

Міністерство освіти і науки України  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка  
Природничо-економічний факультет  
Кафедра менеджменту

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему:

«Особливості комунікації та управління конфліктами в організації»

Виконала: студентка 2 курсу Mg1-M22z групи  
спеціальності 073 Менеджмент  
за освітньо-професійною програмою  
Управління персоналом та економіка праці  
Мартинюк Юлія Леонідівна

Керівник: Олійник Н.Ю., к. пед. н., доцент

Рецензент: Ткачук В.В., к. екон. н., доцент

Кам'янець-Подільський, 2024 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ</b> .....	6
1.1 Основні поняття та причини виникнення конфліктів.....	6
1.2 Види, стадії та структура конфліктів.....	10
1.3 Стратегічні та тактичні методи управління та вирішення конфліктних ситуацій.....	21
<b>Висновки до першого розділу</b> .....	30
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В ТУРИСТИЧНІЙ ФІРМІ «TERRA PODOLICA»</b> .....	31
2.1 Характеристика діяльності досліджуваного підприємства.....	31
2.2 Аналіз психологічного клімату та персоналу «Terra Podolica».....	37
2.3 Оцінка методів та способів вирішення конфліктних ситуацій на «Terra Podolica».....	46
<b>Висновки до другого розділу</b> .....	55
<b>РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ В «TERRA PODOLICA»</b> .....	56
3.1 Розробка рекомендацій щодо застосування методик щодо визначення типу поведінки в конфлікті.....	56
3.2 Вдосконалення управління конфліктними ситуаціями в «Terra Podolica».....	63
<b>Висновки до третього розділу</b> .....	74
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	75
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	80

## ВСТУП

**Актуальність теми.** дипломної роботи як теоретична так і практична доволі велика. В сучасних умовах проблема ефективного управління конфліктами на підприємствах набуває актуальності не тільки в плані покращення соціально-психологічного та емоційного міжособистісної взаємодії, але й являється необхідною складовою успішної ділової взаємодії між працівниками в колективі. В будь-якому, навіть самому зближеному колективі час від часу можуть виникати конфлікти.

Сьогодні ні кому не потрібно доводити, що проблема, пов'язана з вивченням конфліктів має право на існування. До проблем виникнення та ефективного вирішення конфліктів, проведення переговорів та пошуку компромісу проявляють великий інтерес не тільки професійні менеджери та психологи а також соціологи, політики, керівники, соціальні працівники, словом всі ті, хто в своїй практичній діяльності пов'язаний з проблемами взаємодії співробітників в організації.

Проблемі виникнення та розв'язанню конфліктів, вивченню їх причин та шляхів вирішення присвятили свої праці Аніщенко, В.О. [2], Воднік В. Д. [6], Жаворонкова Г. В. [14], Зінчина О. Б. [17], Калінкіна І. В. [21], Ложкин Г. В. [25], Мороз О. В. [28], Орбан-Лембрик Л. Е. [32], Пірен М. І. [35], Савчук, Л.М. [38], Терещенко В.К [45], Хміль Ф.І. [50], Череп, А.В. [53] та інші. При цьому велика частина з них детально описує характеристики конфліктів, їх класифікацію та функції в життєдіяльності окремого працівника та колективу та суспільства в цілому.

«Тerra Podolica» являє собою складну організаційну структуру. Яка містить сукупність взаємопов'язаних елементів, які знаходяться між собою в стійких відносинах, які забезпечують їх функціонування як єдиного цілого. При цьому існування та розвиток даного підприємства постійно супроводжуються виникненням та вирішенням протиріч між конкретними особами або групою осіб через несумісність цілей, інтересів, які іноді приймають настільки гострий характер, що переростають в конфлікт.

Якщо розглядати роботу керівника, то 70-80% її знаходиться під впливом скритих та явних протиріч та протистоянь, ігнорування яких приводять до виникнення та розгортання конфліктів. Менеджер в сучасних умовах господарювання виступає організатором спільної діяльності людей. Він працює в конкретній організації, яка має свою специфіку, свої зв'язки з зовнішнім оточенням при цьому його управлінські функції направлені в основному на досягнення цілей даної організації. При цьому характер міжособистісної взаємодії в інтересах виконання загальних та особистих задач здійснює суттєвий вплив на специфіку виникнення, розвитку та вирішення конфліктів.

