

Готельно-ресторанна справа

УДК 658.3:658.89

Коваленко Любов Григорівна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи

Уманський національний університет садівництва

Kovalenko Liubov

PhD in Economics, Associate Professor of the

Department of Hotel and Restaurant Business

Uman National University of Horticulture

ORCID: 0000-0002-0532-136X

Жмуденко Вікторія Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту

Уманський національний університет садівництва

Zhmudenko Viktoriia

PhD in Economics, Associate Professor of the

Department of Management

Uman National University of Horticulture

ORCID: 0000-0002-6756-8288

**ВПЛИВ СТРЕСОВИХ ФАКТОРІВ НА ДОТРИМАННЯ
ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ ТА МОВЛЕННЄВОГО ЕТИКЕТУ
ФАХІВЦЯ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ**

**THE INFLUENCE OF STRESS FACTORS ON THE OBSERVANCE OF
PROFESSIONAL ETHICS AND SPEECH ETIQUETTE OF A
HOSPITALITY SPECIALIST**

Анотація. У статті досліджено особливості психічних станів людини в стресових умовах. Визначено, що інтегральним показником, який

би характеризував загальний рівень стресів у суспільстві, може бути відсоток тих, хто не переживав жодних стресових ситуацій. Здійснено аналіз факторів стресовості українців під час війни, їх емоційного стану. Доведено, що стрес відбивається на поведінці кожної людини, найпоширенішими є: втома, напруга, роздратування, обережність, гнів. Емоційно-ментальними проявами можуть бути нехтування обов'язками, зниження ефективності виконання завдань, погіршення пам'яті, швидший та сильніший вияв агресії і т. ін.

Встановлено, що складна комунікація під дією факторів стресу призводить до виникнення конфліктів. Причини виникнення конфліктів авторами згруповано в політично-економічні, соціально-демографічні, соціально-психологічні та індивідуально-психологічні. Для дотримання правил професійної етики та етикету при роботі з клієнтами під щільним тиском стресових факторів та успішного управління конфліктами в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі запропоновано дотримуватися наступних правил: бути уважним до клієнтів та враховувати їхні запити, емоційний стан; використовувати слова-маркери у спілкуванні; прагнути утримати клієнта; враховувати користь інформації для користувача. При цьому доцільним є застосування наступних технік: вислуховування, конкретизації, співчуття, варіантності, зв'язку.

Виявлено, що перебування в складних життєвих обставинах змінило ставлення більшості українців до походу до закладів харчування, які стали перш за все простором ментального комфорту, певним психологічним захистом, поверненням на короткий час до звичного життя.

Визначено, що в особливо стресовому середовищі для слідування правилам професійної етики цінностями організації мають, насамперед, стати: вдячність, доброзичливість, прогресивність.

Ключові слова: професійна етика, спілкування, сфера гостинності, професійний стрес, комунікація, компетентність, емоційне вигорання, безпека.

Summary. *The article examines the features of mental states of a person under stressful conditions. It was determined that an integral indicator that would characterize the general level of stress in society could be the percentage of those who did not experience any stressful situations.*

An analysis of stressfulness factors of Ukrainians during the war and their emotional state was carried out. It was proven that stress affected the behavior of every person, the most common were as follows: fatigue, tension, irritation, caution and anger. Emotional and mental manifestations can be neglect of duties, reduced efficiency in performing tasks, deterioration of memory, faster and stronger manifestation of aggression, etc.

It was found that complex communication under the influence of stress factors led to conflicts occurrence. The authors grouped the causes of conflicts into political-and-economic, social-and-demographic, social-and-psychological, and individual-and-psychological. To comply with the rules of professional ethics and etiquette when working with clients under the intense pressure of stress factors and successful conflict management in hotel and restaurant as well as tourism business, it was suggested to keep the following rules: be attentive to clients and take into account their requests, emotional state; use marker words in communication; strive to keep the client; take into account the usefulness of the information for the user. At the same time, it was advisable to use the following techniques: listening, concretization, sympathy, variability, communication.

