

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Факультет готельно – ресторанного та туристичного бізнесу
імені проф. В.Ф. Доценка
Кафедра туристичного та готельного бізнесу**

«До захисту в ЕК»

Декан факультету

_____ Віта ЦИРУЛЬНІКОВА
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 2023 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ірина МЕЛЬНИК
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності _____ 242 «Туризм» _____
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми _____ «Туризм» _____

на тему: «Сучасні методи управління конфліктами на підприємстві сфери туризму»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ТУ-4-11

_____ Войнаровська Вероніка Вадимівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник _____ Антоненко Ірина Ярославівна _____
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Рецензент _____ Бортнійчук О.В. _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Я як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) незарядженої допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) готельно- ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка

Кафедра туристичного та готельного бізнесу

світній ступінь бакалавр

Спеціальність 242 «Туризм»

(код і назва)

Освітньо-професійна програма «Туризм»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач
кафедри туристичного та
готельного бізнесу

Ірина МЕЛЬНИК
“ ” 2023 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Войнаровської Вероніки Вадимівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Сучасні методи управління конфліктами на підприємстві сфери туризму»

керівник роботи Антоненко Ірина Ярославівна, д.е.н., проф. кафедри ТГБ,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “15” травня 2023 року №270-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи наукова, фахова література, статистичні матеріали з проблематики дослідження, статистична звітність підприємства

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Теоретичні основи основи конфліктів у туризмі

Організаційно-економічний аналіз діяльності компанії ТОВ«Travel Group»

Рекомендовані засоби вирішення конфліктних ситуацій в туристичній компанії ТОВ«Travel Group»

5. Перелік графічного матеріалу
рисунків - 4 таблиць - 9 додатків- 3

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Антоненко І.Я. проф. кафедри		
II	Антоненко І.Я. проф. кафедри		
III	Антоненко І.Я. проф. кафедри		

7. Дата видачі завдання 24 березня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ З№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	20.01.2023-23.03.2023 рр.	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	24.03.2023-31.03.2023 рр.	виконано
3	ВСТУП РОЗДІЛ 1 Теоретичний	01.04.2023-19.04.2023 рр.	виконано
4	РОЗДІЛ 2 Аналітичний	20.04.2023-03.05.2023 рр.	виконано
5	РОЗДІЛ 3 Рекомендаційний	04.05.2023-17.05.2023 рр.	виконано
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	18.05.2023-24.05.2023 рр.	виконано
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі та попередній захист у комісії	25.05.2023-27.05.2023 рр.	виконано
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	27.05.2023-31.05.2023 рр.	виконано
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедрі	01.06.2023 р.	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	14.06.2023 р.	

Здобувач

(підпис)

Войнаровська В.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Антоненко І.Я.

(прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ

на кваліфікаційну роботу

Войнаровської Вероніки Вадимівни

на тему:

«Сучасні методи управління конфліктами на підприємстві сфери туризму»

Кваліфікаційна робота складається 78 сторінок. Кількість розділів – 3, рисунків – 4, таблиць – 9, додатків- 3.

Об'єкт дослідження – конфліктна ситуація як ймовірне явище на туристичному підприємстві.

Предмет дослідження – креативні методи та підходи до вирішення конфліктних ситуацій на туристичному підприємстві.

Мета дослідження – розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конфліктами на туристичному підприємстві

У I розділі розглянуто теоретичні основи конфліктів у туризмі, їх причини, види та механізми подолання

У II розділі проведено організаційно-економічний аналіз діяльності компанії ТОВ «Travel Group»

У III Розроблено рекомендовані засоби вирішення конфліктних ситуацій в туристичній компанії ТОВ «Travel Group»

Ключові слова: підприємства туристичної сфери, конфлікти, профілактика конфліктних ситуацій, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНФЛІКТІВ У ТУРИЗМІ	8
1.1 Основні причини конфліктів у туристичній сфері	8
1.2 Види конфліктів у туризмі	19
1.3 Подолання конфліктних ситуацій у туризмі	23
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «Travel Group»	39
2.1. Загальна характеристика туристичної компанії ТОВ «Travel Group»..	39
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану туристичної компанії ТОВ «Travel Group»	42
2.3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства	47
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДОВАНІ ЗАСОБИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В ТУРИСТИЧНІЙ КОМПАНІЇ ТОВ «Travel Group».....	51
3.1. Аналіз причин виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві	51
3.2. Рекомендації щодо оптимізації системи управління конфліктними ситуаціями та їхнє економічне обґрунтування	57
Висновки до розділу 3	69
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми. Туристичне підприємство – це складна система, успішне функціонування якої залежить від багатьох факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх. Грамотне управління таким підприємством в умовах сучасного ринку залежить насамперед від уміння адаптуватися до постійно мінливого зовнішнього середовища, для чого, у свою чергу, необхідно мати міцне та стабільне внутрішнє середовище.

Відносини між людьми в туризмі відіграють ключову роль у досягненні успіху. Водночас людські стосунки багатогранні і не виключають такого прояву, як конфлікт. Для туристичного підприємства конфлікти можуть проявлятися у формі конфліктів (між менеджментом (керівництвом) і працівниками, між групами або відділами працівників, між клієнтами компанії та працівниками), які призводять як до позитивних, так і до негативних наслідків. Однак ці конфлікти часто викликають зниження продуктивності праці, зниження економічної ефективності туристичного підприємства, конфлікти призводять до стресу, а також призводять до втрати клієнтів.

Науково-прикладні проблеми механізму регулювання розвитку конфліктів у туризмі розробляються зарубіжними та вітчизняними вченими, серед яких Ж.А. Богдановой [3], Л.М. Герасиной [11], Т.В.Дуткевич [14] В.М.Нагаєвим [37], В.С.Орлянським [41], та ін. Питання конфліктів у туризмі розглядали Н.Є Кудла [24] В.С. Пазенок [44] та ін. Однак ця проблема постійно виникає на туристичних підприємствах и потребує додаткових досліджень.

Мета – розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конфліктами на туристичному підприємстві

Для досягнення мети поставлено ряд завдань:

- виділити основні причини конфліктів;
- розглянути види конфліктів;
- дослідити можливості подолання конфліктних ситуацій у туризмі;

- надати характеристику організаційної структури компанії ТОВ «Travel Group»;
- розглянути особливості діяльності туристичного оператора ТОВ «Travel Group»;
- вивчити методи попередження конфліктів на підприємстві;
- проаналізувати причини виникнення конфліктних ситуацій;
- надати рекомендації щодо оптимізації системи управління конфліктними ситуаціями;
- розробити тренінг для покращення конфліктостійкості персоналу підприємства.

Об'єкт дослідження – конфліктна ситуація як ймовірне явище на туристичному підприємстві.

Предмет дослідження – креативні методи та підходи до вирішення конфліктних ситуацій на туристичному підприємстві.

Методи дослідження. При написанні роботи були використані різні методи дослідження, серед яких найбільш значущим є метод монографічного опису, важливість якого зумовлена пошуком теоретичної основи роботи. Метод статистичного аналізу використовувався при написанні другого та третього розділів переважно для обґрунтування важливості застосування творчого підходу до конфліктної ситуації на туристичному підприємстві, а також порівняльно-аналітичний метод. Метод анкетування знайшов своє застосування при аналізі системи управління конфліктними ситуаціями на туристичному підприємстві. Метод аналогії використовується для побудови прогнозу економічного ефекту від запропонованої діяльності.

Практична значущість дослідження полягає в можливості застосування його результатів у практичній діяльності туристичних компаній, та під час викладання дисциплін туристичної спрямованості.

Структура роботи. Робота складається з 3 розділів, 9 підрозділів, написана на 78 сторінках, вміщує 9 таблиць, 4 рисунків. Бібліографія налічує 60 джерел інформації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНФЛІКТІВ У ТУРИЗМІ

1.1 Основні причини конфліктів у туристичній сфері

Розгляд конфлікту в історичній перспективі починається з глибокої давнини. Вперше феномен конфлікту був описаний Гераклітом у V столітті до нашої ери. В його концепції світобудови в основі лежить концепція «мінливості», яка виражалася в зіткненні протилежностей. Потім, понад 2300 років тому, Арістотель сформулював один із найстійкіших проявів конфлікту: конфлікт між «розумом» і «емоціями». Арістотель описує конфлікт у своїй теорії «лідер і керований», яка базується на його припущенні, що емоції та раціональність завжди конфліктують [41, с.68]. За Арістотелем, емоції примітивні й небезпечні, а тому повинні бути придушені розумом. Ця ідея знайшла широке поширення в західній культурі, що, в свою чергу, призвело до думки, що конфлікт демонструє негативну сторону людської природи, тому його слід усунути [11, с.25].

У середні віки конфлікт знайшов своє відображення в релігії як боротьба між чеснотою і гріхом, яка стала фундаментальною для всіх сторін людського життя. З цієї точки зору конфлікт виступає як тягар, який людство має викорінити [58, с.18].

Феномен конфлікту також викликав інтерес у французького філософа і видатного вченого Рене Декарта. Конфлікт для нього – це, перш за все, внутрішньоособистісна боротьба між душею і тілом. Цей дуалістичний підхід, запропонований Декартом, мав велике значення в розвитку наукової думки в західному світі [37, с.43].

Слід зазначити, який прогрес був досягнутий у соціально-психологічному вивченні конфліктів за останні 150 років. Особливо виділяються три інтелектуальні гіганти, Фрейд, Маркс і Дарвін, чії праці значно вплинули на доктрину конфлікту. Усі троє наголошували на ролі

конкурентно-деструктивного аспекту конфлікту [41, с.34]. Таким чином, Дарвін підкреслював, що всі живі істоти перебувають у стані боротьби, причому форми цієї боротьби можуть бути різними. У продовження цієї думки Маркс писав про класову боротьбу, розглядаючи таким чином конфлікт з точки зору конкурентної боротьби і нерівності [41, с.35]. З іншого боку, Фрейд одним із перших заговорив про внутрішньоособистісний конфлікт, викликаний антагонізмом несвідомого бажання і свідомої вимоги моралі[3,с.72].

Соціологія справила величезний вплив на розгляд цієї проблеми. Так, німецький соціолог Макс Вебер погоджувався з Марксом, що економічна нерівність капіталістичної системи була джерелом широкого конфлікту[3,с.74]. Однак він не погоджується з тим, що конфлікт має призвести до революції та краху капіталізму. Вебер припустив це окрім економіки, нерівність може існувати в політичній сфері та соціальному статусі. Рівень нерівності також залежить від рівень освіти, виховання, раса чи стать.

Інший німецький соціолог початку 20 століття, Георг Зіммель, писав, що конфлікт дійсно може сприяти інтеграції та стабілізації суспільства. Характер соціального конфлікту був дуже різноманітним. Інтенсивність і сила конфлікту залежить від емоційної залученості різних сторін, ступеня і солідарності між протиборчими групами. Зіммель також зазначив, що часті, але невеликі конфлікти корисні для суспільства, оскільки дозволяють не накопичувати агресію та напругу [13, с.11].

У 1920-30-х роках Курт Левін і його учні провели ряд значущих досліджень в області психології конфлікту і визначили основу конфлікту – стан конфронтації, який може бути трьох основних типів: перший тип характеризується дією двох діючих на індивіда еквівалентно позитивно спрямованих сил (ситуація вибору), у другому випадку індивід перебуває під впливом двох негативно спрямованих сил (ситуація покарання), а в третьому випадку на індивіда діють протилежно спрямовані сили (заборонна ситуація).

Піонером у сфері управління конфліктами вважається Мері Паркер Фоллетт, стаття якої «Конструктивний конфлікт», опублікована в 1925 році, ознаменувала новий підхід до поняття конфлікту. Фолле визначила конфлікт як «розбіжність», природну і неминучу, яка не завжди призводить до негативних наслідків, а навпаки, конфлікт може бути конструктивним і є невід'ємною частиною процесу управління та веде до інтегративної єдності[59, с.112].

У 1944 році фон Нейман і Моргенштерн опублікували свою тепер уже класичну працю «Теорія ігор та економічної поведінки». Ця робота зробила великий внесок у роботу соціологів, розробивши та пояснивши в математичних термінах проблему конфлікту інтересів. У центрі теорії конфлікт розглядається з точки зору конкретної взаємодії сторін і можливих стратегій і результатів цієї взаємодії [58, с.65].

Американський соціолог К. Райт Міллс є засновником сучасної теорії конфлікту. На думку Міллса, конфлікт виникає під впливом нерівномірного розподілу влади і ресурсів у суспільстві та існування «еліти», в руках якої зосереджена влада, що призводить до ескалації цього конфлікту [3, с.73].

У 2008-09 роках канадські вчені Алан Сірс і Джеймс Кернс (Alan Sears and James Cairns) описали конфлікт з точки зору економіки, як фінансову кризу як неминучий результат економічних дисбалансів, нерівномірного розподілу грошових ресурсів, створених транснаціональними компаніями та урядом, іншими установами [3, с.74].

В даний час існує величезна кількість різноманітних визначень цього поняття. Єдиної точки зору щодо визначення не існує, через різноманітність і глибину цього феномену людських взаємин.

Конфлікт є найважливішим аспектом людської взаємодії. Це форма відносин між потенційними та реальними суб'єктами соціальної дії, мотивація яких зумовлена протилежними цінностями і нормами, інтересами та потребами.

Це визначення торкається важливого аспекту конфлікту – його потенційного прояву, оскільки конфлікт може існувати, але не мати видимого прояву, поки не станеться інцидент, який почне ескалацію конфліктної ситуації.

Іншою популярною точкою зору є визначення американського соціолога та конфліктолога Льюїса Альфреда Козера, який розуміє конфлікт як «боротьбу за цінності та претензії на певний статус, владу та ресурси, у якій цілі ворога полягають у нейтралізації, завданні шкоди або знищенні ворога»[18, с.79].

Наведені вище визначення відображають лише конфлікти між декількома акторами, тобто соціальні конфлікти, не враховуючи такого поняття, як внутрішньоособистісний конфлікт, який багато вчених схильні відносити до психологічного конфлікту. Деякі вчені припускають, що у внутрішньоособистісному конфлікті беруть участь взаємовиключні інтереси, цінності, цілі та потреби однієї людини; всі вони соціально обумовлені, а тому такий конфлікт також можна розглядати як соціальний..

Коротко, конфлікт можна визначити як розбіжності, через які залучені сторони сприймають загрозу своїм потребам, інтересам або цінностям. Але насправді конфлікт – це набагато більше, ніж просто незгода – це ситуація, в якій люди відчувають загрозу (фізичну, емоційну, статусну тощо) своєму благополуччю. Воно займає значне місце в житті будь-якої людини і завжди потребує уваги та зусиль для вирішення [10, с.33].

Учасники конфлікту, як правило, реагують залежно від свого сприйняття ситуації, тобто суб'єктивно. Отже, люди сприймають конфлікт крізь призму своїх цінностей, культури, переконань, досвіду, статі, віку та інших змінних.

На підтримку цієї ідеї англійський конфліктолог Майкл Ніколсон, який розглядає конфлікт як «діяльність, що відбувається в ситуації, коли індивіди або групи намагаються здійснити взаємно суперечливі дії щодо своїх бажань, потреб або зобов'язань» [53, с.17].

Конфлікт – це відображення зіткнення різних думок, інтересів, бажань, до якого не можна застосувати нейтральну шкалу оцінок, тобто конфлікт не може бути добрим чи поганим [53, с.18].

Конфлікт – психічна напруженість у стосунках і антагоністична ворожість сторін [11, с.21].

Конфлікт – це досягнення своїх цілей шляхом придушення цілей опонента [28, с.24].

Конфлікт – це розбіжність цілей та інтересів особи з інтересами суспільства [29, с.68].

В організації можуть виникати кілька видів конфліктів: організаційні, виробничі, трудові (соціально-трудова) та інші. Всі вони в тій чи іншій мірі проявляються на підприємстві туристичної сфери. Найбільший інтерес викликає організаційний конфлікт.

Організаційний конфлікт визначається як один із видів організаційної взаємодії, основою якого є наявність актуалізованих протиріч у цілях, інтересах, цінностях щодо різних засобів регуляції поведінки та проявляється у зіткненні та боротьбі активно взаємодіючих суб'єктів (людей, групи, підрозділи). Ці протиріччя можуть бути зосереджені в будь-якій з організаційних підсистем, і відповідно це буде визначати конфлікт.

Враховуючи те, що феномен конфлікту в організації найбільш повно вивчений у 20 столітті, можна виділити три основні підходи до поняття організаційного конфлікту, які домінують у минулому столітті та в наш час:

- 1) Традиційний підхід (1930-40-ті роки) Конфлікт розглядався з негативної точки зору і був синонімом таких понять, як насильство, руйнування та ірраціональність. Конфлікт виник через погану комунікацію між людьми, відсутність відкритості та довіри, небажання керівників реагувати на потреби та запити своїх працівників. У цей період на підприємствах був відсутній системний підхід до вирішення конфліктних ситуацій [41, с.94].

2) Сучасний підхід (1940-70-ті рр.) Розгляд конфлікту виходить на новий якісний рівень. Зараз конфлікт сприймався як природне явище. Особливе місце конфлікту відводили представники «Школи людських відносин», які вважали, що конфлікт може приносити користь і благотворно впливати на продуктивність праці. Між людьми, які працюють в одній команді, неодмінно виникне конфлікт, який при правильному підході мотивуватиме співробітників [41, с.95].

