

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра туризму та рекреації

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

**«УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ ТУРИСТИЧНОГО
ПІДПРИЄМСТВА»**

Студентки 3 курсу, бсз групи,
освітнього ступеня «бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Туристичний менеджмент»

підпис студента

Шаріпової
Катерини
Романівни

Науковий керівник
канд.пед.наук,
доцент

підпис керівника

Клімова
Алла
Миколаївна

Гарант освітньої програми
канд.екон.наук,
доцент

підпис гаранта

Дупляк
Тетяна
Петрівна

Київ 2024

Державний торговельно-економічний університет
Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу
Кафедра туризму та рекреації
Освітній ступінь «бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Туристичний менеджмент»

Затверджую
Зав. кафедри

_____Тетяна ТКАЧЕНКО
« ____ » _____ 2023р.

Завдання
на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

Шаріповій Катерині Романівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:

«Управління конфліктами в колективі туристичного підприємства»

Затверджена наказом ректора від «12» жовтня 2023 р. № 3563

2. Термін здачі студентом закінченої роботи: до 01 лютого 2024 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета роботи: дослідження теоретико-методичних та прикладних засад управління конфліктами в колективі туристичного підприємства

Об'єкт дослідження: процес управління конфліктами в колективі на підприємствах туристичної діяльності

Предмет дослідження: теоретико-методичних та практичні засади процесу управління конфліктами в колективі туристичного підприємства ТОВ «РОЯЛ БУТІК ТРЕВЕЛ», м. Київ

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РОЯЛ БУТІК ТРЕВЕЛ», М. КИЇВ

1.1. Теоретико-методичні основи управління конфліктами в колективі туристичного підприємства

1.2. Оцінка ефективності управління конфліктами в колективі туристичного підприємства «РОЯЛ БУТІК ТРЕВЕЛ»

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РОЯЛ БУТІК ТРЕВЕЛ», М. КИЇВ

2.1. Програма заходів з удосконалення управління конфліктами в колективі туристичного підприємства

2.2. Економічне обґрунтування з удосконалення управління конфліктами в колективі туристичного підприємства «РОЯЛ БУТІК ТРЕВЕЛ»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1.	Вибір і затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2023 – 12.10.2023	12.10.2023
2.	Оформлення і затвердження завдання на роботу	13.10.2023 – 27.10.2023	27.10.2023
3.	Написання та попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	28.10.2023- 27.11.2023	27.11.2023
4.	Написання та попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	28.11.2023 – 27.12.2023	27.12.2023
5.	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи	28.12.2023 – 11.01.2024	11.01.2024
6.	Представлення роботи на кафедрі та попередній захист у комісіях	12.01.2024- 19.01.2024	19.01.2024
7.	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	20.01.2024 – 31.01.2024	31.01.2024
8.	Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	до 01.02.2024	
9.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно з розкладом	

6. Дата видачі завдання «27» жовтня 2023 р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Клімова А.М.
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми Душляк Т.П.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент Шаріпова К.Р.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Шаріпової К. Р. виконала випускну кваліфікаційну роботу на тему «Управління конфліктами в колективі туристичного підприємства» відповідно до вимог освітньої програми «Туристичний менеджмент» за спеціальністю «Менеджмент».

У вступі роботи обґрунтовано актуальність теми, наведено характеристику сучасного стану досліджуваної проблеми, визначено мету і завдання, зазначено об'єкт і предмет дослідження.

У першому розділі випускної кваліфікаційної роботи «Аналіз управління конфліктами в колективі туристичного підприємства ТОВ «РОЯЛ БУТІК ТРЕВЕЛ, м. Київ» автором розглянуто теоретико-методичні основи управління конфліктами в колективі туристичного підприємства, проведено аналіз ефективності управління конфліктами в колективі туристичного підприємства «РОЯЛ БУТІК ТРЕВЕЛ».

У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи «Удосконалення управління конфліктами в колективі туристичного підприємства ТОВ «РОЯЛ БУТІК ТРЕВЕЛ, м. Київ» розроблено програму заходів з удосконалення управління конфліктами в колективі туристичного підприємства. Однак відсутня організаційна структура підприємства та економічне обґрунтування з удосконалення управління конфліктами в колективі туристичного підприємства «РОЯЛ БУТІК ТРЕВЕЛ».

Після перевірки роботи на унікальність тексту виявлені недоліки усунені. Електронну версію випускної кваліфікаційної роботи отримано для передання до репозитарію ДТЕУ.

Випускна кваліфікаційна робота Шаріпової К. Р. відповідає встановленим вимогам та рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ Клімова А.М.
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(ПІБ, підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____ Шаріпова К.Р.
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____ Дупляк Т.П.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____ Ткаченко Т.І.
(підпис, прізвище, ініціали)

« » 2024р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РОЯЛ БУТІК ТРЕВЕЛ», М. КИЇВ	9
1.1. Теоретико-методичні основи управління конфліктами в колективі туристичного підприємства	9
1.2. Оцінка ефективності управління конфліктами в колективі туристичного підприємства «РОЯЛ БУТІК ТРЕВЕЛ»	15
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РОЯЛ БУТІК ТРЕВЕЛ», М. КИЇВ	20
2.1. Програма заходів з удосконалення управління конфліктами в колективі туристичного підприємства	20
2.2. Економічне обґрунтування з удосконалення управління конфліктами в колективі туристичного підприємства «РОЯЛ БУТІК ТРЕВЕЛ»	25
ВИСНОВОК	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	36

ВСТУП

Актуальність дослідження. Поняття конфлікту належить як повсякденній свідомості, так і науці, що надає йому специфічного змісту. Кожен з нас інтуїтивно розуміє, що таке конфлікт, але таке визначення його змісту не полегшує його.

У повсякденній мові термін конфлікт вживається по відношенню до широкого кола явищ. Сьогодні нікому не потрібно доводити, що питання дослідження конфліктів мають право на існування. Не тільки професійні психологи, а й керівники цих підприємств також дуже зацікавлені у виникненні та ефективному розв'язанні, узгодженні та пошуку згоди конфліктів, що виникають із різних причин всередині компанії.

Актуальність теми сьогодні переважає. Донедавна діяльність будь-якого державного підприємства повністю перебувала під зовнішнім контролем. Права робітників захищають профспілки, держава проводить політику регулювання виробничих відносин. Сьогодні в ринковій економіці більшість підприємств є приватними, а управління компаніями повністю залежить від розуму — конфлікти між керівниками та службовцями майже неминучі. Керівник вільний робити те, що вважає за потрібне, а працівники, які не згодні з керівними посадами, змушені погодитися на ці умови, оскільки ризикують взагалі залишитися без роботи. Робітники, у свою чергу, часто ставлять свої умови відкрито, не узгоджуючи з думкою начальства. Але це лише мала частина конфлікту. Безсумнівно, що недостатньо знати їх існування, важливо правильно усунути їх наслідки.

Ринки праці настільки нестабільні та неконтрольовані, що зараз необхідно розробити модель для їх вирішення. Сьогодні для керівника особливо важливо, щоб колектив був згуртованим, а робота приносила найбільшу користь.

Зростання конфліктів у бізнесі, безсумнівно, негативно вплинуло на економічні умови та ринки. Ми були не готові до цієї складної ситуації.

Орієнтація на безконфліктний розвиток суспільства робить конфліктні питання

безперспективними. Тому в суспільстві відсутній механізм вирішення конфліктів. Ми не повинні думати, що конфліктів немає, тому що ми їх не бачимо. Вони є, і їх не слід ігнорувати, їх потрібно викоринити, і створити умови, щоб вони більше не з'являлися.