It was found that being in difficult life circumstances changed the attitude of most Ukrainians towards going to food establishments, which became, first of

all, a space of mental comfort, a certain psychological protection, a short-term return to usual life.

It was determined that gratitude, benevolence, progressiveness should, first of all, be the values of organizations in a particularly stressful environment in order to follow the rules of professional ethics.

Key words: *professional ethics, communication, field of hospitality, professional stress, communication, competence, emotional burnout, safety.*

Постановка проблеми. В Україні триває глибока соціально-економічна криза, спровокована російською агресією. Втрачене відчуття безпеки має далекосяжні наслідки для людського життя. Ще 2020 рік і пандемія COVID принесли ряд випробувань, які суттєво підвищили загальний рівень стресу українців, що проявляється в інтенсивних емоційних реакціях, зокрема деструктивних. Проте, якими б не були зовнішні обставини, необхідно адаптуватися до них як фізично, так і психологічно, особливо тим, хто за сферою своєї діяльності постійно перебуває в тісному контакті з іншими людьми. Це повною мірою стосується фахівців сфери обслуговування.

Тому дослідження і аналіз психічних станів та дотримання в результаті правил професійної етики і спілкування при реалізації безпосередніх функціональних обов'язків працівниками сфери обслуговування цілком є необхідним та доцільним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями особливостей психічних станів в стресових умовах займалися О. А. Біловодська, Т. В. Кириченко [1], В. О. Климчук [2], М. В. Маркова [3], М. М. Мовчан [4], О. М. Полінкевич [6], Г. Сельє [11], З. Фройд [8], та ін. Активно вивчати професійний стрес почали з 90-х років ХХ ст., так як він став однією з актуальних психологічних проблем, пов'язаних із фізичним та психічним здоров'ям працівників, їх професійним благополуччям. Разом

з тим, як підвищити стресостійкість, якими методами захистити нервову систему, як впоратися із факторами, які тиснуть на психіку та руйнують емоційний стан і, особливо, в професіях типу «людина-людина», потребують подальших напрацювань та рекомендацій в контексті дотримання правил професійної етики та етикету.

Метою статті є дослідження впливу факторів, що продукують стресовий стан працівника сфери обслуговування та його поведінки при виконанні професійних обов'язків в нестабільному психоемоційному стані.

Матеріали і методи. Теоретико-методологічною основою проведеного дослідження були праці вітчизняних і зарубіжних науковців, провідних вчених та практиків у галузі психології та готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. Під час досліджень використано ряд загальнонаукових і спеціальних методів: метод аналізу та синтезу, абстрактно-логічний метод для обґрунтування і викладу висновків та пропозицій стосовно комплексу заходів для ефективного управління трудовим колективом при виникненні конфліктних ситуацій; емпіричні методи дослідження в нашому дослідженні передбачають збір і аналіз конкретних фактів, даних та інформації, що базуються на спостереженнях, експериментах або опитуваннях.

Виклад основного матеріалу. Певною мірою інтегральним показником, який би характеризував загальний рівень стресів у суспільстві, може бути відсоток тих, хто не переживав жодних стресових ситуацій (Рис. 1).



Рис. 1. Відсоток опитаних, які не пережили жодних стресових ситуацій, динаміка 2013-2023 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі даних [9]

Переважно кращим становище було в 2013 році, до конфлікту на сході України 48% опитаних не пережили жодних стресових ситуацій. У 2014- 2015 рр. становище значно погіршилося, стреси не пережили лише 35% та 34% населення відповідно. У 2016-2019 рр. ситуація покращилася, частка людей, які не пережили стресових ситуацій, зростала до 49%. Однак у 2020-2021рр. відбувається значне зниження частки тих, хто не переживав стресів –32% і 29% відповідно, тобто 70% населення мали той чи інший вид стресу, спричинений в основному пандемією COVID. За даними дослідження Gradus Research «Психічне здоров'я та ставлення українців до психологічної допомоги під час війни» в 2022-2023 рр. показник стресу серед населення зріс до 86-88% українців саме через війну [10].