3) Інтеракціоністський підхід (1970 – по теперішній час). Згідно з цією точкою зору, конфлікт – це не тільки позитивна річ, але й необхідна для того, щоб людина ефективно взаємодіяла з іншими людьми. Конфлікт породжує інновації та стимулює творчий процес. При цьому необхідно контролювати «рівень конфліктності в організації», оскільки неконтрольований конфлікт може призвести до деструктивних наслідків [41, с.97].

Найбільш примітним аспектом організаційного конфлікту є те, що він присутній практично на всіх рівнях функціонування організації і проявляється в міжособистісній, внутрішньогруповій і міжгруповій взаємодії.

Говорячи про роль конфлікту в організації, можна відзначити, що багато дослідників у своїх роботах приходять до висновку, що навіть в організаціях з ефективною системою управління конфлікти не тільки можливі, але й корисні. Багато в чому це пов'язано з парадоксальністю самої сутності будь-якої організації, що виражається в чіткій структурі, з одного боку, і невизначеністю аспектів її функціонування – з іншого.

Причинами організаційного конфлікту, як правило, є три групи факторів. Перша група – зміст трудового процесу – включає ті причини, які ускладнюють виконання основних обов'язків працівника: неправильний розподіл повноважень, недосконалі комунікації, проблеми ергономіки робочого простору, невідповідність організаційної структури розмірам та потреби організації тощо [44, с.32].

Другу, не менш важливу групу складають соціально-психологічні причини, обумовлені взаємодією різних темпераментів людей, ущемленням

інтересів працівників, ігноруванням потреб працівників, недотриманням етичних норм і правил та ін. Такі причини є найбільш небезпечними, оскільки тягнуть за собою не тільки погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, а й економічні наслідки, такі як зниження продуктивності праці, втрати, втрата кадрів, а в туризмі ці причини можуть призвести до до втрати клієнтської бази [44, с.35].

Остання група причин пов'язана з інноваційною діяльністю підприємства, впровадженням нових технологій, модернізацією виробничого процесу, структурними змінами. Глибина, швидкість і масштаб цих змін безпосередньо залежать від реакції персоналу на ці нововведення. Чим більше нововведення змінює звичний організаційний процес, тим швидше виникне конфліктна ситуація, і навпаки, прогресивні зміни навряд чи викличуть сильний спротив.

Управління конфліктами в організації можна визначити як процес вирішення розбіжностей і протиріч, які виникають, наприклад, через розбіжності в думках сторін, або їх цілях і потребах. Ефективні практики управління конфліктами обмежують або запобігають негативним наслідкам конфлікту, намагаючись отримати вигоду з конфліктної ситуації. Під управлінням конфліктом можна розуміти повне запобігання конфлікту, а також контроль над конфліктною ситуацією, але не уникнення конфлікту. У літературі існує багато типологій методів управління конфліктами, але я хотів би зупинитися на найпростішій і в той же час змістовній типології поділу всіх організаційних методів управління конфліктами на стратегічні (вважаються основою для розробки організація та подолання деструктивних наслідків конфліктних ситуацій) і тактичні (застосовуються в залежності від цілей, які переслідуються безпосередньо в момент загострення конфлікту).

Значну складність у вивченні організаційного конфлікту в Україні представляє статистичний аналіз таких конфліктів [41, с.112]. Ця проблема безпосередньо пов'язана з національною специфікою української культури. Компанії рідко ведуть облік внутрішньоорганізаційних конфліктних ситуацій,

що ускладнює завдання оцінки загального рівня конфліктності в організації. На сьогоднішній день намагаються враховувати лише трудові конфлікти (соціально-трудова), що вилилися у страйки та протести. Під управлінням такого виду конфлікту, як трудовий, передусім передбачають правові методи.

Отже, поняття конфлікту включає різноманітні форми та методи протиборства, напруженості у стосунках, прихованої та відкритої боротьби. В основі конфлікту – протилежність позицій сторін і протиріччя в їхніх поглядах, зіткнення різноспрямованих дій. Конфлікт має форму свого прояву в боротьбі і суперництві, конкуренції і розбраті, кризі відносин. Конфлікт має багато форм прояву, тому його можна досліджувати із загальнофілософської чи соціологічної точки зору, з точки зору політичних чи економічних інтересів, психології чи ділових стосунків чи різних ділових культур.

Характер конфлікту визначається такими характерними ознаками [23]:

1) Конфлікт – це активне протиборство протиборчих сил, сторін, суб'єктів. Відносини між цими ворогуючими сторонами пройшли стадії невідповідності цінностей, прихованої ворожнечі, антипатії, неприйняття чи несхвалення позицій. Сторона активно протидіє спробам протилежної сторони проводити свій курс у загальному полі діяльності.

2) Протиставлення поглядів, думок, дій, позицій доведено до стадії боротьби, або, як іноді кажуть, до «точки кипіння». Примирення часто неможливе без зміни того непримиреного стану відносин, у якому перебувають конфліктуючі сторони. Різниця в поглядах, яка, як правило, виникає в колективній діяльності, не є ознакою конфлікту, вона повинна пройти шлях поступового або раптового наростання розбіжності до незбігу, протистояння і, нарешті, до взаємовиключення.

3) Між сторонами виникає конфліктна взаємодія, яка характеризується двосторонньою боротьбою типу «перетягування канату», в якій досягнення цілей залежить від того, наскільки поступливим є опонент. Зміст конфлікту – «дія – відсутність способу здійснення дії – реакція – дія протилежного напрямку» у взаємодії сторін.

4) Конфліктні сторони, за винятком внутрішньоособистісних конфліктів, перебувають в особливому стані психологічного збудження, емоційно-вольового напруження, порушення спілкування, агресивної поведінки, вони не тільки не слухають, але й не чують один одного.

5) Конфлікт є динамічним явищем соціальної взаємодії, має прихований або відкритий передконфліктний період, ескалацію або повторну ескалацію, вищу фазу боротьби, примирення, згасання, вирішення тощо. Кожна з фаз включає специфічні способи вирішення конфліктів.

6) Причини та чинники конфліктів не можна зводити лише до суб'єктивної сторони намірів, слів, дій людей. Конфлікти виникають на основі об'єктивних відмінностей у розподілі матеріальних ресурсів, території, політичної влади, ізоляції культур, історичних нашарувань протягом життя багатьох поколінь.

Поняття конфлікту є його визначенням, яке розкриває його найбільш суттєві аспекти: конфлікт – це найбільш гострий спосіб вирішення наявних або уявних протиріч у процесі взаємодії людей, що полягає у протидії суб'єктів конфлікту і зазвичай супроводжується напругою в емоційно-вольовій сфері.

Організація туру передбачає аналіз усіх його складових, упорядкованість маршрутів, зміну елементів побуту в цей період. Така визначеність, лінійність вимог до дій туриста, численні обмеження спонтанних дій суперечать його ініціативі на основі діяльності. Представники поліактивних культур звикли займатися декількома справами одночасно, легко змінювати або навіть порушувати графік, а більшість справ робити в незапланованому порядку. Коли представники моноактивної культури (німці, швейцарці, американці та ін.) зустрічаються з людьми мультиактивної культури (іспанці, латиноамериканці, португальці), вони відчують роздратування, тому виникають постійні конфлікти. Це також створює можливість конфлікту між зовнішніми культурними обмеженнями поведінки туриста та внутрішніми намірами [23].

Важливою особливістю є багатопланова взаємодія людей при організації та здійсненні туристичної подорожі. Як відомо, професійні, сімейні, політичні, релігійні, об'єднання людей за інтересами створюються на основі певної єдності довгострокових інтересів і мотивів. Туристичні групи – це тимчасові об'єднання людей з різними віковими, національними, культурними особливостями, внутрішньо слабо організовані. На основі інтегративної сукупності несхожості характерів, відмінностей у цінностях і внутрішньому житті можливі міжособистісні конфлікти цінностей, орієнтацій, соціальних ролей.

Туризм у сучасному світі є одним із важливих економічних факторів. Це сфера бізнесу, в якій зараз зайнятий кожен п'ятнадцятий працюючий у світі. Тому це потенційно є джерелом економічних конфліктів, особливо між задекларованим, очікуваним рівнем якості туристичних послуг і фактично наданим рівнем. Світовий досвід показує, що найбільш конфліктогенним чинником є різниця між заявленим рівнем транспортних і готельних послуг і реальним рівнем обслуговування. Цей тип конфлікту часто реалізується там, де місце організатора подорожі представляють клерки з обмеженими повноваженнями, а протилежну сторону представляє група незадоволених туристів. Цивілізовано вирішити конфлікти економічного та правового характеру буде вкрай важко. Саме цей випадок повністю ілюструє думку Дж. Г. Скотта: «Тут більше конфліктів, ніж дискусій і переговорів. Вони являють собою ескалацію протистояння у сфері принципово визначених зіткнень, що порушують особистий і міжособистісний мир» [56].

Звичайно, наведені вище аспекти туризму в світлі конфліктологічного підходу далеко не вичерпують змісту цього соціокультурного феномену, особливо в комунікативному, естетичному, гуманістичному аспектах, але вони свідчать про виникнення певних видів конфліктів.

По-перше, у сфері туризму конфлікти виникають у ширшій системі відносин між людьми, інституціями, країнами, які конфлікти навряд чи можуть дестабілізувати, знищити, але водночас вони є чинником, від якого

залежить цілісне враження, суб'єктивна оцінка конкретної події – туристичної подорожі. Порівнюючи сфери зовнішньополітичних відносин, економіки чи навіть сімейного життя, де конфлікти іноді не даремно називають війнами, з туристичною сферою, зауважимо, що людина в туризмі, як правило, налаштована уникати боротьби та суперництва, до споглядальне ставлення до навколишнього світу, повага до інших культур і порядків, але в той же час він більш чутливий, малозабезпечений в іншому соціокультурному середовищі, де діють невідомі закони і дивні звичаї. Беззахисність з особливою силою проявляється в міжнародному туризмі, де весь світ постає перед туристом як незвичайний, інший (іноземний).

По-друге, конфлікти в туристичному секторі не є фатально необхідними, як в інших сферах і видах діяльності. Так, у сфері ділових відносин взаємодія партнерів часто є серією (ланцюгом) конфліктів-переговорів щодо вирішення спірних проблем. У туристичній сфері найчастіше конфлікти виникають на ґрунті недосконалості організації подорожі, неузгодженості взаємодії контрагентів і як неадекватний суб'єктивно-поведінковий момент у складних ситуаціях.

По-третє, конфлікти в туризмі не мають глибокої історичної основи або принципово несумісного культурно-цивілізаційного ціннісного фундаменту. Якщо в міжетнічних конфліктах часто проявляється багатовікова ворожнеча між різними етнічними групами, яка закріпилася поколіннями, то конфлікти в туристичній сфері – це ситуативні конфлікти, які виникають «тут і зараз» з причин, які теж важко приховати. Таке методологічне застереження спрямовує нас на те, щоб потенційний і реальний турист докладав зусиль до самоконтролю та постійного контролю ситуації у спілкуванні, що відбувається саме «тут і зараз» [56].

По-четверте, у функціональному плані конфлікти, які все ж народжуються в туристичній сфері, мають переважно негативний, деструктивний, деструктивний зміст. Як відомо з позитивно-функціональної теорії конфліктів, у певних випадках конфлікт допомагає виявити поліфонію

поглядів, є реконструкцією реального стану стосунків між людьми, дає змогу висловити свої думки та частково усвідомити приховані. намірів, тобто виконує позитивні внутрішньоорганізаційні функції. Конфлікти в індустрії туризму – це здебільшого небажані, несподівані явища, які порушують спокій і призводять до руйнування людських стосунків. Методологічний сенс цього зауваження полягає в тому, що в конфліктній ситуації турист повинен більше орієнтуватися на стратегії уникнення, компромісу, співпраці, а не на стратегії суперництва та боротьби [56].

По-п'яте, більшість причин конфліктів у туристичній сфері знаходяться в матеріально-економічних відносинах і в правовій сфері, у розподілі ресурсів, хоча переплетення причин не варто скидати з чаші:

- відмінності між ідеями та реальністю;
- порушення спілкування в групі;
- відмінності в поведінці та життєвому досвіді;
- неузгодженість уподобань [56].

Конфлікт має досить складну структуру, елементи якої можна віднести до об'єктивної чи суб'єктивної сторони. До об'єктивної сторони належать сторони (учасники) конфлікту: основні учасники, організатори, підбурювачі, прихильники, співчуваючі, посередники, а також об'єкт і суб'єкт конфліктної боротьби. Суб'єктивний аспект включатиме цілісну підсистему інтересів, мотивів, потреб сторін, що спонукають їх до кінцевих дій.

1.2 Види конфліктів у туризмі

Проблема типології явищ і процесів, які вивчає кожна наука, є важливою з огляду на те, що в їх різноманітті вона дозволяє знаходити спільні риси та об'єднувати зовні неоднорідні об'єкти в певні класи (типи). Кожен окремих конфлікт характеризується поєднанням загальних і одиничних ознак. Загальні ознаки досліджуваного конфлікту стають визначальними в тому, що його відносять до певного типу конфлікту, а специфічні підлягають виявленню.

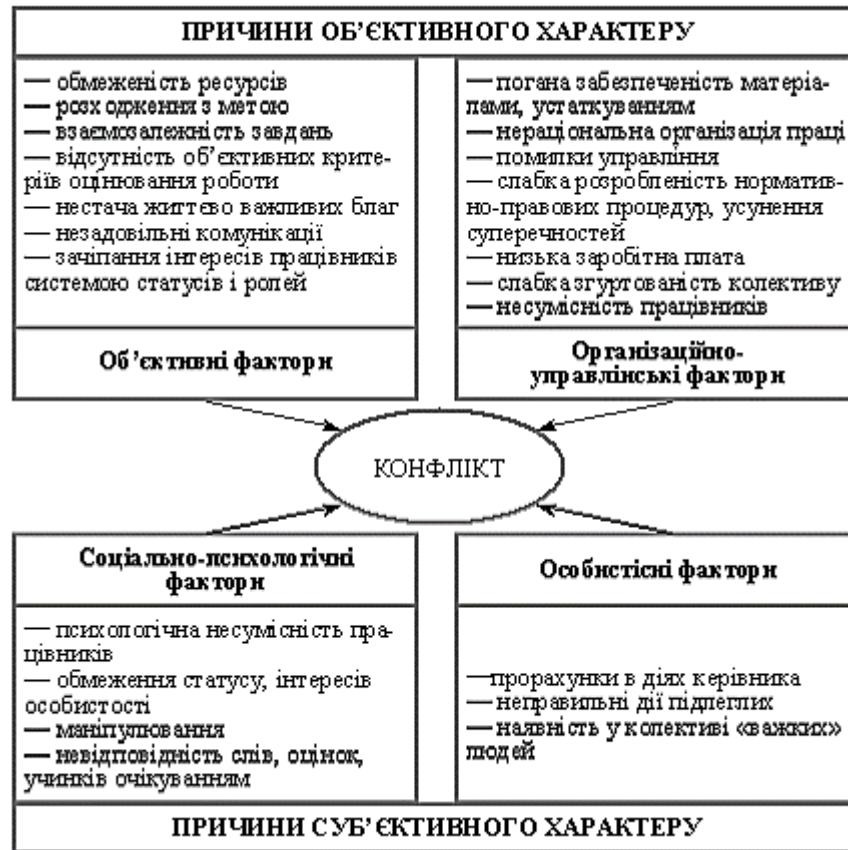


Рис.1.1. Причини та фактори виникнення та розвитку конфліктів [8, с.23]

Тепер відзначимо ті підвиди конфліктів, які найбільш яскраво виражені в індустрії туризму і менш помітні в інших сферах суспільного життя. Серед сукупності таких конфліктів відзначимо:

- міжкультурні конфлікти, які представляють представники країни, куди прибули туристи, і туристична група, яка є носієм іншої культури;
- конфлікти між туристичною фірмою, яка надає комплекс послуг, туристичною фірмою, організатором і туристичною групою або туристом, які порівнюють рівень організації із заявленим;
- конфлікти міжособистісні, внутрішньогрупові, що виникають всередині туристичної групи [8, с.24].

Розглянемо докладніше кожен із цих підтипів. Міжкультурні конфлікти за своєю природою виникають там, де безпосередньо стикаються ідеологічні

та поведінкові елементи різних культур, а саме в міжнародному туристичному обміні.

Міжнародний туризм базується на почутті поваги до національної культури та історії кожного народу, головних інтересів кожної держави. Однак міжкультурні конфлікти мають об'єктивну і суб'єктивну сторону, а тому часто виникають незалежно від бажання людей.

Об'єктивною стороною міжкультурних конфліктів є відмінність і замкнутість культур на землі, що, в свою чергу, призводить до труднощів їх розуміння представниками інших культур і протистояння. Споконвічним вважається культурне протистояння (протистояння) «Схід-Захід», оскільки, як влучно сказав знавець Індії Редьярд Кіплінг, «Схід є Схід, а Захід є Захід». У культурології проблема взаємовідносин Східної та Західної цивілізацій зараз перебуває на новому витку переосмислення [41, с.58].

Схід – це традиціоналізм, консерватизм і універсалізм локального типу: місто, людина, родина і культура, а Захід – це динамізм цивілізації в цілому, активна активність, дещо обмежена свобода особистості, інтернаціоналізм. Крім того, ізоляція культур ставить перешкоди на шляху її повного розуміння та відповідної адаптації до іншого культурного світу. Сучасні експерти з Великої Британії по роботі в гуманітарних неурядових організаціях при наданні допомоги в інших країнах вказують на те, що у співробітників домінують уявлення про культуру інших країн (зазвичай у зонах конфлікту) як наповнену страхом, конфліктністю, ворожнечею. А американські експерти в області організаційної поведінки зазначають, що «японські бізнесмени вважають людей із Заходу чужинцями». Зауважимо, що коли між «нашими» виникають конфлікти, дії сторін суттєво відрізняються від уявлень «їхніх» щодо етнонаціональної конфліктної поведінки. Повертаючись до наведеного вище прикладу з японськими бізнесменами, виявилось, що вони, всупереч уявленням Заходу, часто діють дуже прямолінійно, використовують конфронтаційний підхід, чітко формулюють принципові розбіжності в позиціях і прямо висловлюють незгоду або роблять зустрічні пропозиції. У

представників західного світу переважають погляди на японського партнера як на лояльного, стриманого, ввічливого, майже неконфліктного.

