 34–39.
5. Климова С. Трудовые конфликты на российских предприятиях // Кадры. – 2013. – № 5. – С. 23–32.
6. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2012. – С. 147–209.
7. Большаков А.Г., Несмелова М.Ю. Конфликтология организаций. – М.: МЗ-Пресс, 2012. – С. 100–138.
8. Гусева А.С., Козлов В.В. Конфликт: структурный анализ, консультативная помощь, тренинг. – М.: РАГС, 2012. – С. 100–104.
9. Козлов В.В., Козлова А.А. Управление конфликтом. – М.: Эксмо, 2012. – С. 34–41.
10. Ошуркова Н.А. Конфликты в трудовом коллективе и способы их разрешения. – М.: Московский психолого-социальный институт : Флинта, 2012. – С. 24–26.
11. Браймер К. Основы управления предприятиями и организациями индустрии гостеприимства // Alma mater: Вестник высшей школы. – 2005. – № 6. – С. 40–47.
12. Борисова Ю.Н. Менеджмент гостиничного и ресторанного обслуживания. – М.: РМАТ, 2013. – С. 130–136.
13. Ефимова О.П., Ефимова Н.А. Экономика гостиниц и ресторанов. – М.: Новое знание, 2014. – С. 26.
14. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учебник. – М.: Новое знание, 2013. – С. 68–89.
15. Лесник А.Л., Чернышев А.В. Практика маркетинга в гостиничном и ресторанном бизнесе. – М.: ООО «Агентство рекламы “Товарищ”», 2013. – С. 15–28.
16. Новиков Д.Т., Бусалов Ю.Е., Сорокина Т.В. Управление качеством услуг на предприятиях в индустрии гостеприимства: учеб. пособие. – М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2012. – С. 26–39.
17. Федцов В.Г. Культура сервиса: учебно-практическое пособие. – М.: Педагогика, 2013. – С. 70–89.

18. Гришина Н.В. Давайте договоримся: Практическое пособие для тех, кому приходится разрешать конфликты. – СПб.: Питер, 2012. – С. 150–170.
19. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. – М.: Экзамен, 2013. – С. 204–214.
20. Левин К. Разрешение социальных конфликтов. – СПб.: Речь, 2012. – С. 131–145.
21. Скотт Дж. Г. Конфликты, пути их преодоления. – Киев: Внешторгиздат, 2012. – С. 35–46.
22. Пишелко А.В. Личность в конфликте (влияние установки на тип конфликтного поведения). – Домодедово: Изд-во Всероссийского института повышения квалификации работников МВД России, 2013. – С. 140.
23. Хант Дж. У. Управление людьми в компаниях. Руководство для менеджера. – М.: Бизнес, 2012. – С. 20–27.