З даними типами стресу більшості українців раніше мати справу не доводилося. Проте, зараз умови такі, що вимагають від кожного з нас інтенсивних фізичних і психологічних зусиль для стабілізації власного

стану. Серед аспектів війни, які викликають стрес в українців, на першому місці – фактор безпеки близьких (63%). Також серед інших причин 42% українців бояться втратити джерело доходу або роботу, 37% – страшить ризик смерті та втрати майна, 32% – турбує розлука з рідними, 24% переживають через ймовірність отримати поранення.



Рис. 2. Фактори стресовості українців під час війни

Джерело: побудовано авторами на основі даних [10]

Стресовості ще можуть додавати фактори, які напряму пов'язані з роботою. Втома – надмірна кількість роботи, яку не можна виконати у часові рамки робочого дня, постійні перепрацювання, робота у вихідні, які все одно не зменшують потік завдань; дисбаланс між зусиллями та винагородою – коли на вкладені зусилля не отримуєте потрібного задоволення, фінансової винагороди чи визнання; токсичне середовище – колеги, які намагаються підставити у будь-яку мить, керівник, який знімає всю відповідальність із себе та у всьому звинувачує підлеглих, негативне ставлення усіх до всіх.

Переживання стресу вкрай індивідуальне, воно значно різниться, але треба розуміти, що стрес відбивається на поведінці кожної людини. Якщо конкретизувати емоції та стани, то найпоширенішою є втома – її відмічає половина опитаних, але водночас 43% мають почуття надії. Серед інших

розповсюджених станів – напруга (42%), роздратування (31%), обережність (28%) та гнів (27%) [9].

Емоційно-ментальними проявами є нехтування обов'язками, зниження ефективності виконання завдань або труднощі з концентрацією, погіршення пам'яті, насамперед короткострокової, зменшення уважності (більше помилок в роботі), швидший вияв агресії, що призводить до грубості, проявів зневажливого тону, зарозумілості, упереджених зауважень, проявів неправомірних, незаслужених звинувачень; погроз, образливих висловлювань чи реплік, дій, що перешкоджають нормальному спілкуванню або провокують протиправну поведінку по відношенні як до колег, так і споживачів послуг.

Готельно-ресторанний та туристичний бізнес є особливим, оскільки відноситься до сфери послуг, а отже, комунікація є основою діяльності. Складна комунікація під дією факторів стресу призводить до виникнення конфліктів. Цікава соціологічна статистика, де вказано, що 70–80% часу керівники витрачають на вирішення суперечностей, 20% – на врегулювання конфліктів.

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;

2) соціально-демографічні, які показують зміну мотивацій людей за статтю, віком, національністю, дисбаланс трудових ресурсів у сторону переважання непрацевдатних осіб;

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 [5]. За даними дослідження STEPS, в Україні кожен восьмий дорослий (12,4 %) повідомив про симптоми, що відповідають клінічному діагнозу депресії;

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 [7]. 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. Претензія може виникнути завжди і зі сторони клієнта. Причому клієнт може бути незадоволений якістю, попередніми домовленостями, усуненням недоліків, компенсацією збитків.

Як наслідок, рівень емоційного вигорання працівника сфери обслуговування під дією стресових факторів зашкалює, а ресурсів для відновлення при цьому значно менше.

Проте кожен організм має здатність до резильєнтності – можливості зберігати свої якості, відновлюватися та розвиватися, попри будь-які негативні події. Є сім компонентів резильєнтності, вважає педіатр та експерт з розвитку людини Кен Гінзбург: компетентність (competence), впевненість (confidence), зв'язок (connection), характер (character), внесок (contribution), подолання (coping), контроль (control) [11].