Мета роботи: систематизація та аналіз теоретико-методичних аспектів управління конфліктами в колективі туристичного підприємства.

Об'єкт дослідження: процес управління конфліктами в колективі на підприємствах туристичної діяльності

Предмет дослідження: теоретико-методичних та практичні засади процесу управління конфліктами в колективі туристичного підприємства ТОВ «РОЯЛ БУТІК ТРЕВЕЛ», м. Київ

Для досягнення мети роботи необхідно вирішити наступні **завдання:**

1. На основі теоретичного аналізу проблемного дослідження систематично зрозуміти природу конфлікту на підприємстві.
2. Вивчити можливі причини міжособистісних конфліктів серед працівників підприємств.
3. Дослідити особливості міжособистісного конфлікту серед працівників «РОЯЛ БУТІК ТРЕВЕЛ».

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел

РОЗДІЛ 1
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ
ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РОЯЛ БУТІК ТРЕВЕЛ»,
М. КИЇВ

1.1. Теоретико-методичні основи управління конфліктами в колективі туристичного підприємства

Управління конфліктами стосується процесу виявлення, розгляду та вирішення конфліктів, які виникають в організації чи команді. У контексті туристичного підприємства управління конфліктами має вирішальне значення для підтримки позитивного робочого середовища та забезпечення ефективного спілкування та співпраці між членами команди. Ефективне управління конфліктами передбачає розуміння глибинних причин конфліктів, розробку стратегій їх вирішення та виховання культури відкритого спілкування та поваги. Ефективно керуючи конфліктами, туристичне підприємство може покращити моральний дух команди, продуктивність і загальну продуктивність [6, с.79].

Індустрія туризму особливо сприйнятлива до конфліктів через високий рівень взаємодії та спілкування, необхідний між членами команди. Серед інших факторів конфлікти можуть виникати через відмінності в характерах, стилях роботи та культурному середовищі. Важливість управління конфліктами в індустрії туризму важко переоцінити, оскільки конфлікти можуть негативно вплинути на задоволеність клієнтів і зрештою призвести до втрати бізнесу. Впроваджуючи ефективні стратегії управління конфліктами, туристичне підприємство може покращити обслуговування клієнтів, підвищити задоволеність працівників і, зрештою, підвищити прибутковість [4, с. 53].

Теоретико-методологічні основи управління конфліктами на туристичному підприємстві є багатоаспектними та базуються на різних дисциплінах, включаючи психологію, соціологію та менеджмент. Теоретичні

основи, такі як інструмент конфліктного режиму Томаса-Кілмана та модель подвійного занепокоєння, забезпечують основу для розуміння різних стилів і підходів до управління конфліктами. Методологічні основи, такі як медіація та техніка переговорів, можуть бути використані для вирішення конфліктів у конструктивний та продуктивний спосіб. Включаючи ці теоретичні та методологічні основи у свої стратегії управління конфліктами, туристичні підприємства можуть ефективно управляти конфліктами та покращувати динаміку команди.

Конфлікт є неминучою стороною будь-якого колективу, в тому числі і в туристичних підприємствах. Розуміння природи конфлікту має вирішальне значення для ефективного управління ним. Конфлікт — це розбіжності між двома чи більше сторонами щодо несумісних цілей, ресурсів або цінностей. Воно може бути конструктивним, що веде до позитивних змін, або деструктивним, що завдає шкоди людям і стосункам. Теоретичні основи управління конфліктами передбачають розуміння природи конфлікту, його причин і впливу на окремих людей і команди. Розуміючи ці основи, менеджери можуть розробити ефективні стратегії для управління конфліктами в своїх командах.

Теорії управління конфліктами забезпечують основу для розуміння того, як ефективно управляти конфліктами. Однією з найбільш широко використовуваних теорій є «Інструмент режиму конфлікту» Томаса-Кілмана, який визначає п'ять стратегій вирішення конфлікту: конкуренція, співпраця, компроміс, уникнення та пристосування. Інша теорія — це модель подвійних проблем, яка визначає два виміри вирішення конфлікту: турбота про себе та турбота про інших [14, с.112]. Ці теорії створюють основу для розуміння різних підходів до вирішення конфліктів і можуть бути застосовані в різних контекстах, включно з туристичними підприємствами.

Існують різні типи конфліктів, включаючи міжособистісні, внутрішньо-особистісні та міжгрупові конфлікти, кожен з яких вимагає різного підходу до вирішення. Стратегії вирішення конфліктів можуть включати переговори,

посередництво, арбітраж і співпрацю. Вибір стратегії залежить від типу конфлікту, залучених сторін і бажаного результату. Ефективне управління конфліктами передбачає не лише вирішення конфліктів, але й запобігання їх виникненню. Цього можна досягти шляхом ефективної комунікації, встановлення чітких цілей і очікувань, а також сприяння позитивній командній культурі, яка цінує відкрите спілкування та конструктивний зворотний зв'язок [10, с.186]. Впроваджуючи ці стратегії, туристичні підприємства можуть ефективно керувати конфліктами та сприяти створенню позитивного робочого середовища для своїх команд (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основи управління конфліктами в колективі туристичного підприємства

<i>Назва елементу</i>	<i>Пояснення</i>
1. Теоретичні аспекти управління конфліктами	Охоплює основні концепції та теорії, пов'язані з розумінням конфліктів, такі як теорія взаємодії, теорія конфліктів та інші. Визначає загальні принципи та підходи до управління конфліктами в організації.
2. Основи аналізу конфліктів в туристичному підприємстві	Розглядає методи та інструменти для виявлення та аналізу конфліктів у колективі туристичного підприємства. Включає в себе визначення джерел конфліктів, їхню природу та динаміку.
3. Методи розв'язання конфліктів в туристичному підприємстві	Описує різні стратегії та техніки для вирішення конфліктів в колективі. Включає в себе позитивні методи, такі як медіація та переговори, а також стратегії конфліктного менеджменту.
4. Роль лідера в управлінні конфліктами	Визначає функції та відповідальності лідера в управлінні конфліктами. Аналізує лідерські якості, необхідні для успішного вирішення конфліктних ситуацій в колективі туристичного підприємства.
5. Культура організації та управління конфліктами	Розглядає вплив корпоративної культури на виникнення та розвиток конфліктів в туристичному підприємстві. Аналізує способи створення позитивного середовища, яке сприяє запобіганню та вирішенню конфліктів.
6. Тренінги та розвиток навичок управління конфліктами	Визначає роль навчальних заходів та тренінгів у розвитку навичок управління конфліктами серед персоналу туристичного підприємства. Зосереджується на практичних аспектах вирішення конфліктів через тренування комунікативних та конфліктолагоджувальних навичок.

Джерело: Складено автором за даними [19, с. 304]

1. *Теоретичні аспекти управління конфліктами* - визначають основні концепції та підходи до розуміння конфліктів в організації.

2. *Основи аналізу конфліктів в туристичному підприємстві* - включають в себе методи ідентифікації та аналізу конфліктів, зокрема визначення їхніх джерел та природи.

3. *Методи розв'язання конфліктів в туристичному підприємстві* - описують різні стратегії та техніки для вирішення конфліктів, включаючи медіацію, переговори та конфліктний менеджмент [19, с. 304].

4. *Роль лідера в управлінні конфліктами* - визначає, які якості та відповідальності повинен мати лідер для успішного вирішення конфліктів.

