

*Удовиця Олег Федорович,*  
кандидат педагогічних наук, доцент,

*Шекера Світлана Сергіївна,*  
кандидат економічних наук

Одеська національна академія харчових технологій, м.Одеса,  
Україна  
e-mail: udovitsaoleg@gmail.com  
Одеська національна академія харчових технологій, м.Одеса,  
Україна  
e-mail: shekera.sveta@gmail.com

### **ПРИЧИНИ ТА ПРОФІЛАКТИКА УПРАВЛІНСЬКИХ КОНФЛІКТІВ У СФЕРІ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ**

*Мета* даної роботи полягає у визначенні причин конфліктів серед управлінців, етапів розвитку конфліктної ситуації та вирішення управлінських конфліктів на підприємствах в сфері надання туристичних послуг. Відповідно до цього необхідно вирішити таке завдання: виявити наслідки управлінських конфліктів, роз'яснити етапи процесу вирішення конфлікту, а також виявити цілі, які провокують до конфлікту.

*Методика.* Для вирішення поставленої мети дослідження використано комплексний і системний підхід на основі загальнонаукового та спеціальних методів, таких як – формальної логіки, аналізу та систематизації, узагальнення, літературний та порівняльний методи. У процесі дослідження використано літературні джерела з питань конфліктології на підприємствах. Опрацьовані наявні статистичні матеріали.

*Результати.* Встановлено, що управлінський конфлікт проходить всі ті ж етапи життєвого циклу, що й будь-який інший різновид конфлікту із характерними ознаками. З'ясовано, що управлінські конфлікти мають руйнівні наслідки, якщо вони не врегульовані. В сфері надання туристичних послуг, де основна робота – це постійна комунікація, управлінські конфлікти виникають перш за все через власні амбіції керівників, через неадекватне сприйняття інформації тощо. Виявлено, що на підприємствах туристичного бізнесу можливі конфлікти через некоректну передачу інформації, оскільки вона проходить процес «спотворення» (тобто викривлення дійсної інформації) або «фільтрації» (тобто заміна важливих даних на неважливі або упущення важливої інформації, вважаючи її неважливою). Конфліктам можна й треба запобігати, впроваджуючи стратегію запобігання конфлікту.

*Наукова новизна* проведеного дослідження полягає в адаптації теорії конфлікту на управлінському рівні до туристичної сфери з метою вирішення комунікаційних проблем, які виникають.

*Практична значимість* одержаних результатів полягає в тому, що управлінці повинні знати теорію конфліктів, запобігати їй відповідно до мети конфлікту, а також врегульовувати з позитивними наслідками. Матеріали дослідження можуть бути використанні для подальшого дослідження даної тематики та в процесі навчання в закладах вищої освіти для спеціальностей 073 «Менеджмент» та 242 «Туризм» при вивченні управлінських дисциплін та основ конфліктології з метою створення та відтворення спеціальних навичок для вирішення конфліктних ситуацій в трудових колективах серед управлінців.

*Ключові слова:* конфлікт, управлінський конфлікт, конфлікт в туристичній фірмі, профілактика конфліктів.

*Удовиця Олег Федорович,*  
кандидат педагогічних наук, доцент

*Шекера Светлана Сергеевна,*  
кандидат экономических наук

Одесская национальная академия пищевых технологий, г. Одесса,  
Украина, e-mail: udovitsaoleg@gmail.com

Одесская национальная академия пищевых технологий, г. Одесса,  
Украина, e-mail: shekera.sveta@gmail.com

### **ПРИЧИНЫ И ПРОФИЛАКТИКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОНФЛИКТОВ В СФЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ТУРИСТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА**

*Цель* данной работы заключается в определении причин конфликтов среди управленцев, этапов развития конфликтной ситуации и решения управленческих конфликтов на предприятиях в сфере предоставления туристических услуг. В соответствии с этим необходимо решить такую задачу: выявить последствия управленческих конфликтов, разъяснить этапы процесса разрешения конфликта, а также выявить цели, которые провоцируют к конфликту.