Подорожуючи різними країнами, можна помітити, що культура поведінки кожного народу складається із суміші національних традицій, історично закріплених правил поведінки та норм міжнародного спілкування, які сформувалися внаслідок глобалізаційних процесів. Господарі не тільки налаштовані на гостинність, а й очікують від гостей уваги, інтересу до своєї країни, поваги до звичаїв [41, с.59].

Суб'єктивний аспект міжкультурних конфліктів полягає в глибоко вкоріненому у свідомості певного культурного середовища й окремих носіїв культури почуття вищості, зарозумілості власної культури.

Конфлікт між турфірмою, яка організовує подорож, і її учасниками виникає переважно на ґрунті нездійснених надій туристів, а також з причин нечіткого розподілу відповідальності за те, що станеться. В основі врегулювання такого типу конфлікту лежать дві стратегії – нормалізація відносин і вирішення суті справи.

Нормалізація відносин передбачає відокремлення проблеми від людей, які змушені її вирішувати, а під час спілкування виявляти симпатію та уважно слухати один одного.

Вирішення справи по суті має ґрунтуватися на виконанні кожною стороною певних прав та обов'язків за договором. В умовах України незадоволеним туристам доцільно звернутися в Управління захисту прав споживачів. Конфліктам запобігає однозначно сформульований договір, встановлення двосторонньої відповідальності за порушення умов договору.

Міжособистісний конфлікт – це конфлікт двох і більше людей, відчувачих опір своєму вибору, поведінці, цілям, які вони вважають головними. Міжособистісний конфлікт частіше зустрічається в туристичному бізнесі, ніж у зовнішньоекономічних відносинах. Він виникає там, де в процесі життя дві особистості безпосередньо впливають одна на одну [53, с.74].

Можливі й інші види конфліктів:

- горизонтальні конфлікти виникають між працівниками, які не перебувають у відносинах підпорядкування один одному;

- виникають вертикальні конфлікти між підлеглими та керівниками;

- змішаний тип конфлікту поєднує ознаки попередніх.

Найпоширенішими є вертикальні та змішані конфлікти – вони становлять у середньому 70-80% усіх. [53, с.75]

Таким чином, схематично можна визначити такі типи конфліктів у сфері туризму:

- між потенційним чи реальним туристом та організаторами туристичних послуг – менеджерами туристичних фірм, екскурсоводами, гідями-перекладачами, працівниками готелю, офіціантами, водіями транспортних засобів тощо;

- між представниками персоналу туристичних фірм – конфлікти всередині колективу однієї фірми, а також з представниками її конкурентів, з посередниками та підрядниками;

- між туристами на екскурсіях, турах, музеях, під час проживання в готелі, участі у розважальних заходах тощо [24, с.88].

Таким чином, типологізація заснована на вияві подібності та відмінності в характеристиках конфліктів між собою, на пошуку надійних способів їх виявлення, а тому дозволяє передбачити існування ще невідомих типів. До основних типових факторів належать функції конфліктів, кількість сторін, які беруть участь у конфлікті, динаміка, причини, ступінь тривалості та напруженості відносин.

1.3. Подолання конфліктних ситуацій у туризмі

Найчастіше причиною конфліктів у сфері туризму є недостатня психологічна сумісність партнерів у спільній діяльності. Існують різні типи конфліктних характерів клієнтів і їх взаємодії з персоналом туристичної фірми. Класичний приклад – «активний» турист, який під час екскурсії

перебиває «слабкого» гіда, сперечається з ним. Іншим прикладом є відвідувач ресторану, який наполягає на особливому ставленні за умови «щедрих чайових» офіціанту. У разі зіткнення з такими типами клієнтів найважливішою умовою подолання конфлікту є стриманість і терпіння персоналу туристичних підприємств. Туриста необхідно вміло залюбити, застосувати до нього індивідуальний підхід і не допустити розвитку конфлікту. Тому доцільно виокремити типові види конфліктів у сфері туризму.

Що викликає конкретні конфліктні ситуації? Часто причини їх виникнення неочевидні, комплексні, їх сукупність може змінюватися на різних етапах конфлікту, залежати від ступеня залученості його учасників у конфлікт і т. д. Але в той же час систематизація причин конфліктів у сфері туризму, попри всі його немінучі стереотипи, необхідна. Ось основні типи причин конфліктів у туристичній сфері [24, с.89]:

1. Обмеженість ресурсів, з одного боку, а з іншого боку, прагнення кожної сторони конфлікту взяти собі краще і в більшій кількості. Прикладом такого конфлікту є процес розподілу часу відпустки на літній період між працівниками туристичних фірм.

2. Невідповідність потреб та інтересів у персоналу та клієнтів туристичної фірми. Наприклад, різні філії готелів, виконуючи свої цілі і несучи відповідальність за їх виконання, можуть надавати мало значення загальним цілям всієї компанії.

3. Взаємозалежність обов'язків. Коли одна особа чи група залежить від іншої особи чи групи у виконанні своїх завдань, завжди існує потенціал для конфлікту. Наприклад, турист чекає сніданку до кімнати, але він затримується. За кількома посиланнями інформація про це надходить до керівника служби розміщення. Він з'ясовує причину – продукти на кухню принесли пізно. Керівник служби розміщення телефонує в організацію, з якою укладено договір на поставку продуктів. Кажуть, водій виїхав вчасно. Впливає припущення, що, можливо, він потрапив у пробку. Далі йде серія з'ясування

причин пробок з винесенням взаємних звинувачень і т. д. Як було сказано, взаємозалежність обов'язків потенційно містить можливість конфлікту.

4. Погане спілкування. Недостатньо ефективний канал передачі інформації є як причиною, так і наслідком конфліктної ситуації. У туристичних підприємствах слабкість інформаційних каналів може бути зумовлена технічними, організаційними, психологічними, особистісними та іншими факторами.

5. Погана ергономіка робочих місць. Ця причина провокує конфлікт, коли трудова функція не забезпечена необхідними засобами для її виконання: немає необхідного обладнання, недостатньо місця (наприклад, для обслуговування клієнтів), тіснота, шум і т. д. Під впливом цих факторів, підвищується стомлюваність співробітників і, як наслідок – дратівливість;

6. Неадекватний контроль. Неможливо зробити загальний висновок про доцільність тієї чи іншої форми контролю – кожна ситуація вимагає свого підходу – жорсткого чи м'якого. Обидві форми контролю можуть виявитися недоречними (надмірними або, навпаки, недостатніми), що призведе до конфлікту. В умовах тотального контролю кожного кроку туриста, працівника готелю чи цілої туристичної компанії людина рано чи пізно втрачає самовладання. Турист обуриться, а працівник обслуговування в умовах тотального контролю через нервозність справді працюватиме гірше. З іншого боку, безконтрольність призводить до безвідповідальності, при якій також створюються всі умови для виникнення конфлікту,

7. Відмінності в поведінці та життєвому досвіді. Життя вчить людей по-різному реагувати на конфлікти. Деякі люди уникають їх. Хтось вважає їх джерелом прогресу і, коли виникнуть необхідні умови для конфлікту, ними скористається. У деяких з роками виробився опір конфліктам. Їх не провокують, але й не уникають. І хлібом когось не годуй, дай тільки сваритися. За даними англійського дослідника Роберта Брамсона, лише десята частина всіх працівників порушує сприятливий психологічний клімат у трудовому колективі. Решта не є ініціаторами конфліктів. [24, с.90]

Існує ряд типових помилок, які спонукають учасників конфлікту нагнітати конфліктну ситуацію:

1. Виграш-програш. Прагнучи до несумісних цілей, в учасників конфлікту формується думка, що перемога однієї позиції можлива лише за рахунок поразки іншої. Ця омана призводить до загострення конфлікту настільки, що перемога в ньому дається занадто високою ціною.

2. «Самовиправдання». Учасники конфлікту схильні виправдовувати власну поведінку, перебільшувати власні досягнення та применшувати свої помилки та прорахунки. Це призводить до несправедливих суджень і підтримує конфліктну ситуацію.

3. «Погана людина». Людина, яка діє всупереч прагненням учасника конфлікту, викликає у нього негативні емоції. Відбувається перенесення негативної оцінки ситуації на особистість протипорочної сторони, що ускладнює пошук консенсусу та вихід із конфліктної ситуації.

4. «Дзеркальне сприйняття» виникає тоді, коли у двох учасників конфлікту формується симетричне сприйняття один одного – власні недоліки приписуються протилежній стороні. Часто простого усвідомлення такої можливості достатньо, щоб провести необхідний самоаналіз і уникнути такого сприйняття [22, с.40].

Існує ряд правил поведінки керівника турфірми, щоб запобігти конфліктній ситуації в колективі або мінімізувати конфлікт, що вже почався.

Перше правило: керівник повинен бути гнучким. Компроміс часто є основою для уникнення конфлікту. Для розвитку звички йти на компроміс необхідний навик стороннього погляду – оцінки ситуації з позиції іншого учасника конфлікту. Готовність до компромісу заздалегідь знижує градус конфліктності. [22, с.41]

Наступне важливе правило – доброта. Доброзичлива поведінка по відношенню до конфліктного клієнта нейтралізує його деструктивну поведінку і розсіює негативне враження. Для менеджера туристичної фірми,

адміністратора готелю, екскурсовода, офіціанта доброзичливість до туриста має стати звичкою.

Важливою умовою згладжування конфлікту є дотримання дистанції. У випадках, коли основною причиною конфлікту є психологічна несумісність взаємодіючих сторін, оптимальним рішенням є збільшення дистанції між ними. Наприклад, якщо екскурсовод стикається з клієнтом, який конфліктує з ним, він може попросити свого колегу обслужити його. Варто пам'ятати, що психологічна несумісність може бути як двосторонньою, так і односторонньою.

Згладжуванню та попередженню конфліктів також сприяє звичка та вміння членів команди цінувати умови праці, які вони мають. Менеджер, зі свого боку, повинен безперервно працювати над усуненням причин незадоволеності туристів і працівників у їх повсякденній взаємодії. Слід пам'ятати, що несприятливими факторами, що знижують задоволеність працівників роботою, є одноманітність, напружені стосунки з вищим керівництвом, необґрунтовані скарги клієнтів на обслуговування та ін.

Для попередження конфліктних ситуацій велике значення має психологічна підготовка працівників соціально-культурного обслуговування та туризму. Цей тренінг включає розвиток навичок діалогу з клієнтом, проведення групових обговорень соціально-психологічних ситуацій, що виникають на підприємствах соціально-культурного обслуговування та туризму, а також проведення ситуативно-рольових ігор та конкурсів професійної майстерності [25, с.68].

В основу відносин між персоналом і клієнтами необхідно покласти принцип взаємоповаги і суворо дотримуватися цього принципу. Співробітник компанії повинен надати клієнту найкращі туристичні товари та послуги, які компанія може надати. Але при цьому необхідно дотримуватися гідності співробітника – принижена поведінка останнього провокує багатьох туристів на поведінку, що провокує конфлікти.

Одним з найбільш очевидних шляхів згладжування конфліктів у туристичній сфері є підбір і навчання персоналу на засадах самоконтролю. Співробітник компанії повинен вміти стримувати емоції, мати «професійну маску», що складається з доброзичливого і ввічливого виразу. Обслуговуваний гість повинен відповідати самій компанії з її принципами в особі співробітника, а надмірна емоційна залученість співробітника, в свою чергу, потенційно містить високий показник конфліктності.

Ще одна необхідна якість для співробітника туристичної компанії – вміння заспокоїти. Існують стандартні перевірені методи, спрямовані на зняття емоційної напруги клієнта – на початку конфлікту відвести його в окрему кімнату, сісти з ним на один рівень і уважно вислухати, попросивши послідовно викласти проблему. Висловлюючи невдоволення, необхідно проявляти розуміння і співпереживання. Сама необхідність упорядкувати свої претензії при презентації вже знижує емоційну насиченість клієнта. Додатково, вислухавши його, можна запропонувати йому чай, каву, солодощі. І просять викласти претензію письмово. Такі прості прийоми дозволяють зупинити конфліктну ситуацію на початкових етапах її розвитку.

Зі сказаного можна зробити висновок, що професійне управління конфліктною ситуацією і конфліктами в цілому є цілком можливою і необхідною стороною професійної діяльності менеджера туристичного підприємства. За своєю природою конфлікт є складним явищем, він має багато форм і напрямів впливу. І, з одного боку, можна залучити спеціаліста зі сторони для проведення заходів з попередження та вирішення конфліктів, але одних його зусиль буде недостатньо. Необхідно підібрати і виховати злагоджену команду, здатну і мотивовану брати під контроль виникнення і розвиток конфліктних ситуацій як всередині колективу, так і при роботі з клієнтами [25, с.69].

Основною стратегією зменшення конфліктного потенціалу в індустрії туризму є вжиття заходів щодо запобігання конфліктам. Такі кошти можна розділити на три групи.

До першої групи відноситься мінімальна соціокультурна підготовка туристів перед поїздкою в специфічний за етнокультурними особливостями регіон. Вона включає ознайомлення з історією країни (регіону), етнокультурними традиціями, звичаями народів, суспільно-політичним і релігійним становищем, у тому числі ступенем можливої небезпеки. Для цього турфірми повинні пропонувати потенційним туристам відповідні довідкові видання, ситуаційні огляди ситуації по регіонах, а також готувати пам'ятки та листівки [36, с.144].

До другої групи заходів слід віднести формування навичок комунікації, відповідної культури поведінки в місцях розташування культурних і духовних цінностей даної країни чи регіону [36, с.145].

Культурні цінності – це об'єкти, що мають значну культурну цінність, важливе матеріальне і духовне значення в житті народів загалом і населення даної території, а тому захищені міжнародним правом від знищення та пограбування, місцевими законами – від необережного поводження з ними. До них належать: рухомі чи нерухомі цінності, що мають велике значення для культурної спадщини кожного народу, такі як: пам'ятки архітектури, твори мистецтва, рукописи, книги та наукові колекції; ансамблі будинків; будинки, призначені переважно для зберігання та експонування рухомих культурних цінностей, таких як: бібліотеки, музеї та сховища культурних цінностей; центри, які містять значну кількість культурних об'єктів [20, с.79].

У разі виникнення конфлікту між туристичною групою та органами місцевої влади або органами, які займаються охороною культурних цінностей, ні в якому разі не загострювати його, а пропонувати моральну та матеріальну компенсацію заподіяної шкоди, виявивши ознаки всілякої поваги до населення та культурні цінності.

До третьої групи належать «обмеження матеріальної та предметної діяльності» туристів у заповідних, святих місцях, у центрах, де розташовані пам'ятки культури, матеріальні та духовні цінності. Такий інноваційний термін позначає спрямованість дій туристів переважно на споглядально-

пасивний характер поведінки, іноді забороняючи навіть торкатися до культурних цінностей, а тим більше забороняючи придбання деяких з них як «меморіальних сувенірів». Відзначимо, що в багатьох країнах Сходу навіть дотик до тіла іншої людини або рукостискання сприймається як неприпустиме явище в спілкуванні [20, с.80].

Уточнення вимог щодо міжнародних поїздок є одним з ефективних способів запобігання міжкультурним конфліктам. Кожен з учасників поїздки має чітко уявити свої права, визначені, зокрема, Гаазькою конвенцією 1982 року, а також обов'язки та відповідальність представника своєї держави[42,с.117].

Внутрішньогруповий конфлікт всередині туристичної групи в абстрактній формі привертає увагу багатьох вчених. Конфлікти такого типу виникають і тривають до тих пір, поки в групі не виробляться певні регулятивні механізми, засновані на встановлених групою правилах поведінки[6].

На це поняття необхідно спиратися при врахуванні специфіки взаємодії людей у туристичній групі. Вихідним пунктом міркувань є той незаперечний факт, що туристична група – це штучно створене, тимчасове об'єднання людей з різними соціокультурними та психолого-емоційними характеристиками. Основним об'єднуючим мотивом є задоволення потреби в подорожі та споживання конкретного продукту індустрії туризму. Туристська група в соціально-психологічному розумінні – це специфічне колективне явище, в центрі якого – система міжособистісних відносин, що проявляються у формі індивідуальної групової діяльності. Сукупність індивідуальних цінностей утворюють ціннісно-орієнтаційну єдність групи. У короткостроковій перспективі стверджувати про можливість відбору осіб у туристичні групи за ознакою психофізичної сумісності було б нереальним. Група формується стихійно з різних людей.

Як правило, туристична група досить швидко під час подорожі виявляє ще приховану потребу в розподілі функцій і встановленні певних правил

групової поведінки, а також намагається встановити певний розподіл повноважень і свобод. Тут стане в нагоді структурування відносин як вид переговорного процесу.

Основні функції туристичної групи розподіляються на формальному рівні між керівником (інструктором) групи та її учасниками, серед яких можуть бути незадоволені, закомплексовані, напористі, акцентуйовані та конфліктні особистості [42, с.87].