5. *Культура організації та управління конфліктами* - розглядає вплив корпоративної культури на конфлікти та шляхи створення позитивного середовища.

6. *Тренінги та розвиток навичок управління конфліктами* - визначають роль навчання та тренінгів у розвитку практичних навичок управління конфліктами серед персоналу.

Одним із основоположних аспектів управління конфліктами є розуміння різних стилів управління конфліктами. Стили управління конфліктами – це стратегії спілкування, які використовуються для уникнення, розв'язання або вирішення конфліктів. Існує п'ять основних стилів управління конфліктами, зокрема [25, с.189]:

- конкуренція;
- співробітництво;
- компроміс;
- відхилення;
- пристосування.

Кожен стиль має свої сильні та слабкі сторони, і вибір стилю залежить від ситуації та залучених осіб. Розуміння та використання цих стилів може

допомогти в ефективному та результативному управлінні конфліктами.

Ефективне спілкування є ще одним важливим аспектом управління конфліктами. Комунікаційні стратегії в управлінні конфліктами передбачають активне слухання, ефективне запитання та впевнене спілкування. Активне слухання передбачає звернення уваги на слова, тон і мову тіла іншої людини. Ефективне опитування допомагає прояснити ситуацію та виявити основні проблеми. Асертивне спілкування передбачає чітке та шанобливе вираження своїх потреб і проблем. Використовуючи ці комунікаційні стратегії, люди можуть краще керувати конфліктами та вирішувати їх конструктивно та спільно [22 ,с. 252].

Техніка переговорів також має вирішальне значення для вирішення конфлікту. Переговори передбачають пошук взаємоприйняттого вирішення конфлікту шляхом компромісу та поступок. Техніки ведення переговорів включають:

- виявлення спільних інтересів;
- зосередження на проблемі, а не на людині;
- мозковий штурм можливих рішень;
- оцінка та вибір найкращого рішення;
- впровадження та моніторинг рішення.

Використовуючи ці методи переговорів, люди можуть працювати разом, щоб ефективно та результативно вирішувати конфлікти, створюючи більш продуктивну та гармонійну робочу атмосферу. Підсумовуючи, розуміння методологічних основ управління конфліктами, включаючи стилі управління конфліктами, комунікаційні стратегії та техніки ведення переговорів, має важливе значення для ефективного управління конфліктами в будь-якій організації [17, с.113-114].

Виявлення та вирішення конфлікту на робочому місці є важливим першим кроком у впровадженні управління конфліктами в команді туристичного підприємства. Конфлікт може виникати з різних джерел, включаючи відмінності в особистості, стилях роботи та вподобаннях у

спілкуванні. Важливо розпізнати ознаки конфлікту на ранній стадії, щоб запобігти його ескалації та негативному впливу на динаміку та продуктивність команди. Для ефективного виявлення та вирішення конфлікту доцільно використовувати такі методи, як картографічний аналіз, який передбачає визначення характеру та масштабу конфлікту. Після виявлення конфлікту його можна вирішити за допомогою різних методів вирішення конфлікту, включаючи переговори, посередництво та арбітраж.

Розробка політик і процедур управління конфліктами є ще одним важливим компонентом впровадження управління конфліктами в колективі туристичного підприємства. У цій політиці та процедурах мають бути описані кроки, яких необхідно вжити у разі виникнення конфлікту, включно з тим, до кого звертатися, як повідомити про конфлікт і які кроки буде вжито для його вирішення. Крім того, політики та процедури повинні встановлювати чіткі очікування щодо поведінки та спілкування на робочому місці, сприяючи культурі поваги та співпраці. Встановлюючи чітку політику та процедури управління конфліктами, туристичне підприємство може створити більш гармонійне та продуктивне робоче середовище.

Навчання та розвиток навичок вирішення конфліктів також має вирішальне значення у впровадженні управління конфліктами в колективі туристичного підприємства. Навички розв'язання конфліктів можна розвинути за допомогою різних навчальних програм, включаючи майстер-класи, семінари та коучинг-сесії [11, с. 74]. Ці програми можуть навчити співробітників, як ефективніше спілкуватися, керувати своїми емоціями та ефективно вести переговори для вирішення конфліктів. Інвестуючи в навчання та розвиток навичок вирішення конфліктів, туристичне підприємство може надати своїм працівникам можливість ефективніше вирішувати конфлікти, сприяючи більш позитивному та продуктивному робочому середовищу.

1.2. Оцінка ефективності управління конфліктами в колективі туристичного підприємства «РОЯЛ БУТІК ТРЕВЕЛ»

Управління конфліктами є суттєвим аспектом динаміки робочого місця, який передбачає виявлення та вирішення конфліктів конструктивним і ефективним способом. Управління конфліктами має вирішальне значення для підтримки позитивного робочого середовища та забезпечення того, щоб співробітники могли працювати разом продуктивно та спільно. Це передбачає використання різноманітних стратегій і технік для вирішення та вирішення конфліктів, які можуть виникнути на робочому місці. Управління конфліктами має важливе значення для будь-якої організації, включно з індустрією туризму, оскільки воно може вплинути на загальну ефективність і зростання організації.

Існують різні типи конфліктів, які можуть виникати на робочому місці, включаючи міжособистісні конфлікти, рольові конфлікти та конфлікти цілей. Міжособистісні конфлікти виникають між окремими людьми, тоді як рольові конфлікти виникають через відмінності в очікуваннях щодо службових обов'язків. Конфлікти цілей виникають, коли окремі цілі або команди мають суперечливі цілі або пріоритети. Метою управління конфліктами є вирішення цих конфліктів шляхом зменшення їх негативного впливу на організацію та її співробітників [13, с. 97].

Цілі управління конфліктами на робочому місці включають сприяння ефективній комунікації, своєчасне та конструктивне вирішення конфліктів і підтримку позитивних стосунків між працівниками. Ефективне управління конфліктами може призвести до підвищення продуктивності, поліпшення морального духу співробітників і позитивного робочого середовища.

Впроваджуючи стратегії управління конфліктами, організації можуть запобігти ескалації конфліктів і негативному впливу на загальну ефективність організації. Для оцінки ефективності систем управління конфліктами та управління персоналом можна проаналізувати досвід інших підприємств. Оцінюючи та вдосконалюючи систему управління конфліктами, індустрія туризму може підвищити свою ефективність і зростання.

У туристичному підприємстві «ROYAL BOUTIQUE TRAVEL» у Києві практика управління конфліктами є важливою для забезпечення ефективної та результативної діяльності. Першим кроком в оцінці ефективності управління конфліктами є визначення існуючих практик в організації. Це передбачає оцінку політики та процедур, що діють для врегулювання конфліктів, а також ставлення та поведінки співробітників щодо вирішення конфліктів. Досліджуючи поточні практики управління конфліктами в «ROYAL BOUTIQUE TRAVEL», можна отримати уявлення про сильні та слабкі сторони підходу організації до вирішення конфліктів [1, с. 6-7].

Після визначення практик управління конфліктами в «ROYAL BOUTIQUE TRAVEL» наступним кроком є аналіз ефективності цих стратегій. Це включає в себе оцінку результатів конфліктів, які виникли всередині організації, і оцінку того, чи були існуючі практики успішними у вирішенні цих проблем. Крім того, важливо враховувати фактори, які можуть впливати на управління конфліктом, такі як стиль управління, соціальна напруга, соціально-психологічний клімат і лідерство. Аналізуючи ефективність стратегій управління конфліктами в «ROYAL BOUTIQUE TRAVEL», можна розробити рекомендації щодо вдосконалення підходу організації до вирішення конфліктів.

