Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту і адміністрування
(повна назва кафедри)

Оліярчук Тетяна Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 005.95
(індекс)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження інструментів управління конфліктами ПМ ПМП "Сана"
(назва роботи)

Менеджмент
(назва освітньої програми)

073 - менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело:

Здобувач освітнього ступеня Т. В. Оліярчук
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник Микитюк Наталія Євгеніївна, к.е.н. Доцент кафедри МіА
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Проф.
Кінаш І.П.
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ
2025 рік

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр
Напрям підготовки: Менеджмент
Спеціальність: 073 – Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Кінаш І.П.
"___"_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студентці Оліярчук Тетяні Володимирівні _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема: Дослідження інструментів управління конфліктами ПМ ПМП "Сана"
керівник роботи к. е. н., доц., Микитюк Наталія Євгеніївна _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по університету № 45/8 від 29.04.2025 р.

2. Строк подання студентом роботи _____червня 2025

3. Вихідні дані до проекту (роботи): згідно виданого завдання.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
ВСТУП. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ КОНФЛІКТОЛОГІЇ. РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПП ПМП «САНА» ТА ЇХ ВПЛИВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА. РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПП ПМП «САНА». ВИСНОВОК

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи (роботи)	Примітка
1	Вступ	15.06.25	вик.
2	Розділ 1	05.06.25	вик
3	Розділ 2	10.06.25	вик
4	Розділ 3	13.06.25	вик
5	ВИСНОВКИ	15.06.25	вик
6	ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	15.06.25	вик

Студент _____ _____.
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ _____.
Особистий підпис Розшифрування підпису

АНОТАЦІЯ

Темою бакалаврської роботи є дослідження інструментів управління конфліктами на приватному медичному підприємстві «САНА». Розглянуто загальну характеристику ПМП «САНА» та середовища його функціонування, проведено аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на виникнення та розвиток конфліктних ситуацій у колективі. Досліджено предмет управління конфліктами за останні три роки на основі фактичних даних діяльності підприємства (аналіз внутрішньої документації, результати опитування персоналу, оцінка динаміки конфліктів). За допомогою методів порівняльного аналізу, SWOT-аналізу, експертних оцінок та анкетування зроблено висновок, що проблема недостатньої ефективності управління конфліктами проявляється у зростанні кількості конфліктних ситуацій, затягуванні їх вирішення, впливі на плинність кадрів і якість обслуговування клієнтів. На основі використання методів прийняття управлінських рішень (розробка та впровадження формалізованих процедур, розвиток конфліктологічної компетентності персоналу, залучення зовнішніх експертів) виявлені резерви підвищення ефективності управлінської діяльності підприємства у сфері кадрового менеджменту та організаційної культури.

За результатами дослідження розроблено заходи, такі як впровадження формалізованої системи управління конфліктами, організація тренінгів для персоналу, використання цифрових інструментів моніторингу, залучення фахівців-конфліктологів. Впровадження цих заходів сприяє зниженню кількості конфліктів, скороченню часу їх вирішення, підвищенню задоволеності персоналу і клієнтів, а також загальному підвищенню ефективності управління підприємством. Результати роботи можуть бути використані для вдосконалення системи управління персоналом у фармацевтичних організаціях.

Ключові слова:

управління конфліктами, фармацевтичне підприємство, ПМП «САНА», організаційна культура, кадровий менеджмент, медіація, ефективність управління

SUMMARY

The topic of this bachelor's thesis is the study of conflict management tools at the private medical enterprise "SANA." The thesis considers the general characteristics of SANA and its operational environment, analyzing both internal and external factors affecting the emergence and development of conflicts within the team. The subject of conflict management is investigated over the past three years based on actual enterprise data (analysis of internal documentation, staff survey results, assessment of conflict dynamics). Using comparative analysis, SWOT analysis, expert assessments, and questionnaires, it is concluded that the problem of insufficient conflict management efficiency manifests in increased numbers of conflicts, delays in their resolution, staff turnover, and impacts on customer service quality. Based on the application of managerial decision-making methods (development and implementation of formalized procedures, enhancement of staff conflict management competence, involvement of external experts), reserves for improving the effectiveness of HR management and organizational culture have been identified.

As a result, measures such as the implementation of a formalized conflict management system, organization of staff training, use of digital monitoring tools, and involvement of conflict management specialists have been developed. The implementation of these measures contributes to reducing the number of conflicts, shortening their resolution time, increasing staff and customer satisfaction, and generally improving the effectiveness of enterprise management. The results can be used to enhance personnel management systems in pharmaceutical organizations.

Keywords:

conflict management, pharmaceutical enterprises, SANA, organizational culture, human resource management, mediation, management effectiveness

ЗМІСТ

ВСТУП ……... 8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ КОНФЛІКТОЛОГІЇ ……..…… 10

1.1 Загальна характеристика дослідження конфліктології……..….. 10

1.2 Вибір та обґрунтування методик дослідження конфліктів ……. 12

1.3 Критерії та параметри прийняття управлінських рішень щодо вирішення конфліктів на підприємстві…..…… 14

1.4 Підходи до визначення конфлікту в науковій літературі …… 16

1.5 Типи та ключові причини виникнення конфліктів на підприємствах…23

РОЗДІЛ 2. Дослідження інструментів управління конфліктами на ПП ПМП «САНА» та їх вплив на діяльність підприємства…...…… 27

2.1 Загальна характеристика та аналіз середовища організації …….29

2.2 Аналіз та оцінка дослідження інструментів управління конфліктами на підприємстві «САНА»….....……....33

2.3 Успішні приклади управління конфліктами у ПМП "Сана" ……. 39

2.4 Результати дослідження діяльності ПМП "Сана" та аналіз інструментів управління конфліктами в організації …….. 44

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПП ПМП «САНА»……...…… 46

3.1 Рекомендовані шляхи удосконалення управління конфліктами на ПМП «САНА»……..… 46

3.2 Обґрунтування рішення щодо удосконалення менеджменту аптекою в контексті управління конфліктами на підприємстві …….. 50

3.3 Оцінка ефекту від можливого впровадження рекомендацій …… 54

ВИСНОВКИ …… 64

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …… 68

ВСТУП

Управління конфліктами є одним із найважливіших аспектів ефективного функціонування сучасних організацій, особливо в умовах динамічних змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Актуальність теми дослідження зумовлена зростаючою роллю конфліктів у трудових колективах, які можуть як негативно впливати на продуктивність і морально-психологічний клімат, так і слугувати джерелом інновацій та розвитку за умови правильного управління. Особливо це стосується фармацевтичної галузі, де специфіка діяльності, високі вимоги до якості обслуговування та жорстке регулювання створюють додаткові виклики для менеджменту.

Об’єктом дослідження є процеси управління конфліктами в діяльності приватного медичного підприємства «САНА», що функціонує на фармацевтичному ринку понад 30 років і має стабільну позицію серед конкурентів. Предметом дослідження виступають інструменти управління конфліктами, які застосовуються на підприємстві, а також шляхи їх удосконалення з метою підвищення ефективності організаційної діяльності.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління конфліктами в ПМП «САНА» з урахуванням специфіки фармацевтичної діяльності, а також оцінка потенційного ефекту від їх впровадження. Для досягнення мети поставлено такі завдання:

Проаналізувати теоретичні основи управління конфліктами та їх застосування в організаціях;

Охарактеризувати діяльність ПМП «САНА» та провести аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;

Виявити основні типи конфліктів і проблеми управління ними на підприємстві;

Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління конфліктами;

Оцінити ефективність запропонованих заходів та їх вплив на діяльність підприємства.

Структура роботи складається з трьох розділів. У першому розділі розглядаються теоретичні аспекти управління конфліктами, аналізуються основні поняття, класифікації та методи їх вирішення. Другий розділ присвячений аналітичній частині, де здійснюється характеристика ПМП «САНА», аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, виявлення конфліктних зон та оцінка існуючих інструментів управління конфліктами. У третьому розділі – проєктній частині – наведені рекомендації щодо удосконалення управління конфліктами, розроблено механізми оперативного реагування, а також проведена детальна оцінка ефекту від можливого впровадження запропонованих заходів.

Кожен розділ містить теоретичний і практичний компоненти, що забезпечує комплексний підхід до дослідження. Зокрема, у роботі використані методи аналізу документів, опитування персоналу, експертні оцінки, а також розроблені схеми, таблиці і діаграми, які ілюструють основні положення та результати.

Таким чином, дане дослідження спрямоване на підвищення ефективності управління конфліктами в ПМП «САНА», що має важливе значення для стабільного розвитку підприємства, покращення психологічного клімату в колективі і підвищення якості обслуговування клієнтів. Отримані результати можуть бути використані як теоретична база і практичний інструментарій для інших фармацевтичних підприємств, що прагнуть удосконалити систему управління персоналом і забезпечити конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ КОНФЛІКТОЛОГІЇ

1.1 Загальна характеристика дослідження конфліктології

Конфлікт у трудовому середовищі — це зіткнення інтересів, цілей чи переконань учасників взаємодії. Він є невід'ємною складовою соціального життя та управління організаціями. Сучасне бізнес-середовище з його швидкими змінами, конкуренцією та високою динамікою посилює ймовірність виникнення конфліктів. За даними досліджень, основні джерела конфліктів пов'язані з економічною та цільовою несумісністю, недоліками в комунікаціях, а також з психологічними особливостями працівників.

Слово «конфлікт» походить від лат. conflictus – зіткнення, сутичка.

Конфлікт - це явище, яка полягає на протистоянні інтересів сторін, а також розбіжностей їхніх поглядів та переконань.

Також, одне із визначень конфлікту інтерпретує його наступним чином: Конфлікт - це неправильна інтерпретація чиїхось слів або значень. У сторін виникає недоречна, погано передана інформація, вибір неправильного каналу для передачі інформації.

Значення конфлікту зокрема інтерпретується такими термінами:

1 стан відкритої, часто затяжних чварів;

2 стан дисонансу в стосунках людей, їхніми ідеями або інтересами;

3 сутичка , що виникає як результат одночасного функціонування взаємно виключають імпульсів, бажань або тенденцій.

Структура конфлікту – це комплекс сталих елементів конфлікту, що утворюють його цілісність. Структурні ознаки конфлікту відображають компоненти, без яких існування конфлікту неможливе: відсутність одного з них або усуває наявність конфлікту, або суттєво змінює його характер. Структура конфлікту показана на рисунку 1.1.

Конфлікти можуть базуватись на різноманітних чинниках, зокрема: протиставлення цілей сторін конфлікту та способів досягнення компромісу, відмінності інтересів та суперечливі позиції сторін щодо стратегічних питань

підприємства чи організації. Конфліктом також можна назвати різноманітні дії або обставини, які формують ситуації з складним контролем з боку менеджменту підприємства; як наслідок погіршується емоційний та психічний стан всіх сторін конфлікту, які до нього причетні.



Рисунок 1.1 - Структура конфлікту

Структурно відмінний характер сучасних організацій, незалежно від того, чи працюють вони у виробничій сфері, чи у сфері послуг, неминуче зумовлює конфлікти інтересів. Ці конфлікти інтересів виникають у групах через дефіцит свободи, позицій та ресурсів [1]. Таким чином, конфліктна робочому місці є поширеним явищем, незважаючи на найкращі управлінські практики в організаціях, і проявляється в різних формах як невід'ємна і неминуча риса трудових відносин. За своєю природою це постійний процес, який з більшою ймовірністю виникає в ієрархічних організаціях, де взаємодіють люди з різними поглядами, думками та досвідом.

В управлінському контексті конфлікт є одночасно викликом та можливістю. Його наявність не обов’язково має деструктивний характер. натомість за умов грамотного управління конфлікти можуть сприяти інноваціям,

зростанню ефективності та підвищенню згуртованості колективу. Проблема полягає не у наявності конфлікту, а у способах його регулювання та вирішення.

Згідно з Казімото (2013), конфлікт на робочому місці виникає тоді, коли цілі, інтереси чи цінності учасників є несумісними, що унеможливлює досягнення бажаних результатів. Аналогічну позицію займають Adomie та Anie (2005), наголошуючи на зв'язку між комунікаційними бар'єрами та конфліктами в колективах.

Таким чином, вивчення конфліктів в організаціях є важливою умовою забезпечення стабільної, продуктивної роботи підприємства. Завдання менеджменту полягає не в тому, щоб придушити або вирішити всі конфлікти, а в тому, щоб управляти ними; щоб підвищити, а не знизити ефективність роботи організації та кожного учасника команди зокрема. [20]

Одну з головних ролей у вирішенні та запобіганні конфлікту відіграє поведінка сторін конфліктної ситуації. Щоб керівник міг ефективно управляти конфліктом, йому необхідно добре розуміти психологічний стан учасників, а також психологічні механізми ескалації та перебігу конфлікту, зокрема усвідомлювати динаміку їхнього прояву та передбачати можливі дії опонентів, їхні наслідки та ризики.

1.2 Вибір та обґрунтування методик дослідження конфліктів

Ефективне управління конфліктами на підприємстві ПМ ПМП Сана потребує використання сукупності методів дослідження, які забезпечать всебічний аналіз конфліктних ситуацій та надійну основу для прийняття управлінських рішень. Вибір конкретних методів повинен бути обґрунтований цілями дослідження, специфікою конфліктів на підприємстві та наявними ресурсами.

Для досягнення мети дослідження обрано такі методи:

Аналіз внутрішньої документації підприємства є важливою складовою для отримання об'єктивної інформації щодо конфліктів на підприємстві. Зокрема, аналіз документів, ведення яких передбачається:

Офіційні накази та розпорядження дозволяють виявити управлінські рішення, які могли стати причиною конфліктів, або навпаки, спрямовані на їх врегулювання.

Звіти про інциденти та скарги повинні містити інформацію про певні конфліктні ситуації, їх учасників, причини та наслідки, які присутні були на підприємстві протягом певного часу

Трудові договори та посадові інструкції дозволяють проаналізувати розподіл обов'язків працівників та їхньої відповідальності, яка також може бути джерелом конфліктів.

Протоколи зборів та нарад - вони відображають обговорення проблем підприємства, а також прийняті рішення, які можуть бути першоджерелом конфліктів.

Кадрова документація вказує на наявність нерозв'язаних конфліктів, а також плинність кадрів, яка є одним з показників вирішення конфліктних ситуацій в аптеці.

Були проведені опитування та інтерв'ю керівництва, а також працівників аптеки, що також є цінними методами для отримання суб'єктивної інформації про сприйняття конфліктів працівниками підприємства на рівних рівнях, зокрема зважаючи на їхні посади та межі впливу на колектив та конфлікти зокрема. Анкетування дозволило охопити велику кількість працівників та отримати статистичні дані про їхні думки, почуття та досвід, пов'язані з конфліктами та роботою на даному підприємстві. Важливо було скласти список чітких та однозначних запитань, щоб забезпечити валідність та надійність отриманих даних, а також збудувати довіру для прозорої розмови, яка має безпосередній вплив на правильність наданих даних. Діяльність анкетування була також безпосередньо пов’язана з проведеними інтерв'ю, які забезпечують розуміння індивідуальних перспектив та досвіду працівників та керівників підприємства. Можуть бути структурованими, напівструктурованими або неструктурованими, залежно від цілей дослідження. Діагностичне інтерв'ю може бути особливо

корисним для виявлення прихованих конфліктів або глибинних причин їх виникнення.

