

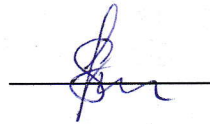
## ДИПЛОМНА РОБОТА

Основні напрями вдосконалення системи управління конфліктами  
в закладах охорони здоров'я (на прикладі КП «Хмельницька  
інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
Спеціальність 051 Економіка  
Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

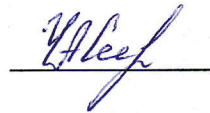
ДРУПЕП. 018094.01.13.00

Виконала  
студентка 2 курсу  
група УПЕПмз-22-1



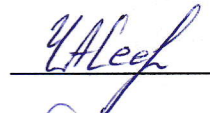
Ксенія ЧЕРНИШОВА

Керівник  
к.е.н.



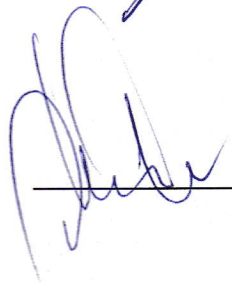
Олена МАНТУР-ЧУБАТА

Нормоконтролер  
к.е.н.



Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:  
Завідувач кафедри  
HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

30 11 2023 р.

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет \_\_\_\_\_ економіки і управління  
Кафедра \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ другий (магістерський)  
Галузь знань \_\_\_\_\_ 05 Соціальні та поведінкові науки  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 051 Економіка  
Освітня програма \_\_\_\_\_ Управління персоналом та економіка праці

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

« 15 » \_\_\_\_\_ серпня \_\_\_\_\_ 2023 року

## ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Чернишова Ксенія Михайлівна

1 Тема роботи: Основні напрями вдосконалення системи управління конфліктами в закладах охорони здоров'я (на прикладі КП «Хмельницька інфекційна лікарня»)

керівник роботи Мантур-Чубата Олена Сергіївна, к.е.н.

Затверджено наказом ректора університету від «15» серпня 2023 р. № 30

2 Строк подання студентом роботи на кафедру «01» грудня 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні засади управління конфліктами на підприємстві галузі охорони здоров'я. У другому розділі здійснено дослідження системи управління конфліктами на комунальному підприємстві «Хмельницька інфекційна лікарня». Третій розділ присвячено обґрунтуванню напрямів вдосконалення системи управління конфліктами комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Таблиця - Систематизація визначень поняття «конфлікт»; Рисунок - Ситуації, що викликають конфлікти в організації; Рисунок - Процес управління конфліктами; Рисунок - Негативні наслідки існування конфліктів у системі управління персоналом підприємства; Рисунок - Заходи по управлінню конфліктами на підприємстві; Таблиця - Зміст аспектів конфлікту в медицині між лікарем та пацієнтом; Таблиця - Основні техніко-економічні показники діяльності комунального підприємства «ХІЛ» за 2020-2022 рр.; Рисунок - Система управління конфліктами комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня».

## 6 Консультанти розділів дипломної роботи

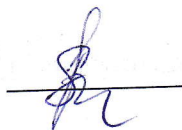
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання: «15» серпня 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

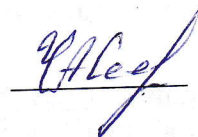
Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1 Теоретична частина	03.10.2023 - 21.10.2023	Виконано
2 Аналітична частина	22.10.2023 - 11.11.2023	Виконано
3 Проектно-рекомендаційна частина	12.11.2023 - 25.11.2023	Виконано
4 Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	26.11.2023 - 30.11.2023	Виконано
5 Захист дипломної роботи	01.12.2023 - 10.12.2023	Виконано

Студентка



Ксенія ЧЕРНИШОВА

Керівник роботи



Олена МАНТУР-ЧУБА

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Основні напрями вдосконалення системи управління конфліктами в закладах охорони здоров'я (на прикладі КП «Хмельницька інфекційна лікарня»).

Виконала студентка гр. УПЕПмз-22-1 Чернишова К. М, керівник Мантур-Чубата О. С., к.е.н.

Обсяг – 81 с., 34 рис., 12 табл., додатки, 28 джерел.

Ключові слова: конфлікт, система управління конфліктами, конфліктологічна компетентність, алгоритм управління конфліктами, підприємства галузі охорони здоров'я.

Мета дипломної роботи полягає у удосконаленні системи управління конфліктами на підприємстві галузі охорони здоров'я, визначенні її актуальності та важливості на прикладі комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня».

Об'єктом дослідження є система управління конфліктами на комунальному підприємстві «Хмельницька інфекційна лікарня».

У першому розділі наведено теоретичні засади управління конфліктами на підприємстві галузі охорони здоров'я.

У другому розділі здійснено дослідження системи управління конфліктами на комунальному підприємстві «Хмельницька інфекційна лікарня».

Третій розділ присвячено обґрунтуванню напрямів вдосконалення системи управління конфліктами комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня».

30.11.2023

Дата



Підпис

## ЗМІСТ

	С.
Вступ .....	5
1 Теоретичні засади управління конфліктами на підприємстві галузі охорони здоров'я .....	8
1.1 Поняття та теоретичні аспекти конфліктів на підприємстві.....	8
1.2 Особливості формування системи управління конфліктами на підприємстві.....	13
1.3 Характеристика конфліктів на підприємствах галузі охорони здоров'я.....	24
Висновки до розділу 1 .....	30
2 Дослідження системи управління конфліктами на комунальному підприємстві «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради.....	32
2.1 Загальний аналіз фінансово-господарської діяльності комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради.....	32
2.2 Аналіз продуктивності праці персоналу комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради.....	39
2.3 Аналіз системи управління конфліктами комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради.....	45
Висновки до розділу 2 .....	50
3 Напрями вдосконалення системи управління конфліктами комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради.....	52
3.1 Удосконалення системи управління конфліктами комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня».....	52
3.2 Розробка алгоритму управління конфліктами комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня».....	60
3.3 Формування конфліктологічної компетентності персоналу комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня».....	69
Висновки до розділу 3 .....	75
Висновки .....	77
Перелік джерел посилання .....	79
Додатки.....	82

## ВСТУП

Проблема ефективного управління конфліктами на підприємствах у сфері охорони здоров'я є вельми актуальною. З одного боку, це зумовлено характером роботи підприємств у сфері охорони здоров'я, де навіть найменша помилка може призвести до серйозних наслідків для здоров'я та життя людей. З іншого боку, це пов'язано з тим, що в організаціях галузі охорони здоров'я працює велика кількість людей з різними характерами, поглядами та інтересами, що може призводити до конфліктних ситуацій.

Негативні наслідки конфлікту на підприємстві галузі охорони здоров'я можуть бути дуже серйозними, зокрема призводити до погіршення якості надання медичних послуг, порушення роботи медичного персоналу, загрози життю та здоров'ю пацієнтів. Тому управління конфліктами на підприємстві є важливим елементом ефективної роботи організації та забезпечує безпеку пацієнтів та якість медичних послуг.

Актуальність проблеми управління конфліктами на підприємствах у сфері охорони здоров'я також зумовлена широким розповсюдженням конфліктних ситуацій в організаціях цієї галузі. Це може бути пов'язано з різноманітними причинами, такими як недостатня комунікація між працівниками, невизначеність ролей та відповідальностей, недостатня підготовка працівників до роботи з конфліктними ситуаціями тощо.

Отже, управління конфліктами на підприємстві галузі охорони здоров'я є надзвичайно важливою проблемою, яка потребує уваги та розробки ефективних стратегій та методів вирішення конфліктних ситуацій.

Дослідженнями питань управління конфліктами займалися вчені: Н. Я. Литвинюк, Т. Гоббс, Д. Дзвінчук, В. М. Гранатуров, О. Б. Шевчук, Ю. Мацієвський, В. Д. Воднік, Л. М. Ачкасова, Т. О. Водолажська, Ю. О. Бекетов, О. Хринюк, Ю. С. Бузинник та інші.

Метою дипломної роботи магістра є удосконалення системи управління

конфліктами на підприємстві галузі охорони здоров'я, визначення її актуальності та важливості на прикладі комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня».

Для досягнення поставленої мети сформульовано та вирішено такі завдання:

- розглянути поняття та теоретичні аспекти конфліктів на підприємстві;
- дослідити особливості формування системи управління конфліктами на підприємстві;
- розглянути характеристику конфліктів на підприємствах галузі охорони здоров'я;
- провести дослідження системи управління конфліктами на комунальному підприємстві «Хмельницька інфекційна лікарня»;
- здійснити загальний аналіз фінансово-господарської діяльності та продуктивності праці комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня»;
- удосконалити систему управління конфліктами комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня»;
- розробити алгоритм управління конфліктами комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня»;
- сформувати конфліктологічну компетентність персоналу комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня».

Об'єкт дослідження – процес управління конфліктами на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні та методологічні аспекти управління конфліктами на комунальному підприємстві «Хмельницька інфекційна лікарня».

