

DOI: 10.26565/2310-9513-2024-20-10  
УДК 338.486

## РОЗРОБКА ПСИХОЛОГІЧНОЇ ТРЕНІНГОВОЇ ПРОГРАМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО»

### Шамара Ірина Миколаївна

канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри світової політики,  
дипломатії та туристичного бізнесу  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
майдан Свободи, 4, м. Харків, Україна, 61022  
e-mail: [shamara@karazin.ua](mailto:shamara@karazin.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2431-9185>

### Курдюкова Юлія Олександрівна

магістр кафедри світової політики,  
дипломатії та туристичного бізнесу  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
майдан Свободи, 4, м. Харків, Україна, 61022  
e-mail: [kurdiukovajuli@gmail.com](mailto:kurdiukovajuli@gmail.com)

З метою підвищення ефективності функціонування туристичних підприємств важливим стає використання сучасних підходів до управління конфліктами, які враховують психологічні аспекти взаємодії в колективі. Конфлікти, що виникають у цій галузі, можуть суттєво впливати на якість послуг, рівень задоволеності клієнтів і внутрішній клімат організації. Тому особливу увагу варто приділяти способам їхньої профілактики та вирішення. У дослідженні проаналізовано природу конфліктів у туристичних підприємствах, основні фактори, що їх зумовлюють, і розглянуто можливість зниження їх негативного впливу на діяльність організації. Акцент зроблено на застосуванні психологічних методів, таких як розвиток навичок активного слухання, удосконалення стратегій стрес-менеджменту та формування позитивного комунікаційного середовища. Розглянуто питання розв'язання конфліктів через медіацію та коучинг, що дозволяє мінімізувати їхню ескалацію. Дослідження базується на комплексному підході з використанням методів системного аналізу, анкетування, структурного моделювання та описового методу. У результаті було запропоновано практичні рекомендації для покращення управлінських рішень, спрямованих на формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та забезпечення стабільного розвитку підприємства. Предметом дослідження є психологічні аспекти управління конфліктами на туристичному підприємстві «Відпочинок на всі сто». Мета дослідження полягає в розробці заходів щодо покращення управління конфліктами на підприємстві «Відпочинок на всі сто». Використовуються загальнонаукові методи дослідження: системний, описовий, порівняльний та структурно-логічний аналіз. У ході дослідження були отримані наступні результати: проаналізовано психологічний клімат та виявлено основні причини виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві «Відпочинок на всі сто». Висновки: обґрунтовано доцільність розробки психологічної тренінгової програми для покращення управління конфліктами на підприємстві «Відпочинок на всі сто» та визначено очікувані результати проведення тренінгової програми управління конфліктами на підприємстві

**Ключові слова:** туристична галузь, управління конфліктами, психологічні аспекти, медіація, стрес-менеджмент, комунікація, розвиток колективу.

**Як цитувати:** Шамара І.М., Курдюкова Ю.О. Розробка психологічної тренінгової програми управління конфліктами на підприємстві «Відпочинок на всі сто». *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносин. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2024. № 20. С. 89–97. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2024-20-10>

**In cites:** Shamara I., Kurdiukova Ju. (2024). Development of a psychological training program for conflict management at the enterprise «Vidpochinok na vsi sto». *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, (20), 89–97. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2024-20-10> (in Ukrainian)

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвитку туристичної галузі ефективно управління персоналом є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Конфлікти, які виникають у процесі професійної діяльності, негативно впливають на продуктивність роботи, психологічний клімат у колективі та рівень задоволеності співробітників. Особливо це стосується підприємств туристичної сфери, таких як «Відпочинок на всі сто», де висока інтенсивність комунікацій і стресові ситуації створюють сприятливий ґрунт для виникнення міжособистісних і внутрішньоорганізаційних конфліктів.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю створення дієвих інструментів для управління конфліктами, що сприятимуть покращенню комунікації в колективі, розвитку емоційного інтелекту та формуванню гармонійного робочого середовища.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Управління конфліктом – це процес активного впливу на конфлікт з метою його ефективного подолання. Мета управління конфліктом полягає в попередженні негативних наслідків конфлікту, забезпеченні конструктивного розв'язання суперечок та сприянні гармонійним взаєминам серед учасників конфлікту.