При проведенні опитувань (анкетування) та інтерв'ю було важливо забезпечити анонімність та конфіденційність їхніх учасників, щоб сприяти відвертості відповідачів. Такі методи дослідження дозволили визначити рівень конфліктності в колективі, а також головні причини таких ситуацій. Також при проведенні інтерв'ю чітко помітні способи реагування працівників на конфлікти, способів їхнього вирішення з боку керівництва підприємства, а також застосованих стратегій для їхнього вирішення Це сприяло розумінню також індивідуального досвіду кожного учасника протягом всього перебігу конфліктних ситуацій.

Обрані методи доповнюють одне одного і дозволяють здійснити комплексний аналіз проблеми, зокрема вивчити як суб'єктивне сприйняття конфліктів, так і об'єктивні чинники.

1.3 Критерії та параметри прийняття управлінських рішень щодо вирішення конфліктів на підприємстві

Критично важливим в управлінні конфліктами на підприємствах будь-яких розмірів є вибір методів дослідження конфліктів. Це необхідно для отримання об'єктивної інформації, яка сприятиме прийняттю вірних рішень керівника.

Методи дослідження складаються з сукупності певних правил, способів, норм та принципів, що визначають підходи вивчення даного конфлікту.

Певні визначені принципи забезпечують отримання надійних результатів дослідження, а саме їх визначає такий перелік.

Принцип єдності теоретичних узагальнень та емпіричних досліджень наголошує на важливості поєднання теоретичних знань з практичним вивченням конфліктів. В контексті управління це означатиме, що будь-які рішення мусять опиратися не лише на загальні теорії, але також й на

об’єктивному аналізі даної конфліктної ситуації. Це впливає на комплексний підхід та правильне розуміння всіх учасників.

Принцип системного підходу полягає в тому, що конфлікт варто досліджувати як цілісну та комплексну систему, яка є сукупністю різноманітних елементів та їх взаємозв’язків. Для управління це впливає на необхідність врахувати всі фактори, які безпосередньо впливають на конфлікт, а також його потенційні наслідки для підприємства “САНА”.

Принцип розвитку трактує конфлікт, як динамічне явище, яке безупинно змінюється. Рішення керівника повинні враховувати динаміку змін конфлікту та ситуації зокрема, а також адаптуватись до всіх неминучих стадій розвитку конфлікту в команді або на підприємстві.

Принцип детермінізму визначає, що кожен конфлікт має першопричини. Керівнику необхідно вчасно їх розпізнати для ефективного управління безпосередньо конфліктом. Важливо зауважити, що насамперед рішення керівника повинні бути спрямовані на усунення саме причин конфлікту, а не лише його наслідків. За цим критерієм можна оцінювати загальну ефективність вирішення та мінімізації конфліктів на даному підприємстві, а також попередження виникнення конфліктів даного типу в майбутньому.

Для того щоб зробити обґрунтовані висновки про дієвість управлінських рішень у сфері врегулювання конфліктів на підприємстві “САНА”, необхідно застосовувати чітко визначені критерії. Такий підхід дозволяє не лише зафіксувати сам факт конфлікту чи його вирішення, а й оцінити глибину його впливу на колектив, а також ступінь ефективності заходів, які були застосовані керівництвом.

Нижче подано ключові критерії, за якими проводитиметься оцінка:

- Швидкість вирішення конфліктної ситуації - часовий показник від моменту фіксації конфлікту до фактичного врегулювання. Чим швидше конфлікт розв’язується, тим меншим є його потенційний деструктивний вплив на робочі процеси. Однак важливо, щоб швидкість не шкодила якості рішення.

- Задоволеність сторін результатом вирішення конфлікту - кожна сторона конфлікту оцінює процес і результат його врегулювання за шкалою, наприклад, від 1 до 10. Це дає змогу виявити, наскільки рішення вважається справедливим і прийнятним усіма учасниками ситуації. Висока задоволеність свідчить про конструктивний підхід з боку управління.
- Вплив конфлікту на продуктивність колективу - проводиться порівняльний аналіз показників ефективності праці до та після конфлікту (з урахуванням відділу чи аптеки, де ситуація виникла). Таким чином можна простежити, чи залишив конфлікт довгостроковий слід, або ж чи вдалося відновити робочий темп.
- Плинність кадрів у конкретній аптеці та на підприємстві загалом - високий рівень плинності може вказувати на системні проблеми у внутрішніх комунікаціях та в управлінні персоналом. Порівнюючи динаміку звільнень до і після конфліктів, можна виявити, чи призвела ситуація до втрати цінних кадрів.
- Повторюваність звернень або скарг подібного характеру - якщо конфлікти схожого типу виникають регулярно, це свідчить про те, що застосовані управлінські рішення були поверхневими або не торкнулися суті проблеми. Цей показник дозволяє оцінити стратегічну ефективність управління [2].

Застосування цих критеріїв забезпечує комплексний аналіз — як кількісний, так і якісний. Це дає змогу не лише формально констатувати факт врегулювання конфлікту, а й глибше зрозуміти, чи сприяло обране управлінське рішення покращенню внутрішнього клімату, стабільності й продуктивності на підприємстві.

1.4 Підходи до визначення конфлікту в науковій літературі

Конфлікти досліджуються у філософії, соціології, психології, менеджменті протягом багатьох століть, адже вони закладені в людській сутності і є невід’ємною частиною будь-якого соціуму.

Більшість досліджень вчених минулого та теперішнього вказують на те, що існування та еволюція суспільства неможливі без наявності конфліктів, які є рушійною потугою в соціальному житті людини. Проте, досліджуючи наукові теорії, присвячені аналізу конфліктів, ми бачимо розбіжності думок щодо їхньої користі. Однак цікаве висловлювання англійського філософа та соціолога Г. Спенсера розкриває справжню сутність конфлікту як невід'ємного прояву в історії людського суспільства та імпульсу соціального розвитку. Отже, конфлікт, насамперед, є складним та різноманітний у своєму прояві утворенням. Його психологія досить активно досліджується до сьогодення, безперервно розробляються практичні поради з управління конфліктами та їхнього уникнення.

Аналіз стану досліджень і публікацій свідчить, що визначенням сутності конфлікту й ключових поглядів, які його описують, типології конфліктів, причин, а також стратегій та умов запобігання і рекомендацій щодо конструктивного їх вирішення займалися такі вчені.

Георг Зіммель (Georg Simmel) - один із засновників соціології конфлікту, котрий досліджував соціальні функції конфлікту, а також його значущість у встановленні та підтримці соціальних зв'язків серед людей різних верст населення. Відомий за книгою "Соціологія конфлікту" ("Soziologie des Streites").

Льюїс Козер (Lewis Coser) - проаналізував та розвинув ідеї Зіммеля, розглядаючи конфлікт як фактор соціальних змін та інтеграції, також розрізняв реалістичні та нереалістичні конфлікти. Його основна праця - "Функції соціального конфлікту" ("The Functions of Social Conflict").

Ральф Дарендорф (Ralf Dahrendorf) - аналізував конфлікт як невід'ємну частину соціальної структури, пов'язану з владою та нерівністю в різноманітних сферах. Ключова книга - "Елементи теорії соціального конфлікту" ("Class and Class Conflict in Industrial Society") [3].

Кеннет Боулдінг (Kenneth Boulding) - відомий своїми працями з теорії конфлікту, зокрема розробкою загальної теорії конфлікту та аналізом

міжнародних конфліктів. Найвідоміша його праця - це “Конфлікт і захист: загальна теорія».

Джон Бертон (John Burton) - один із засновників теорії людських потреб, котрий стверджував, що джерелом виникнення багатьох конфліктів є незадоволені базові людські потреби.

Фрідріх Глазл (Friedrich Glasl) - його розроблена модель ескалації конфлікту описує дев'ять стадій розвитку конфлікту.

Томас Шеллінг (Thomas Schelling) - лауреат Нобелівської премії з економіки за аналіз конфліктів через призму теорії ігор.

Дін Прудфут (Dean G. Pruitt) та Джеффрі Рубін (Jeffrey Z. Rubin) - вчені, відомі дослідженнями в галузі соціальної психології конфлікту, зокрема в сфері переговорів та посередництва. Значущою є їхня книга "Соціальний конфлікт: ескалація, тупикова ситуація та врегулювання" ("Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement").

Роджер Фішер (Roger Fisher) та Вільям Юрі (William Ury) - автори книги "Переговори без програшу" ("Getting to Yes"), яка стала класикою в галузі стратегій конструктивного вирішення конфліктів.

Бернард Майєр (Bernard Mayer) - фахівець та науковець у галузі вирішення конфліктів, а також автор численних праць з медіації та управління конфліктами.

Непересічне пояснення конфлікту як боротьби, а також як форми соціальної взаємодії викладено у працях соціологів Л. Гумпловича, У. Самнера, Г. Спенсера.

Системні дослідження соціології конфлікту здійснювали К. Маркс і Г. Зіммель Праці К. Маркса описували специфіку розвитку соціального революційного конфлікту і соціального перетворення, натомість Г. Зіммелем були закладені підніжжя теоретичної науки конфліктології. Г. Зіммель вперше відзначив позитивні функції конфлікту, зокрема збереження та розвиток соціальної системи. У своїх дослідженнях вчений зосередився на аналізі незначних конфліктів та вважав їх універсальним проявом, тобто природною складовою суспільного буття.

Ідеї К. Маркса і Г. Зіммеляпро конфлікт набули подальшого розвитку безпосередньо у працях Р. Дарендорфа і Л. Козера . Ці ідеї стали фундаментом для концептуальної основи сучасної парадигми конфлікту. В їхній інтерпретації формулювання уявлення про дефініцію конфлікту більш чітке, зокрема містить конкретну феноменологію. Саме ці праці стали підґрунтям до переходу від теорії конфлікту до практичної роботи з ним.

К. Боулдінг був першим вченим, який вперше спробував започаткувати універсальне вчення – "загальну теорію конфлікту". Він досліджував конфлікт як поведінку особистості. Причиною конфліктів К. Боулдінг вважав роздвоєність людської свідомості. На його думку, кожна людська особистість прагне до постійної конкуренції з іншими особами, однак вважав, що конфлікти потрібно пригашати та суттєво обмежувати.

Отже, філософсько-соціологічне судження щодо феномену "конфлікту" здійснюється поміж таких теорій: соціал-дарвінізм; марксистська теорія, функціональна теорія Г. Зіммеля; теорія позитивно-функціонального конфлікту Л. Козера, загальна теорія конфлікту К. Боулдінга та конфліктна модель суспільства Р. Дарендорфа.

У процесі наукового аналізу з'ясовано, що прояв конфлікту, як міжособистісної взаємодії розглядали вчені різних епох, що обґрунтовує з'явисько вступати в конфлікт як одне з базових проявів людської сутності.

Зокрема, зарубіжна психологічна традиція вивчення конфлікту базується на сприйнятті особистістю суперечностей між різноманітними сферами життя. Сьогодні увиразнюють психодинамічний напрям, засновником якого вважають австрійського вченого З. Фрейда. Він вперше інтерпретував проблему внутрішньо особистісного конфлікту особистості, а також визначив, що людина конфліктна за своєю сутністю та природою. Одним з головних досягнень З. Фрейда є пояснення походження міжособистісних конфліктів у сфері несвідомого.

А. Адлер опрацював теорію комплексу неповноцінності, згідно з якою цей комплекс є першоджерелом походження та виникнення внутрішніх конфліктів

особистості. Шляхами вирішення конфліктів такого типу А. Адлер вважав розвиток “соціального почуття”, а також заохочування підсилення власних здібностей.

К. Хорні та Е. Фромм зафіксували як природу конфлікту соціальну складову, що зумовило розуміння цього явища. Згідно з К. Хорні, першопричиною конфліктної ситуації є одночасні бажання людини проявити себе та потреба стримувати себе в цьому прагненні. Е. Фромм зазначав, що причини конфліктів закладені природою. Людини власноруч утворює різноманітні негаразди, зокрема те, що: обмеженість життя, величезні можливості людини та неспроможність до їх повної реалізації тощо. [4]

К. Левін, німецький і американський психолог, є засновником теорії поля. Вчений вперше ввів відмінне трактування соціального середовища. Згідно з К. Левіном, опис конфліктної ситуації повинен бути суб’єктивним, тобто описувати ситуації потрібно відповідно до позиції людини, яка досліджується [5]. Згідно з теорією Левіна, конфлікт “психологічно характеризується як ситуація, у якій на індивіда одночасно діють протилежно спрямовані сили приблизно однакової сили” К. Левін вбачав шляхи вирішення конфліктів у реформування мотиваційних полів особистості і структури взаємодії індивідів.

Сучасні дослідження конфліктів дотримуються таких напрямів: теорія кооперації та конкуренції (М. Дойч) [6], теорія організаційних систем (Р. Блейк, Дж. Мутон), теорія і практика переговорного процесу (Р. Фішер, У. Юрі).

М. Дойч [6] досліджував конфлікт як прояв реакції на особливості зовнішньої ситуації. Згідно з теорією вченого, взаємини характеризуються зокрема такими факторами, як тип взаємозалежності між цілями учасників групи та типом дій цих людей. Зазначу також, що М. Дойч вирізняв лише дві стратегії поведінки у міжособистісній взаємодії – це кооперація (колаборація або співробітництво) та конкуренція (боротьба або суперництво). Вважається, що це частковий перелік можливих взаємодії між особистостями, оскільки іноді індивідууми перебувають у становищі, в якому спілкування необхідне задля досягнення загальної мети соціальної групи, отже конкуренція та співпраця

зберігається на нейтральному рівні, тобто люди перебувають у проміжному стані відносин.

Теорія організаційних систем, котра була розроблена Р. Блейком, Дж. Мутоном і К. Томасом, підкреслює, що існує п’ять стратегій поведінки у конфлікті, а саме: конкуренція (протиборство), пристосування (поступливість), компроміс (партнерство), співробітництво (співпраця), ухилення (втеча). Дослідження щодо вивчення переговорного процесу як частини конфліктної взаємодії Р. Фішера та У. Юрі зосереджені на вирішенні двох проблем. По-перше, це виокремлення таких умов, які будуть безпосередньо сприяти та впливати на прийняття учасниками конфлікту рішення щодо участі у переговорному процесі.

По-друге, вивчення та дослідження процесу переговорів, з погляду опонентів, які наважились порозумітись.

Аналіз наведених формулювань дає змогу зазначити їх загальний недолік – не розкриття фундаментальної стадії розвитку конфлікту, тобто вирішення суперечностей, яка передбачає ефективну взаємодію між учасниками конфлікту.

Ці теорії дозволяють нам створити порівняльну таблицю, яка демонструє сукупність теорій та праць дослідників конфлікту наступним чином.