Ефективність практик управління конфліктами має вирішальне значення для забезпечення безперебійного функціонування будь-якої організації. У контексті туристичного підприємства «ROYAL BOUTIQUE TRAVEL» ефективне управління конфліктами може допомогти мінімізувати збої в роботі, підтримувати позитивні стосунки між співробітниками та підвищити загальну продуктивність. Оцінюючи існуючі практики та аналізуючи їх ефективність, можна розробити стратегії, які можуть допомогти покращити управління конфліктами в організації. Це може включати навчання співробітників методам вирішення конфліктів, перегляд існуючої політики та процедур або впровадження нових підходів до управління конфліктами. Зрештою, віддаючи пріоритет ефективним методам вирішення конфліктів, «ROYAL BOUTIQUE TRAVEL» може створити позитивне робоче середовище, яке сприятиме

співпраці, спілкуванню та успіху.

Організаційна культура відіграє значну роль в ефективності управління конфліктами в компанії. Культура організації може або сприяти, або перешкоджати ефективному управлінню конфліктами. Культура, яка цінує відкрите спілкування, прозорість і повагу до різноманітних точок зору, швидше за все, матиме ефективну систему управління конфліктами. З іншого боку, культура, яка цінує конкуренцію над співпрацею та заохочує агресивну поведінку, може призвести до токсичного робочого середовища, де конфлікти не вирішуються ефективно. Тому дуже важливо створити позитивну організаційну культуру, яка сприятиме ефективному управлінню конфліктами для забезпечення здорового робочого середовища.

Комунікація є ще одним вирішальним фактором, який впливає на ефективність управління конфліктами. Ефективне спілкування відіграє вирішальну роль у вирішенні конфліктів, оскільки дозволяє людям висловлювати свої занепокоєння та розуміти точки зору інших. Відсутність спілкування або погане спілкування може загострити конфлікти та призвести до непорозумінь. Тому дуже важливо встановити чіткі канали зв'язку та заохочувати відкрите та чесне спілкування між співробітниками, щоб сприяти ефективному управлінню конфліктами [3, с. 204].

Лідерство також є суттєвим фактором, який впливає на ефективність управління конфліктами. Ефективні лідери розуміють важливість управління конфліктами та прагнуть створити позитивне робоче середовище, яке сприяє ефективному вирішенню конфліктів. Вони заохочують відкрите спілкування, поважають різноманітні точки зору та сприяють співпраці над конкуренцією. З іншого боку, неефективні лідери можуть загострити конфлікти, сприяючи створенню токсичного робочого середовища або нездатності вчасно та ефективно вирішувати конфлікти. Тому вкрай важливо мати ефективне лідерство, яке сприяє створенню позитивного робочого середовища та заохочує ефективне управління конфліктами.

Ефективне управління конфліктами має вирішальне значення для

безперервного функціонування будь-якої організації та досягнення її цілей. У випадку з «ROYAL BOUTIQUE TRAVEL» важливо оцінити ефективність їхньої системи управління конфліктами. Оцінка повинна включати аналіз того, як конфлікти вирішуються в організації, включаючи частоту, типи та результати конфліктів. Ця оцінка допоможе визначити потенційні сфери вдосконалення та гарантувати, що конфлікти врегульовуються таким чином, який принесе користь компанії та її працівникам.

Після оцінки ефективності системи управління конфліктами важливо визначити сильні та слабкі сторони діючої системи. Цей аналіз має включати перевірку стилю спілкування компанії, політики та процедур управління конфліктами. Визначивши сильні та слабкі сторони поточної системи, компанія може розробити стратегії для покращення своєї практики управління конфліктами. Наприклад, якщо аналіз показує, що компанії не вистачає чіткої політики щодо вирішення конфліктів, організація може розробити нову політику або оновити існуючу, щоб забезпечити керівництво для співробітників.

На основі оцінки та аналізу системи управління конфліктами можна запропонувати рекомендації щодо вдосконалення. Ці рекомендації можуть включати навчальні програми для співробітників щодо вирішення конфліктів і комунікації, оновлення політик і процедур або впровадження нових інструментів управління конфліктами. Кінцевою метою цих рекомендацій є створення ефективної, ефективною та справедливою системи управління конфліктами. Впроваджуючи ці рекомендації, «ROYAL BOUTIQUE TRAVEL» може вдосконалити практику управління конфліктами та створити більш позитивну робочу атмосферу [28, с. 132].

Оцінка ефективності управління конфліктами в персоналі туристичного підприємства «ROYAL BOUTIQUE TRAVEL» м. Київ дозволила мені отримати кілька ключових висновків. По-перше, було виявлено, що тренінги та освіта з управління конфліктами можуть значно покращити здатність співробітників керувати конфліктами на робочому місці. Про це свідчило зменшення кількості

zareestrovanih konfliktiv i zbilshennia kilkosti efektyvno virsheni konfliktiv. Krim toho, doslidzhennia pokazalo, sho zaokhennia konstruktivnogo konfliktu moze spriяти kращomu virshenniu problem i priinyattiu rishen' v organizatsii.

Naslidki dlia maibutnih doslidzhenn' u tsii galuzi znachni. Podalshii doslidzhennia mozhut vivchiti vpliv treniniv z upravlinnia konfliktami na inshi aspekti efektyvnosti organizatsii, taki yak zadovolennist' i utrimannia spivrobitchnikiv. Krim toho, mozhna provesti doslidzhennia dlia vivchennia naiefektivnishi metodiv zaokhennia konstruktivnogo konfliktu v organizatsiiah, a takozh potentsiynih переваг i nedolikiv riznih stiliv upravlinnia konfliktami.

Na zavrshennia otsinka efektyvnosti upravlinnia konfliktami v personali turistichnogo pidpriemstva «ROYAL BOUTIQUE TRAVEL» m. Kyiv pidkreslyuє vazhlyvist' provedennia treniniv z upravlinnia konfliktami ta navchannia spivrobitchnikiv. Osnachuyuchi spivrobitchnikiv navichkami ta znanniami, neobkhidnymi dlia konstruktivnogo upravlinnia konfliktami, organizatsii mozhut pokращiti svoju zagalnu produktyvnist' i stvoriti bilsh pozitivne robоче seredovishche. Vihodiyachi z rezul'tativ tshogo doslidzhennia, rekomenduyetsya, shob "ROYAL BOUTIQUE TRAVEL" prodovzhuvav investuvati v treninhi z upravlinnia konfliktami dlia svogo personalu ta doslidzhuvati shlyahi zaokhennia konstruktivnih konfliktiv vsereдині organizatsii.

РОЗДІЛ 2

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РОЯЛ БУТІК ТРЕВЕЛ», М. КИЇВ

2.1. Програма заходів з удосконалення управління конфліктами в колективі туристичного підприємства

Провівши ретельний аналіз навичок «ROYAL BOUTIQUE TRAVEL» в управлінні конфліктами, ми сформулювали алгоритм постконфліктних дій, який спрямований на посилення та оптимізацію цих процесів:

1. Надати стислий виклад знань, отриманих у галузі вирішення проблем.
2. Докласти зусиль, щоб нормалізувати відносини з недавніми противниками.
3. Полегшити будь-який дискомфорт, який може виникнути в міжособистісних стосунках.
4. Звести до мінімуму негативні наслідки конфлікту.