Для вирішення поставлених завдань використовувались такі методи: теоретичне узагальнення – для вивчення теоретичних основ управління конфліктами на підприємстві, аналіз та синтез – для диференціації та дослідження властивостей факторів, що впливають на управління конфліктами

на підприємстві, анкетування – для формування конфліктологічної директора підприємства.

Інформаційна база дипломної роботи формувалась на основі праць вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі управління конфліктами, законодавчих і нормативно-правових документів України, спеціальної економічної літератури, матеріалів науково-практичних конференцій, матеріалів підприємства. Обробку та аналіз інформації здійснено за допомогою сучасних програмних продуктів.

Дипломна робота виконана з використанням матеріалів комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради, яка спеціалізується на наданні медичної допомоги пацієнтам з інфекційними захворюваннями.

Практичне значення полягає у тому, що удосконалена система управління конфліктами дасть можливість забезпечити більш ефективну роботу медичного персоналу, зменшити кількість випадків конфліктів та підвищити якість надання медичних послуг.

Обсяг дипломної роботи становить 81 сторінку. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 12 таблиць і 34 рисунки, висновки, перелік джерел посилань з 28 найменувань, додатків.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

## 1.1 Поняття та теоретичні аспекти конфліктів на підприємстві

Актуальність даної проблеми зумовлена тим, що діяльність будь-якої організації, в тому числі і медичної, неможлива без виникнення конфліктів та стресових ситуацій. За останній час спостерігається збільшення нервової напруженості серед населення із-за зростання цін на життєві потреби, медичні послуги та медикаменти, та звичайно COVID-19 та війна [1, с. 40].

На наш погляд, конфлікт може бути розглянутий як різноманітні суперечності, що виникають у результаті зіткнення інтересів, поглядів, прагнень, норм і принципів життя окремих осіб або їх груп.. Систематизація визначень конфлікту представлена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Систематизація визначень поняття «конфлікт»

Автори	Сутність поняття «конфлікт»	Примітки
1	2	3
Н. Макіавеллі, Гоббс Т. [2]	«Зіткнення інтересів, серед яких можуть бути і протилежні, і взаємодоповнювані й навіть тотожні групи інтересів»	негативний аспект
Дзвінчук Д. [3]	«Зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок, поглядів суб'єктів взаємодії. В основі будь-якого конфлікту лежить конфліктна ситуація, тобто збіг обставин з протилежними тенденціями»	негативний аспект
Гранатуров В. М., Шевчук О. Б. [4]	«Конфлікт – це найгостріший засіб розв'язання істотних суперечностей, що виникають у процесі взаємодії, який полягає у протидії між суб'єктами конфлікту, яка зазвичай супроводжується негативними емоціями»	домінування негативної дії конфлікту на суб'єктів конфлікту

Кінець таблиці 1.1

1	2	3
Мацієвський Ю. [5]	<p>«Структурна несумісність інтересів, взаємне виключення групових цілей, викликане обмеженою кількістю дефіцитних ресурсів»</p> <p>«Певні дії чи взаємовідносини з метою нанесення шкоди або знищення суперника»</p> <p>«Стан ворожості між групами чи особами»</p>	негативний аспект
Воднік В. Д. [6]	«Конфлікт – це насильницька міжособова боротьба, пов'язана зі свідомим приниженням потреб та позиції партнера»	домінування негативної дії конфлікту на суб'єктів конфлікту
Головатий М. Ф., Антонюк О. В. [7]	«Конфлікт є ситуацією протиборства і конфронтації в системі стосунків..., що зумовлена несумісністю об'єктивних або суб'єктивних інтересів, цілей і цінностей...»	суб'єктів конфлікту
Козер Л. А. [8]	«Конфлікт – це боротьба між цінностями та бажаннями через дефіцити статусу, влади і ресурсів, у процесі якої цілі противника нейтралізуються, ущемляються або елімінуються його суперниками»	конфлікт може мати як позитивні, так і негативні наслідки
Батракова Т.І. [9]	«Якщо конфлікт пов'язаний із цілями, цінностями або інтересами, які не порушують засад існування груп, тоді його наслідки позитивні. Якщо конфлікт зачіпає основні цінності груп, то він є небажаним, оскільки підриває засадничі принципи діяльності груп і призводить до руйнування самої групи»	конфлікт може мати як позитивні, так і негативні наслідки
Іцхак Адізес [10]	«Конфлікт – це цілковито нормальне і передбачуване явище. Необхідно лиш навчитися спрямовувати потужну енергію конфлікту у творче русло замість того, щоб дозволити їй стати руйнівною силою»	конфлікт є чинником підтримання динамічної рівноваги в соціально-економічних системах, в яких він відбувається

З таблиці 1.1 можна зробити висновок, що існують три основних підходи до тлумачення терміну «конфлікт». По-перше, конфлікт розглядається як явище, яке викликає негативний вплив на учасників. Другий підхід розглядає

конфлікт як явище, що може призводити як до позитивних, так і до негативних наслідків. Третій підхід вважає конфлікт нормальною і передбачуваною подією, яка сприяє динаміці соціально-економічних систем. [11, с. 24].

Таким чином, різні автори пояснюють конфлікт з різних точок зору: одні вважають, що конфлікт виникає через протиріччя та зіткнення позицій, інші вбачають сутність конфлікту у відмінностях в інтересах. Треті автори об'єднують ці два підходи і розглядають конфлікт як зіткнення суперечливих тенденцій, інтересів і норм поведінки. Четвертий підхід визначає конфлікт як відсутність згоди між сторонами. Звісно, можна розглядати конфлікт як усі ситуації з антагоністичним або суперечливим характером, що виникають як у свідомості окремих осіб або груп, так і в їхній поведінці. Але важливо підкреслити, що конфлікт стає «реальним», коли сторони розуміють несумісність своїх інтересів і починають діяти одна проти одної, використовуючи різні стратегії для досягнення своїх цілей [12].

У зв'язку з недостатністю фінансування охорони здоров'я і неможливістю забезпечити пацієнтів медичною допомогою із застосуванням сучасних медичних технологій підтримується стан внутрішньої тривоги і професійної незадоволеності. Часто соціальні та побутові проблеми переносяться конфліктуючими сторонами на процес міжособистісного спілкування, тим самим провокуючи конфлікт. Ми вважаємо, що жодна соціально-економічна система неможлива без існування конфліктних ситуацій. Це пояснюється тим, що кожна людина - це особистість зі своїми уявленнями, принципами, баченням, цілями, потребами тощо.

Ситуацій, коли можуть виникати суперечності дуже багато, фахівці їх поділяють на сім етапів (рисунок 1.1). Існують багато причин виникнення конфліктів: загальні та особисті.

Науковці поділяють причини організаційних конфліктів на три групи:

- нормативні (порушення групових норм);
- мотиваційні (перешкоди у задоволенні потреб іншими учасниками);
- ціннісні (розбіжність в цінностях учасників конфлікту) [13-15].

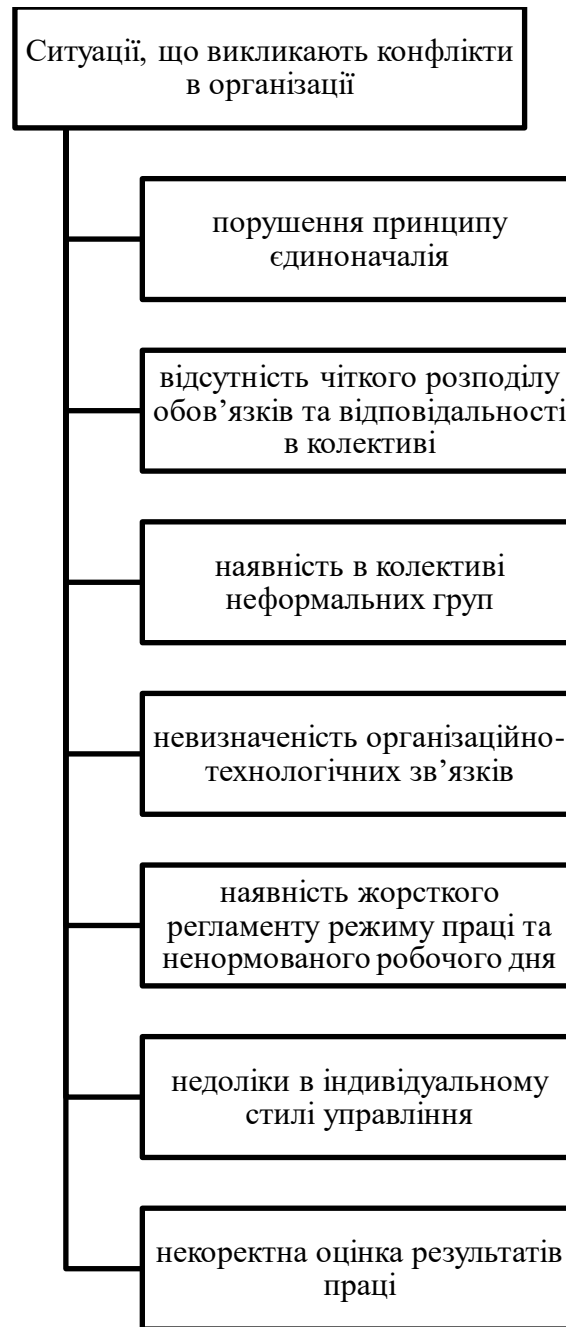


Рисунок 1.1 - Ситуації, що викликають конфлікти в організації

Щоб уникнути негативних наслідків внаслідок конфлікту на підприємстві, необхідно свідомо впливати на його розвиток і хід подій, враховуючи цілі організації [11, с. 25]. Отже, можна стверджувати, що проблема управління конфліктами на підприємстві є актуальною та має багатоаспектний характер, вимагаючи систематизації результатів проведених досліджень.

