

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»
Кафедра світової політики, дипломатії та туристичного бізнесу

ДО ЗАХИСТУ
завідувач кафедри світової
політики, дипломатії та
туристичного бізнесу
доц. Парфіненко А.Ю.

Кваліфікаційна магістерська робота

на тему: «Психологічні аспекти управління конфліктами на
туристичних підприємствах (на прикладі підприємства
«Відпочинок на всі сто»)»

Виконала: студентка 6 курсу, групи УТМз-61
Спеціальності 242 «Туризм і рекреація»

Курдюкова Юлія Олександрівна

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н, доц. І.М. Шамара

(прізвище та ініціали)

Рецензент: директор ТОВ «Відпочинок на всі
сто» Бондаренко К. І.

(прізвище та ініціали)

Підсумкова оцінка:

за національною шкалою: _____

кількість балів: _____

Голова Екзаменаційної комісії

(підпис)

Покоłodна М.М.

(прізвище та ініціали)

Харків – 2024 року

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»
Кафедра світової політики, дипломатії та туристичного бізнесу
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) другий
(магістерський)
Напрямок підготовки
Спеціальність 242 «Туризм і рекреація»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри світової
політики, дипломатії та
туристичного бізнесу
та країнознавства
Доц. Парфіненко А.Ю.

“ _____ ” _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)
Курдюкової Юлії Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Психологічні аспекти управління конфліктами на туристичних підприємствах (на прикладі підприємства «Відпочинок на всі сто»))»

керівник роботи Шамара Ірина Миколаївна, к.е.н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 01.07.2024 р. № 4002-5/1582

Строк подання студентом роботи 20.11.2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

Визначити основні поняття та зміст конфліктів; проаналізувати класифікацію, роль та функції конфлікту в туризмі; визначити методи дослідження конфліктів; зробити аналіз основних причин конфліктів на підприємствах туризму України; охарактеризувати організаційно-управлінську структуру підприємства; проаналізувати психологічний клімат та конфліктні ситуації на підприємстві»; розробити триденну психологічну тренінгову програму для покращення управління


конфліктами на підприємстві; виявити результати проведення тренінгової програми управління конфліктами на підприємстві.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Розділ 1. Теоретичні основи дослідження конфліктів в туризмі
2	Розділ 2. Аналіз конфліктів на підприємствах галузі туризму України
3	Розділ 3. Розробка психологічної тренінгової програми управління конфліктами на підприємстві «Відпочинок на всі сто»

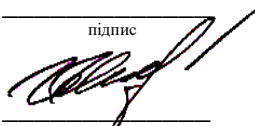
5. Дата видачі завдання 02.09.2024 р.

Студент


підпис

Ю. О. Курдюкова
ініціали, прізвище

Керівник роботи


підпис

І. М. Шамара
ініціали, прізвище

АНОТАЦІЯ

Курдюкова Ю. О. «Психологічні аспекти управління конфліктами на туристичних підприємствах (на прикладі підприємства «Відпочинок на всі сто»»»

Робота присвячена дослідженню психологічних аспектів управління конфліктами на підприємствах туристичної галузі України. Досліджено основні поняття та зміст конфлікту, класифікація, роль та функції конфлікту в туризмі, а також методи дослідження конфліктів. Здійснено аналіз основних причин конфліктів на підприємствах галузі туризму України, розглянуто організаційно-управлінську структуру підприємства «Відпочинок на всі сто», проаналізовано психологічний клімат та конфліктні ситуації на підприємстві. Розроблено психологічну тренінгову програму управління конфліктами, оцінено очікувані результати її впровадження.

ANNOTATION

Kurdiukova J. "Psychological aspects of conflict management at tourist enterprises (on the example of the enterprise "Vidpochinok na vsi sto")"

The work is devoted to the study of psychological aspects of conflict management at enterprises of the tourism industry of Ukraine. The basic concepts and content of conflict, classification, role and functions of conflict in tourism, as well as methods of conflict research are studied. The main causes of conflicts in enterprises of the tourism industry of Ukraine are analyzed, the organizational and managerial structure of the enterprise "Vidpochinok na vsi sto" is considered and the psychological climate and conflict situations at the enterprise are analyzed. A psychological training program for conflict management is developed, the expected results of its implementation are assessed.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ТУРИЗМІ	5
1.1. Основні поняття та зміст конфлікту.....	5
1.2. Класифікація, роль та функції конфлікту в туризмі.....	11
1.3. Методи управління конфліктами	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ УКРАЇНИ	24
2.1. Аналіз основних причин конфліктів на підприємствах галузі туризму України	24
2.2. Характеристика організаційно-управлінської структури підприємства «Відпочинок на всі сто».....	31
2.3. Аналіз психологічного клімату та конфліктних ситуацій на підприємстві	44
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПСИХОЛОГІЧНОЇ ТРЕНІНГОВОЇ ПРОГРАМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ "ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО"	62
3.1. Розробка психологічної тренінгової програми управління конфліктами на підприємстві	62
3.2. Очікувані результати психологічної тренінгової програми управління конфліктами на підприємстві	68
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Актуальність теми. Зростання конкуренції на ринку туристичних послуг висуває управління конфліктами на перший план як один із важливих чинників, що сприяє стабільності роботи та задоволенню потреб клієнтів. Сфера туризму має свої особливості, що підвищують ризик виникнення конфліктних ситуацій, адже вона базується на безпосередній взаємодії з клієнтами, які очікують високого рівня сервісу та позитивних емоцій від подорожей. Натомість, через складність організації подорожей, високу сезонність, потребу швидко реагувати на скарги та вирішувати кризові ситуації, конфлікти можуть виникати як між співробітниками, так і між клієнтами та персоналом.

Дана робота спрямована на детальний аналіз причин і динаміки конфліктів у туристичних підприємствах через призму психологічних аспектів, зокрема на прикладі підприємства «Відпочинок на всі сто». На основі теоретичного дослідження та даних з оцінки емоційного інтелекту і рівня конфліктності, робота зосереджується на виявленні ключових психологічних чинників, що впливають на виникнення конфліктів, зокрема рівень самосвідомості, емоційної регуляції та соціальної чутливості працівників. А також на основі виявлених результатів розробляється метод покращення конфліктостійкості колективу через застосування психологічних інструментів.

Ступінь вивченості проблеми. Проблемам та особливостям розвитку туризму присвячені роботи А. Ю. Парфіненка, І. М. Шамари, Г.І. Гапоненко, О. В. Євтушенко, методологічні основи дослідження конфліктів були відображені в працях таких науковців, як: Л. Козер, Д.В. Люсін, Н. Голл, Е. Гідденс, М. Фетіскін, В. Козлов, Г. Мануйлов та інші.

Об'єктом дослідження є конфлікти на підприємствах галузі туризму.

Предметом дослідження є психологічні аспекти управління конфліктами на підприємствах галузі туризму за на прикладі туристичного підприємства «Відпочинок на всі сто».

Метою дослідження є розробка психологічної тренінгової програми для покращення управління конфліктами на підприємстві "Відпочинок на всі сто".

У відповідності з метою сформульовані наступні завдання роботи:

- визначити основні поняття та зміст конфліктів;
- проаналізувати класифікацію, роль та функції конфлікту в туризмі;
- визначити методи дослідження конфліктів;
- зробити аналіз основних причин конфліктів на підприємствах туризму України;
- охарактеризувати організаційно-управлінську структуру підприємства;
- проаналізувати психологічний клімат та конфліктні ситуації на підприємстві»;
- розробити триденну психологічну тренінгову програму для покращення управління конфліктами на підприємстві;
- виявити результати проведення тренінгової програми управління конфліктами на підприємстві.

Методи дослідження, що використані в роботі: метод порівняльного аналізу, таблично-графічний методи, бібліографічний аналіз інформації, описовий, статистичний та анкетування.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові та публіцистичні статті, монографії , наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з туризму у сфері конфліктів.

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків; містить 92 сторінок тексту, 27 рисунків, 18 таблиць та додатків. Список джерел включає 46 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ТУРИЗМІ

1.1. Основні поняття та зміст конфлікту

Різниця в поглядах людей, їх різне сприйняття та оцінка подій часто стають причиною конфліктів. Якщо така ситуація загрожує досягненню мети хоча б однієї з осіб, виникає конфліктна ситуація [1, с.95].

Термін "конфлікт" походить від латинського слова "conflictus", що означає зіткнення. Європейський соціолог Е.Гідденс, використовуючи етимологічне значення терміну, визначає конфлікт як реальну боротьбу між людьми або групами, незалежно від того, які чинники спричинили цю боротьбу та які засоби вона використовується кожною зі сторін [14, с. 242].

Конфлікт — це ситуація, коли дві або більше сторін мають різні погляди на проблему і прагнуть захистити свої інтереси. Конфлікт у туризмі може бути визначений як негативне протистояння між різними групами людей, які можуть мати різні цілі та інтереси. Він може виникнути між туристами та місцевим населенням, туристами та туристичними агентствами, туристами та персоналом готелів, а також між різними туристичними компаніями.

Конфлікт може мати різні визначення. Наприклад, американський соціолог Л. Козер розглядає його як боротьбу за цінності, статус, владу та ресурси з метою нейтралізації, знищення опонента чи завдання шкоди. В цьому визначенні чітко виявлені цілі конфлікту.

Основні ознаки конфлікту включають наявність ситуації, яку учасники сприймають як конфліктну та готовність учасників продовжувати боротьбу для досягнення поставлених цілей.

При аналізі конфлікту також слід звернути увагу на мотиви конфліктуючих сторін, тобто внутрішні сили, що підштовхують їх до конфлікту; інтереси конфліктуючих сторін, що відображають емоційно забарвлений стан їх діяльності; позиції конфліктуючих сторін, які виражають їх претензії одна до одної; та предмет конфлікту, який може бути реальною або уявною проблемою, що лежить в основі конфлікту. Це протиріччя, через

яке сторони вступають у протистояння з метою його вирішення. У певному сенсі можна розглядати туризм як процес комунікації, в якому відбуваються взаємодії між туристичними фірмами і туристами, а також всередині цих груп. Це призводить до наявності різних систем комунікації, таких як між туристичними фірмами і клієнтами, або між самими туристами.

У діяльності туристичні фірми комунікація виступає як підвид економічної комунікації і поділяється на два напрямки: зовнішню та внутрішню. Зовнішня комунікація туристичної фірми включає взаємодію з такими сторонами:

- Потенційними та існуючими клієнтами, що реалізується через маркетингову комунікацію.
- Партнерами, зокрема туроператорами, у межах ділової комунікації.
- Регулюючими органами, через звітну комунікацію.

Перші два види комунікації є властивими для туристичної індустрії та можуть бути організовані. Маркетингова комунікація охоплює розробку та вибір каналів для інформування й взаємодії з клієнтами. Вона є важливою частиною туристичних компетенцій і включає також неформальні зв'язки. Ключові фактори, що впливають на виникнення конфліктних ситуацій, наведено на Рис. 1.1.

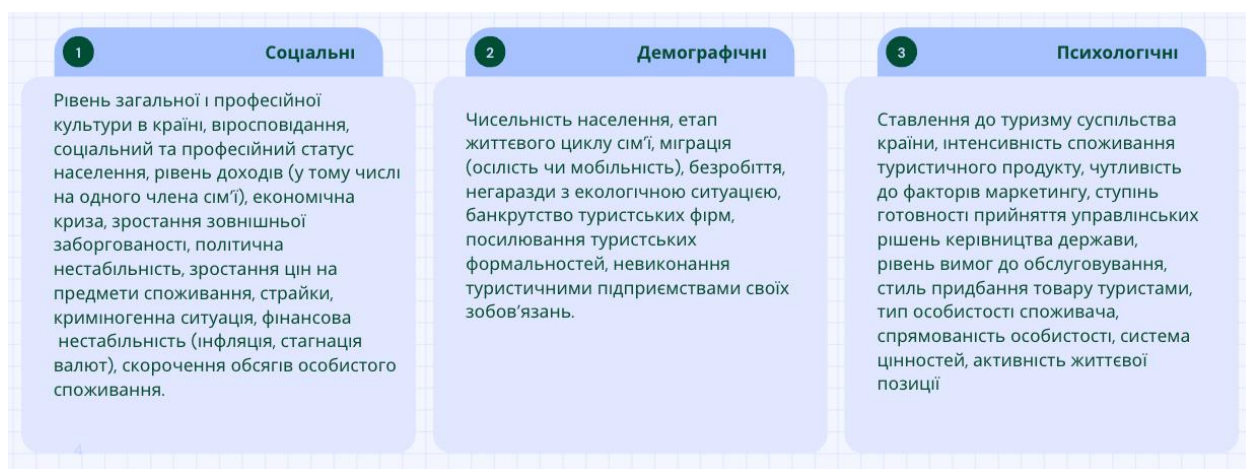


Рис.1.1. Фактори впливу на конфліктні ситуації

Складено автором за матеріалами: [8;9]

Цей перелік факторів можна доповнити підприємствами, організаціями та установами, які підтримують діяльність суб'єктів туристичного підприємництва [8].

Більшість людей сприймають конфлікт як ситуацію, що пов'язана з агресією, погрозами, незгодою, ворожістю або навіть війною. Це створює негативний імідж конфлікту, і загалом прийнято вважати, що його необхідно вирішувати негайно після виникнення. Таку точку зору підтримують, зокрема, представники наукових шкіл менеджменту та підприємницько-бюрократичного підходу. Вони вважають, що успішне функціонування організації залежить від дотримання правил, процедур та взаємодії співробітників у межах раціональної структури. Конфлікт може виникнути, коли очікування групи не збігаються з індивідуальними очікуваннями, наприклад, коли людина перевищує норми, працює понаднормово або намагається виконати більше, ніж від неї чекають. Така поведінка може бути сприйнята групою негативно. Конфлікт може виникнути також між індивідом та групою, коли вони займають різні позиції, що не є конфліктними на перший погляд. У будь-якій організації існують як формальні, так і неформальні групи, між якими можуть виникати конфлікти. Це може статися через розбіжності в цілях або інтересах різних функціональних компонентів групи. Конфліктна ситуація також може виникнути, коли структурні підрозділи змагаються за різноманітні ресурси: матеріальні, фінансові, соціальні, економічні та інші.

Одним зі способів запобігання конфліктам у туризмі є забезпечення інформації та освіти туристів про культурні норми, традиції та історію місця, до якого вони подорожують. Для цього можуть бути проведені екскурсії та лекції, які допоможуть туристам краще зрозуміти місцеву культуру та поведінку. Моніторинг туристичних локацій та створення ініціатив сталого туризму, які враховують соціальні та екологічні фактори, також мають вирішальне значення. Наприклад, політика, яка захищає екосистеми та природні ресурси, працевлаштовує місцевих жителів та допомагає малим

компаніям. Як тільки виникають розбіжності, важливо знайти швидке рішення. Для цього можна використати низку методів, включаючи компроміс, переговори та медіацію, щоб досягти угоди, яка задовольнить обидві сторони.

Управління конфліктом – це процес активного впливу на конфлікт з метою його ефективного управління. Включається в різні аспекти, включаючи психологічний аспект (управління власною поведінкою у конфліктній ситуації) та організаційно-технологічний аспект (вплив на структуру та процеси в організації, де конфлікт виникає). Мета управління конфліктом полягає в попередженні негативних наслідків конфлікту, забезпеченні конструктивного розв'язання суперечок та сприянні гармонійним взаєминам серед учасників конфлікту [17, с.1].

Перед управлінням конфліктом важливо провести діагностику, що означає аналіз основних складових конфлікту та його причин. Цей процес включає наступні етапи:

- 1) Дослідження джерел конфлікту, включаючи суб'єктивні та об'єктивні переживання сторін, методи "боротьби", протиріччя у думках, подіях, потребах та інтересах.
- 2) Аналіз історії конфлікту, його контексту, прогресування, кризових моментів та шляхів розвитку.
- 3) Визначення учасників конфлікту, які можуть бути особами, групами або підрозділами.
- 4) Виявлення та чітке розуміння позицій та взаємин між сторонами, їх очікувань та особистісних відносин.
- 5) Оцінка початкового ставлення учасників до конфлікту – чи готові та чи здатні сторони самотійно розв'язати конфлікт, їхні сподівання, очікування, переконання та умови, а також можливість навмисного провокування конфлікту на користь однієї зі сторін, яка намагається утримувати напругу.

Краще розуміння сутності конфліктної ситуації та адекватне сприйняття її всіма сторонами можуть служити основою для розробки подальших рішень. Для досягнення цієї мети результати діагностики фіксуються в таблицю. Однак, діагностика конфлікту може бути важкою, оскільки складно виявити учасників конфлікту, встановити, чий саме інтерес був порушений, та з'ясувати причини конфліктної взаємодії. Задля виявлення причин конфлікту конфліктологи часто використовують метод картографії, який наглядно відображає потреби і страхи (переживання) учасників конфлікту. Це розширює можливості і створює умови для знаходження більш широкого спектру рішень.

На початковому етапі аналізу конфлікту слід визначити основну причину його виникнення та з'ясувати предмет спору. Наприклад, конфлікт може бути спричинений відсутністю довіри між окремою особою і колективом. У такому разі проблему можна сформулювати як "негативні міжособистісні взаємини". Іншим прикладом є ситуація, коли в підрозділі спостерігається нерівний розподіл робочих обов'язків між співробітниками, що призводить до конфліктів та зниження продуктивності (проблема – "погана організація робочих процесів").

Після визначення основної проблеми важливо ідентифікувати учасників конфлікту. До них можуть належати як окремі люди, так і групи чи організації, які беруть участь у конфліктній взаємодії. Доцільно згрупувати учасників за їхніми цілями та інтересами. Наприклад, якщо конфлікт виник між двома працівниками, до списку учасників можуть входити їхні керівники, підлеглі або інші співробітники, які мають опосередкований інтерес у цьому протистоянні. Важливо з'ясувати, кого із сторін підтримують ці учасники. Такий підхід дозволяє глибше проаналізувати рольові аспекти конфліктної ситуації.

Аналіз позицій учасників конфлікту та їхніх ролей передбачає визначення ключових потреб, мотивів і страхів кожної сторони, які впливають на їхню поведінку. Основним завданням є розуміння того, які

саме інтереси переслідують учасники та яких ризиків вони побоюються. Візуалізація цих потреб і страхів може допомогти краще усвідомити ситуацію, розширити варіанти рішень і створити сприятливі умови для пошуку компромісів [7].

Заключний етап діагностики – визначення стратегій вирішення конфлікту, що враховує результати попереднього аналізу та базується на системному підході [17].

Управління конфліктами є складним процесом, який включає різноманітні етапи діяльності, такі як зображені на Рис. 1.2.[17].



Рис.1.2. Основні етапи управління конфліктами

Прогнозування конфліктів – це процес аналізу, оцінки та передбачення можливості виникнення та розвитку конфліктних ситуацій. Це включає у себе оцінку факторів, що сприяють конфліктам, виявлення основних суперечностей, діагностику потенційних конфліктних ситуацій та прогнозування їхнього подальшого розвитку.

Прогнозування конфліктів базується на дослідженнях, аналізі історичних даних, спостереженнях за попередніми конфліктами та урахуванні соціальних, економічних, політичних та психологічних чинників, які можуть впливати на виникнення конфлікту. Його метою є передбачення можливих конфліктів, їхніх причин, масштабів і наслідків.

Шляхом аналізу стимулів, які спонукають до виникнення конфліктів, ми можемо передбачити ймовірність виникнення самого конфлікту і, отже, розробити ефективні стратегії його запобігання.

Прогнозування, а також профілактика та попередження, є важливими інструментами управління на початкових етапах виникнення соціальних

суперечностей. Чим швидше ми виявимо проблемну ситуацію в соціальній взаємодії, тим менше зусиль потрібно буде зробити для її успішного вирішення. Прогнозування відіграє важливу роль у своєчасному виявленні соціальних суперечностей, а також у обґрунтованому припущенні їх виникнення і розвитку на основі конфліктних ситуацій [16].

Попередження конфлікту – це сукупність заходів і стратегій, спрямованих на запобігання виникненню конфлікту або зниження його інтенсивності.

Ефективне управління соціальною системою може служити засобом попередження конфліктів в організаціях. Це можна досягти шляхом застосування таких підходів:

- Постійне забезпечення задоволення потреб і інтересів співробітників, проявляючи турботу та увагу до їх благополуччя.
- Ретельний підбір та розташування співробітників, враховуючи їхні індивідуально-психологічні особливості.
- Дотримання принципу соціальної справедливості при прийнятті рішень, що стосуються колективних і особистих інтересів.
- Формування високого рівня психолого-педагогічної культури спілкування серед співробітників шляхом їхнього виховання та навчання.

Таку форму попередження конфліктів називають превентивною.

1.2. Класифікація, роль та функції конфлікту в туризмі

У туристичній практиці виникають конфлікти, які можна класифікувати в залежності від тих критеріїв, які беруться за основу [3]. Основні причини конфліктів у туризмі можуть включати невідповідність очікувань туристів і реальності, брак інформації, культурні відмінності та конкуренцію між різними туристичними компаніями. Практика показує, що конфліктний контакт є цілком природною формою соціального зв'язку між людьми і що він може мати як позитивний (конструктивний), так і негативний (деструктивний) результат. Тому тим, хто працює в туристичній галузі

(менеджерам, тур агентам, екскурсоводам тощо) слід намагатися запобігати конфліктам, а не уникати їх у чистому вигляді. Тому існує безліч різноманітних типів конфліктів, які ми зараз аналізуємо. Типи конфліктів у туризмі можуть охоплювати конфлікти (Рис.1.3.):

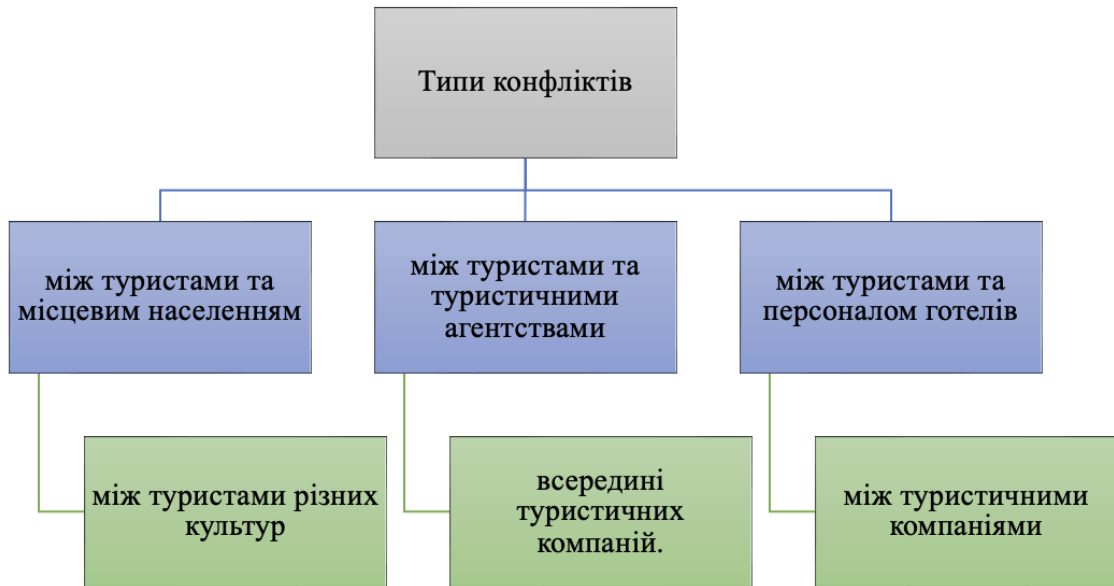


Рис. 1.3. Типи конфліктів у туристичній діяльності [11]

Усі ці конфлікти можуть бути вирішені за допомогою врегулювання та запобігання. Наприклад, туристичні компанії можуть створювати програми для поліпшення взаємодії між туристами та місцевим населенням, проводити культурні заходи та навчати персонал навичкам міжкультурного спілкування. Також можна надавати туристам достатню інформацію про те, на що вони можуть очікувати. Після того, як конфлікт розпочався, необхідно вжити заходів для його завершення. Залежно від характеру конфлікту, можна застосувати кілька підходів до його вирішення. Наприклад, якщо виникла суперечка між відвідувачем і працівниками готелю, може бути достатньо відвертої розмови і пояснення правил проживання. Міжкультурні тренінги можуть знадобитися, якщо причиною конфлікту між туристами та місцевим населенням є порушення культурних стандартів. Як наслідок, низка причин, таких як культурні відмінності, перенаселеність популярних туристичних зон та низький рівень обслуговування, можуть призвести до конфліктів у

туристичній галузі. Але якщо вжити заходів для їх запобігання та контролю, можна підвищити стандарти обслуговування, підвищити рівень задоволеності відвідувачів і місцевої громади, а також покращити репутацію туристичного підприємства.