Таблиця 1.1 - Порівняльна таблиця дослідників конфліктів та їхніх теорій

Ім'я дослідника	**Основна ідея / внесок**	**Ключова праця**	**Галузь дослідження**
1	2	3	4
Георг Зіммель	Конфлікт як соціальна функція, що зберігає й розвиває систему	Soziologie des Streites	Соціологія
Карл Маркс	Конфлікт як основа соціальних революцій і змін	Теорія класової боротьби	Філософія, соціологія
Льюїс Козер	Конфлікт як чинник змін і інтеграції; реалістичні та нереалістичні конфлікти	The Functions of Social Conflict	Соціологія

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Ральф Дарендорф	Конфлікт як елемент соціальної структури, пов'язаний з владою	Class and Class Conflict in Industrial Society	Соціологія
Кеннет Боулдінг	Загальна теорія конфлікту; конфлікт як прояв поділеної свідомості	Conflict and Defense: A General Theory	Соціологія, політологія
Джон Бертон	Конфлікти через незадоволені людські потреби	Теорія людських потреб	Конфліктологія
Фрідріх Глазл	Модель ескалації конфлікту з 9 стадій	Модель ескалації	Організаційна психологія
Томас Шеллінг	Аналіз конфліктів з точки зору теорії ігор	Schelling models, Нобелівська лекція	Економіка
Дін Прудфут, Джеффрі Рубін	Етапи соціального конфлікту: ескалація, тупик, врегулювання	Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement	Соціальна психологія
Роджер Фішер, Вільям Юрі	Стратегії переговорів, «перемога без поразки»	Getting to Yes	Медіація, переговори
Бернард Майєр	Медіація, управління конфліктами	Праці з медіації	Практика вирішення конфліктів
Зигмунд Фрейд	Внутрішньоособистісний конфлікт, роль несвідомого	Психоаналіз	Психологія
Альфред Адлер	Конфлікт як наслідок комплексу неповноцінності	Теорія соціального почуття	Психологія
Карен Хорні	Конфлікт між бажанням самореалізації та самостриманням	Невроз і ріст особистості	Психоаналіз
Еріх Фромм	Конфлікти як результат внутрішніх обмежень людини	Втеча від свободи	Психоаналіз, соціальна філософія

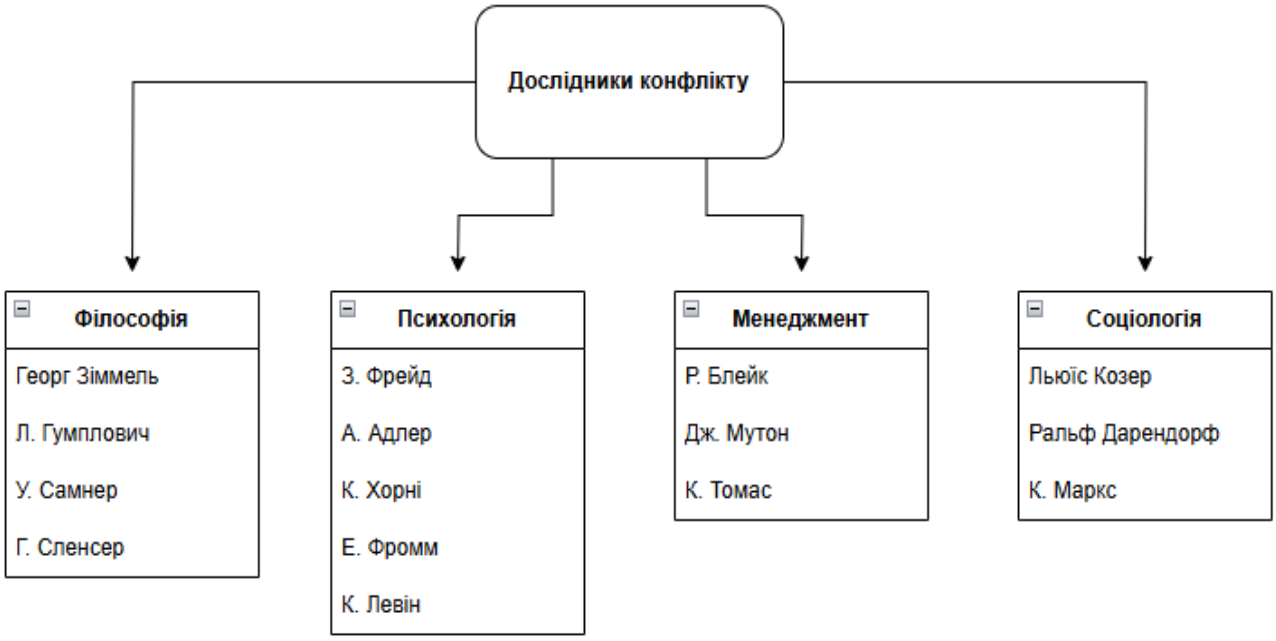


Рисунок 1.2 .Таблиця порівняння дослідників конфлікту за напрямком діяльності

1.5 Типи та ключові причини виникнення конфліктів на підприємствах

Об'єкт конфлікту та його учасники у своїй сукупності утворюють предмет конфлікту, тобто вони розглядаються як необхідні обов'язкові умови виникнення конфліктної ситуації. Інцидент призводить до початку конфлікту, відіграє роль каталізатора. Конфліктна ситуація визначається об'єктивними обставинами, а інцидент виникає випадково, коли створені необхідні передумови. [7]

Типову схему конфлікту можна узагальнити наступним чином, рисунок 1.3.

Усі конфліктні ситуації розподіляються за ознакою результатів:

а) функціональні - такі, що сприяють ефективній діяльності організацій, є позитивними за змістом, містять раціональне зерно та мають еволюційну спрямованість;

б) дисфункціональні - паралізують нормальне функціонування організацій, обмежують перспективи розвитку, не сприяють максимально ефективному

використанню власних і залучених ресурсів.

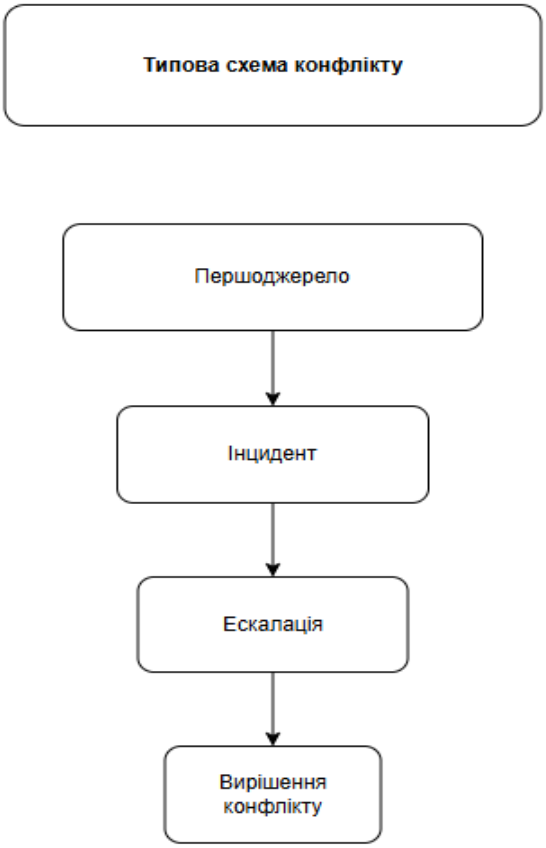


Рисунок 1.3 - Схема конфлікту

Існує чотири основних типи конфлікту за змістом:

а) внутрішньо особовий (конфлікт вимог). Його виявом є суперечність чи протилежність вимог, що ставляться до одного й того ж виконавця різними функціональними керівниками, яким він одночасно підпорядковується. Причини такого конфлікту - недоліки у системі делегування повноважень, організаційній структурі, структурі апарату управління, несхожість стилів керівництва, конфлікт інтересів (ситуація, за якої працівник має приватний чи особистий інтерес, достатній для впливу, або цей інтерес чинить вплив на об'єктивне виконання працівником своїх службових обов'язків).

б) міжособовий. Виникає при будь-якому розподілі: повноважень, ресурсів, робіт, обов'язків, завдань, активів, пільг, винагород; а також через несхожість характерів, знань, запитів, кваліфікації, можливостей, кругозору,

кола інтересів, ставлення до праці та психологічної сумісності людей, що працюють разом;

в) між особою та групою. Причини - дисбаланс, що існує між нормами групової поведінки та індивідуальними діями, поглядами чи звичками окремої особи; невиконання або перевиконання обов'язків, недотримання неписаного внутрішнього розпорядку, що має силу закону у даному колективі, етики взаємин тощо; [8]

г) міжгруповий. Організації складаються з безлічі формальних і неформальних груп, які просто не в змозі мирно співіснувати, оскільки всередині будь-якої групи постійно відбувається динамічний розвиток, змінюються цілі, завдання, що поступово входять у суперечки з аналогічними показниками інших груп. [9]

Відомо, що певні чинники полегшують організаційний конфлікт за певних обставин. Узагальнюючи літературу, Роберт Майлз вказує на кілька конкретних прикладів.

Взаємозалежності завдань. Перший попередник можна знайти в природі взаємозалежностей завдань. По суті, чим більша ступінь взаємозалежності завдань між окремими особами чи групами (тобто чим більше їм доводиться працювати разом або співпрацювати для досягнення мети), тим більша ймовірність конфлікту, якщо між суб'єктами існують різні очікування чи цілі, частково тому, що взаємозалежність впливає на те, що уникнути конфлікту стає складніше. Це відбувається частково тому, що висока взаємозалежність завдань підвищує інтенсивність відносин.

Невідповідність статусу. Другим фактором є невідповідність статусу між залученими сторонами. Це впливає на зловживання службовим становищем, що негативно впливає на атмосферу в колективі.

Юрисдикційна неузгодженість. Конфлікт також може виникнути з юрисдикційних нечіткостей - ситуацій, коли незрозуміло, хто з працівників відповідальний за набір певних обов’язків. Наприклад, багато організацій

використовують процедуру відбору співробітників, при якій претенденти оцінюються як відділом кадрів, так і відділом, в якому здобувач фактично би працював. Це породжує нечіткість обов'язків, а також очікувань від певного співробітника.

Проблеми з комунікацією. Досить сказати, що різні комунікаційні проблеми або нечіткості в процесі спілкування можуть погіршити конфлікт. Коли одна людина неправильно розуміє повідомлення або коли інформація утримується, людина часто відповідає розчаруванням і гнівом.

Залежність від спільного ресурсу. Одним із ключових чинників, що можуть провокувати конфлікти, є необхідність спільного використання обмежених ресурсів. Коли декілька відділів або працівників змушені конкурувати за один і той самий ресурс — наприклад, бюджет, обладнання чи робочий час — виникає ситуація напруги. У таких умовах легко утворюється ефект «нульової суми»: виграш однієї сторони автоматично означає втрату для іншої. Це створює середовище, де конфлікти практично неминучі. [10]

Відсутність загальних стандартів продуктивності. Відмінності в критеріях ефективності та системах винагороди забезпечують більший потенціал для організаційного конфлікту. Це часто відбувається через відсутність загальних стандартів продуктивності серед різних груп в межах однієї організації. У таких ситуаціях конфлікт виникає в зв'язку зі спробами кожного підрозділу відповідати власним критеріям ефективності.

Індивідуальні відмінності. Нарешті, різноманітні індивідуальні відмінності, такі як особистісні здібності, риси та навички, можуть впливати в чималому сенсі на характер міжособистісних відносин. Індивідуальне домінування, агресивність, авторитаризм та толерантність до неоднозначності, впливають на те, як людина дає раду з існуючим, а також з потенційним конфліктом.[11]

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПП ПМП «САНА» ТА ЇХ ВПЛИВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Приватне медичне підприємство «САНА» (далі — ПМП «САНА») є юридичною особою, що здійснює діяльність у галузі роздрібної торгівлі фармацевтичними товарами. Підприємство функціонує на ринку понад 30 років і розташоване в місті Надвірна Івано-Франківської області. За час свого існування воно зарекомендувало себе як стабільний учасник фармацевтичного ринку з чітко сформованими цінностями та професійним підходом до справи.

Основним видом діяльності відповідно до КВЕД є роздрібна торгівля фармацевтичними товарами (47.73). Асортимент аптеки включає ліки, медичні засоби, засоби особистої гігієни, вітаміни, біологічно активні добавки (БАДи), косметику, дитяче харчування, вироби медичного призначення тощо. [12]

Організаційна структура ПМП «САНА» , як зазначено на рисунку 2.1, є лінійно-функціональною: вона забезпечує чіткий розподіл повноважень і пряму підзвітність працівників. Керівник аптеки координує діяльність колективу, приймає стратегічні й тактичні рішення, організовує роботу персоналу, контролює якість обслуговування, постачання та фінансові показники.

У складі персоналу — кваліфіковані провізори, фармацевти, молодший фармацевтичний персонал. Працівники мають вищу або середню спеціальну фармацевтичну освіту, необхідні дозволи на професійну діяльність, проходять регулярне підвищення кваліфікації. Колектив характеризується стабільністю і згуртованістю, що є позитивним фактором для організаційного клімату.

Внутрішнє середовище також включає корпоративну культуру, яка ґрунтується на таких принципах, як повага, відповідальність, професійність та взаємна підтримка. Високий рівень внутрішньої дисципліни та відповідальності за результат дозволяє ефективно організовувати роботу навіть у напружені періоди.

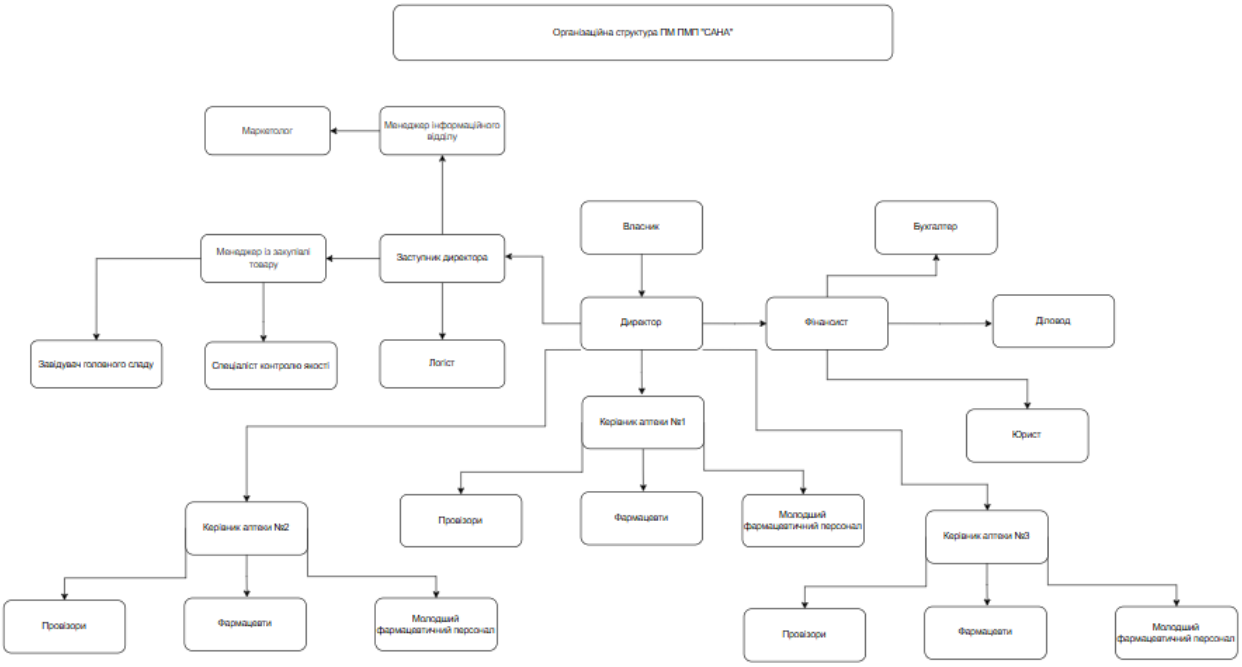


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ПМ ПМП "САНА"

Матеріально-технічна база аптеки відповідає стандартам фармацевтичної галузі. Приміщення обладнане сучасним устаткуванням: холодильниками для зберігання термолабільних препаратів, комп'ютеризованими робочими місцями, автоматизованими системами обліку. Приміщення утримується в належному санітарному стані.