Компетентність – це знання, як ефективно справлятися зі стресовими ситуаціями. Кількість форс-мажорів зростає: екстрене вимкнення світла, евакуація з гарячих точок. Навіть адаптовані та гнучкі можуть стресувати у таких умовах від простого незнання – як відреагує клієнт, керівник чи команда на непередбачувані обставини. Найкраще для компанії в такому випадку – у застосунках Notion або Google Sheets скласти перелік усіх форс-мажорів, які вже траплялися з командою, продумати кейси наперед, написати у сусідній колонці рішення на кожну ситуацію та розповсюдити серед команди. Поділіться цією «політикою» з клієнтами, вони теж повинні розуміти, що може трапитися в роботі з ними. Це Anti Crisis Plan, який дасть працівникам відчуття безпеки. Так вони розумітимуть: керівники «розуміють і приймають реальність».

Впевненість – це віра у власні здібності, яка ґрунтується на компетентності. В складних стресових умовах частина людей перестає працювати понаднормово, змінюючи життєві цінності. Інша ж частина навпаки знаходить свою зону комфорту в роботі. У таких випадках може бути дисбаланс у командах: ті, хто працює вісім годин або менше через складний емоційний стан, відчувають великий тиск, порівнюючи себе з колегами, які працюють понаднормово, прирівнюючи свій внесок до кількості відпрацьованих годин. Керівники повинні прозоро транслювати

те, що вони орієнтуються на результат, а не на кількість відпрацьованих годин.

Зв'язок – це відчуття приналежності до якоїсь групи. Для тих, хто обирає «асимілюватися» у групи, створюють розклад тематичних зустрічей. Наприклад, щопонеділка проходить сніданок з командою, щовівторка – настільні ігри, щосереди – зустріч, де обговорюються новини компанії.

Характер – це відчуття впевненості, власної цінності та внутрішньої сили. Оскільки саме робота є для багатьох місцем реалізації, керівники можуть ініціювати 1:1 зустрічі, щоб дізнатися, в якому стані наразі їхні працівники. Поширеною є практика створення PDP (personal development plan) – особистого плану розвитку, який дає можливість укріпитися та промалювати довгострокові плани, аби легше переносити щоденні емоційні перепади.

Внесок – це відчуття важливості від привнесеної цінності у компанію. Існує новий підхід, за якого варто виставляти цілі, відштовхуючись від двох сценаріїв: оптимістичного та базового. За першого, працівник може прагнути досягнути дуже амбітних цілей, якщо має на це ресурс. Поруч з цим цінним для показників компанії буде навіть досягнення звичайних цілей. У двох сценаріях має бути зрозуміло, як саме вплине член команди на метрики компанії, досягнувши тих чи інших цілей.

Стратегія подолання людиною стресової ситуації. Розв'язання проблем, пошук соціальної підтримки, уникання – це все можливі методи роботи зі стресовими факторами. Інколи компанії створюють копінг-картки у галереї Notion, які відповідають їх цінностям. При цьому варто розкривати такі теми, як дедлайни, пріоритети, комунікація, фідбек.

Контролювати виконання завдань стало складніше через десятки факторів, які були привнесені війною. Тиск з боку дедлайнів по завданнях

сприймається особливо сильно в стані війни, коли ти отримуєш чергову новину про обстріл або навіть чуєш удари ракет поруч. Необхідно давати працівникам більше простору для виконання завдань та встановити систему подвійних дедлайнів (це стосується і партнерів та клієнтів): один дедлайн внутрішній, інший – зовнішній. Таким чином можна уникати відтермінувань.

Для збереження команд і працездатності в них кожен лідер має дбати про резильєнтність у колективі та передусім сам має бути наповнений ресурсом. Тоді він зможе давати членам команди енергію та підвищувати стресостійкість своїх працівників на основі культури довіри[6].

Що ж до дотримання правил професійної етики та етикету при роботі з клієнтами під щільним тиском стресових факторів, то для недопущення або успішного управління конфліктами в готельно-ресторанному та туристичному 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.