Ключ до вирішення конфлікту полягає в участі в об'єктивному діалозі, з'ясуванні суті проблеми та забезпеченні того, щоб усі залучені сторони зосередилися на головній меті. Вкрай важливо уникати захоплення дріб'язковими справами чи пріоритету лише особистих інтересів, оскільки це значно зменшує ймовірність вирішення проблеми [21, с. 78].

Для запобігання конфліктам керівники та адміністратори повинні вживати певних заходів, до яких належать:

- Забезпечення ясності і напрямок, важливо надати підлеглим письмові посадові обов'язки, конкретні цілі та чіткий курс дій.
- Лідерам слід приділяти пріоритет витратам додаткового часу на те, щоб зрозуміти основні причини поведінки людей. Для них вкрай важливо запобігати та вирішувати конфлікти та розбіжності між членами команди.

Щоб захистити групу та зберегти її цілісність, необхідно контролювати

зустрічі, швидко вирішувати будь-які конфлікти та запобігати завданню непоправної шкоди.

У «ROYAL BOUTIQUE TRAVEL» процес попередження конфліктів починається з оперативного виявлення осіб, які можуть спровокувати неприємності, забезпечення безпеки колег, залучених у конфлікт, та перенаправлення їхніх зусиль на спільну роботу. Різні люди беруть участь у конфліктах різними способами.

Керівники повинні враховувати різні стратегії поведінки людини в конфліктних ситуаціях, реалізуючи заходи щодо попередження конфліктів.

Безперебійній роботі освітньої діяльності в «ROYAL BOUTIQUE TRAVEL» заважають внутрішні конфлікти між співробітниками. Для підтримки гармонійного робочого середовища та забезпечення ефективності організації вкрай важливо створити добре структуровану систему, сприяти командній роботі та віддавати пріоритет задоволенню та моральному духу персоналу. Щоб вирішити конфлікти всередині компанії, можна застосувати три підходи: безпосередньо розглядати конфлікти, тимчасово відкласти їх вирішення або перетворити конфлікти на продуктивні дискусії, зосереджені на ділових питаннях.

Підвищення ефективності вирішення конфліктів всередині компанії вимірюється насамперед підвищенням продуктивності праці. Потенціал підвищення продуктивності полягає в сукупності факторів і каталізаторів, які сприяють зростанню продуктивності праці. Враховуючи значущість продуктивності праці як для окремих підприємств, так і для суспільства в цілому, дослідження її визначальних факторів та виявлення невикористаного потенціалу постали як ключові завдання економічної теорії та практики [24, с. 35].

Рівень ефективності праці безпосередньо пов'язаний з кількісним аспектом виконуваної працівником роботи, який називається продуктивністю праці. У випадку співробітників «ROYAL BOUTIQUE TRAVEL» на загальну продуктивність праці впливають різні фактори, серед яких:

- Деякі короткострокові цілі включають зміни в асортименті продукції та якості послуг, тоді як суб'єктивні цілі можуть включати коливання ефективності протягом різних періодів часу, таких як день, тиждень або рік.

- Одним із прикладів довгострокових наслідків є вплив, який він має на ціни на різні продукти та послуги.

- Фактори, які сприяють підвищенню продуктивності праці, можна розділити на дві групи залежно від рівня контролю, який вони здійснюють.

-Суб'єкти господарювання мають здатність керувати різними аспектами, такими як управління, організація, виробничі відносини, кваліфікація та мотивація персоналу, обладнання та технології, умови праці та інновації:

Продуктивність співробітників в «ROYAL BOUTIQUE TRAVEL» можна віднести до трьох основних груп факторів, оскільки робота передбачає взаємодію між працівниками і засобами виробництва:

1. Якість використовуваної робочої сили визначається різними соціально-економічними факторами.

2. Якість засобів виробництва визначається матеріалами і технологіями їх створення.

3. Якість поєднання праці і засобів виробництва визначається організацією та економікою. Фактори, які сприяють підвищенню продуктивності працівників, охоплюють низку соціально-економічних аспектів, які зрештою покращують якість робочої сили. Ці фактори передусім складаються з кваліфікації працівника, досвіду, навичок, компетенцій, почуття відповідальності, фізичного та психічного благополуччя, професійної адаптованості, інноваційності та мобільності, а також його етики, дисциплінованості та мотивації. Крім того, характеристики робочої сили, включаючи рівень залучення, творчої ініціативи, психосоціальний клімат і системи цінностей, також відіграють вирішальну роль у продуктивності. Крім того, матеріально-технічні чинники, що сприяють зростанню продуктивності, передбачають поступове впровадження нових технологій і методів, таких як модернізація обладнання та впровадження прогресивних методологій.

Фактори, що сприяють зростанню продуктивності, охоплюють ряд організаційних та економічних елементів. Ці елементи передбачають здійснення позитивних перетворень в управлінні та структурі підприємства. Це вдосконалення керівного складу, широке впровадження та розширення автоматизованих систем управління, доопрацювання матеріалів, технологій та навчання працівників, впровадження інноваційних методів і технологій праці, оптимізація організації та обслуговування робочих місць, впровадження прогресивних норм і стандартів праці, покращення режиму праці та відпочинку. умови, підвищення матеріального стимулювання [20,с.213].

Для підвищення ефективності праці компанії «ROYAL BOUTIQUE TRAVEL» необхідно приділити увагу оцінці праці. Процес оцінювання складається з кількох етапів:

1. Короткий опис функціональних можливостей.
2. Акт визначення вимог передбачає окреслення необхідних критеріїв або специфікацій.
3. Оцінка проводиться за різними факторами, в тому числі і за конкретними виконавцями.
4. Визначити загальний бал і порівняти його із встановленим нормативом.
5. Оцінити компетентність співробітників.
6. Донести результати оцінки до працівників нижчого рівня.

Процес оцінювання співробітників в «ROYAL BOUTIQUE TRAVEL» передбачає певний набір процедур:

- Перед співробітниками ставлять цілі і завдання на звітний період.
- Цілі та завдання повинні успішно виконуватись робітниками .
- Оцінка діяльності працівника, зокрема шляхом самооцінки, є ключовим аспектом процесу оцінювання.
- Аналіз досягнення цілей і завдань є спільними зусиллями керівників і співробітників.
- Визначення потенційних факторів, що сприяють недостатній ефективності досягнення бажаної мети.

- Визначення стратегії для підвищення залученості та продуктивності співробітників.

- Протягом майбутнього періоду оцінювання обов'язково встановлюються чіткі цілі, до яких потрібно прагнути.

Резерви зростання продуктивності – це невикористані можливості для зростання продуктивності, які були визнані, але ще не використані через різні фактори. Ці резерви можуть бути приведені в дію та відновлені в результаті прогресу в технології [26].

У будь-який момент часу кількісні запаси можна описати як розрив між найвищими досяжними рівнями продуктивності та фактично досягнутими рівнями.

Перетворення потенціалу на реальність, використання резервів зростання продуктивності є трансформаційним зусиллям. Ці резерви, які фактично є компонентами, які можуть бути використані в певний момент, класифікуються поряд із факторами через їхню природу.

Класифікація внутрішніх резервів і факторів за їх змістом має велике значення для економістів і менеджерів, оскільки дає змогу безпосередньо визначити можливості для підвищення продуктивності конкретної компанії [23, с. 58].