Дослідження психологічного клімату та його впливу на професійну діяльність знайшли відображення в роботах вітчизняних та зарубіжних авторів, а саме: А. Ю. Парфіненка, І. М. Шамари, Г.І. Гапоненко, О. В. Євтушенко, методологічні основи дослідження конфліктів були відображені в працях таких науковців, як: Л. Козер, Д.В. Люсін, Н. Голл, Е. Гідденс, М. Фетіскін, В. Козлов, Г. Мануйлов та ін.

**Мета статті** полягає у розробці триденної психологічної тренінгової програми для покращення управління конфліктами на підприємстві «Відпочинок на всі сто».

**Виклад основного матеріалу.** Різниця в поглядах людей, їх різне сприйняття та оцінка подій часто стають причиною конфліктів. Якщо така ситуація загрожує досягненню мети хоча б однієї з осіб, виникає конфліктна ситуація. Управління конфліктами є складним процесом, який включає різноманітні етапи діяльності, такі як зображені на Рис. 1.[1].

Прогнозування конфліктів – це процес аналізу, оцінки та передбачення можливості виникнення та розвитку конфліктних ситуацій. Це включає у

себе оцінку факторів, що сприяють конфліктам, виявлення основних суперечностей, діагностику потенційних конфліктних ситуацій та прогнозування їхнього подальшого розвитку.

Прогнозування, а також профілактика та попередження, є важливими інструментами управління на початкових етапах виникнення соціальних суперечностей. Чим швидше ми виявимо проблемну ситуацію в соціальній взаємодії, тим менше зусиль потрібно буде зробити для її успішного вирішення. Прогнозування відіграє важливу роль у своєчасному виявленні соціальних суперечностей, а також у обґрунтованому припущенні їх виникнення і розвитку на основі конфліктних ситуацій [6].

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

Для проведення досліджень конфліктів в туризмі використовуються різні методи дослідження (Рис.2.), які ми розглянемо далі.

1. Метод експертних оцінок – використовується для збору та оцінки думок експертів в галузі туризму щодо конфліктних ситуацій.

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

3. Метод спостереження – полягає в спостереженні за конфліктними ситуаціями в туризмі та їх детальному аналізу.

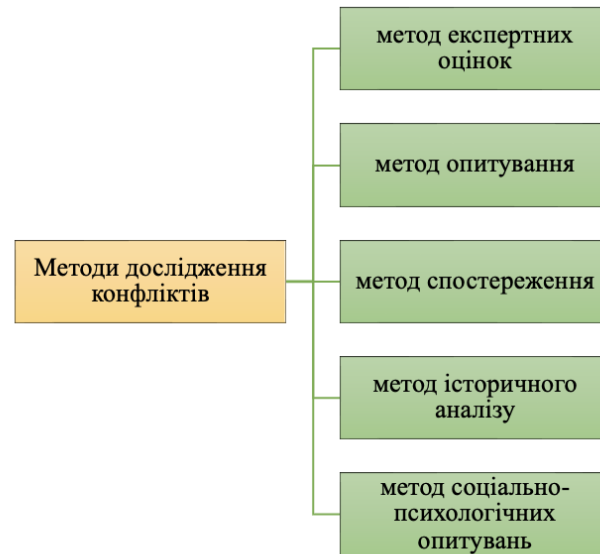
4. Метод історичного аналізу – полягає в аналізі історичних джерел та дослідженні розвитку конфліктів у туризмі на протязі років. [1].

5. Соціально-психологічні опитування мають на меті виявлення соціально-психологічних аспектів конфліктів у взаємодії між людьми, як у особистих, так і у групових відносинах. Психологічні методи включають проведення тренінгів з розвитку емоційного інтелекту, формування культури взаємоповаги та застосування технік зниження стресу. Це сприяє розвитку навичок розуміння власних емоцій, емпатії та ефективного управління стресовими ситуаціями.

Для розробки тренінгової програми з управління конфліктами було необхідно провести детальний аналіз підприємства «Відпочинок на всі сто» та оцінити його психологічний клімат. Це дозволило визначити специфіку роботи колективу, виявити основні причини конфліктів і оцінити рівень емоцій-



Рис.1. Основні етапи управління конфліктами [1]  
Fig. 1. Main stages of conflict management [1]



*Рис.2. Методи дослідження конфліктів  
Розроблено авторами за матеріалами: [1]  
Fig. 2. Methods of conflict research  
Developed by the authors based on materials: [1]*

ного інтелекту працівників. Зібрана інформація стала основою для створення тренінгових модулів, які максимально відповідають потребам підприємства та спрямовані на покращення взаємодії в колективі.