Незадоволеність – психічний стан людини, при якому домінуючими почуттями є негативна реакція на задоволення її потреб. Відчуваючи невдоволення після певного критичного аналізу своєї діяльності, людина починає активно діяти, щоб змінити обставини. В основі незадоволеності найчастіше лежить значна різниця між рівнем очікуваних очікувань і реаліями туристичної поїздки. У туристичній групі незадоволений постійно висуває вимоги до інших як всередині групи, так і поза нею, які є джерелом зіткнень і конфліктів.

Складний за характером і особливостями емоційно-психологічного складу людини характеризується наявністю різноманітних невірноваженостей, різкою зміною настрою та ставлення до оточуючих. Така людина вносить нервозність у відносини, висуває завищені вимоги до поведінки оточуючих і умов здійснення туристичної поїздки.

Асертивна особистість – це людина з такою якістю характеру, яка проявляється в постійній потребі в самоствердженні. Асертивність також проявляється в тому, що людина може переконати інших надати їй допомогу і потребує більш підкресленого позитивного ставлення. Асертивна поведінка завжди специфічна і обмежена. Водночас напориста людина сприймає вимоги оточуючих до себе без напруги, що сприяє конструктивному діалогу [42, с.88].

Акцентуйована особистість – надмірно виражена індивідуальність, оригінальність – перебільшена, яскрава оригінальність. Акцентуація характеру – поняття, введене К. Леонгардом, означає надмірну вираженість індивідуальних рис характеру, сукупність яких призводить до внутрішніх

конфліктів. Акцентуїтована особистість має вибіркoву вразливість по відношенню до деяких зовнішніх впливів при нормальній або підвищеній прихильності до впливів інших [42, с.89].

Конфліктна особистість містить набір особливих рис характеру, які є індивідуальним джерелом конфлікту. Узагальнення спеціальних психологічних досліджень показує, що у конфліктних осіб переважають: неадекватна самооцінка своїх можливостей і здібностей, що контрастує з оцінками оточуючих, прагнення до лідерства в будь-якій ситуації, надмірна пряmolінійність і «принциповість». У туристичній групі особливо несприятлива для формування нормальної атмосфери наявність різновидів конфліктних особистостей: «агресивних», «скаржників», «мовчунів», «песимістів», «всезнайок» та ін.

Агресивні люди постійно дошкуляють оточуючим з претензіями, висловлюючи їм уїдливі зауваження, надмірно дратуються, вдаються до ексцентричних рухів і взагалі неврівноваженої поведінки.

Скаржники не несуть відповідальності за створення ненормального туристичного стану, а постійно скаржаться на когось чи щось.

Мовчуни приховують свої зауваження і цим ставлять інших у незручне становище, тому що їм важко здогадатися про невдоволення чи нормальний стан співрозмовника чи партнера.

Песимісти сприяють створенню депресивної атмосфери, передбачаючи майбутню невдачу в будь-якому випадку і відчуваючи сильну тривогу.

Серед запропонованих стилів поведінки для зниження конфліктності в туристичній групі найбільше підходить стиль адаптації [41, с.91].

Має певні характерні особливості:

– найважливішим завданням керівників групи є відновлення спокою та доброзичливості, стабільних стосунків між учасниками групи;

– предмет суперечок і конфліктів неважливий, уявний, тобто існує лише в «перекошеній» свідомості конфліктних осіб;

– усі учасники групи повинні знати, що в цій ситуації краще підтримувати добрі стосунки з іншими, ніж відстоювати свою точку зору.

Ще одним продуктивним підходом до вирішення міжособистісних конфліктів є використання медіаторів. Медіатор у конфліктній ситуації дозволяє кожному не втратити гідність, незважаючи на неминучі поступки. Поступки як би адресуються медіатору, кроки конфлікуючих сторін назустріч один одному також робляться як би на вимогу медіатора [41, с.92].

Стиль згладжування визначається переконаннями людини, не варто злитися і дратуватися ні в якому разі, тому що екскурсійна група – це «одна щаслива команда», що «ми не повинні розгойдувати човен, в якому ми всі сидимо». Цей стиль вимагає не випускати назовні внутрішній конфлікт взаємодії людей, апелюючи до «туристичної солідарності».

Таблиця 1.1

Характеристика можливих конфліктів [58, с.48]

Конфлікуючі сторони	Причини конфлікту	Профілактичні заходи
Виробники послуг – туроператор, туроператор – турагент	Невідповідність виробництва послуг у часі. фінансові претензії	Досконале планування туристичного продукту, забезпечення комунікацій. Економічно обґрунтований розподіл прибутку
Постачальники послуг – туристи	Невідповідність ціни та якості обслуговування. Низька культура	Ретельне вивчення попиту на туристичні послуги
Турист (туристи) – турист (туристи)	Різний склад групи за параметрами: вік, фінансовий стан, соціальний статус тощо, що визначає різні точки зору на мету поїздки.	Правильне групування груп на основі однорідності
Турист (туристи) – місцеве населення	Одяг, поведінка в суспільстві	Попереднє ознайомлення туристів зі звичаями народів країни (регіону), які вони відвідують.

Як видно з таблиці 1.1, кожен варіант конфлікту має свої профілактичні заходи.

У переговорах психолог може допомогти сторонам розпізнати використання різних неконструктивних тактик:

- тактика демонстративного співробітництва, згідно з якою сторона демонструє намір співпрацювати, опонент, відповідно, створює враження позитивного перебігу переговорів, але конкретного результату не досягається;

- тактика, спрямована на дезорганізацію партнера. Партнер для руйнування плану дій іншого партнера може запропонувати рішення, пропозицію, погрозу. Основна мета – змусити сторону відмовитися від наміченого плану та очікувань;

- тактика викликання симпатії партнера – створення образу нещасної сторони, тому згода є ознакою відновлення справедливості, рівноваги. Ця тактика заснована на спекуляції на симпатії, справедливості іншого учасника.

Для конструктивного вирішення конфліктів шляхом переговорів менеджер турфірми може допомогти дотримуватися наступних прийомів:

- охолодження емоцій;
- зниження рівня психологічної напруги та тиску;
- подолання недовіри;
- зниження рівня фрустрації, тривоги, роздратування, вербальної агресії, підозрілості;

- безпосереднє спілкування для з'ясування протиріч щодо підстав і предмета конфлікту;

- виявлення прихованих емоцій, мотивів, прагнень, очікувань;
- проведення «мозкового штурму» для спільного вирішення проблеми;
- рефлексія сприйняття і розуміння.

Сторони в переговорах повинні бути жорсткими щодо предмета суперечки і м'якими щодо опонента. Відповідно, психологічна допомога повинна бути спрямована в цьому напрямку.

Керівник повинен розуміти, що однобічна аргументація в переговорах зводиться до демонстрації правильності, переваг свого рішення і приховування недоліків. Учасник конфліктної взаємодії не повинен думати, що опонент не усвідомлює суті чи причин суперечки, але все ж багато чого з того, що не погоджено для опонента, залишається як би в тіні. При переговорах слід дотримуватися так званого «гомерівського порядку», наведення аргументів і доказів, тобто починати потрібно з сильного, потім приводити слабшого, ще слабшого і, нарешті, найсильнішого.

Часто можна зустріти формулу успіху переговорів, сенс якої полягає в тому, що в переговорах перемагає не той, хто має сильну позицію чи вагоміші аргументи, а той, хто контролює темп переговорів. Темп можна регулювати за допомогою «прискорювачів» і «гальм». Професійний переговорник використовує «прискорювачі», впливає на опонента темпом. Для новачків більш поширене використання «гальм». До них належать [48, с.59]:

- запит сторони про консультацію. Така тактика знімає емоційну напругу, переводить розмову в іншу площину. Крім того, історія суперника містить корисну інформацію;
- засоби презентації: світлові та звукові ефекти (наприклад, PowerPoint);
- втома сторони дає змогу опонентові запропонувати зробити паузу, перерву, відкласти обговорення питання;
- використання подразників: яскраве світло, холодний потік повітря, шум, висока або низька температура, флірт секретарки тощо;
- переключення уваги на інший предмет, наприклад, протирання окулярів, гортання щоденника тощо;
- як випадковий візит іншої людини;
- вироблення єдиного уявлення про термінологію та умови переговорів (регламент, мета, повноваження та відповідальність тощо);
- екскурсія містом, підприємством партії, парком, спільне відвідування музею тощо. Мета – відвернути увагу та налагодити зв'язок.

Крім того, можливість зустрітися і поговорити в неформальній обстановці прискорює домовленість. Чим частіше сторони бачать одна одну, тим легше їм досягти компромісу. Таким чином, ведучи переговори, менеджер повинен коригувати та оптимізувати темп переговорів.

Умови готовності до переговорів:

- ресурси обох сторін оцінюються як рівні або приблизно рівні;
- ворожість та/або агресивність взаємодії між сторонами не перевищує того рівня, до якого вони виконують лише мобілізаційну функцію;
- необхідно, щоб хоча б одна зі сторін була менш жорсткою по відношенню до іншої і була готова йти на певні поступки.

Психологічні фактори, на які варто звернути увагу менеджеру або керівнику туристичної фірми і які визначають динаміку переговорів, це[58,с.101]:

- статус учасників переговорів (вимірюється можливістю впливу на опонента);
- наявність третіх осіб, які можуть виступати посередниками у вирішенні конфлікту;
- спосіб підготовки переговорів, а також причини виникнення та загострення конфлікту;
- особистісні характеристики учасників переговорів – їхні установки, навички, спосіб спілкування та поведінки, емоційна стійкість, конформність тощо;
- взаємини в групі;
- групова культура (домінуючі думки та настрої, установки, стереотипи, звичаї)[58, с.102].

З психологічної точки зору до початку переговорів сторони мали сформовану думку про опонента, низку установок, мабуть, стереотипне бачення проблеми. До поширених спотворень у сприйнятті сторони можна віднести ефект ореолу, який полягає в приписуванні опоненту позитивних чи негативних оцінок і якостей, яких не спостерігається в момент переговорів.

Ще одним спотворенням у сприйнятті ситуації та учасників розв'язання конфлікту є стереотипізація, яка полягає в тому, що судження про сторону та вчинки виробляються на основі власного чи чужого обмеженого досвіду. Стереотипізація спрощує процес сприйняття іншої людини, але водночас викликає неупереджене ставлення, неадекватне сприйняття [11, с.64].

Ефект новизни полягає в тому, що перше враження про людину сильніше, ніж наступне. виправлення першого враження про людину вимагає додаткових зусиль і тривалих знань. Таким чином, завдання учасника переговорів полягає в досягненні психологічного контакту і переході до наступного етапу ділового спілкування – орієнтації, що дозволяє вибрати стратегію і тактику розмови, в ході якої повинен розв'язатися певний конфлікт. Для цього керівник повинен розуміти цілі та мотиви поведінки скаржника (потреби та інтереси), його установки, переживання, очікування, наявність сумнівів і переконань [11, с.65].

Якщо переговорний процес завершується прийняттям рішення, а фактично нічого не відбувається, то це може стати детонатором наступних, сильніших і триваліших конфліктів або викликати ескалацію і трансформацію існуючого конфлікту. Повторні переговори провести занадто важко. У цьому випадку більш прийнятним буде залучення посередника.

Висновки до розділу 1

Таким чином, конфлікти виникають на основі об'єктивних відмінностей у розподілі матеріальних ресурсів, території, політичної влади, ізоляції культур, історичних нашарувань протягом життя багатьох поколінь.

Поняття конфлікту є його визначенням, яке розкриває його найбільш суттєві аспекти: конфлікт – це найбільш гострий спосіб вирішення наявних або уявних протиріч у процесі взаємодії людей, що полягає у протидії суб'єктів конфлікту і зазвичай супроводжується напругою в емоційно-вольова сфера.

Серед сукупності таких конфліктів відзначимо:

- міжкультурні конфлікти, які представляють представники країни, куди прибули туристи, і туристична група, яка є носієм іншої культури;
- конфлікти між туристичною фірмою, яка надає комплекс послуг, туристичною фірмою, організатором і туристичною групою або туристом, які порівнюють рівень організації із заявленим;
- конфлікти міжособистісні, внутрішньогрупові, що виникають всередині туристичної групи що професійне управління конфліктною ситуацією і конфліктами в цілому є цілком можливою і необхідною стороною професійної діяльності менеджера туристичного підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «Travel Group»

2.1. Загальна характеристика туристичної компанії ТОВ «Travel Group»

Туристичне підприємство ТОВ «Travel Group» – комерційне підприємство, однією з головних цілей існування якого є отримання прибутку. Регіональне представництво підприємства розташоване в м. Дніпро за адресою вул. Святослава Хороброго, 12, оф.309. За формою господарювання і правовому статусу – це товариство з обмеженою відповідальністю. Форма власності – колективна, підприємство працює у сфері послуг, в туристичній сфері.

Туристичне підприємство ТОВ «Travel Group» було створене в 2000 р., як туристичний відділ великого виробничого підприємства. Клієнтами агентства спочатку були співробітники і партнери величезного підприємства: від рядових працівників до керівників крупних підрозділів. За три роки роботи співробітники турагентства навчилися професійно організовувати тури як для клієнтів з невеликим бюджетом, так і для туристів, яким необхідний виключно VIP-сервіс. Одержавши чималий досвід роботи з туристами і туристичними партнерами, у 2003 р., підприємство приступило до створення власного туристичного продукту. Одержавши ліцензію туроператора, співробітники турагентства отримали можливість самостійно формувати туристичні програми, враховуючи потреби туристичного ринку і побажання туристів [43].

Важливим є те, що організаційна структура туристичного підприємства ТОВ «Travel Group» є раціональною й економічною, що забезпечує належну якість продукту, дотримання національних державних та міжнародних стандартів, які встановлюють правила та вимоги здійснення господарської діяльності підприємствами туристичної сфери. Кожне підприємство туризму,

яке здійснює туроператорську діяльність, відповідно може бути з кількох елементів – структурних підрозділів. Кожний підрозділ – відокремлена частина управління, яка також виконує свої завдання у відповідності з положенням про структурну одиницю.

Топ-менеджмент підприємства ТОВ «Travel Group» обрало дивізіональну організаційну структуру управління.

Організаційна структура управління підприємством представлено на рисунку 2.1.

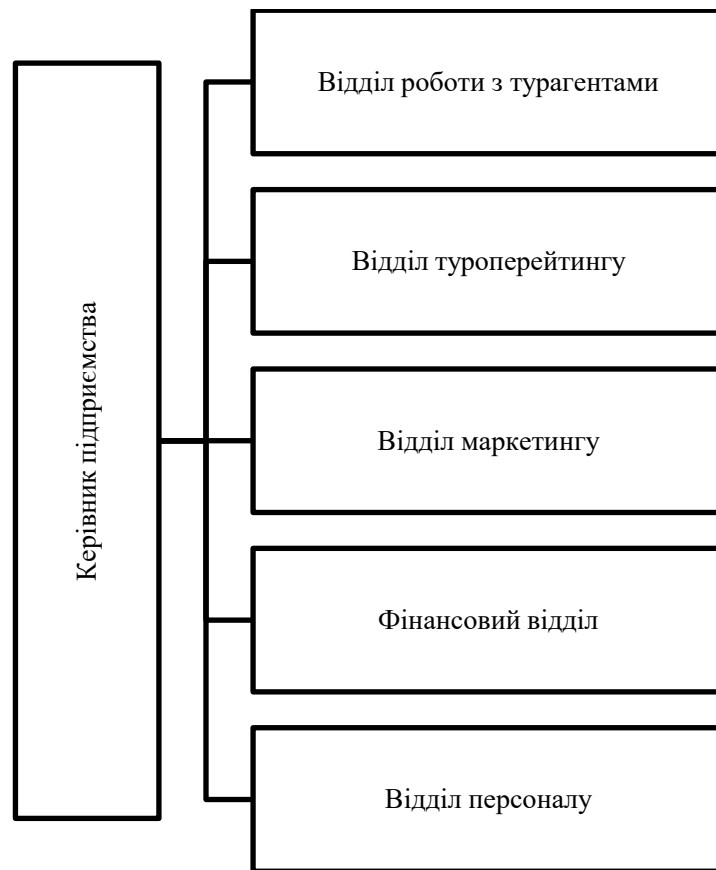


Рис. 2.1 – Дивізіональна організаційна структура управління

Керівництво компанії ТОВ «Travel Group» вважає своєю місією: задоволення всіх бажань клієнтів; принесення користі суспільству; надання можливості для повної самореалізації співробітників; забезпечення поваги до

українців у всьому світі; отримання прибутку для власного розвитку і реалізації своїх цілей.

Туристичний оператор ТОВ «Travel Group» пропонує достатньо повний перелік послуг: бронювання готелів любого класу комфорту в усіх країнах розвиненого туризму; бронювання авіаперельотів в будь-яке місце світу; продаж залізничних та автобусних квитків; допомога у страхуванні туристів; організація інсентив-турів; організація VIP-турів; організація чартерних бізнес-польотів; візове консультування; сприяння у відкритті віз; сприяння в оформленні закордонних паспортів; медичне обстеження і лікування в кращих клініках світу; професійне туристичне консультування. Також даний оператор пропонує своїм клієнтам відпочинок у Туреччині, Єгипті, у європейських країнах, Грузії, екскурсійні тури тощо [43].

У 2022 році тимчасово відмінено форму «1-Туризм», і статистична звітність по туризму є тільки за 2019-2021 роки.

Загальна кількість обслужених туристів за період із 2019 по 2021 роки складає 1 888 осіб, з них у 2019 р. – 592, у 2020 р. – 641, у 2021 р. – 655. Кількість реалізованих послуг має тенденцію до збільшення з кожним роком.