Резерви зростання продуктивності праці можна розділити на три групи: соціально-економічні, матеріально-технологічні та організаційно-економічні. Соціально-економічні чинники визначають потенціал підвищення якості використовуваної робочої сили. Матеріально-технологічні фактори визначають можливості використання більш ефективних методів праці. Нарешті, організаційно-економічні чинники визначають можливості підвищення якості робочої сили, так і використання більш ефективних засобів праці. Щоб повністю використати ці резерви та максимізувати продуктивність праці, розроблено комплексний план управління продуктивністю. Цей план визначає конкретні типи резервів, їх відповідну тривалість і необхідні заходи щодо реалізації. Вартість цих заходів ретельно враховується в бюджеті з урахуванням

економічного впливу, який матиме їх впровадження. Додатково визначено фізичну особу відповідальним виконавцем плану.

Оцінюючи динаміку команди, стає очевидним, що деякі люди мають неврівноважений темперамент, демонструють дефіцит саморефлексії та відсутність дисципліни. Ці риси поведінки безпосередньо сприяють згубному впливу на колектив в цілому. Як наслідок, у колективі може виникнути несприятлива атмосфера, що характеризується конфліктами та підвищеним рівнем стресу [5,с,52-53].

Підсумовуючи, варто надати наступні рекомендації щодо покращення управління конфліктами в рамках «ROYAL BOUTIQUE TRAVEL».

Розгляд та усунення недоліків в управлінні командою є надзвичайно важливою метою.

Мета полягає в тому, щоб усунути будь-які потенційні джерела стресу з рівняння.

Для виховання почуття товарищескості та взаєморозуміння між колегами важливо надавати їм різноманітні інклюзивні завдання, які сприяють спільному почуттю причетності.

Підприємство націлене на стабілізацію соціальної системи, виховання креативності колективу, оцінку психологічного благополуччя співробітників, підвищення соціалізації колективу.

2.2. Економічне обґрунтування з удосконалення управління конфліктами в колективі туристичного підприємства «РОЯЛ БУТІК ТРЕВЕЛ»

Розв'язання конфлікту є найбільш бажаним і радикальним способом розвитку ситуації. Сторони детально розуміють аргументи "за" і "проти", йдуть один одному на поступки, приймають колективні рішення щодо вирішення проблеми.

Цей стиль особливо ефективний у «РОЯЛ БУТІК ТРЕВЕЛ», коли сторони

мають різні приховані потреби і не можуть визначити причини, чому ці потреби залишаються незадоволеними. Для вирішення поширених проблем керівництво «РОЯЛ БУТІК ТРЕВЕЛ» використовує такі методи (табл. 2.1):

- тривалість і взаємозалежність відносин між супротивниками;
- у опонента достатньо часу для вирішення проблеми;
- сторони конфлікту розуміють питання та інтереси кожного з його учасників;
- рівноправність усіх сторін, що змушує їх знаходити рішення проблем на рівних умовах.

У процесі вирішення конфліктів воно фактично вирішується. Розв'язання конфліктів допомагає стабілізувати соціальні системи, оскільки усуває джерело невдоволення. Сторони конфлікту, навчені "болісним досвідом", у майбутньому будуть більше співпрацювати, ніж до конфлікту. Крім того, вирішення конфліктів може запобігти більш серйозним конфліктам, які в іншому випадку могли б виникнути [15, с. 87].

Таблиця 2.1

Методика вирішення конфлікту в «РОЯЛ БУТІК ТРЕВЕЛ» шляхом розв'язання проблеми

№ п/п	Послідовність дій
1	Керівництво визначає проблему в категоріях цілей, а не рішень (тобто встановлює причину проблеми, а не зосереджується на боротьбі з її наслідками)
2	Після з'ясування суті проблеми, розглядає варіанти її вирішення, які б влаштовували, певною мірою всі зацікавлені сторони
	Сконцентровує увагу на проблемі, а не на власних якостях опонента
3	Створює атмосферу довіри, поліпшивши інформаційний обмін і взаємний вплив
4	Під час спілкування намагається досягти результату, при цьому не здавати власних позицій, але й враховувати конструктивні зауваження іншої сторони.

Джерело: Складено автором за даними

Для більш успішного розв'язання конфліктів в колективі підприємства керівництву «РОЯЛ БУТІК ТРЕВЕЛ» рекомендується скласти так звану карту конфлікту (табл. 2.2.).

**Приклад карти конфлікту для підприємства «РОЯЛ БУТІК
ТРЕВЕЛ»**

Учасник № 1 Новий співробітник фірми Потреби : прагнення здобуття поваги, самореалізація – зайняти посаду топмайстра. Побоювання : втрата можливості зростання в даній організації, відсутність гарних стосунків з колегами.	Учасник № 2 Співробітник, який давно працює на фірмі Потреби : прагнення до збереження поваги серед колег, одержання посади топ-майстра, збереження гарного клімату в колективі. Побоювання : втрата авторитету в колективі, втрата перспектив росту, втрата роботи в даній організації.
Взаємини	
Учасник № 4 Керівник фірми Потреби : прагнення до збереження працездатного колективу, збереження своєї влади та авторитету, дисципліни на фірмі. Побоювання : звільнення висококваліфікованих фахівців із салону, втрата керованості в колективі, погіршення якості роботи.	Учасник № 3 Колектив Потреби : у нормальній злагодженій роботі, у збереженні наявного клімату. Побоювання : розширення конфлікту, бути втягнутим в конфлікт, погіршення соціально психологічного клімату, втрата роботи у випадку розростання конфлікту.

Джерело: Складено автором за даними

В основі карти лежить постановка проблеми, яка стоїть перед конфліктуючими сторонами, вимагаючи вирішення. Безпосередньо задокументовано сторони, залучені в конфлікт, разом із їхніми особистими інтересами та занепокоєнням щодо можливих втрат. Крім того, на карті є місце для вказівки того, як конфліктуючі сторони впливають на власні інтереси та побоювання щодо наслідків [16,с.218].

Визнаючи та вирішуючи цей конфлікт, керівництво «ROYAL BOUTIQUE TRAVEL» може ефективно орієнтуватися в викликах, які він створює:

- 1.Обмежуючи розмову певними формальними рамками, можна запобігти надмірному прояву емоцій.
- 2.Сприйняття створення платформ для спільного діалогу з різних питань.
- 3.Виявлення та розуміння власної точки зору, а також визнання та співпереживання точці зору інших є важливим.

Мета полягає в тому, щоб створити атмосферу співчуття, що дозволить

конфліктуючим сторонам сприйняти проблему з точки зору опонента та визнати його точку зору.

Вибір інноваційних підходів у вирішенні конфліктів є важливим рішенням.

Крім того, доцільно розглянути наступні рекомендовані стратегії для запобігання конфліктам всередині організації на організаційному рівні.

Встановлення амбітних цілей як для керівництва, так і для персоналу організації має вирішальне значення.

Підтримання тонкої рівноваги між правами та обов'язками під час виконання службових обов'язків.

Візьміть до відома інструкції щодо створення та функціонування тимчасових підрозділів.

Дотримання державних постанов і забезпечення відповідності на всіх рівнях влади є надзвичайно важливими.

Використання різних типів стимулювання, що охоплює поєднання та модифікацію як грошових, так і немонетарних структур стимулювання, було широко досліджено [8, с.224].

У грошовій системі існують різні системи стимулів, які відіграють вирішальну роль:

- Щоб забезпечити справедливу винагороду, важливо узгодити винагороду з рівнем вкладеної праці працівника.

- Політика бонусів призначена для винагородження працівників на основі їх продуктивності та професійної поведінки.