Облік товарів ведеться із застосуванням сучасних програмних рішень. Електронна система дозволяє оперативно відслідковувати запаси, терміни придатності, надходження та продаж. Дані автоматично передаються до бухгалтерії, що мінімізує ймовірність помилок.

Мотиваційна система базується як на матеріальних, так і нематеріальних засадах. Основу становить фіксована заробітна плата з преміальними надбавками, доплати за вечірні та святкові зміни, а також можливості для професійного розвитку.

Внутрішня структура організації побудована за лінійно-функціональним типом, що дозволяє чітко розподілити обов'язки між керівником, фармацевтами, провізорами, складським персоналом та молодшим фармацевтичним

персоналом. Керівник аптеки відповідає за організацію роботи, контроль за дотриманням стандартів, управління запасами та персоналом. Така структура забезпечує оперативність прийняття рішень і контроль якості обслуговування.

Внутрішнє середовище характеризується стабільністю, однак у процесі роботи виникають певні конфліктні ситуації, що пов’язані з ролями і функціями працівників, а також з особливостями комунікації. Наприклад, нерідко виникають непорозуміння між фармацевтами та молодшим персоналом через перетин обов’язків або різні підходи до виконання завдань. Також в такі моменти помітною є напруга у відносинах між керівником і персоналом, особливо у питаннях розподілу завдань та мотивації.

Серед виявлених проблем у внутрішньому середовищі можна відзначити відсутність формалізованих процедур управління конфліктами, недостатню системність у зворотному зв’язку між персоналом і керівництвом, а також відсутність фіксованої кадрової політики щодо емоційного вигорання. Ці аспекти створюють потенційні ризики у внутрішньому середовищі та потребують покращення.

2.1 Загальна характеристика та аналіз середовища організації

Приватне мале підприємство «САНА» (ПП ПМП «САНА») — це юридична особа, яка понад 30 років працює у сфері роздрібної та оптової торгівлі фармацевтичними товарами. Підприємство розташоване у місті Надвірна Івано-Франківської області за адресою: 78405, Україна, Івано-Франківська обл., Надвірнянський р-н, місто Надвірна, провулок Олени Степанівни Перший, будинок 14. Підприємство зареєстроване 22.11.1994.

Засновник та кінцевий бенефіціарний власник: Гаврилюк Тетяна Михайлівна (100% частка у статутному капіталі). Директор (керівник): Дмитрук Ольга Богданівна (раніше Гаврилюк Богдан Романович). Офіційний представник: Гаврилюк Тетяна Михайлівна.

Розмір статутного капіталу складає 3 879 000 грн.

Основний КВЕД виду діяльності: 47.73 — роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах.

Додаткові види діяльності: оптова торгівля фармацевтичними товарами; надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.; роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах; дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки; надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; рекламні агентства.

Кількість працівників станом на 2024 рік — 44 людини.

Підприємство активно бере участь у державних та комерційних тендерах на постачання медикаментів та фармацевтичної продукції для освітніх і медичних закладів. ПП ПМП «САНА» має 39 участей у тендерах, зокрема постачає медикаменти та фармацевтичну продукцію для різних замовників, зокрема комунальних закладів освіти та охорони здоров’я.

Фінансові показники наведено в Таблиці 2.1, а також на Рисунку 2.2

Таблиця 2.1 - Фінансові показники ПМП "САНА"

	2024	**2023**	**2022**	**2021**	**2020**
Дохід	79 051 000 ₴	90 624 000 ₴	91 058 000 ₴	80 074 000 ₴	74 002 000 ₴
Прибуток	-1 649 000 ₴	948 000 ₴	1 210 000 ₴	538 000 ₴	322 000 ₴
Активи	9 027 000 ₴	10 278 000 ₴	10 214 000 ₴	9 684 000 ₴	8 301 000 ₴
Зобов’язання	5 918 000 ₴	4 733 000 ₴	5 531 000 ₴	6 369 000 ₴	5 399 000 ₴

Візуально дані показники можна відобразити наступним чином:

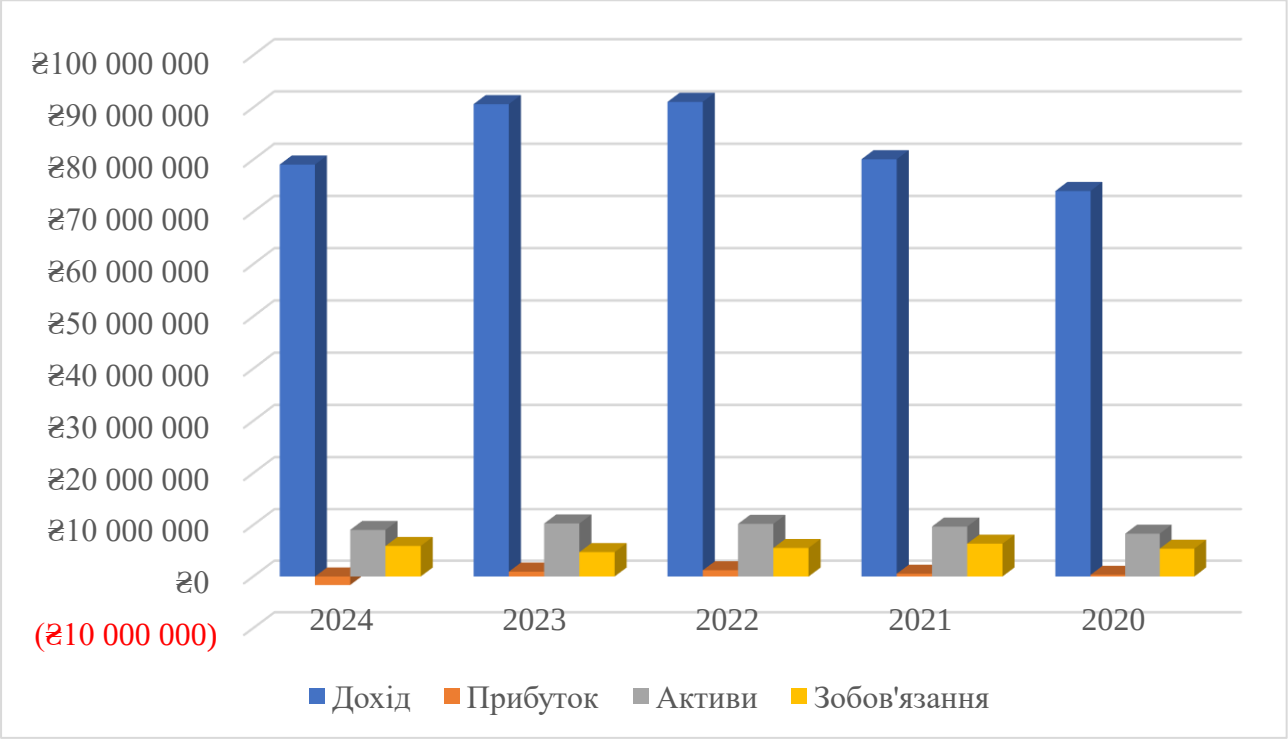


Рисунок 2.2 - Фінансові показники ПМП "САНА"

Зовнішнє середовище, в якому функціонує аптека ПМП "САНА", включає широкий спектр факторів, що впливають на стратегічні й оперативні рішення підприємства. Ці фактори умовно поділяються на макро- та мікросередовище. Кожен із них має як прямий, так і опосередкований вплив на ефективність функціонування аптеки.

На макрорівні визначальними є політико-правові, економічні, соціокультурні, технологічні та екологічні чинники:

1. **Політико-правові чинники**:

- Законодавче регулювання фармацевтичної діяльності, що включає вимоги до ліцензування, сертифікації продукції, ведення обліку й звітності, санітарні та гігієнічні норми.
- Державне регулювання цін на окремі категорії лікарських засобів та участь в реімбурсаційних (виплати компенсацій) програмах.
- Періодичні перевірки контролюючих органів, включаючи Держлікслужбу, ДПС та органи санітарного нагляду.

2. **Економічні чинники**:

- Загальноекономічна ситуація в країні впливає на рівень доходів населення, що безпосередньо відображається на купівельній спроможності клієнтів аптеки.
- Інфляційні процеси, коливання валютного курсу — особливо актуальні через те, що більшість лікарських засобів імпортуються або виготовляються з імпортної сировини.
- Вартість енергоносіїв та оренди приміщень, що складають суттєву частку витрат.

3. **Соціокультурні чинники**:

- Зростання обізнаності населення щодо власного здоров'я, що призводить до збільшення попиту на фармацевтичні товари, вітаміни, БАДи, медичні прилади тощо.
- Демографічні зміни — зростання частки населення похилого віку, яке є основною категорією споживачів медикаментів.

4. **Технологічні фактори**:

- Розвиток інформаційних технологій, автоматизація обліку, застосування програмних продуктів для управління товарними залишками, касовими операціями та взаємодії з клієнтами.
- Популяризація онлайн-замовлень, електронних рецептів, сервісів дистанційної консультації фармацевтів.

5. **Екологічні фактори**:

- Вимоги щодо утилізації медичних відходів та прострочених препаратів.
- Підвищена увага суспільства до екологічної безпеки та сталого розвитку.

На рівні мікросередовища аптека ПМП "САНА" взаємодіє з:

- **Постачальниками лікарських засобів і медичних товарів**. Співпраця з надійними дистриб'юторами забезпечує регулярність постачання, якість продукції та гнучкі умови співпраці.

- **Конкурентами**. У місті Надвірна функціонує кілька аптечних закладів, включаючи представників національних мереж. ПМП "САНА" конкурує з ними за асортиментом, цінами, сервісом та зручністю обслуговування.
- **Клієнтами**. Основу клієнтської бази становлять мешканці прилеглого району, пенсіонери, молоді родини, пацієнти медичних установ. Очікування клієнтів постійно зростають: важливою є не лише ціна, але й якість обслуговування, швидкість, наявність консультацій.
- **Місцевими органами влади та державними установами** — щодо отримання дозволів, участі у соціальних програмах.

Таким чином, зовнішнє середовище аптеки є досить динамічним та вимогливим. Для ефективного реагування на його зміни необхідна постійна аналітика, стратегічне планування та розробка адаптивної політики.

2.2 Аналіз та оцінка дослідження інструментів управління конфліктами на підприємстві «САНА»

Предметом дослідження виступають інструменти управління конфліктами на підприємстві ПМП "САНА". Конфлікти в організації мають різний характер: міжособистісні, міжгрупові, а також управлінські. Вони виникають через неоднозначність ролей, нерівномірний розподіл обов’язків, недостатню комунікацію, а також через зовнішній тиск.

Протягом проходження переддипломної практики було виявлено кілька типових ситуацій, які свідчать про наявність потенційних або актуальних конфліктних зон, які також будуть висвітлені в даному дослідженні. Проте, варто також зазначити, що більшість конфліктних ситуацій, є адресована керівництву, а також перебуває під його контролем та вирішенням з залученістю необхідних осіб та сторін конфліктів.

За результатами опитування персоналу та власних спостережень, найбільш поширеними є такі типи конфліктів:

Таблиця 2.2 - Аналіз конфліктів у ПМП "САНА"

Тип конфлікту	**Причини виникнення**	**Наслідки для підприємства**
Міжособистісний	Різні стилі спілкування, емоційна напруга	Зниження продуктивності, погіршення клімату
Рольовий	Нечіткий розподіл обов’язків, перетин функцій	Конфлікти через суперечності у завданнях
Управлінський	Різне бачення стратегії, методів роботи	Затримки в прийнятті рішень, демотивація
Конфлікт через зовнішній тиск	Вимоги постачальників, зміни законодавства	Стрес, підвищена тривожність персоналу

Конфлікти зазвичай розв’язуються керівником аптеки у неформальний спосіб, шляхом особистої розмови, спроби пояснити ситуацію чи знайти компроміс. Також, проводяться систематичні тренінги [13] з розвитку комунікативних навичок, впроваджено опитування персоналу щодо рівня задоволеності умовами праці.

Це є суттєвою перевагою управлінської системи даного підприємства, адже конфлікти, навіть якщо вони не мають відкритого характеру, знижують ефективність роботи, погіршують морально-психологічний клімат, можуть призводити до плинності кадрів та зниження якості обслуговування клієнтів. Дії, які впровадило керівництво підприємства, сприяє налагодженню особистих, а також професійних стосунків працівників. [14]

Інструменти управління конфліктами, що застосовуються в ПМП "САНА"

В організації застосовуються як традиційні, так і сучасні методи управління конфліктами:

- Відкритий діалог і регулярні наради - дозволяють вчасно виявляти проблеми і обговорювати їх конструктивно. У ПМП «САНА» відкритий діалог між керівництвом і працівниками є ключовим механізмом профілактики та вирішення конфліктів. Регулярні наради дозволяють вчасно виявляти проблемні питання, обговорювати їх у конструктивній формі та залучати до обговорення

всі зацікавлені сторони. Такий підхід сприяє формуванню довіри, підвищує прозорість у прийнятті рішень і мінімізує ризик накопичення невирішених суперечок.

- Медіація з боку керівника - неформальне втручання для пошуку компромісів між сторонами. [15]. Це особливо важливо при виникненні суперечок між фармацевтами, провізорами чи молодшим фармацевтичним персоналом щодо розподілу змін, обов'язків або ресурсів. Медіація дозволяє знизити емоційну напругу, врахувати інтереси обох сторін і знайти рішення, прийнятне для всіх учасників конфлікту.
- Розподіл ролей і обов'язків - чітке регламентування функцій кожного працівника зменшує ймовірність виникнення конфліктів через перетин повноважень або невизначеність у завданнях. У ПМП «САНА» лінійно-функціональна структура організації забезпечує прозорість у розподілі обов'язків між керівником, фармацевтами, провізорами, молодшим фармацевтичним персоналом, а також працівниками інших відділів (фінансовий та операційний відділи). Це сприяє підвищенню відповідальності й дисципліни, а також дає змогу швидко реагувати на зміни у робочому процесі.
- Тренінги з комунікації та емоційного інтелекту - регулярне проведення тренінгів для персоналу допомагає підвищити рівень взаєморозуміння, навчитися конструктивно вирішувати спірні питання та контролювати власні емоції. Особлива увага зосереджена на розвитку навичок активного слухання, дружнього спілкування та емоційної стійкості, що дозволяє працівникам ефективно взаємодіяти навіть у стресових ситуаціях.
- Система мотивації і заохочень - спрямована на підвищення залученості працівників і зниження конфліктності. В ПМП «САНА» діє система матеріального і нематеріального стимулювання: фіксована заробітна плата, премії, доплати за вечірні та святкові зміни, можливості для професійного розвитку. Такий підхід підвищує залученість персоналу, знижує рівень конфліктності та сприяє формуванню позитивного психологічного клімату в

колективі. Визнання досягнень і підтримка ініціативи працівників мотивує їх до командної роботи та взаємодопомоги.