Туристичні фірми відрізняються тим, що їхнє спілкування з клієнтами виходить за межі простого надання інформації про послуги. Вони здійснюють значний обсяг роботи з ознайомлення, який потребує спеціальної підготовки і розвитку комунікаційної культури. Взаємодія з клієнтами може бути як індивідуальною, так і масовою.

Щодо потенційних туристів, взаємодія з туристичною фірмою може бути класифікована як економічна комунікація, що розглядається в Таблиці 1.1. Коли турист приймає рішення щодо поїздки, він спирається на доступність і детальність інформації. Таким чином, комунікація є важливим чинником, що впливає на поведінку туриста а також служить інструментом для донесення пропозицій фірми.

Таблиця 1.1

Характеристика економічної комунікації між потенційним туристом і туристичною фірмою

Характер комунікації	Зміст	Інфраструктура
- постійно поновлювана; - масова, персоніфікована; - цільова; - інформаційно-просвітницька.	- визначається тур фірмою; - представляється в формі реклами або у вигляді зв'язку з громадськістю.	- ЗМІ; - спеціальні інформаційні портали; - сайт туристичні фірми.

Джерело: [7]

З іншого боку, важливо відзначити комунікацію туриста під час його поїздки, коли він спілкується з турфірмою для координації своїх мандрівних планів і взаємодії з іншими туристами. Крім того, комунікація між туристами потребує розгляду як під час конкретної подорожі, так і в контексті загального туристичного досвіду.

Однією з найбільш поширених є класифікація за характером взаємодії сторін конфлікту, яка розрізняє такі типи конфліктів:

1. Конфлікти під час рефлексії виникають через розбіжності у поглядах на певне питання чи обставини. Такі розбіжності можуть виникати між відвідувачами, які дотримуються різних поглядів на культурні звичаї та поведінку.

2. Конфлікти інтересів виникають, коли зацікавлені сторони в ситуації мають різні інтереси. Такі суперечки можуть виникати між відвідувачами, які змагаються за такі ресурси, як місця для паркування або місця на пляжі.

3. Суперечки між типами поведінки виникають, коли люди спілкуються і діють у певних контекстах, використовуючи різні стратегії. Туристи та місцеві жителі, які походять з різних культурних та поведінкових середовищ, можуть вступати в конфлікт.

4. Різні погляди на розподіл влади та ресурсів призводять до суперечок за владу. Подібні розбіжності щодо регулювання туристичної діяльності можуть виникати між туристичним бізнесом і владою.

Конфлікти також можна класифікувати на основі рівня, на якому вони відбуваються (Рис 1.4.).

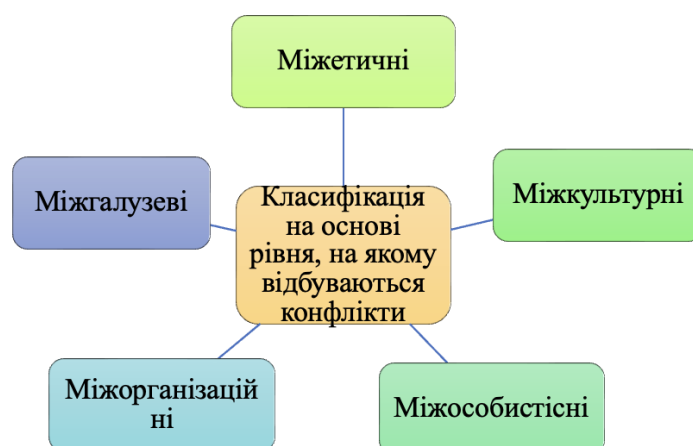


Рис. 1.4. Рівні конфліктів

Розроблено автором за матеріалами: [11]

Міжетнічні конфлікти виникають між туристами з різних країн і місцевим населенням, які можуть мати різні причини, такі як відмінності в культурі, мові, релігії, поглядах тощо.

Міжкультурні конфлікти виникають між туристами різних культур і місцевим населенням, що може мати різні причини, такі як відмінності в культурі, мові, звичаях, традиціях тощо.

Міжособистісні конфлікти виникають між окремими туристами або між туристами і працівниками туристичного підприємства, які можуть мати різні причини, такі як різні характери, стилі поведінки, погляди на різні підходи до подорожей тощо.

Міжорганізаційні конфлікти виникають у результаті конкурентних відносин між організаціями, які борються за обмежені ресурси, споживачів і ринки. Ці конфлікти часто виникають між власниками організацій та керівниками на рівні управління. Вони виникають між різними туристичними підприємствами з різних причин, таких як конкуренція за клієнтів, розподіл ресурсів тощо.

Міжгалузеві конфлікти виникають між туристичними підприємствами та місцевими органами влади, які можуть мати різні причини, такі як виділення землі, дозволи на будівництво тощо.

У туристичній практиці виникають конфлікти, які можна класифікувати в залежно від тих критеріїв, які беруться за основу.

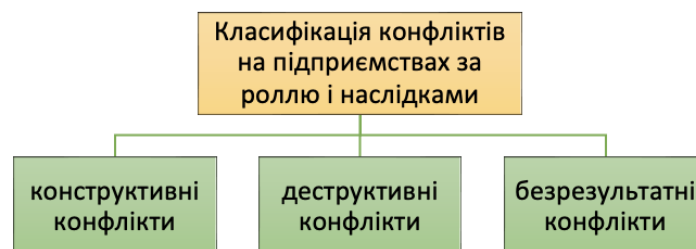


Рис. 1.5. Класифікація конфліктів на підприємствах за роллю і наслідками

Розроблено автором за матеріалами: [11]

Якщо розглядати конфлікти за їх наслідками (Рис.1.5.), значенням і способами вирішення, можна виділити два основних типи:

- Конструктивні (функціональні) конфлікти, які характеризуються розбіжностями, що стосуються принципів аспектів діяльності туристичних підприємств та галузі гостинності, а також проблемами, пов'язаними з життєдіяльністю їх співробітників. Розв'язання таких конфліктів сприяє підвищенню ефективності туристичного підприємства і переходу на новий рівень розвитку.

- Деструктивні конфлікти, які призводять до негативних наслідків і суттєвого зниження ефективності соціально-культурних і туристичних підприємств. Вони характеризуються руйнівними діями і спричиняють значні проблеми у галузі.

- Безрезультатні конфлікти, які не призводять до жодних змін або вирішень у діяльності організації.

Залежно від управлінського статусу учасників конфлікту (їхнього місця в системі вертикальних чи горизонтальних управлінських відносин) розрізняють вертикальні та горизонтальні типи конфліктів.

Згідно з роллю керівника в конфлікті, існують два основні типи ситуацій. У першому випадку керівник є безпосереднім учасником конфлікту, активно залученим до його розвитку. У другому випадку керівнику доводиться виконувати роль посередника, виступаючи як "третя сторона" і сприяючи вирішенню конфлікту між іншими учасниками.

Функції конфлікту в туризмі можуть бути різними та залежати від ситуації (Рис. 1.6.).

Регулююча функція у якій конфлікти можуть виконувати функцію контролю та регулювання соціальних відносин між сторонами та допомагати вирішувати проблеми, що виникають.

Сигнальна функція у якій конфлікти можуть бути сигналом для сторін, що щось пішло не так і необхідно знайти шляхи вирішення проблеми.



Рис. 1.6. Функції конфлікту в туризмі

Розроблено автором за матеріалами: [11]

Розвивальна функція, де конфлікти можуть стимулювати розвиток туристичної індустрії, збільшення її ефективності та розширення можливостей для розвитку нових напрямків.

Конструктивна функція у якій конфлікти можуть сприяти виробленню нових ідей, розвитку творчих підходів та стимулювати інновації в туризмі

Деструктивна функція, де конфлікти можуть мати негативний вплив на туризм, зменшувати його привабливість та стимулювати негативну рекламу.

Роль конфлікту в туризмі може бути як позитивною, так і негативною. Конфлікт може відігравати позитивну роль, допомагаючи вирішувати проблеми, сприяти кращій комунікації між сторонами та розвивати сектор подорожей і туризму. Наприклад, суперечки між місцевим населенням і приїжджими можуть змусити місцевих жителів відчутти необхідність підвищити якість своїх пропозицій, щоб задовольнити більше туристів і залучити більше мандрівників. Суперечки між урядом і туристичною індустрією можуть допомогти у створенні ефективних туристичних законів і правил. Негативна роль конфлікту полягає в тому, що він може призвести до негативних наслідків для туристів, місцевого населення та туристичної індустрії в цілому. Конфлікти між туристами та місцевим населенням можуть призвести до втрати репутації місцевості як туристичного напрямку, що може погіршити її туристичну привабливість та призвести до економічних

втрат. Конфлікти між туристичними підприємствами можуть знизити ефективність їхньої діяльності та призвести до зменшення прибутків.

1.3 Методи управління конфліктами

Для розуміння та управління конфліктами туристичні підприємства можуть використовувати різні методи дослідження. Метод вивчення конфліктів у туризмі полягає в аналізі конфліктних ситуацій, виявленні їх причин, характеру та наслідків. Для проведення досліджень конфліктів в туризмі використовуються різні методи дослідження (Рис. 1.7.), які ми розглянемо далі.

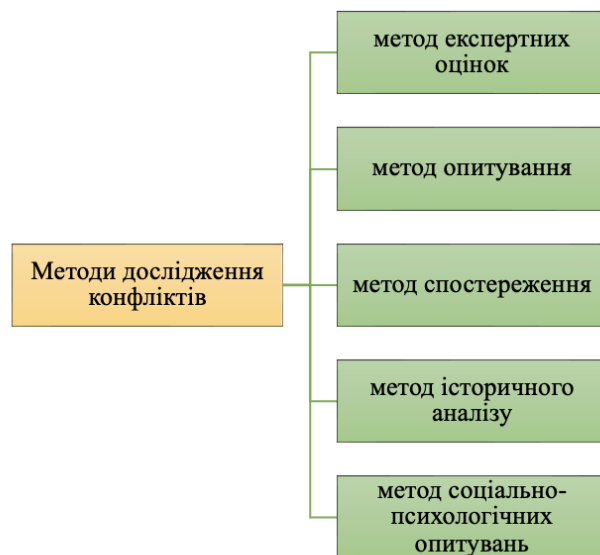


Рис.1.7. Методи дослідження конфліктів

Розроблено автором за матеріалами: [13]

1. Метод експертних оцінок – використовується для збору та оцінки думок експертів в галузі туризму щодо конфліктних ситуацій. Експерти можуть бути представниками туристичної галузі, науковці, представники влади тощо. За допомогою цього методу можна визначити ключові фактори, що впливають на конфлікти в туризмі.

2. Метод опитування – полягає у зборі даних за допомогою анкетування різних груп населення, що мають відношення до туризму. Цей метод дає

можливість зібрати велику кількість даних про причини та характер конфліктів у туризмі.

3. Метод спостереження – полягає в спостереженні за конфліктними ситуаціями в туризмі та їх детальному аналізі. Для цього можуть використовуватися різноманітні дослідження, наприклад, спостереження за поведінкою туристів, аналіз інформації в засобах масової інформації та інше.

4. Метод історичного аналізу – полягає в аналізі історичних джерел та дослідженні розвитку конфліктів у туризмі на протязі років. Цей метод дає можливість визначити зміни в конфліктній ситуації, її причини та наслідки, а також виявити тенденції розвитку конфліктів [11].

5. Соціально-психологічні опитування мають на меті виявлення соціально-психологічних аспектів конфліктів у взаємодії між людьми, як у особистих, так і у групових відносинах. Наприклад, опитувальник "Експрес-діагностика стійкості до конфліктів" (А. Фетинський, В. Козлов та С. Мануйлов), який є інструментом для оцінки здатності осіб або колективів ефективно реагувати на стресові ситуації та конфлікти, зберігаючи психологічну рівновагу та здатність до конструктивного вирішення проблем. Цей опитувальник дозволяє швидко визначити рівень конфліктостійкості працівників, тобто їх здатність витримувати стрес та не піддаватися емоційним перевантаженням під час конфліктів.

Структурні методи орієнтовані на запобігання та вирішення організаційних конфліктів, що виникають через невірний розподіл обов'язків, недостатній рівень організації праці або недосконалу систему мотивації.

Координаційні та інтеграційні механізми відіграють важливу роль у попередженні конфліктів. Одним із найпоширеніших інструментів координації є ланцюг команд. Як зазначав М. Вебер, встановлення чіткої ієрархії повноважень забезпечує підлеглим розуміння, чийм рішенням вони мають підкорятися, що значно спрощує взаємодію в колективі.

Загальна організаційна мета також є важливим інструментом інтеграції зусиль. Вона спрямовує учасників організації на досягнення спільної мети.

Система винагород є ще одним дієвим механізмом, що мотивує співробітників досягати загальної мети організації. Скоординоване застосування винагород допомагає працівникам усвідомити, як слід поводитися в різних ситуаціях, включаючи конфліктні, щоб це відповідало очікуванням керівництва. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності роботи та формуванню позитивного клімату в колективі.



Рис. 1.8. Структурні методи управління конфліктами

Стиль конфліктної поведінки виступає як міжособистісний метод управління конфліктом. З початку 70-х років XX століття в конфліктології було виокремлено п'ять основних стилів (стратегій) поведінки в конфлікті, які Кеннет Томас і Ральф Кілменн (американські вчені) детально описали та систематизували а також розробили графічну модель їх взаємозв'язку, що отримала назву «сітка Томаса-Кілменна» (Рис. 1.9.).

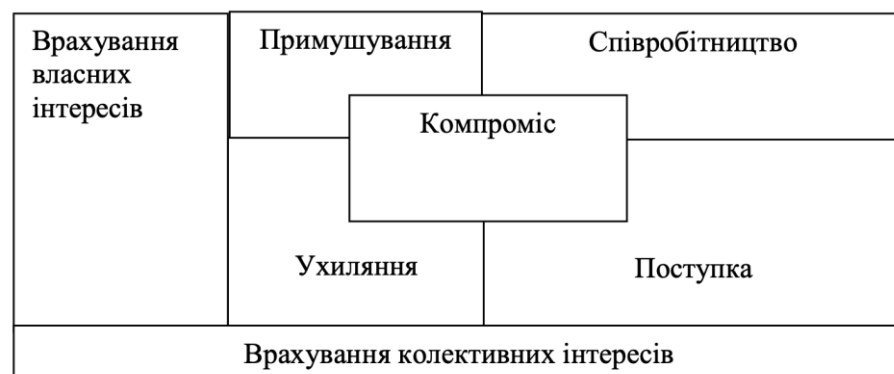


Рис. 1.9. Двовимірна модель стилів конфліктної поведінки Томаса-Кілменна

Ця модель демонструє, що вибір стратегії поведінки в конфлікті залежить від двох основних факторів: інтересів сторін, залучених у конфлікт, та характеру їхніх дій. Зокрема, стиль поведінки визначається, по-перше, рівнем реалізації власних інтересів (особистих чи групових) та активністю чи пасивністю у їх відстоюванні. По-друге, важливу роль відіграє прагнення враховувати інтереси інших сторін конфлікту, а також пріоритетність індивідуальних чи спільних дій. Таким чином, вибір стилю поведінки у конфлікті залежить від балансу між особистими цілями та прагненням до взаємодії з іншими.

Внутрішньо особистісні методи управління конфліктами зосереджуються на вмінні організувати власну поведінку та виразити свою точку зору таким чином, щоб уникнути психологічного опору з боку опонента. Ці методи допомагають зберегти конструктивний діалог і мінімізувати негативні емоції, що можуть виникнути під час конфлікту.

Таблиця 1.2

Форми прояву внутрішньо особистісних конфліктів

Форма прояву	Симптоми
Неврастенія	Дратівливість, пригноблений настрій, зниження працездатності, поганий сон, головний біль
Ейфорія	Показна веселість, радість неадекватно ситуації, «смій крізь сльози»
Регресія	Примітивні форми поведінки, ухиляння від відповідальності
Проекція	Приписування негативних якостей іншому, необгрунтована критика інших
Номадизм	Постійна зміна місця проживання, роботи, сімейного стану
Раціоналізм	Самовиправдання своїх вчинків і дій

Джерело [8]

Для вирішення внутрішньо особистісних конфліктів конфліктологи рекомендують метод «Я-концепції». Він полягає у передачі свого ставлення до ситуації без звинувачень та вимог, щоб опонент змінив своє ставлення без провокування конфлікту. Наприклад, якщо на роботі хтось перемістив ваші речі, ви можете сказати: «Коли мої папери пересувають, це мене дратує. Я хотів би, щоб в майбутньому все залишалося на місці, як я залишаю».

Персональні методи управління конфліктами, що залежать від персонального втручання керівника, полягають у його активній участі у вирішенні конфліктних ситуацій. Залежно від стилю керівництва – авторитарного, демократичного або ліберального – керівник може застосовувати різні підходи. До них належить використання владних повноважень та санкцій, як-от заохочення чи покарання, а також зміна мотивації співробітників через адміністративні методи. Важливим аспектом є роз'яснювальні бесіди, спрямовані на переконання працівників у необхідності безконфліктної поведінки. У деяких випадках керівник може змінювати склад учасників конфлікту, перевівши їх на інші посади чи звільнивши. Крім того, керівник може виступати як арбітр або експерт, допомагаючи сторонам дійти згоди під час переговорів.

До організаційних методів управління конфліктами належить чіткий розподіл обов'язків і повноважень, налагодження ефективної комунікації, підвищення рівня організації праці та впровадження справедливих систем мотивації. Такі підходи допомагають уникнути непорозумінь, дублювання функцій та створюють умови для конструктивної співпраці.

Психологічні методи включають проведення тренінгів з розвитку емоційного інтелекту, формування культури взаємоповаги та застосування технік зниження стресу. Це сприяє розвитку навичок розуміння власних емоцій, емпатії та ефективного управління стресовими ситуаціями.

У тренінгах застосовуються різні вправи, техніки та прийоми. Серед основних методів виділяють групову дискусію та ситуативно-рольові ігри.

Групова дискусія передбачає колективне обговорення спірного питання, яке дозволяє учасникам уточнити або змінити свої думки, позиції та установки під час безпосередньої взаємодії.

У тренінгу групова дискусія може бути організована для того, щоб дати учасникам змогу обговорити спільну проблему з різних точок зору або ж для проведення групової рефлексії шляхом аналізу особистих переживань учасників.

Ігрові методи в тренінгах сприяють активнішому засвоєнню матеріалу, знижують напруженість та скутість учасників, полегшують їхню взаємодію. За допомогою гри учасники можуть розкрити свої можливості, проявити креативність, а також бути відкритими і щирими.

Ігри за характером процесів поділяються на три основні категорії:

- Ділові ігри (імітація реальних механізмів і процесів);
- Організаційно-діяльнісні ігри (форма колективної діяльності, у ході якої відбувається навчання та розробка нових зразків діяльності);
- Рольові ігри (моделювання реальних життєвих ситуацій і розігрування проблемних ситуацій).

Існує багато ефективних підходів до управління конфліктними ситуаціями. Координаційні заходи, такі як встановлення спільних цілей, залучення посередників та механізмів координації, також відіграють важливу роль у попередженні конфліктів. Крім того, ротація кадрів дозволяє уникнути ситуацій, коли конфлікти виникають через постійне виконання однотипних завдань.

Навчання та розвиток співробітників є невід'ємною частиною профілактики конфліктів. Це включає підвищення кваліфікації, розвиток лідерських якостей та навчання методам конструктивного спілкування. Регулярний зворотний зв'язок між учасниками колективу допомагає вчасно виявляти проблеми та вирішувати їх на ранніх стадіях.

Окрему увагу приділяють формуванню сприятливої атмосфери у колективі. Проведення командних заходів, таких як тимбілдінги або спільні святкування, сприяє зміцненню довіри та позитивного настрою серед співробітників.

Запобігання конфліктам у колективах є важливим аспектом ефективного управління. Для цього використовуються різні методи, які спрямовані на мінімізацію причин виникнення суперечностей та формування сприятливого середовища взаємодії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз основних причин конфліктів на підприємствах галузі туризму України

Як і будь-яка індустрія, туристична галузь стикається з конфліктами, які можуть загрожувати її стійкості та прибутковості. Конфлікти в туристичній галузі можуть виникати між такими зацікавленими сторонами, як туристи, туроператори, організації з управління дестинаціями, місцеві громади та уряди.

На підприємствах туристичної галузі конфлікти виникають досить часто і проявляються дуже виразно. Одним з основних чинників, що сприяють виникненню конфліктів у туристичних фірмах, є порушення етичних норм у взаємодії між членами колективу. Однак головною причиною конфліктних ситуацій можна вважати недбалість та незадовільне обслуговування клієнтів.

У туристичному бізнесі часто виникають конфлікти між турагентами і туроператорами. Практика показує, що оптимальною формою співпраці між туристичними підприємствами є агентура та комісійна система, як форми цивільно-правового регулювання.

Умовно, конфлікти, на підприємствах галузі туризму України, можна розділити на декілька груп (Рис.2.1).

