

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

**Управление конфликтами в сфере туризма**

**АВТОРЕФЕРАТ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ МАГИСТРА**

студента (ки)   3   курса   361   группы  
направление 43.04.02 «Туризм», профиль «Международный туризм»  
Института истории и международных отношений

**Сухановой Юлии Александровны**

Научный руководитель:  
доцент кафедры туризма  
и культурного наследия,

к.с.н \_\_\_\_\_  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Отнюкова М.С.  
фамилия, инициалы

Зав. кафедрой туризма  
и культурного наследия,  
д.э.н., профессор \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_   
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Черевичко Т.В.  
фамилия, инициалы

Саратов 2021

**Введение. Актуальность темы.** Одной из важнейших функций специалистов разного уровня является решение проблем через разрешение противоречий и конфликтов. Конфликт определяется как столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений и взглядов двух или нескольких людей, это один из видов противоречия, который может привести или к развитию деятельности организации, или к ее упадку. Вне зависимости от причин, вызвавших разногласия (непонимание, сопротивление переменам, неприязненные отношения, иные), найти решение, необходимое для примирения, имеет довольно важное значение в случае, если организация рассчитывает на большое будущее. Поскольку при наличии конфликта прогресс невозможен, то неудача в разрешении проблемы обходится большими потерями.

Актуальность выбранной темы определяет исследование конфликтов и причин их появления в туристической сфере. Выбор данной темы определяется рядом причин, а именно: недостаточной изученностью, спецификой и важностью данной темы. Большинство туристских предприятий в настоящий момент не занимаются исследованием конфликтов, что делает данную тему перспективной и требующей детальной разработки. Также зачастую турфирмы скрывают наличие данной проблемы в их работе, в связи с чем, возникает необходимость определения причин возникновения конфликтов и изучения положительных моментов на работу организации. Не в полной мере создана законодательная база, регулирующая отношения в сфере туризма. Не создан механизм, который бы обеспечивал социальную защиту и безопасность туристов, и другие причины.

**Методологическими и теоретическими основаниями выпускной квалификационной работы** послужили труды отечественных и зарубежных исследователей в области туризма и конфликтологии. К ним можно отнести труды В.К. Андреева «Конфликтология. Искусство спора, конфликты», А.Ю. Александровой «Международный туризм: учебник», С.В. Бориснёва «Социология коммуникации», Ф.М. Вородкин и И.М. Коряк «Внимание:

конфликт», А.Н. Кошелева и Н.Н. Иванниковой «Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления», В.А. Розановой «Психологические особенности конфликтов», В.С. Сенина «Организация международного туризма», А.Н. Чумиковой «Управление конфликтами» и другие авторы.

**Цель выпускной квалификационной работы** - исследование специфики управления конфликтами в сфере туризма, а также разработка рекомендаций, направленных на разрешение конфликтов в практике туристической фирмы.

Для достижения цели исследования были поставлены следующие **задачи**:

1. Провести теоретический анализ управления конфликтами в сфере туризма;
2. Проанализировать основные понятия, виды и классификации конфликтов в сфере туризма;
3. Рассмотреть динамику конфликтов в сфере туризма;
4. Изучить основные причины конфликтов в обслуживании туристов;
5. Исследовать конфликтный потенциал туристической организации;
6. Исследовать особенности процесса управления конфликтами туристского предприятия;
7. Рассмотреть методы и технологии преодоления конфликтов туристского предприятия;
8. Разработать рекомендации, направленные на разрешение конфликтов туристической фирмы.

**Объект выпускной квалификационной работы**- конфликты в сфере туризма.

**Предметом выпускной квалификационной работы** являются инструменты и методы управления конфликтами в сфере туризма.

**Эмпирическая база выпускной квалификационной работы** включает в себя следующие методы:

- опрос клиентов турфирм;

- проведение интервью сотрудников турфирм;
- анализ спроса и предложения на туристические услуги в зависимости от возникновения тех или иных спорных ситуаций.

**Научная новизна** представлена в научных результатах, полученных лично магистрантом.

**Практическая значимость исследования** состоит в разработке рекомендаций, направленных на разрешение конфликтов в практике туристической фирмы.

Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников.

## **Основное содержание выпускной квалификационной работы**

Конфликт определяется как форма взаимоотношений между потенциальными или актуальными субъектами социального взаимодействия, мотивами для которого являются противостояние ценностей и норм, интересов и потребностей. Существуют различные определения конфликта, которые подчеркивают наличие противоречия, и принимают форму разногласий, если это касается взаимодействия людей. Конфликты могут быть как скрытыми, так и явными. Основой конфликта всегда является отсутствие согласия.