- Участь працівника в діяльності підприємства приносить прибуток і капітал:

- Дискреційна програма ексклюзивних пільг і компенсацій, що виплачуються з прибутку організації відповідно до чинного законодавства (пільгові або безвідсоткові позики для усунення нестачі персоналу, покриття різноманітних страхових полісів, забезпечення навчання працівників або навчання членів їхніх сімей тощо).

- Розподілити частки прибутку між членами команди відповідно до результатів, досягнутих у всій організації.

До різноманітних методів мотивації, які не передбачають грошової винагороди, відноситься інформаційна система компанії, яка сприяє прозорості, дозволяючи співробітникам активно брати участь в організаційних питаннях і отримувати розуміння важливих рішень щодо кадрових змін, реструктуризації керівництва, технологічного прогресу тощо.

В даній організації співробітники активно беруть участь у важливих процесах прийняття рішень, а також користуються перевагами гнучкої системи працевлаштування, яка дозволяє адаптувати методи роботи та періоди відпочинку.

Використання віртуальної структури управління, яку зазвичай називають такою, не залежить від строгого методу фізичного розташування співробітників на робочому місці.

Застосування стилів і методів керівництва, які відповідають інтересам співробітників, а також моральне заохочення є ключовими аспектами ефективного лідерства.

Координація спільних заходів, таких як спортивні турніри, соціальні зустрічі, прийом нових співробітників тощо.

Важливо визнати, що для того, щоб система заохочення була успішно застосована та стала ефективним інструментом запобігання конфліктам, вкрай важливо використовувати ці методи збалансовано та взаємопов'язано, забезпечуючи при цьому, щоб їх впровадження відповідало принципам справедливості. [27, с.131].

До цього часу експерти розробили численні пропозиції щодо вирішення конфліктів на індивідуальному рівні, враховуючи різні аспекти людської поведінки в конфліктних сценаріях, вибираючи відповідні поведінкові підходи та впроваджуючи методи вирішення та управління конфліктами.

Вважається, що вирішення конфліктів у конструктивний спосіб залежить від різних факторів:

- Адекватне розуміння конфлікту, тобто достатньо точно, щоб уникнути спотворення пристрасних оцінок дій і намірів як опонента, так і себе.

- Ключові елементи ефективної комунікації та продуктивних дискусій включають відкритість, ефективність, ретельну підготовку, чесне вираження розуміння, стратегії вирішення конфліктів і встановлення атмосфери довіри та співпраці (2, с. 114).

- Уявлення про особливості поведінки та характеру людей із конфліктними характерами може бути корисним для ефективного управління.

Однією з поширених проблем є відсутність належної самооцінки, коли люди схильні або переоцінювати, або недооцінювати власні здібності.

Конфлікт може виникнути через суперечливий характер адекватної оцінки одного випадку та нехтування оцінкою іншого, оскільки в обох сценаріях є вагомі підстави для розбіжностей.

Прагнення керувати таким чином, щоб жодне місце, можливе чи неможливе, не залишалось недоторканим.

Небажання сприймати зміни, чіплятися за застарілі традиції, зберігати консервативне мислення помітно в розумінні, думках і висловлюваннях.

Спостерігається велика кількість принциповості і відвертості у висловлюваннях і судженнях, а також непереборне бажання сказати комусь правду прямо.

Моделі поведінки можуть сильно відрізнятись під час спілкування з особами, які перебувають у конфлікті. Одним із яскравих прикладів є підхід до розмови з «незручним» супротивником, де увагу можна спрямувати на його індивідуальні риси.

1. «Бурня» відома тим, що в професійних розмовах переходить межу, викликаючи дискомфорт і нетерпіння. Його нестандартний підхід і незрозуміла позиція часто викликають розбіжності серед колег. Щоб впоратися з цією ситуацією, бажано зберігати професіоналізм, зберігати спокій і не піддаватися його жартівливим зауваженням. Також може бути корисним пошук підтримки в інших колег.

2. Людина, позначена як «всезнайка», демонструє послідовну модель переконання, що вона володіє кращими знаннями порівняно з іншими, часто перебиваючи та вимагаючи уваги. Щоб усунути цю поведінку, доцільно залучати інших членів команди, заохочуючи їх висловлювати свою думку та заперечувати заяви, зроблені цією особою.

3. «Балакучий» - часто перериває розмову таким чином, що демонструє відсутність уваги до тривалості їхніх запитань і дотичних. Рекомендується тактовно переривати їх, обмежувати тривалість їхнього виступу та наполегливо перенаправляти розмову на заплановану тему.

4. «Недоступний співрозмовник» – це замкнутий і часто здається відстороненим, ніби нічого не варте його уваги. Для ефективного спілкування з людьми такого типу рекомендується проявляти ширший інтерес до обміну досвідом, визнавати їхні знання та досвід і наводити приклади, які збігаються з їхніми інтересами [12, с. 120].

Приділяючи пильну увагу своїм співробітникам, оцінюючи їх характер і направляючи їх на саморефлексію та оцінку навичок, можна ефективно запобігати конфліктам.

Це можна зробити за допомогою:

- Для осіб, які займаються різними професіями сфери обслуговування, передбачено соціальне спрямування та комплексну професійну підготовку.

- Вся команда, особливо топ-менеджмент, постійно стикається з безліччю вимог.

- Ретельно проведена та ретельно організована робота, яка проводилася серед співробітників, передбачала поглиблене дослідження глибинних причин невдоволення та конфліктів, що виникали [7,с.185].

Крім того, ефективна співпраця між працівниками під час виконання щоденних завдань залежить від гармонійного узгодження та сумісності їхніх індивідуальних характеристик. Вкрай важливо переконатися, що особистісні якості співробітників не тільки добре збігаються, але й сприяють позитивному

міжособистісному задоволенню через спільні думки, емоції та поведінку, які проявляються у вигляді переваг і неприємні.

Таким чином, незважаючи на те, що існують численні стратегії вирішення конфліктної проблеми, можна виділити сім чітких етапів цього процесу, які дозволять керівництву «ROYAL BOUTIQUE TRAVEL» ефективно вирішувати конфлікти:

1. Знайти в чому саме полягає конфлікту.
- 2.Процес отримання згоди.
- 3.Надати детальний огляд ступеня та масштабу конфлікту.
- 4.Поринути в потенційні рішення.
- 5.Удостоверитись,що згода була досягнута одногосно серед усіх учасників.
- 6.Точно дотримуватись виконання плану.
- 7.Прийняти рішення про оцінку .

Для підвищення здатності справлятися зі стресовими ситуаціями та мінімізації конфліктів всередині «ROYAL BOUTIQUE TRAVEL» керівництву доцільно створити в компанії додаткові психологічні служби. Крім того, рекомендується ввести психолога як додаткову посаду співробітника. Цей стратегічний крок дозволить організації ефективно виявляти, аналізувати та вирішувати конфлікти з психологічної точки зору. Крім того, це дозволить компанії завчасно передбачати потенційні конфлікти, зрештою запобігання будь-яким потенційним конфліктним ситуаціям.

Проаналізувавши третю частину, можна зробити висновок, що автори розглянули питання запобігання конфліктам та запропонували вдосконалення для управління конфліктами в «ROYAL BOUTIQUE TRAVEL». Компанія визнала висновки, і автори створили комплексну карту конфліктів у «ROYAL BOUTIQUE TRAVEL», а також оцінили та запропонували заходи щодо їх вирішення.