*Методика.* Для решения поставленной цели исследования использован комплексный и системный подход на основе общенаучного и специальных методов, таких как - формальной логики, анализа и систематизации, обобщения, литературный и сравнительный методы. В процессе исследования использованы литературные источники по вопросам конфликтологии на предприятиях. Проработаны имеющиеся статистические материалы.

*Результаты.* Установлено, что управленческий конфликт проходит все те же этапы жизненного цикла, что и любой другой вид конфликта с характерными признаками. Вывявлено, что управленческие конфликты имеют разрушительные последствия, если они не урегулированы. В сфере предоставления туристических услуг, где основная работа - это постоянная коммуникация, управленческие конфликты возникают прежде всего из-за собственных амбиций руководителей, из-за неадекватного восприятия информации и тому подобное. Вывявлено, что на предприятиях туристического бизнеса возможные конфликты из-за некорректной передачи информации, поскольку она проходит процесс «искажения» (то есть искривление настоящей информации) или «фильтрации»

(то есть замена важных данных на неважные или упущение важной информации, считая ее неважной). Конфликты можно и нужно предотвращать, внедряя стратегию предотвращения конфликта.

*Научная новизна* проведенного исследования заключается в адаптации теории конфликта на управленческом уровне в туристическую сферу с целью решения коммуникационных проблем, которые возникают.

*Практическая значимость* исследования заключается в том, что управленцы должны знать теорию конфликтов, предотвращать в целях конфликта, а также урегулировать с положительными последствиями. Материалы исследования могут быть использованы для дальнейшего исследования данной тематики и в процессе обучения в высших учебных заведениях для специальностей 073 «Менеджмент» и 242 «Туризм» при изучении управленческих дисциплин и основ конфликтологии с целью создания и воспроизведения специальных навыков для решения конфликтных ситуаций в трудовых коллективах среди управленцев.

*Ключевые слова:* конфликт, управленческий конфликт, конфликт в туристической фирме, профилактика конфликтов.

UDC 331.109.62

<https://doi.org/10.17721/2308-135X.2020.60.26-32>

*Udovitsa Oleg Fedorovich,*  
Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor  
*Shekera Svetlana Sergiyivna,*  
Candidate of Economic Sciences

Odesa National Academy of Food Technologies, Odesa, Ukraine  
e-mail: udovitsaoleg@gmail.com  
Odesa National Academy of Food Technologies, Odesa, Ukraine  
e-mail: shekera.sveta@gmail.com

### *CAUSES AND PREVENTION OF MANAGEMENT CONFLICTS IN THE FIELD OF ACTIVITY OF HEADS OF DOMESTIC ENTERPRISES OF THE TOURIST BUSINESS*

*The purpose* of this work is to determine the causes of conflicts among managers, stages of development of a conflict situation and the solution of administrative conflicts at enterprises in the field of providing tourism services. In accordance with this, it is necessary to solve the following task: to identify the consequences of managerial conflicts, to explain the stages of the conflict resolution process, and also to identify the goals that provoke a conflict.

*Methodology.* To solve this research goal, an integrated and systematic approach was used based on general scientific and special methods, such as formal logic, analysis and systematization, generalization, literary and comparative methods. In the course of the study, we used literary sources on issues of conflict resolution at enterprises. The available statistical materials have been worked out.

*Results.* It has been established that a managerial conflict goes through all the same life cycle stages as any other type of conflict with characteristic features. It was revealed that managerial conflicts have devastating consequences if they are not resolved. In the field of providing tourism services, where the main job is constant communication, managerial conflicts arise primarily because of the leaders' own ambitions, because of inadequate perception of information, and the like. It was revealed that at the enterprises of the tourism business possible conflicts due to incorrect transmission of information, since it goes through the process of "distortion" (that is, distortion of real information) or "filtering" (that is, replacing important data with unimportant or omission of important information, considering it unimportant). Conflicts can and should be prevented by implementing a conflict prevention strategy.