Менеджер обов'язково має приймати участь в процесі вирішення конфліктних ситуацій які виникають в організації, та згладжувати їх наслідки. Для досягнення успіху, потрібно володіти певними якостями, однією з головних є вміння попереджувати конфлікти та з гордістю виходити з складних ситуацій, якщо вони все ж таки виникнуть.

**Мета і завдання дослідження.** Головною метою даного дослідження розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління конфліктними ситуаціями в «Terra Podolica» та розробити шляхи їх подолання.

Для досягнення мети були поставлені наступні завдання:

- провести аналіз основних понять та причини виникнення конфліктів;
- охарактеризувати основні види, стадії та структуру конфліктів;
- вивчити стратегічні та тактичні методи управління та вирішення конфліктних ситуацій;
- охарактеризувати діяльність досліджуваного підприємства;
- провести аналіз психологічного клімату досліджуваного підприємства;
- здійснити оцінку методів та способів вирішення конфліктних ситуацій на підприємстві;

- розробити рекомендації щодо застосування методик щодо визначення типу поведінки в конфлікті;
- вдосконалити управління конфліктними ситуаціями на підприємстві.

**Об'єкт дослідження** є туристична фірма «Terra Podolica»

**Предметом дослідження** є вивчення шляхів попередження та розв'язання конфліктів на «Terra Podolica»

**Методи дослідження** в процесі виконання дослідження використовувались різноманітні методи серед них монографічний, діагностичний, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, історичний та логічні підходи, структурний та абстрактно-логічний, статистико-аналітичний, абстрагування та багато інших.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в розробці рекомендацій щодо управління та вирішення конфліктних ситуацій в процесі діяльності досліджуваного підприємства.

**Апробація результатів дослідження** Особливості комунікації та управління конфліктами в організації викладались на науковій конференції студентів і магістрантів за підсумками НДР у 2023-2024 навчальному році.

**Публікації** Результати дослідження опубліковані в збірнику наукових праць студентів та магістрантів в Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка [Електронний ресурс]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. Випуск 18. 266 с.

**Обсяг та структура роботи.** Робота складається зі вступу трьох розділів висновків списку використаної літератури.

## ВИСНОВКИ

В процесі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки: Велика кількість конфліктів виникає через важкість характеру окремих працівників. Спеціалісти розділяють їх на наступні типи:

1. Демонстративні. Характеризуються прагненням бути завжди в центрі уваги користуватись успіхом в колективі. Навіть при відсутності будь-яких підстав можуть піти на конфлікт, хоч якимось чином бути в центрі уваги.

2. Регідні. Ці люди відрізняються зверхнім ставленням, завищеною самооцінкою, не бажанням та не вмінням рахуватись з думкою оточуючих. Їхня поведінка відрізняється безцеремонністю, яка переходить в грубість.

3. Ті які не піддаються керівництву. За поведінкою близькі до регідних. Ведуть себе агресивно, викликаючи увагу на себе, непередбаченість поведінки, відсутність самоконтролю.

4. Зверхточні. Це добросовісні люди, які відрізняються особливою скорпульозністю та підходять до всіх та всьому з позиції завищених вимог. Будь-кого хто не відповідає даним вимогам, піддають різкій критиці.

5. Раціоналісти. Люди готові до конфлікту в будь-який момент, коли є реальна можливість досягнути через конфлікт особисті цілі.

6. Безвольні. Відсутність власних переконань та принципів може зробити людину в руках особи, під впливом якого той виявився. Небезпека цього типу полягає в тому, що частіше за все безвольні мають репутацію добрих людей. Від них не чекають ніяких небезпек.

Науковці виділяють наступні чотири стадії конфлікту:

1 зародження або виникнення. На цій стадії конфлікт має скритий для стороннього спостерігача характер та проявляється як незадоволеність, яка виражається в словесній формі, в ізоляційному або недобросовісній поведінці прояві замкнутості, недовіри, розповсюдженні пліток тощо.

2. формування. На цьому етапі проходить консолідація сторін конфлікту та висування вимог до опонента.

3. розквіт. Сторони переходять до активних дій, блокуючи один одному можливість досягнення цілей та намірів.