Багато факторів заважають співробітникам прямого та відкритого спілкування, що призводить до високого ризику конфліктних ситуацій. Якщо керівники вчасно застосують пряму комунікацію, конфлікту можна буде уникнути або його вплив буде мінімальним. Конфлікти трапляються щодня, і успішне управління конфліктами є ключовим елементом організаційного та управлінського успіху. Нарешті, конфлікт є фактом нашого життя, і якщо ми здатні зрозуміти конфлікт і його вплив на ефективність роботи, ми можемо зробити конфлікт корисним для нас і допомогти нам бути кращими на роботі.

Особисті причини конфліктів походять від особистих характерів, коли люди взаємодіють. Особисті причини можна узагальнити в наступних чотирьох групах:

- погана оцінка людини. Конфлікти часто виникають через погане сприйняття іншої сторони. Сторони конфлікту необ'єктивні та розуміють поведінку протилежної сторони як бажання завдати шкоди іншій стороні та знищити їхні інтереси;

- помилки у спілкуванні. Ці помилки походять від того, що люди не вміють слухати один одного. Крім того, помилки виникають через втрату інформації під час висхідного та низхідного зв'язку. Ця втрата походить від поганого розуміння або емоційного стану в момент спілкування;

- недовіра людей до організації. Довіра є базовим виміром хороших міжособистісних стосунків в організації, який розвивається і зміцнюється між людьми, які працюють разом і поділяють ту саму систему цінностей і впевненості, що виникає в хороших і поганих ситуаціях в організаційному бізнесі. Для встановлення довіри в організації важливі п'ять аспектів: чесність, компетентність, послідовність, лояльність і відкритість. Якщо є люди без цих характеристик, то замість довіри у нас є недовіра та підозрілість, що є хорошою основою для потенційного конфлікту;

- особистісні характеристики. Деякі люди починають конфлікт, тому що їм зовсім не подобаються інші люди. Коли люди з абсолютно різними характеристиками повинні працювати разом, конфлікту не уникнути.

У багатьох конфліктах можна виділити більше однієї конфліктної ситуації або знайти кілька варіантів її формулювання.

## **1.2 Особливості формування системи управління конфліктами на підприємстві**

Ключову роль у вирішенні конфліктів відіграє вміння правильно визначити та сформулювати систему управління конфліктами компанії.

Система управління конфліктами на підприємстві - це повна сукупність елементів об'єкта та органу управління, пов'язаних інформаційними зв'язками. Вона відображає структуру системи управління, змістом якої є функції управління, вертикальний і горизонтальний взаємозв'язок рівнів управління, а також кількість і взаємозв'язок структурних підрозділів усередині кожного рівня.

Організаційні причини конфлікту є наслідком характеристик організаційного дизайну, обмежених ресурсів в організації та характеристик організаційних систем, таких як: система нагородження, система прийняття рішень і система планування та бюджетування.

Ось саме деякі аспекти організаційних причин [16]:

– залежність у виконанні робочої діяльності. Коли один член організації не може почати виконувати свою роботу, якщо інший не закінчив свою роботу, або якщо особа має важливий вплив на роботу свого колеги, тоді конфлікт обов'язково відбудеться;

– диференціація підрозділів і несумісність операційних цілей. Спеціалізація бізнес-одиниць для виконання конкретної роботи (виробництво, закупівлі, фінанси, продажі) створює велику різницю між ними, що проявляється в повсякденній роботі як відмінності в способах роботи, цілях і

культури. Різниця між ними та різниця в їхніх оперативних цілях створюють великий потенціал для горизонтального конфлікту;

- спільне використання обмежених ресурсів. Ресурси в організації є символами влади та впливу, тому всі організаційні одиниці хочуть мати більше ресурсів для себе. Ці ресурси – це не лише фінансові ресурси, а й інформаційні технології, людські ресурси, перерозподіл працівників тощо. Недостатність цих ресурсів також може бути хорошою основою для потенційного конфлікту;

- система нагородження. Ця система є чимось дуже чутливим в організації з прямим впливом на поведінку людей, їхнє задоволення та почуття справедливості та рівності. У цій ситуації конфлікт може початися через неузгоджену структуру нагород, тобто співробітників відділу маркетингу нагороджують за одним критерієм, а співробітників фінансового відділу – за іншим. Як ми знаємо, люди люблять порівнювати між собою в групі або між групами. Зарплати працівників завжди залишатимуться причиною незадоволення людей, тому що важко бути об'єктивним і вимірювати всі результати та внески, яких досягають працівники;

- організаційна нечіткість і занедбаність. Нечітка організація роботи або делегування повноважень може стати основою для конфлікту. Якщо обов'язки і відповідальність співробітників не зрозумілі, то конфліктів не уникнути. Низький рівень формалізації в компаніях стимулює конфлікти. Це особливо стосується малих і середніх підприємств, де немає спеціалізації працівників або делегування повноважень між керівниками;

Функції та структура такої системи управління конфліктами в організації неодмінно співвідносяться та взаємопов'язані, утворюючи невід'ємну єдність – організацію системи управління, при цьому вони виступають як сутність і вираз процесу управління відповідно. Взаємозалежність функцій і структури управління означає первинність функцій і вторинність структури управління. Система управління конфліктами на підприємстві із зазначеними функціями - це її пристрій (структура), що відповідає призначенню системи за складом її елементів. Основні концепції, які характеризують структуру, включають

спеціалізований розподіл праці та сферу управління; необхідність відображення стратегії в структурі; детермінізм, що передбачає, що структура організації визначається зовнішнім середовищем [17, с. 238].

Рішення про впровадження системи управління конфліктами на підприємстві зазвичай приймається керівництвом верхнього рівня. Менеджери на нижчих і середніх посадах лише допомагають у цьому, забезпечуючи необхідну інформацію та, у великих організаціях, розробляючи структуру підлеглих відділів, що відповідає загальній структурі, визначеній керівництвом верхнього рівня..

В широкому розумінні, головна мета полягає в підборі такої системи управління конфліктами на підприємстві, яка найбільш відповідає цілям і завданням організації, при цьому враховуючи внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на неї.

Конфлікт має або позитивний або негативний вплив на організацію [18]:

– позитивний вплив ініціює необхідні соціальні зміни, розвиток творчих ідей та інновацій, представлення важливих проблем, якісні рішення та вирішення проблем, реорганізацію організації, розвиток солідарності та групова згуртованість;

– негативні наслідки – це щось на кшталт поганої співпраці та координації в організації, і це вимагає більше часу, який можна використати більш продуктивно.

Параметри системи управління конфліктами на підприємстві визначаються багатьма чинниками, такими як розмір компанії, тип виробництва, характер діяльності, рівень спеціалізації та співпраці, а також складність продукції або послуг [18].

При розробці системи управління конфліктами на підприємстві важливо враховувати низку принципів [18]:

- відповідність структури управління завданням виробничо-господарської діяльності організації та її виробничих підрозділів;

- чіткий розподіл праці всередині апарату управління та його спеціалізація;
- скорочення багаторівневості управління, наближення оперативного управління до виробництва;
- єдність управління всіма підрозділами управління та виробничими ділянками;
- оснащення апарату управління оргтехнікою, обчислювальною технікою та засобами автоматизації, збору, зберігання та передачі інформації;
- створення умов для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Управління конфліктами як наука нового часу передбачає вирішення конфлікту в цілому, а не скорочення, усунення чи обмеження конфлікту в часі. Це означає, що кожна організація повинна мати макростратегію, яка дозволить звести всі негативні наслідки конфлікту до мінімуму.

У наш час, у нову епоху бізнесу, управління конфліктами потребує деяких змін у підході. Сучасній організації потрібна макроорганізаційна стратегія, яка повністю зменшить негативні наслідки конфлікту, посилить її конструктивні функції та сприятиме організаційному навчанню та успіху. Процес управління конфліктами, який повністю відповідає підходу макроорганізації, показаний на рисунку 1.2.

У межах управління персоналом конфлікт слід розглядати як ситуацію, що виникає об'єктивно через проблеми у процесах підбору, адаптації, розподілу відповідальності, контролю та превентивної роботи з персоналом. Ці проблеми можуть призвести до конкурентної активності серед працівників на міжособистісному або міжгруповому рівні, а з часом призвести до зниження індивідуальної продуктивності і загальної ефективності організації [19].