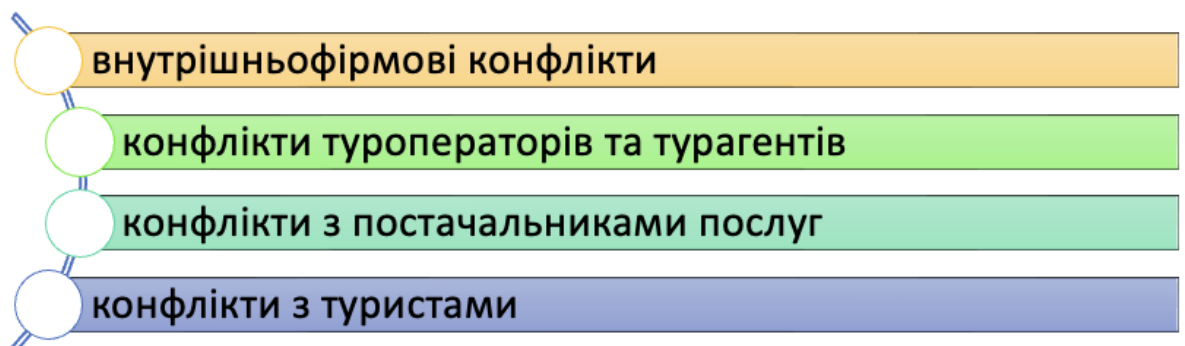


Рис. 2.1. Конфлікти, що найчастіше виникають на підприємствах туризму [11]

У 2021 році Українська Асоціація Туристичних Агенцій провела опитування серед директорів і менеджерів туристичних агенцій щодо оцінки 11 туроператорів, які пропонують чартерні програми для популярних напрямків. Туроператори оцінювалися за 10 критеріями, зокрема: справедливість комісій, зручність сайтів, актуальність цін, наявність прихованих платежів, робота «гарячої лінії» та лояльність у вирішенні спірних питань.

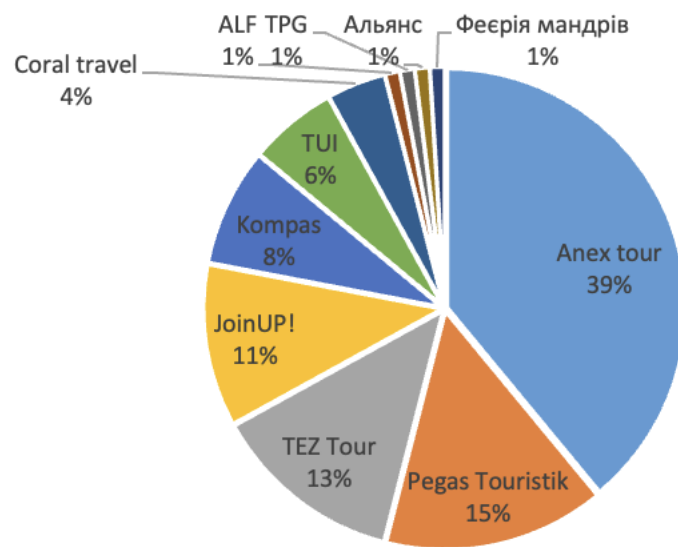


Рис 2.2. Пріоритети туристичних агентів у виборі туроператорів за рівних умов [12]

У результаті опитування, проведеного Українською Асоціацією Туристичних Агенцій, найвищу оцінку серед туроператорів отримала компанія Anex Tour, яка посіла перше місце завдяки високим показникам за всіма критеріями. JoinUP!, який раніше був лідером, опустився на п'яту позицію. Туроператор TEZ Tour зайняв третє місце, поступившись місцем Pegas Touristik, який піднявся вище у рейтингу.

Серед основних недоліків, які туроператори отримали найнижчі бали, виділяються наявність прихованих платежів, низька ефективність роботи «гарячої лінії» та недостатня лояльність у вирішенні спірних питань.

В опитуванні турагентів, за загальним питанням про переваги серед туроператорів за рівних умов, результати вперше збіглися з деталізованим

рейтингом. Kompas залишився четвертим, а TUI значно покращив позиції, піднявшись із передостаннього місця у 2020 році на шосте. Альянс зайняв сьоме місце. Середній бал зріс із 3,63 у 2020 році до 3,70 у 2021 році.

Українська Асоціація Туристичних Агенцій також зосередила увагу на впливі коронавірусу на туристичну діяльність, зокрема на партнерські відносини. Для цього, до стандартної анкети були додані питання, які стосувалися оцінки роботи туроператорів протягом періоду COVID-19, використовуючи 5-бальну шкалу. Ці питання охоплювали такі аспекти, як чіткість дій, рівень лояльності та інші. Інформація про результати оцінки наведена в Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Результат анкетування, щодо оцінки роботи туроператорів в період
COVID-19

Туроператор	Оцінка роботи компанії в умовах COVID-19
Anex tour	4,25
Pegas Touristik	4,14
TEZ Tour	4,08
Kompas	4,05
Coral Travel	3,85
JoinUP!	3,84
TUI	3,82
Феєрія мандрів	3,79
ALF	3,76
Альянс	3,69
TRG	3,15
Середнє значення	3,86

Джерело: [12]

Туристичними підприємствами приділяється найбільша увага до уникнення конфліктів з туристами, оскільки вони мають значний вплив на діяльність підприємства:

- Конфлікт підриває позитивну репутацію та імідж туристичного підприємства.

- Підприємство може втратити як постійних, так і потенційних клієнтів, якщо конфлікт виникає саме з ними. Крім того, інші потенційні клієнти, які стають свідками конфлікту, також можуть відмовитися від співпраці з підприємством.

- Конфлікти можуть ускладнити бізнес-відносини з партнерами, які стають свідками таких ситуацій.

- Конкуренти отримують перевагу внаслідок конфліктів на туристичному підприємстві, оскільки вони можуть використовувати ці ситуації в свою користь.

На Рис. 2.3. наведені основні причини, що призводять до виникнення конфліктів між туристичними підприємствами України та туристами.

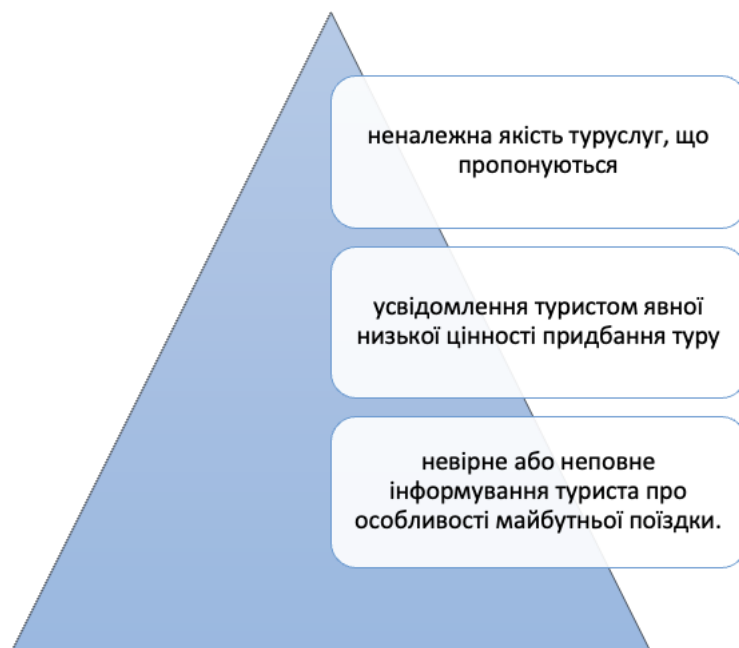


Рис. 2.3. Причини виникнення конфліктів між туристичними підприємствами України та туристами

Джерело: [13]

У 2021 році Українська Асоціація Туристичних Агенцій провела дослідження для визначення найбільш зручних і надійних туроператорів, які пропонують власні чартерні програми для популярних напрямків. У дослідженні взяли участь директори та менеджери туристичних агенцій, які

оцінили 11 туроператорів за кількома важливими критеріями. Серед них виділилися дотримання заявлених чартерних програм, стабільність рейсів без частих переносів і затримок, відповідність бронювання реальному розміщенню в готелях, якість роботи гідів, швидкість і частота підтверджень або відмов замовлень, гарантія найкращої ціни при ранньому бронюванні, а також лояльність у вирішенні спірних питань.

Цей рейтинг дозволяє визначити, які туроператори вважаються найбільш відповідальними та менш конфліктними, а також які отримують найвищу оцінку серед туристів. Туроператори, які забезпечують чітке виконання своїх зобов'язань, мінімізують можливі проблеми та забезпечують високий рівень сервісу, стають очевидним вибором для туристів, що орієнтуються на комфорт і задоволення від подорожі.

Pegas Touristik став лідером рейтингу, витіснивши TEZ TOUR, який довгий час утримував першу позицію. Anex Tour значно покращив свої результати, піднявшись з 9-го на 3-є місце. Kompas та Coral Travel зберегли свої четверте та п'яте місця відповідно. Join UP! знизився на 2 позиції, тоді як TUИ піднявся на 3. Загалом середня оцінка туроператорів майже стабільна, злегка зросла з 3,63 до 3,68 балів, а лідер досяг позначки в 4 бали.

Недостатня якість пропонованих туристичних послуг. Оцінка якості послуг визначається відповідністю між очікуваннями клієнта та фактичною реалізацією наданих туристичних послуг. Очікування клієнта визначаються його особистими уявленнями про якість та корисність послуги, яку він придбав. Ці очікування в значній мірі залежать від роботи менеджера з продажу туру та якості наданої ним інформації клієнту для здійснення поїздки.

Кожен кваліфікований менеджер в туристичній фірмі повинен вміти впливати на формування очікувань потенційного туриста. Однак важливо бути абсолютно чесним і, якщо менеджер знає, що якість наданих послуг буде нижче, ніж очікування клієнта, краще повідомити правдиву інформацію щодо майбутньої подорожі, щоб уникнути майбутніх конфліктів.

На жаль, ситуації, коли туристична послуга не відповідає очікуванням клієнта, стають досить поширеними. Це обумовлено тим, що в сфері послуг, зокрема в туризмі, неможливо укласти жорсткий контракт, який би повністю задовольняв усі вимоги щодо організації майбутньої подорожі.

Ідеальним варіантом для будь-якого туристичного підприємства є забезпечення такої якості обслуговування, що перевищує всі очікування клієнта. У цьому випадку компанія створює умови для того, щоб клієнт став постійним і повертався знову.

Сприймання туристом ціни придбаного туру полягає в оцінці цінності туру, яка визначається співвідношенням між реальною якістю туристичних послуг і їх вартістю, сплаченою туристом. Ця цінність прямо залежить від якості наданих послуг і зворотно пропорційна їхній вартості [7, с.53]. Цінність туру для туриста визначається його особистими якостями та залежить від матеріального становища, рівня виховання, освіти, досвіду подорожей та інших факторів, що впливають на сприйняття туризму.

Проблемні фактори, які можуть викликати конфлікти щодо ціни туристичних путівок, включають:

- Інформацію про те, що інші туристи сплатили менше за аналогічні послуги. Це може викликати незадоволення та роздратування у клієнтів, які відчують, що їх ціна завищена.
- Виявлення туристами наявності більш вигідних і дешевших альтернативних варіантів подорожей. Це може призвести до сумнівів щодо справедливості ціни, яку вони заплатили.
- Інформацію про реальну вартість послуг від постачальників. Якщо клієнти дізнаються, що фактична вартість послуг нижча за ту, яку вони заплатили, це може спричинити розчарування та незадоволення.

Важливо враховувати, що якість наданих послуг завжди впливає на сприйняття туристами роботи туристичного підприємства. Однак навіть якщо послуги мають низьку якість, це не завжди призводить до конфлікту,

якщо турист розуміє, що вартість путівки також є низькою. Проте, якщо турист відчуває, що він переплатив, припускаючи, що реальна вартість послуг нижча, конфлікт стає неминучим.

Також можна виокремити наступні причини, які можуть призвести до незадоволення клієнтів та виникнення конфліктних ситуацій:

- Недостатня організація туристів у групових турах, де деякі туристи постійно запізнюються, що спричиняє затримки для всієї групи та викликає незадоволення у інших учасників.

- Неспроможність забезпечити ефективну координацію між різними постачальниками послуг під час туру, яка не залежить від туристичної фірми. Наприклад, довге очікування туристів на розселення через затримку відповідального портьє або відсутність екскурсовода на зазначеному місці та часі збору групи.

- Непередбачені надзвичайні ситуації під час туру, наприклад, поломка автобуса після успішної автобусної екскурсії. Це може спричинити негативні емоції у туристів, які можуть спрямувати свою образу на представника туристичної фірми, хоча очевидно, що це не його провина.

Ще одна причина – брак інформації, яку надає турагент туристу. Працівник туристичної фірми має обов'язок передати туристові всю необхідну інформацію, що стосується поїздки до іншої країни. З метою забезпечення однакового обсягу інформації для всіх клієнтів, продаж будь-якої туристичної путівки повинен супроводжуватися передачею інформаційного листка туристу. Цей листок містить достовірну інформацію, необхідну для успішної поїздки [15].

Підеумовуючи, можна сказати, що конфлікти є невід'ємною частиною діяльності туристичних підприємств. У сфері туризму можна виокремити чотири основні типи конфліктів: внутрішньо фірмові, між агентами, з постачальниками послуг і з клієнтами. Найбільш поширеними є конфлікти з туристами, які можуть мати негативний вплив на роботу компанії. Причини таких конфліктів включають недостатню якість туристичних послуг,

сприйняття туристом низької вартості придбаного туру, а також недостатнє або неповне інформування про деталі майбутньої подорожі.

Для уникнення конфліктів з туристами представники туристичної фірми повинні володіти навичками передбачення можливих конфліктних ситуацій, діяти за стратегією їх запобігання, а також мати вміння ефективно вирішувати та управляти конфліктами.

Розгляд скарг установами та агентствами розміщення може бути джерелом конфлікту, якщо він не відповідає прийнятій діловій практиці для досягнення своєчасного та відповідного рішення. Туристичні агентства часто компенсують своїм клієнтам скарги на заклади розміщення та вираховують суму, виплачену як компенсацію, із суми, належної закладам розміщення, що є приводом для конфлікту вже між туристичним агентством та закладом розміщення.

2.2. Характеристика організаційно-управлінської структури підприємства «Відпочинок на всі сто»

ТОВ «Відпочинок на всі сто» – туристична компанія, заснована в 2002 році в місті Лисичанськ. Спочатку підприємство діяло як туристичне агентство, займаючись екскурсійним обслуговуванням жителів Лисичанська. Згодом компанія значно розширила сферу діяльності та почала пропонувати та реалізовувати поїздки для своїх авторів до українських міст та морських курортів.

У 2007 році «Відпочинок на всі сто» переїжджає з міста Лисичанськ до міста Харків. При цьому компанія повністю відмовилася від продажу турів та екскурсій інших турфірм і почала пропонувати туристам авторські ексклюзивні тури, розроблені та реалізовані компанією

У 2016 році – туристичне агентство розширюється та відкриває офіс у місті Києві, і подорожувати з компанією тепер можуть не тільки жителі Східного регіону України, а й жителі столиці. В цьому ж році компанія запускає авторські автобусні тури в Грузію, але через пандемію COVID-19 та

повномасштабне вторгнення Росії. Тури до Грузії було змушено припинити.

На даний час «Відпочинок на всі сто» має три офіси по всій Україні: м. Харків, Серпова вулиця, 4, оф. 309А, м. Київ, м. Лівобережна, БЦ Новий, вул. Є. Сверстюка, 11, Корпус А, оф. 1001 (10 поверх), м. Одеса, вул. Успенська 44, офіс 21 (вхід в будівлю з вулицю Рішельєвська, 33) [28].

Компанія неодноразово нагороджувалися грамотами та похвальними листами Міського Виконавчого комітету та двічі отримувала нагороди Харківської обласної адміністрації. Також туристична фірма представляла Харківську область на стенді Міжнародної туристичної виставки в місті Києві у 2008 і 2009 роках.

Підприємства, які вже декілька років співпрацюють з агентством: Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна та інші навчальні заклади міста [27].

Зараз компанія спеціалізується на організації турів Україною, пропонуючи кращі маршрути до Карпат, Закарпаття, Кам'янця-Подільського, Волині та Чернівців. Тури розроблені таким чином, щоб туристи могли повністю насолодитися красою та культурною спадщиною цих регіонів.

Основні напрями роботи ТОВ «Відпочинок на всі сто»:

- розробка та реалізація екскурсій та тури по Україні;
- розробка та реалізація турів по Європі;
- продаж турів туроператора «Акорд-тур» та “Itravel”;
- продаж турів туроператорів на відпочинок до Румунії, Італії, Туреччини, Балкан, Франції, Польщі, Чехії та інших держав;
- бронювання та ЖД квитків по території України;
- організація трансферів для групового та індивідуального відпочинку.

Організаційно-правова форма туристичної фірми «Відпочинок на всі сто» – товариство з обмеженою відповідальністю. Генеральний директор – Бондаренко К.І.

Компанія має власні фінансові рахунки, включаючи розрахунковий, а також круглу печатку, на якій зазначено її повне найменування та адресу.

Місія ТОВ «Відпочинок на всі сто» полягає в наданні клієнтам високоякісних туристичних послуг і розробці нових та оригінальних туристичних програм, що відповідають їхнім побажанням. Мета підприємства — отримати прибуток від своєї діяльності та забезпечити стабільне і довготривале співробітництво з кожним клієнтом.

Основне завдання ТОВ «Відпочинок на всі сто» полягає в наданні високоякісного обслуговування туристів відповідно до їхніх потреб. Організаційна структура компанії є лінійно-функціональною, що передбачає об'єднання фахівців одного профілю в окремі підрозділи, які приймають обов'язкові для виробничих підрозділів рішення. Для ефективної роботи компанії розроблено посадові інструкції для всіх співробітників управлінського апарату, зокрема для генерального директора, комерційного директора та маркетингового менеджера [28].

Організаційна структура ТОВ «Відпочинок на всі сто» представлена у вигляді схеми (Рис.2.4).



Рис.2.4. Організаційна структура ТОВ «Відпочинок на всі сто»

Розроблено автором

Організаційна структура ТОВ «Відпочинок на всі сто» складається з першої ланки, яку очолює генеральний директор, другої, яка складається з маркетолога, комерційного директора та бухгалтера. Наступний рівень займають два відділи: відділ розробки та відділ продажу з розробниками та менеджерами з туризму відповідно. На підприємстві сформовано структуру

штатних посад, яка включає адміністрацію та три основні відділи: відділ продажу, відділ розробки та відділ сайту. Адміністративний персонал складається з чотирьох керівників (директор, керівник відділу сайту, керівник відділу розробки та керівник відділу продажу) із загальним фондом заробітної плати 32 800 грн, а також бухгалтера, оклад якого становить 8 200 грн.

Таблиця 2.2

Штатний розклад ТОВ «Відпочинок на всі сто»

№ п/п	Назва структурного підрозділу	Посада	Код класифікатора професій	Кількість штатних одиниць	Посадові оклади в грн.	Надбавки в грн	Місячний фонд заробітної плати в грн
1	Адміністрація	Директор Керівник відділу сайту Керівник відділу розробки Керівник відділу продажу	1210.1	4	8200		32800
		Бухгалтер	3433	1	8200		8200
2	Відділ продажу Відділ Розробки Відділ Сайту	Менеджер с туризму	1448.1	10	8200		82000
	УСЬОГО:			16			123000

Складено автором за матеріалами підприємства

Основний робочий персонал представлений менеджерами з туризму, які працюють у відділах продажу, розробки та сайту. Їхня кількість становить 10 осіб, а місячний фонд заробітної плати – 82 000 грн.

Загалом штат підприємства налічує 16 посад, а місячний фонд заробітної плати становить 123 000 грн. Така структура забезпечує чіткий розподіл обов'язків і ефективне функціонування підприємства. Штатний розклад компанії ТОВ «Відпочинок на всі сто» представлений таблиці 2.2.

Каталог туристичної продукції ТОВ «Відпочинок на всі сто» зокрема складається з екскурсій з Харкова, екскурсій з Києва, екскурсій з Дніпра,

турів по Україні з Харкова, турів по Україні з Києва, турів по Україні з Дніпра, турів по Україні з інших міст України та турів за кордон з Харкова, Києва, Дніпра, Кривого Рогу, Кропивницького, Запоріжжя, Одеси та інших міст України.

У каталозі представлено близько 153 екскурсій з Харкова, Києва та Дніпра. У вартість більшості екскурсій туроператора включено: проїзд автобусом, екскурсійне обслуговування, вхідні квитки в об'єкти згідно з програмою екскурсії, супровід групи та групове страхування. Не включено в вартість харчування та вхід на додаткові об'єкти відвідування [28].

Що стосується турів Україною, туроператор пропонує їх близько 114, з Харкова, Києва, Дніпра, Запоріжжя, Сум, Чернігова, Одеси, Кривого Рогу та інших міст України. У вартість цих турів входить: проїзд, проживання, харчування, екскурсійне обслуговування, проїзд автобусом, супровід групи та страхування. Туроператор також пропонує 2 варіанти розміщення на вибір туриста: номер зі зручностями на блок або в номері. Для деяких турів також присутній вибір кількості днів. Програма турів розроблена на 3,4 та 7 днів. ТОВ «Відпочинок на всі сто» має у своїх програмах як екскурсії, які вже входять у вартість туру так і додаткові екскурсії на вибір туриста.

Турів за кордон туроператор пропонує близько 20. Основна частина з них це тури до Румунії, Італії, Балкан, Праги, Франції, Польщі, Австрії, та Грузії (до пандемії COVID -19). Після пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення компанія розробила тури до Румунії, Туреччини, Італії, Праги, Австрії, Польщі та країн Балканського півострова. Тривалість турів 2-10 днів. В вартість турів за кордон включено: проїзд, проживання, харчування, екскурсійне та автобусне обслуговування, страхування та супровід групи [28].

Туристи мають змогу вибрати між відвідуванням факультативної екскурсії або вільним часом. Програма більшості турів не має нічних переїздів для комфорту туристів.

Компанія розробляє тури та екскурсії на замовлення для групових

замовлень туристів. Туристи мають можливість самі вибрати та скоригувати програму, додати до програми додаткові послуги та обрати власну дату та час. Ця послуга має значний попит серед шкільних учнів, особливо під час канікул, працівників різних фірм та підприємств.

В кінці 2023 року компанія приділила значну увагу екскурсіям для школярів. Для них було знайдено нові цікаві туристичні об'єкти, заводи, фабрики та інтерактивні музеї. Таких екскурсій в каталозі наразі понад 50. Екскурсії реалізуються з таких міст: Харків, Київ, Дніпро, Одеса та інші. Туристична фірма пропонує також сезонні та святкові тури під різні свята.

Влітку туристам пропонуються пляжно-екскурсійні тури на Чорне море, кар'єри та озера такі як: Одеса, Дружбівський кар'єр, Вольногірський кар'єр, Шацькі озера (Озеро Світязь), Блакитні озера.

Взимку особливо популярні тури до Карпат, Закарпаття, а також на гірськолижні курорти Буковеля та Драгобрату. Туроператор пропонує широкий вибір новорічних турів, розроблених спеціально цього сезону [28].

Для аналізу розвитку ТОВ «Відпочинок на всі сто» було проаналізовано динаміку кількості турів по Україні, турів за кордон та екскурсій за 2023-2024 роки. Дані наведені у Таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Кількість екскурсій, турів по Україні та турів за кордон, реалізованих ТОВ «Відпочинок на всі сто» за 2019-2023 роки

Тип подорожі	Рік				
	2019	2020	2021	2022	2023
Тури за кордон	6	20	70	60	100
Тури по Україні	456	357	800	750	1256
Екскурсії з Харкова	10	20	64	49	70
Екскурсії з Києва	6	34	65	34	150
Екскурсії з Дніпра	-	12	32	15	40
УСЬОГО:	26	121	103	99	96

Складено за матеріалами підприємства

Туроператор пропонує акції раннього бронювання, знижки для малих, середніх та великих груп, знижки дітям до 5 років та дітям до 12 років, студентам та учням, знижка туристам, які подорожують на останніх місцях в автобусі в турах за кордон.