При цьому доцільним є застосування наступних технік:

1) вислуховування. Ця технологія є вигідною, оскільки незадоволений клієнт висловлює свою претензію, емоційно заспокоюється, через те що немає супротиву, і стає готовим до діалогу;

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»;

3) співчуття. 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;

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»;

5) вдячність за зв'язок. Словами-маркерами є: «дуже вдячні вам», «дякуємо, що досягли згоди», «нам важливо, що говорять про нас».

У межах повномасштабної війни відбувається зміна ставлення до їжі й загалом походу до закладів харчування. Зараз приходять у кафе або ресторан не просто поїсти і випити кави. Сьогодні як ніколи цінні будь-які моменти «з минулого». Ресторани під час війни – це психологічний захист, повернення на короткий час до звичного життя. За даними дослідження Gradus Research [10] 16,7% українців планували похід до закладу харчування, проте 7,4% також його здійснили за той же період (24,1%), тобто для збереження адекватного психологічного стану населення України потребує особливої атмосфери, заклади готельно-ресторанного господарства тепер стали простором ментального комфорту. І хоч зараз гості готові отримувати менше послуг, проте за умови незмінної якості, що продиктована асоціацією (відчуваючи себе погано, йду до закладу, де подають улюблену каву, страву чи десерт), емоціями та відчуттями (хочу жити тут і зараз, менше проводити часу у віртуальному середовищі), турботою про клієнта (в ресторані попри все нічого не змінилося, працює той самий привітний, уважний, турботливий персонал), змінами та розвитком (попри те, що в меню і надалі присутні улюблені страви, заклад розвивається, з'являється щось нове і незвичне), смаком і якістю страв (у 62% гостей походи до ресторанів стали більш усвідомленими через зменшення доходу, тому перевага надається тим закладам, де буде смачно

і комфортно, де отримують більше, ніж може запропонувати той чи інший).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Напрямами подальших досліджень можуть бути напрацювання та рекомендації в контексті дотримання правил професійної етики та етикету під час виконання професійних обов'язків. В особливо стресовому середовищі для слідування правилам професійної етики цінностями компанії мають, насамперед, стати: вдячність – гостям, країні, світу тощо; доброзичливість по відношенню до колег, партнерів, гостей; прогресивність – постійна жага до розвитку. При такій системі цінностей у фокусі бізнесу – люди та доброзичлива атмосфера в команді.

Література

1. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. 177-187.
2. Климчук В.О. Психологія посттравматичного зростання: монографія. Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. Кропивницький: Імекс-ЛТД, 2020. 125 с.
3. Маркова М. В. Постстресова психологічна дезадаптація: закономірності розвитку і специфіка клінічних проявів дезадаптивних станів у окремих специфічних груп населення, вразливих до дії макросоціального стресу. Харків: Друкарня «Мадрид», 2019. 492 с.
4. Мовчан М. М. Страх як проблема буття людини в соціальному середовищі: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2019. 356 с.
5. Новікова Л. Самооцінка стану здоров'я населення України, квітень 2021. *КМІС*. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1042&page=1&t=7>
(дата звернення: 07.09.2023).

6. Полінкевич О.М. Технології управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2022. Т. 5, №1. С. 23-35.
7. Чаркіна Т. Ю., Марценюк, Л. В., Задоя, В. О., Пікуліна О. В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2021. 2. С. 19–23. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.2.19>.
8. Freud S. Inhibitions, Symptoms and Anxiety. The Standard Edition of the Complete Psychological Works. 1925-1926. Volume XX.
9. Матяш Т. 88% українців відчують високий рівень стресу через війну. *Lb.ua*. 2023. URL: https://lb.ua/society/2023/05/05/554120_88_ukraintsiv_vidchuvayut_visokiy.html (дата звернення: 10.09.2023).
10. Планувати чи робити? Покупки та дозвілля українців під час війни. *Дослідження Gradus Research*. 2022. https://gradus.app/documents/280/Plan_or_do_-_Shopping_and_leisure_of_Ukrainians_during_the_war_UKR.pdf (дата звернення: 02.10.2023).
11. Вахітов В., Давидюк Дж. Понад 70% населення України живе у стресі. Ось сім принципів резильєнтності, які допоможуть бізнесу зберегти команду. *УкрРудПром*. 2023. https://ukrrudprom.com/digest/Ponad_70_naselennya_Ukrani_give_u_stres_Os_sm_printsipv_rezilntnost_yak_dopomogut_bznesu_zberegiti_komandu.html?print (дата звернення: 16.11.2023).