## REFERENCES

1. Vtorushin N.A. Kategoriya otchuzhdeniya: gnoseologicheskiy analiz [Category of alienation: gnoseological analysis] *Bulletin of the Tomsk Polytechnic University*, 2008, vol. 313, no. 6, pp. 105–108.
2. Vtorushin N.A. Rol tvorchestva v reshenii problemy otchuzhdeniya lichnosti [The role of creativity in solving the problem of alienation of the individual]. *Trudy XI Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii studentov, aspirantov i molodykh uchenykh «Aktualnye problemy gumanitarnykh nauk»* [Proc. 11<sup>th</sup> Int. Scient.-pract. Conf. of students, postgrads]. Tomsk, TPU Publishing house, 2012. pp. 221–222.
3. Vtorushin N.A. Avtonomnaya lichnost kak reshenie problemy otchuzhdeniya cheloveka [Independent personality as a solution of the problem of alienation of a person]. *Trudy XI Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii studentov, aspirantov i molodykh uchenykh «Aktualnye problemy gumanitarnykh nauk»* [Proc. 11<sup>th</sup> Int. Scient.-pract. Conf. of students, postgrads]. Tomsk, TPU Publishing house, 2012. pp. 219–221.
4. Gagarinskaya G. Konflikty i ih predotvrashchenie [Conflicts and their prevention]. *Kadry*, 2012, no. 6, pp. 34–39.
5. Klimova S. Trudovye konflikty na rossiyskikh predpriyatiyakh [Labor conflicts at the Russian enterprises]. *Kadry*, 2013, no. 5, pp. 23–32.
6. Grishina N.V. *Psikhologiya konflikta* [Psychology of a conflict]. St. Petersburg, Piter Publ., 2012, pp. 147–209.
7. Bolshakov A.G., Nesmelova M.Yu. *Konfliktologiya organizatsiy* [Conflicts of organizations]. Moscow, MZ-Press, 2012, pp. 100–138.
8. Guseva A.S., Kozlov V.V. Konflikt: strukturnyy analiz, konsultativnaya pomoshch, trening [Conflict: structural analysis, advice, training]. Moscow, RAGS, 2012, pp. 100–104.
9. Kozlov V.V., Kozlova A.A. *Upravlenie konfliktov* [Conflict management]. Moscow, Esmo Publ., 2012, pp. 34–41.
10. Oshurkova N.A. *Konflikty v trudovom kollektive i sposoby ih razresheniya* [Conflicts at the workplace and their solutions]. Moscow, Moskovskiy psikhologo-socialnyy institut, Flinta, 2012, pp. 24–26.
11. Braymer K. *Osnovy upravleniya predpriyatiyami i organizatsiyami industrii gostepriimstva* [Management of enterprises and catering businesses]. Alma mater: Vestnik vysshey shkoly, 2005, no. 6, pp. 40–47.
12. Borisova Ju.N. *Menedzhment gostinichnogo i restorannogo obsluzhivaniya* [Management of hotel and restaurant services]. Moscow, RMAТ, 2013, pp. 130–136.
13. Efimova O.P., Efimova N.A. *Ekonomika gostinits i restoranov* [Economy of hotels and restaurants]. Moscow, Novoe znanie, 2014, p. 26.
14. Kabushkin N.I., Bondarenko G.A. *Menedzhment gostinits i restoranov* [Management of hotels and restaurants]. Moscow, Novoe znanie, 2013, pp. 68–89.
15. Lesnik A.L., Chernyshev A.V. *Praktika marketinga v gostinichnom i restorannom biznese* [Marketing practices in hotel and restaurant business]. Moscow: ООО «Агентство рекламы “Товаришч”», 2013, pp. 15–28.
16. Novikov D.T., Busalov Ju.E., Sorokina T.V. *Upravlenie kachestvom uslug na predpriyatiyakh v industrii gostepriimstva* [Quality management services in the hospitality industry]. Moscow, Izd-vo Ros. ekon. akad., 2012, pp. 26–39.
17. Fedtsov V.G. *Kultura servisa* [Culture of service]. Moscow, Pedagogika, 2013, pp. 70–89.
18. Grishina N.V. *Davayte dogovorimsya: Prakticheskoe posobie dlya tekhnicheskikh spetsialistov, komu prihoditsya razreshat konflikty* [Let's agree: A practical guide for those who have to resolve conflicts]. St. Petersburg, Piter, 2012, pp. 150–170.
19. Vesnin V.R. *Prakticheskiy menedzhment personala. Posobie po kadrovoy rabote* [Practical staff management]. Moscow, Ekzamen, 2013, pp. 204–214.
20. Levin K. *Razreshenie sotsialnykh konfliktov* [The solution of social conflicts]. St. Petersburg, Rech, 2012, pp. 131–145.
21. Skott Dzh.G. *Konflikty, puti ikh preodoleniya* [The conflicts, ways of overcoming them]. Kiev, Vneshtorgizdat, 2012, pp. 35–46.

22. Pishchelko A.V. *Lichnost v konflikte (vliyaniye ustanovki na tip konfliktnogo povedeniya)* [Personality in a conflict (influence of setting on the type of conflict behavior)]. Domodedovo, Izd-vo Vserossiyskogo instituta povysheniya kvalifikatsii rabotnikov MVD Rossii, 2013, pp. 140.
23. Hant Dzh.U. *Upravleniye lyudmi v kompaniyakh. Rukovodstvo dlya menedzhera* [Managing people in companies. Management for a manager]. Moscow, Biznes, 2012, pp. 20–27.

*Дата поступления 27.11.2015 г.*