Конфликты, возникающие в туристических фирмах, также можно условно разделить на: 1. Конфликты, одной из сторон которых является турист или группа туристов. 2. Конфликты с поставщиками туристических услуг - партнерами туроператора. 3. Внутрифирменные конфликты- те конфликты, сторонами которых являются сами работники туроператора<sup>1</sup>.

Конфликты в туризме, как и в любой области, где речь идет об обслуживании клиентов, возникают систематически. В связи с этим, важно, чтобы персонал был подготовлен к правильному поведению в подобных ситуациях. Для этого необходимо знать, когда возможно возникновение конфликтной ситуации.

К динамическим характеристикам конфликта относятся определенные стадии развития конфликта. Конфликты в туризме, как и в любой сфере деятельности, проходят несколько этапов, а именно: возникновение и развитие конфликтной ситуации, осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия, начало открытого конфликтного взаимодействия, развитие открытого конфликта, завершение конфликта.

На практике, можно выделить несколько способов возможного завершения конфликта: 1. Разрешение конфликта - это совместная деятельность его участников, которая направлена на прекращение

---

<sup>1</sup> Уткин Э.А. Конфликтология: теория и практика. - М.: ЭКМОС, 2000. - 232 с.

противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению. Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта. 2. Урегулирование конфликта имеет отличие от разрешения в том, что в устранении противоречия между оппонентами принимает участие третья сторона. Ее участие возможно, как с согласия противоборствующих сторон, так и без их согласия. 3. Затухание конфликта - это временное прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта: противоречия и напряженных отношений. Конфликт переходит из явной формы в скрытую. 4. Устранение конфликта – это такое воздействие на него, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы конфликта. 5. Перерастание в другой конфликт происходит, когда в отношениях сторон возникает новое, более значимое противоречие, также происходит смена объекта конфликта. 6. Исход конфликта определяется как результат борьбы с точки зрения состояния сторон и их отношения к объекту конфликта.

Туристическая сфера – это почва для возникновения социальных конфликтов, как деятельность, неразрывно связанная с удовлетворением человеческих потребностей. Причина является первичным толчком для развития конфликта. Причина представляет собой своего рода оправдание собственных действий членов организации, втянутых в конфликт, и в то же время - это источник постоянной подпитки конфликтной ситуации эмоциональной энергией.

Основными причинами возникновения конфликтов между туристическими предприятиями и туристами являются следующие: 1. Недолжное качество предлагаемых туристских услуг. Восприятие качества услуги - это соотношение ожиданий потребителя и реального исполнения заказанных им туристских услуг. 2. Осознание туристом явной низкой ценности приобретенного тура. Ценность тура - это зависимость между реальным качеством туристских услуг и оплаченной туристом стоимостью

тура. 3. Неверное или неполное информирование туристов об особенностях предстоящей поездки. Информирование туриста - это предоставление ему максимума знаний об ожидающих его в поездке трудностях, проблемах, стрессах, к которым турист должен быть и материально, и морально готов. Также выделяют: плохая организация самих туристов во время совершения групповых поездок.

В Саратовской области функционирует множество туристических фирм, которые выполняют туроператорскую и турагентскую деятельность. В результате проведенного исследования, было установлено, что, как и в любой туристической организации в Coral Travel случаются конфликты. Но в Coral Travel конфликты в процессе деятельности возникают редко. В основном они приобретают вид разногласий, которые не перерастают в какие-либо грандиозные конфликты.

Анкетирование потребителей туристических услуг. Количество опрошенных составило 15 человек, из которых мужчины составили 40% опрошенных, женщины - 60%; возраст опрошенных следующий: 18-25 лет - 70%, 26-45 лет - 30%. Большая часть (60%) опрошенных указали на то, что серьезных конфликтов с сотрудниками турфирм у них не возникали. Конфликтные моменты были связаны с авиаперевозками. Об этом пояснили около 40% опрошенных. К ним можно отнести, например, задержку рейса, перенос рейса на другое время. 30% опрошенных указали на то, что у них возникали конфликты непосредственно в самих гостиницах. Например, был забронирован номер с видом на море, однако по приезду был предоставлен другой номер, не соответствующий условиям брони. И у 30% опрошенных возникали все же конфликты с турфирмами. Например, когда менеджер осуществляет бронь и не получает подтверждения брони в определенный период, зачастую происходит удорожание тура, что приводит к негативным для туриста последствиям. Несмотря на возникающие конфликты никто из опрошенных лиц не обращался за защитой нарушенных прав. В настоящее время, наряду с мелкими конфликтами, остро стоит вопрос отмены туров и

возврата денежных средств, в связи со сложившейся эпидемиологической обстановкой и закрытием границ. Большая часть из опрошенных (70%) готовы идти на уступки и дожидаться открытия границ и воспользоваться туром в более позднее время.