Компанія дарує подарунки туристам, що святкують День народження в турі, у вигляді екскурсій або знижок на екскурсію. Туристична фірма пропонує туристам оплату додаткових опцій для комфорту туристів: доплата за перші місця в автобусі, доплата за одномісне розміщення.

Географія поїздок туроператора: Європа (Центральна, Південна та Східна). Отже, проаналізувавши туристичні продукти ТОВ «Відпочинок на всі сто» можна сказати, що туроператор має широкий спектр турів різних видів та форм, що може задовольнити потреби великої кількості туристів різного віку та інтересу [28].

Основними конкурентами ТОВ «Відпочинок на всі сто» на ринку туристичних послуг в даному сегменті представлені у таблиці.

Таблиця 2.4

Аналіз основних конкурентів підприємства “Відпочинок на всі сто”

Конкурент	Місцезнаходження	Основні напрями діяльності	Цінова політика
Туроператор Відвідай	Львів	Екскурсії та тури вихідного дня по Україні	Бюджетний сегмент, доступні ціни
Адріатік Тревел	Львів	Тури до Європи (Хорватія, Чорногорія, Італія)	Середній сегмент
I Travel	Київ	Організація турів до Європи, екскурсії та індивідуальні подорожі	Середній і преміум-сегмент

Складено автором

Усі 3 туроператори ділять ринок практично порівну, це зумовлено тим, що компанії пропонують схожі туристичні продукти та напрями.

Після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну, компанія призупинила свою діяльність на 2 місяці. З початку травня 2022 року компанія почала поступово відновлювати свою діяльність та розробляти нові напрямки роботи. Спершу компанія займалась лише волонтерською діяльністю. А саме

знаходила безкоштовне житло для українців на заході України, які вимушено покинули свої домівки. Також ТОВ «Відпочинок на всі сто» на своїх сторінках в соціальних мережах публікував корисну інформацію для українців, які знаходяться за кордоном, знаходив бюджетне житло для розміщення в країнах Європи, Туреччині, Болгарії та інших.

Поступово компанія почала відновлювати свою туристичну діяльність та пропонувала туристам оглядові екскурсії в таких містах, як Івано-Франківськ, Чернівці, Кам'янець – Подільський, Луцьк та Дніпро, а також почала продаж екскурсій компанії – партнера зі Львова.

У середині травня 2022 року ТОВ «Відпочинок на всі сто» відкривають нові напрямки роботи, а саме автобусні рейси в такі країни: Болгарія з виїздом з Києва та Львова, Польща, Чорногорія, Туреччина, Албанія. В той самий час поступово відновлюють деякі екскурсії з Києва та Дніпра, а також власні авторські тури в Карпати, Закарпаття, Кам'янець – Подільський та Волинь. Також пропонують відпочинок для дітей в дитячих таборах в Карпатах та Болгарії.

В серпні 2022 року туристичний оператор відновлює тур до Румунії. На даний час основними напрямками діяльності є:

- автобусні поїздки в Болгарію, Туреччину, Албанію, Чорногорію, Угорщину, Словенію, Грецію та Румунію;
- реалізація та продаж турів в Карпати, Закарпаття, Кам'янець-Подільського, Волині, Трускавцю;
- розробка та продаж турів на Новорічні та Різдвяні свята по Україні та до Європи;
- реалізація та продаж турів в Європу, а саме Краків, Прага, Відень, Будапешт, а також турів до Румунії [28].

За даними підприємства, було виявлено, що майже 35-40% нових туристів з часом стають постійними. Більшість клієнтів користувались послугами ТОВ «Відпочинок на всі сто» більш ніж один раз. Крім того, спостерігається тенденція, що якщо турист з'їздив на екскурсію, яка його задовольнила, згодом

він купує вже тур, який коштує в рази більше. А турист, який з'їздив в тур по Україні згодом купує інший тур по Україні або тур за кордон та навпаки. Наприклад, влітку 2024 року компанія створила новий тур за кордон по 6 країнам Балканського півострова та в першому заїзді більше половини туристів були постійними [28].

Для аналізу діяльності підприємства потрібно дослідити найбільш популярні напрямки компанії серед туристів, а саме розподіл кількості туристів на цих напрямках в даній категорії турів. Найпопулярніші продукти доцільно розділити за категоріями, а саме:

- тури за кордон,
- тури по Україні,
- екскурсії з Харкова,
- екскурсії з Києва, Дніпра.

Таке групування дозволяє наочно продемонструвати уподобання клієнтів у кожній окремій категорії, а також визначити напрямки для розвитку та вдосконалення туристичних пропозицій. Нижче представлені діаграми, що відображають результати аналізу за кожною категорією (Рис. 2.5 – 2.9).

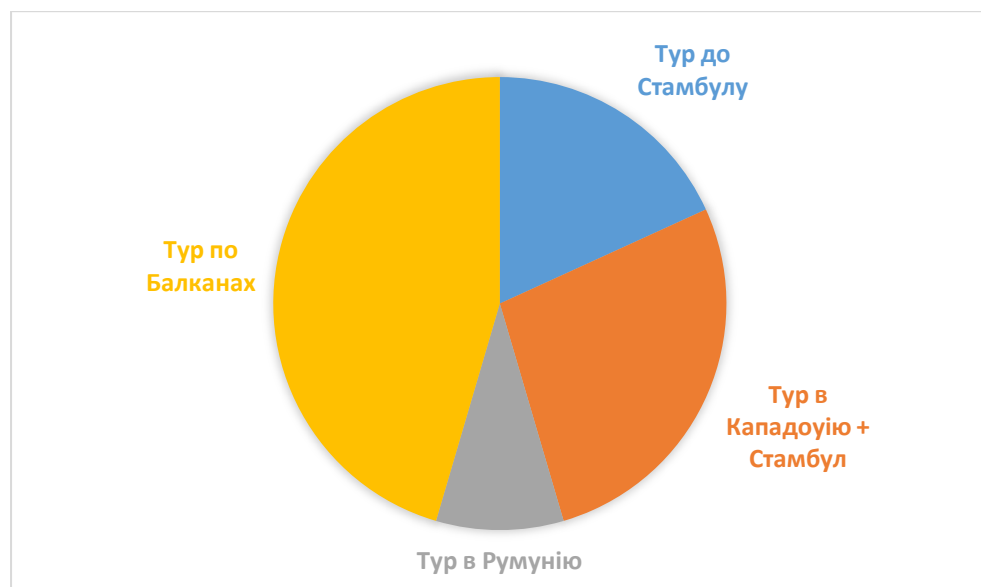


Рис.2.5. Розподіл найбільш популярних напрямів турів за кордон серед клієнтів ТОВ «Відпочинок на всі сто» у 2024 році

Дані свідчать про те, що тури по Балканах є найпопулярнішими, ймовірно, через їх багатогранну культурну програму та доступність. Водночас найменший попит на тури до Румунії може вказувати на потребу в доопрацюванні пропозиції для цього напрямку.

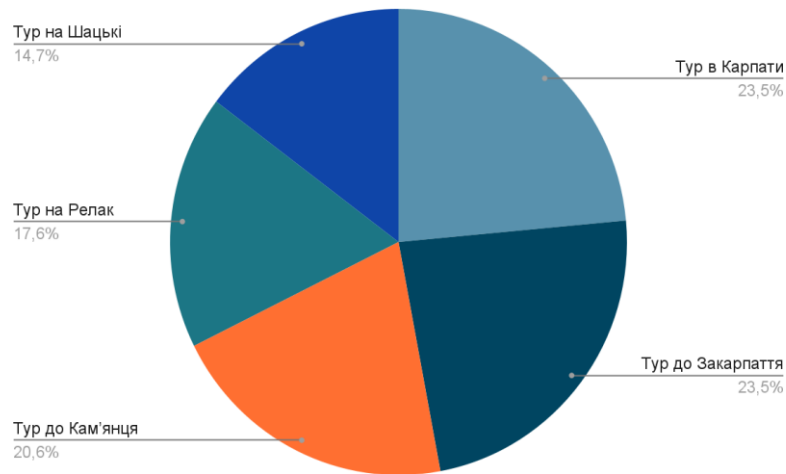


Рис.2.6. Розподіл найбільш популярних напрямів турів по Україні серед клієнтів ТОВ «Відпочинок на всі сто» у 2023 році

Розроблено автором

Кругова діаграма демонструє розподіл популярності туристичних напрямків. Найбільшу частку займають тури в Карпати та до Закарпаття, кожен із яких становить 23,5%. Це свідчить про високу зацікавленість туристів у цих регіонах, що може бути пов'язано з їхньою природною красою, розвиненою інфраструктурою та різноманітністю туристичних пропозицій.

Третє місце за популярністю посідає тур до Кам'янця (20,6%), який також користується значним попитом завдяки своїм історико-культурним пам'яткам. Менш популярними є тури на Релакс (17,6%) та на Шацькі озера (14,7%). Їхня відносно низька популярність може пояснюватися специфічністю або сезонністю цих напрямків.

Загалом, Карпати та Закарпаття залишаються лідерами туристичного інтересу, але для збільшення попиту на менш популярні напрямки, такі як Шацькі озера чи тури на Релакс, слід активізувати маркетингові зусилля, створювати унікальні пропозиції та залучати туристів через акційні програми.

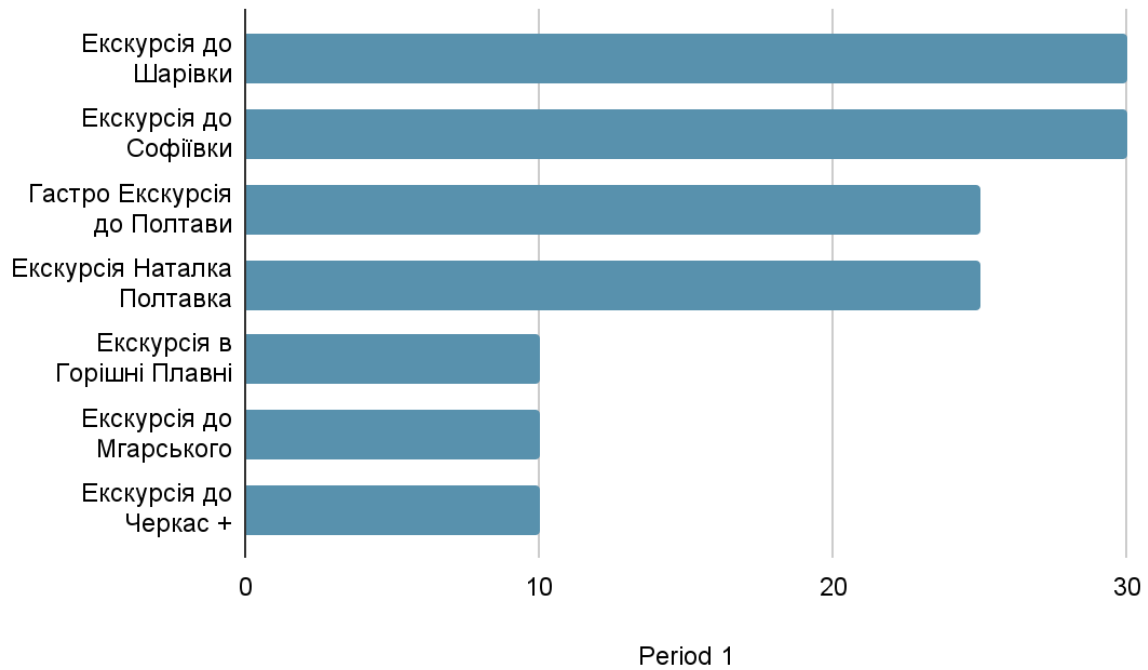


Рис.2.7. Розподіл найбільш популярних напрямів екскурсій з Харкова ТОВ «Відпочинок на всі сто» у 2024 році

Розроблено автором

Гістограма відображає популярність різних екскурсій за певний період. Найбільш популярними стали екскурсії до Шарівки та Софіївки, які мають найвищі показники. Це може свідчити про значний інтерес до мальовничих парків та історичних місць.

Дещо меншу, але все ще значну популярність демонструють гастро-екскурсія до Полтави та екскурсія «Наталка Полтавка». Це може бути пов'язано з тематичністю таких турів, що приваблює туристів, які цікавляться культурою та гастрономією регіону.

Найменш популярними виявилися екскурсії до Горішніх Плавнів, Мгарського монастиря та до Черкас. Це може вказувати на необхідність посилення рекламних кампаній або вдосконалення туристичної пропозиції для цих напрямків.

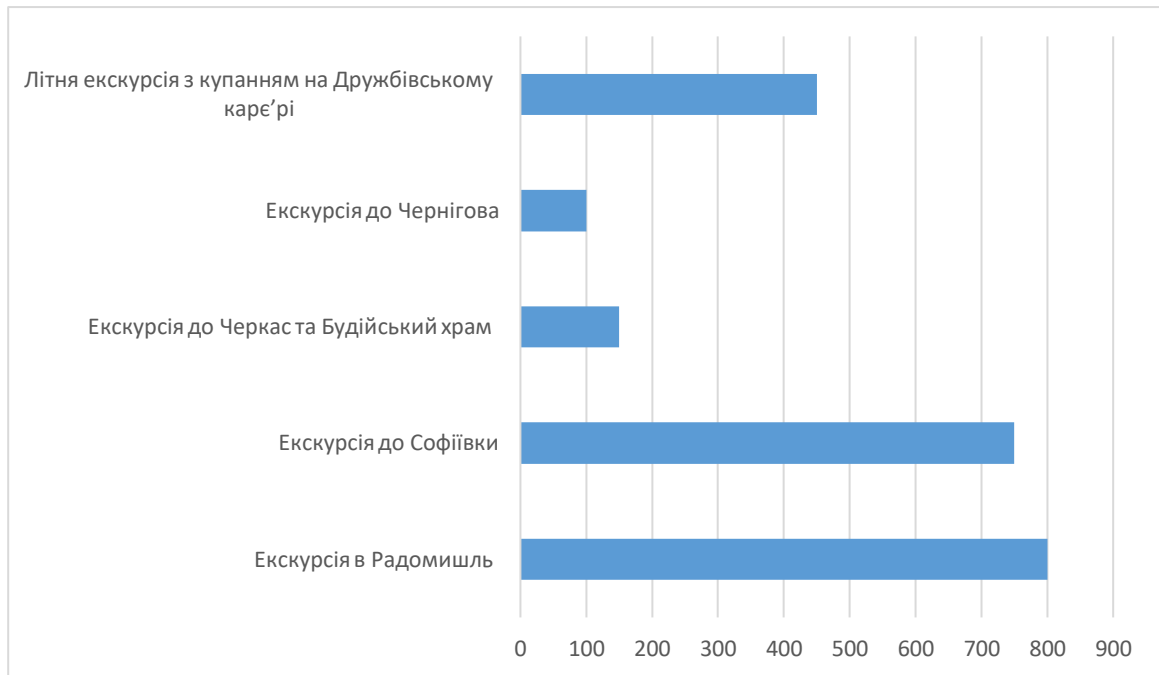


Рис. 2.8. Розподіл найбільш популярних напрямів екскурсій з Києва серед клієнтів ТОВ «Відпочинок на всі сто» у 2024 році (за кількістю туристів)

Розроблено автором

У 2024 році серед клієнтів ТОВ «Відпочинок на всі сто» найпопулярнішими екскурсійними напрямками з Києва стали поїздки до Софіївки та Радомишля, які обрали відповідно близько 800 та 750 туристів. Літня екскурсія з купанням на Дружбівському кар'єрі зайняла третє місце за популярністю, зібравши близько 500 туристів. Напрямок до Черкас та Будійського храму обрали приблизно 150 осіб, що свідчить про середній інтерес. Найменшою популярністю користувалася екскурсія до Чернігова, яку відвідали лише 150 туристів. Загалом клієнти компанії віддають перевагу культурно-історичним поїздкам, що вказує на особливості їхніх вподобань.

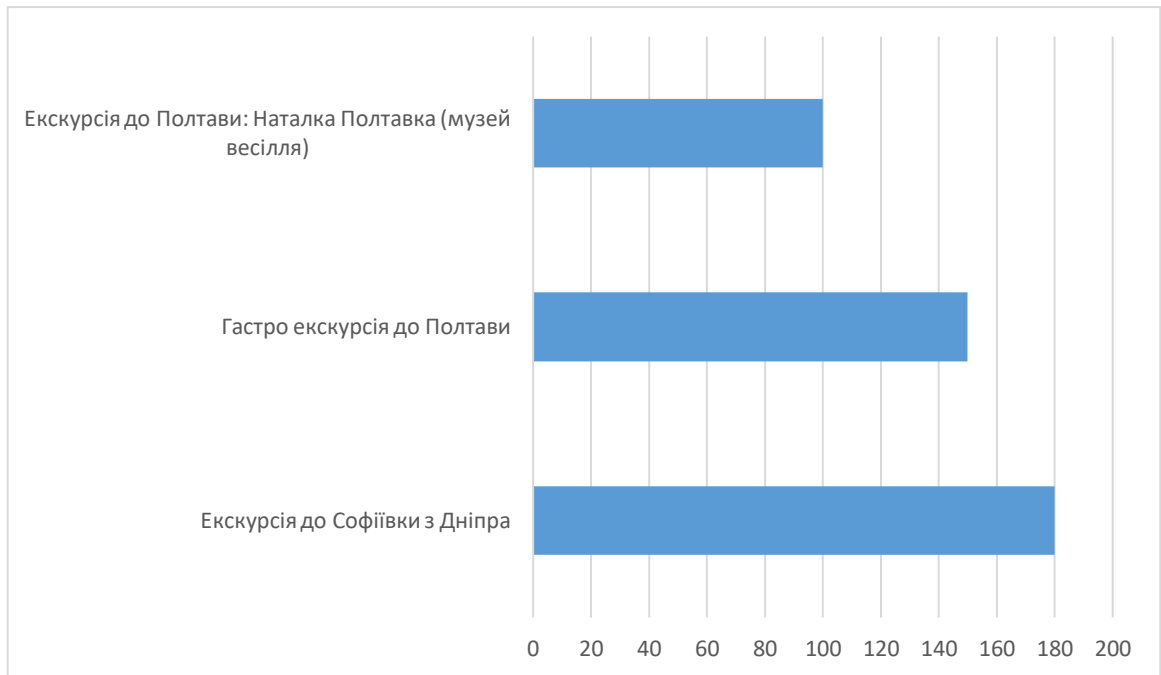


Рис. 2.9. Розподіл найбільш популярних напрямів екскурсій з Дніпра серед клієнтів ТОВ «Відпочинок на всі сто» у 2024 році за (кількістю туристів)

Розроблено автором

У 2024 році серед клієнтів ТОВ «Відпочинок на всі сто» найпопулярнішим напрямком екскурсій з Дніпра стала подорож до Софіївки, яку обрали близько 170 туристів. Друге місце за популярністю посіла гастро екскурсія до Полтави, що привернула увагу 130 туристів. Найменш популярною, але все ж затребуваною стала екскурсія до Полтави з відвідуванням музею весілля Наталки Полтавки — її обрали близько 100 туристів. Загалом клієнти найбільше цінують культурно-історичні поїздки та гастрономічні тури, хоча локальні тематичні екскурсії також знаходять своїх прихильників.

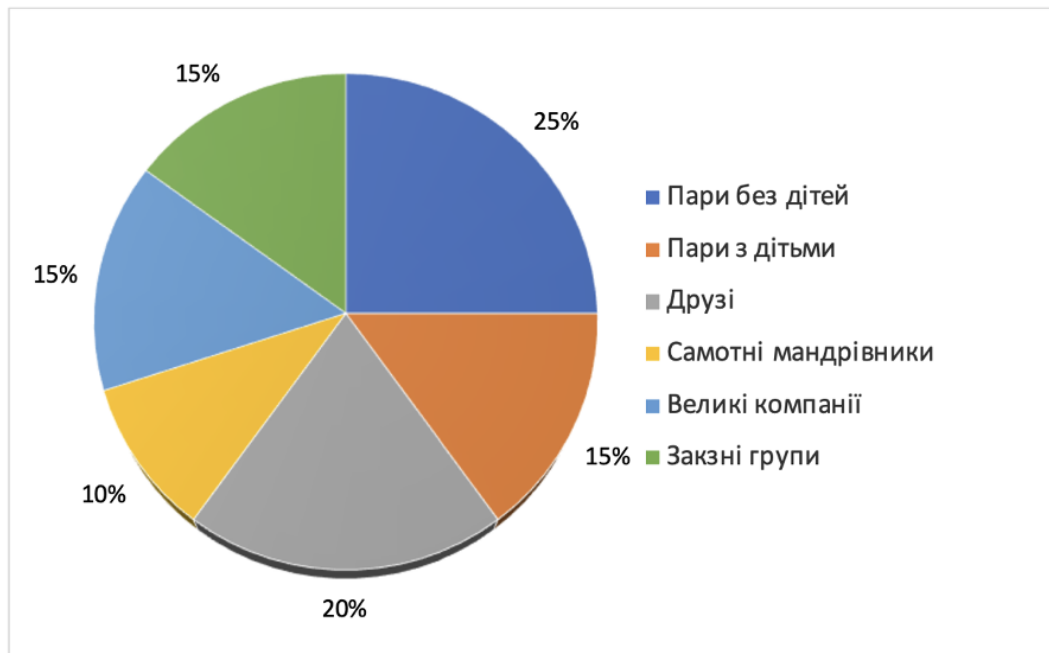


Рис. 2.10. Розподіл цільових груп клієнтів ТОВ «Відпочинок на всі сто»

Розподіл цільових груп клієнтів ТОВ «Відпочинок на всі сто» свідчить про орієнтацію на різноманітні категорії. Найбільшу частку займають пари без дітей (25%), що робить їх основною цільовою аудиторією. Друге місце посідають пари з дітьми (20%), які також активно користуються послугами компанії. Рівні частки мають такі групи, як друзі, великі компанії та заказні групи (по 15% кожна), що демонструє їхній однаковий рівень зацікавленості. Найменшу частку становлять самотні мандрівники (10%), проте вони також залишаються важливим сегментом. Таким чином, компанія спрямовує свої послуги на широкий спектр клієнтів, з особливим акцентом на пари.

2.3. Аналіз психологічного клімату та конфліктних ситуацій на підприємстві

У результаті аналізу діяльності туристичного підприємства «Відпочинок на всі сто» нами було зроблено висновок про необхідність проведення цільових опитувань, які допоможуть визначити ключові аспекти роботи з емоційним інтелектом і стійкістю до конфліктів серед співробітників. Зокрема, було вирішено використати такі методики: опитувальник емоційного інтелекту Д. Люсіна і Н. Холла, а також експрес-діагностику

стійкості до конфліктів М. Фетискіна, В. Козлова і Г. Мануйлова. Ці опитування дозволяють не лише оцінити рівень сформованості емоційної компетентності та конфліктостійкості, але й глибше зрозуміти основні психологічні особливості співробітників, які впливають на їхню ефективність у вирішенні конфліктів та взаємодії з клієнтами.

Для досягнення мети та завдань дослідження психологічних аспектів управління конфліктами у сфері туризму були підібрані такі емпіричні методи дослідження як:

1) Анкетування

Анкета (Додаток А) включає закриті та напівзакриті запитання, що допомагають отримати загальну інформацію про демографічні та професійні характеристики вибірки, такі як вік, стать, досвід роботи, поточна посада та спеціалізація у сфері туризму. Цей розділ надає базову інформацію про структуру вибірки та дає змогу з'ясувати, як відмінності у професійному досвіді впливають на рівень конфліктності.