Однак, враховуючи зазначений раніше діалектичний характер конфліктів у системі, пропонується визначити головні позитивні та негативні аспекти їх існування в управлінні персоналом підприємства

Діагностика:  
вимірювання;



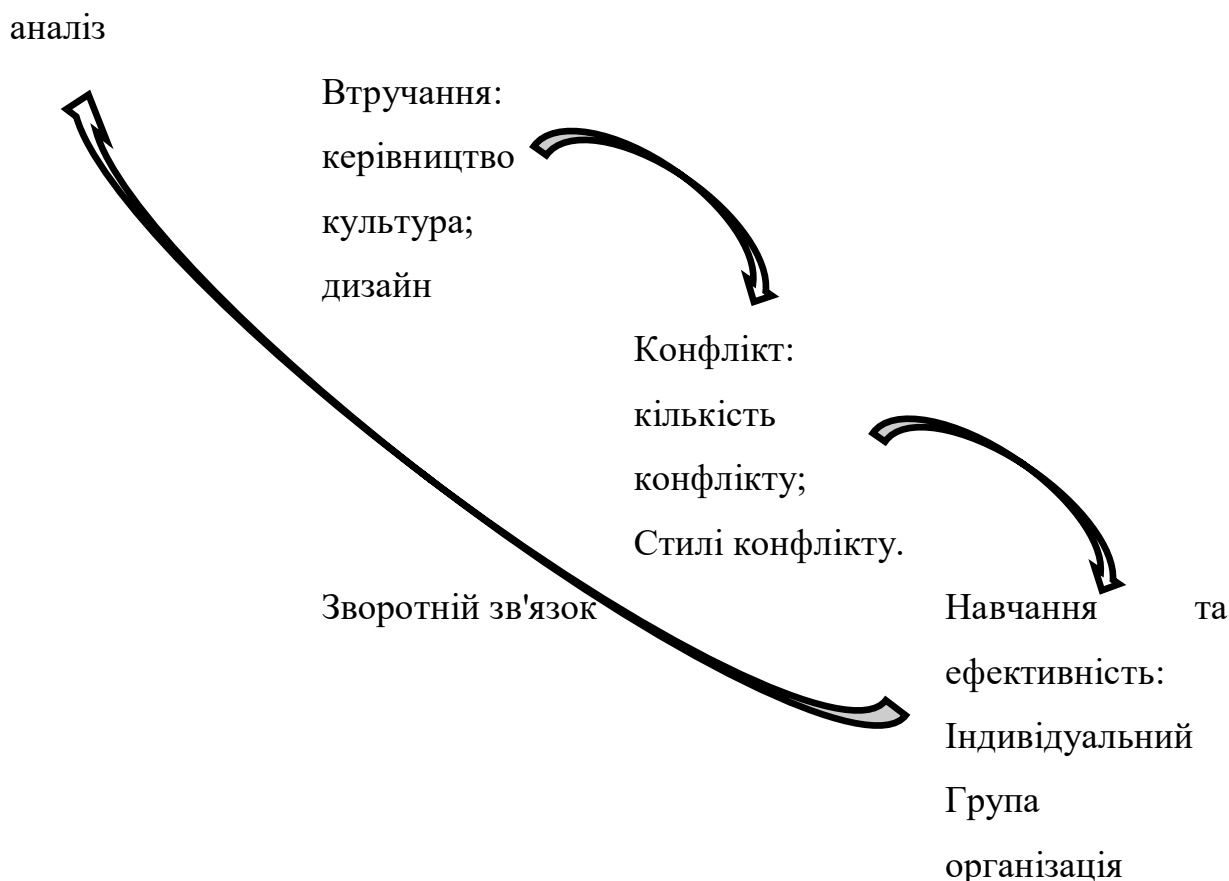


Рисунок 1.2 - Процес управління конфліктами

На рисунку 1.3 розглянемо негативні наслідки існування конфліктів у системі HR-менеджменту підприємства [19].

На даний час, у галузі конфліктології було розроблено безліч детальних класифікацій поняття «конфлікт».

Однак, у рамках дипломної роботи пропонується використовувати класичний підхід до видової диференціації конфліктів за їхнім рівнем виникнення. Зокрема, запропоновано розглядати конфлікти за поділом на внутрішньоособистісні, міжособистісні, внутрішньогрупові та міжгрупові.

В рамках цього дослідження будуть розглянуті особливості їхнього прояву в системі HR-менеджменту підприємства [19, С. 101].

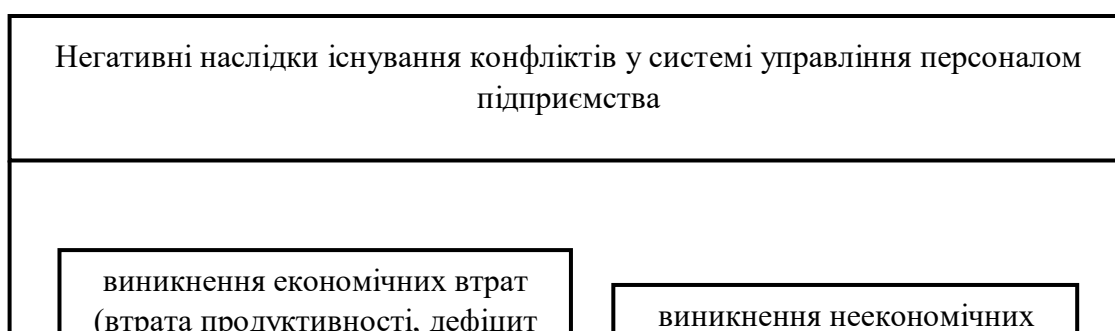


Рисунок 1.3 - Негативні наслідки існування конфліктів у системі HR-менеджменту підприємства

На рисунку 1.4 розглянемо позитивні наслідки існування конфліктів у системі HR-менеджменту підприємства [19].

Внутрішньо-особистісний конфлікт виникає на рівні окремої особи через загострення ідейних, ціннісних або мотиваційних суперечностей, що виникають унаслідок невідповідності різноманітних особистісних характеристик, які він асоціює з собою, з його діями та морально-етичними переконаннями, що виявляються на робочому місці. Такі проблеми виникають переважно через труднощі у підборі та пристосуванні персоналу, а також через

відсутність відповідної організаційної культури, яка б забезпечила формування кадрового потенціалу підприємства на основі конкретних цінностей.

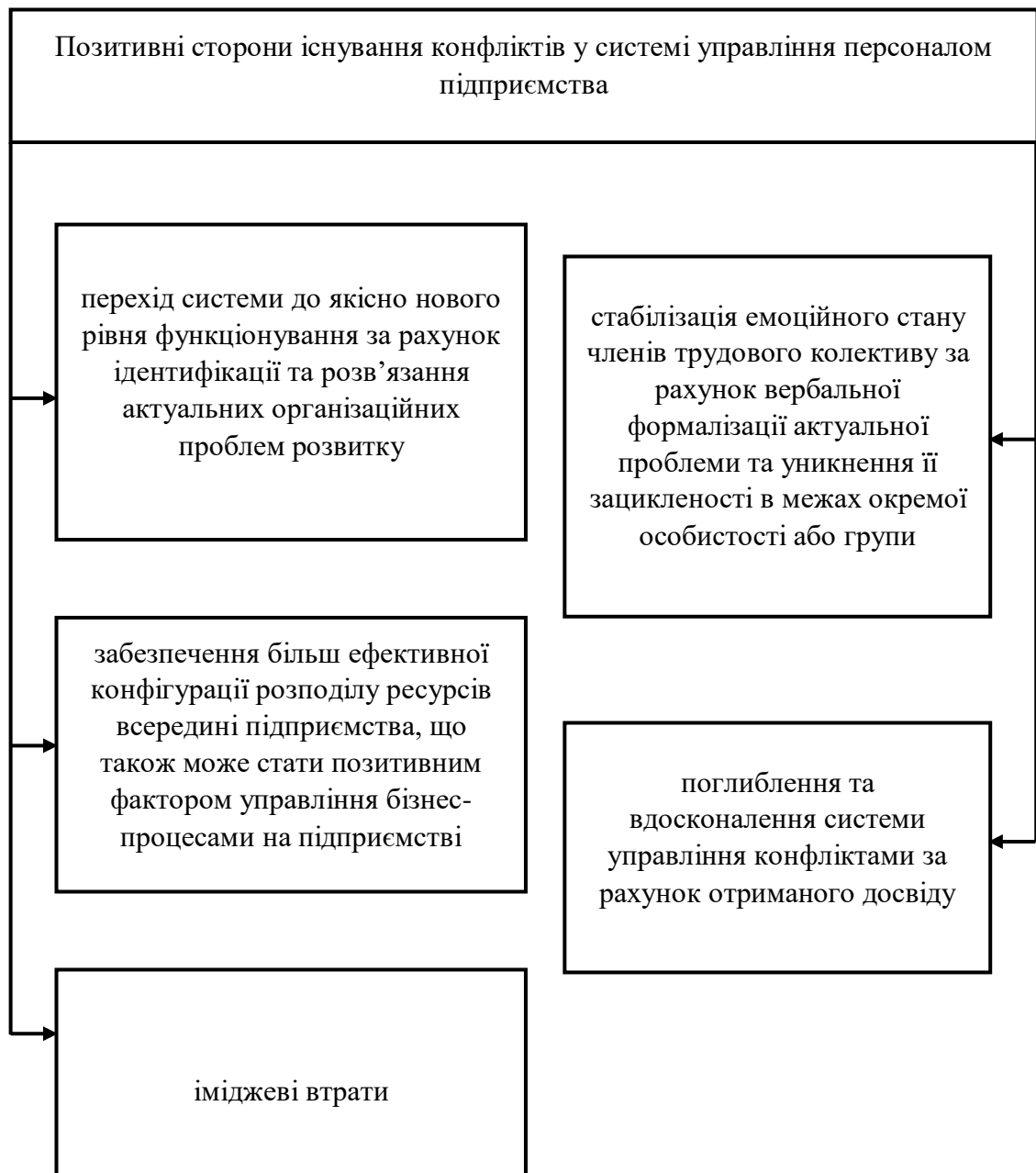


Рисунок 1.4 – Основні позитивні сторони існування конфліктів у системі управління персоналом підприємства