- Переговори в ПМП «САНА» — це формальний процес обговорення між сторонами конфлікту, який дозволяє безпосередньо, без втручання третіх осіб, знайти взаємоприйнятне рішення. На фармацевтичному підприємстві, де важлива чіткість у розподілі обов'язків і висока відповідальність за якість обслуговування клієнтів, переговори допомагають швидко залагодити непорозуміння, наприклад, щодо графіків роботи, розподілу завдань або використання ресурсів. Керівник аптеки фасилітує такі переговори, забезпечуючи відкритий діалог і врахування інтересів усіх учасників. Це сприяє збереженню робочої атмосфери, зниженню напруги і підвищенню продуктивності.
- Консенсусне прийняття рішень - у ПМП «САНА» консенсусне прийняття рішень використовується для пошуку спільних рішень, які задовольняють усі сторони, через колективне обговорення. Цей інструмент особливо ефективний при розробці внутрішніх правил, графіків роботи чи змін у процедурі обслуговування клієнтів. Завдяки участі всіх зацікавлених працівників формується відчуття спільної відповідальності і підтримки змін, що знижує ризик виникнення нових конфліктів. Консенсус допомагає зберегти згуртованість колективу і підвищити мотивацію персоналу.
- Примусове втручання - застосовується у випадках, коли інші методи не дали результату. На даному підприємстві це може бути дисциплінарне стягнення або переведення працівника, що допомагає підтримувати порядок і дотримання стандартів безпеки.

Для підтримання результату роботи над конфліктами серед працівників, а також регулярного покращення ситуації доцільно застосовувати такі інструменти управління конфліктами:

- Відкритий діалог і регулярні наради
- Медіація з боку керівника
- Чіткий розподіл ролей і обов'язків

- Тренінги з комунікації та емоційного інтелекту
- Система мотивації і заохочень
- Проведення опитувань та зворотного зв’язку з персоналом
- Впровадження електронних систем обліку та автоматизації процесів
- Колективне обговорення та консенсусне прийняття рішень
- Коучинг і наставництво для нових і молодших працівників
- Роз’яснювальні бесіди та офіційні попередження у разі порушень

Впровадження таких інструментів дозволить не лише попередити ескалацію конфліктів, але й створити атмосферу прозорості, взаємоповаги, конструктивного діалогу. Це, зокрема, позитивно вплине на якість обслуговування клієнтів, імідж аптеки, професійний розвиток персоналу та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 2.3 - Типи конфліктів і рекомендованих методів їх вирішення

Тип конфлікту	**Рекомендовані методи управління**
Міжособистісний	Медіація, тренінги з комунікації, коучинг
Рольовий	Чітке регламентування обов’язків, внутрішні інструкції
Управлінський	Спільне прийняття рішень, фасилітація, стратегічні сесії
Конфлікт через зовнішній тиск	Підтримка персоналу, адаптаційні тренінги, психологічна допомога

Для ефективного управління конфліктами в ПМП "Сана" менеджерам необхідно розвивати низку ключових навичок, які допоможуть не лише вчасно виявляти та розв’язувати конфлікти, а й запобігати їх виникненню. До таких навичок належать:

- Емоційний інтелект - здатність розпізнавати власні емоції та емоції інших, контролювати свої реакції і адекватно реагувати на емоційні прояви співробітників. Це допомагає знижувати напругу і будувати довірливі відносини в колективі.
- Комунікативні навички - вміння чітко і зрозуміло доносити інформацію, слухати співрозмовника, вести діалог і конструктивно обговорювати проблеми.

Ефективна комунікація є основою для профілактики непорозумінь і конфліктів.[16]

- Навички медіації та посередництва - вміння виступати нейтральним посередником у конфліктній ситуації, допомагати сторонам знайти компромісне рішення, враховуючи інтереси всіх учасників.
- Критичне мислення та аналітичні здібності - здатність об’єктивно оцінювати ситуацію, виявляти причини конфлікту, прогнозувати наслідки та обирати оптимальні стратегії розв’язання.
- Стресостійкість і самоконтроль - уміння зберігати спокій і продуктивність навіть в умовах напруженості, що допомагає не загострювати конфліктні ситуації.
- Навички управління змінами - вміння ефективно комунікувати та підтримувати персонал під час організаційних змін, що часто є джерелом конфліктів.
- Лідерські якості - здатність мотивувати команду, формувати позитивний мікроклімат, створювати умови для відкритого обговорення проблем.

Таблиця 2.4 - Ключові навички менеджерів для управління конфліктами в ПМП "Сана"

Навичка	**Опис та значення**	**Приклади застосування**
Емоційний інтелект	Розпізнавання і регуляція емоцій	Заспокоєння роздратованого співробітника
Комунікативні навички	Чітке донесення інформації, активне слухання	Проведення конструктивних нарад
Медіація	Посередництво у конфліктах	Допомога у вирішенні суперечок між працівниками
Критичне мислення	Аналіз причин і наслідків конфліктів	Визначення джерел проблем у роботі колективу
Стресостійкість	Збереження спокою в напружених ситуаціях	Управління конфліктом без емоційних вибухів
Управління змінами	Підтримка персоналу під час трансформацій	Інформування про зміни, залучення співробітників
Лідерські якості	Мотивація і формування позитивного клімату	Організація командної роботи, стимулювання

Розвиток цих навичок у менеджерів ПМП "Сана" сприятиме не лише зменшенню кількості конфліктів, але й підвищенню загальної ефективності роботи колективу, покращенню атмосфери в колективі та якості обслуговування клієнтів. Для цього рекомендується впроваджувати регулярні тренінги, коучинг, а також створювати умови для відкритої комунікації та підтримки співробітників.

2.3 Успішні приклади управління конфліктами у ПМП "Сана"

Для повного розуміння ефективності інструментів управління конфліктами в ПМП "Сана" необхідно проаналізувати конкретні приклади їх застосування. Протягом дослідження було виявлено кілька показових ситуацій, які демонструють підходи керівництва до вирішення конфліктних ситуацій та їх результативність. Розглянемо кілька з них.

Ситуація 1: Конфлікт між фармацевтами щодо розподілу робочих змін та отриманої заробітної плати згідно ставок годин

У грудні 2024 року виник конфлікт між двома фармацевтами щодо розподілу святкових змін. Ситуація загострилася через різне бачення справедливого розподілу навантаження та особисті плани працівників

Керівництво аптеки застосувало метод медіації, провівши індивідуальні бесіди з кожним учасником конфлікту, а потім організувавши спільну зустріч.

Результатом стало досягнення компромісу: було розроблено гнучкий графік з урахуванням побажань обох сторін та встановлено чіткі правила розподілу святкових та нічних змін на майбутнє. Задоволеність працівників графіком зросла, напруга зникла, покращився командний дух.

Застосовані інструменти: медіація з боку керівника; відкритий діалог; розробка чітких правил розподілу змін.

Ситуація 2: Конфлікт між керівником та молодшим фармацевтичним персоналом щодо розподілу обов'язків

В лютому 2025 року виникло напруження між керівником аптеки та

молодшим персоналом через нечіткий розподіл обов'язків з прибирання та підтримки санітарного стану приміщення. Для вирішення ситуації було застосовано стратегію співпраці: проведено загальні збори колективу, де спільно розроблено та документально оформлено чіткий перелік обов'язків кожного працівника. Додатково було впроваджено систему ротації деяких обов'язків для забезпечення справедливого розподілу навантаження.

Застосовані інструменти: колективне обговорення (відкритий діалог, загальні збори); чіткий розподіл ролей і обов’язків; система ротації обов’язків.

Ситуація 3: Міжособистісний конфлікт між працівниками різних вікових груп

У вересні 2024 року спостерігалося напруження у відносинах між старшим фармацевтом та молодим спеціалістом через різні підходи до обслуговування клієнтів та використання сучасних технологій. Керівництво організувало тренінг з комунікації та емоційного інтелекту, а також запровадило систему наставництва, де досвідчені працівники передавали свої знання молодшим колегам, а молодші ділилися навичками роботи з новими технологіями. Це дозволило не лише вирішити конфлікт, але й підвищити загальну ефективність роботи колективу та покращило процес впровадження необхідного технічного забезпечення.

Застосовані інструменти: тренінги з комунікації та емоційного інтелекту; наставництво (менторство); обмін досвідом.

Ситуація 4: Конфлікт між фармацевтом і молодшим фармацевтичним працівником щодо обліку та видачі препаратів

У березні 2024 року виник конфлікт між фармацевтом і працівником складу через розбіжності в обліку залишків лікарських засобів. Фармацевт виявив нестачу препарату під час інвентаризації, а складський працівник наполягав на коректності своїх записів. Ситуація загострилася через відсутність чіткої комунікації та різні підходи до ведення документації.

Для вирішення конфлікту керівництво організувало спільну перевірку залишків із залученням обох сторін та впровадило стандартизовану електронну

систему обліку. В результаті було усунуто розбіжності, а також проведено додатковий інструктаж щодо правил ведення документації. Це дозволило уникнути подібних ситуацій у майбутньому та підвищило довіру між співробітниками.

Застосований інструмент: спільна перевірка залишків (відкритий діалог); впровадження електронної системи обліку; додатковий інструктаж щодо правил ведення документації.

Ситуація 5: Конфлікт між провізором і фармацевтом щодо консультацій клієнтів.

У січні 2023 року виник конфлікт між провізором і фармацевтом стосовно підходів до консультування клієнтів із хронічними захворюваннями. Провізор наполягав на дотриманні суворих протоколів, а фармацевт вважав за доцільне застосовувати індивідуальний підхід залежно від ситуації. Це призвело до напруження у колективі та скарг від клієнтів на різний рівень обслуговування.

Керівництво аптеки ініціювало тренінг із комунікації та стандартів обслуговування, а також розробило єдині внутрішні інструкції для консультацій. У підсумку вдалося досягти єдиних стандартів взаємодії з клієнтами, що підвищило якість сервісу та зменшило кількість непорозумінь у команді.

Застосовані інструменти: тренінг зі стандартів обслуговування; розробка єдиних внутрішніх інструкцій; відкритий діалог для узгодження підходів до роботи з клієнтами.

Таблиця 2.5 - Типи конфліктів та відповідні інструменти вирішення

Тип конфлікту	**Причини**	**Інструмент вирішення**	**Результат**
Міжособистісний	Графік змін, розподіл обов’язків	Відкритий діалог, компроміс	Покращення атмосфери
Міжгруповий	Перетин функцій	Тренінги, чіткий розподіл	Зниження напруги
Управлінський	Нововведення, стандарти	Обговорення, навчання	Підвищення лояльності

На основі проведеного дослідження можна систематизувати основні типи конфліктів, що виникають у ПМП "Сана", та їх характеристики. Розуміння природи цих конфліктів є ключовим для розробки ефективних стратегій їх управління.

Аналіз типології конфліктів у ПМП "Сана" показує, що найбільш поширеними є міжособистісні конфлікти (42% від загальної кількості), конфлікти ролей (28%), конфлікти інтересів (18%) та організаційні конфлікти (12%). Ця статистика відображає типову картину для малих підприємств фармацевтичної галузі, де тісна взаємодія персоналу та висока відповідальність створюють передумови для виникнення напружених ситуацій.

Таблиця 2.6 - Доповнення до таблиці типів конфліктів у ПМП "Сана"

Тип конфлікту	**Частота виникнення**	**Основні причини**	**Типові наслідки**
Міжособистісні	Висока (42%)	Відмінності в характерах, цінностях, стилях комунікації	Погіршення психологічного клімату, зниження ефективності взаємодії
Конфлікти ролей	Середня (28%)	Нечіткий розподіл обов'язків, перетин функцій	Дублювання функцій або їх невиконання, зниження якості обслуговування
Конфлікти інтересів	Низька (18%)	Конкуренція за ресурси, графік роботи, кар'єрне зростання	Демотивація персоналу, підвищення плинності кадрів
Організаційні	Низька (12%)	Недоліки в організаційній структурі, процесах управління	Системні проблеми в роботі аптеки, зниження ефективності

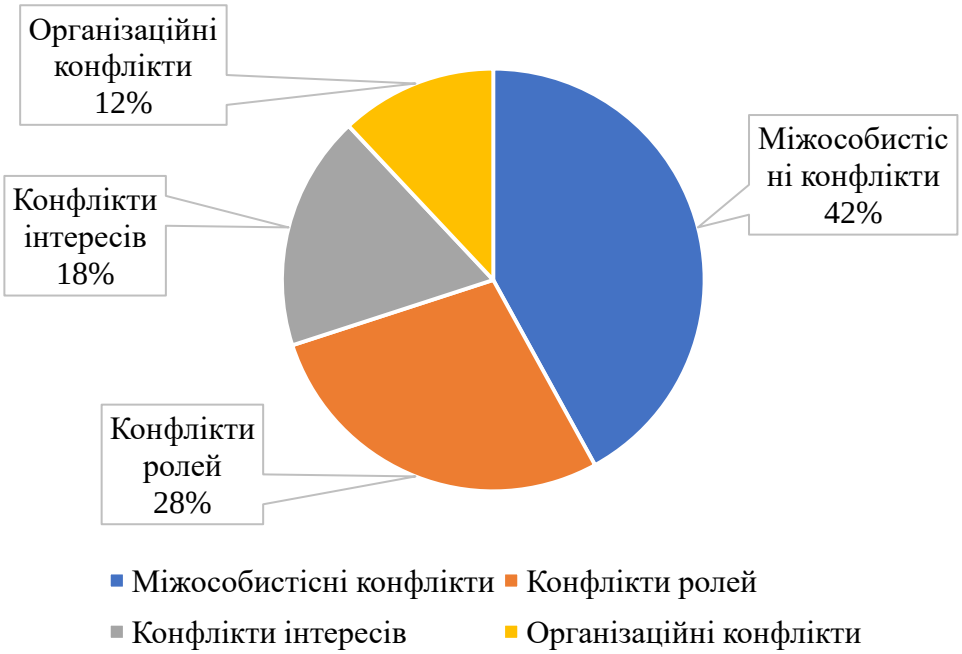


Рисунок 2.3 Типи конфліктів на ПМ ПМП "САНА"

У конфліктах брали участь працівники різних рівнів — фармацевти, провізори, молодший фармацевтичний персонал, а також було залучено керівництво аптеки. Протягом останніх 12 місяців було зафіксовано близько 15 конфліктних ситуацій різного ступеня складності. Більшість учасників належали до вікової групи 25-65 років — це активні працівники, які мають середню спеціальну або вищу фармацевтичну освіту, що відповідає вимогам галузі. Для ПМП «САНА» характерні переважно міжособистісні конфлікти, конфлікти ролей та інтересів, що пов’язано з особливостями організаційної структури та розподілу посадових обов’язків. Учасники конфліктів виконували різні функції, зокрема обслуговування клієнтів, розподіл робочих змін, ведення документації, підтримку санітарного стану, управління резервами. Такі конфлікти є типовими для невеликих фармацевтичних підприємств, де тісна взаємодія персоналу і висока відповідальність створюють передумови для виникнення напружених ситуацій.