4. згасання або перебудова. Це стадія повного або часткового вирішення конфлікту, яке відбувається в результаті або вичерпання ресурсів однієї або обома сторонами, або досягненням між ними угоди, або усунення однієї зі сторін.

До стратегічних методів управління конфліктами відносяться:

- роз'яснення вимог до роботи, під час прийому працівників на роботу для уникнення конфліктних ситуацій варто детально роз'яснювати їм їхні посадові обов'язки;

- застосування механізму координації, в колективі мають бути спеціалісти які б змогли узгодити діяльність співробітників до виникнення конфлікту;

- встановлення загально організаційних комплексних цілей, вони мають бути доведені до всіх працівників організації та бути чітко зрозумілими;

- використання системи винагороди, в правилах внутрішнього розпорядку мають бути чітко прописані правила за що працівники можуть отримати як винагороду так і штрафні санкції.

Основні напрямки діяльності тур фірми «Terra Podolica» залежить від сезону та орієнтована на цільовий туристичний ринок. Туристична фірма «Terra Podolica» пропонує велику кількість варіантів як з користю та задоволенням провести час.

«Terra Podolica» пропонує широкий спектр послуг: організація відпочинку на воді, оздоровчі тури по річці Дністер, сплави каньоном Смотрича, майстер-клас «Подільські корали», «Палеотур Історія Кам'янецьких скель», «Квест прогулянка «Полювання на мамонта», «Піший тур Таємниці семи морів». Організація корпоративного відпочинку перевозки пасажирів, організація екскурсійних програм по місту.

Як показує досвід чим вищий освітній рівень працівників тим підприємство має більше шансів здобути конкурентні переваги на ринку туристичних послуг. Дослідження показують, що люди з вищою освітою це переважно молодші люди які прагнуть до здобуття освіти та поліпшення свого освітнього рівня. Однак наявність вищої освіти не завжди означає вищий рівень кваліфікації працівника.

Основне завдання керівника будь-якої організації це формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу, яке являється одним з важливих умов боротьби за зростання продуктивності праці та якості послуг. Від нього залежить підбір кадрів, винагорода та покарання членів колективу, просування їх кар'єрною драбиною, організація праці працівників. Багато чого залежить від стилю керівництва.

Отже, проведений аналіз кількісного та якісного складу персоналу «Terra Podolica» дає підстави стверджувати, що організація володіє достатньою кількістю працівників та їх якісні характеристики є достатніми для ефективного здійснення діяльності на ринку туристичних послуг міста. Керівництво підприємства постійно дбає про покращення якісних показників своїх працівників та намагається залучити до роботи в організації висококваліфіковані кадри. Ціннісні орієнтації працівників «Terra Podolica» сприяють зменшенню конфліктних ситуацій в організації та є можливості до розвитку сприятливого мікроклімату в колективі.

Спостереження показують, що 80% виникає без бажання участі в них конфліктуючих сторін тобто причини не міжособистісні а більш спонтанні які виникають через незначні розходження. Головну роль при виникненні конфліктів відіграють так звані конфліктогени які детально були описані в попередніх розділах даного дослідження. конфліктогени це слова, дії або бездіяльність які можуть призвести до виникнення та розгортання конфлікту.

Проведені дослідження показали, що конфлікт в організації може бути швидко вирішений, якщо менеджеру відомі відповідні методи. Однак, при



цьому менеджер обов'язково має розглянути характеристики конфлікту, цілі мотиви, емоційний стан опонентів, причини, тощо.

Вирішення конфлікту з врахуванням його цілей. Вкрай важливо швидко визначити цілі конфлікуючих сторін, провести чітку границю між особливостями між особистими та ділової взаємодії. Якщо особисті цілі являються домінуючими, то доцільно до опонента застосувати спочатку міри виховного характеру, висунувши певні жорсткі вимоги. Якщо один з опонентів має більш високий ранг по відношенню до іншого, то йому варто вказати на необхідність притримуватись певних норм та правил поведінки.

В деяких випадках, вважається що конфронтація в розумних, контрольованих межах більш продуктивна з точки зору рішення конфлікту, ніж згладжування уникаючи навіть компромісу, хоча даного підтвердження притримуються не всі спеціалісти які займаються вирішенням конфліктів.