У теорії, наявність внутрішньо-особистісного конфлікту може послужити катализатором для послідовності конфліктів на більш високому рівні, особливо, коли керівництво є фактором, що сприяє його розвитку. Проте, у більшості випадків результатом такого конфлікту в системі управління персоналом є

поступове погіршення індивідуальних показників продуктивності та відправлення працівника [19, с. 102].

Виникнення міжособистісного конфлікту між двома особами відбувається незалежно від їхнього статусу в організаційній ієрархії. Причини такого конфлікту можуть бути різноманітними. Деякі з них можуть мати об'єктивний характер, такі як недоліки в організації кадрової політики щодо розподілу відповідальності або ефективності механізмів контролю та мотивації. Інші причини можуть бути суб'єктивними і виявляються у ворожнечі між особами або психологічній несумісності між ними. Результатом такого конфлікту може бути поширення його впливу на рівень структурного підрозділу або навіть на всю організацію підприємства. Неуважне ставлення до цього процесу може призвести до втрати робочого місця для однієї зі сторін конфлікту. Однак успішне вирішення цього конфлікту може позитивно позначитися на показниках ефективності праці та психологічному кліматі у трудовому колективі в цілому. [19, с. 102].

Внутрішньогруповий конфлікт виникає через тривалі недоліки у керуванні персоналом, що викликає поділ трудового колективу на окремі групи з власними інтересами. Важливо розуміти, що управління такими конфліктами ускладнюється суб'єктивними факторами, які виникають як наслідок первинної проблеми та подальшої неформальної реструктуризації всередині підрозділу. Наслідки такого конфлікту можуть бути різноманітними, включаючи повний розпад структури або помітні зміни у її кадровому та особистісному складі [19, с. 102].

Міжгруповий конфлікт є найбільш небезпечним типом конфлікту всередині організації, оскільки він виражає проблему стратегічного значення, що базується на принципах управління персоналом. Недбале вирішення чи ігнорування цієї проблеми може призвести до постійних втрат або навіть до повного припинення діяльності підприємства [19, с. 102].

Зазначимо, що ця система класифікації типів конфліктів є ієрархічною, і означає, що важливість, глибина причин, наслідки і рівень відповідальності

осіб, які мають розв'язувати ці конфлікти, зростає разом із організаційним рівнем, на якому вони виникають.

Незважаючи на різноманітність конфліктів та їх ієрархічні рівні, існують певні ознаки, які об'єднують різні вияви конфліктів. Ці ознаки можуть служити індикаторами наявності або можливості виникнення конфліктних ситуацій у системі управління персоналом підприємства.

Ключові ознаки конфлікту розглянемо на рисунку 1.5 [19].

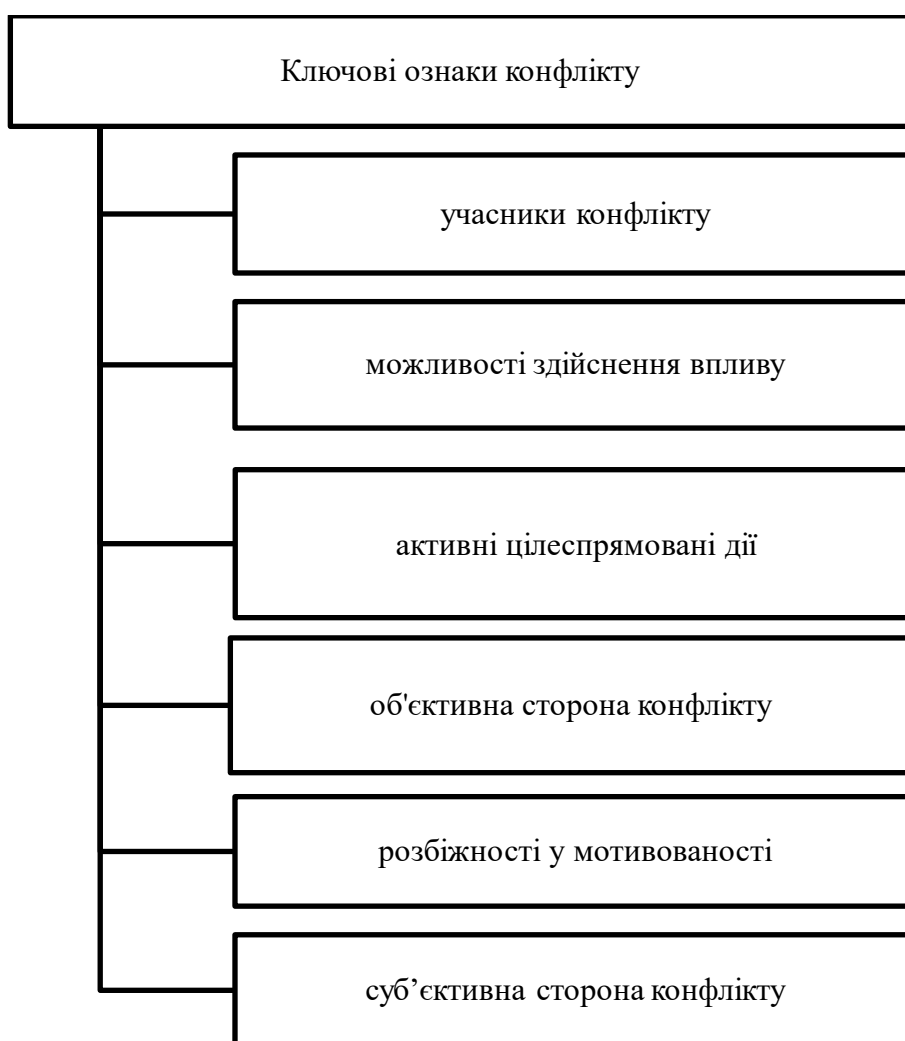


Рисунок 1.5 – Ключові ознаки конфлікту

Зобразимо на рисунку 1.6 основні причини конфліктів на підприємстві, які виникають незалежно від рівня організації, і є результатом недоліків у системі управління персоналом.

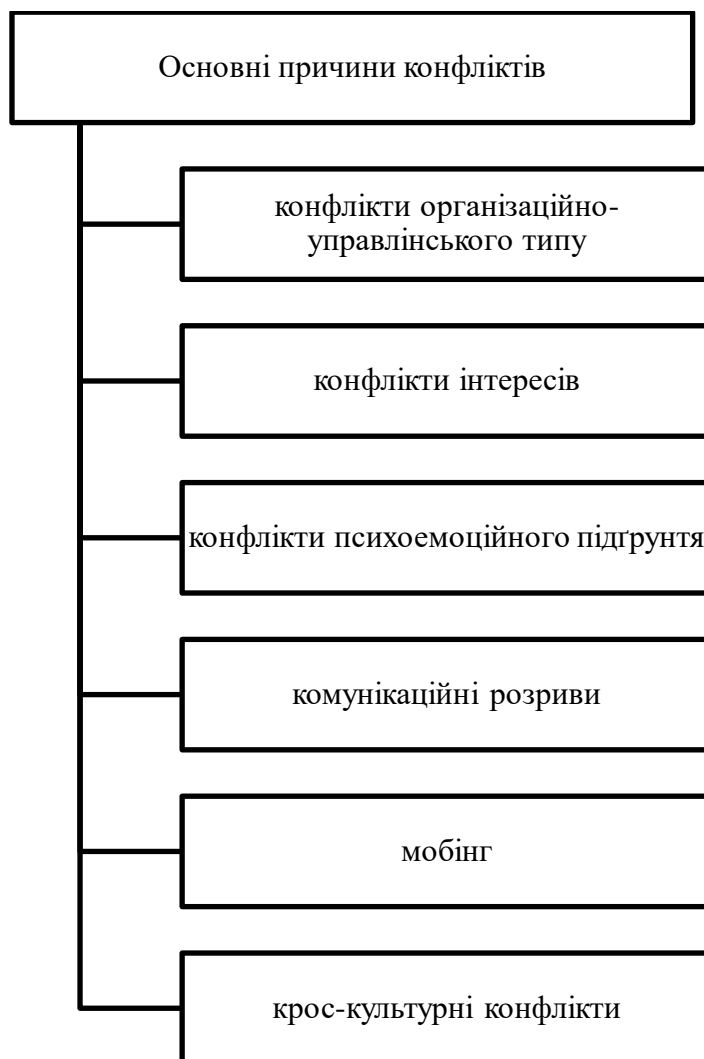


Рисунок 1.6 – Основні причини конфліктів

Важливо відзначити, що роль конфліктів у функціонуванні системи управління персоналом підприємства має значний вплив і безпосередньо відображається на результативності всього підприємства. Це підтверджують дані прикладних досліджень у галузі конфліктології, що свідчать про те, що конфлікти спричиняють втрати у розмірі 15 % робочого часу, а післяконфліктні періоди супроводжуються зниженням продуктивності на 20 %. [18, с. 273].