*The scientific novelty* of the study lies in the adaptation of the theory of conflict at the managerial level to the tourism sector in order to solve communication problems that arise.

*The practical significance* of the study lies in the fact that managers must know the theory of conflicts, prevent in order to conflict, and also resolve with positive consequences. The research materials can be used for further research on this topic and in the process of training in higher educational institutions for specialties 073 "Management" and 242 "Tourism" in the study of management disciplines and the basics of conflict management in order to create and reproduce special skills for resolving conflict situations in work collectives among managers.

*Key words:* conflict, management conflict, conflict in a travel company, conflict prevention.

*Постановка проблеми.* Соціальне життя неможливе без зіткнення ідей, мотивів, ідеалів, життєвих позицій, цілей як окремих людей, так і малих або великих колективів, підприємств, відомств, професійних структур напрямів діяльності, представників суспільства. Розбіжності та протиріччя, які постійно виникають між полярними сторонами вище зазначених категорій, дуже часто переходять у конфлікти.

Співробітники, які працюють в туристичних фірмах не можуть бути однакові за своїми ідеалами, вподобаннями, цінностями, мотивами, тому що вони по-різному сприймають ситуацію, в якій намагаються відзначитися шляхом індивідуальних особливостей. Більшість конфліктів виникає незалежно від бажання їх учасників. Це відбувається через те, що більшість людей, не має елементарного уявлення щодо конфліктів або не надає їм значення. Керівник організації відповідно до своєї ролі знаходиться, як правило, в центрі будь-якого конфлікту.

Управління конфліктом є однією з найважливіших функцій керівника. В середньому керівники витрачають близько 20% робочого часу на вирішення різного різновиду конфліктів.

Кожному управлінцю необхідно знати теорію конфліктології, способи поведінки співробітників при їх виникненні, засоби та методи запобігання та вирішення трудових конфліктів, а також важливо знати як конфліктом керувати.

Руйнівні наслідки виникають, якщо конфлікт або дуже малий, або дуже сильний. Коли конфлікт несуттєвий, то частіше за все, він залишається непоміченим та не знаходить свого адекватного вирішення. Відмінності здаються дуже незначними щодо спонукання учасників конфлікту на предмет проведення необхідних змін, але проблема залишається й надалі впливає на ефективність спільної роботи. Конфлікт, який оцінюється, як суттєвий, супроводжується, як правило, стресом його учасників. Це веде до зниження позитивних емоцій, згуртованості, руйнуються комунікаційні мережі, управлінські рішення приймаються в умовах приховування або спотворення інформації та не мають достатньо сили, що мотивує, та впливу на колектив, організація може «руйнуватися на очах».

Необхідно відповідне управління таким процесом, завданням якого має бути запобігання небажаного, негативного впливу конфліктів, надання конфліктним ситуаціям конструктивного характеру. В залежності від того, наскільки ефективним буде управління конфліктом, його наслідки можуть стати конструктивними або деструктивними, що вплине на можливість вирішення конфліктної ситуації у трудовому колективі.

*Аналіз останніх досліджень та публікацій.* Вивченню особливостей розвитку та поширення конфліктних проблем на підприємствах присвячено багато наукових праць. Особливе місце посідають такі науковці, як Пірен М.І. [1], який розробив словник з конфліктології, Ковальчук Г.Р. [2,3,8], яка присвятила свої роботи питанню управлінського конфлікту, та інші.

*Постановка завдання.* Основним завданням цієї короткої наукової роботи є виявлення наслідків управлінських конфліктів, роз'яснення етапів процесу вирішення конфлікту, а також цілей, які можуть стимулювати до конфлікту.