Люди об'єднуються в спільні групи з тими, хто розділяє їх переконання, або з тими, хто належить до тієї ж етнічної групи. По суті об'єднання навколо мови та відчуття етнічної близькості протягом всієї людської історії виступає в якості основи суспільства. В той же час ми схильні вороже або зі страхом відноситись до інших хто від нас відрізняється. Розрізненість може мати місце на будь-якому рівні біологічному, культурному або політичній реальності.

Здатність до компромісу це ознака реалізму та високої культури спілкування тобто якість, яка особливо ціниться в управлінській практиці. Не варто, однак, застосовувати його без потреби, спішити з прийняттям компромісних рішень, переривати тим самим ґрунтовне обговорення складної проблеми, вміло скорочувати час на творчий пошук розумних альтернатив, оптимальних варіантів. Кожен раз потрібно перевіряти, чи ефективний в даному випадку компроміс в порівнянні, наприклад, з співробітництвом, ухиленням або пристосуванням.

В сучасному світі, в умовах жорсткої конкуренції, команда професіоналів являється запорукою успішного бізнесу. Тому будь-якому

менеджеру необхідно знати, як формуються навички командної взаємодії та що таке командо утворення.

Отже, використання тренінгів в процесі вивчення конфліктів в «Terra Podolica» дасть можливість вивчити особливості діяльності різних категорій персоналу в різних ситуаціях. Тренінги сприяють підвищенню компетентності та професійності співробітників а також вчать їх діяти в різноманітних ситуаціях.

Практики в сфері управління персоналом стверджують про позитивний вплив стресу який є несильний проявляється в ряді психологічних та фізіологічних рис покращення уваги його об'єму та стійкості, в підвищенні зацікавленості людини в досягненні поставленої цілі, в позитивному емоційному описі в процесі роботи, в зрушенні соматичних показників в бік інтенсивності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абашина, О.В. Дослідження факторів впливу на ефективність праці зайнятих у сучасній економіці України. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, Вип. 20(2), 2021. с. 36-46.
2. Аніщенко, В.О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. Актуальні проблеми економіки, 2023 № 3, с. 64–72.
3. Балабанова, Л.В. та Сардак, О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 468 с.
4. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. Маркетинг і менеджмент інновацій 2022. № 3. С.111–119.
5. Вакуленко С.М. Соціологія праці. наук.-навч. посіб. С.М. Вакуленко. Київ. Знання, 2018. 262 с.
6. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. Бюлетень НСПП. 2022. №11. С. 50–54.
7. Гелрїгел Д. Організаційна поведінка. Київ. Основи, 2021. 726 с.
8. Гіденс Е. Соціологія. Київ. 2021. 268 с.
9. Дворецька, Г.В. Соціологія: навчальний посібник. Київ: 2022 КНЕУ. 351 с.
10. Діденко, В.М. Менеджмент: підручник. Київ: 2021 Кондор, 584 с.
11. Довгань Н. Службові конфлікти та інтриги. Вісн. УАДУ. 2021. № 1. Ч. 1. С. 403–413.
12. Економіка підприємства: Підручник. За ред. А.В. Шегди. Київ. Знання, 2021. 614 с.
13. Ємельяненко Л. М. Конфліктологія. Київ. КНЕУ, 2023. 315 с.
14. Жаворонкова Г. В. Управління конфліктами. Київ. Кондор, 2020. 172 с.
15. Жайворонок, В.В. Знаки української етнокультури: словник-довідник. Київ: Довіра, 2022. 703 с.