Проте в сучасний період в підприємницькому секторі спостерігається негативна тенденція щодо відсутності належних організаційних механізмів та їх ефективного використання для вирішення конфліктних ситуацій. Це включає надмірну формалізацію методів вирішення конфліктів, що не завжди дозволяє повністю подолати проблеми, які виникають у результаті конфліктів [19, с.

105]. Навіть природній конфлікт вже є кризовою ситуацією, але існуючі умови управління тільки підкреслюють важливість вибору антикризової стратегії для їх вирішення. Заходи з управління конфліктами розглянемо на рисунку 1.7. [19].

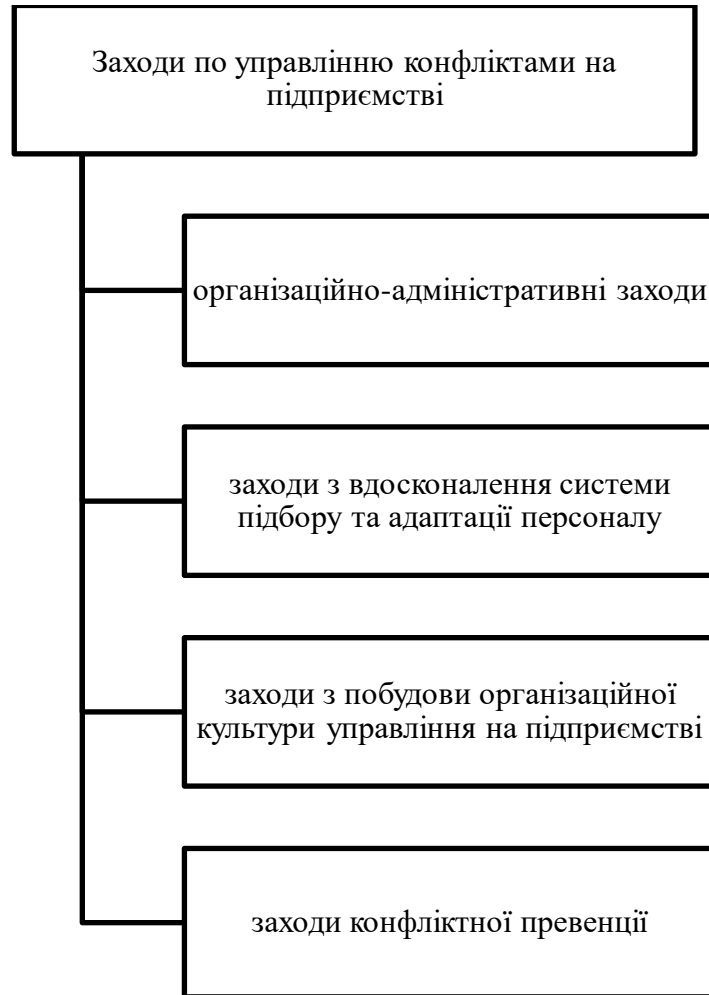


Рисунок 1.7 – Заходи по управлінню конфліктами на підприємстві

Важливо зауважити, що ці вищезазначені заходи передбачають від керівництва дотримання принципів відкритості, прозорості, справедливості та досягнення консенсусу, оскільки успішне їх застосування на пряму залежить від рівня довіри та сприйняття з боку працівників. Таким чином, викладені заходи охоплюють всі аспекти системи управління персоналом підприємства, що надає практичний інструментарій для вирішення конфліктних ситуацій та відповідає вимогам антикризового управління в сучасних умовах [19].

Враховуючи вищесказане, стає очевидним, що успішність функціонування системи управління персоналом та загальної підприємницької структури в значній мірі залежить від організаційних можливостей цієї системи ефективно вирішувати конфліктні ситуації, що виникають у ході підприємницької діяльності [18, с. 273].

### **1.3 Характеристика конфліктів на підприємствах галузі охорони здоров'я**

Конфлікт, що виникає в контексті надання медичних послуг, можна тлумачити як усвідомлене або неусвідомлене порушення стороною (сторонами), соціальних або економічних прав і інтересів учасників правовідносин, які закріплені та захищені законодавством і пов'язані із медичним обслуговуванням [20].

Конфлікти у сфері охорони здоров'я, як і в інших галузях народного господарства відбуваються на трьох певних рівнях протиріч, що зображено на рисунку 1.8 [20]:

1. Вищий: суспільство – система охорони здоров'я.
2. Середній: адміністрація закладів охорони здоров'я – персонал цієї установи.
3. Низький: медичний персонал установи охорони здоров'я – пацієнти та родичі пацієнтів.

Найчастіше у системі охорони здоров'я населення зустрічаються конфлікти між медичними організаціями та пацієнтами, які пов'язані з порушенням прав громадян у сфері медичного обслуговування, неякісним наданням медичної допомоги та заподіянням шкоди у процесі її надання.

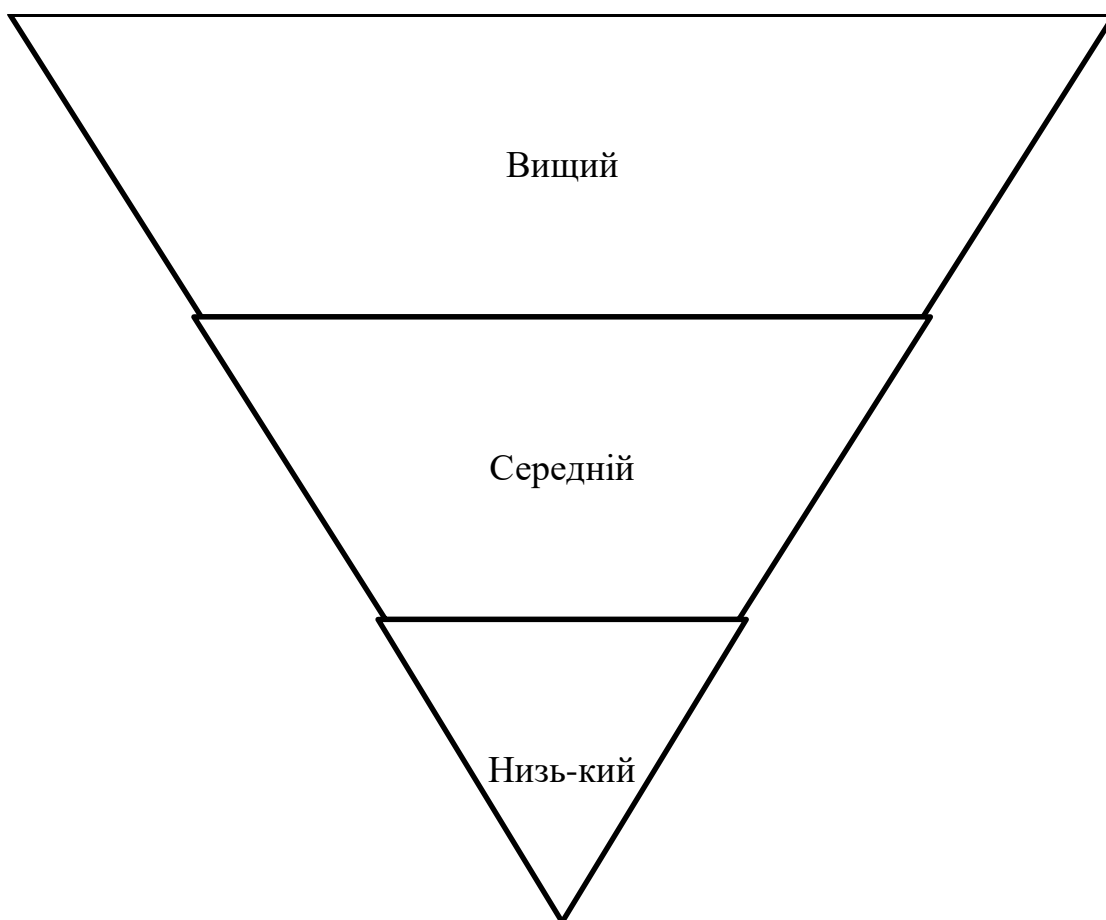


Рисунок 1.8 – Три рівні конфліктів у галузі охорони здоров'я

Суть конфліктів у системі «медичний персонал закладу охорони здоров'я – пацієнти та родичі пацієнтів» полягає в зіткненні думок, інтересів, точок зору та очікувань двох сторін цієї взаємодії.