Также, наряду с клиентами, были опрошены работники турфирм. Количество опрошенных составило 10 человек, из которых мужчины составили 20% опрошенных, женщины - 80%. Опыт работы опрошенных лиц не более двух лет. Все опрошенные лица имеют профильное образование по специальности «туризм». 70% опрошенных указали на то, что у них не возникало конфликтов с клиентами. Остальные 30% указали на то, что были трудности, но быстро решались. Также, как и у опрошенных туристов возникали конфликты, связанные с авиаперелетами, с размещением в гостиницах не того класса, представлены не те номера, которые были указаны в договоре. Однако они разрешались быстро и без последствий.

В рассматриваемой турфирме в рамках управления и недопущения конфликтов проводятся следующие мероприятия: наибольшее внимание уделяется переподготовке работников отдела кадров по специальным программам; осуществляется постоянная переподготовка различных категорий персонала, проводятся тренинги; разработаны должностные инструкции с правами и обязанностями работников; разработаны общие условия обслуживания клиентов в виде свода правил и навыков поведения менеджеров по продажам туристских услуг; службой безопасности проводятся регулярные проверки лояльности и благонадежности сотрудников.

Выделяют следующие методы и способы разрешения конфликтных ситуаций:

1. Структурные методы управления конфликтами - это методы, которые разрабатывались представителями административного направления, а именно: разъяснение работникам их задач, полномочий и ответственности; использование интеграционных и координационных механизмов - установление иерархии полномочий, которая упорядочивает взаимодействие

работников и подразделений, принятие решений; установка общих целей и формирование общих ценностей объединяют работников, создают сплоченный коллектив; использование системы вознаграждений - установление таких критериев эффективности работы, которые исключают столкновение интересов различных подразделений и работников.

2. Административные методы управления конфликтом представляют директивное вмешательство в его процесс. К данной группе методов относится разрешение конфликта на основе приказа руководителя или решения суда.

3. Межличностные методы управления конфликтов включают, как правило, такие способы как уклонение, сглаживание, компромисс, принуждение, решение проблемы.

Существуют определенные правила, позволяющие эффективно разрешить конфликт:

Правило 1. Не употреблять конфликтогены. Для этого менеджеру необходимо поставить себя на место клиента и допустить вероятность того, что положение этого человека более уязвимо его.

Правило 2. Не отвечать конфликтогеном на конфликтоген.

Правило 3. Проявлять эмпатию к собеседнику, то есть способность ощутить чувства другого человека, понять его мысли.

Правило 4. Делать как можно больше благожелательных посылов. Необходимо совершать все действия, которые поднимают настроение человеку: хвалить, делать комплименты, уделять внимание, проявлять сочувствие, уважительно относиться, общаться с дружеской улыбкой. Каждый человек, а также и клиенты турфирм, нуждаются в положительных эмоциях.

Для совершенствования методов управления конфликтами руководителю туристической организации, в свою очередь, важно правильно строить взаимоотношения с подчиненными, грамотно организовывать управленческую деятельность. Для того, чтобы избежать конфликты либо для их лучшего урегулирования руководителю необходимо действовать согласно

определенным правилам, среди которых можно выделить следующие: ставить подчиненным конкретные и выполнимые задачи. Отдавать распоряжение простым, понятным языком. Не допускать в действиях неопределенности, двусмысленности в содержании приказа. Задача должна соответствовать возможностям подчиненного; обеспечивать выполнение задачи всем необходимым. Руководитель не должен самоустраняться от осуществления исполнения поставленной перед работником задачи; приказы, распоряжения, требовательность к подчиненному должны быть обоснованы в правовом отношении и не должны нарушать нормативные требования, также ущемлять человеческое достоинство; осуществляемый текущий контроль за качеством исполнения указания снижает вероятность возникновения конфликтов; необходимо оценивать достигнутое работником, исходя из начального положения дел и успехов других работников; начинать разговор с работником с положительных аспектов в его работе, затем переходить к критике; критиковать и оценивать не личность работника, а в первую очередь результаты служебной деятельности; давать критическую оценку работнику, не перенося ее на всю социальную группу, к которой он принадлежит; общаясь с подчиненным, необходимо демонстрировать равенство между работником и руководителем; быть справедливым и честным по отношению к своим работникам; осуществлять борьбу с проявлениями негативных эмоций в общении с работниками; реже наказывать и чаще помогать работникам исправлять свои ошибки; необходимо в должной мере уважать права подчиненных, и в том случае, даже если работник, плохо выполняющий служебные обязанности, имеет вполне определенные права как гражданин; критикуя подчиненного, указывать возможные пути исправления ошибок и просчетов.