References

1. Bilovodska, O.A., & Kyrychenko, T.V. (2017). Upravlinnia konfliktamy v systemi upravlinnia liudskym potentsialom pidpriemstv [Conflict management in the management system of human potential of enterprises].

- Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 10, 177-187 [in Ukrainian].
2. Klymchuk, V.O. (2020). *Psykhologhiia posttravmatychnoho zrostannia: monohrafiia* [Psychology of post-traumatic growth: a monograph]. Kropyvnytskyi: National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Institute of Social and Political Psychology [in Ukrainian].
 3. Markova, M.V. (2019). *Psykhologhiia posttravmatychnoho zrostannia: monohrafiia* [Post-stress psychological maladaptation: patterns of development and specificity of clinical manifestations of maladaptive states in certain specific population groups vulnerable to effects of macrosocial stress]. Kharkiv: "Madrid" Printing House [in Ukrainian].
 4. Movchan, M.M. (2019). *Strakh yak problema buttia liudyny v sotsialnomu seredovyshchi: monohrafiia* [Fear as a problem of human existence in a social environment: monograph]. Poltava: PUET [in Ukrainian].
 5. Novikova, L. (2021). *Samootsinka stanu zdorovia naseleattia Ukrainy* [Self-assessment of the health state of the population in Ukraine]. (2021). *KMIS*. Retrieved from <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1042&page=1&t=7/> [in Ukrainian].
 6. Polinkevych, O.M. (2022). *Tekhnolohii upravlinnia konfliktamy v hotelno-restorannomu biznesi* [Technologies of conflict management in hotel and restaurant business]. *Restorannyi i hotelnyi konsaltnh. Innovatsii – Restaurant and hotel consulting. Innovations*, 5, 1, 23-35 [in Ukrainian].
 7. Charkina, T.Yu., 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 crisis conditions]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, 2, 19–23 [in Ukrainian].
 8. Freud, S. (1925-1926). *Inhibitions, Symptoms and Anxiety*. The Standard Edition of the Complete Psychological Works.

9. Matiash, T. (2023). 88% ukraintsiv vidchuvaiut vysokyi riven stresu cherez viinu [88% of Ukrainians feel a high level of stress due to the war]. *Lb.ua*. Retrieved from https://lb.ua/society/2023/05/05/554120_88_ukraintsiv_vidchuvayut_visokiy.html [in Ukrainian].
10. Planuvaty chy robyty? Pokupky ta dozvillia ukraintsiv pid chas viiny [To plan or to do? Shopping and leisure time of Ukrainians during the war]. (2022). *Doslidzhennia Gradus Research*. Retrieved from https://gradus.app/documents/280/Plan_or_do_-_Shopping_and_leisure_of_Ukrainians_during_the_war_UKR.pdf
11. Vakhitov, V., & Davydiuk, Dzh. (2023). Ponad 70% naseleattia Ukrainy zhyve u stresi. Os sim pryntsyziv rezylientnosti, yaki dopomozhut biznesu zberehty komandu [More than 70% of the population of Ukraine lives under stress. Here are seven principles of resilience that will help businesses retain their team]. *UkrRudProm*. Retrieved from https://ukrrudprom.com/digest/Ponad_70_naselennya_Ukrani_give_u_stres.html