16. Завадський, Й.С. Менеджмент: Management. У 3 т. Т. 1. 3-тє вид. Київ: Вид-во Європ. ун-ту., 2021. 542 с.
17. Зінчина О. Б. Конфліктологія. Харків. ХНАМГ, 2019. 164 с.
18. Іванюта С.М. Підприємництво та бізнес-культура : навч. Посібник. Київ. 2021. 288 с.
19. Ігнатєва, І.А та Янковой, Р.В. Нові парадигми стратегічного управління промисловими підприємствами в умовах ринкових трансформацій. Актуальні проблеми економіки, 2022 № 1(127), с. 157-163.
20. Ішмуратов А. Т. Конфлікт та згода. Київ. Наукова думка, 2021. 190 с.
21. Калінкіна І. В. Творчість як варіант сублімації конфлікту. Психосемантика. збірник статей. 2019. № 50. С. 14–19.
22. Карамушка Л. М. Психологія управління. Київ. Міленіум, 2023. 344 с.
23. Кравченко О. П. Погляд конфліктолога на онтосинтез конфлікту. Соціологічні дослідження. 2024. № 9. С.103–112.
24. Лещенко, А.В. Содержание и объем понятия правовое поведение. Актуальні проблеми держави і права. 2021. Вип. 60, с. 462–470.
25. Ложкин Г. В. Практическая психология конфликта. 2-е изд., стереотип. Київ. МАУП, 2022. 256 с.
26. Лукашевич, М.П. Соціологія праці: підручник. Київ. 2022. 440 с.
27. Монастирський, Г.Л. Теорія організації: навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2024. 288 с
28. Мороз О. В. Концепція економічної безпеки сучасного підприємства: монографія. Вінниця. ВНТУ, 2021. 241 с.
29. Нагаєв В.М. Конфліктологія. Київ. ЦУЛ, 2021. 198 с.
30. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. Галицький економічний вісник. 2023. № 2(41). С.79–83.

31. Омельчук, О.М. Поведінка людини: філософсько-правовий вимір: монографія. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права, 2022. 383 с.
32. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Київ 2022. 378 с.
33. Орбан-Лембрик, Л.Е. та Кощинець, В.В. Юридична психологія: навчальний посібник. Чернівці: 2021. 448 с.
34. Писарєв, В.Г. Маргінальна поведінка особи: теоретико-правовий аспект. Кандидат наук. Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 200 с.
35. Пірен М. І. Конфліктологія. Київ. МАУП, 2023. 360 с.
36. Рульєв, В.А., Гуткевич, С.О. та Мостенська, Т.Л. Управління персоналом: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Кондор, 2023. 310 с.
37. Савін, С.Ю. Цілісність соціально-трудоових структур. Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки, 2017. №1(244), с. 156-157.
38. Савчук, Л.М. та Савчук, О.О. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації. Проблеми науки, 2022. № 9, с. 23-27.
39. Сватюк, О.Р. Аналіз сутності та складу факторів зростання продуктивності праці. Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць, 2023. Вип. 17.3, с. 214-220.
40. Сівашенко, Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. Економічний аналіз: збірник наукових праць, 2022. Вип. 11, Ч. 3, с. 48-50.
41. Сірко А. В. Корпоративні відносини в перехідній економіці: проблеми теорії і практики. Київ. 2021. 413 с.
42. Скібіцька, Л.І. та Скібіцький, О.М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 416 с.
43. Слабко, Я.Я. Управління організаційною культурою

підприємства: інноваційний аспект. Інвестиції: практика та досвід, 2021. № 7, с. 19- 22.

44. Степанцова, Ю.М. та Лещук, С.С. Проблеми кадрового планування персоналу підприємств та шляхи їх вирішення. Наука й економіка, 2021. Вип. 1(37), с. 99-102.

45. Терещенко В.К., Ткачук, В.А. Лисенко, В.І. Соціологія праці: підручник, Київ: ВД «Стилос», 2022. 200 с.

46. Тимофієв В. Г. Посередництво у конфліктах в управлінській діяльності державних службовців. Зб. наук. пр. НАДУ. 2024. № 1. С. 111–122.

47. Толбатов Ю. А. Економетрика. Київ. 2022. 320 с.

48. Томашевський А. К. Соціальний конфлікт на підприємстві. Київ. Либідь, 2023. 254 с.

49. Халіна, В.Ю. та Васильєва, Т.С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. Економіка та держава, 2018. № 9, с. 75-78.

50. Хміль Ф.І. Управління персоналом. Київ. Академвидав, 2022. 488 с.

51. Христенко, О.В., Управління розвитком інноваційної культури на підприємстві. Економіка і регіон, 2021. № 5 (54), с. 53-59.

52. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів. Київ. 2024. 172 с.

53. Череп, А.В., Григорович, Л.С. Огляд методів оцінки ефективності управління підприємством. Бізнес Інформ, 2018. № 12, с. 430-434.

54. Чумиков А. Н. Керування конфліктами. Київ. МАУП, 2023. 97 с.