*Виклад основного матеріалу.* Сфера надання туристичних послуг значною мірою побудована на комунікації. Професіоналізм наших співробітників визначає лідерство компанії на ринку. Попит на високу якість сервісу постійно зростає, тому кожен співробітник «контактної зони» зобов'язаний володіти навичками нейтралізації конфліктної взаємодії з клієнтами (замовниками туристичних послуг). Соціальні конфлікти існували з початку історії нашої цивілізації, вони невід'ємна частина наших взаємин, - особлива форма спілкування у суспільстві, але професіоналів туристичного бізнесу має відрізняти вміння приймати ефективні управлінські рішення, які зведуть до мінімуму наслідки будь - якої конфліктної ситуації при виконанні обов'язків фахівцями сфери надання туристичних послуг.

Слово «конфлікт» походить від латинського *conflictus* – зіткнення, з філософської точки зору - це випадок протиріччя і його загострення, соціологічний підхід розглядає «конфлікт» як процес комунікацій різних рівнів опонентів, у психології «конфлікт» - це найважливіший конструктив та інструмент особистого зростання [1].

Для того, щоб не припустити конфлікт, доцільно покращувати або ж закріплювати позитивні стосунки його учасників. Рекомендуємо створення постійних або тимчасових форм взаємозв'язків, в яких відбувається взаємодія сторін – таких форм, які не призводять до конфлікту, а припустимі для обох суб'єктів конфлікту й допомагають вирішенню проблемних питань.

Конфлікту в трудовому колективі можливо запобігти, якщо обов'язки співробітників туристичної агенції розподілені правильно. З цією метою, перш за все, керівник повинен гарантувати, що характер діяльності, її обсяг, складність та інтенсивність відповідає професійній підготовці, здібностям та можливостям працівника з позиції рівня оплати праці (заробітної плати, бонус, просування), кар'єрного зростання, можливостей для самореалізації та розкриття творчих здібностей.

Проаналізуємо найбільш поширені причини виникнення конфліктів у трудових колективах. Однією з причин виникнення конфліктних ситуацій в організаціях є неадекватне сприйняття інформації. Статистика свідчить, що близько 80% робочого часу робітника проходить у взаємодії з іншими людьми, близько 50% всієї отриманої інформації сприймається суб'єктивно (враховуючи тільки особисті знання, сприйняття, емоції, мотиви, очікування тощо). [2, ст 213-219].

В такому разі ми маємо що найменше три окремі ситуації:

- 1) інформація, відправлена (X), але ніколи не досягає отримувача (адресата) (Y);
- 2) інформація спотворюється (свідомо, або не свідомо) відправником (X) або особою, яка передає дану інформацію;

3) той, хто приймає інформацію (Y) невірно (суб'єктивно) сприймає дані, які йому надходять.

Комунікаційні проблеми тісно пов'язані із кількістю ієрархічних рівнів організації, тому що, в процесі проходження інформації послідовно крізь новій та вищий управлінський рівень на кожному з них, вона (інформація) переглядається та корегується. За таких обставин виникають різного роду викривлення (спотворення інформації), коли, наприклад, суттєві дані визнаються неважливими та не враховуються при прийнятті управлінського рішення.

Наголосимо, що «спотворення» та «фільтрація» інформації відбувається технологічно, як на шляху проходження даних вгору за ієрархічною шаблоною, так і віддання управлінських розпоряджень «до низу», при цьому «фільтрація» може бути або навмисною, або ненавмисною. Ненавмисно дані втрачаються тоді, коли частина інформаційних «файлів» знищуються з причин невідповідальності, непрофесійності, некомпетентності, та ін., тих, хто відповідає за проходження (передавання) інформації, яка надійшла.

Особливої уваги заслуговує саме навмисна фільтрація інформації, що навпаки, здійснюється за умов повної обізнаності того, хто здійснює передачу даних «до низу». Тому навіть коли інформація, яку послано X, успішно досягає Y, залишається можливість того, що дані спотворені. Розглянемо декілька причин такого розвитку процесу.

По-перше, кожна конкретна людина (посадова особа) уявляє навколишній світ більш нерухомим і конкретним, ніж він насправді є, а саме тому передаючи інформацію співробітник іноді перебільшує значення окремих чинників і знижує значення інших. Таке явище суспільної комунікації називають поглинанням невизначеності.