У 2019 році обслужено 592 туристи, з них 32 іноземці, а решта 560 громадян України, з них 79 виїжджали за кордон та 481 усередині країни. Кількість обслужених туристів у 2019 році становила 98 осіб.

Таблиця 2.1

Обсяг реалізованих послуг ТОВ «Travel Group» за 2019-2021 роки

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення 2021 від 2020 року, к-ть послуг	Відносне відхилення 2021 Звід 2020 року, %
	2019	2020	2021		
Кількість обслугованих, у т.ч:	592	641	655	14	2,2
Іноземних туристів	32	28	24	-4	-14,3
Туристів, які виїжджали за кордон	79	94	99	5	5,3
Туристів, охоплених внутрішнім туризмом, у т.ч.	481	519	532	13	2,5
Кількість екскурсантів	98	124	132	8	6,5

Таблиця 2.2

**Структура туристів, які виїхали за кордон у ТОВ «Travel Group»
2019-2021 рр.**

Країни, в які виїжджали туристи	Роки, осіб			Абсолютне відхилення 2021 від 2020 року, к-ть	Відносне відхилення 2021 від 2020 року, %
	2019	2020	2021		
Усього, в тому числі:	79	94	99	5	5,3
Угорщина	10	10	15	5	50,0
Чехія	13	18	17	-1	-5,5
Греція	6	6	4	-2	-33,3
Іспанія	4	6	-	-6	-100
Туреччина	15	22	22	0	0
Єгипет	11	10	13	3	30
Хорватія	-	6	6	0	0
Польща	14	16	17	1	6,3
Італія	-	-	5	5	100
Чорногорія	6	-	-	0	0

[складено автором]

З наведеної таблиці 2.2 видно, що найпопулярнішими серед туристів є такі країни, як Польща, Чехія, Туреччина, Єгипет та Угорщина. Дещо менш популярні такі країни: Греція, Іспанія, Італія, Хорватія, Чорногорія. У 2020 році найбільша кількість туристів відвідала Польщу, Туреччину, Чехію, Єгипет та Угорщину. У наступні роки, 2020 та 2021, ситуація аналогічна. Ці країни найпопулярніші серед туристів

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану туристичної компанії ТОВ «Travel Group»

Нині дуже важливим є аналіз функціонування підприємства. Завдяки йому можна оцінити правильність обраної стратегії, виявити проблеми та додатково знизити ризики, що виникають у процесі діяльності підприємства.

Аналіз горизонтального та вертикального балансу ТОВ «Travel Group» здійснювався на підставі форм річної фінансової та бухгалтерської звітності 2020-2022 рр.

Фінансовий аналіз компанії ТОВ «Travel Group» включає повний аналіз фінансового стану організації з оцінкою фінансових результатів на основі статистики, економіки та фінансової звітності на основі трьох потоків інформації, відображених у фінансовій звітності компанії. Для аналізу важливих результатів виробничо-господарську діяльність підприємства необхідно розрахувати основні показники бухгалтерської звітності з бухгалтерського балансу підприємства. Результати аналізу допоможуть визначити рентабельність та ефективність ТОВ «Travel Group».

Частка всіх показників у структурі активів за останні три роки знизилася. Якщо у 2020 р. оборотні кошти становили 198 663 грн., то у 2021 р. цей показник збільшився до 319 855 грн., а у 2022 р. знизився, і навіть нижчий, ніж у 2020 р.

За табл. 2.3 можна зробити висновок, що на кінець 2022 р. показники пасивів у структурі балансу знизилися порівняно з 2021 р. та практично повернулися до 2020 р. Наприклад, власний капітал на 2020 рік становив 80 507 грн., у 2021 р. його частка збільшилася майже на 14% – 91 457 грн, а у 2022 р. знову знизилася і становить 83 406 грн. така сама ситуація склалася і з рештою показників.

Таблиця 2.3

Балансові активи ТОВ «Travel Group» 2022, тис грн.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп приросту (зниження), %	
Необоротні активи	58,71	59,29	37,83	1,01	-36,21
Нематеріальні активи	26,31	26,92	10,29	2,33	-61,76
Основні засоби	32,40	32,38	27,53	-0,06	-14,97
Поточні активи	198,66	319,86	210,93	61,00	-34,05
Дебіторська заборгованість за товари та послуги	45,95	237,04	137,73	415,85	-41,89
Гроші та їх еквіваленти	80,18	61,93	64,92	-22,76	4,83
Залишок коштів	257,37	379,15	248,76	47,32	-34,39

Складено автором за даними підприємства

Це означає, що фінансовий стан компанії в даний час є досить хитким і має негативну динаміку. Слід вчасно звернути увагу, щоб уникнути ризиків.

Таблиця 2.4

Вертикальний аналіз пасиву балансу ТОВ «Travel Group»

Показник, грн.	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	Тис.грн	%	Тис.грн	%	Тис.грн	%
Капітал	80,51	31,28	91,45	24,12	83,41	29,83
Поточні зобов'язання	171,53	66,65	282,49	74,50	160,67	68,40
Довгострові зобов'язання	5,33	2,07	5,21	1,38	4,68	1,68
Залишок коштів	257,37	100	379,15	100	248,76	100

Складено автором за даними підприємства

Для оцінки та аналізу фінансового стану туристичної компанії ТОВ «Travel Group» за 2020-2022 рр. проведено аналіз основних фінансових показників, а також розрахунок та аналіз показників ліквідності та рентабельності (табл. 2.5.).

Таблиця 2.3

**Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Travel Group»
на 2020-2022 рр.**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, тис.грн.		Відносне відхилення,%	
	тис.грн	тис.грн	тис.грн	2021 – 2020 рр.	2022 – 2021 рр.	2021 – 2020 рр.	2022 – 2021 рр.
Чистий дохід від виконання послуг	2087,46	2466,44	1769,81	378,98	-696,63	18,2	-28,2
Собівартість реалізованих послуг	881,59	1009,52	1112,65	127,93	103,13	14,5	10,2
Фінансовий результат	1205,87	1456,92	657,16	251,05	-799,76	20,8	-54,9
Чистий прибуток	-429,04	102,50	-507,01	531,54	-609,51	-123,89	-594,65

Складено автором за даними підприємства

Таким чином, розраховуючи динаміку господарського підприємства ТОВ «Travel Group» за 2020-2022 рр., можна зробити висновок, що внаслідок війни в країні у 2022 р., чистий дохід від туристичних послуг значно знизився у 2022 р. порівняно з 2020 -2021 рр.

У сукупності витрати на виробництво та реалізацію послуг у 2022 р. зросли, що свідчить про збільшення витрат компанії на придбання необхідних матеріалів для комплектації власного туристичного продукту чи послуги за період, що досліджується.

Чистий фінансовий результат: прибуток за 2021 рік покращився порівняно з 2020 р. – абсолютне відхилення 5065 тис грн. Проте вже у 2022 р. цей показник знизився – абсолютне відхилення становить –13975 тис грн. Якщо вчасно не виправити ситуацію, компанія нестиме постійно великі збитки, що в майбутньому може призвести до банкрутства та повної ліквідації компанії.

У ринкових умовах питання платоспроможності приділяється особлива увага. Проаналізуємо показники ліквідності ТОВ «Travel Group» за 2020-2022 рр., які наведені у табл. 2.4, щоб виявити прогалини у фінансовій діяльності підприємства.

По таблиці бачимо, що швидка ліквідність була у нормі (0,7 – 0,8 і від), проте наприкінці періоду її значення значно знизилося.

Що стосується абсолютної ліквідності, то вона знаходиться в межах норми (0,1 – 0,2 і вище), але все ж таки знижується.

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки показників платоспроможності ТОВ «Travel Group» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення 2022 р. до 2020 р.
Поточні активи	198,66	319,86	210,93	12,27
Поточні зобов'язання	171,53	282,48	191,53	20,00
Коефіцієнт покриття	1,158	1,132	1,131	-0,027
Коефіцієнт швидкої ліквідність	0,735	1,058	1,044	-0,262
Коефіцієнт абсолютної ліквідність	0,467	0,219	0,119	-0,348

Складено автором за даними підприємства

В результаті аналізу можна зробити висновок, що отримані показники свідчать про негативну тенденцію в компанії щодо стану платоспроможності.

Якщо ситуація не покращиться найближчим часом, компанія не зможе оплатити всі зобов'язання та борги, що призведе до банкрутства та повної ліквідації підприємства.

Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів та ефективності підприємства. Чистий прибуток найчастіше використовується для розрахунку коефіцієнтів рентабельності. Рентабельність продажів характеризує ефективність продажу підприємства. Показники рентабельності підприємства наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники прибутковості ТОВ «Travel Group»

Показник	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+/-)	Відхилення відносно
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	2466,44	1769, 81	-696,63	-28,24
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	1009,52	1112,65	103,13	10,22
Адміністративні витрати, тис.грн	600,0	570,0	-30,00	-5,00
Рентабельність продажів, %	4,2	-28,6	-32,8	x
Рентабельність підприємства, %	10,2	-45,6	-55,7	x

Складено автором за даними підприємства

Таким чином, аналізуючи показники рентабельності ТОВ «Travel Group», можна зробити такі висновки:

- рентабельність реалізованих послуг у звітному періоді 2022 р. зменшилася порівняно з попереднім періодом 2021 р. на 67 %;
- рентабельність витрат знизилася на 1,36% у зв'язку із збільшенням собівартості;
- у період 2020-2022 рр. прибуток від продажів знизився, що негативно позначається на діяльності ТОВ «Travel Group».

2.3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства

В менеджменті під середовищем організації розуміють умови та фактори, що впливають на її функціонування та потребують прийняття управлінських рішень, спрямованих на їх усунення або адаптацію до них. Середовище будь-якої організації прийнято розглядати як складене з двох сфер - внутрішньої і зовнішньої. Зовнішнє середовище, у свою чергу, поділяється на мікросередовище (або робоче середовище, або безпосереднє оточення, або середовище непрямого впливу) і макросередовище (або загальне середовище, або безпосереднє ділове середовище, або середовище прямого впливу).

Зовнішнє середовище організації є джерелом, що живить організацію ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу на необхідному для функціонування та розвитку рівні. Організація постійно обмінюється ресурсами із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим своє виживання. Але ресурси зовнішнього середовища не безмежні, і на них претендують інші організації, що працюють у цьому ж середовищі. Тому завжди існує ймовірність того, що ця організація не отримає необхідних ресурсів із зовнішнього середовища. Це може послабити її потенціал і призвести до багатьох негативних наслідків для організації.

Завдання стратегічного менеджменту полягає в тому, щоб забезпечити взаємодію організації з навколишнім середовищем таким чином, щоб це дозволило їй підтримувати потенціал на рівні, необхідному для досягнення її цілей, що дозволить їй вижити в довгостроковій перспективі. Щоб визначити стратегію поведінки організації та реалізувати її, керівництво повинно глибоко розуміти зовнішнє середовище, тенденції його розвитку та місце, яке в ньому займає організація. При цьому зовнішнє середовище вивчається насамперед з метою виявлення загроз і потенційних можливостей, які організація повинна враховувати при визначенні своїх цілей і їх досягненні.

Спочатку зовнішнє середовище організації розглядалося як задані умови діяльності, які керівництво не може контролювати. В даний час домінуючою є точка зору, що для того, щоб вижити і розвиватися, організація повинна не тільки адаптуватися до зовнішнього середовища шляхом адаптації внутрішньої структури і поведінки на ринку, але і активно формувати зовнішні умови своєї діяльності. Це положення стало основою стратегічного менеджменту, який використовують передові компанії в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

Зазвичай організація в процесі управління сама визначає, які чинники і в якій мірі можуть вплинути на результати її діяльності в теперішньому періоді і в майбутньому. Результати дослідження та аналізу поточних подій стають основою для розробки конкретних засобів і методів прийняття відповідних управлінських рішень. І в першу чергу визначаються та враховуються фактори зовнішнього середовища, які впливають на стан внутрішнього середовища організації.

Вивчення робочого середовища передбачає аналіз тих компонентів зовнішнього середовища, з якими організація перебуває в безпосередній взаємодії - це покупці, посередники, конкуренти (рис. 7.1). Аналіз внутрішнього середовища спрямований на визначення потенціалу організації і, як правило, здійснюється за такими основними напрямками: маркетинг, виробництво, фінанси, персонал, структура управління. Функціонування ТОВ «Travel Group» в умовах нестабільності економіки, викликаною війною, вимагає своєчасної адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Підприємство зіштовхується з ризиком, невизначеністю, непередбачуваними ситуаціями, а тому традиційні технології управління не можуть забезпечити ефективності діяльності підприємства, що може призвести, в подальшому, до банкрутства підприємства.

Щоб краще зрозуміти стан туристичного підприємства та визначити вектор його подальшого спрямування, проведемо SWOT-аналіз туристичної фірми (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Результати SWOT-аналізу ТА ТОВ «Travel Group»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Тривалий період роботи у сфері туризму, досвід 2. Популярність імені (бренду) 3. Висококваліфікований персонал 4. Гарна мотивація персоналу 5. Надійний моніторинг ринку 6. Широкий асортимент продукції 7. Високий рівень якості туристського продукту та надання послуг	1. Недоліки рекламної політики 2. Відсутність чіткої стратегії 3. Несприятлива демографічна ситуація 4. Відсутність чіткої стратегії 5. Недостатньо активне просування турпродукту на ринку 6. Обмежений маркетинговий бюджет 7. Залежність продажів від сезонності.
Можливості	Загрози
1. Можливість зниження ціни 2. Ослаблення конкурентів 3. Розробка маркетингової стратегії 4. Розширити асортименти турпродуктів, щоб задовольнити більшу кількість споживачів. 5. Підвищення рівня обслуговування клієнтів 6. Збільшення кількості реалізованих турпродуктів, підвищення рентабельності 7. Обслуговування додаткових груп споживачів 8. Диверсифікація туристичного продукту	1. Війна на території України 2. Подальше зниження купівельної спроможності населення 3. Зростання валютних курсів 4. Загальний спад економіки України 5. Підвищення податків 6. Збільшення конкуренції із боку існуючих фірм. 7. Обмеження на виїзд громадян

Сегмент цільової аудиторії даної компанії – це люди із середнім і високим рівнем достатку, які йдуть не рідше одного разу в рік, крім того, клієнтам, які йдуть більше двох разів у рік і не першими звертаються в цю компанію, надають певні мотиваційні бонуси у вигляді процентних скидок і карт. Туристам і агентствам, вперше звернувшись в цю туристичну компанію, буде запропоновано швидке і професійне обслуговування за оптимальною ціною.

Висновки до розділу 2

Туристичне підприємство ТОВ «Travel Group» – комерційне підприємство, однією з головних цілей існування якого є отримання прибутку. Регіональне представництво підприємства розташоване в м. Дніпро за адресою

вул. Святослава Хороброго, 12, оф.309. За формою господарювання і правовому статусу – це товариство з обмеженою відповідальністю. Виходячи з даних SWOT-аналізу можна зазначити, що підприємство «Travel Group» у мирний час займало непогані позиції на ринку туристичних послуг України, мало потенціал для росту, який значно покращив би діяльність фірми.

Але на сучасному етапі функціонування підприємства його основною метою є виживання і відродження, тобто, забезпечення стабільної роботи підприємства, укріплення його фінансового стану, пошук імпульсів для нового етапу розвитку.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДОВАНІ ЗАСОБИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В ТУРИСТИЧНІЙ КОМПАНІЇ ТОВ «Travel Group»

3.1. Аналіз причин виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві

Для успішного функціонування туристичної компанії велику роль, в першу чергу, має відсутність організаційних (внутрішніх) конфліктів. Щоб визначити наявність організаційного конфлікту, необхідно провести дослідження персоналу та керівництва на наявність прихованих конфліктів, ставлення до конфлікту та ставлення до невизначеності.

В якості методики діагностики ставлення колективу до конфлікту обрано опитувальник П. Ленсіоні (2011), представлений у додатку А [28, с.94]. Перевагою даної методики є швидке і своєчасне виявлення проблем. Також опитувальник виявляє інші проблеми, безпосередньо пов'язані зі страхом конфлікту, що забезпечує комплексність дослідження.

Таблиця 3.1

Результати опитування П. Ленсіоні

номер учасника\ вік\ посада Номер питання\	1\25\ п	2\30\ п	3\32\ п	4\34\ п	5\33\ к	6\29\ п	7\40\ п	8\43\ п	9\31\ к	10\35\ \к	11\34\ \п	12\60\ \п
1	1	2	2	1	3	2	1	2	2	2	1	2
2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2
3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3
4	1	2	2	1	2	1	1	1	3	2	1	3
5	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	1	2
6	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2
7	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1
8	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3
9	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3
10	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1
11	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3
12	1	2	1	1	2	1	2	2	3	1	1	2
13	2	2	2	1	2	2	1	2	3	2	2	2
14	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2
15	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3

П – персонал, К-керівництво

Таблиця 3.2

Рівень загрози

	Недовіра	Страх конфлікту	Безвідповідальність	Невибагливість	Байдужість до результатів
Значення	57/12=4,75	56/12=4,6	85/12=7,08	72/12=6	85/12=7,08
Рівень загрози	високий	високий	низький	середній	низький

За результатами опитування було виявлено 2 головні проблеми: недовіра та страх конфлікту. За поясненнями П. Ленсіоні, така ситуація поширена, оскільки недовіра між членами одного колективу викликає страх конфлікту. Незважаючи на це, колектив даного підприємства розуміє важливість відповідальності кожного працівника за результати діяльності компанії, тому ця проблема не виявлена, як і проблема байдужості до результатів. Успіх компанії та окремих членів команди є гарною мотивацією для решти персоналу.