Головний офіс підприємства «Відпочинок на всі сто» розташований у Харкові. Також є офіс у Києві та Одесі. Компанія спеціалізується на організації турів всередині України, тобто фокус на внутрішньому туризмі. Популярні напрямки Карпати, Закарпаття, Кам'янець-Подільський, Також пропонує закордонні подорожі до популярних туристичних країн, таких як Туреччина, Румунія, Болгарія, Греція та інші. Серед напрямків роботи можна виділити організацію турів вихідного дня, екскурсійних турів, корпоративних та індивідуальних подорожей. Компанія також пропонує послуги бронювання ж/д квитків та авіаквитків, страхування та оренду авто.

Підприємство пропонує тури середнього і економ-класу, орієнтуючись на широку аудиторію. Часто проводяться акції та знижки на популярні тури, що робить подорожі доступними для більшої кількості клієнтів.

У результаті аналізу діяльності туристичного підприємства «Відпочинок на всі сто» нами було зроблено висновок про необхідність проведення цільових опитувань, які допоможуть визначити ключові аспекти роботи з емоційним інтелектом і стійкістю до конфліктів серед співробітників. Зокрема, було вирішено використати такі методики: опитувальник емоційного інтелекту Д. Люсіна і Н. Холла, а також експрес-діагностику стійкості до конфліктів М. Фетискіна, В. Козлова і Г. Мануйлова. Ці опитування дозволяють не лише оцінити рівень сформованості емоційної компетентності та кон-

фліктостійкості, але й глибше зрозуміти основні психологічні особливості співробітників, які впливають на їхню ефективність у вирішенні конфліктів та взаємодії з клієнтами.

Результати дослідження емоційного інтелекту, оцінені за шкалами опитувальника «Емоційний інтелект» Д.В. Люсіна (ЕІн), показують відсотковий рівень кожного з компонентів емоційного інтелекту серед респондентів-працівників підприємства «Відпочинок на всі сто», відповідно до тестових норм. Це дозволяє кількісно оцінити рівень розвитку ключових аспектів емоційного інтелекту у вибірці та визначити їхню відповідність загальноприйнятими нормам.

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

Для детальнішого аналізу емоційного інтелекту респондентів була використана діагностична методика Н. Холла. Високі бали за її шкалами свідчать про добре розвинені емоційні компетенції, такі як емоційна обізнаність, управління емоціями, самомотивація, емпатія та здатність розпізнавати емоції інших.

Результати діагностики емоційного інтелекту представлені в Табл. 1 та на Рис.3.

Рівні за шкалами визначаються так: 14 і більше – високий, 8-13 – середній, 7 і менше – низький. Інтегральний рівень емоційного інтелекту (сума балів за всіма шкалами) поділяється на три категорії: 70 і більше – високий, 40-69 – середній, 39 і менше – низький. Отримані результати емоційного інтелекту респондентів подано в таблиці (Табл. 2.) та зображено на гістограмі (Рис.4).

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

Результати дослідження, отримані за допомогою двох діагностичних методик — опитувальників Д. В. Люсіна (ЕмІн) і Н. Холла, — демонструють схожі тенденції. Більшість респондентів мають низький або середній рівень розвитку компонен-

тів емоційного інтелекту за всіма шкалами. Це вказує на те, що значна частина вибірки володіє базовими вміннями у розпізнаванні та розумінні як власних емоцій, так і емоцій інших, а також частково усвідомлює причини виникнення цих емоцій. Водночас у них спостерігаються певні труднощі з ефективним управлінням власними емоційними станами та впливом на емоційні стани інших, що свідчить про потребу в подальшому розвитку цих компетенцій.

Таблиця 1

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

Table 1

**Levels of emotional intelligence components in representatives of the company's team according to the method of D. Lyusin**

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

Складено авторами  
Compiled by the authors

Таблиця 2

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

Table 2

**Levels of emotional intelligence components in employees of «Vidpochinok na vsi sto» according to the results of N. Hall's testing**

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

Складено авторами  
Compiled by the authors

Таблиця 3

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

Table 3

**Distribution of levels of conflict tolerance development among respondents «Vidpochinok na vsi sto»**

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

Складено авторами  
Compiled by the authors

Для вивчення ступеня вираженості конфліктності особистості ми застосували експрес-діагностику стійкості до конфліктів, розроблену М. Фетискіним, В. Козловим і Г. Мануйловим. Ця методика дозволяє визначити основні стратегії поведінки в умовах потенційного конфлікту, зокрема в міжособистісних суперечках, а також опосередковано оцінити рівень конфліктостійкості особистості. Відсотковий розподіл досліджуваних за рівнями вираженості конфліктності подано в Таблиці 3.