Окрім цього, в анкету були включені запитання, спрямовані на оцінку розуміння учасниками поняття емоційного інтелекту та його ролі у конфліктних ситуаціях. Зокрема, респонденти оцінюють, як часто вони аналізують свої емоції, чи розділяють емоції на «позитивні» та «негативні» та чи відчувають сором або провину за «негативні» емоції. Це дозволяє отримати уявлення про рівень емоційної компетентності працівників, їх ставлення до власних емоцій та загальні емоційні реакції на конфліктні ситуації.

1. Оцінка поведінкових стратегій у конфліктних ситуаціях

Запитання анкети містять перелік найбільш поширених стратегій поведінки у конфлікті (уникнення, компроміс, співробітництво, змагання, адаптація) з проханням обрати ті, що працівники найчастіше застосовують у конфліктних ситуаціях. Учасники також зазначають, як вони зазвичай реагують на конфліктні ситуації, кого схильні вважати відповідальним за їх виникнення (себе, колег, клієнтів) та наскільки часто звертаються за

допомогою до керівництва. Це дозволяє оцінити загальні патерни поведінки, рівень відповідальності та наявність культури підтримки у компанії.



Рис. 2.11. Розподіл відповідей респондентів на питання «Як Ви зазвичай реагуєте на конфліктні ситуації на роботі?»

Розроблено автором

Запитання анкети було спрямоване на виявлення найпоширеніших стратегій поведінки, таких як уникнення, компроміс, співробітництво, змагання та адаптація.

Результати показують, що працівники найчастіше обирають стратегії уникнення (60%) та відстоювання своєї позиції (60%), що може вказувати на баланс між уникненням конфронтації та прагненням відстояти власні інтереси. Водночас половина респондентів (50%) звертаються за допомогою до керівництва або колег, що свідчить про наявність певної культури підтримки в колективі. Також 50% обирають компроміс, що демонструє прагнення знайти спільне рішення для вирішення конфліктів.

Ці дані дозволяють оцінити загальні патерни поведінки в компанії. Зокрема, можна припустити, що працівники відчувають відповідальність за пошук рішення та використовують різні підходи залежно від ситуації. Водночас схильність уникати конфліктів може свідчити про недостатню відкритість у комунікації чи небажання загострювати стосунки в колективі.

Звернення до керівництва за допомогою свідчить про наявність довіри до керівників як до джерела підтримки, що є позитивною рисою корпоративної культури.

8. Як ви оцінюєте рівень підтримки керівництва в конфліктних ситуаціях?

10 ответов

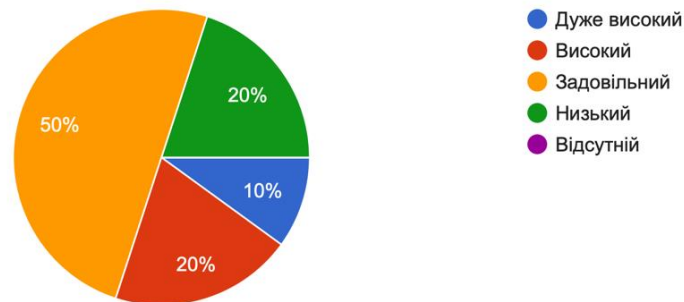


Рис. 2.12. Розподіл відповідей респондентів на питання «Як Ви оцінюєте рівень підтримки керівництва в конфліктних ситуаціях?»

Розроблено автором

Половина працівників вважає рівень підтримки керівництва у конфліктних ситуаціях задовільним. Це свідчить про те, що в компанії є базова система допомоги з боку керівників. Проте 20% респондентів оцінюють підтримку як низьку, що може свідчити про певні прогалини в роботі керівництва. Тільки 30% (високий і дуже високий рівні разом) повністю задоволені допомогою керівників, що вказує на необхідність зміцнення їхньої ролі в управлінні конфліктами.

Загалом ці дані демонструють, що керівництву варто звернути більше уваги на підвищення ефективності своєї підтримки, оскільки вміння керувати конфліктами впливає на загальний клімат у колективі та його продуктивність.

11. Наскільки комфортно ви почуваетесь, звертаючись до колег чи керівника за допомогою у вирішенні конфліктів?

10 ответов

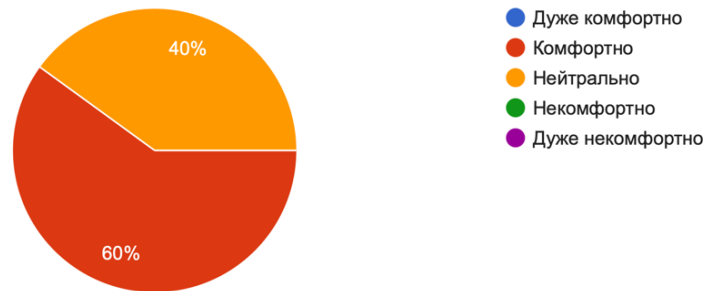


Рис. 2.13. Розподіл відповідей респондентів на питання «Наскільки комфортно ви почуваетесь, звертаючись до колег чи керівника за допомогою у вирішенні конфліктів?»

Розроблено автором

Більшість працівників (60%) почувуються комфортно, звертаючись за підтримкою до колег чи керівництва у конфліктних ситуаціях. Це свідчить про довіру в колективі та відносно позитивний рівень комунікації. Однак 40% мають нейтральне ставлення, що може вказувати на потребу вдосконалення системи взаємодії або забезпечення більшої відкритості керівництва та колег.

Відсутність відповідей "некомфортно" чи "дуже некомфортно" є позитивним сигналом, але для підвищення ефективності управління конфліктами варто працювати над тим, щоб якомога більше працівників відчували себе комфортно при зверненні за допомогою. Це може включати роз'яснення політик підтримки, покращення командної роботи та залучення керівництва до процесу вирішення конфліктів.

2. Запитання щодо навичок саморегуляції та управління емоціями

У цьому розділі включені запитання про практичні навички, що використовують працівники для управління своїм емоційним станом. Респонденти зазначають, чи застосовують вони методи, такі як дихальні вправи, релаксаційні техніки, вправи на зниження стресу або ментальні

практики для покращення настрою. Ця інформація дозволяє оцінити рівень готовності до самоконтролю, стійкість до стресу та навички емоційного саморегулювання, що є важливими для зменшення конфліктних ситуацій та підтримання здорового психологічного клімату.

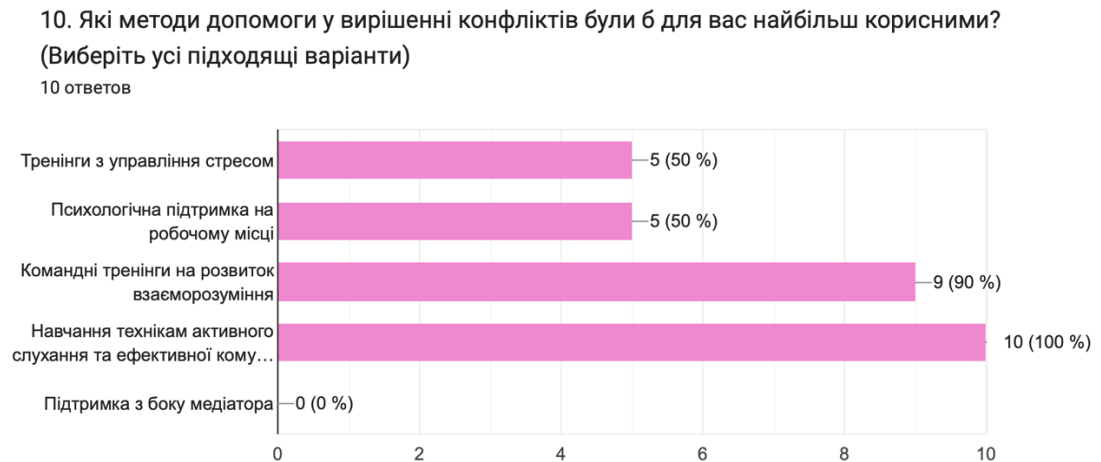


Рис. 2.14. Розподіл відповідей респондентів на питання «Які методи допомоги у вирішенні конфліктів були б для вас найбільш корисними?»

Розроблено автором

Результати опитування співробітників туристичної фірми показують, що найбільш корисними у вирішенні конфліктів є навчання технікам активного слухання (100%) і командні тренінги (90%). Це логічно, адже в туризмі важлива ефективна комунікація та співпраця. Менший інтерес викликали тренінги з управління стресом і психологічна підтримка (50%), хоча вони важливі через стресові ситуації у галузі. Водночас підтримка медіатора не була обрана жодним учасником, що свідчить про більшу довіру до власних або внутрішніх ресурсів компанії. Загалом, працівники турфірми цінують розвиток комунікаційних і командних навичок як основи для вирішення конфліктів.

3. Оцінка важливості емоційного інтелекту в роботі

Учасникам пропонується оцінити, наскільки важливими вони вважають навички емоційного інтелекту для виконання своїх професійних обов'язків та для ефективної роботи з клієнтами. Запитання включають такі аспекти, як

активне слухання, управління емоціями у стресових ситуаціях, вміння розуміти емоційний стан інших та здатність підтримувати конструктивний діалог. Результати цього блоку допоможуть визначити, наскільки працівники усвідомлюють значення емоційного інтелекту для своєї діяльності та чи готові вони розвивати ці навички.

15. На вашу думку, наскільки важливо для туристичної компанії мати систему підтримки для вирішення конфліктів?

10 ответов

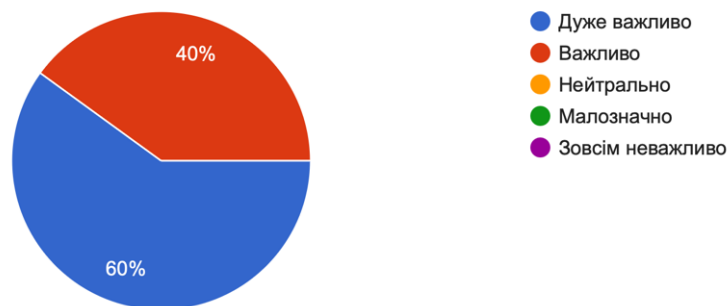


Рис. 2.15. Розподіл відповідей респондентів на питання «На вашу думку, наскільки важливо для туристичної компанії мати систему підтримки для вирішення конфліктів?»

Розроблено автором

Згідно з даними, 100% респондентів вважають важливим або дуже важливим мати систему підтримки для вирішення конфліктів. Це чітко вказує на те, що туристичній компанії варто звернути увагу на створення або вдосконалення такої системи для забезпечення високої якості обслуговування і задоволення клієнтів.

13. Яка із наступних навичок, на вашу думку, є найбільш важливою для запобігання конфліктів?
10 ответов



Рис. 2.16. Розподіл відповідей респондентів на питання «Яка із наступних навичок, на вашу думку, є найбільш важливою для запобігання конфліктів?»

За результатами опитування, найважливішою навичкою для запобігання конфліктам респонденти визнали здатність до компромісу (80%). На другому місці — емоційний інтелект (70%). Також високо оцінили активне слухання та управління стресом (по 60%). Ці результати підкреслюють важливість розвитку цих навичок для ефективної комунікації та уникнення конфліктів.

4. Зацікавленість у програмах розвитку емоційного інтелекту

Останній розділ анкети присвячений зацікавленості працівників у програмах з розвитку емоційного інтелекту. Учасники обирають бажані формати (групові тренінги, індивідуальні заняття, онлайн-курси тощо) та зазначають, які саме навички (управління стресом, техніки активного слухання, емпатія) вони вважають найкориснішими для розвитку. Цей розділ дає уявлення про готовність персоналу до вдосконалення навичок, необхідних для побудови стійкого робочого середовища та покращення психологічного клімату.

14. Чи хотіли б ви брати участь у програмах з розвитку навичок управління конфліктами?
10 ответов

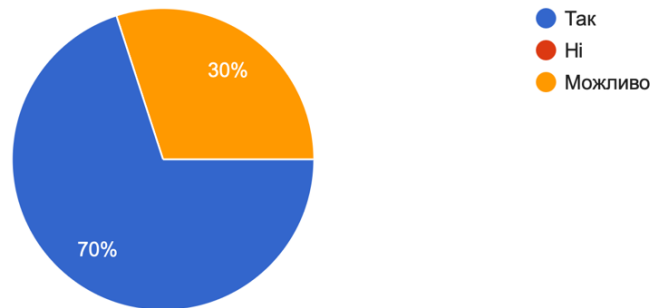


Рис. 2.17. Розподіл відповідей респондентів на питання «Чи хотіли б ви брати участь у програмах з розвитку навичок управління конфліктами?»

Розроблено автором

За результатами опитування, 70% респондентів готові брати участь у програмах з розвитку навичок управління конфліктами. 30% відповіли "Можливо", що свідчить про часткову зацікавленість. Відповідей "Ні" не зафіксовано, що демонструє загальну позитивну налаштованість до таких програм. Це підкреслює важливість їхнього впровадження для задоволення потреб працівників або клієнтів.

2) Для діагностики особливостей емоційного інтелекту співробітників «Відпочинок на всі сто» був використаний опитувальник «ЕмІн» (розробка Д. Люсіна), який базується на концепції емоційного інтелекту як здатності розуміти та керувати власними і чужими емоціями. Опитувальник включає 46 тверджень, з якими респондент може погоджуватися або не погоджуватися, використовуючи чотирибальну шкалу. Усі твердження згруповані в п'ять субшкал, що об'єднані в чотири загальні шкали, завдяки чому опитувальник дозволяє оцінити компоненти емоційного інтелекту для дослідження як внутрішньо особистісного, так і міжособистісного аспектів емоційного інтелекту.

Внутрішньо особистісний емоційний інтелект включає такі три шкали:

- Внутрішнє Розуміння (ВР): оцінює рівень усвідомлення власних емоцій, причин їх виникнення, а також здатність до їх вербалізації;

- Внутрішнє Управління (ВУ): досліджує навички контролю над власними емоціями, вміння викликати та підтримувати бажані емоції, а також стримувати небажані;

- Власна Експресія (ВЕ): оцінює здатність регулювати зовнішнє вираження емоцій.

Міжособистісний емоційний інтелект включає дві шкали:

- Міжособистісне Розуміння (МР): оцінює здатність розуміти емоційний стан інших, спираючись на зовнішні прояви емоцій (міміка, жести, голос) чи інтуїтивне сприйняття;

- Міжособистісне Управління (МУ): оцінює здатність впливати на емоції інших, викликаючи бажані емоційні реакції.

Таким чином, опитувальник «ЕМІн» надає показники за трьома шкалами внутрішньо особистісного емоційного інтелекту (ВЕІ) та двома шкалами міжособистісного емоційного інтелекту (МЕІ). Підсумовуючи показники всіх шкал, можна отримати інтегральний показник загального рівня емоційного інтелекту респондента.

3) Опитувальник Н. Холла для оцінки загального рівня емоційного інтелекту. Н. Холл розробив цей опитувальник для виявлення ключових аспектів емоційного розуміння та здатності індивіда управляти своїми і чужими емоціями. Опитувальник містить 30 тверджень, згрупованих за п'ятьма шкалами: «емоційна обізнаність», «управління власними емоціями», «само мотивація», «емпатія» та «розпізнавання емоцій інших людей».

- Шкала «Емоційна обізнаність» вимірює рівень здатності людини усвідомлювати свої емоції, розуміти їх природу та вміти їх описувати.

- Шкала «Управління своїми емоціями» оцінює здатність контролювати та регулювати свої емоційні реакції в різних ситуаціях.

- Шкала «Само мотивація» визначає вміння людини управляти своєю поведінкою, використовуючи емоції для досягнення особистих цілей.

- Шкала «Емпатія» відображає здатність розуміти емоційний стан інших людей та співпереживати їм, а також готовність надавати підтримку.

- Шкала «Розпізнавання емоцій інших людей» характеризує здатність виявляти емоції інших і впливати на їх емоційний стан.

Для кожної шкали підраховується сума балів з урахуванням позитивного або негативного знаку. Чим вища позитивна сума, тим більш вираженим є відповідний емоційний аспект. Рівні парціального емоційного інтелекту оцінюються окремо для кожної шкали і можуть бути високими, середніми або низькими. Загальний рівень емоційного інтелекту визначається як сума балів, отриманих за всі шкали.

4) Визначення рівня конфліктності особистості

Для оцінки рівня конфліктності особистості була використана експрес-діагностика стійкості до конфліктів, розроблена М. Фетіскіним, В. Козловим та Г. Мануйловим. Ця методика дозволяє визначити рівень конфліктності особистості непрямым шляхом.

Високий рівень конфліктності свідчить про сильний самоконтроль, здатність знаходити оптимальні рішення в конфліктних ситуаціях, уникати ескалації конфліктів і контролювати свою поведінку, невербальне спілкування та мовні прояви. Середній рівень конфліктності означає орієнтацію на компроміс, бажання уникати конфліктів і вміння передбачати їх.

Низький рівень конфліктності свідчить про високу конфліктність особистості, тоді як дуже низький рівень вказує на повну конфліктність, відсутність здатності стримувати себе, невміння контролювати поведінку та емоції, а також схильність до провокування і загострення конфліктів.

Опитувальник складається з 10 пар протилежних тверджень, і респонденти оцінюють кожне з них за шкалою від 1 до 5. Після обробки результатів можна визначити рівень конфліктності, який відноситься до одного з чотирьох можливих. Ця методика також дає змогу дослідити

причини вибору різних стратегій поведінки, що дозволяє внести корективи в стиль взаємодії респондента в конфліктних ситуаціях.

Отримані результати дозволять проаналізувати особливості емоційного інтелекту учасників та встановити можливі значущі зв'язки між компонентами досліджуваних феноменів. Це стане основою для підбору комплексу заходів, які сприятимуть глибшому розумінню природи емоцій, механізмів їх виникнення та управління ними. Також результати дослідження допоможуть запропонувати методи регулювання емоційних станів для підвищення ефективності комунікації, а також пояснити позитивні та негативні аспекти різних стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях.

Математико-статистична обробка отриманих емпіричних даних за результатами психодіагностичних методик дозволила виявити низку важливих особливостей.

Таблиця 2.5

Рівні складових емоційного інтелекту у представників колективу підприємства за методикою Д. Люсіна

Шкали	Дуже низьке значення	Низьке значення	Середнє значення	Високе значення	Дуже високе значення
MP Розуміння чужих емоцій	30%	40%	0%	20%	10%
MU Управління чужими емоціями	30%	30%	30%	10%	0%
VU Управління своїми емоціями	50%	10%	30%	10%	0%
BE Контроль експресії	50%	10%	30%	10%	0%
VP Розуміння своїх емоцій	50%	30%	10%	10%	0%
MEI	30%	40%	0%	20%	10%
BEI	70%	10%	10%	10%	0%
PE	20%	50%	20%	0%	10%
UE	20%	20%	50%	0%	10%
ZEI Загальний EI	50%	10%	30%	0%	10%

Складено автором

Зокрема, результати дослідження емоційного інтелекту, оцінені за шкалами опитувальника «Емоційний інтелект» Д.В. Люсіна (EmIn), показують відсотковий рівень кожного з компонентів емоційного інтелекту

серед респондентів, відповідно до тестових норм (Табл. 2.5). Це дозволяє кількісно оцінити рівень розвитку ключових аспектів емоційного інтелекту у вибірці та визначити їхню відповідність загальноприйнятим нормам.

Результати діагностики емоційного інтелекту наочно представлені на Рис. 2.18.

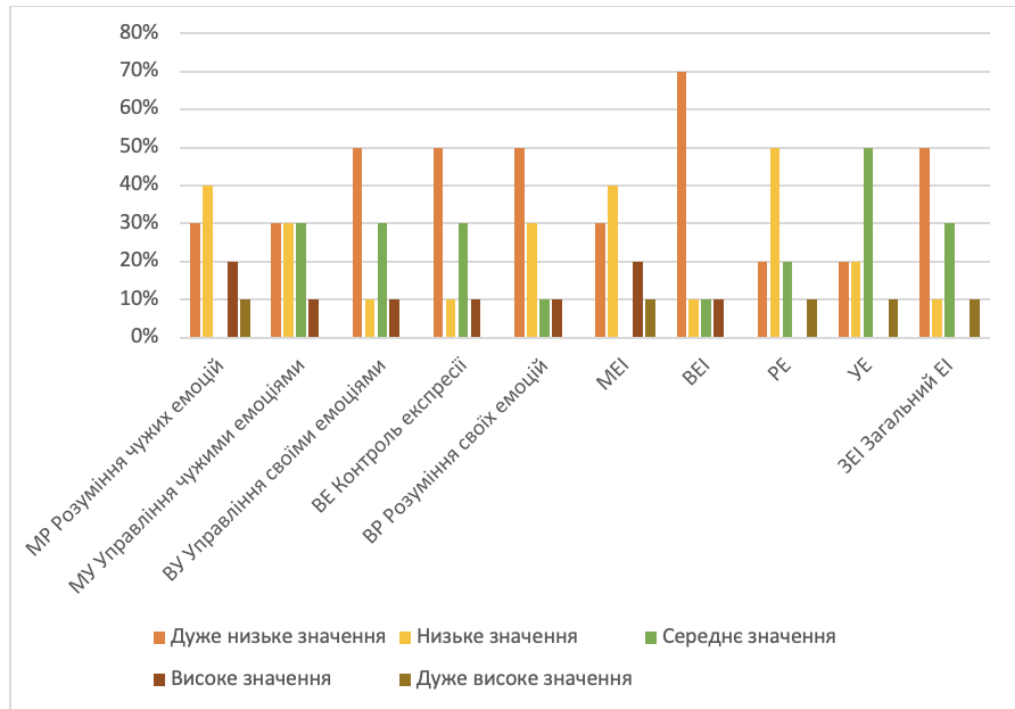


Рис. 2.18. Гістограма результатів дослідження емоційного інтелекту працівників «Відпочинок на всі сто»

Загалом результати показують низький рівень розвитку емоційного інтелекту серед більшості респондентів, що відображається на кожній із шкал.

За шкалою «Розуміння чужих емоцій» (MP), що відображає здатність сприймати та інтерпретувати емоційні прояви інших людей, 30% респондентів мають дуже низький рівень, 40% – низький, 20% – високий, і лише 10% демонструють дуже високий рівень. Це свідчить про те, що більшість респондентів стикаються з труднощами у розумінні емоцій інших, що може обмежувати їх здатність до емпатійної взаємодії.

Шкала «Управління чужими емоціями» (MU), яка оцінює вміння впливати на емоційні реакції інших людей, показує, що 30% респондентів

мають дуже низький рівень розвитку цієї навички, ще 30% – низький, а 30% демонструють середній рівень, і тільки 10% – високий. Це вказує на те, що респонденти, як правило, не мають достатніх навичок впливати на емоційні стани інших людей.

За шкалою «Управління своїми емоціями» (ВУ), яка відображає здатність контролювати власні емоційні реакції, 50% респондентів мають дуже низький рівень, 10% – низький, 30% – середній, і лише 10% мають високий рівень. Таким чином, більшість учасників дослідження стикаються з труднощами в управлінні своїми емоціями, що може негативно впливати на їхню стійкість до стресових ситуацій.