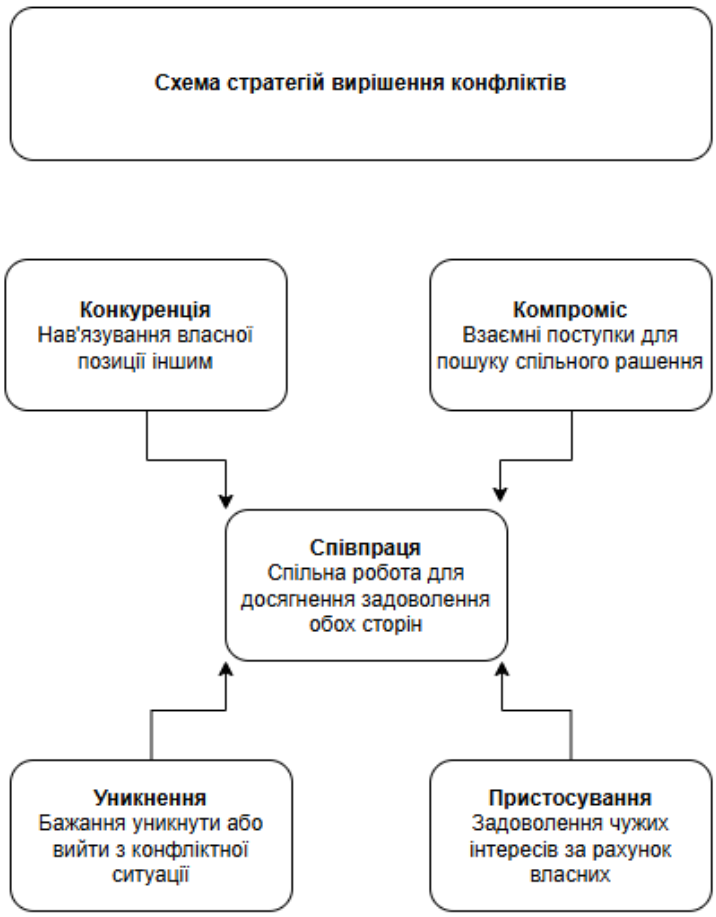


Рисунок 2.4 - Схема стратегій вирішення конфліктів

Керівництво ПМП "Сана" використовує різноманітні стратегії вирішення конфліктів залежно від їх типу, гостроти та учасників. Аналіз практики управління конфліктами в організації дозволив виділити основні стратегії та оцінити їх ефективність.

2.4 Результати дослідження діяльності ПМП "Сана" та аналіз інструментів управління конфліктами в організації

ПМП "Сана" є стабільним учасником фармацевтичного ринку з чітко сформованими цінностями та професійним підходом до справи. Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, що забезпечує чіткий розподіл повноважень і пряму підзвітність працівників.

Зовнішнє середовище організації характеризується високою динамічністю та конкурентоспроможністю, що створює додаткові виклики для управління

внутрішніми процесами, включаючи управління конфліктами. Особливий вплив мають політико-правові, економічні та соціокультурні фактори.

Аналіз конфліктів у ПМП "Сана" показав, що найбільш поширеними є міжособистісні конфлікти, конфлікти ролей, конфлікти інтересів та організаційні конфлікти. Ці конфлікти мають різну природу, інтенсивність та наслідки для організації.

В організації застосовуються різноманітні інструменти управління конфліктами, включаючи відкритий діалог, медіацію, чіткий розподіл ролей і обов'язків, тренінги з комунікації та емоційного інтелекту, систему мотивації і заохочень. Найбільш ефективними стратегіями вирішення конфліктів є співпраця та компроміс.

Оцінка ефективності інструментів управління конфліктами показала, що існуюча система має середній рівень ефективності. Виявлено як сильні сторони (оперативність реагування, залученість керівництва, конструктивний підхід), так і напрямки для вдосконалення (формалізація процедур, розвиток конфліктологічної компетентності працівників, впровадження превентивних заходів).

Розроблено комплекс рекомендацій щодо підвищення ефективності управління конфліктами в ПМП "Сана", що включає короткострокові, середньострокові та довгострокові заходи. Реалізація цих рекомендацій дозволить створити ефективну систему управління конфліктами, яка сприятиме розвитку організації та підвищенню її конкурентоспроможності.

Таким чином, проведене дослідження підтверджує важливість ефективного управління конфліктами для забезпечення стабільного функціонування та розвитку ПМП "Сана". Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить не лише мінімізувати негативні наслідки конфліктів, але й використовувати їх конструктивний потенціал для вдосконалення організаційних процесів та підвищення ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПП ПМП «САНА»

В умовах прогресивної фармацевтичної галузі, в якій функціонує Приватне медичне підприємство «САНА» (далі – ПМП «САНА») управління конфліктами є невід'ємною частиною щоденного рутинного менеджменту організації. Проведене мною дослідження, наведене в Розділі 2 даної роботи виявило, що, беручи до уваги наявність багатьох сильних сторін в поточній системі управління конфліктами на підприємстві (а саме: оперативність реагування на конфліктні ситуації, залученість керівництва, конструктивний підхід), існує значний потенціал для її вдосконалення.

В процесі дослідження, ідентифіковано потребу формалізації процедур, розвитку компетентності персоналу у сфері конфліктних ситуацій, а також впровадження запобіжних заходів. Метою даного розділу проєктної частини роботи є зокрема розробка та обґрунтування комплексу необхідних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління конфліктами в ПМП «САНА», а також оцінка потенційного ефекту від їх впровадження. [17]

3.1 Рекомендовані шляхи удосконалення управління конфліктами на ПМП «САНА»

Базуючись на детальному аналізі внутрішнього середовища ПМП «САНА» та поточної системи управління конфліктами, описаному в Розділі 2, були визначені головні проблемні зони, що потребують вдосконалення. Вони стосуються недостатньої систематизації дій врегулювання конфліктів, недостатнього рівня обізнаності працівників щодо конфліктів та їхнього розв’язку, недостатньої уваги до профілактичних дій, а також потенціалу для більш системного використання інструментів мотивації працівників підприємства та заохочень для створення організованого робочого середовища.

Зважаючи на наведені проблемні аспекти, наступні напрями вдосконалення управління конфліктами на ПМП «САНА» будуть помічними для покращення робочого середовища:

1 Формалізація та стандартизація процедур управління конфліктами.

2 Підвищення рівня обізнаності працівників щодо конфліктів та їхнього вирішення

3 Впровадження профілактичних механізмів.

4 Оптимізація процесів комунікації між працівниками та керівництвом, а також отримання систематичного зворотного зв'язку.

5 Розвиток системи мотивації та заохочень працівників, що сприятиме продуктивній співпраці. [18]

Для чіткого розуміння запропонованих методів, розглянемо кожен напрям детальніше, зосереджуючись на певних шляхах реалізації.

Впровадження чітких, зрозумілих та допустимих шляхів реагування на конфліктні ситуації є підґрунтям для ефективної системи управління конфліктами на підприємстві. Натомість, відсутність таких правил сприятиме загостренню конфліктів, або їхньому хаотичному та необ’єктивному вирішенню.

Розробка та впровадження політики та правил управління конфліктами в колективі - цей документ повинен бути головним нормативним актом, який регламентує всі аспекти управління конфліктами на даному фармацевтичному підприємстві та складається з частин, наведених нижче.

Визначення характерних типів конфлікту на даному підприємстві (міжособистісні, міжгрупові, внутрішньо особистісні, організаційні).

Слушні норми управління конфліктами – об'єктивність, конфіденційність, неупередженість, конструктивність.

Типові етапи врегулювання конфлікту в колективі: [19]

- Ідентифікація конфлікту – механізми виявлення конфліктних ситуацій (зворотний зв'язок, опитування, спостереження).
- Аналіз конфлікту – збір інформації, визначення сторін, предмету та причин конфлікту.

- Вибір задовільної стратегії врегулювання – співпраця, компроміс, уникнення, пристосування, конкуренція, а також обґрунтування певного вибору.
- Реалізація обраної стратегії – конкретні кроки, залучені сторони, терміни реагування та врегулювання, а також контролю ситуації опісля.
- Оцінка результатів та моніторинг: відстеження результатів та наслідків врегулювання, запобігання рецидивам опісля, контроль взаємин в колективі та між учасниками конфлікту, зокрема.

Ролі та відповідальність учасників конфлікту. Цей розділ документу передбачає чітке визначення ролі керівників та інших залучених сторін та учасників конфліктної ситуації процесі врегулювання конфліктів.

- Механізми подання скарг та звернень: встановлення зрозумілого та доступного каналу для повідомлення про конфлікти.
- Розробка алгоритмів дій для типових конфліктних ситуацій. Наприклад, алгоритми для вирішення конфліктів між співробітниками відділу, між співробітником та керівником, між співробітником та клієнтом. Це забезпечить єдиний підхід до вирішення аналогічних проблем.
- Створення реєстру конфліктів. Ведення реєстру конфліктних ситуацій, які виникають в аптеці, із зазначенням їх періоду тривалості, типу, причин, учасників та залучених сторін, обраної стратегії врегулювання, результатів та наслідків. Такий облік дає можливість аналізувати динаміку конфліктів в певні аптеці підприємства, виявляти систематичні проблеми, аналізувати їх та оцінювати ефективність застосовуваних інструментів та наслідків врегулювання.
- Регулярний перегляд та оновлення процедур згідно потреб та розвитку колективу. Встановлені та прийняті процеси реагування на конфліктні ситуації мають бути гнучкими та адаптованими до певного складу колективу аптеки а також до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Підсумовуючи рекомендовані шляхи удосконалення управління конфліктами на підприємстві, варто зазначити, що для ПМП «САНА» варто

розробити комплексну систему управління конфліктами, яка базуватиметься на таких загальноприйнятих принципах:

1 Системний підхід до управління конфліктами, який поширюється на цілу мережу аптек і передбачає незворотню інтеграцію практик вирішення конфліктів у загальну обов'язкову систему управління підприємством.

2 Запобіжний підхід до управління конфліктами, який спрямований на вчасну ідентифікацію потенційних причин конфлікту та їх врегулювання.

3 Комплексний підхід до прийнятних для застосування методів та інструментів менеджменту конфліктів із врахуванням специфіки саме фармацевтичної галузі.

4 Розвиток компетентності і обізнаності керівництва та працівників як базового фактора ефективного керівництва конфліктами в аптеках.

Впровадження та дотримання зазначених методологічних засад дозволить сформувати в ПМП «САНА» ефективну систему врегулювання конфліктів. Це зокрема сприятиме підвищенню організаційної ефективності, конкурентоспроможності підприємства, а також безпосередньо задоволеності працівників аптек, що безпосередньо впливає на прихильність клієнтів, а також прибуток компанії.

Таблиця 3.1 - Перелік напрямів, шляхів та очікуваних результатів удосконалення

Напрям удосконалення	**Шляхи удосконалення**	**Очікувані результати**
Посилення превентивних заходів та розвиток культури співпраці	Розробка внутрішніх нормативних документів (положення, кодекс етики)	Чіткість процедур, єдині стандарти поведінки
	Організація тренінгів з комунікації та емоційного інтелекту	Підвищення комунікативних компетенцій, зменшення міжособистісних конфліктів
	Впровадження системи наставництва	Швидка адаптація нових співробітників, зниження конфліктів адаптації
	Створення платформи для неформального спілкування	Зміцнення колективу, підвищення лояльності
	Розробка внутрішніх нормативних документів (положення, кодекс етики)	Чіткість процедур, єдині стандарти поведінки
Оптимізація механізмів вирішення вже існуючих конфліктів	Посилення ролі керівництва як медіатора (навчання керівників)	Зростання ефективності вирішення конфліктів, об'єктивність рішень
	Запровадження системи "зворотного зв'язку 360 градусів"	Раннє виявлення прихованих конфліктів, розвиток персоналу
	Створення постійно діючої комісії з етики та конфліктів	Систематичний розгляд складних конфліктів, підвищення справедливості
	Забезпечення конфіденційності повідомлень про конфлікти	Стимулювання відкритості, зменшення уникнення конфліктів
Моніторинг та оцінка ефективності системи управління конфліктами	Впровадження кількісних та якісних показників оцінки	Об'єктивна оцінка прогресу, можливість коригування
	Регулярний перегляд та коригування процедур	Адаптивність системи, відповідність сучасним викликам

3.2. Обґрунтування рішення щодо удосконалення менеджменту аптекою в контексті управління конфліктами на підприємстві

Прийняття рішень щодо вдосконалення системи управління аптекою вимагає глибокого аналізу і розширеного обґрунтування, зважаючи на

особливості елементу організаційної діяльності, тобто конфліктів. У підрозділі 3.1 запропоновані мною рекомендації для оптимізації менеджменту конфліктами в ПМП “Сана” базуються не на довільних припущеннях, а на ретельному аналітичному дослідженні стану справ, виявлених проблемах та поширених практиках менеджменту. Впровадження описаних дій є цілком обґрунтованим. Це базується на критично важливих елементах для забезпечення стабільного функціонування і розвитку фармацевтичного підприємства.

По-перше, системний характер конфліктів та їхній вплив на операційну діяльність. Аналіз, проведений у Розділі 2, чітко показав, що конфлікти в ПМП "Сана" не є поодинокими чи випадковими явищами. Вони є досить систематичними і охоплюють як міжособистісні, так і міжгрупові взаємодії, а також мають помітний негативний вплив на операційну діяльність аптеки. Наприклад, тривалі суперечки між фармацевтами щодо розподілу обов'язків, або розбіжності між адміністрацією та молодшим медичним персоналом щодо графіків роботи, безпосередньо впливають на швидкість обслуговування пацієнтів, точність виконання завдань та загальну ефективність щоденних робочих процесів. Замість того, щоб зосереджуватися на основних функціях – якісному обслуговуванні клієнтів та підтримці асортименту – частина робочого часу витрачається на з'ясування стосунків. Це прояв недостатньої системності в управлінні, який необхідно мінімізувати, а згодом усунути. Відсутність чітко визначених процедур та механізмів раннього виявлення конфліктів спричиняє ескалацію дрібних непорозумінь у повноцінні конфлікти, які вимагають значних ресурсів всіх сторін для вирішення таких ситуацій, а також значної інвестиції часу. Отже, впровадження формалізованих процедур та запобіжних заходів є необхідним кроком для мінімізації операційних проблем та підвищення загальної продуктивності колективу.

По-друге, необхідність зміцнення корпоративної культури. У фармацевтичній галузі, де взаємодопомога та відповідальність є фундаментальними цінностями, сприятливий психологічний клімат у колективі відіграє ключову роль. Конфлікти, що не вирішуються конструктивно,

створюють атмосферу напруги, недовіри та демотивації серед працівників. Це може зумовити зниження задоволеності роботою, емоційного вигорання та, як наслідок, до підвищеної плинності кадрів. Наприклад, якщо молодий спеціаліст постійно стикається з конфліктними ситуаціями, які не знаходять адекватного вирішення, його мотивація працювати в ПМП "Сана" значно знижується. Це підтверджує, що інвестиції у тренінги з комунікації та емоційного інтелекту є стратегічними як для керівництва аптеки, так і для працівників, оскільки вони спрямовані на розвиток "м'яких навичок" (soft skills), які є основою для побудови здорових міжособистісних відносин в колективі. Коли співробітники володіють навичками активного слухання, конструктивної критики та управління власними емоціями, вони стають більш стійкими до стресу та здатними до продуктивної співпраці, а отже більш відкриті до конструктивного вирішення конфліктних ситуацій. Це безпосередньо впливає на моральний дух та сприяє формуванню колективу, який відчуває себе єдиною командою.