Таблиця 3.3

Рівень сприйняття загроз

	Недовіра	Страх конфлікту
Персонал	4.3	4.3
Керівництво	6	6.3

Результати показують розбіжності у сприйнятті загроз керівниками та персоналом. Так, за словами керівництва, ступінь загрози недовіри та страху конфліктів середній, а персонал відзначає високий ступінь. Такий розкид може свідчити про недостатню увагу керівництва до організаційних конфліктів: співробітники відзначають млявість і небажання обговорювати рішення (питання 1), хоча керівництво не помічає такої проблеми. Наради і зустрічі, хоч і відбуваються часто, характеризуються незацікавленістю співробітників (питання 7). При цьому вже прийняті рішення все ще виконуються і підтримуються всіма співробітниками, що свідчить про розвинене почуття відповідальності (питання 8). Співробітники відчують між собою атмосферу

недовіри, що виражається в страху продемонструвати свою слабкість при помилці (питання 4, 6), збентеженні при обговоренні інформації, пов'язаної з позаорганізаційним життям членів колективу (питання 12).

Наступний крок складається з діагностики ставлення до невизначеності. Як згадувалося раніше, страх невизначеності та страх конфлікту є дуже спорідненими поняттями (Хофстеде). Відповідно до індексу невизначеності Г. Хофстеде, слов'янська культура характеризується високим рівнем уникнення невизначеності [38, с.80].

Для цього етапу інтегральна методика, адаптована до українського менталітету Т. В. Корнілової (2009), яка виявляє толерантність до невизначеності на різних рівнях [40, с.110]. Для перевірки цього підприємства використовуються тільки два фактори з трьох запропонованих - загальний рівень толерантності до невизначеності та міжособистісна нетерпимість до невизначеності.

Таблиця 3.4

Результати дослідження толерантності до невизначеності на різних рівнях. Фактор 1

Фактор «Загальний рівень толерантності»												
Номер питання \ Номер учасника \ вік \ посада	6	15	16	17	24	25	28	29	30	31	32	33
1\25\п	5	6	6	6	4	4	6	4	6	7	5	6
2\30\п	4	5	6	5	4	5	5	4	6	6	4	5
3\32\п	4	5	4	5	4	4	5	4	5	6	4	5
4\34\п	4	4	4	4	4	3	6	3	5	5	3	5
5\33\к	5	4	6	4	3	3	6	3	5	5	2	5
6\29\п	6	6	5	5	5	4	5	5	6	7	4	5
7\40\п	4	3	4	3	3	3	5	5	5	5	2	6
8\43\п	3	3	4	3	3	4	5	4	4	5	2	5
9\31\к	6	5	4	5	5	5	6	5	5	6	4	6
10\35\к	7	6	6	7	6	5	7	6	7	7	6	6
11\34\п	5	6	5	4	4	4	6	3	6	7	5	6
12\60\п	3	4	4	3	3	3	5	2	5	5	2	5
Всього	687/12=57,25 - середній по організації											

Отриманий показник свідчить про середній рівень ставлення до невизначеності, що виражається в помірному прагненні до новизни,

оригінальності, креативності у вирішенні проблем і самостійності. При цьому хорошим показником є більш високий бал для керівництва, ніж для робітників (63\55), що свідчить про сильну позицію керівництва щодо інновацій, відкритість до змін і бажання мислити творчо, що в даному випадку діє як приклад для інших. Однак можна побачити, що недирективний стиль керівництва з уникненням невизначеності з боку робочої сили негативно впливає на продуктивність праці.

Таблиця 3.5

Результати дослідження толерантності до невизначеності на різних рівнях. Фактор 2

Фактор 2								
Номер питання \ Номер учасника \ вік \ посада	7	8	9	11	13	19	20	26
1\25\п	5	6	6	6	6	5	4	5
2\30\п	4	6	7	6	5	4	5	5
3\32\п	4	5	6	5	5	5	6	6
4\34\п	4	6	7	7	4	4	5	7
5\33\к	5	6	6	7	5	4	4	6
6\29\п	5	7	6	6	5	5	3	5
7\40\п	5	6	6	7	6	7	6	4
8\43\п	4	5	7	7	5	6	5	5
9\31\к	6	5	6	6	5	4	3	3
10\35\к	5	5	5	6	5	6	3	3
11\34\п	6	5	6	7	5	6	5	5
12\60\п	5	6	6	7	5	6	6	6
Всього	512/12=42,6 - середній по організації							

За результатами аналізу виявлено високий рівень неприйняття невизначеності в міжособистісному спілкуванні. Члени колективу відчують дискомфорт, якщо не розуміють поведінку колег, звикають до статичності відносин. Цей факт істотно стримує розвиток персоналу. Ставлення керівництва повністю корелює з першим фактором і демонструє нижчий рівень неприйняття невизначеності порівняно з підлеглими.

На третьому етапі проведено діагностику загальної конфліктності організації за методикою експертної оцінки рівня організаційної

конфліктності А. Д. Десятової, В. І. Новосельцевої (2009) [22, с.249]. Для цього була складена матриця попарних взаємодій членів трудового колективу туристичного підприємства «TRAVEL GROUP». За кожну взаємодію дається кількісна оцінка від 0 до 7 балів за певними характеристиками (додаток Б). Методика дозволяє сформулювати числовий показник організаційної конфліктності (у відсотках), що є її основною перевагою. У дослідженні брала участь вся команда (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Оцінка рівня організаційної конфліктності

Номер учасника опитування	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	х	3	4	1	1	5	1	1	1	1	2	5
2	3	х	3	2	4	3	1	1	1	2	3	3
3	4	3	х	3	3	2	1	0	0	0	2	2
4	1	2	3	х	3	2	0	1	0	1	3	3
5	1	4	3	3	х	3	2	2	2	3	1	1
6	5	3	2	2	3	х	3	2	1	0	3	3
7	1	1	1	0	2	3	х	0	1	0	1	0
7	1	1	0	1	2	2	0	х	1	2	2	1
9	1	1	0	0	2	1	1	1	х	0	1	1
10	1	2	0	1	3	0	0	2	0	х	1	2
11	2	3	2	3	1	3	1	2	1	1	х	1
12	5	3	2	3	1	3	0	1	1	2	1	х
$\Sigma = 204$												

Далі, використовуючи наведену нижче формулу, ми обчислюємо загальний рівень конфлікту (UK) :

$$UK_{\Sigma} = \left[\frac{1}{7N(N-1)} \times \sum_{i,j=1,N,i \neq j} uk_{ij} \right] \times 100\%$$

Де N – кількість працівників, uk_{ij} – величина парної взаємодії за класами критеріїв, визначеними авторами методики, від 0 до 7.

$$UK_{\Sigma} = \left[\frac{204}{7 \times 12(12-1)} \right] \times 100\% = 22\%$$

Отриманий відсоток перевищує 20%, що вже свідчить про підвищений рівень конфліктності, навіть якщо конфлікту у відкритій формі немає, що призводить до підвищеної уваги до найбільш конфліктних пар, пошуку шляхів

зниження цих значень. З іншого боку, неможливо забезпечити зниження показника парної взаємодії до мінімального значення, оскільки причини міжособистісних конфліктів надто багатогранні і не завжди зумовлені об'єктивними причинами.

На останньому етапі було запропоновано скласти «карту культури» туристичного підприємства «TRAVEL GROUP» за методикою, запропонованою у Ерін Мейер [44, с.118]. Організаційна карта впливає не тільки на ставлення до конфлікту, а й на інші аспекти, такі як організаційна структура, прийняття рішень, стиль управління, оцінка персоналу тощо. Критерії оцінки представлені в Додатку В. Показано графічне відображення результатів на рис. 3.1. «Карта культури» складена на основі отриманих раніше результатів, наведених характеристик туристичного підприємства.

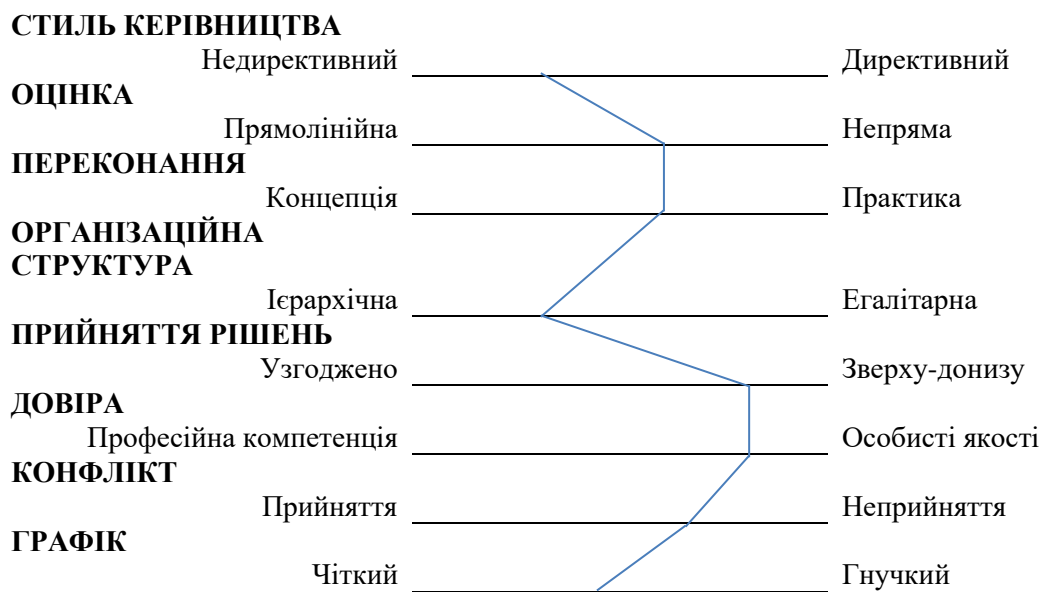


Рис.3.1. «Карта культури» туристичного підприємства «TRAVEL GROUP»

Керівництво прагне до недирективного стилю управління. У колективі не прийнято давати відкриту оцінку діям один одного. Це пов'язано зі страхом зачепити почуття колег, образити. При формуванні стратегії компанія

спирається насамперед на практичну вигоду. Організаційну структуру можна назвати ієрархічною, а не егалітарною. Процес прийняття рішень найчастіше відбувається без участі лінійного персоналу. Довіра будується на особистих якостях співробітників, досвіді спілкування один з одним. Виявлено високі показники неприйняття конфліктних ситуацій, страх перед конфліктами та їх наслідками. Графік роботи чіткий, з конкретними термінами виконання робіт.

Дослідження дозволили виявити наявність прихованих і явних причин організаційного конфлікту в туристичному підприємстві, виявити потенційно небезпечні

У ході обстеження та діагностики системи управління організаційними конфліктами виявлено проблеми, які знижують продуктивність праці та підвищують ймовірність виникнення організаційного конфлікту на підприємстві:

- 1) Соціально-психологічний клімат характеризується атмосферою недовіри між членами колективу та страхом конфлікту;
- 2) Загальний рівень конфліктності тяжіє до високих значень;
- 3) Відсутність глибокого рівня корпоративної культури, вираженої у формі філософії та цінностей компанії, яка б забезпечувала ясність цілей та напрямків розвитку компанії серед співробітників;
- 4) Недирективний стиль управління, який суперечить виявленому високому рівню неприйняття персоналом невизначеності та провокує конфлікт;
- 5) Прихований конфлікт поколінь, у вигляді невідповідності у ставленні до інновацій та інновацій.

3.2. Рекомендації щодо оптимізації системи управління конфліктними ситуаціями та їхнє економічне обґрунтування

У ході дослідження було виявлено кілька причин, що викликають організаційний конфлікт на туристичному підприємстві TRAVEL GROUP.

Результати показали, що існує розрив між керівництвом організації та персоналом у прагненні до інновацій, креативності та ініціативи, який було виявлено під час тестування ставлення працівників до невизначеності, що свідчить про низький рівень самосвідомості. Показники ставлення керівництва до невизначеності значно нижчі. Співробітники, швидше за все, шукатимуть конкретних завдань, а автономія, яку їм надає керівництво, не відповідає їхнім очікуванням. У процесі підвищення самосвідомості трудового колективу керівництву рекомендується змінити стиль керівництва з недирективного на директивний, чітко визначити цілі. Поступово, у процесі підвищення рівня самостійності колективу, можна повернутися до початкового директивного рівня. Для розвитку самосвідомості співробітників і керівників рекомендується налагодити систему зворотного зв'язку та оцінки діяльності, керівництво повинно давати чітку оцінку виконаної роботи кожного співробітника, використовуючи не тільки матеріальні методи заохочення, але й оцінку у формі публічної похвали, що, з одного боку, зменшить напругу, а з іншого – підвищить мотивацію персоналу.

Приміщення, в якому розташований офіс, демонструє відірваність керівництва від лінійного персоналу. Керівництво більшу частину часу проводить у закритих кабінетах. Враховуючи низьку конфліктність керівництва та персоналу, рекомендується замінити орендоване приміщення на приміщення, розташоване в тому ж бізнес-центрі, але без окремого офісу для керівництва. Площа та щільність робочого простору залишаться практично незмінними, але відсутність видимої межі продемонструє нерозривний зв'язок між менеджерами та лінійним персоналом. Крім того, це підвищить мотивацію і дозволить контролювати діяльність співробітників, не вдаючись до спеціальних методів контролю.

Спільне проведення часу поза робочим місцем також благотворно впливає на командний дух і, зрештою, на ймовірність конфліктів. Але тут важливо, щоб обраний вид відпочинку влаштував усіх працівників, а не був нав'язаний керівництвом.

Керівництву необхідно звернути увагу на найбільш конфліктні пари співробітників. Тут можна вибрати дві стратегії: можна спробувати розділити функції, які вони виконують, таким чином, щоб вони не конфліктували, але така стратегія сама по собі не вирішує проблему. Тому альтернативною стратегією може бути спільна і тісна робота над проектом, який дозволить співробітникам адаптуватися до темпераменту один одного.

Оскільки на підприємстві працюють представники різних поколінь, а діагностика виявила різницю в рівні неприйняття невизначеності, рекомендується запобігати подібним конфліктам шляхом спільного проведення часу, проведення керівництвом тренінгів, спрямованих на підвищення згуртованості та створення атмосфери довіри між співробітниками.

Ефективним у запобіганні конфлікту поколінь є також досвід коучингу та менторства. Представники старшого покоління можуть поділитися своїми знаннями та досвідом, а молоді працівники можуть допомогти старшим в освоєнні інноваційних технологій, які впроваджуються на підприємстві. При цьому цей досвід спрямований не лише на вдосконалення навичок роботи в організації, а й на особистий розвиток та підвищення незалежності. Грамотна стратегія управління та запобігання конфлікту поколінь – це індивідуальний підхід до співробітників, надання можливості розвиватися та освоювати нові навички у зручній для них формі. Однак описані характеристики представників різних поколінь покликані лише поінформувати керівництво про можливі причини поведінки людини, але не є абсолютною істиною.

Профілактика конфліктів на туристичному підприємстві може здійснюватися за допомогою корпоративних ігор. Наприклад, П. Ленсіоні радить керівництву обирати «підричника», мета якого — викликати відкрите обговорення існуючих проблем. На роль «підричника» підбирається або досвідчений і поважний працівник з числа лінійного персоналу, або в ролі підричника може виступати керівник. У ході такого експерименту тренується

навичка ведення конструктивного конфлікту. Модерування конфліктної ситуації менеджером дозволить спрямувати дискусію в потрібне русло.

Корпоративна культура відіграє вирішальну роль у зміцненні довіри та подоланні страху конфлікту. Формування глибокого рівня організаційної культури у вигляді філософії та цінностей компанії може підвищити ефективність управління конфліктами та запобігти їх виникненню. В якості одного з можливих варіантів керівництву пропонується сформулювати правила поведінки в конфлікті на основі моделі творчого вирішення проблем Осборна-Парніса або Пуччіо-Манса-Мердока, а потім обговорити його з підлеглими і внести необхідні корективи. При вирішенні конфлікту необхідно керуватися принципами, запропонованими Осборном і його послідовниками, описаними в другому розділі твору, такими як відкритість і рівність.

Для контролю та побудови подальшої стратегії управління персоналом рекомендується використовувати запропоновану «карту культури» на основі розробки Е. Мейєра. Це дозволить не тільки скласти портрет організації, а й порівняти задоволеність існуючою системою управління персоналом, конфліктами, системою прийняття рішень, оцінкою ефективності та бажанням змін.

Високий рівень відповідальності за результати діяльності компанії та увага до результатів, виявлені в ході дослідження, є хорошою основою для застосування цих рекомендацій.

Ці заходи спрямовані не тільки на вдосконалення системи управління конфліктами, а й дозволяють усвідомити важливість згуртованого колективу в умовах кризи, підвищити загальну мотивацію колективу, зменшити організаційний стрес і плинність кадрів.

Для покращення конфліктостійкості персоналу стосовно клієнтів компанії пропонується відповідна тренінгова програма.

Розглянемо вартість тренінгової програми з практичними заняттями в обсязі 14 годин.

Оплата за кожну годину роботи тренінг-менеджера – 400 грн .

Вартість проведення курсів підвищення кваліфікації представлена в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Витрати на проведення тренінгів

Витрати	грн.
Оплата коуча	5600
Роздатковий матеріал (професійні стандарти, анкети, тести, програми, методичні вказівки, анкети тощо)	1500
Загальні витрати	7100

Програма тренінгу «Як правильно реагувати на конфлікт з клієнтом»

Хронометраж програми: Вітання, 10-15 хвилин. 1. Розминка до старту «Драйв», 5 хв. 2. Вправа «Минуле-теперішнє-майбутнє», 30 хв. Що таке емоції? 3. Вправа «Крокодил». Техніки роботи з емоційними станами. Прийоми регуляції емоційної напруги. 4. Вправа «Перелік загальних якостей», 15 хв. Вербалізація емоційного стану. 5. Вправа «Кошик претензій». 6. Вправа на відпрацювання прийому «Вербалізація емоційного стану». Правило LAST. 7. Вправа «Тренуємо LAST», 20 хв. 8. Підсумкова розминка «Живий клубок», 5 хв.