За шкалою «Контроль експресії» (ВЕ), що характеризує вміння контролювати зовнішні прояви своїх емоцій, також 50% респондентів демонструють дуже низький рівень розвитку цього уміння, 10% – низький, 30% – середній, і лише 10% мають високий рівень. Це свідчить про значну тенденцію до відсутності контролю над експресивними проявами емоцій, що може обмежувати ефективність спілкування.

Шкала «Розуміння своїх емоцій» (ВР), що вимірює здатність усвідомлювати та інтерпретувати власні емоції, показала, що 50% респондентів мають дуже низький рівень, 30% – низький, 10% – середній, і ще 10% – високий. Це вказує на те, що більшість респондентів стикаються з труднощами у саморефлексії та розумінні власних емоційних станів.

За шкалою загального емоційного інтелекту (ЗЕІ), яка оцінює загальний рівень розвитку емоційного інтелекту, 50% респондентів мають дуже низький рівень, 10% – низький, 30% – середній, і 10% – дуже високий рівень. Це свідчить про те, що у більшості респондентів емоційний інтелект розвинений недостатньо, що вказує на потребу в розробці рекомендацій для поліпшення їхніх емоційних компетенцій.

Для детальнішого аналізу емоційного інтелекту респондентів була використана діагностична методика Н. Холла. Високі бали за її шкалами свідчать про добре розвинені емоційні компетенції, такі як емоційна

обізнаність, управління емоціями, самомотивація, емпатія та здатність розпізнавати емоції інших. Рівні за шкалами визначаються так: 14 і більше – високий, 8-13 – середній, 7 і менше – низький. Інтегральний рівень емоційного інтелекту (сума балів за всіма шкалами) поділяється на три категорії: 70 і більше – високий, 40-69 – середній, 39 і менше – низький. Отримані результати емоційного інтелекту респондентів подано в таблиці (Табл. 2.6) та зображено на гістограмі (Рис. 2.19).

Таблиця 2.6

Рівні складових емоційного інтелекту у працівників «Відпочинок на всі сто» за результатами тестування Н. Холла.

Рівень Шкала	Низький		Середній		Високий	
	К-сть осіб	у, %	К-сть осіб	у, %	К-сть осіб	у, %
Емоційна обізнаність	2	20%	7	70%	1	10%
Управління своїми емоціями	6	60%	2	20%	2	20%
Само мотивація	6	60%	2	20%	2	20%
Емпатія	4	40%	5	50%	1	10%
Управління емоціями інших людей	5	50%	4	40%	1	10%

Складено автором

Дослідження емоційного інтелекту за різними шкалами виявило наступні результати. За шкалою "Емоційна обізнаність" більшість респондентів, 70%, показали середній рівень, що свідчить про їх здатність частково усвідомлювати та розпізнавати свої емоції. Лише 10% продемонстрували високий рівень, що означає гарне розуміння своїх внутрішніх станів та здатність визначати вплив емоцій на власну поведінку. Водночас 20% респондентів мають низький рівень емоційної обізнаності, що може свідчити про труднощі у розпізнаванні та розумінні власних емоцій.

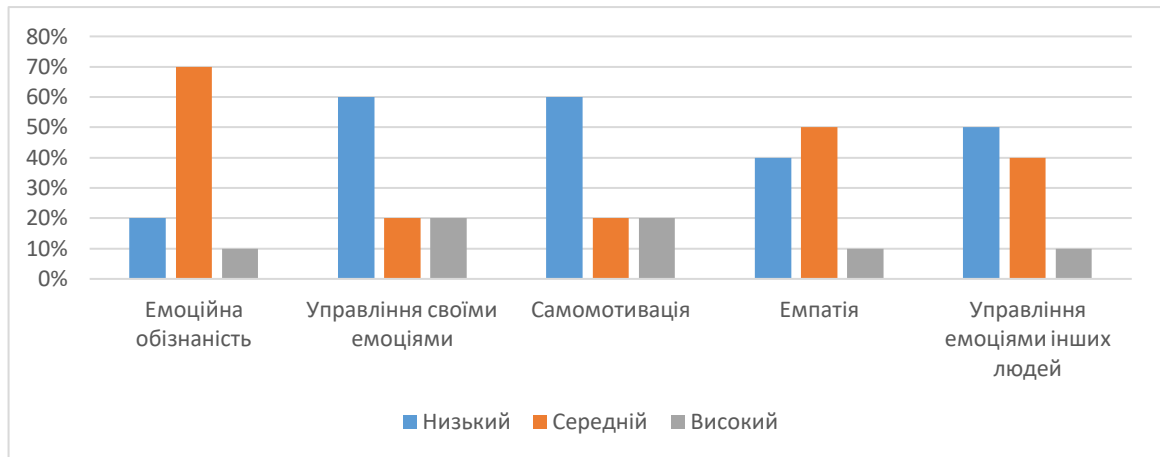


Рис. 2.19. Групові результати співробітників «Відпочинок на всі сто» за методикою емоційного інтелекту Н. Холла

Розроблено автором

Шкала "Управління своїми емоціями" показала, що 60% респондентів мають низький рівень контролю над своїми емоціями, що вказує на труднощі в регулюванні емоційних реакцій. 20% учасників мають середній рівень, а решта 20% демонструють високий рівень здатності керувати своїми емоціями, що свідчить про їх уміння стримувати небажані емоційні прояви.

За шкалою "Само мотивація" також переважають низькі показники, які мають 60% опитаних, що може означати відсутність чіткої внутрішньої мотивації та орієнтацію на зовнішні стимули. 20% респондентів мають середній рівень само мотивації, і ще 20% показали високий рівень, що свідчить про їхню здатність ставити особисті цілі та йти до них, керуючись внутрішніми цінностями та переконаннями.

Шкала "Емпатія" продемонструвала середній рівень у 50% респондентів, що свідчить про часткову здатність розпізнавати емоції інших людей і співпереживати. Високий рівень емпатії мають лише 10% опитаних, що вказує на високий рівень розуміння почуттів інших. Водночас 40% респондентів мають низький рівень емпатії, що може означати складнощі у виявленні емоційних станів оточуючих.

За шкалою "Управління емоціями інших людей" найбільша частка респондентів, а саме 50%, мають низький рівень цієї компетенції, що може

свідчити про труднощі у розумінні та впливі на емоційні переживання інших. Середній рівень у цій шкалі мають 40% учасників, і лише 10% досягли високого рівня, що вказує на вміння ефективно впливати на емоційні стани оточуючих у певних ситуаціях.

Загалом, результати показують, що основна частина респондентів володіє емоційними компетенціями на середньому рівні, проте в окремих аспектах, таких як управління своїми емоціями та самомотивація, переважають низькі показники.

Результати дослідження, отримані за допомогою двох діагностичних методик — опитувальників Д. В. Люсіна (ЕмІн) і Н. Холла, — демонструють схожі тенденції. Більшість респондентів мають низький або середній рівень розвитку компонентів емоційного інтелекту за всіма шкалами. Це вказує на те, що значна частина вибірки володіє базовими вміннями у розпізнаванні та розумінні як власних емоцій, так і емоцій інших, а також частково усвідомлює причини виникнення цих емоцій. Водночас у них спостерігаються певні труднощі з ефективним управлінням власними емоційними станами та впливом на емоційні стани інших, що свідчить про потребу в подальшому розвитку цих компетенцій.

Серед респондентів із низьким рівнем емоційного інтелекту спостерігаються труднощі з емоційною обізнаністю: їм складно ідентифікувати власні почуття та розмежовувати продуктивні і деструктивні емоції, що ускладнює управління власними емоціями та взаємодію з оточенням. Проте респондентів із високим рівнем розвитку емоційного інтелекту було значно менше, що, не є гарним показником у туристичній діяльності, де взаємодія з людьми вимагає певного рівня емоційних компетенцій.

Для вивчення ступеня вираженості конфліктності особистості ми застосували експрес-діагностику стійкості до конфліктів, розроблену М. Фетискіним, В. Козловим і Г. Мануйловим. Ця методика дозволяє визначити основні стратегії поведінки в умовах потенційного конфлікту, зокрема в

міжособистісних суперечках, а також опосередковано оцінити рівень конфліктостійкості особистості. Відсотковий розподіл досліджуваних за рівнями вираженості конфліктності подано в Таблиці 3.4.

Таблиця 2.7.

Розподіл рівнів розвитку конфліктостійкості між респондентами
«Відпочинок на всі сто»

високий рівень конфліктності	рівень вираженою конфліктності	середній рівень конфліктостійкість	високий рівень конфліктостійкість;
10%	60%	30%	10%

Складено автором

Аналізуючи розподіл рівнів розвитку конфліктостійкості, можна зробити висновок, що більшість респондентів (60%) мають високий рівень конфліктності, що свідчить про схильність до виникнення труднощів у міжособистісних ситуаціях і можливі конфлікти у спілкуванні. Третина учасників (30%) демонструють середній рівень конфліктостійкості, що вказує на здатність конструктивно вирішувати конфлікти, але й на деяку чутливість до дратівливих факторів. Лише 10% мають високий рівень конфліктостійкості, що свідчить про їх уміння уникати конфліктів і ефективно керувати емоціями в складних ситуаціях. Водночас 10% респондентів показали високий рівень конфліктності, що може вказувати на схильність до загострення конфліктів і труднощі в підтриманні спокою в суперечках.

Отже, аналіз отриманих даних підтверджує, що рівень емоційного інтелекту більшості респондентів колективу «Відпочинок на всі сто» залишається на низькому та середньому рівнях, що відкриває можливості для розвитку цих навичок. Це є основним завданням запланованої тренінгової програми, спрямованої на підвищення рівня емоційного інтелекту у групі.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПСИХОЛОГІЧНОЇ ТРЕНІНГОВОЇ ПРОГРАМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ "ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО"

3.1. Розробка психологічної тренінгової програми управління конфліктами на підприємстві

Після проведення діагностики серед співробітників «Відпочинок на всі сто» було прийнято рішення про необхідність розробки та впровадження спеціального тренінгу. Основна мета тренінгу – розвиток емоційного інтелекту, що є критично важливим для ефективного спілкування та позитивної взаємодії з клієнтами і колегами. Програма спрямована на глибоке розуміння природи емоційного інтелекту та його ролі у внутрішньо особистісних і міжособистісних сферах, зокрема на усвідомлення і саморегуляцію власних емоцій, а також на розвиток здатності розуміти емоційні реакції інших. Крім того, акцент зроблено на вдосконаленні комунікативних навичок, розвитку емпатії та підвищенні стійкості до конфліктів, що дозволить співробітникам ефективніше взаємодіяти в команді та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів. При розробці тренінгу для підвищення емоційного інтелекту використовувалися методики Емін-Холла для діагностики, рольові ігри для покращення комунікації, вправи на саморегуляцію для зниження стресу та активне слухання для розвитку емпатії. (Додаток В).

Триденна програма тренінгу (табл. 3.1) з розвитку емоційного інтелекту (EI) побудована на основі трьох компонентів: когнітивної, емоційно-вольової та поведінкової складових, що допомагають учасникам глибше зрозуміти та контролювати свої емоції, а також навчитися впливати на емоційні стани інших. Повна програма психологічного тренінгу представлена у Додатку Б.

Перший день тренінгу позитивно вплине на колектив "Відпочинок на всі сто", оскільки він буде спрямований на розвиток когнітивного аспекту емоційного інтелекту (EI), що є ключовим для ефективної взаємодії в команді. Знайомство з основами EI дозволить співробітникам краще

усвідомити, як емоції впливають на їхню професійну діяльність і міжособистісні стосунки. Знання трьох компонентної моделі емоційного інтелекту допоможе глибше зрозуміти важливість кожної складової емоційного інтелекту, що сприятиме підвищенню ефективності спільної роботи. Вивчення навичок розпізнавання власних емоцій та емоцій інших дозволить співробітникам краще контролювати свої реакції, що допоможе уникнути конфліктів і непорозумінь у команді. Визначення емоційних тригерів і розробка стратегій для реагування на стрес покращить взаєморозуміння та атмосферу в компанії.

Другий день тренінгу буде корисним для колективу "Відпочинок на всі сто", оскільки він спрямований на розвиток емоційно-вольової складової, що дозволяє ефективно управляти емоціями в стресових ситуаціях. Опанування технік саморегуляції, таких як дихальні вправи та медитація, допоможе співробітникам зберігати спокій і раціональність навіть під час напружених моментів, що значно покращить їхню здатність приймати зважені рішення. Навчання впливати на емоції інших без конфліктів створить сприятливу атмосферу для взаємодії в команді, знижуючи ризик емоційних спалахів та непорозумінь. Вправи з самоконтролю допоможуть співробітникам залишатися спокійними та врівноваженими, що позитивно вплине на ефективність роботи та взаєморозуміння в колективі.

Третій день тренінгу сприятиме розвитку емоційного інтелекту колективу «Відпочинок на всі сто», фокусуючись на покращенні навичок управління емоціями для ефективної комунікації в команді. Опанування технік контролю невербальних сигналів, таких як міміка, інтонація і жести, дозволить співробітникам краще передавати свої емоції і розуміти інших. Розвиток емпатії та активного слухання допоможе створити атмосферу взаєморозуміння, що підвищить якість взаємодії між працівниками. Наприкінці дня учасники навчатимуться створювати позитивну атмосферу в колективі, використовуючи емоційні ресурси для підтримки командного духу та мотивації, що покращить взаємодію та співпрацю в команді.

Таблиця 3.1

Ключові заходи тренінгової програми

Діяльність		Деталі
День 1	Введення в емоційний інтелект (EI)	Теоретична частина: поняття, важливість EI у професійному середовищі, вплив на атмосферу в колективі.
	Розпізнавання власних емоцій та емоційних тригерів (вправи)	Практичні вправи з ідентифікації емоційних тригерів у роботі з клієнтами. Рольові ігри.
	Техніки саморегуляції: управління емоціями під час роботи з клієнтами	Опис технік саморегуляції. Вправи з диханням, контроль емоцій в стресових ситуаціях.
	Ідентифікація емоційних тригерів та розробка індивідуальних стратегій реагування	Обговорення ситуацій, де учасники повинні розпізнати свої тригери та розробити стратегії реагування.
	Розвиток емпатії та активного слухання	Рольова гра: активно слухати і показувати емпатію до потреб клієнта. Зворотний зв'язок.
День 2	Техніки контролю емоційних реакцій в стресових ситуаціях (дихальні вправи)	Вивчення технік для управління емоціями в складних ситуаціях. Практика дихання, розслаблення.
	Техніки самоконтролю та боротьби зі стресом	Рольова гра: як залишатися спокійним під час важливих дзвінків чи звернень клієнтів.
	Медитація та її роль у зниженні стресу перед важливими зустрічами	Вправи з медитації для підготовки до складних ситуацій, вивчення технік для зниження рівня стресу.
	Стратегії управління емоціями інших людей без конфліктів	Вивчення методів впливу на емоції клієнтів і колег, збереження спокою та підтримка позитивного клімату.
День 3	Контроль невербальних сигналів та їх вплив на взаємодію з клієнтами	Рольова гра: обслуговування клієнта з використанням позитивних невербальних сигналів.
	Створення позитивної атмосфери в колективі для підвищення мотивації та командного духу	Техніки побудови довіри та ефективної комунікації, які сприяють командній підтримці і мотивації.
	Емпатія та активне слухання в команді: рольові ігри	Рольова гра: ситуації в колективі, де важливо проявити емпатію та підтримати товаришів по роботі.
	Використання емоційних ресурсів для підвищення командної мотивації та ефективності	Вправи для підтримки командного духу, застосування емоційних ресурсів для покращення атмосфери на роботі.

Складено автором

Для успішної реалізації проекту з розробки та проведення тренінгових програм з управління конфліктами для співробітників підприємства в галузі туризму, було сформовано детальний бюджет. Основні витрати включають оплату праці фахівців, друк навчальних матеріалів, оренду приміщень для тренінгів а також адміністративні витрати, пов'язані з організацією проекту.

Таблиця 3.2

Калькуляція витрат на проведення тренінгу на підприємстві
«Відпочинок на всі сто»

Категорія витрат	Опис	Сума (UAH)
1. Тренери	Оплата роботи тренерів (3 тренери по 3000 UAH/день)	$3 \times 3000 \times 3 = 27,000$ UAH
2. Оренда приміщення	Оренда тренінгової зали (за 1 день)	$1,500$ UAH/день \times 3 дні = 4,500 UAH
3. Матеріали для тренінгу	Презентації, фліпчарти, маркери, роздаткові матеріали	2,000 UAH
4. Харчування	Перекуси (кава-брейки, обіди для 10 осіб, 3 дні)	500 UAH/ос \times 10 осіб \times 3 дні = 15,000 UAH
5. Технічне обладнання	Оренда проектору, екрану, мікрофонів (якщо необхідно)	2,000 UAH
6. Транспортні витрати	Транспорт для тренерів (якщо вони з інших міст)	2,000 UAH
7. Оформлення приміщення	Декорації, банери, оформлення для тренінгу	1,500 UAH
8. Подарунки учасникам	Сертифікати, дипломи або інші пам'ятні подарунки	2,000 UAH
9. Організаційні витрати	Канцелярія, папір, витрати на зв'язок, додаткові витрати	1,500 UAH
10. Адміністративні витрати	Заробітна плата адміністратора для координації заходу	2,000 UAH
	Всього	59,500 UAH

Складено автором

У Таблиці 3.2 наведено розподіл коштів за основними категоріями витрат, а також джерела фінансування, серед яких значну частину складають внески підприємств, що реалізують цей проект.

Бюджет на триденний тренінг складається з кількох основних витрат. Найбільші суми йдуть на оплату тренерів, що складає 27,000 UAH за трьох фахівців. Оренда приміщення для проведення тренінгу на три дні обійдеться в 4,500 UAH. Для забезпечення тренінгу необхідно придбати матеріали,

канцелярію та фліпчарти, що коштуватиме 2,000 UAH. Харчування для учасників, включаючи кава-брейки та обіди, складає 15,000 UAH.

Також передбачено витрати на технічне обладнання (2,000 UAH), транспорт для тренерів (2,000 UAH), оформлення приміщення (1,500 UAH) та подарунки для учасників (2,000 UAH). Витрати на організаційні моменти, такі як канцелярія та зв'язок, складають 1,500 UAH, а адміністративні витрати — 2,000 UAH. Загалом бюджет складає 59,500 UAH, що покриває всі необхідні аспекти для успішного проведення тренінгу.

Далі представлено резюме проекту, яке підсумує його ключові цілі, очікувані результати та стратегічне значення для підвищення ефективності роботи співробітників і стабільності на туристичних підприємствах України. Проект спрямований на розробку та впровадження тренінгових програм для підвищення конфліктостійкості співробітників і керівників у галузі туризму, зокрема працівників туроператора «Відпочинок на всі сто». Метою проекту є зменшення конфліктності в колективах, підвищення рівня задоволеності працівників роботою та покращення взаємодії між співробітниками.

У межах проекту планується створення програм навчання, які допоможуть працівникам освоїти ефективні комунікативні навички, навчитися керувати конфліктами та поліпшити психологічний клімат у колективі. Серед очікуваних результатів – підвищення мотивації співробітників, зменшення кількості конфліктів і їхніх негативних наслідків, а також зростання загальної продуктивності підприємства.

Проект передбачає проведення тренінгів з інтерактивними методами, оцінку їхньої ефективності та вдосконалення навчальних матеріалів. Реалізація, розрахована на 6–8 місяців, фінансуватиметься підприємством і сприятиме покращенню психологічного клімату та комунікації в колективі, що позитивно вплине на діяльність компанії.

Таблиця 3.3

Резюме проекту проведення тренінгу на підприємстві «Відпочинок на всі сто»

Назва проекту/заходу	Розробка тренінгових програм з управління конфліктами для співробітників та керівників у галузі туризму
Короткий опис проекту	Проект спрямований на підвищення рівня конфліктостійкості співробітників туристичних підприємств шляхом розробки та проведення тренінгів, які включають психологічні техніки зменшення стресу та формування ефективних комунікацій.
Цільова аудиторія	Співробітники туроператора «Відпочинок на всі сто»
Цілі	Загальна ціль: Підвищення рівня задоволеності співробітників та зменшення конфліктності в колективах. Конкретна ціль: Розробка та реалізація програм навчання, що сприятимуть поліпшенню міжособистісних відносин і комунікацій.
Очікувані результати	- Підвищення рівня задоволеності працівників та мотивації. - Зменшення кількості конфліктів та їх негативних наслідків. - Покращення психологічного клімату та комунікації в колективах. - Покращення загальної продуктивності роботи компаній у галузі туризму.
Діяльність	- Проведення тренінгів з інтерактивними методами навчання (групові дискусії, рольові ігри). - Оцінка ефективності тренінгів через зворотний зв'язок. - Вдосконалення програм навчання на основі отриманих даних.
Індикатори рівня проекту/заходу	Вплив: - Підвищення рівня задоволеності співробітників. - Зменшення конфліктів на підприємствах. Результат: - Збільшення кількості співробітників, які пройшли тренінги. - Поліпшення міжособистісних відносин.
Результат-продукт:	- Розробка навчальних матеріалів для подальшого навчання. - Створення бази даних для моніторингу успішності тренінгів.
Терміни реалізації	6-8 місяців, включаючи етапи дослідження, розробки, впровадження та оцінки ефективності.
Загальна оціночна вартість (тис. грн.)	235 тис. грн
Джерела фінансування з розрахунковими частками (%):	- Внески підприємства: 100%
Організацій-виконавці	- Психологічні консультаційні центри. - Тренінгові компанії, що спеціалізуються на управлінні конфліктами.

Складено автором

Ця тренінгова програма має надати колективу «Відпочинок на всі сто» навички, необхідні для ефективної взаємодії у команді, створення сприятливого робочого середовища та розвитку стійкості до конфліктів. Особливо корисним буде використання тренінгу для працівників туристичної сфери, які найчастіше працюють із взаємодією «людина-людина».

3.2. Очікувані результати психологічної тренінгової програми управління конфліктами на підприємстві

Запровадження триденного семінару з розвитку емоційного інтелекту на підприємстві «Відпочинок на всі сто» передбачає позитивні зміни у самосвідомості, саморегуляції, емпатії та комунікативних навичках учасників. Очікується, що завдяки цьому тренінгу учасники навчаться краще розпізнавати свої емоції, керувати ними та розуміти емоційний стан інших, що сприятиме як індивідуальній ефективності, так і покращенню командної роботи. Оцінка ефективності впровадження тренінгу буде проведена в експериментальній групі після завершення тренінгової програми шляхом повторного вимірювання за допомогою опитувальників для діагностики емоційного інтелекту за методикою Д. Люсіна та Н. Холла, а також за допомогою експрес-діагностики для визначення рівня конфліктостійкості. Прогнозовані результати ґрунтуються на попередніх дослідженнях у галузі розвитку емоційного інтелекту та оцінках ефективності аналогічних програм.

Очікується, що після завершення семінару рівень самосвідомості у більшості учасників підвищиться на 25–30%. Це дозволить їм краще розуміти свої емоції, виявляти їхній вплив на поведінку та прийняття рішень. Завдяки глибшому аналізу власних емоцій учасники зможуть краще уникати імпульсивних реакцій та зменшувати негативний вплив емоцій на робочий процес.