По-третє, посилення ролі керівництва як ефективного медіатора та лідера. У ПМП "Сана" керівництво вже активно залучене до вирішення конфліктів, що є позитивною практикою. Однак, як було зазначено, відсутність формалізованих підходів може призводити до ситуацій, коли рішення є ситуативними, а не системними. Запропоноване посилення посередницької ролі керівників шляхом спеціалізованого навчання дозволить їм не просто "гасити" конфлікти, а системно підходити до їхнього вирішення. Це передбачає не тільки оволодіння техніками переговорів, але й розуміння психологічних аспектів конфлікту, здатності до неупередженого аналізу ситуації та фасилітації діалогу між сторонами. Наприклад, керівник, який пройшов спеціалізований тренінг з медіації, зможе не просто вислухати скарги, а й допомогти сторонам конфлікту самостійно знайти рішення, що сприятиме розвитку їхньої відповідальності та покращенню подальшої взаємодії, а згодом можливого уникнення конфлікту на його початкових стадіях. Це також зменшить навантаження на керівництво аптеки, оскільки багато конфліктів можуть бути вирішені на нижчих рівнях управління завдяки компетентності та обізнаності лінійних менеджерів.

По-четверте, стратегічна доцільність інвестицій у запобіжні заходи. Часто підприємства схильні реагувати на конфлікти вже після їхнього виникнення. Проте ефективніший підхід полягає у запобіганні конфліктів. Інвестиції в такі заходи, як розробка кодексу корпоративної етики, впровадження системи наставництва та створення платформ для неформального спілкування, є проактивними кроками. Наприклад, чітко визначені етичні норми у "Кодексі корпоративної етики" можуть запобігти багатьом непорозумінням, що виникають через різні інтерпретації допустимого перебігу та вирішення конфліктів. Також, одним з кроків є впровадження та формалізація системи наставництва, яка сприятиме швидшій адаптації нових співробітників, інтеграції в колектив та звиканню до корпоративної культури, та уникненню типових помилок, зменшуючи ймовірність конфліктів, пов'язаних з адаптацією. Корпоративні заходи та тімбілдинг сприяють формуванню відчуття спільноти, де вирішення проблем відбувається легше завдяки сформованим дружнім зв'язкам. Це інвестиції у довгострокову стабільність та згуртованість колективу, які забезпечують позитивну налаштованість працівників до роботи на даному підприємстві, що мінімізує інтенсивність конфліктних ситуацій в майбутньому.

По-п'яте, важливість безперервного моніторингу та адаптації. Будь-яка система управління потребує регулярної оцінки та коригування. Запропоноване впровадження кількісних та якісних показників ефективності управління конфліктами дозволить керівництву ПМП "Сана" об'єктивно оцінювати результативність впроваджених змін. Наприклад, регулярні анонімні опитування задоволеності працівників, аналіз кількості та типів конфліктів, що виникають, дозволять ідентифікувати тригери та вчасно вносити корективи до наявних процесів. Якщо після впровадження тренінгів кількість конфліктів, пов'язаних з комунікацією, не зменшується, це сигнал про те, що, можливо, потрібно змінити програму навчання або методику його проведення. Це забезпечує динамічність та адаптивність системи управління конфліктами, дозволяючи їй еволюціонувати разом з організацією та зовнішнім середовищем. Без такого

моніторингу, навіть найкращі початкові рішення можуть з часом втратити свою ефективність.

Таким чином, рішення щодо удосконалення управління конфліктами в ПМП "Сана" є комплексним і стратегічно обґрунтованим. Воно спрямоване не лише на вирішення наявних проблем, а й на запобігання їхнього виникнення, а також на створення стійкої, адаптивної та ефективної системи, яка сприятиме загальному зростанню та розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Кожен запропонований захід доповнює інші, створюючи в довготерміновій перспективі комплексний підхід та систему, що значно перевершує суму ефектів від окремих ініціатив. Впровадження описаних рекомендацій дозволить ПМП "Сана" перетворити потенційно деструктивні конфлікти на рушійну силу для вдосконалення та інновацій, а також вкоріненню позитивної корпоративної культури на підприємстві.

3.3 Оцінка ефекту від можливого впровадження рекомендацій

Оцінка ефекту від впровадження управлінських рекомендацій є критично важливим етапом будь-якого проєкту з удосконалення, оскільки вона дозволяє кількісно та якісно визначити доцільність інвестицій та прогнозувати очікувані результати. У контексті управління конфліктами в даній аптеці, ця оцінка ґрунтується не виключно на фінансових показниках, а зокрема охоплює також соціально-психологічні та організаційні аспекти підприємства. Метою даного підрозділу є комплексний аналіз потенційного впливу запропонованих заходів на ефективність управління конфліктами в ПМП «САНА». Вона ґрунтується на порівнянні поточного стану підприємства з прогнозованими результатами після повної або часткової реалізації розроблених рекомендацій. Такий підхід забезпечує прозорість, обґрунтованість та дозволяє керівництву приймати виважені рішення щодо подальших стратегічних напрямків розвитку підприємства в контексті управління конфліктами.

Теоретичне підґрунтя оцінки ефективності управлінських рішень

Оцінка ефективності є процесом визначення ступеня досягнення поставлених цілей та співвідношення отриманих результатів до витрачених ресурсів. Вона може бути комплексною, охоплюючи різні виміри:

- Економічна ефективність – співвідношення фінансової вигоди та витрат.
- Соціальна ефективність – вплив на задоволеність, мотивацію, психологічний клімат у колективі.
- Організаційна ефективність – покращення процесів, оптимізація структури, підвищення продуктивності.
- Інноваційна ефективність – здатність організації до адаптації та впровадження нових підходів.

Методи оцінки можуть складатися з аналізу ключових показників ефективності (KPI), бенчмаркінгу (порівняння з кращими практиками), експертних оцінок, моделювання та сценарного аналізу. Для управлінських рішень, спрямованих на нематеріальні активи (наприклад, управління конфліктами), часто застосовується метод непрямої оцінки через зниження негативних наслідків або зростання позитивних факторів (наприклад, зменшення плинності кадрів, підвищення лояльності клієнтів, які опосередковано впливають на прибуток, а отже на заробітну плату працівників та їхнє загальне задоволення роботою).

Для об'єктивної оцінки ефекту від впровадження рекомендацій в ПМП «САНА» було застосовано поетапний підхід, який включав наступні кроки:

1 Визначення ключових показників ефективності (KPI) – на цьому етапі обиралися метрики, які найточніше відображають стан управління конфліктами в даний момент та його вплив на діяльність підприємства. Важливо було, щоб KPI були вимірюваними, релевантними та досяжними.

2 Збір та аналіз вихідних даних (до впровадження) –це фундаментальний крок, що забезпечує базу для порівняння. Збір даних здійснюється з внутрішніх документів підприємства, зокрема внутрішніх звітів, кадрової документації,

фінансової звітності, анкетувань персоналу. Важливо було зібрати якомога детальніші дані за певний період, щоб забезпечити достовірність.

3 Прогнозування змін показників після впровадження – на основі теоретичних знань, аналізу успішних кейсів здійснювалось прогнозування очікуваних значень KPI після реалізації запропонованих заходів. Цей етап є найбільш чутливим до припущень, які можуть мати невірний результат та наслідки дослідження.

4 Візуалізація результатів – представлення даних у вигляді таблиць, діаграм та графіків дозволяє продемонструвати динаміку змін та полегшує сприйняття інформації.

5 Аналіз ризиків і обмежень – кожне пропоноване нововведення супроводжується певними ризиками. Важливо ідентифікувати потенційні перешкоди та розробити заходи для їх мінімізації, а також визначити обмеження самої методики оцінки. Одним з головних ризиків на ПМП “Сана” був опір змінам.

Ключові показники ефективності управління конфліктами. Для фармацевтичного підприємства «САНА» варто використовувати показники, які реально відображають, як управлінські рішення впливають на ситуацію на підприємстві.

Таблиця 3.2 - Ключові показники ефективності управління конфліктами

Показник	**Опис**	**Метод вимірювання**
1	**2**	**3**
Кількість конфліктів на рік	Загальна кількість зареєстрованих конфліктів, що вимагали втручання керівництва або спеціаліста з управління персоналом.	Внутрішній облік, ведення журналу конфліктних ситуацій, опитування співробітників, аналіз звернень. Повинна бути розроблена стандартизована форма реєстрації конфліктів.
Середній час врегулювання конфлікту	Середня тривалість часу від моменту виявлення конфлікту до його повного або часткового вирішення, що задовольняє сторони.	Аналіз звітів, протоколів вирішення конфліктів. Фіксація дати початку та завершення конфлікту.

Продовження таблиці 3.2.

1	2	3
Рівень задоволеності персоналу	Відсоток працівників, які висловили високий або середній рівень задоволеності умовами праці, мікрокліматом та процесами вирішення проблем.	Регулярне анкетування (наприклад, раз на півроку), фокус-групи, індивідуальні співбесіди (анонімні). Використання стандартизованих шкал оцінки.
Плинність кадрів	Відсоток звільнень за власним бажанням або за ініціативою адміністрації (якщо причиною є конфліктні ситуації) протягом року.	Кадровий облік, аналіз причин звільнень, вихідні інтерв'ю. Важливо ідентифікувати причини, пов'язані з конфліктами.
Кількість скарг клієнтів	Кількість офіційних скарг від пацієнтів/клієнтів на якість обслуговування, поведінку персоналу, що може бути опосередковано пов'язана з внутрішніми конфліктами.	Відділ якості, служба підтримки, книга відгуків, моніторинг онлайн-відгуків. Важливо проводити аналіз причин скарг.
Витрати на управління конфліктами	Прямі витрати на організацію тренінгів, оплату послуг медіаторів/консультантів, створення та підтримку внутрішніх інструментів.	Фінансовий облік, бюджетні статті витрат.

Для ефективного вимірювання зазначених KPI необхідно розробити та впровадити відповідні інструменти. [17]

1. Журнал реєстрації конфліктних ситуацій

- Призначення: Систематизація інформації про конфлікти, що виникають.
- Ведення: Відповідальна особа (наприклад, керівник відділу персоналу, призначений конфліктолог або безпосередній керівник) фіксує кожен випадок.
- Шаблон журналу реєстрації конфліктних ситуацій ПМП «САНА»

Таблиця 3.3 - Шаблон журналу реєстрації конфліктних ситуацій

№	Дата реєстрації	Учасники конфлікту (посади, відділи)	Короткий опис суті конфлікту	Дата початку конфлікту (якщо відомо)	Дата завершення / вирішення	Використані методи вирішення (діалог, медіація, адміністративне рішення тощо)	Прийняте рішення / Результат	Примітки
1	10.06.2025	Фармацевт А, Фармацевт Б (Відділ продажу)	Суперечка щодо розподілу клієнтів та робочих обов'язків.	08.06.2025	12.06.2025	Діалог з керівником, встановлення чітких зон відповідальності.	Домовлено про ротацію обов'язків.	Виникла через нечіткі інструкції.
2	15.06.2025	Провізор В, Пацієнт Г	Невдоволення пацієнта часом очікування та тоном Провізора.	15.06.2025	15.06.2025	Вибачення провізора, пояснення від адміністратора.	Конфлікт вичерпано, пацієнт задоволений.	Необхідно провести тренінг з клієнто-орієнтованості.

2. Анкета для оцінки рівня задоволеності персоналу

Призначення: Моніторинг психологічного клімату, виявлення проблемних зон.

Проведення: Анонімно, раз на 6-12 місяців. Шаблон (фрагмент): Анкета оцінки задоволеності персоналу ПМП «САНА» Шановний(-а) співробітник(-ця)! Просимо Вас взяти участь у анонімному опитуванні, яке допоможе нам покращити умови праці та взаємодію в колективі. Ваша думка дуже важлива!

1. Наскільки Ви задоволені загальною атмосферою в колективі?
   - Дуже задоволений(-а)
   - Задоволений(-а)
   - Частково задоволений(-а)
   - Незадоволений(-а)
   - Категорично незадоволений(-а)
2. Наскільки ефективно, на Вашу думку, вирішуються конфліктні ситуації в нашій аптеці?
   - Дуже ефективно
   - Ефективно
   - Середньо ефективно
   - Неефективно
   - Категорично неефективно
3. Чи відчуваєте Ви, що Ваша думка враховується при вирішенні спільних питань? (Так/Ні/Частково)
4. Чи отримуєте Ви достатню інформацію про зміни та рішення в організації? (Так/Ні/Частково)
5. Наскільки Вам комфортно спілкуватися з колегами та керівництвом? (Шкала від 1 до 5, де 1 – зовсім некомфортно, 5 – дуже комфортно)
6. Ваші пропозиції щодо покращення взаємодії та вирішення конфліктів у колективі:

Для об'єктивної оцінки доцільності впровадження рекомендацій проведено порівняльний аналіз ключових показників ефективності до і після пропонованого впровадження. Дані "До впровадження" базуються на аналізі внутрішніх звітів ПМП "САНА" отриманих під час дослідження. Прогнозні показники "Після впровадження" ґрунтуються на очікуваннях від реалізації запропонованих заходів та аналізі успішно вирішених конфліктних ситуацій.

Таблиця 3.4 - Прогнозовані показники "Після впровадження"

Показник	**До впровадження**	**Прогноз після впровадження**	**Ефективність (%)**	**Обґрунтування прогнозу**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Кількість конфліктів на рік	12	5	-58.3%	За рахунок впровадження превентивних заходів (навчання, кодекс етики, наставництво) та раннього виявлення. Очікується зменшення дрібних непорозумінь та швидке вирішення тих, що виникають.
Середній час врегулювання, днів	14	5	-64.3%	Завдяки формалізації процедур, підвищенню медіаційних компетенцій керівництва та чітким алгоритмам дій. Забезпечення прозорості та оперативність прийняття рішень.
Рівень задоволеності персоналу, %	65	90	+38.5%	Покращення психологічного клімату, зменшення стресу, відчуття справедливості та врахування думок співробітників. Це безпосередньо впливає на моральний дух.

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
Плинність кадрів, %	15	5	-66.7%	Зниження конфліктності та підвищення задоволеності персоналу є ключовими факторами, що впливають на рішення працівників залишатися в компанії. Досвідчені працівники залишаються.
Кількість скарг клієнтів	10	2	-80.0%	Внутрішні конфлікти часто впливають на якість обслуговування. Покращення взаємодії персоналу та зниження стресу призведе до більш якісного та клієнто-орієнтованого сервісу.
Витрати на управління конфліктами, грн	20 000	8 000	-60.0%	Зниження кількості конфліктів призведе до зменшення витрат на їх врегулювання (менше часу керівництва, рідше залучення зовнішніх консультантів). Початкові інвестиції в навчання окупляться.

Візуально дані результати зображені на рисунку 3.1.