Процесс разрешения любого конфликта складывается из определенных этапов. Первый - подготовительный - состоит в диагностике конфликта. Второй этап заключается в разработке стратегии разрешения и технологии. Третий - это совокупность реализации комплекса методов и средств.

Диагностика конфликта включает в себя: описание его видимых проявлений (стычки, кризисы и другие моменты); определение уровня развития конфликта; выявление причин конфликта и его природы; измерение интенсивности; определение сферы распространенности. В зависимости от возможных моделей разрешения конфликта, интересов и целей конфликтующих субъектов применяются пять основных стилей разрешения конфликта. *Стиль конкуренции* подлежит применению, когда субъект конфликта весьма активен и намерен идти к разрешению конфликта, стремясь удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая других людей принимать его решение проблемы. *Стиль уклонения* используется в ситуации, когда субъект не уверен в положительном для него решении конфликта, или, когда он не желает тратить силы на его решение, либо в тех случаях, когда чувствует себя неправым. *Стиль приспособления* заключается в том, что субъект действует совместно с другими, не стремясь отстаивать свои интересы. Таким образом, он уступает оппоненту и принимает его доминирование. Такой стиль следует применять, когда чувствуете, что, уступая в чем-либо, мало теряете. В случае применения стиля приспособления субъект стремится выработать решение, удовлетворяющее обе стороны. *Стиль сотрудничества* реализуется, когда субъект активно участвует в разрешении конфликта, отстаивая при этом свои интересы, при этом стараясь совместно с другим субъектом искать пути достижения выгодного для всех результата. *Стиль компромисса* означает, что обе стороны конфликта ищут решение проблемы, основанное на взаимных уступках. Такой стиль наиболее эффективен в том случае, когда оба противостоящих субъекта хотят достигнуть одного и того же, но уверены, что одновременно для них это неисполнимо. Стиль компромисса часто является удачным отступлением или последней возможностью найти какое-либо для решения проблемы.

В менеджменте туристической фирмы для осуществления повышения уровня эффективности управления конфликтами необходима разработка общих организационных рекомендаций для сотрудников всех

организационных подразделений. К ним можно отнести такие рекомендации:

- признание наличия конфликтной ситуации, определение всех участников и извещение всех заинтересованных сторон о сложившейся ситуации;

- уточнение возможности переговоров, определение места и формата переговоров, при необходимости обеспечение посредника для нейтрализации эмоционального состояния конфликтующих;

- детальное определение проблемы, которая привела к конфликту, а также выявление интересов сторон;

- разработка совместными усилиями нескольких предложений по решению проблемы с учетом интересов конфликтующих;

- осуществление выбора решения, которое максимально удовлетворит каждую из сторон;

- оформление письменной резолюции о принятии решения конфликта и сроках выполнения, заверенной подписями конфликтующих и посредника.

**Заключение.** Итак, проведенный анализ управления конфликтами в сфере туризма, позволил сделать ряд выводов как теоретического, так и практического характера.

В результате проведенного теоретического анализа существующих источников, было установлено, что конфликты в сфере туризма возникают также часто, как и в других сферах деятельности. Конфликты в сфере туризма можно определить, как конфликт, возникающий в туристической деятельности между различными участниками данной сферы, а именно: *между туристом и организаторами туризма; между сотрудниками туристских предприятий; между туристами.*

В связи с тем, что конфликты в туризме возникают нередко, важно, чтобы персонал был подготовлен к правильному поведению в подобных ситуациях. Для этого необходимо знать, когда именно возможно возникновение конфликтной ситуации. Также были выделены четыре типа конфликтов в туризме: внутрифирменные, с агентами, с поставщиками туристических услуг и с клиентами.