Детальний опис етапів програми

1. Розминка для запуску «Драйву». Мета: створити в групі атмосферу доброзичливості та довіри.

Інструкція. Учасники сідають у коло.

Ведучий каже: «Я звернуся до свого сусіда праворуч, прикинувшись кондуктором, і попрошу квиток». Завдання мого сусіда - відповісти, що квитка немає, і придумати причину його відсутності, яка повинна починатися з першої літери його імені. Наприклад: «Привіт, мене звати Олена, я ваш провідник. Де твій квиток? «Привіт, мене звать Захар. Немає квитка, бо я його з'їв»».

Ведучий починає вправу, а потім учасник, який йому відповів, повертається до того, хто сидить праворуч від нього, і так далі по колу. Останній учасник ставить запитання безпосередньо ведучому. Вправа закінчується.

2. Вправа «Минуле-теперішнє-майбутнє». Мета: дати можливість учасникам відчувати важливість правильної роботи в конфліктних ситуаціях; спонукати їх згадувати, що відчувають люди під час конфлікту.

Інструкція. Попросити учасників об'єднатися в групи по 2-3 людини. Дати завдання пригадати та записати конфліктні ситуації зі свого життєвого досвіду як гостя закладу чи клієнта фірми. Адже всі ми, як гості, отримували неякісне обслуговування, були незадоволені хамством персоналу та потрапляли в проблемні ситуації. Учасникам необхідно згадати та обговорити в групі конфліктні випадки з власного досвіду. Кожен повинен обговорити і записати одну з найяскравіших конфліктних історій. Після цього описати, як поведився інший учасник конфлікту, і змоделювати, як він міг поводитися, щоб проблемна ситуація зійшла нанівець. Важливо зрозуміти, які дії він, як гість або клієнт, хотів би бачити з іншого боку конфлікту. Після цього необхідно зафіксувати: 1. Конфліктну ситуацію, де учасник тренінгу був споживачем послуг (не обов'язково в туристичному бізнесі). 2. Як поведився той, з ким стався конфлікт. 3. Як би він міг поводитися інакше. Попросити учасників поділитися варіантами. Запитати, як діяли ті, хто їх обслуговував? Як це вплинуло на ефективність роботи? Розбираючи оповідання, звернути увагу учасників на те, що люди переживають сильні емоції в конфліктних ситуаціях. Запитати, що допомогло б їм, як сторонам конфлікту, спокійніше перенести проблемну ситуацію. Висновок: будь-якій людині потрібна допомога, щоб зменшити інтенсивність емоцій.

3. Вправа «Крокодил».

Що таке емоції? Емоція (лат. *emoveo* - трясу, хвилюю) - психічний процес середньої тривалості, що відображає суб'єктивне оціночне ставлення до існуючих або можливих ситуацій. Особливість емоцій полягає в їх

здатності формуватися по відношенню до ситуацій і подій, які можуть не існувати в даний момент, і які існують лише у вигляді уявлень про пережиті, очікувані або уявні ситуації. Таким чином, сильні емоції людини з приводу події зовсім не означають, що ця подія насправді є значущою (наприклад, небезпечною для життя). І все ж люди можуть відчувати сильні емоції в ситуаціях, які іншим не здаватимуться серйозними. Щоб керувати емоціями гостя (зменшувати їх), потрібно навчитися їх розуміти.

Мета: тренування вміння розпізнавати емоційний стан іншої людини.
Інструкція. Розділити учасників на дві команди і запропонувати їм пограти в гру, схожу на дитячу гру «Крокодил». Правила дуже прості. Перша команда думає про емоцію і повідомляє про це представнику команди суперника. Це «обраний», який повинен зобразити емоцію своїй команді, щоб вона його вгадала. Можна використовувати мовлення, але тільки як спосіб передачі емоційного стану. Водночас неможливо назвати приховане почуття чи його синоніми! Наприклад. Учасник, вдаючи гнів, може сказати: «Що ти робиш?! У цей час решта учасників намагаються вгадати, яку емоцію демонструє гравець. Зображуючи слово, дозволяється кивати головою, відповідаючи «так» або «ні», але не більше! Якщо слово вгадане, команди міняються ролями. Кожного разу для зображення емоцій виставляється новий гравець. Важливо, щоб кожен член команди виступав у ролі показуючого, або, якщо група велика, щоб тренувалася максимальна кількість учасників.

Питання для аналізу вправи: 1. Що допомогло правильно розпізнати емоційний стан? Ведучому необхідно підводити команди до відповідей на кшталт «відволікся від емоцій співрозмовника, не сприймав їх особисто». 2. Що може стати на заваді? Відповідь: Ваш емоційний стан. 3. Що ти вмієш робити? Відповідь: «Зосередитися на іншій людині, на її емоційному стані».

Техніки роботи з емоційними станами

Розказати учасникам тренінгу про рівні спілкування. Спілкування відбувається на двох рівнях:

1. Рівень змісту (предмет розмови).

2. Рівень стосунків (вираження свого ставлення до співрозмовника чи ситуації). Воно передається через позу, міміку, жести, інтонації. Для зручності будемо називати рівень змісту «раціональним рівнем», а рівень відносин – «емоційним».

Так, якщо на емоційному рівні багато негативних емоцій (злість, образа, розчарування, злість), то це перекладається як негативне ставлення до партнера і сприймається як напад. Нормальною реакцією на напад є захист. А найкращий захист, як відомо, це напад. Як результат - взаємні докори, звинувачення, образа, що переходить у ненависть, зіпсовані стосунки.

Працівники, як представники сфери послуг, жодним чином не можуть допустити цю ситуацію. Якщо вони намагаються впоратися з розлюченим людиною на раціональному рівні, ігноруючи і свої почуття, і емоційний стан, то нічого доброго з цього не вийде. Ось тут і стають у пригоді методи боротьби зі стресом.

Прийоми регуляції емоційної напруги. Існують прийоми, які допомагають регулювати емоційні стани – працівника та співрозмовника. Нижче розглянуто прийоми регуляції емоційної напруги (табл. 3.8)

Таблиця 3.8

Вплив поведінкових технік на рівень емоцій

№	Зменшують напругу	Піднімають напругу
1.	Підкреслення спільності з партнером (схожість цілей, інтересів, думок, особистих якостей тощо).	Підкреслення відмінностей між собою та партнером.
2.	Підкреслення важливості партнера та його думки для вас.	Применшення ролі партнера, негативна оцінка його особистості. применшуючи свій внесок у спільну справу і перебільшуючи - власний.
3.	Вербалізація емоційного стану свого та партнера.	Ігнорування емоційного стану свого та партнера.
4.	Прояв інтересу до проблем партнера	Демонстрація байдужості до проблеми партнера.
5.	Дайте партнеру можливість висловитися.	Перебивання партнера.
6.	Якщо ви не праві, визнайте це негайно.	Відстрочення ознак неправоти або заперечення цього.
7.	Пропозиція конкретного виходу із ситуації.	Пошук винних і звинувачення партнера.
8.	Звернення до фактів.	Перехід до особистості.

9.	Спокійний темп і впевненість мови.	Раптове збільшення темпу мови або посилення тону голосу
10	Зберігайте оптимальну дистанцію, зоровий контакт. увагу до власних невербальних проявів.	Уникання просторової близькості, зорового контакту. Неконтрольовані невербальні реакції на партнера зліва.

Запропонувати учасникам тренінгу окремо зупинитися на прийомі «Підкреслення спільного». Для ілюстрації цієї техніки підійде вправа «Список загальних якостей».

4. Вправа «Список загальних якостей». Завдання: розробити один із прийомів регуляції емоційної напруги – «Підкреслення спільності з партнером».

Інструкція. Ведучий каже учасникам: «Подивіться ліворуч, порахуйте двох людей ліворуч від вас і зосередьтеся на третьому. Подумайте, що вас об'єднує з цією людиною? Будь ласка, напишіть список як мінімум з 10 якостей, характеристик і характеристик. На виконання вправи – 10 хв.

Ми працюємо з методикою регуляції емоційної напруги, тому звернення до знайдених вами характеристик має призвести до зниження рівня напруги у спілкуванні. Які-небудь питання?

Подивимося, що нас об'єднує. Коли ви називаєте якості, учасник, якому вони адресовані, також повинен відповісти, наприклад, «Я згоден», якщо він згоден, або «Я подумаю», якщо сумнівається. Хто готовий почати?»

Питання для розбору вправи:

1. Чи легко вам було знайти щось спільне з іншими?
2. Що ви відчували, коли ви отримували від когось список якостей, якими вони з вами ділилися?
3. Яку спільність, на вашу думку, слід підкреслити, щоб зменшити напругу?

Висновки: підкреслення спільності зближує обох партнерів - і того, хто говорить, і того, з ким цілеспрямовано знаходять спільні риси. Але для того, щоб це справді зменшило емоційний стрес, спільність повинна стосуватися якостей, які ваш партнер приймає в собі (я згоден з цим).

Вербалізація емоційного стану. Розглянемо техніку вербалізації почуттів. Для цього потрібно підібрати фрази, що описують почуття, і проаналізувати їх. З табл. 3.9 бачимо, як різними формулюваннями виявляється повага до співрозмовника.

Таблиця 3.9

Вербалізація емоційного стану

Менш шанобливі формулювання	Більш шанобливі формулювання
Ви не розумієте... Я не розумію...	Ви здивовані... Я здивований...
Ви в депресії... Я в депресії...	Ви засмучені... Я засмучений...
Вам погано... Мені погано...	Вам незручно... Мені незручно...
Вам огидно... Мені огидно...	Ви обурені... Я обурений...
Ви нервуете... Я нервую...	Вас це турбує... Мене турбує...
Ви образилися... Я образився...	Вам боляче... Мені боляче...
Ви злі... Я злий...	Ви злий... я злий...

5. Вправа «Кошик претензій». Мета: зібрати матеріал для відпрацювання прийому «Вербалізація емоційного стану».

Інструкція. Розділіть учасників на пари і попросіть їх пригадати конфліктні ситуації з гостями. Сформулюйте суть невдоволення у вигляді конкретного зауваження клієнта. Запишіть їх на окремому аркуші паперу. Попросіть учасників озвучити свої репліки та записати їх на фліпчарті.

6. Вправа на відпрацювання прийому «Вербалізація емоційного стану».

Мета: формувати навички долучення до емоційного стану співрозмовника. Інструкція. Ведучий звертається до присутніх: «Зараз будемо тренувати нову техніку. Її складність полягає в тому, що наші власні емоції можуть включатися. Важливо не дозволяти емоціям визначати нашу поведінку, а чітко дотримуватися алгоритму. Ведучий по черзі зачитує зауваження незадоволеного клієнта, а кожен учасник по колу використовує прийом погодження з почуттями клієнта.

У разі труднощів ведучий допомагає з формулюванням.

Питання для обговорення після вправи:

1. Що було складним у вправі?
2. Що заважало виконати інструкцію?
3. Що вам допомогло?

LAST правило

Ведучий розповідає про особливий алгоритм роботи в конфліктних ситуаціях, який називається «LAST правило»:

Listen - слухати (активно, уточнювати конкретно, що сталося).

Apologize - вибачатися, співчувати проблемі.

Solve - вирішити проблему або запропонувати рішення.

Thank - ще раз подякувати і вибачитися (будь-яка проблема - натяк на справу).

Керуючись LAST правилом, якщо клієнт висловив своє незадоволення якістю послуги, персонал повинен:

– Ввічливо уточнити, конкретизувати невдоволення клієнта: «Що саме не сподобалося?».

– Уважно слухайте клієнта, дивлячись йому в очі принаймні половину часу та киваючи, щоб показати, що проблему почули.

– Переконайтеся, що суть питання добре зрозуміла і зрозуміло, чого хоче клієнт.

– Покажіть свою причетність, наприклад: «Згоден, неприємно, коли...».

– Вибачтеся перед клієнтом за ситуацію: «Я перепрошую за те, що...».

– Запропонуйте вирішення проблеми, якщо це у ваших повноваженнях.

– Негайно виконати обіцяне. Після вирішення проблеми ще раз вибачтеся перед клієнтом, наприклад: «Ще раз прошу вибачення».

- Подякуйте клієнту: «Дякую, що дали знати».

Важливо бути уважним, щоб гарантувати, що клієнти повернуться до компанії.

7. Вправа «Тренуємо LAST». Мета: Потренуйтеся відповідати на негативно забарвлені фрази, використовуючи LAST правило.

Інструкція. Об'єднайте учасників у пари. «Один з вас буде конфліктним клієнтом, інший – працівником, який згладжує конфлікти. Завдання «клієнта» - пред'явити якусь (краще необґрунтовану) претензію. Завдання працівника - знайти гідну відповідь, яка згладить претензію за Правилом LAST. На підготовку однієї сцени відводиться 5 хвилин. Потім демонстрація і зміна ролей. Усі зауваження необхідно записати в таблицю. На обговорення після кожної сценки потрібно приділяти пару хвилин, обов'язково відзначаючи вдалі знахідки. Нагадайте учасникам помінятися ролями. Друга частина вправи: вгадати реакцію клієнта та описати її.

Завдання: зняття інтелектуальної втоми; підвищення енергетичного потенціалу групи; збагачення методичного арсеналу учасників згуртування трудового колективу.

Таблиця 3.10

Навчання правилу LAST

Крок алгоритму	Ваші висловлювання	Реакція клієнта
1. Встановлення контакту.		
2. Прояснення ситуації.		
3. Погодження з почуттями та підкреслення спільності.		
4. Визнання своїх помилок і пошук прийняттого виходу.		
5. Висловлення подяки за співпрацю.		

8. Заклучна розминка «Живий клубок». Мета: згуртування групи.

Інструкція. Запропонуйте учасникам стати біля дверей, взятися за руки, утворивши ланцюг. Перший починає обертатися, «накручуючи» на себе інших учасників. Ведучий стежить за тим, щоб клубок був достатньо щільним. Коли всі учасники стануть частиною клубка, оголошується наступне завдання: якомога швидше дістатися до протилежної стіни, не розпускаючи клубок. Час проходить. Учасники повідомляються про результати. Потім ведучий запитує: «Можеш швидше? Скільки часу вам потрібно?»

Питання для обговорення результатів: «За рахунок чого ви це зробили швидше?». Відповіді учасників переносяться на їхню робочу ситуацію, обговорюється важливість злагодженої командної роботи. В кінці тренування подякуйте один одному оплесками.

Висновки до розділу 3

Для успішного функціонування туристичної компанії велику роль, в першу чергу, має відсутність організаційних (внутрішніх) конфліктів. Щоб визначити наявність організаційного конфлікту, необхідно провести дослідження персоналу та керівництва на наявність прихованих конфліктів, ставлення до конфлікту та ставлення до невизначеності.

В якості методики діагностики ставлення колективу до конфлікту обрано опитувальник П. Ленсіоні. На останньому етапі було запропоновано скласти «карту культури» туристичного підприємства «TRAVEL GROUP» за методикою, запропонованою у Ерін Мейер

Для покращення конфліктостійкості персоналу стосовно клієнтів компанії пропонується відповідна тренінгова програма.

Таким чином, проведення навчання, хоча є видатковою статтю бюджету компанії, але за умови збільшення клієнтів через підвищення якості обслуговування, та зниження числа конфліктів, які можуть призвести до фінансових втрат, тренінг є доцільним.

ВИСНОВКИ

Під час дослідження виконано наступні завдання:

1) виділено основні причини конфліктів;

Конфлікт є найважливішим аспектом людської взаємодії. Це форма відносин між потенційними та реальними суб'єктами соціальної дії, мотивація яких зумовлена протилежними цінностями і нормами, інтересами та потребами. Коротко, конфлікт можна визначити як розбіжності, через які залучені сторони сприймають загрозу своїм потребам, інтересам або цінностям. Але насправді конфлікт – це набагато більше, ніж просто незгода – це ситуація, в якій люди відчують загрозу (фізичну, емоційну, статусну тощо) своєму благополуччю.

2) розглянуто види конфліктів;

В індустрії туризму є такі види конфліктів:

– міжкультурні конфлікти, які представляють представники країни, куди прибули туристи, і туристична група, яка є носієм іншої культури;

– конфлікти між туристичною фірмою, яка надає комплекс послуг, туристичною фірмою, організатором і туристичною групою або туристом, які порівнюють рівень організації із заявленим;

– конфлікти міжособистісні, внутрішньогрупові, що виникають всередині туристичної групи

3) досліджено можливості подолання конфліктних ситуацій у туризмі;

Згладжуванню та попередженню конфліктів також сприяє звичка та вміння членів команди цінувати умови праці, які вони мають. Менеджер, зі свого боку, повинен безперервно працювати над усуненням причин незадоволеності туристів і працівників у їх повсякденній взаємодії. Слід пам'ятати, що несприятливими факторами, що знижують задоволеність працівників роботою, є одноманітність, напружені стосунки з вищим керівництвом, необґрунтовані скарги клієнтів на обслуговування та ін.

Для попередження конфліктних ситуацій велике значення має психологічна підготовка працівників соціально-культурного обслуговування та туризму.

Основною стратегією зменшення конфліктного потенціалу в індустрії туризму є вжиття заходів щодо запобігання конфліктам.