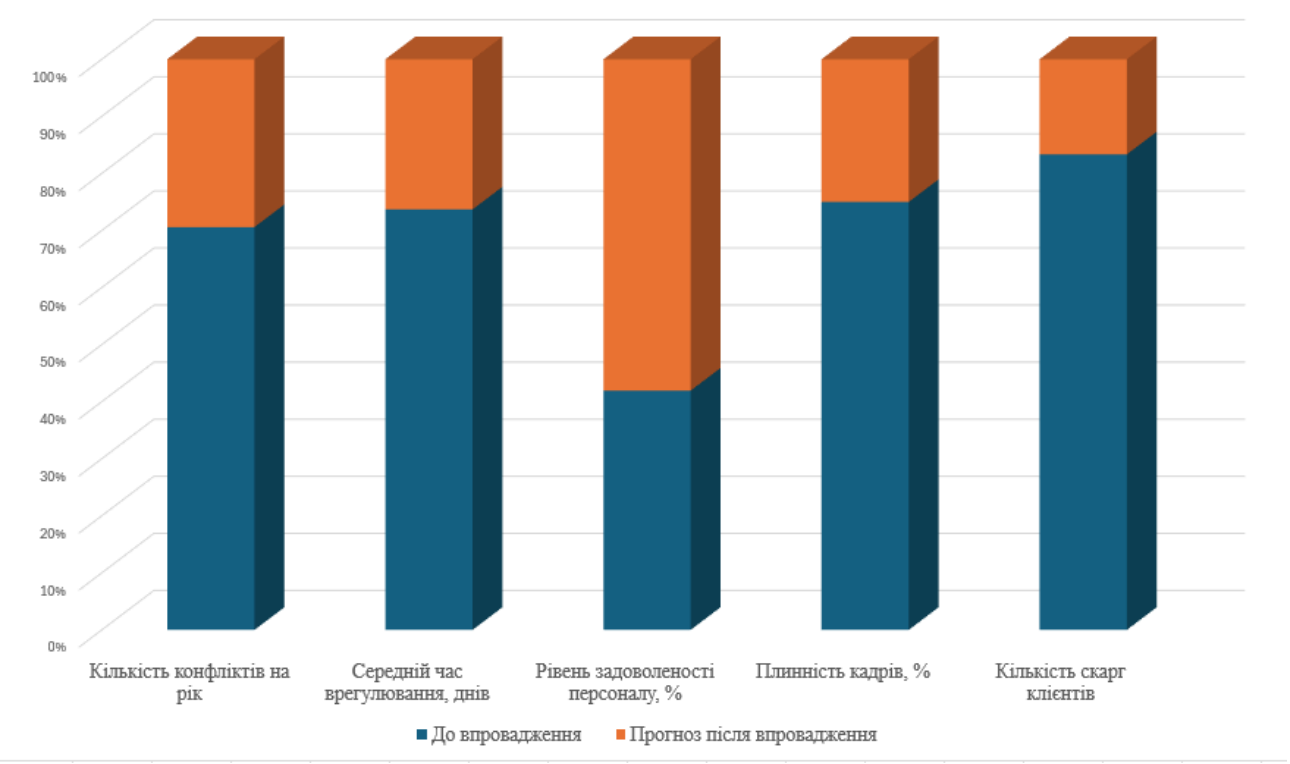


Рисунок 3.1 - Прогнозовані показники "Після впровадження"

Отже, впровадження рекомендацій для покращення управління конфліктами в ПМП «САНА» є необхідним для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності компанії на фармацевтичному ринку. Аналіз показує, що описані дії позитивно впливають на всі важливі аспекти діяльності, а саме:

Соціально-психологічний ефект: це допоможе покращити психологічний клімат у колективі, підвищити задоволеність працівників і зменшити емоційне вигорання. Таким чином, робоче середовище стане комфортнішим і продуктивнішим, що важливо для роботи медичного закладу.

Організаційний ефект: зменшить кількість конфліктів, час на їх вирішення та знизить плинність кадрів. Це дозволить ефективніше використовувати ресурси і підвищити загальну продуктивність.

Економічний ефект: Тут видно, що є економічна вигода від зменшення витрат на підбір кадрів і зниження збитків через конфлікти. Також є

опосередкована користь від підвищення продуктивності і лояльності клієнтів, що забезпечує швидкий термін повернення інвестицій.

Системний підхід, формалізація процедур, розвиток навичок працівників, включно з керівниками, та постійний моніторинг ефективності створить базу для належного управління конфліктами. Це допоможе не лише зменшити негативні наслідки, але й використовувати конфлікти для інновацій і розвитку аптеки. Реалізація цих рекомендацій допоможе ПМП «САНА» бути сучасною, клієнто-орієнтованою і соціально відповідальною компанією, здатною вирішувати виклики та забезпечувати високу якість фармацевтичних послуг.[19]

ВИСНОВКИ

Вивчене дослідження інструментів керування конфліктами на підприємстві ПМП «САНА» дало змогу просто розглянути сутність, природу та різні моменти конфліктних процесів у трудовому колективі фармацевтичної компанії. Визначено, що конфлікти є важливою частиною соціального життя фірми, що з'являються внаслідок зіткнення інтересів цілей і переконань учасників взаємодій. Також конфлікти не завжди мають руйнівний характер — за умов доброго менеджменту вони можуть бути джерелом новацій підвищення ефективності й згуртованості групи. [20]

Наукова новизна роботи полягає у тому, що вона використовує системний підхід до аналізу конфліктів на прикладі ПМП «САНА». Цей підхід поєднує теоретичні і практичні методи дослідження, як оцінка внутрішньої документації, опитуваннями, інтерв'ю та діагностичними методами. Запропоновано критерії і параметри для прийняття управлінських рішень, які дозволяють не лише фіксувати факт конфлікту, а й оцінювати глибину його впливу на продуктивність, психологічний клімат і плинність кадрів, а також працювати з попередженням виникнення конфліктів та їхніми тригерами. [21]

Користь дослідження полягає у створенні пропозицій щодо вдосконалення процесу вирішення конфліктів на ПМП «Сана». Зокрема, запропоновано впровадження формалізованих процедур реагування на конфліктні ситуації, розвиток компетенції та обізнаності працівників аптеки, використання інноваційних методів, зокрема посередництво та цифровий моніторинг психологічного клімату. Реалізація цих заходів допоможе зменшити кількість та тривалість конфліктів, підвищити рівень задоволеності працівників, зменшити плинність кадрів, а також покращити якість обслуговування клієнтів. Оцінка впливу прийняття пропозицій свідчить про можливе зменшення кількості конфліктних ситуацій на понад половину, зокрема зменшення конфліктів на 64%, зростання задоволеності працівників на 38%, послідовність та гнучкість для пристосування до змін у зовнішньому та внутрішньому світі.

Перспективними напрямами подальших досліджень є:

- Розробка методик оцінки впливу конфліктів на діяльність фармацевтичних підприємств;
- Вивчення ролі лідерства та корпоративної культури у профілактиці конфліктів на даному підприємстві;
- Аналіз ефективності цифрових технологій у моніторингу та управлінні психологічним кліматом;
- Дослідження впливу міжкультурних особливостей на конфліктні ситуації в міжнародних фармацевтичних компаніях.

Результати роботи мають як теоретичне, так і практичне значення, сприяють підвищенню якості управління конфліктами та забезпеченню сталого розвитку фармацевтичного підприємства ПМП «САНА». Впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме не лише покращенню внутрішньої організації праці, а й підвищенню конкурентоспроможності аптеки на ринку. [22]

При вивченні теорії та практики управління конфліктами на фармацевтичному підприємстві «САНА» було висвітлено декілька основних питань, які мають як наукове, так і практичне значення. Ці питання стосуються не лише загальних підходів до управління конфліктами, а й особливостей їх застосування в умовах фармацевтичного підприємства. 1. Проблеми теорії управління конфліктами Відсутність комплексного шляху до класифікації та розуміння конфліктів. У науковій літературі використовувалося дуже багато різних способів визначення сутності конфлікту, його типології та ролі в організації. Це ускладнило розробку універсальних моделей управління, які були б застосовними та ефективними в різних організаційних контекстах. [23]

Проблеми у практиці управління конфліктами на підприємстві ПМП «САНА»

- Відсутність формалізованих процедур управління конфліктами. Виявлено, що конфліктні ситуації здебільшого вирішуються у неформальний спосіб, що призводить до затягування вирішення проблем і нерідко до повторних конфліктів.
- Недостатня системність у зворотному зв’язку між персоналом і

керівництвом. Відсутність регулярних і структурованих каналів комунікації створює умови для накопичення напруги і непорозумінь.

- Нерівномірний розподіл ролей і обов'язків. Перетин функцій між фармацевтами та молодшим персоналом, а також недостатня чіткість у визначенні відповідальності, є джерелом конфліктів і напруги.
- Обмеженість ресурсів для розвитку обізнаності працівників щодо конфліктів та їх перебігу. Відсутність системних тренінгів, коучингу та підтримки у сфері управління конфліктами знижує здатність працівників ефективно розв'язувати конфліктні ситуації.
- Відсутність кадрової політики щодо профілактики емоційного вигорання. Це призводить до зниження мотивації, підвищення плинності кадрів і погіршення якості обслуговування клієнтів.
- Відсутність системи моніторингу і оцінки ефективності управління конфліктами. Це ускладнює своєчасне виявлення проблем і коригування управлінських заходів.
- Вплив зовнішніх факторів (регуляторних, економічних, соціокультурних), які створюють додатковий тиск і можуть провокувати конфлікти, але не завжди враховуються у внутрішній політиці підприємства.

Виявлені проблеми у внутрішньому середовищі ПМП «САНА», такі як відсутність формалізованих процедур управління конфліктами, недостатня системність у зворотному зв'язку між персоналом і керівництвом, а також відсутність кадрової політики щодо профілактики емоційного вигорання, створюють значні виклики для стабільного функціонування та розвитку підприємства. Ці проблеми не лише впливають на психологічний клімат у колективі, а й безпосередньо позначаються на продуктивності праці, рівні плинності кадрів і якості обслуговування клієнтів. Водночас, вони відкривають широкі можливості для вдосконалення системи управління, що базується на інтегрованому підході до вирішення конфліктів із застосуванням сучасних методів, таких як медіація, цифровий моніторинг та розвиток конфліктологічної компетентності персоналу. Застосування цих інструментів дозволить не лише

зменшити кількість і тривалість конфліктів, а й сформувати культуру конструктивного діалогу, що є запорукою підвищення лояльності співробітників і клієнтів, а також конкурентоспроможності підприємства на фармацевтичному ринку.

Враховуючи динамічність зовнішнього середовища, що характеризується постійними змінами в законодавстві, економічними коливаннями та зростаючими вимогами споживачів, адаптивність системи управління конфліктами набуває особливого значення. Результати дослідження підтверджують, що ефективне управління конфліктами повинно бути не лише реактивним, а й превентивним, що передбачає регулярний моніторинг психологічного клімату, своєчасне виявлення потенційних чинників конфліктів і системну роботу з підвищення кваліфікації персоналу. Такий підхід сприятиме формуванню стабільного, згуртованого колективу, здатного ефективно реагувати на виклики сучасного ринку та забезпечувати високий рівень сервісу.

Практична реалізація запропонованих рекомендацій у ПМП «САНА» має потенціал значно покращити організаційні процеси, знизити витрати, пов’язані з конфліктами, та підвищити загальну ефективність діяльності підприємства. Впровадження системи управління конфліктами, що інтегрується у загальну структуру управління, створить умови для сталого розвитку, підвищення мотивації працівників і зміцнення корпоративної культури. Ці результати можуть бути використані не лише в межах ПМП «САНА», а й адаптовані для інших фармацевтичних організацій, що прагнуть підвищити якість управління персоналом і конкурентоспроможність.

Подальші дослідження рекомендується спрямувати на розробку методики оцінки впливу управління конфліктами на інноваційний потенціал підприємств, вивчення ролі лідерства у формуванні конструктивної корпоративної культури, а також впровадження сучасних цифрових технологій для моніторингу психологічного клімату. Такий системний підхід дозволить не лише підвищити наукову базу управління конфліктами, а й забезпечити практичну користь для фармацевтичної галузі загалом.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Deutsch M., Coleman P. T., Marcus E. C. The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice. 3rd Edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2014

2. Козловський В. В. Управління конфліктами в організації : навч. посіб. Київ : Кондор, 2019. 256 с.

3. Педагогіка і психологія професійної освіти. 2009. №5. 123–128 с.

4. Horney K., The Neurotic Personality of Our Time, 1996. chapter 2

5. Lewin K. A Dynamic Theory of Personality. N. Y.-L.: McGraw Hill Book Company, 1935. 310 p.

6. Deutsh M. Distribute Justice: A Social-Psychological Perspective. New Haven and London, 1985. 112 p.

7. Сидоренко О. В. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 312 с.

8. Міжгрупові конфлікти. URL: https://studfile.net/preview/4193791/page:5

9. Грішнова О. А. Управління персоналом : підручник. Київ : КНЕУ, 2017. 520 с.

10. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Вид. 2-ге, перероб. і допов. Київ, 2015. 308 с.

11. «Конфлікт-менеджмент». Підбір бібліографічної інформації до навчальної дисципліни URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/14769/1/konflikt_menedzment.pdf

12. . Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015 № 222-VIII.

13. Гриценко О. В. Тренінги як інструмент підвищення конфліктологічної компетентності персоналу. *Психологія і суспільство*. 2022. № 4. С. 89–95.

14. Причини виникнення конфліктів. URL: https://buklib.net/books/22902/

15. Бондаренко С. О. Медіація як інструмент вирішення трудових конфліктів. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 8. 110–117 с.

16. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. №2(41). С.79-83

17. Мельник О. Г. Організаційна культура : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2016. 236 с.

18. Мостенська Т.Л. Основні причини виникнення конфліктів в організаціях та шляхи їх подолання. *Теоретичні та прикладні питання економіки.* 2010. № 21. С. 188–189.

19. Стадії та етапи конфлікту. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/3prishak_psihologiya_ch1/1352.html

20. 3.Біловодська О.А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. №10. С. 177–182.

21. Корпоративні конфлікти та методи їх подолання. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/153580067.pdf

22. Збірник доповідей 87-ї наукової студентської конференції «Інноваційна Україна: креативні ідеї та проекти» (4–13 травня 2020 р.). Київ : КНЕУ, 2020. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/763e89d2-9e15-4330-8913-3e93b47889ae/content

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

24. Джелалі О. В. Джерела конфліктології. Психологія вирішення конфліктів: навч. посіб. Київ ; Харків, 2006. 430 с.

25. Жаворонкова Г. В., Скібіцький О. М., Сівашенко Т. В., Туз О. І. Управління конфліктами: навч. посіб. М-во науки і освіти України. Київ, 2011 р.

26. Гетьманчук М. П., Гетьманчук П. М., Гнатюк С. С., Йосифович Д. І. Конфліктологія : навч. Посіб.; Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів, 2016 р.

Бібліографічна довідка

Оліярчук Тетяна

Тема бакалаврської роботи:
Дослідження інструментів управління конфліктами ПМ ПМП "Сана"

Обсяг пояснювальної записки _ _ аркушів.
Кількість рисунків __
Кількість таблиць __

Графічний матеріал (слайди, плакати) ___ шт.
Слайд 1.
Слайд 2.
Слайд 3.
Слайд 4.
Слайд 5.

Додатки ____ шт.

„ ___ ” червня 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

БР.МН – .00.00.000 ПЗ

Група МНз-21-1

Оліярчук Тетяна

2025