Іншою причиною щодо викривлення інформації є намагання окремих осіб подати себе в найбільш вигідному світлі, особливо у випадку інформування вище стоячих керівників, наприклад, коли працівник за рахунок представлення «вигідної» інформації намагається просунути по кар'єрній шаблоні.

Наступною причиною викривлення змісту повідомлення, яке отримано, може бути суб'єктивне сприйняття інформації, так званий «людський фактор». Ще один феномен - це інформаційне перевантаження, коли людина отримує таку кількість повідомлень (критичний об'єм інформації), що перестає акцентувати увагу на більш суттєвих та більш вагомих, у т.ч. нестандартних масивах інформації [2, ст 213-219].

Існує певна кількість методик, як на індивідуальному, так і на організаційному рівнях, що допомагають усунути зазначені проблеми. На індивідуальному рівні необхідно застосовувати лексику, яка використовується у діловому спілкуванні, - чітка, однозначна, лаконічна та найбільшою мірою відповідає темі повідомлення. Необхідно уникати нестандартних штампів, перевантажених (несуттєвих) класифікацій, повідомляти якомога більше фактичної інформації.

На організаційному рівні, перш за все, має бути встановлено канали зворотного зв'язку, що у найпростішому випадку забезпечується впровадженням комп'ютерної технології передачі даних. Також, експерти рекомендують керівникам туристичних компаній проводити із працівниками курси ділового мовлення, професійного спілкування, що має поліпшити навички персоналу говорити, писати або слухати, а головне - розуміти іншу точку зору [3, ст 434-435].

Головними причинами конфлікту в турфірмах науковці виділяють: обмеженість ресурсів, які потрібно розподілити, взаємозалежність завдань, розбіжності у шляхах та способах досягнення мети, відмінності особистих цінностей, манери поведінки співробітників, рівня їх освіти, а також незадовільні комунікації, незбалансованість штатно-посадових місць, недостатня мотивація персоналу.

Конфлікти розрізняють за їх можливими наслідками для організації, а також за способом їх вирішення та профілактики. Конструктивні конфлікти впливають на принципові, вагомі та найбільш суттєві критерії та показники життєдіяльності організації та сприяють її подальшому більш ефективному розвитку. Деструктивні конфлікти призводять до негативних, нерідко, руйнівних наслідків для технологічного та соціального процесів в компанії, що призводить до стрімкого зниження ефективності роботи групи, організації та можливого занепаду компанії. [4]

За направленнями соціальних взаємодій (комунікацій) конфлікти у трудових колективах поділяють на горизонтальні (не задіяні особи, які знаходяться у взаєминах підпорядкування один одному), вертикальні (в яких беруть участь особи, які за штатно-посадовим розкладом підпорядковані один одному), змішані (перетинаються «вертикальні» й «горизонтальні» складові). «Вертикальні» конфлікти найбільш небажані для керівника, тому, що його дії розглядаються усіма працівниками через призму цього конфлікту. Статистика свідчить, що підлеглим у багатьох

випадках бракує інформативності або компетентності для кваліфікованої оцінки дій керівництва, тому непорозуміння у колективі зазвичай сприймаються технічними робітниками упереджено, емоційно, неадекватно.

Внутрішні соціальні конфлікти, які стосуються тільки цілей, цінностей, інтересів членів колективу та не суперечать задекларованим основам внутрішньо групових відносин, як правило, носять функціонально-позитивний характер. Найчастіше, такі конфлікти спричиняють зміни внутрішньо групових норм та відносин корельовано із нагальними потребами окремих індивідів або підгруп. Якщо ж конфліктуючі сторони не поділяють більшість цінностей, на яких базувалася законність даної системи, то внутрішній конфлікт несе в собі небезпеку щодо занепаду даної соціальної структури.