4) надано характеристику організаційної структури компанії ТОВ «Travel Group»;

Туристичне підприємство ТОВ «Travel Group» – комерційне підприємство, однією з головних цілей існування якого є отримання прибутку. Регіональне представництво підприємства розташоване в м. Дніпро за адресою вул. Святослава Хороброго, 12, оф.309. За формою господарювання і правовому статусу – це товариство з обмеженою відповідальністю. Форма власності – колективна, підприємство працює у сфері послуг, в туристичній сфері.

Топ-менеджмент підприємства ТОВ «Travel Group» обрало дивізіонально-регіональну організаційну структуру управління. Така організація дозволяє орієнтуватися на широкі ринки збуту та має відокремлені структурні підрозділи в різних регіонах.

5) розглянуто особливості діяльності туристичного оператора ТОВ «Travel Group»;

Туристичний оператор ТОВ «Travel Group» пропонує достатньо повний перелік послуг: бронювання готелів любого класу комфорту в усіх країнах розвинутого туризму; бронювання авіаперельотів в будь-яке місце світу; продаж залізничних та автобусних квитків; допомога у страхуванні туристів; організація інсентив-турів; організація VIP-турів; організація чартерних бізнес-польотів; візове консультування; сприяння у відкритті віз; сприяння в оформленні закордонних паспортів; медичне обстеження і лікування в кращих клініках світу; професійне туристичне консультування.

б) вивчено методи попередження конфліктів на підприємстві;

На підприємстві розроблено правила, яких дотримуються співробітники компанії ТОВ «Travel Group» з метою подолання та профілактики конфліктів. Однак, конфліктні ситуації з клієнтами та між працівниками зберігаються.

7) проаналізовано причини виникнення конфліктних ситуацій;

Проведено дослідження персоналу та керівництва на наявність прихованих конфліктів, ставлення до конфлікту та ставлення до невизначеності. Використані опитувальник П. Ленсіоні, методика визначення ступеню толерантності до невизначеності (Т.Корнілова), методика експертної оцінки рівня організаційної конфліктності А. Д. Десятової, В. І. Новосельцевої. Складена «Карта культури» за методикою Е.Мейер.

У ході обстеження та діагностики системи управління організаційними конфліктами виявлено проблеми, які знижують продуктивність праці та підвищують ймовірність виникнення організаційного конфлікту на підприємстві:

- соціально-психологічний клімат характеризується атмосферою недовіри між членами колективу та страхом конфлікту;
- загальний рівень конфліктності тяжіє до високих значень;
- Відсутність глибокого рівня корпоративної культури, вираженої у формі філософії та цінностей компанії, яка б забезпечувала ясність цілей та напрямків розвитку компанії серед співробітників;
- Недирективний стиль управління, який суперечить виявленому високому рівню неприйняття персоналом невизначеності та провокує конфлікт;
- прихований конфлікт поколінь, у вигляді невідповідності у ставленні до інновацій та інновацій.

8) надано рекомендації щодо оптимізації системи управління конфліктними ситуаціями;

- керівництву рекомендується змінити стиль керівництва з недирективного на директивний, чітко визначити цілі.

- рекомендується налагодити систему зворотного зв'язку та оцінки діяльності,

- рекомендується заміна офісу на приміщення, розташоване в тому ж бізнес-центрі, але без окремого офісу для керівництва.

- керівництву необхідно звернути увагу на найбільш конфліктні пари співробітників.

ефективним у запобіганні конфлікту поколінь є також досвід коучингу та менторства.

- профілактика конфліктів на туристичному підприємстві може здійснюватися за допомогою корпоративних ігор.

9) розроблено тренінг для покращення конфліктостійкості персоналу підприємства.

Для покращення конфліктостійкості персоналу стосовно клієнтів компанії пропонується відповідна тренінгова програма.

Програма тренінгу «Як правильно реагувати на конфлікт з клієнтом»

Хронометраж програми: Вітання, 10-15 хвилин. 1. Розминка до старту «Драйв», 5 хв. 2. Вправа «Минуле-теперішнє-майбутнє», 30 хв. Що таке емоції? 3. Вправа «Крокодил». Техніки роботи з емоційними станами. Прийоми регуляції емоційної напруги. 4. Вправа «Перелік загальних якостей», 15 хв. Вербалізація емоційного стану. 5. Вправа «Кошик претензій». 6. Вправа на відпрацювання прийому «Вербалізація емоційного стану». Правило LAST. 7. Вправа «Тренуємо LAST», 20 хв. 8. Підсумкова розминка «Живий клубок», 5 хв.

Креативність у вирішенні конфліктних ситуацій дозволяє керівництву по-новому поглянути на конфлікт, витягти можливості з поточної ситуації та отримати цінний досвід, сформувати згуртований колектив, для якого конфлікт – це насамперед шанс для зростання та розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балашова Р.І. Методичні особливості сутності, поняття і характерних рис туристичного підприємства. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/2611/st_42_5.pdf
2. Бартошук О.В. Моделі розвитку індустрії туризму. *Держава і регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2012. №2. С. 62-68.
3. Близнюк Т.П. Крос-культурні особливості комунікацій на підприємстві. *Економіка розвитку*. 2011. № 1(57). С. 72-74.
4. Богданова Ж.А. Особливості діяльності туроператорів і турагентів. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2015. № 1(19). С. 59-64.
5. Варналій З. Основи підприємництва. Київ : Знання Прес, 2012. 350 с.
6. Виноградова О.В. Формування механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 3. С. 10-15. ГКД: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2017_3_4.
7. Виноградова О.В. Чинники розвитку персоналу туристичних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 4. С. 36-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2019_4_6.
8. Войнаренко М.П. Стимулювання праці у сфері туризму/ Вінниця : Меркьюрі Поділля, 2020. 196 с.
9. Вороновська М.М. Формування системи стимулів і мотивів персоналу [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.?](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.?.)
10. Гаврилюк Д.В. Управління персоналом у туристичних підприємствах. *Матеріали Всеукраїнської науково практичної конференції "Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України" (м. Одеса, 10 квітня 2019 р.)* Одеса: ОНЕУ, 2019. 881 с. С.408-410.
11. Герасіна Л.М. Конфліктологія. Харків : Право, 2014. 128 с.

12. Горіна Г.О. Ринок туристичних послуг: управління розвитком в умовах просторової поляризації. Кривий Ріг : Чернявський Д.О., 2017. 305 с.
13. Дзвінчук Д. Конфлікти та способи їх подолання. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/17620/>
14. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління. URL: https://library.udpu.edu.ua/library_files/417896.pdf
15. Дяченко Л.А. Суть та особливості управління підприємствами туристичної сфери. *Вісник Чернівецького торговельно економічного інституту*. 2017. №1.
16. Зеленська М.О., Ширяєва Б.О. Зовнішній потенціал туристичного оператора. *Вісник ОНУ імені Мечникова*. 2016. Т. 19. Вип. 1/1. С. 167-171.
17. Іванюк У.В. Особливості функціонування туристичних підприємств в сучасних економічних умовах. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN
18. Іпатов Е.Ф. Психологія управління в бізнесі. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Pryschak_Mykola/Psykholohiia_upravlinnia_v_orhanizatsii.pdf
19. Кальченко О.М. Економічна безпека підприємств туристичної сфери. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 1. С. 136-143.
20. Кіптенко В.К. Менеджмент туризму. Київ : Знання, 2010. 502 с.
21. Крапівіна Г.О. Проблеми оптимізації мотиваційного та інноваційного потенціалу персоналу діяльності туристичного типу. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 1. С. 70-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2019_1_18
22. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників. URL: http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/elcat/new/detail.php3?doc_id=33285
23. Криса О.Й. Управління конфліктами на засадах їх класифікації. . URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/20323>

24. Кудла Н.Є. Менеджмент туристичного підприємства. Київ : Знання, 2012. 343 с.
25. Куліцька Н.В. Економічна безпека туристичних підприємств *Інформатика та інформаційні технології: мат. студ. наук. конф. (20 квітня 2015 р.)*. Одеса: ОНЕУ, 2019. С. 68-71.
26. Ланченко Є.О. Економіка праці і соціально-трудові відносини. Житомир: Полісся, 2016. 280 с.
27. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання Монографія /Л.А.Лахтіонова К.: КНЕУ, 2014 387 с.
28. Лесько О. И. Етика ділових відносин. Вінниця : ВНТУ, 2021. 320 с.
29. Лисенко К. В Особливості організаційних конфліктів та шляхи управління ними. Вісник Чернігівського національного технологічного університету, 2020. № 4. С.88
30. Лукашевич М.П. Соціологія туризму. Київ : Знання, 2018. 303 с.
31. Лук'янов В.О.. Маркетинг туристичного бізнесу. URL: http://library.kpi.kharkov.ua/files/new_postupleniya/market.pdf
32. Мальська М.П., Бордун О.Ю., Жук І.З. Управління персоналом в туризмі: теорія та практика. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 232 с.
33. Мельник Л. П. Психологія управління. К. : МАУП, 2018. 176 с.
34. Мельниченко С.В. Технології управління персоналом в туризмі: теорія, методологія, практика. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 494 с.
35. Моргулець О.Б. Розвиток сучасного понятійно-категоріального апарату теорії послуг. *Сталий розвиток економіки*. 2019. № 5. С. 34-41.
36. Москаленко В. В. Соціальна психологія Київ : Центр навч. літератури, 2018. 624 с.
37. Нагаєв В.М. Конфліктологія. Київ : Знання, 2019. 198 с.
38. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2021. №2 (41). с.79-83.

39. Окландер М.А. Поведінка споживача. Київ : ЦУЛ, 2020. 208 с.
40. Орлик О. М. Концептуальні засади виникнення конфліктів та методи їх вирішення. *Вісник НТУ „ХПІ”*. Харків : НТУ «ХПІ». 2017. № 22 (995) С. 110-113.
41. Орлянський В. С. Конфліктологія. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 160 с.
42. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті. Київ : Кондор. 2018. 218 с.
43. Офіційний сайт ТОВ «Travel Group». URL: <https://www.poehalisnami.ua/turoperators/travel-group/>
44. Пазенок В.С. Філософія туризму. Київ : Кондор, 2017. 266 с.
45. Підвальна О. Г. Концептуальні засади формування регіональної політики у сфері туризму. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7981>.
46. Пілігрим К. І. Особливості розвитку туристичних підприємств із урахуванням ролі персоналу та його мотивації. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2020. Вип. 17. С. 135-140. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2020_17_32.
47. Пірен М. І. Конфліктологія. К. : МАУП, 2017. 360 с.
48. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично готельного підприємництва. https://tourlib.net/books_ukr/pucentejlo.htm
49. Рега М.В. Туристичний бізнес в економічному просторі України. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2020. № 19. С. 299-303.
50. Сакун А.А. Самоменеджмент. Одеса: ОНАС ім. А.С. Попова, 2021. 144 с.
51. Семенов В.Ф., Макроекономічний контекст ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери. Одеса: Бондаренко М.О., 2019. 258 с.
52. Скібіцька Л. І. Офісний менеджмент. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 616 с

53. Тихомирова Є. Б. Конфліктологія та теорія переговорів. Рівне: Перспектива, 2019. 398 с.
54. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 537 с. 25.
55. Управління маркетингом у сфері туризму / М.П. Мальська, І.З. Жук. Київ : Центр учб. л ри, 2016. 328 с.
56. Фесенко Г. О., Алещенко Л. О. Психологічна складова ефективного розвитку туристичного бізнесу.. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8409>
57. Цимбалюк І. М. Психологія спілкування. Київ : Професіонал, 2017. 304 с.
58. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів. Київ : Кондор, 2019. 172 с.
59. Швалб Ю. М. Практична психологія в економіці та бізнесі. Київ : Лібра, 2018. 270 с.
60. Яромлка В.М. Вплив мотиваційного аспекту на управління якістю послуг туристичних фірм *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 6. С. 173-179.

ДОДАТОК А

Анкета "П'ять організаційних недоліків" Патріка Ленціоні

Ця анкета спрямована на виявлення п'яти організаційних недоліків, серед яких є страх конфлікту. В кінці анкети є зведена таблиця результатів, яка дозволяє правильно розрахувати отримані бали. Учасникам пропонується оцінити за трибальною шкалою кожне з наступних тверджень, де 1 бал – рідко, 2 бали – іноді, 3 бали – завжди.

- 1) Члени нашої команди тепло та відкрито обговорюють будь-які питання та хвилювання
- 2) Члени нашої команди відкрито критикують один одного за недоліки та непродуктивну поведінку
- 3) Члени нашої команди знають, над чим працюють їхні колеги та який внесок вони роблять до спільної мети команди
- 4) Члени нашої команди щиро і негайно приносять вибачення, якщо вони образили когось із своїх колег або ненавмисно зашкодили командній роботі.
- 5) Члени нашої команди готові чимось пожертвувати (нагородою, славою, штатом заради блага всієї команди)
- 6) Члени нашої команди відкрито визнають свої слабкості та помилки
- 7) Наші командні збори дуже цікаві, вони ніколи не бувають нудними
- 8) Після наради члени нашої команди впевнені, що колеги повністю підтримують прийняті рішення і будуть їх виконувати, навіть якщо вони спочатку не були згоден з ними
- 9) Від успіху в досягненні цілей багато в чому залежить атмосфера в нашій команді.
- 10) Наші командні зустрічі завжди обговорюють найважливіші та найскладніші питання; по них повинні бути прийняті конкретні рішення.
- 11) Наші співробітники завжди намагаються не підвести своїх колег
- 12) Члени нашої команди знають багато про особисте життя один одного і спокійно обговорюють цю тему
- 13) Члени нашої команди завершують обговорення всіх питань чіткими та лаконічними рішеннями
- 14) Члени нашої команди стежать за виконанням планів і якістю роботи один одного
- 15) Члени нашої команди не вихваляються своїми досягненнями, а з радістю відзначають успіхи своїх колег

Зведена таблиця результатів:

Недовіра	Страх конфлікту	Безвідповідальність	Невибагливість	Байдужість до результатів
4 питання	1 питання	3 питання	2 питання	5 питання
6 питання	7 питання	8 питання	11 питання	9 питання
12 питання	10 питання	13 питання	14 питання	15 питання

Розшифровка отриманої суми за кожній з проблем:

8-9 балів – відсутність дефекту => попередження можливої появи дефекту

6-7 балів – висока ймовірність дефекту => вжиття заходів щодо зниження ризику браку

3-5 балів – наявність дефекту на даний момент => вжиття негайних заходів

ДОДАТОК Б

Класи критеріїв для оцінки парних взаємодій

	Тип взаємодії	Балл
Опозиція	Антагонізм	7
	Сувора протидія	6
	Несувора протидія	5
	Одностороння протидія	4
Сприяння	Єдність	0
	Симбіоз	1
	Співдружність	2
	Коаліція	3
	Одностороннє сприяння	4
Експлуатація	Нормальна експлуатація	3
	Антагоністична експлуатація	6
	Доброчинна експлуатація	1
	Зла експлуатація	5
Нейтралітет	Фиктивний	5
	Повний	0

ДОДАТОК В

Анкета для складання «портрету культури»

Оцініть запропоновані характеристики за 9-бальною шкалою, де 1 або 9 балів означає повну відповідність із заданими характеристиками, а 5 балів — баланс двох тверджень.

Стиль управління

У нашій організації керівництво віддає суворі накази кожному співробітнику, принцип єдиноначальності є основним -10 б. (директивний)

Або

У нашій організації керівництво не дає чітких наказів, воно дозволяє співробітникам самостійно приймати рішення – 1 б. (недирективний)

Оцінка

У нашій організації члени команди намагаються уникати прямої оцінки дій, вибирають приховані методи – 10 б. (Непрямий)

Або

У нашій організації прийнято давати пряму оцінку діяльності, висловлювати свою думку – 1б. (Прямий)

Переконання

Наша організація керується насамперед практичною користю, використанням чужого досвіду та характеризується відсутністю чіткої концепції – 10 б. (Концепція)

або

Діяльність нашої організації підпорядкована фундаментальній концепції (ідеї), яка, незалежно від ситуації, керує всіма аспектами. – 1 б. (Практика)

Організаційна структура

Організаційна культура нашої організації демократична, немає чіткої ієрархії – 10 б. (Егалітарна)

Або

Організаційна структура нашого підприємства – це чітка ієрархічна система, ми дотримуємося принципу підпорядкованості – 1б. (Ієрархічна)

Прийняття рішень

Всі важливі рішення в нашій організації приймає тільки керівництво, робочий персонал в цьому участі не бере – 10 б. (Керівництво)

Або

У нашій команді прийнято спільно обговорювати життєво важливі рішення, кожен має право голосу. – 1б. (Спільно)

Впевненість

Довіра та повага в нашому колективі формується на стосунках, особистих якостях персоналу – 10 б. (Особисті якості)

Або

Довіра ґрунтується в першу чергу на професіоналізмі колег, їх знаннях та вміннях – 1 б. (Професіоналізм)

Ставлення до конфлікту

У нашому колективі прийнято уникати конфліктів, оскільки це призводить до деструктивних наслідків і дестабілізує роботу – 10 б. (Уникнення конфліктів)

Або

У нашому колективі не прийнято приховувати конфлікт, будь-які розбіжності обговорюються та вирішуються – 1 р. (Прийняття конфлікту)

Графік

У нашій компанії немає жорсткого графіка роботи, але керівництво надає можливість вибирати, в який час виконувати ту чи іншу роботу – 10 п.п. (Гнучкий)

Або

У нашій організації встановлений чіткий постійний графік роботи, фіксовані терміни виконання робіт – 1б. (Чіткий)