Таблиця 3.4

Прогнозовані зміни в самосвідомості працівників підприємства
«Відпочинок на всі сто»

Показник	Поточний рівень	Прогнозоване покращення (%)	Очікуваний результат
Рівень самосвідомості	Середній	+25%	Високий
Здатність аналізувати емоції	Низький	+30%	Середній-високий
Контроль імпульсивних реакцій	Середній	+20%	Середній-високий

Складено автором

Здатність учасників керувати власними емоціями та підтримувати позитивний емоційний стан є важливою умовою для запобігання стресу та емоційного вигорання. Прогнозується, що рівень саморегуляції після семінару підвищиться на 20–25%. Учасники матимуть змогу застосовувати отримані навички у ситуаціях робочого стресу, що знизить рівень конфліктності та сприятиме стабільному робочому середовищу.

Таблиця 3.5

Прогнозовані зміни в саморегуляції працівників підприємства
«Відпочинок на всі сто»

Показник	Поточний рівень	Прогнозоване покращення (%)	Очікуваний результат
Здатність керувати емоціями	Середній	+25%	Середній-високий
Стресостійкість	Низький	+30%	Середній
Контроль емоцій під час стресу	Середній	+20%	Середній-високий

Складено автором

Прогнозується, що рівень емпатії та здатність до розуміння емоційних станів інших покращиться на 30–40%. Учасники набудуть навичок розпізнавання невербальних сигналів, що є важливим для злагодженої командної роботи та запобігання конфліктам. Це дозволить їм більш ефективно взаємодіяти з колегами та клієнтами, сприяючи кращій підтримці у колективі.

Таблиця 3.6

Прогнозовані зміни в емпатії працівників «Відпочинок на всі сто»

Показник	Поточний рівень	Прогнозоване покращення (%)	Очікуваний результат
Рівень емпатії	Низький	+30%	Середній
Здатність розуміти інших	Середній	+35%	Середній-високий
Комунікативні навички	Середній	+25%	Високий

Складено автором

Очікується, що учасники семінару матимуть покращені навички комунікації, що призведе до зниження рівня конфліктності в колективі. Після тренінгу учасники зможуть більш усвідомлено вести дискусії, зважаючи на емоційний стан співрозмовників, що дозволить уникати багатьох конфліктів. Це позитивно вплине на робочий клімат, підвищивши загальний рівень довіри та взаємоповаги у колективі.

Таблиця 3.7

Прогнозовані зміни в комунікаціях на підприємстві «Відпочинок на всі сто»

Показник	Поточний рівень	Прогнозоване покращення (%)	Очікуваний результат
Комунікативні навички	Середній	+20%	Середній-високий
Рівень конфліктності	Високий	-25%	Низький
Ефективність командної роботи	Середній	+30%	Високий

Складено автором

На основі отриманих результатів тренінгу можна очікувати підвищення загального рівня емоційного інтелекту серед учасників на 25–35%. Це покращення сприятиме більш ефективному виконанню робочих завдань, швидшій адаптації до змін та зниженню емоційного вигорання. Учасники зможуть впевненіше приймати рішення, краще долати труднощі, що сприятиме зростанню їхнього задоволення від роботи.

Таблиця 3.8

Загальні прогнозовані зміни в емоційному інтелекті працівників
підприємства «Відпочинок на всі сто»

Показник	Поточний рівень	Прогнозоване покращення (%)	Очікуваний результат
Загальний емоційний інтелект	Середній	+30%	Середній-високий
Здатність до адаптації	Низький	+25%	Середній
Задоволення роботою	Середній	+20%	Високий

Складено автором

Узагальнений прогноз на покращення показників відповідно до тесту емоційного інтелекту ЕмІн, тесту Н. Холла та експрес-діагностики рівня конфліктності відображені у Таблиці 3.9. Ця таблиця відображає прогнозовані зміни основних показників за кожним з тестів після впровадження триденного семінару. У таблиці представлено поточні рівні розвитку ключових показників емоційного інтелекту та конфліктостійкості, оцінених за методиками ЕмІн, Н. Холла та експрес-діагностики конфліктності, а також прогнозовані покращення після впровадження тренінгових програм.

Для тесту емоційного інтелекту ЕмІн передбачається суттєве зростання рівнів самосвідомості, емоційної саморегуляції, соціальної чутливості (емпатії), управління емоціями інших та мотивації. Наприклад, рівень соціальної чутливості, який наразі низький, прогнозується покращити на 30%, досягнувши середнього рівня.

За тестом емоційного інтелекту Н. Холла очікується підвищення емпатії, самоусвідомлення, емоційного самоконтролю та міжособистісних навичок. Зокрема, емпатія, яка наразі знаходиться на низькому рівні, має зрости на 35% і досягти середнього рівня.

За результатами експрес-діагностики конфліктності прогнозується зниження рівня конфліктності, агресивності та емоційної напруги. Також

передбачається значне зростання здатності до конструктивного вирішення конфліктів, зокрема, покращення цього показника на 30%, до високого рівня.

Ці зміни спрямовані на загальне вдосконалення емоційних і комунікаційних навичок співробітників та зменшення негативного впливу конфліктів у колективі.

Таблиця 3.9

Прогнозовані зміни показників відповідно до тесту емоційного інтелекту ЕМІн, тесту Н. Холла та експрес-діагностики рівня конфліктності

Методика	Показник	Поточний рівень	Прогнозоване покращення (%)	Очікуваний результат
Тест емоційного інтелекту ЕМІн	Самосвідомість	Середній	+25%	Високий
	Емоційна саморегуляція	Середній	+20%	Середній-високий
	Соціальна чутливість (емпатія)	Низький	+30%	Середній
	Управління емоціями інших	Середній	+15%	Середній-високий
	Мотивація	Середній	+20%	Середній-високий
Тест емоційного інтелекту Н.Холла	Емпатія	Низький	+35%	Середній
	Самоусвідомлення	Середній	+25%	Середній-високий
	Емоційна самоконтроль	Низький	+30%	Середній
	Міжособистісні навички	Середній	+20%	Високий
Експрес-діагностика конфліктності	Рівень конфліктності	Високий	-25%	Середній
	Агресивність	Високий	-20%	Середній
	Ступінь емоційної напруги	Середній	-15%	Низький
	Здатність до конструктивного вирішення конфліктів	Середній	+30%	Високий

Складено автором

Для досягнення максимальних результатів від триденного семінару з розвитку емоційного інтелекту важливо застосувати комплексний підхід, що включає кілька етапів, як до, так і після тренінгу.

Перед початком семінару варто провести попередню діагностику емоційного інтелекту учасників. Це дозволить визначити їхні сильні та слабкі сторони в контексті емоційного управління. За допомогою спеціальних опитувальників або інтерв'ю можна зібрати інформацію про те, які конкретні аспекти емоційного інтелекту потребують вдосконалення, що дозволить адаптувати програму тренінгу до індивідуальних потреб учасників.

Після завершення семінару важливо не залишати учасників без підтримки. Для цього можна організувати індивідуальні консультації або коуч-сесії, де учасники зможуть отримати допомогу в інтеграції нових навичок у своєму повсякденному житті та професійній діяльності. Додатково можна створити онлайн-платформи або групи для обміну досвідом і взаємної підтримки серед учасників. Це дозволить учасникам не тільки закріпити знання, але й отримати реальний зворотний зв'язок від своїх колег.

Окрім цього, необхідно створити можливості для практичного застосування навичок на робочому місці. Наприклад, можна залучити учасників до проектів, де важливо застосовувати навички емпатії, саморегуляції та ефективної комунікації. Практичний досвід допоможе інтегрувати ці навички в реальні умови, що значно підвищить їхню ефективність.

Через 3-6 місяців після семінару слід оцінити його ефективність. Для цього можна провести анкетування або співбесіди з учасниками, щоб дізнатися, як змінилася їхня здатність до управління емоціями, а також як це вплинуло на їхні робочі результати та взаємодію з колегами. Таке оцінювання дозволить зрозуміти, наскільки навички емоційного інтелекту були успішно інтегровані в повсякденну практику.

Таблиця 3.10

Очікувані позитивні зміни в роботі підприємства «Відпочинок на всі
сто»

Сфера покращення	Опис змін	Фінансова вигода
Швидкість обробки заявок	Збільшення ефективності працівників завдяки покращенню комунікації та зниженню кількості помилок.	Обробка більшої кількості заявок за той самий період, що веде до збільшення доходу на 10–15%.
Зростання кількості постійних клієнтів	Покращення емоційної взаємодії з клієнтами та їх задоволеність обслуговуванням.	Збільшення кількості повторних замовлень на 20–30%, що сприяє стабільному доходу в довгостроковій перспективі.
Підвищення лояльності клієнтів	Ефективна робота з клієнтами, мінімізація конфліктів та швидке вирішення спірних питань.	Позитивні відгуки залучають нових клієнтів, збільшуючи прибуток на 15–20%.
Зменшення витрат через помилки	Менше допущених помилок при бронюванні, оформленні документів та взаємодії з клієнтами.	Економія витрат на виправлення помилок або компенсацій, скорочення втрат на 5–10%.
Підвищення якості обслуговування	Краща адаптація до запитів клієнтів і підвищення задоволеності їх потребами.	Ріст середнього чека на 10–15% завдяки впевненості клієнтів у високій якості послуг.
Зменшення плинності кадрів	Зниження емоційного вигорання та конфліктів у колективі.	Економія на витратах з навчання нових працівників і збереження досвідченого персоналу (2–5% бюджету).
Оптимізація роботи «гарячої лінії»	Покращення швидкості та якості відповідей на звернення клієнтів.	Менша втрата потенційних клієнтів, що збільшує дохід на 5–7%.
Загальний ріст прибутку	Сукупний вплив усіх змін у роботі підприємства.	Збільшення прибутку на 20–30% завдяки підвищенню ефективності та клієнтоорієнтованості.

Складено автором

Після впровадження тренінгової програми на підприємстві "Відпочинок на всі сто" очікуються значні покращення в діяльності, які безпосередньо впливатимуть на загальну ефективність роботи та фінансові результати.

Зокрема, прогнозується підвищення швидкості та якості обробки заявок, що дозволить компанії збільшити кількість обслугованих клієнтів і швидше реагувати на їхні запити. Очікується, що кількість повторних клієнтів зросте,

оскільки покращення комунікативних навичок та емоційної стійкості персоналу сприятимуть формуванню довірливих і довготривалих стосунків із клієнтами.

Завдяки розвитку навичок вирішення конфліктів, час на розв'язання спірних ситуацій скоротиться, що зменшить кількість незадоволених клієнтів і пов'язаних зі скаргами витрат часу. Крім того, прогнозується зниження кількості скарг клієнтів через підвищення емоційної компетентності працівників, що зробить обслуговування більш якісним і комфортним для споживачів.

Також очікується загальне зростання прибутковості підприємства завдяки підвищенню ефективності роботи та збільшенню кількості задоволених клієнтів. Підвищення рівня задоволеності клієнтів позитивно вплине на репутацію компанії, стимулюючи нових клієнтів звертатися до неї за рекомендаціями. Таким чином, тренінгова програма стане важливим кроком до покращення позицій підприємства на ринку туристичних послуг і забезпечить його сталий розвиток.

У результаті проведення семінару учасники мають покращити свою здатність до самоусвідомлення та самоконтролю, що зменшить рівень стресу та конфліктів у команді. Крім того, покращення навичок емпатії та комунікації сприятиме створенню здорового робочого клімату і підвищенню ефективності роботи. Це, у свою чергу, може позитивно вплинути на загальну атмосферу в організації та підвищити продуктивність співробітників.

Отже, успішне завершення тренінгу з розвитку емоційного інтелекту сприятиме не лише особистісному зростанню учасників, але й поліпшенню комунікаційних процесів в організації, що має довгостроковий позитивний ефект на її функціонування та результати роботи.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного магістерського дослідження було зроблено наступні висновки:

1. Згідно із поставленими у дослідженні завданнями, було визначено основні поняття та зміст конфліктів. З'ясовано що конфлікт — це ситуація, коли дві або більше сторін мають різні погляди на проблему і прагнуть захистити свої інтереси. Конфлікт у туризмі може бути визначений як негативне протистояння між різними групами людей, які можуть мати різні цілі та інтереси. Він може виникнути між туристами та місцевим населенням, туристами та туристичними агентствами, туристами та персоналом готелів, а також між різними туристичними компаніями.

Управління конфліктом – це процес активного впливу на конфлікт з метою його ефективного управління. Включається в різні аспекти, включаючи психологічний аспект (управління власною поведінкою у конфліктній ситуації) та організаційно-технологічний аспект (вплив на структуру та процеси в організації, де конфлікт виникає). Мета управління конфліктом полягає в попередженні негативних наслідків конфлікту, забезпеченні конструктивного розв'язання суперечок та сприянні гармонійним взаєминам серед учасників конфлікту [17, с.1].

2. Було також проведено аналіз типології конфліктів, а також класифікації конфліктів, що включають в себе: класифікацію конфліктів за характером взаємодії, класифікацію на основі рівня, на якому відбувається конфлікт (міжетичні, міжкультурні, міжособистісні, міжорганізаційні, міжгалузеві), класифікацію за роллю і наслідками (конструктивні, деструктивні, безрезультатні), класифікацію за управлінським статусом (вертикальні та горизонтальні), класифікацію за статусом керівника організації (керівник є учасником, керівник є третьою стороною). Також виділяють 2 групи методів, які використовують для вирішення конфліктів: структурні та міжособові. Щодо функцій конфлікту в туризмі, то слід

зазначити такі як: регулююча, сигнальна, розвивальна, конструктивна, деструктивна.

3. Згідно із завданням дослідження було визначено методи вивчення конфліктів, які полягають в аналізі конкретних ситуацій, виявленні їх причин, характеру і наслідків. Щодо методів дослідження конфліктів було виділено: метод експертних оцінок, метод опитування, метод спостереження, метод історичного аналізу, метод соціально-психологічних опитувань, а також метод інтерв'ю з учасниками конфлікту, спостереження і запис поведінки учасників конфлікту та метод аналізу відгуків відвідувачів.

4. В другому розділі роботи було проаналізовано основні причини конфліктів на підприємствах галузі туризму, які ми поділили конфлікти на внутрішньо фірмові, конфлікт між туроператором та турагентом, конфлікти з постачальниками туристичних послуг та конфлікти з туристами.

Було також проаналізовано діяльність туроператорів на момент зручності співпраці з агентом та рейтинг туроператорів, які є менш конфліктними та користуються високим рейтингом серед туристів.

Серед причин виникнення конфліктів виділили недовідомість якості туристичних послуг, сприймання туристом ціни туру (а також виокремили проблемні фактори, що викликають конфліктні ситуації з приводу ціни туру). Серед причин, що можуть спровокувати конфлікти виявили недостатню організацію туристів під час групових турів, недостатньо ефективну координацію між постачальниками послуг, непередбачувані надзвичайні ситуації під час туру, недостатнє або не повне інформування туриста про особливості поїздки.

Розгляд скарг туристів агентствами та підприємствами розміщення може бути джерелом конфлікту між закладом розміщення та турагентством, оскільки турагентства часто компенсують своїм клієнтам скарги з суми, належної закладам розміщення.

6. Нами було детально охарактеризовано організаційно-управлінську структуру підприємства, що дозволило краще зрозуміти основи його

функціонування та управління. Зокрема, аналіз структури туристичного підприємства «Відпочинок на всі сто» показав особливості розподілу ролей, управлінських функцій та процесів, які впливають на ефективність комунікації та прийняття рішень. Це підприємство спрямоване на надання послуг широкого спектру, що передбачає організацію комплексного відпочинку для своїх клієнтів, акцентуючи увагу на якості обслуговування, емоційній задоволеності клієнтів та підвищенні їх лояльності.

7. На етапі емпіричного дослідження ми виявили особливості розвитку емоційного інтелекту серед співробітників туристичної галузі. У більшості респондентів показники внутрішньо особистісного та міжособистісного аспектів емоційного інтелекту виявились на низькому та середньому рівні. Зокрема, емоційна обізнаність, яка включає здатність розуміти власні емоції, усвідомлювати емоції інших, а також керувати власними емоційними станами, проявляти емпатію та впливати на емоції інших, теж була виражена на середньому рівні.

Ці результати, разом із загальною оцінкою психологічного клімату в колективі та його організаційно-управлінською структурою, підтвердили необхідність підвищення рівня емоційного інтелекту в компанії. Такий крок сприятиме поліпшенню взаємодії в колективі, зниженню конфліктності та підвищенню продуктивності, що дозволить підприємству «Відпочинок на всі сто» зберегти високі стандарти обслуговування та підвищити свою конкурентоспроможність на туристичному ринку.

8. У рамках дослідження нами було розроблено триденну тренінгову програму, спрямовану на підвищення рівня емоційного інтелекту співробітників підприємства «Відпочинок на всі сто». Програма включає різноманітні інтерактивні методи, такі як групові дискусії, рольові ігри, практичні вправи з розвитку емпатії та саморегуляції, що допомагають учасникам ефективно розвивати внутрішньо особистісні та міжособистісні навички. Крім того, було прораховано вартість проведення програми, що

включає оплату праці тренерів, друк навчальних матеріалів, оренду приміщень та необхідні адміністративні витрати.

9. Завершальним етапом дослідження стало прогнозування очікуваних результатів від проведення тренінгу з підвищення емоційного інтелекту. Нами було розроблено рекомендації щодо організації та проведення тренінгу, що включають оптимальні методи роботи з учасниками, а також заходи для подальшого закріплення отриманих навичок на робочому місці. Очікується, що тренінг сприятиме підвищенню рівня емоційної обізнаності, емпатії та ефективності комунікації в колективі, що позитивно вплине на психологічний клімат підприємства та загальну продуктивність співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про туризм»//Відомості Верховної Ради. – 1995. - № 31.
2. Про туризм: Проект Закону України від 24.02.2014 № 4224. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JG39C00A?an=3> (дата звернення: 05.02.2021).
3. Андренко І. Б. Діловий туризм: навч. посібник / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ, 2014. 165 с.
4. Бордун О., Шевчук В., Монастирський В., Лучка О. Втрати та напрями порятунку туристичного бізнесу України в умовах війни / // Вісник Львівського університету. 2022. С. С. 178–196.
5. В'їзд іноземних громадян в Україну за країнами, з яких вони прибули. Архів. *Державна служба статистики України*. 2006-2017. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/tyr/tyr_u/arh_vig.html.
6. Жмеренецький О. Транспортна інфраструктура. *KIEF*. 2018. URL: <https://forumkyiv.org/uk/analytics/transportna-infrastruktura:-svitlo-u-kincitunelyu>.
7. Іцковський Я. Online4business: іт-рішення для бізнес тревел. *UTG-Українська Туристична Газета*. 2020. URL: https://www.utg.net.ua/articles/online4business__%D1%96tr%D1%96shennya_dlya_b%D1%96znes_trevel.
8. Конфліктологія: Навчальний посібник. Авт. Зінчина О. Б. Харків: ХНАМГ, 2007. 164 с.
9. Майструк Н. О. Зміна парадигм дослідження конфліктів у другому модерні. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. 2018.
10. Макарова М. В. Комунікації в туризмі: основи дослідження, види та шляхи розвитку. *Ефективна економіка*. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5832>.
11. Онлайн-бронювання. *Lufthansa city center*. URL: <http://lcc-aquavita.com/leisure/uk/online-ukr>.

12. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УЖНУ «Говерла», 2020. 360 с.
13. Рейтинг туроператорів (tourist friendly). 2020. URL: <https://uata.com.ua/tourist-friendly-rating/>.
14. Руденко О. М. Психологія соціально-культурного сервісу і туризм. Навчальний посібник для Вузів. 2005. URL: <https://infotour.in.ua/rudenko.htm>
15. Смірнова О. О. Особливості розвитку ділового туризму в Європейському регіоні. *infotour.in.ua*. 2002. URL: <http://infotour.in.ua/smirnova2.htm>.
16. Створені з нуля перший рейтинг компаній без радянської спадщини. *Liga.net*. 2019. URL: https://project.liga.net/projects/rating_company/.
17. Статистичний бюлетень «Туристична діяльність в Україні». *Державна статистика України*. 2006-2011. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/15/Arch_td_bl.htm.
18. Титаренко Д., Титаренко О. Конфліктологія. Дакор. 2021.
19. Туристична діяльність в Україні у 2018 році. *Державна служба статистики України*. 2017. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
20. Туристична діяльність в Україні у 2019 році. *Державна служба статистики України*. 2018. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
21. Туристичний барометр України. *Національна туристична організація України*. 2020. URL: <https://www.ntoukraine.org/>
22. Український туризм через пандемію втратив близько 60 мільярдів. *Слово і Діло*. 2021. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/01/20/novyna/suspilstvo/ukrayinskyj-turyzm-cherez-pandemiyu-vtratyv-60-milyardiv>.
23. Шамара І. М. Сучасний стан та проблеми розвитку туризму в Китаї / І. М. Шамара, І. П. Четверікова. // *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*. 2017.

24. Шамара І. М. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку ринку туристичних послуг України / І. М. Шамара, К. І. Азарова. // *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*. 2018. №8.
25. Юрченко С. О. Особливості розвитку туризму на сучасному етапі. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*. 2016. №5. С. 173.
26. Business travel spend revenue loss due to the coronavirus (COVID-19) pandemic worldwide in 2020, by region. *Statista*. 2020. URL: <https://www.statista.com/statistics/1103930/coronavirus-business-travel-revenue-loss/>.
27. Business Travel's Biggest Problem & How to Fix It. *TripActions*. 2020. URL: <https://tripactions.com/blog/how-to-fix-business-travel-biggest-problem>.
- 41
28. Business trip. *Collins dictionaries* URL: <https://www.collinsdictionary.com/amp/english/business-trip>.
29. Business Trips and the Bottom Line: The ROI of Corporate Travel. *locomote*. 2021. URL: <https://www.locomote.com/blog/business-trips-and-the-bottom-line-the-roi-of-corporate-travel>.
30. DiScala J. E. 6 Common Business Travel Problems and Their Solutions / John E. DiScala // *Inc*. 2018. URL: <https://www.inc.com/john-discala/smart-ways-to-manage-these-6-common-business-travel-challenges.html>.
31. Distribution of travel spending worldwide in 2020. *Statista*. 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/1194679/share-of-global-leisure-and-business-travel-spending/>.
32. Dyson M. Survey: European corporate travel to rebound faster than North America. *BTN Europe*. 2020. URL: <https://www.businesstravelnewseurope.com/Management/Survey-European-corporate-travel-to-rebound-faster-than-North-America>.
33. GBTA BTI™ Outlook — Annual Global Report & Forecast. *GBTA*. 2021. 41 с. URL: https://gbta.org/Portals/0/Documents/PR/2020_GBTA_Global_BTI-FINAL.pdf

34. Global Business Travelers Identify Top Challenges They Face on the Road. *Sabre*. URL: <https://www.sabre.com/insights/releases/global-business-travelers-identify-top-challenges-they-face-on-the-road/>.
35. Glossary of tourism terms. *UNWTO*. URL: <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>.
36. ICCA Statistics Report Country and City Rankings – Public Abstract 2019. *ICCA*. 2019. 53
37. International Tourism Highlights. *UNWTO*. 2020. URL: <https://tourlib.net/wto.htm>.
38. James A. 105 Critical Business Travel Statistics: 2021/2022 Spending & Concerns Analysis. *FinancesOnline*. 2021. URL: <https://financesonline.com/business-travel-statistics/>.
39. Lock S. Most expensive cities for business travel in the United States in 2020, by daily hotel costs. *Statista*. 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/264991/most-expensive-cities-for-business-travel-in-the-us/>.
40. Most expensive cities for business travel worldwide in 2020, by average daily costs. *Statista*. 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/264989/most-expensive-cities-for-business-travel-based-on-daily-expenses/>.
41. Nordic Unique Travels URL: <https://www.linkedin.com/company/nordic-unique-travels/about/>.
42. Share of tourism spending in leading 15 global travel markets 2019, by type. *Statista*. 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/1194693/share-of-tourism-spending-in-leading-global-travel-markets/>.
43. The Travel & Tourism Competitiveness Report. *World Economic Forum*. 2017. C. 330–331.
44. Ukraine Travel & Tourism Competitiveness Index. *World Economic Forum*. 2019. URL: <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2019/country-profiles/#economy=UKR>.