Таким чином, з вищевикладеного видно, що конфліктні ситуації, які виникають у сучасних організаціях, можуть змінювати цінності, цілі в організаціях, механізми поведінки працівників, схеми поведінки керівників, отже, змінюють і форми перебігу конфліктів в організаціях та механізми їх вирішення.

Тому доцільно розглянути технології управління конфліктами в організаційних (бізнесових) структурах.

Управління конфліктом є цілеспрямований вплив на процес конфлікту, що забезпечує вирішення соціально значущих завдань. Управління конфліктом включає в себе: прогнозування конфлікту; попередження конфлікту; припинення конфлікту; врегулювання конфлікту.

Кожна з названих дій, являє собою акт свідомої активності суб'єктів: одного з конфліктуючих або обох, або ж третьої сторони, яка не включена в конфліктну взаємодію.

Управління стає можливим за наявності деяких умов: об'єктивне розуміння конфлікту як реальності; визнання можливості активного впливу на конфлікт; наявність матеріальних, політичних та духовних ресурсів, а також правової основи управління, здатності громадських суб'єктів погоджувати свої позиції, інтереси, погляди та орієнтації.

Об'єктивне пояснення конфлікту можливе при виконанні наступних вимог: аналіз конфлікту враховує тільки ті факти, які актуальні у даній ситуації; в пояснювальному контексті, облік попереднього стану конфліктної ситуації та її розвитку в подальшому; визнання можливості активного впливу на конфлікт та позитивні наслідки вирішення.

Природно, що така діяльність являє собою активне втручання керуючого суб'єкта в реальний процес суспільних відносин людей, в їх взаємодію у різних сферах життя.

Попередження та запобігання конфлікту зводиться до планування та реалізації низки операцій, одним з учасників конфлікту або обома сторонами. Тут велике значення має уточнення прав і обов'язків, справедливий розподіл відповідальності та зобов'язань на основі загальноприйнятих норм і цінностей. Щоб запобігти, треба знати яких норм і правил дотримується кожна сторона конфлікту. Коли люди дотримуються різних норм і правил, тоді вони в конфлікті звинувачують один одного в недостатній або надмірній відповідальності. Тактика попередження конфлікту передбачає здійснення заходів - своєчасність дій щодо попередження можливих колізій, оперативність. Стратегія запобігання конфлікту - усунути предмет конфлікту; залучити в якості арбітра незацікавлену особу; зробити так, щоб один з конфліктуючих відмовився від претензій на користь іншого. [5, ст 271-273]

Перш за все розглянемо стратегії та технології вирішення конфліктів в організаціях. Визначення основної конфліктної проблеми починається із з'ясування: «як я розумію проблему»; «які мої дії», «які вчинки партнера призвели до виникнення й закріплення конфлікту»; «як мій партнер бачить проблему»; «які, на його думку, мої та його власні дії призвели до конфлікту»; «чи відповідає поведінка кожного із нас ситуації, яка склалася»; «як можна найбільш лаконічно і повно пояснити нашу загальну проблему»; «в яких питаннях ми не згодні»; «в яких питаннях ми солідарні і розуміємо один одного». [6]

Врегулювання конфлікту ще не є його вирішення, оскільки зберігаються основні структурні компоненти конфлікту. Вирішення конфлікту - саме заключний етап його еволюції. Розрізняють повне і неповне вирішення конфлікту. Якщо має місце перетворення або усунення основ конфлікту (причин, предмета), то конфлікт вирішується не повністю. У цьому разі нівелюються або змінюються лише деякі структурні елементи конфлікту, зокрема, сутність протистояння, його психологічне поле, мотиваційна база конфліктної поведінки учасників і т.д.

Процес вирішення будь-якого конфлікту складається з трьох етапів.

Перший – підготовчий, - діагностика конфлікту. Другий - розробка стратегії вирішення проблеми й технології примирення. Третій - реалізація комплексу методів та засобів врегулювання відносин.