Аналіз рівнів конфліктостійкості показав, що більшість респондентів (60%) мають високий рівень

конфліктності, що свідчить про схильність до труднощів у міжособистісних ситуаціях. Третина (30%) демонструють середній рівень, що вказує на здатність частково конструктивно вирішувати конфлікти, а 10% мають високу конфліктостійкість, ефективно уникаючи суперечок і керуючи емоціями.

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

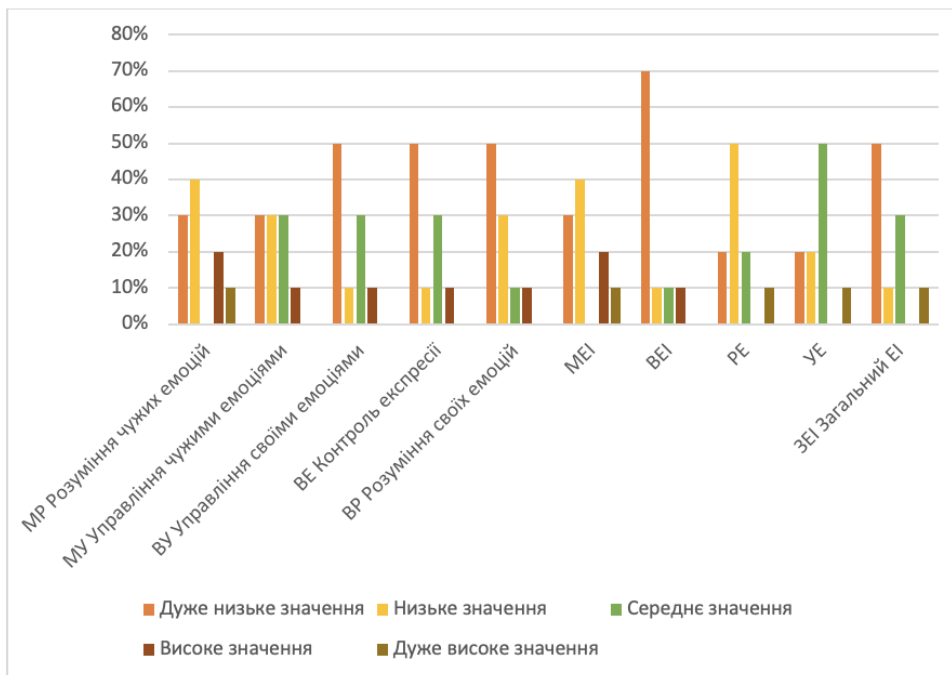


Рис.3. Гістограма результатів дослідження емоційного інтелекту працівників «Відпочинок на всі сто»  
 Розроблено авторами  
 Fig. 3. Histogram of the results of the study of emotional intelligence of employees «Vidpochinok na vsi sto»  
 Developed by the authors