45. International tourism back to 60% of pre-pandemic levels in january-july 2022 URL: <https://www.unwto.org/news/international-tourism-back-to-60-of-pre-pandemic-levels-in-january-july-2022>.
46. Global Business Travel Spending is Coming Back, but Recent Headwinds Push Anticipated Full Recovery Into 2025 and 2026 URL: <https://www.gbta.org/global-business-travel-spending-is-coming-back-but-recent-headwinds-push-anticipated-full-recovery-into-2025-and-2026/>.
47. López A. M. Forecasted expenditure of business tourists worldwide from 2022 to 2026 URL: <https://www.statista.com/statistics/1093324/business-travel-spending-worldwide-outlook/>.
48. GBTA: Global business travel recovery forecast changes URL: <https://hotelbusiness.com/gbta-global-business-travel-recovery-forecast-changes/>
49. Distribution of travel and tourism spending worldwide in 2019 and 2021, by type. URL: <https://www.statista.com/statistics/1194679/share-of-global-leisure-and-business-travel-spending/>.
50. 10 Future Business Travel Trends & Predictions for 2022/2023 and Beyond. URL: <https://financesonline.com/business-travel-trends/>.

ДОДАТКИ

**Анкета попереднього оцінювання емоційної компетентності та стійкості до
конфліктів**

1. Який у вас досвід роботи в туристичній сфері?
 - 0-1 рік
 - 1-3 роки
 - 3-5 років
 - 5+ років
2. Як часто ви стикаєтесь із конфліктними ситуаціями на роботі?
 - Щодня
 - Декілька разів на тиждень
 - Декілька разів на місяць
 - Рідко
 - Ніколи
3. У який сезон найчастіше виникають конфліктні ситуації у вашій компанії?
 - зимній
 - весняний
 - літній
 - осінній
4. Які основні причини конфліктів у вашій роботі? (Виберіть усі підходящі варіанти)
 - Незадоволеність клієнтів
 - Непорозуміння між колегами
 - Перевантаження на роботі
 - Невизначеність обов'язків
 - Різні погляди на робочі процеси
 - Особиста неприязнь
 - Інше:
5. З колегами з якого відділу у Вас найчастіше виникають непорозуміння?
 - Відділ продаж
 - Відділ розробки
 - Відділ сайту
6. Як часто ви відчуваєте емоційне напруження або стрес на роботі?
 - Щодня
 - Декілька разів на тиждень
 - Декілька разів на місяць
 - Рідко

- Ніколи
7. Як ви зазвичай реагуєте на конфліктні ситуації на роботі?
- Намагаюсь уникати конфлікту
 - Відстоюю свою позицію
 - Звертаюсь за допомогою до керівника або колег
 - Шукаю компроміс
 - Другое:
8. Як ви оцінюєте рівень підтримки керівництва в конфліктних ситуаціях?
- Дуже високий
 - Високий
 - Задовільний
 - Низький
 - Відсутній
9. Наскільки ви задоволені існуючими методами вирішення конфліктів у вашій компанії?
- Дуже задоволений(-а)
 - Задоволений(-а)
 - Нейтрально
 - Незадоволений(-а)
 - Дуже незадоволений(-а)
10. Які методи допомоги у вирішенні конфліктів були б для вас найбільш корисними? (Виберіть усі підходящі варіанти)
- Тренінги з управління стресом
 - Психологічна підтримка на робочому місці
 - Командні тренінги на розвиток взаєморозуміння
 - Навчання технікам активного слухання та ефективної комунікації
 - Підтримка з боку медіатора
 - Другое:
11. Наскільки комфортно ви відчуваєтеся, звертаючись до колег чи керівника за допомогою у вирішенні конфліктів?
- Дуже комфортно
 - Комфортно
 - Нейтрально
 - Некомфортно
 - Дуже некомфортно
12. Як би ви описали психологічний клімат у вашій команді?
- Дуже сприятливий

- Сприятливий
- Нейтральний
- Несприятливий
- Дуже несприятливий

13. Яка із наступних навичок, на вашу думку, є найбільш важливою для запобігання конфліктів?

- Активне слухання
- Управління стресом
- Здатність до компромісу
- Емоційний інтелект

14. Чи хотіли б ви брати участь у програмах з розвитку навичок управління конфліктами?

- Так
- Ні
- Можливо

15. На вашу думку, наскільки важливо для туристичної компанії мати систему підтримки для вирішення конфліктів?

- Дуже важливо
- Важливо
- Нейтрально
- Малозначно
- Зовсім неважливо

Додаток Б

План-сценарій триденного тренінгу "Розвиток емоційного інтелекту для ефективної роботи в туристичному бізнесі"

Час	Діяльність	Деталі
День 1	Розвиток когнітивної складової емоційного інтелекту	
09:00 - 09:30	Реєстрація та знайомство з учасниками	Знайомство, короткий вступ до теми тренінгу.
09:30 - 10:30	Введення в емоційний інтелект (EI)	Теоретична частина: поняття, важливість EI у професійному середовищі, вплив на атмосферу в колективі.
10:30 - 10:45	Перерва на перекус	
10:45 - 12:15	Розпізнавання власних емоцій та емоційних тригерів (вправи)	Практичні вправи з ідентифікації емоційних тригерів у роботі з клієнтами. Рольові ігри.
12:15 - 13:15	Техніки саморегуляції: управління емоціями під час роботи з клієнтами	Опис технік саморегуляції. Вправи з диханням, контроль емоцій в стресових ситуаціях.
13:15 - 14:15	Обідня перерва	
14:15 - 15:45	Ідентифікація емоційних тригерів та розробка індивідуальних стратегій реагування	Обговорення ситуацій, де учасники повинні розпізнати свої тригери та розробити стратегії реагування.
15:45 - 16:00	Перерва на перекус	
16:00 - 17:00	Розвиток емпатії та активного слухання	Рольова гра: активно слухати і показувати емпатію до потреб клієнта. Зворотний зв'язок.
17:00 - 17:30	Підсумки дня, обговорення та запитання	Обговорення навчальних моментів дня, аналіз виконаних вправ.
День 2	Розвиток емоційно-вольової складової	
09:00 - 09:30	Огляд попереднього дня та цілі другого дня	Висновки з першого дня, перегляд результатів вправ, пояснення цілей на день 2.
09:30 - 10:45	Техніки контролю емоційних реакцій в стресових ситуаціях (дихальні вправи)	Вивчення технік для управління емоціями в складних ситуаціях. Практика дихання, розслаблення.
10:45 - 11:00	Перерва на перекус	
11:00 - 12:30	Техніки самоконтролю та боротьби зі стресом	Рольова гра: як залишатися спокійним під час важливих дзвінків чи звернень клієнтів.

Час	Діяльність	Деталі
12:30 - 13:30	Обідня перерва	
13:30 - 15:00	Медитація та її роль у зниженні стресу перед важливими зустрічами	Вправи з медитації для підготовки до складних ситуацій, вивчення технік для зниження рівня стресу.
15:00 - 15:15	Перерва на перекус	
15:15 - 16:45	Стратегії управління емоціями інших людей без конфліктів	Вивчення методів впливу на емоції клієнтів і колег, збереження спокою та підтримка позитивного клімату.
16:45 - 17:15	Підсумки дня, обговорення та запитання	Аналіз результатів, обговорення застосування отриманих навичок у практичних ситуаціях.
День 3	Розвиток поведінкової складової емоційного інтелекту	
09:00 - 09:30	Огляд попередніх днів та цілі третього дня	Обговорення основних тем та цілей на третій день.
09:30 - 10:45	Контроль невербальних сигналів та їх вплив на взаємодію з клієнтами	Рольова гра: обслуговування клієнта з використанням позитивних невербальних сигналів.
10:45 - 11:00	Перерва на перекус	
11:00 - 12:30	Створення позитивної атмосфери в колективі для підвищення мотивації та командного духу	Техніки побудови довіри та ефективної комунікації, які сприяють командній підтримці і мотивації.
12:30 - 13:30	Обідня перерва	
13:30 - 15:00	Емпатія та активне слухання в команді: рольові ігри	Рольова гра: ситуації в колективі, де важливо проявити емпатію та підтримати товаришів по роботі.
15:00 - 15:15	Перерва на перекус	
15:15 - 16:45	Використання емоційних ресурсів для підвищення командної мотивації та ефективності	Вправи для підтримки командного духу, застосування емоційних ресурсів для покращення атмосфери на роботі.
16:45 - 17:15	Підсумки тренінгу, зворотний зв'язок та завершення	Висновки з тренінгу, обговорення практичних застосувань, збори відгуків учасників.

Додаток В

Опис практичних вправ тренінгу: цілі, інструкції та результати

День 1. Розвиток когнітивної складової емоційного інтелекту		
1	Назва	Розпізнавання власних емоцій (для роботи з клієнтами)
	Мета	Підвищити самосвідомість і навчити співробітників розпізнавати емоції під час взаємодії з клієнтами.
	Інструкція	<input type="checkbox"/> Попросіть учасників згадати ситуацію, коли вони спілкувалися з клієнтом, який викликав у них сильні емоції (задоволення або роздратування). <input type="checkbox"/> Під час обговорення попросіть описати емоції, які вони відчували, і які були тригери (наприклад, незадоволеність клієнта або позитивний відгук). <input type="checkbox"/> Обговоріть, як ці емоції вплинули на якість обслуговування і як можна було б краще контролювати свої емоції.
	Результат	Покращення здатності контролювати власні емоції в процесі роботи з клієнтами, що дозволить підвищити якість обслуговування.
2	Назва	Ідентифікація емоційних тригерів (у взаємодії з клієнтами)
	Мета	Виявлення тригерів, що можуть викликати емоційні реакції у співробітників під час роботи з клієнтами.
	Інструкція	<input type="checkbox"/> Нехай учасники нагадають ситуації, коли клієнти були незадоволені або вимогливі. Як це впливало на їхні емоції? <input type="checkbox"/> Запишіть найбільш часті тригери, які викликають емоційні реакції: негативні відгуки, запізнення, непорозуміння щодо послуг тощо. <input type="checkbox"/> Попросіть кожного розробити стратегію для ефективного реагування в таких ситуаціях, наприклад, техніки дихання або зміна мови тіла.
	Результат	Співробітники зможуть краще реагувати на емоційні тригери, що дозволить ефективніше вирішувати конфлікти з клієнтами.
3	Назва	Техніки саморегуляції для ефективного реагування на скарги клієнтів
	Мета	Розвиток навичок саморегуляції при обробці скарг і негативних емоцій.
	Інструкція	<input type="checkbox"/> Підготуйте кілька сценаріїв з реальних ситуацій (наприклад, клієнт незадоволений якістю обслуговування або зміною туру). <input type="checkbox"/> Розділіть учасників на пари. Один буде виконувати роль клієнта, інший — працівника компанії. <input type="checkbox"/> Працівник компанії повинен застосувати техніки саморегуляції: глибоке дихання, спокійне відновлення контакту, активне слухання. <input type="checkbox"/> Після кожної ролі дайте зворотний зв'язок та обговоріть, які техніки були найбільш ефективними.
	Результат	Навички контролю емоцій в стресових ситуаціях, що покращить здатність співробітників справлятися з конфліктами та скаргами

		клієнтів.
День 2. Розвиток емоційно-вольової складової		
1	Назва	Техніки контролю емоційних реакцій під час екстремальних ситуацій з клієнтами
	Мета	Навчити контролювати емоційні реакції в стресових ситуаціях, таких як зміна туру або непорозуміння з клієнтами.
	Інструкція	<input type="checkbox"/> Створіть рольову гру, де один учасник є клієнтом, а інший — працівником туристичної компанії. <input type="checkbox"/> Сценарій: клієнт незадоволений зміною туру або проблемами з бронюванням. <input type="checkbox"/> Працівник повинен застосовувати техніки саморегуляції: спокійно вислуховувати клієнта, пропонувати рішення, намагаючись зберегти емоційну рівновагу. <input type="checkbox"/> Після кожного виступу обговорюйте, як контролювали емоції і які стратегії були найефективнішими.
	Результат	Співробітники отримують практичний досвід у контролі емоцій при роботі з клієнтами в екстремальних ситуаціях.
2	Назва	Дихальні вправи для заспокоєння в стресових ситуаціях (під час роботи з клієнтами)
	Мета	Зниження стресу та збереження спокою при роботі з вимогливими клієнтами.
	Інструкція	<input type="checkbox"/> Покажіть техніку "діафрагмальне дихання": вдихати через ніс на 4 рахунки, затримка на 4 рахунки, видих через рот на 6 рахунків. <input type="checkbox"/> Попросіть учасників тренуватися протягом 3 хвилин. <input type="checkbox"/> Запропонуйте застосовувати техніку під час обробки важких або напружених дзвінків від клієнтів, або при вирішенні складних ситуацій.
	Результат	Розвиток здатності швидко заспокоїтися в стресових ситуаціях та зберегти ефективність в обслуговуванні клієнтів.
3	Назва	Практика медитації для зниження стресу перед важливими зустрічами з клієнтами
	Мета	Розвивати здатність розслабитися перед важливими переговорами або презентаціями.
	Інструкція	<input type="checkbox"/> Попросіть учасників сісти зручно та закрити очі. Поясніть, що потрібно зосередитися на своєму диханні і увіяти себе в успішній ситуації з клієнтом. <input type="checkbox"/> Протягом 5-10 хвилин проведіть їх через медитацію, допомагаючи зосередитися на позитивному результаті зустрічі. <input type="checkbox"/> Після медитації запитайте учасників, як вони почуваються, чи зменшився їхній рівень стресу.
	Результат	Зниження стресу перед важливими зустрічами з клієнтами, підвищення впевненості в собі.
День 3. Розвиток поведінкової складової емоційного інтелекту		
1	Назва	Техніки контролю невербальних сигналів при спілкуванні з клієнтами
	Мета	Навчити співробітників контролювати свої невербальні сигнали під час спілкування з клієнтами.

	Інструкція	<input type="checkbox"/> Проведіть рольову гру, де один учасник виступає в ролі клієнта, а інший — співробітника компанії. <input type="checkbox"/> Співробітник повинен контролювати свої невербальні сигнали: міміку, інтонацію, жести, щоб вони відповідали позитивному та професійному тону. <input type="checkbox"/> Клієнт повинен оцінити, чи відчуває він себе <u>комфортно</u> і зрозуміло з цими сигналами. <input type="checkbox"/> Зворотний зв'язок від групи: чи змогли учасники передати позитивний настрій через невербальні сигнали?
	Результат	Покращення невербальної комунікації, що допоможе створити довірливу атмосферу під час взаємодії з клієнтами.
2	Назва	Активне слухання та емпатія під час обслуговування клієнтів
	Мета	Покращити активне слухання та розвиток емпатії при вирішенні питань клієнтів.
	Інструкція	<input type="checkbox"/> Рольова гра: один учасник — клієнт, інший — співробітник компанії. <input type="checkbox"/> Клієнт повинен поділитися своєю проблемою або запитанням, а співробітник повинен практикувати активне слухання, задаючи уточнювальні питання та виявляючи емпатію. <input type="checkbox"/> Після вправи обговоріть, як важливо відчувати емоції клієнта і демонструвати розуміння.
	Результат	Покращення якості обслуговування завдяки розвитку емпатії та активного слухання.
3	Назва	Створення атмосфери підтримки та мотивації в команді
	Мета	Використовувати емоційні ресурси для підтримки командного духу та мотивації співробітників.
	Інструкція	<input type="checkbox"/> Попросіть учасників обговорити, що можна зробити для створення більш підтримуючої атмосфери в команді під час організації турів, комунікації з клієнтами тощо. <input type="checkbox"/> Кожен учасник повинний поділитися ідеєю, як підвищити мотивацію в колективі. <input type="checkbox"/> Обговоріть, як ці ідеї можна втілити в робочий процес.
	Результат	Створення позитивної атмосфери в колективі, що підвищує мотивацію і командний дух.

Харківський національний
університет імені В.Н Каразіна

Екзаменаційній комісії
із захисту дипломних робіт
спеціальності 242
«Туризм і рекреація»

ЗОВНІШНЯ РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу студентки спеціальності
242 «Туризм і рекреація»
Курдюкової Юлії Олександрівни
на тему: «Психологічні аспекти управління конфліктами на туристичних
підприємствах (на прикладі підприємства «Відпочинок на всі сто»)»

Конфлікти на туристичних підприємствах, зокрема в умовах сучасного розвитку туристичної галузі, є важливою проблемою для ефективного управління організацією та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів. Основною причиною конфліктів на підприємствах є недостатній рівень емоційної обізнаності та управління власними емоціями, що призводить до порушень у взаємодії між співробітниками або між персоналом та клієнтами. Важливо, щоб працівники туристичних підприємств мали належну підготовку до управління конфліктами а також мали навички ефективного вирішення таких ситуацій. Для цього необхідно не лише знати потенційні джерела конфліктів але й мати можливість правильно реагувати в кризових ситуаціях. Магістерська робота спрямована на дослідження психологічних аспектів управління конфліктами в туристичному бізнесі, зокрема на прикладі підприємства «Відпочинок на всі сто», що дозволяє розробити

практичні рекомендації та методи для покращення управління конфліктами в умовах реальної роботи туристичних компаній.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Структура роботи логічно вибудована та обґрунтована, повністю висвітлює досліджувану проблематику, а поставлені мета й завдання успішно реалізовані.

Магістерська робота Курдюкової Ю. О. складається з трьох розділів, кожен з яких висвітлює ключові аспекти дослідження конфліктів у галузі туризму. У першому розділі роботи розглянуто теоретичні засади вивчення конфліктів у сфері туризму. Зокрема, досліджено основні поняття та зміст конфлікту, проведено класифікацію конфліктів, окреслено їх роль та функції, а також розглянуто методи управління конфліктами.

Другий розділ присвячено аналізу конфліктів на туристичних підприємствах України. У ньому визначено основні причини конфліктів у цій галузі, здійснено характеристику організаційно-управлінської структури підприємства «Відпочинок на всі сто» та проведено аналіз психологічного клімату й конфліктних ситуацій у колективі.

Третій розділ роботи зосереджений на розробці психологічної тренінгової програми для управління конфліктами на підприємстві «Відпочинок на всі сто». У ньому представлено програму тренінгів, спрямованих на покращення навичок управління конфліктами, та окреслено очікувані результати її впровадження.

Узагальнюючи, аналіз магістерської роботи свідчить про те, що Курдюкова Ю. О. успішно опанувала значний обсяг теоретичного матеріалу та набула практичних навичок, необхідних для аналізу й вирішення дослідницьких завдань. Розроблена психологічна тренінгова програма управління конфліктами є практично цінним інструментом, який сприяє покращенню психологічного клімату на підприємствах галузі

туризму. Наукові положення та висновки роботи мають важливе прикладне значення та можуть бути використані для підвищення ефективності управління конфліктами й удосконалення організаційних процесів у туристичних компаніях.

Бакалаврська робота не має значних недоліків.

Ця робота є завершеним і самостійним науковим дослідженням, яке відповідає всім вимогам до робіт відповідного кваліфікаційного рівня. Робота рекомендована до захисту та заслуговує на оцінку "відмінно" (90 балів).

Рецензент:

Директор ТОВ «Відпочинок на всі сто»

Бондаренко К. І.

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного
бізнесу»
Кафедра світової політики, дипломатії та туристичного бізнесу

ВІДГУК НАУКОВОГО КЕРІВНИКА

на кваліфікаційну магістерську роботу студентки спеціальності
242 «Туризм і рекреація»
Курдюкової Юлії Олександрівни
на тему: «Психологічні аспекти управління конфліктами на туристичних
підприємствах (на прикладі підприємства «Відпочинок на всі сто»)»

«26» листопада 2024
м. Харків

Через зростаючою конкуренцією на ринку туристичних послуг та необхідністю ефективного управління конфліктами в умовах сучасних викликів туристичної галузі, управління конфліктами на підприємствах туризму стає ключовим фактором для підтримки стабільної роботи компаній та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. Психологічні аспекти управління конфліктами, зокрема емоційний інтелект працівників, здатність до саморегуляції та емпатії, мають безпосередній вплив на рівень конфліктності в колективі та взаємодію з клієнтами. Враховуючи специфіку туризму, який передбачає безпосередню взаємодію з людьми та високу ймовірність виникнення конфліктів через різні культурні, емоційні та організаційні фактори, розвиток ефективних методів управління конфліктами є надзвичайно важливим. Таким чином, дослідження психологічних аспектів управління конфліктами на прикладі підприємства «Відпочинок на всі сто» є актуальним і своєчасним, оскільки воно сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів і покращенню внутрішнього клімату в туристичних компаніях, що позитивно впливає на їх конкурентоспроможність і розвиток.

Студентка магістерської програми Курдюкова Юлія Олександрівна провела дослідження на актуальну і складну тему, яка стосується психологічних аспектів управління конфліктами на підприємствах туристичної галузі. Робота базується на аналізі емоційного інтелекту працівників туристичної компанії «Відпочинок на всі сто» та розробці методів для покращення конфліктостійкості в колективі через застосування психологічних інструментів. Структура роботи повністю відповідає темі дослідження і охоплює всі важливі аспекти. Магістерська

робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У своїй магістерській роботі студентка Курдюкова Ю. О. визначила основні поняття та зміст конфлікту в контексті туристичної сфери, проаналізувала класифікацію, роль та функції конфліктів у туризмі, а також досліджувала методи їх управління; здійснила аналіз основних причин конфліктів на підприємствах туризму в Україні та охарактеризувала організаційно-управлінську структуру підприємства «Відпочинок на всі сто». Дослідження також включало вивчення психологічного клімату підприємства та впливу конфліктних ситуацій на ефективність роботи колективу. На основі отриманих даних розроблено психологічну тренінгову програму управління конфліктами, яка сприяє підвищенню рівня конфліктостійкості та покращенню взаємодії в команді.

Як науковий керівник, зазначаю, що Курдюкова Юлія Олександрівна ретельно підготувала кваліфікаційну роботу, продемонструвавши високий рівень аналітичних здібностей та відповідальність у дослідженні управління конфліктами в туризмі.

Дипломна робота студентки Курдюкової Ю. О. виконана на високому рівні та рекомендована до захисту в Екзаменаційній комісії.

Науковий керівник:

к.е.н, доцент



I.M. Шамара