Діагностика конфлікту включає: опис його видимих проявів; визначення рівня розвитку конфлікту; виявлення причин конфлікту та його природи; оцінка інтенсивності протікання взаємних дій, щодо протиборства; визначення сфери та масштабів поширення наслідків, тощо.

Ефективне врегулювання конфлікту, тобто вирішення при найменших витратах ресурсів, збереженні життєво важливих суспільних структур, можливо лише при наявності деяких необхідних умов і реалізації принципів управління конфліктом. До таких відносять: наявність організаційно-правового механізму вирішення конфлікту; можливість конструктивного вирішення конфліктів; подальший розвиток комунікативних зв'язків; наявність ресурсів для здійснення системи компенсацій.

Розрізняють: «силову», «компромісну» та «інтегровану» моделі врегулювання конфлікту. Силова модель може мати наслідки двох видів: «перемога-поразка», «поразка-поразка». Дві інші моделі - можливе вирішення конфлікту за типом «перемога-перемога» чи «виграш-виграш».

Застосування позитивних методів вирішення конфлікту досягається застосуванням компромісів або консенсусів між суб'єктами. Це форми завершення конфлікту, як правило, за типом «виграш-виграш» або «перемога-перемога».

Компроміс - це угода на підставі взаємних поступок. Розрізняють компроміси вимушені та добровільні. Перші пов'язують із обставинами, які склалися, або із зовнішньою ситуацією, яка загрожує існуванню обох конфлікуючих сторін. Добровільні укладаються на підставі угоди щодо певних питань та відповідають певній частини інтересів усіх суб'єктів конфлікту. Технологія компромісів досить складна, багато в чому унікальна, але у її структурі є те, що повторюється: деякі способи узгодження інтересів та позицій: консультація, діалог, дискусія, партнерство, співробітництво. Використання вказаних методів дозволяє виявити загальні цінності, знайти кореляцію поглядів з тих чи інших питань, допоможе розкрити позиції, за якими конфлікуючим сторонам необхідно йти на поступки, розробити взаємоприйнятну угоду щодо «правил гри», або інакші взаємоприйнятні норми та правила взаємодій.

Конфлікти можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки та відповідно їхні результати скоріше нейтральні. Якщо наслідки є позитивними чи негативними, то вони переважно короткотермінові, а в довготерміновому періоді встановлюється статус - кво, тобто негативні чи позитивні наслідки стають невідчутними [7].

Управлінські конфлікти виникають раптово без жодної внутрішньої боротьби та вагання суб'єкта конфліктного процесу, за відсутності підготовки, аналізування та прийняття рішень щодо доцільності конфлікту. У разі виникнення таких конфліктів домінує емоційність та суб'єктивність в оцінках, саме емоційність є основною ознакою виникнення та перебігу конфліктів у трудовому колективі, у нашому випадку – туристична агенція [2, ст 213-219]. Суб'єктами зазначених конфліктів, за твердженнями експертів, частіше стають жінки, оскільки, згідно з опитуваннями, жінки-керівники, на відміну від чоловіків-керівників, імпульсивніші та непередбачуваніші. Відповідаючи на запитання: «Чи є які-небудь відмінності в професійній поведінці жінки-керівника порівняно з чоловіком» (допускалося кілька варіантів відповідей), респонденти показали такі результати: 41 % – так, жінки більш емоційніші, ніж чоловіки (частіше приймають імпульсивніші рішення); 39 % – так, жінки непередбачувані (не знаю, що від них чекати); 26 % – так, жінки менш об'єктивні; 20 % – так, жінки м'якші й гнучкіші в управлінні; 10 % – так, жінки мають підвищене почуття справедливості.

Однак жінки менше провокують конфлікти, порівняно із чоловіками, що, можливо, закладено генетично (жінка насамперед спрямована на відтворення та збереження роду) або історично (активна участь чоловіків у завоюванні нових ресурсів).

*Висновки:*

1. Встановлено, що, як і більшість економічних конфліктів, управлінський конфлікт проходить етапи життєвого циклу конфлікту із характерними для кожного з них явними та прихованими ознаками, зміною чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ, особливою поведінкою учасників конфлікту на кожному із етапів.