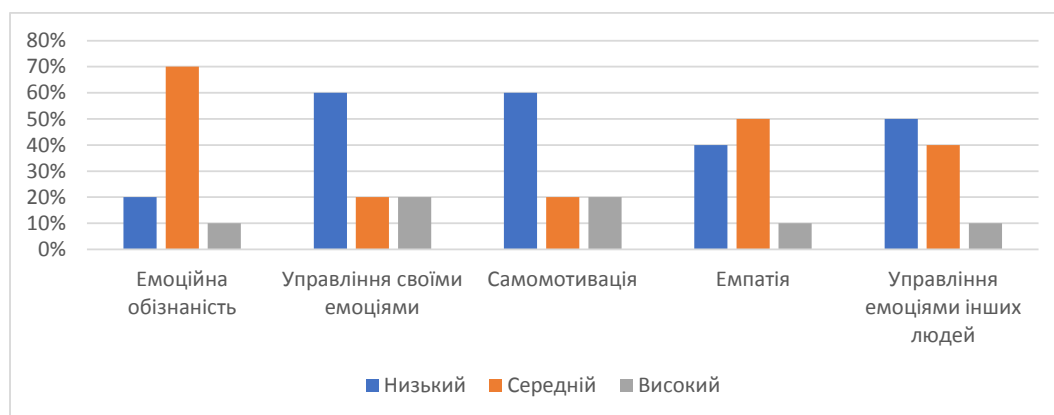


Рис.4. Групові результати співробітників «Відпочинок на всі сто» за методикою емоційного інтелекту Н. Холла  
 Розроблено авторами  
 Fig. 4. Group results of employees of «Vidpochinok na vsi sto» using the emotional intelligence method of N. Hall  
 Developed by the authors

Таблиця 4

## Ключові заходи тренінгової програми

Table 4

## Key activities of the training program

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

Складено авторами

Compiled by the authors

Таблиця 5

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

Table 5

## Predicted changes in indicators according to the EmIn emotional intelligence test, N. Hall test and express diagnostics of the level of conflict

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

Складено авторами

Compiled by the authors



грами, спрямованої на підвищення рівня емоційного інтелекту у групі.

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

Триденна програма тренінгу (Табл. 4) з розвитку емоційного інтелекту (EI) побудована на основі трьох компонентів: когнітивної, емоційно-вольової та поведінкової складових, що допомагають учасникам глибше зрозуміти та контролювати свої емоції, а також навчитися впливати на емоційні стани інших.

Перший день тренінгу позитивно вплине на колектив «Відпочинок на всі сто», оскільки він буде спрямований на розвиток когнітивного аспекту емоційного інтелекту (EI), що є ключовим для ефективної взаємодії в команді. Знайомство з основами EI дозволить співробітникам краще усвідомити, як емоції впливають на їхню професійну діяльність і міжособистісні стосунки. Знання трьох компонентної моделі емоційного інтелекту допоможе глибше зрозуміти важливість кожної складової емоційного інтелекту, що сприятиме підвищенню ефективності спільної роботи. Вивчення навичок розпізнавання власних емоцій та емоцій інших дозволить співробітникам краще контролювати свої реакції, що допоможе уникнути конфліктів і непорозумінь у команді. Визначення емоційних тригерів і розробка стратегій для реагування на стрес покращить взаєморозуміння та атмосферу в компанії.

Другий день тренінгу буде корисним для колективу «Відпочинок на всі сто», оскільки він спрямований на розвиток емоційно-вольової складової, що дозволяє ефективно управляти емоціями в стресових ситуаціях. Опанування технік саморегуляції, таких як дихальні вправи та медитація, допоможе співробітникам зберігати спокій і раціональність навіть під час напружених моментів, що значно покращить їхню здатність приймати зважені рішення.

Навчання впливати на емоції інших без конфліктів створить сприятливу атмосферу для взаємодії в команді, знижуючи ризик емоційних спалахів та непорозумінь. Вправи з самоконтролю допоможуть співробітникам залишатися спокійними та врівноваженими, що позитивно вплине на ефективність роботи та взаєморозуміння в колективі.

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

Очікується, що завдяки цьому тренінгу учасники навчатимуться краще розпізнавати свої емоції, керувати ними та розуміти емоційний стан інших, що сприятиме як індивідуальній ефективності, так і покращенню командної роботи.

Оцінка ефективності впровадження тренінгу буде проведена в експериментальній групі після завершення тренінгової програми шляхом повторного вимірювання за допомогою опитувальників для діагностики емоційного інтелекту за методикою Д. Люсіна та Н. Холла, а також за допомогою експрес-діагностики для визначення рівня конфліктостійкості. Прогнозовані результати ґрунтуються на попередніх дослідженнях у галузі розвитку емоційного інтелекту та оцінках ефективності аналогічних програм.

Узагальнений прогноз на покращення показників відповідно до тесту емоційного інтелекту Емін, тесту Н. Холла та експрес-діагностики рівня конфліктності відображені у Табл. 5. Ця таблиця відображає прогнозовані зміни основних показників за кожним з тестів після впровадження триденного семінару. У таблиці представлено поточні рівні розвитку ключових показників емоційного інтелекту та конфліктостійкості, оцінених за методиками Емін, Н. Холла та експрес-діагностики конфліктності, а також прогнозовані покращення після впровадження тренінгових програм.