ВИСНОВКИ

Конфлікти виникають, коли дві сторони сперечаються, коли одна сторона намагається нав'язати свою точку зору, заважаючи іншій стороні робити те саме. Ці конфлікти можуть проявлятися між окремими особами, групами або навіть цілими фракціями. Основні причини конфліктів можуть походити від різних факторів, таких як конкуренція за обмежені ресурси, взаємозалежність у завданнях, відмінні цілі, розбіжності у сприйнятті та цінностях, варіації поведінки та походження та неефективне спілкування.

Загалом люди, як правило, утримуються від реагування на потенційно спірні сценарії, якщо немає мінімального ризику особистої шкоди чи збитків.

Шкідливі наслідки, які можуть виникнути внаслідок конфлікту, охоплюють зниження продуктивності, невдоволення, погіршення морального духу, посилення відтоку працівників, погіршення соціальної динаміки, неефективне спілкування та сильнішу прихильність до підгруп і неформальних організацій. Тим не менш, коли конфлікт вирішується шляхом ефективного втручання, він може дати позитивні результати.

Щоб запобігти конфлікту, важливо прийняти інше ставлення до складних обставин і дій, а також впливати на мислення та дії супротивників.

Цього можна досягти шляхом подальшого заглиблення у вирішення проблем, врахування низки точок зору в процесі прийняття рішень і посилення співпраці для майбутніх починань.

До виникнення конфлікту люди мають у своєму розпорядженні різноманітні методи та стратегії, щоб змінити свою поведінку.

Рушійною силою є прагнення до глибокого і всеосяжного розуміння позиції супротивника.

Сприяття відчуттю спокою та зменшити як тривогу, так і агресивні тенденції.

Здатність оцінити свій поточний психологічний стан є цінною навичкою.

Відчувається бажання вирішувати неконфліктні питання.

Володіння здатністю виразити посмішку;

Не варто покладати на інших занадто високі очікування.

Справжня цікавість до спілкування з іншими очевидна.

Здатність залишатися стійкою перед обличчям конфліктів, а також мати почуття гумору, є цінною рисою.

Щоб уникнути міжособистісних конфліктів, важливо спочатку оцінити як вжиті дії, так і дії, якими нехтували.

Оцінювач несе відповідальність за те, щоб оцінка залишалася об'єктивною за своєю природою.

Завдання передбачає виявлення основних причин недоліків і повідомлення персоналу, який проходить оцінку, про основні причини недоліків.

Встановлення чітких цілей і завдань є важливим для просування вперед і прийняття нових викликів.

Для того, щоб надихнути та заохотити співробітників взяти на себе нові ролі та відповідальність.

Дотримуючись цих рекомендацій, сторони, залучені в конфлікт, можуть ефективно уникати конфліктних ситуацій і, якщо вони виникають, спільно визначати найбільш конструктивне вирішення.

Для «ROYAL BOUTIQUE TRAVEL» вкрай важливо ефективно управління конфліктами. Участь у конфлікті вимагає тісного спілкування між працівниками, сприяння глибшому розумінню та повазі один до одного. Одночасно члени команди розвивають підвищену чутливість до проблем, з якими стикаються їхні колеги.

Зараз у суспільстві загально визнано, що розуміти цінності та амбіції інших є важливим, і що спроба відокремитися від суспільства в суспільстві є марною. Конфлікт, незважаючи на його негативний зміст, насправді може слугувати каталізатором особистісного зростання та надавати цінний міжособистісний і соціальний досвід. Співробітники «ROYAL BOUTIQUE TRAVEL» мають можливість розвивати ці навички шляхом конструктивного

вирішення конфліктів.

Через виникнення конфлікту з'являється можливість отримати глибше розуміння особистих психологічних рис, цінностей і мотивації співробітників, які безпосередньо беруть участь у конфлікті.

Завдяки вирішенню конфлікту індивіди відчувають зняття психічної напруги та зниження інтенсивності негативних емоцій.

У процесі конфлікту усуваються або частково вирішуються існуючі протиріччя, привертаючи увагу до вузьких місць, невирішених проблем, неефективності та відсутності порядності.

У понад 65% випадків після завершення конфлікту існує потенціал для повного або часткового вирішення основних проблем, що спричинили конфлікт.

Конфлікт відіграє значну роль у становленні особистості та міжособистісних стосунках. Коли конфлікти між співробітниками вирішуються конструктивно, вони служать каталізатором особистісного зростання та покращення соціального досвіду. Крім того, конфлікт підтримує залученість співробітників, запобігає застою та покращує загальну якість індивідуальної роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріянова Ю.В. Конфлікт як явище управлінської діяльності : особливості концепту. Становлення публічного адміністрування в Україні : матеріали III Всеукр. міжвуз. конф. студентів та молодих учених. ДРІДУ НАДУ, 2012. С. 6 – 8.
2. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 3. С.111–119
3. Ващенко І. В. Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ: монографія. Харків: ОВС, 2002. 256 с.
4. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. Бюлетень НСПП. 2005. №11. С. 50–54.
5. Гарматюк О. Механізми попередження і розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні. Соціально-економічні проблеми і держава. 2010. Вип. 1 (3) С. 50–55
6. Гірник А. Конфлікти, структура, ескалація, залагодження. К. : Основ, 2003. 172 с.
7. Довгань Н. Методи управління конфліктами, роль керівника у профілактиці конфліктів. Вісн. УАДУ. 2002. № 4. С. 223–227.
8. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління. Навчальний посібник. Київ: центр навчальної літератури 2005р. 456с.
9. Ємельяненко Л. М. Конфліктологія навчальний посібник. К.:КНЕУ, 2003р. 315с.
10. Жаворонкова Г. В. Управління конфліктами. К.: Кондор, 2010. 172с.
11. Зінчина О. Б. Конфліктологія. Харків: ХНАМГ, 2007. 164 с.
12. Ішмуратов А.Т. Конфлікт і згода : основи когнітивної теорії конфліктів. К. : Наук. думка, 1996. 192 с.
13. Ковальська К. Сутність та управління конфліктами інтересів у корпорації. Вісник Київського національного університету імені Тараса

Шевченка. 2011. IV 1. С. 86–89.

14. Ковальчук Г. Р. Джерела виникнення та наслідки функціонування управлінських конфліктів на підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». 2013. № 754. С. 213–220.

15. Ковальчук Г. Р. Основні функції управлінських конфліктів в діяльності конкурентоспроможного підприємства. Тези доповідей III міжнародної науково-практичної конференції. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2013. С.113–114.

16. Комінко С. Психологія в менеджменті. Тернопіль, 1999. 400 с.

17. Крися О. Й. Формування сучасного підходу до ролі конфліктів в організації. Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2005. № 526. 684 с.

18. Котигоренко В. Сучасні концепції конфлікту як суспільного явища. Людина і політика. № 3 (21). 2002. С.75 – 87.

19. Кузмін О. Є. Основи менеджменту. К.: Академвидав, 2007. 464 с

20. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник. К. : Каравела, 2008. 320 с.

21. Мороз О. В. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2010. 256 с.

22. Мостенська Т.Л. Основні причини виникнення конфліктів в організації та причини їх подолання. Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. праць. Вип. 21 (за заг. ред. проф. Юханурова Ю. І., Шегди А. В.) К.: Видавничополіграфічний центр «Київський університет», 2010. С. 188–193.

23. Пірен М. І. Конфлікт і управлінські ролі. Соціально-психологічний аналіз. К., 2000

24. Серьогін С.М. Державний службовець у відносинах між владою та суспільством : монографія. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2003. 456 с.

25. Томашевський А. К. Соціальний конфлікт на підприємстві. К:

Либідь, 2003. 254с.

26. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. К.:
Фенікс, 2005. 320 с