2. Чітке розмежування етапів життєвого циклу управлінських конфліктів дає змогу менеджерам підбирати кращі методи їх врегулювання та запобігання із мінімальними витратами ресурсів та забезпеченням зростання якості функціональних результатів.

3. Управлінські конфлікти мають велике значення, оскільки створюють напружену

атмосферу та емоційну нестабільність в колективі, оскільки корпоративні цілі відходять на другий план, заміщаючись власними цінностями.

4. Управлінський конфлікт повинен реалізовувати комплекс методів та засобів врегулювання відносин з метою створення позитивних наслідків ситуації, яка склалася в колективі.

*Список використаних джерел:*

1. Пірен М. І. Словник-довідник термінів з конфліктології / під ред. М. І. Пірен, Г. В. Ложкіна. — Київ; Чернівці, 1995.
2. Ковальчук Г. Р. Джерела виникнення та наслідки функціонування управлінських конфліктів на підприємствах / Н. Ю. Подольчак, Г. Р. Ковальчук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». – 2013. № 754.– С. 213–219.
3. Ковальчук Г. Р. Формування стратегії уникнення та врегулювання управлінських конфліктів в системі менеджменту підприємств / Г. Р. Ковальчук // збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції «Трансформація національних моделей економічного розвитку в умовах глобалізації». – Київ, 2014. – С. 434–435.
4. Викторова Т. С. Этапы и фазы конфликтов [Електронний ресурс] / Т. С. Викторова. – Режим доступу: <http://www.viktorova-ts.ru>
5. Дуткевич Т.В. Загальна психологія. Теоретичний курс. [текст] навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 388 с.
6. Методи вирішення конфліктів у робочому колективі. [Електронний ресурс] / – Режим доступу: <http://osvita.ua/vnz/reports/management/13409/print/>
7. Водник В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання . Бюлетень НСПП. 2005. №11. С. 50–54.
8. Ковальчук Г.Р. Оцінювання та запобігання управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств (дисерт. дослідження) [Електронний ресурс] / Г.Р. Ковальчук. – Режим доступу: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1383/diskovalchuk.pdf>.

*References:*

1. Piren M.I. Dictionary-reference book of terms in conflict studies / ed. MI Piren, GV Lozhkina. - Kyiv; Chernivtsi, 1995. (in Ukrainian)
2. Kovalchuk GR Sources of occurrence and consequences of the functioning of management conflicts in enterprises / N. Yu. Podolchak, GR Kovalchuk // Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic" "Problems of Economics and Management". - 2013. № 754.– P. 213–219. (in Ukrainian)
3. Kovalchuk GR Formation of strategy of avoidance and settlement of administrative conflicts in the system of enterprise management / GR Kovalchuk // collection of materials of the international scientific-practical conference "Transformation of national models of economic development in the conditions of globalization". - Kyiv, 2014. - P. 434–435. (in Ukrainian)
4. Viktorova TS Stages and phases of conflicts [Electronic resource] / TS Viktorova. - Access mode: <http://www.viktorova-ts.ru> (in Russian)
5. Dutkevich TV General Psychology. Theoretical course. [text] textbook way. K. : Center for Educational Literature, 2019. 388 p. (in Ukrainian)
6. Methods of conflict resolution in the work team. [Electronic resource] / - Access mode: <http://osvita.ua/vnz/reports/management/13409/print/> (in Ukrainian)
7. Vodnik VD Conflicts in the workforce: causes, ways to prevent and resolve. NSPP Bulletin. 2005. №11. Pp. 50–54. (in Ukrainian)
8. Kovalchuk GR Estimation and prevention of management conflicts in the activities of machine-building enterprises (dissertation research) [Electronic resource] / G.R. Kovalchuk. - Access mode: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1383/diskovalchuk.pdf> (in Ukrainian)

*Надійшла до редколегії 17.12.2020*