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

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

За результатами експрес-діагностики конфліктності прогнозується зниження рівня конфліктності, агресивності та емоційної напруги. Також передбачається значне зростання здатності до конструктивного вирішення конфліктів, зокрема, покращення цього показника на 30%, до високого рівня. Ці зміни спрямовані на загальне вдосконалення емоційних і комунікаційних навичок співробітників та зменшення негативного впливу конфліктів у колективі.

Очікується, що учасники семінару матимуть покращені навички комунікації, що призведе до зниження рівня конфліктності в колективі. Після тренінгу учасники зможуть більш усвідомлено вести дискусії, зважаючи на емоційний стан співрозмовників, що дозволить уникати багатьох конфліктів. Це позитивно вплине на робочий клімат, підвищивши загальний рівень довіри та взаємоповаги у колективі. У результаті проведення семінару учасники мають покращити свою здатність до самоусвідомлення та самоконтролю, що зменшить рівень стресу та конфліктів у команді. Крім того, покращення навичок емпатії та комунікації сприятиме створенню здорового робочого клімату і підвищенню

ефективності роботи. Це, у свою чергу, може позитивно вплинути на загальну атмосферу в організації та підвищити продуктивність співробітників.

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

**Висновки.** Дослідження управління конфліктами на прикладі підприємства «Відпочинок на всі сто» підтвердило важливість врахування психологічних аспектів у роботі колективу. Основними причинами конфліктів виявилися низький рівень емоційного інтелекту, недостатня самомотивація та складнощі в комунікації.

Розроблена програма тренінгу з розвитку емоційного інтелекту спрямована на формування навичок управління емоціями, ефективного спілкування та емпатії, що є критично важливим для роботи в туристичній сфері.

Запропоновані методи профілактики та вирішення конфліктів, орієнтовані на розвиток персоналу, дозволять знизити рівень конфліктності, покращити психологічний клімат у колективі й підвищити ефективність діяльності підприємства. Впровадження цих підходів сприятиме досягненню стратегічних цілей і забезпеченню стійкості бізнесу в конкурентному середовищі.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Зінчина О. Б. Конфліктологія: Навчальний посібник. Харків: ХНАМГ, 2007. 164 с.
2. Костюк А. В. Емоційний інтелект та шляхи його розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Психологічні науки*. 2014. Вип. 2(1). С. 85-89.
3. Макарова М. В. Комунікації в туризмі: основи дослідження, види та шляхи розвитку. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5832>.
4. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці: Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.
5. Руденко О. М. Психологія соціально-культурного сервісу і туризм: Навчальний посібник для Вузів. URL: <https://infotour.in.ua/rudenko.htm>
6. Титаренко Д., Титаренко О. Конфліктологія: Навчальний посібник. Дакор. 2021. С. 212
7. Уманець О. О. Емоційний інтелект як показник цілісного розвитку особистості. *Психологія і суспільство*. 2004. № 3.
8. Управління конфліктами: методичні рекомендації до семінарських і практичних завдань для студентів усіх спеціальностей першого (бакалаврського) рівня / уклад. О. А. Єрмоленко, Х. Ф. Агавердієва, С. М. Голубев. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 61 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/>
9. Юрченко С. О., Юрченко О. Є. Особливості розвитку ділового туризму на сучасному етапі. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2016. №5. С. 171-175.
10. DiScala J. E. 6 Common Business Travel Problems and Their Solutions. *Inc*. 2018. URL: <https://www.inc.com/john-discalas/smart-ways-to-manage-these-6-common-business-travel-challenges.html>.

Стаття надійшла до редакції 18.10.2024

Стаття рекомендована до друку 19.11.2024



**Irina Shamara**, PhD (Economics), Associate Professor, V. N Karazin Kharkiv National University, 6, Svobody Sq., Kharkov, Ukraine, 61022, e-mail: shamara@karazin.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2431-9185>

**Julia Kurdiukova**, Master, V. N. Karazin Kharkiv National University, Svobody sq., 6, Kharkiv, Ukraine, 61022, e-mail: [kurdiukovajuli@gmail.com](mailto:kurdiukovajuli@gmail.com)

## DEVELOPMENT OF A PSYCHOLOGICAL TRAINING PROGRAM FOR CONFLICT MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE «VIDPOCHINOK NA VSI STO»