Было выявлено, что к динамическим характеристикам конфликта относятся определенные стадии развития конфликта. Конфликты в туризме, как и в любой сфере деятельности, проходят несколько этапов, а именно: *возникновение и развитие конфликтной ситуации, осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия, начало открытого конфликтного взаимодействия, развитие открытого конфликта, завершение конфликта.*

В ходе исследования было установлено, что причинами конфликта в туризме является: *недолжное качество предлагаемых туристских услуг, осознание туристом явной низкой ценности приобретенного тура, неверное или неполное информирование туристов об особенностях предстоящей поездки.* Причина - это первичный толчок для возникновения конфликта. Необходимо уделять достаточно внимания как предупреждению конфликтных ситуаций в организации, так и мониторингу, и прогнозированию

конфликтов. Для своевременного предотвращения, изучения пользы и негативных последствий от надвигающегося конфликта, необходимо изучение самого понятия конфликта, установление причин его возникновения, определения типа конфликта, а также научиться грамотно управлять конфликтами.

Результаты, проведенного практического исследования компании Coral Travel показали, что организация является крупнейшим международным оператором, занимающим ведущие позиции на рынке выездного туризма. Конфликты в данной организации возникают, однако они не приводят к серьезным последствиям и разрешаются руководством мирным путем, для избежания серьезных негативных последствий. Такие конфликты не являются достаточно серьезными и не несут серьезных потерь. То есть, это свидетельствует о том, что турфирма всеми возможными способами приходит к разрешению возникающего недопонимания, с помощью управления конфликтами.

Также выявлено, что в рассматриваемой турфирме в рамках управления и недопущения конфликтов проводятся следующие мероприятия:

- наибольшее внимание уделяется переподготовке работников отдела кадров по специальным программам;
- осуществляется постоянная переподготовка различных категорий персонала, проводятся тренинги;
- разработаны должностные инструкции с правами и обязанностями работников;
- разработаны общие условия обслуживания клиентов в виде свода правил и навыков поведения менеджеров по продажам туристских услуг;
- службой безопасности проводятся регулярные проверки лояльности и благонадежности сотрудников.

В процессе исследования был сделан вывод о том, что управление конфликтами более эффективно, если оно осуществляется на ранних этапах возникновения противоречий и начинается с обнаружения проблемной

ситуации в отношениях с подчиненными или руководством, когда больше времени уделяется компетентности сотрудников. Таким образом, необходимо уделять достаточно внимания как предупреждению конфликтных ситуаций в организации, так и прогнозированию конфликтов.

В результате проведенных исследований, нами было установлено что, как клиенты, так и работники турфирм указали на то, что они сталкивались только с незначительными конфликтами. Однако, несмотря на это, необходимо быть готовым к различным ситуациям. Для избегания конфликтов, необходимо большое значение уделять компетентности сотрудников компании, также стратегиям управления конфликтов, среди которых были выделены *стратегия предупреждения конфликтов и стратегия разрешения конфликтов*. Кроме этого, необходимо использовать ряд методов управления конфликтами, а именно: *структурные административные и межличностные методы; а также: организационно-административные, экономические, социально-психологические*. Но при этом необходимо действовать в зависимости от конкретной конфликтной ситуации. На основе проведенных исследований был сделан вывод, что в менеджменте туристической фирмы для повышения эффективности управления конфликтами необходима разработка общих организационных рекомендаций для сотрудников всех организационных подразделений.

Обобщив результаты проведенных исследований, были разработаны рекомендации, позволяющие управлять конфликтами в туристической сфере.

Эффективность управления конфликтами целиком и полностью зависит от квалификации менеджера, от его профессионального и жизненного опыта, от личностных особенностей. Работники сферы туризма должны иметь высокую степень готовности к реализации проектов туристской индустрии, разработке туристского продукта на основе современных технологий, принятию решения в организации туристской деятельности, эффективному общению с потребителями туристского продукта, к применению инновационных технологий туристской деятельности.

Установлено, что процесс разрешения любого конфликта складывается из нескольких этапов. Первый - подготовительный –заключается в диагностике конфликта. Второй этап включает разработку стратегии разрешения и технологии. Третий этап – это реализация комплекса методов и средств. Для правильного разрешения конфликта необходимо в первую очередь своевременно его диагностировать. Лучший и наиболее результативный путь разрешения конфликта заключается в устранении противоречий.

Руководителю организации при осуществлении своей работы необходимо не занижать способности менеджера, при помощи в первую очередь похвалы, добиваться положительного решения проблемы. Для того, чтобы своевременно разрешить конфликт необходимо признать его существование. При разрешении конфликта необходимо учесть, что он проходит несколько этапов: подготовительный, разработка стратегии разрешения и технологии, реализация комплекса методов и средств. Соблюдая все рекомендации, можно вывести организацию из конфликта с наименьшими потерями либо без них вовсе. При этом, необходимо использовать как общепринятые рекомендации, так руководствоваться специально созданными.