Проблема конфліктів між лікарями або іншим медичним персоналом закладів охорони здоров'я та пацієнтами сьогодні є дуже актуальною. Як правило, конфліктна ситуація між учасниками процесу надання медичної допомоги виникає через взаємну грубість, неякісне лікування, підвищення вимог пацієнта, самовпевненість лікарів та через інші фактори.

В медицині існують наступні види конфліктів, які зображено на рисунку 1.9 [1, с. 40]:

- міжособистісні (лікар — лікар, лікар — пацієнт, лікар — адміністратор);

- міжгрупові (адміністрація медичною закладу — пацієнт, лікар — родичі пацієнта).

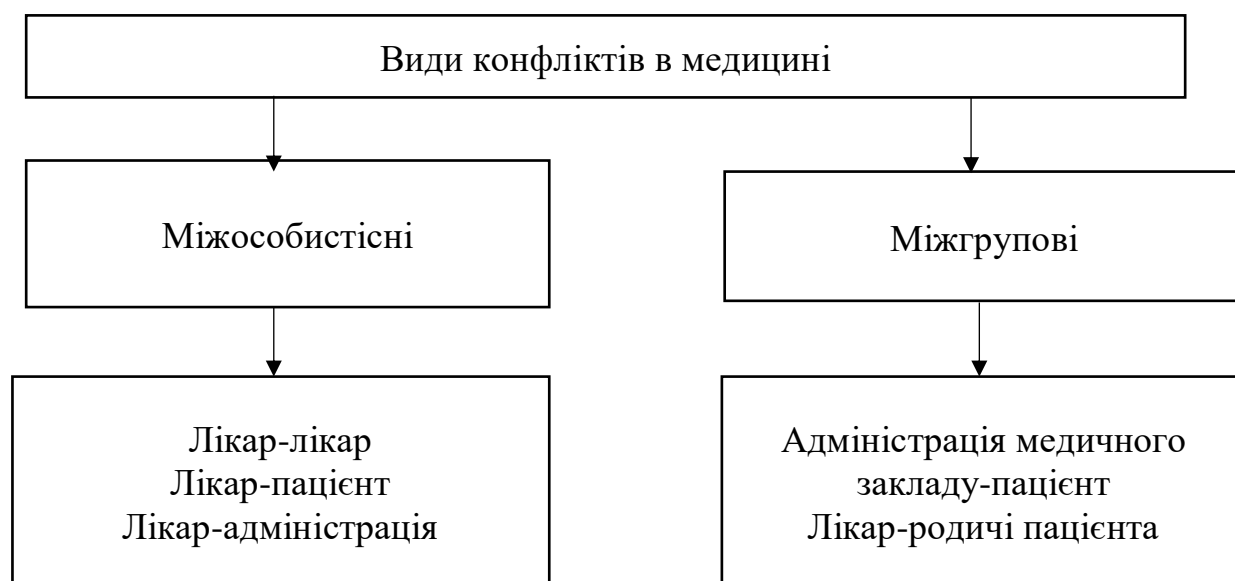


Рисунок 1.9 – Види конфліктів в медицині

Причини конфліктів можуть бути досить різноманітні: економічні, дентологічні, діагностичні, лікувальні, профілактичні, психологічні (рисунок 1.10).

На виникнення конфліктів впливає специфіка праці, стаж та вік працівників. В умовах реформування охорони здоров'я, підвищується психоемоційна напруженість, різноманітні протиріччя у наданні медичної допомоги тощо. Все це приводить до виникнення конфліктної ситуації, а в подальшому і конфліктів. Будь-який, навіть мінімальний конфлікт, де однією із сторін є хвора людина, завжди впливає на її здоров'я [1, с. 40].



Рисунок 1.10 – Причини конфліктів в медицині

В охороні здоров'я виділяють наступні способи вирішення конфліктів [1, с. 40]:

- досудовий, коли конфлікт вирішується на первинному рівні (лікар — пацієнт, лікар - завідувач відділенням, пацієнт — адміністрація лікувально-профілактичного закладу тощо);
- судовий, коли конфлікти вирішуються органами державної та недержавної юрисдикції.

Проблема конфліктів між лікарями або іншим медичним персоналом закладів охорони здоров'я та пацієнтами сьогодні є дуже актуальною. Як правило, конфліктна ситуація між учасниками процесу надання медичної допомоги виникає через взаємну грубість, неякісне лікування, підвищення вимог пацієнта, самовпевненості лікарів та через інші фактори.

Різні аспекти конфлікту в медицині між лікарем та пацієнтом та їх зміст подамо в таблиці 1.2.

Особливу увагу ми пропонуємо лікарняному закладу звернути саме на етичний конфлікт або, як ми пропонуємо його назвати, доброчесності.

Таблиця 1.2 - Зміст аспектів конфлікту в медицині між лікарем та пацієнтом

Аспект конфлікту	Зміст конфлікту
Юридичний	передбачувані порушення законодавства (загальноцивільного, медичного) у сфері прав громадян, відмови в отриманні пільг чи путівок, відмова у госпіталізації, пільговому лікарському забезпеченні, порушення лікарської таємниці тощо
Медичний	невдоволення пацієнта якістю та доступністю медичної допомоги, неповний обсяг медичної допомоги, невчасність її надання, наявність ускладнень та інших наслідків
Етичний (доброчесності)	передбачуване порушення етичних норм, грубість і не увага персоналу, неприпустимі висловлювання та коментарі
Інформаційний	порушення у сфері взаємодії особистості та системи охорони здоров'я (медичної організації) в галузі інформування пацієнта, запису на прийом, отримання довідок, роз'яснень та консультацій
Соціальний	передбачувані порушення прав інвалідів та інших пільгових категорій громадян

Поняття доброчесності зараз дуже трендове і актуальне. Узагальнено, доброчесність передбачає готовність вчиняти дії на користь інших і для загального добробуту суспільства. Це характеризує особу, яка віддає перевагу гуманності, чесності і справедливості над власною користю або інтересами. Саме таким, на нашу думку, має бути сучасний медичний працівник. В таблиці 1.3 ми розглянути визначення доброчесності.

Таблиця 1.3 - Визначення поняття «доброчесність»

Джерело	Сутність поняття «доброчесність»
1	2
Великий тлумачний словник сучасної української мови	«Властивість за визначенням «доброчесний», висока моральна чистота, чесність. А «доброчесним» є той, хто живе чесно, дотримується всіх правил моралі»
Чеська неурядова організація, яка працює над просуванням верховенства права, CEELI	«Внутрішня риса людини, за якої вона діє відповідно до певних принципів та цінностей, не йдучи на компроміси ні на роботі, ні у приватному житті»
У законі України «Про державну службу»	«Спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень»
Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР)	«Послідовне узгодження та вірність загальноприйнятим етичним цінностям, принципам та нормам для обстоювання та визначення пріоритетності суспільних перед приватними інтересами в державному секторі»
Сучасний словник з етики	«Позитивна моральна якість, яка зумовлена свідомістю й волею людини, та є стійкою характеристикою її способу життя та вчинків. Під доброчесністю розуміється також готовність і здатність особистості свідомо, неухильно орієнтуватись у своїх діях та поведінці на принципи добра й справедливості»

Таким чином, в період реформування охорони здоров'я, стає необхідним вивчення причин виникнення конфліктних ситуацій, розробки технології управління конфліктами, що буде сприяти своєчасному вирішенню проблеми, а також дасть змогу регулювати та адаптувати відповідні зміни до практичної охорони здоров'я.

## Висновки до розділу 1

Управління конфліктами медичних установ є важливим елементом ефективної роботи організації, оскільки конфлікти можуть виникати між працівниками, пацієнтами, а також між різними відділами та підрозділами. Негативні наслідки конфлікту можуть бути настільки серйозними, що призводять до погіршення якості надання медичних послуг та загрози життю людей.

Для успішного управління конфліктами необхідно мати чітку стратегію, яка базується на теоретичних засадах.

Одним з ключових аспектів управління конфліктами є розуміння причин виникнення конфлікту. Для цього необхідно провести аналіз ситуації та визначити фактори, які призвели до конфлікту. Наступним кроком є розробка стратегії управління конфліктом, яка повинна бути спрямована на максимальне зменшення його негативних наслідків.

Для успішного управління конфліктами підприємств медичної галузі необхідно також використовувати ефективну комунікацію та вміти вирішувати конфлікти шляхом пошуку компромісних рішень. Крім того, важливо мати знання про психологію конфлікту та вміти працювати з емоційними станами.

Отже, управління конфліктами підприємств медичної сфери є складним процесом, який базується на теоретичних засадах та вимагає від керівництва організації високої кваліфікації, комунікативних навичок та здатності до пошуку компромісних рішень.

Управління конфліктами допомагає зменшити ризик виникнення негативних наслідків та забезпечує стабільну роботу підприємства. Крім того, успішне управління конфліктами сприяє покращенню комунікації між працівниками та збереженню позитивної репутації підприємства.