In order to improve the efficiency of tourism enterprises, it is important to use modern approaches to conflict management that take into account the psychological aspects of interaction in the team. Conflicts that arise in this area can significantly affect the quality of services, the level of customer satisfaction and the internal climate of the organization. Therefore, special attention should be paid to methods of their prevention and resolution. The study analyzes the nature of conflicts in tourism enterprises, the main factors that determine them, and considers the possibilities of reducing their negative impact on the activities of the organization. The emphasis is on the application of psychological methods, such as the development of active listening skills, improving stress management strategies and creating a positive communication environment. The issue of resolving conflicts through mediation and coaching, which allows minimizing their escalation, is considered. The study is based on an integrated approach using the methods of system analysis, questionnaires, structural modeling and the descriptive method. As a result, practical recommendations were proposed for improving management decisions aimed at creating a favorable socio-psychological climate in the team and ensuring the stable development of the enterprise. The subject of the study is the psychological aspects of conflict management at the tourist enterprise «Vidpochinok na vsi sto». The purpose of the study is to develop measures to improve conflict management at the enterprise «Vidpochinok na vsi sto». General scientific research methods are used: systemic, descriptive, comparative and structural-logical analysis. The following results were obtained during the study: the psychological climate was analyzed and the main causes of conflict situations at the enterprise «Vidpochinok na vsi sto» were identified. Conclusions: the feasibility of developing a psychological training program to improve conflict management at the enterprise «Vidpochinok na vsi sto» is substantiated and the expected results of conducting a conflict management training program at the enterprise are determined.

**Key words:** *tourism industry, conflict management, psychological aspects, mediation, stress management, communication, team development.*

### REFERENCES

1. Zinchina O. B. (2007) *Konfliktologiya: Navchalnij posibnik [Conflictology: A Study Guide]*. Harkiv: HNAMEG.
2. Kostyuk A. V. (2014) *Emocijnij intelekt ta shlyahi jogo rozvitku [Emotional intelligence and ways to develop it]*. *Naukovij visnik Hersonskogo derzhavnogo universitetu. Seriya Psihologichni nauki*. Vyp. 2(1), 85-89.
3. Makarova M. V. (2017) *Komunikaciyi v turizmi: osnovi doslidzhennya, vidi ta shlyahi rozvitku [Communications in tourism: research basics, types and development paths]*. *Efektivna ekonomika*. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5832>.
4. Petrisko V.S. (2020) *Konfliktologiya: kurs lektsiy, entsyklopediya, prohrama, tablytsi: Navchalnyy posibnyk [Conflictology: course of lectures, encyclopedia, program, tables: Textbook]*. Uzhgorod: Vidavnytvo UzhNU «Goverla».
5. Rudenko O. M. *Psihologiya socialno-kulturnogo servisu i turizmu: Navchalnij posibnik dlya Vuziv [Psychology of socio-cultural service and tourism: A textbook for universities]*. Available at: <https://infotour.in.ua/rudenko.htm>
6. Titarenko D., Titarenko O. (2021) *Konfliktologiya. Navchalnij posibnik [Conflictology: Textbook]*. Dakor.
7. Umanec O. O. (2004) *Emocijnij intelekt yak pokaznik cilisnogo rozvitku osobistosti [Emotional intelligence as an indicator of holistic personality development]*. *Psihologiya i suspilstvo*, 3.
8. Yermolenko, O. A., Agaverdiyeva, H. F., Golubyev, S. M. (2019) *Upravlinnya konfliktami: metodichni rekomendaciyi do seminarshih i praktichnih zavdan dlya studentiv usih specialnostej pershogo (bakalavrskogo) rivnya [Conflict management: methodological recommendations for seminar and practical tasks for students of all specialties of the first (bachelor's) level]*. Harkiv : HNEU im. S. Kuznecya. Available at: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/>
9. Yurchenko S. O., Yurchenko O. Ye. (2016) *Osoblyvosti rozvytku dilovoho turyzmu na suchasnomu etapi [Features of tourism development at the present stage]*. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya: Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm*. 2016. 5. pp. 171-175. (in Ukrainian)
10. DiScala J. E. (2018) *6 Common Business Travel Problems and Their Solutions*. *Inc*. Available at: <https://www.inc.com/john-discala/smart-ways-to-manage-these-6-common-business-travel-challenges.html>.

*The article was received by the editors 18.10.2024*

*The article is recommended for printing 19.11.2024*