Управління конфліктами медичних установ є важливим елементом ефективної роботи організації, який допомагає забезпечити безпеку пацієнтів та

якість медичних послуг. Тому керівництво організації повинно приділяти достатню увагу управлінню конфліктами та забезпечувати необхідну підготовку працівників для ефективного вирішення конфліктних ситуацій.

У першому розділі дипломної роботи нами було здійснено систематизацію визначень поняття «конфлікт».

Розглянуто ситуації, що викликають конфлікти в організації. Виявлено основні позитивні та негативні сторони існування конфліктів у системі управління персоналом підприємства.

Досліджено ключові ознаки конфлікту. Розглянуто основні причини конфліктів, а також заходи по управлінню конфліктами на підприємстві.

Досліджено характеристику конфліктів саме на підприємствах галузі охорони здоров'я. Зазначено, що є три рівні конфліктів у медицині. Розглянуто види та причини конфліктів в медицині. Описано зміст аспектів конфлікту в медицині між лікарем та пацієнтом.

Здійснено систематизацію визначень поняття «доброчесність», оскільки нами було зазначено, що етичний конфлікт або конфлікт доброчесності, як ми пропонуємо його назвати, відіграє ключову роль в аспекті управління конфліктами на підприємстві галузі охорони здоров'я.

## **2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА КОМУНАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ХМЕЛЬНИЦЬКА ІНФЕКЦІЙНА ЛІКАРНЯ» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ**

### **2.1 Загальний аналіз фінансово-господарської діяльності комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради**

Комунальне підприємство «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради (КП «ХІЛ») спеціалізується на наданні медичної допомоги пацієнтам з інфекційними захворюваннями. Лікарня забезпечує діагностику, лікування та реабілітацію пацієнтів з різними видами інфекцій, включаючи вірусні, бактеріальні та грибкові захворювання [21].

Медичний персонал лікарні складається з висококваліфікованих лікарів, медичних сестер, фармацевтів та інших фахівців, які мають досвід у роботі з інфекційними хворобами. Лікарня обладнана сучасними медичними технологіями та засобами діагностики, що дозволяє забезпечити високий рівень медичної допомоги.

Крім того, Хмельницька інфекційна лікарня активно займається профілактикою і контролем поширення інфекцій серед населення. Вона проводить навчальні заходи, семінари та консультації з питань профілактики інфекційних захворювань, сприяючи підвищенню обізнаності громадськості з цих питань [21].

У центрі уваги лікарні також знаходиться безпека пацієнтів та персоналу, тому вона вживає всі необхідні заходи для запобігання поширення інфекцій та забезпечення безпечних умов для надання медичної допомоги.

Загалом, Хмельницька інфекційна лікарня виконує важливу роль у системі охорони здоров'я, надаючи якісну медичну допомогу пацієнтам з інфекційними захворюваннями, проводячи профілактичну роботу та дотримуючись високих стандартів безпеки [21].

Для загального аналізу діяльності комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради за 2020-2022 рр. побудуємо таблицю 2.1, яка містить основні техніко-економічні показники діяльності досліджуваного підприємства [21].

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності комунального підприємства «ХІЛ» за 2020-2022 рр. [21]

Показники	Дані по роках			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022 / 2021 рр.
Усього доходи, тис. грн.	117502,0	125767,9	134342,5	7,03	6,82
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	248	279	261	12,5	-6,5
Усього витрати, тис. грн.	102363,8	124677,5	123455,10	21,8	-1,0
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	75433,4	72809,9	73864,10	-3,5	1,4
Оборотні активи, тис. грн.	21136,7	32783,9	35387,90	55,1	7,9
Продуктивність праці, тис. грн/особу	305,95	336,16	366,17	9,9	8,9
Матеріаловіддача, грн/грн.	0,74	0,75	0,77	1,5	2,9
Віддача основних засобів, грн/грн.	1,01	1,29	1,29	28,1	0,4
Оборотність оборотних засобів (кількість обертів)	3,59	2,86	2,70	-20,3	-5,6
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	52829,20	55718,80	52306,80	5,5	-6,1

Аналізуючи таблицю 2.1, можна зробити висновки, що загальні доходи підприємства виросли на 7,03 % від 2020 до 2021 року та на 6,82 % від 2021 до 2022 року (рисунок 2.1).

Продуктивність праці одного працівника за 2021 рік збільшилась на 9,9 %, а у 2022 році – на 8,9 %.

На КП «ХІЛ» у 2021 р. порівняно з 2020 р. матеріаловіддача збільшилась на 1,5 %, а у 2022 р. зросла відповідно на 2,9 %. Віддача основних засобів у 2021 р. збільшилась на 28,1 % в порівнянні з 2020 роком [21].

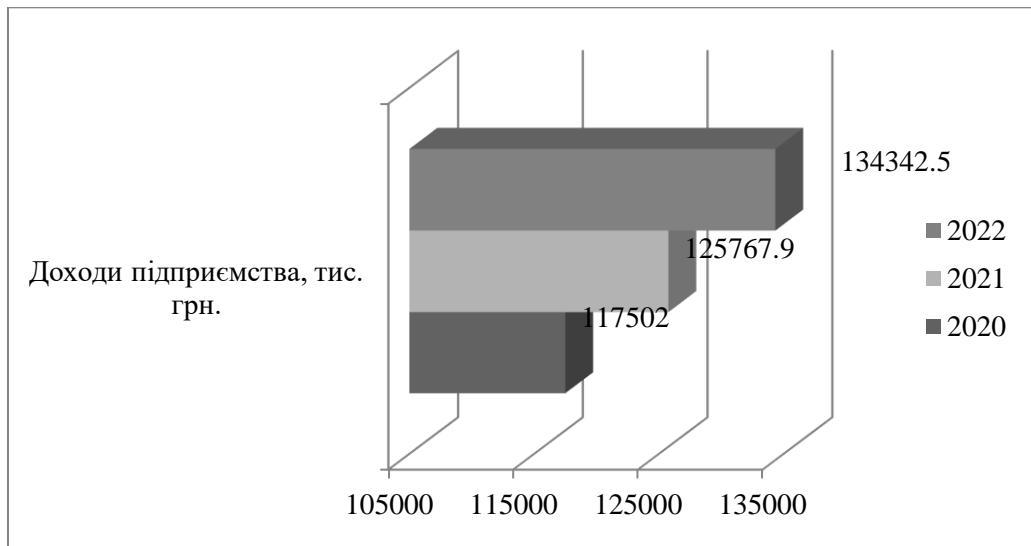


Рисунок 2.1 – Усього доходи КП «ХІЛ» за 2020-2022 рр., тис. грн

Загальні витрати підприємства у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилися на 21,8 %, а у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. зменшилися на 1 % (рисунок 2.2).

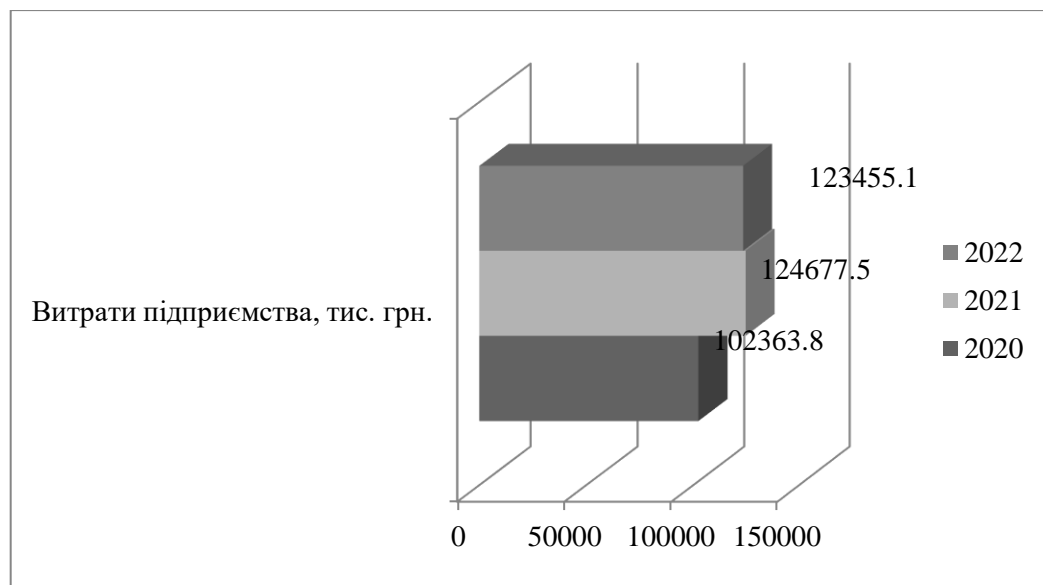


Рисунок 2.2 – Усього витрати КП «ХІЛ» за 2020-2022 рр., тис. грн

Середньооблікова чисельність штатних працівників КП «ХІЛ» Хмельницької міської ради збільшилась з 248 чол. у 2020 р. до 279 чол. у 2021 р., тобто на 31 особу, і відповідно у 2022 році (261 особа) в порівнянні з 2021 роком (279 осіб) зменшилась на 18 осіб, зобразимо на рисунку 2.3.

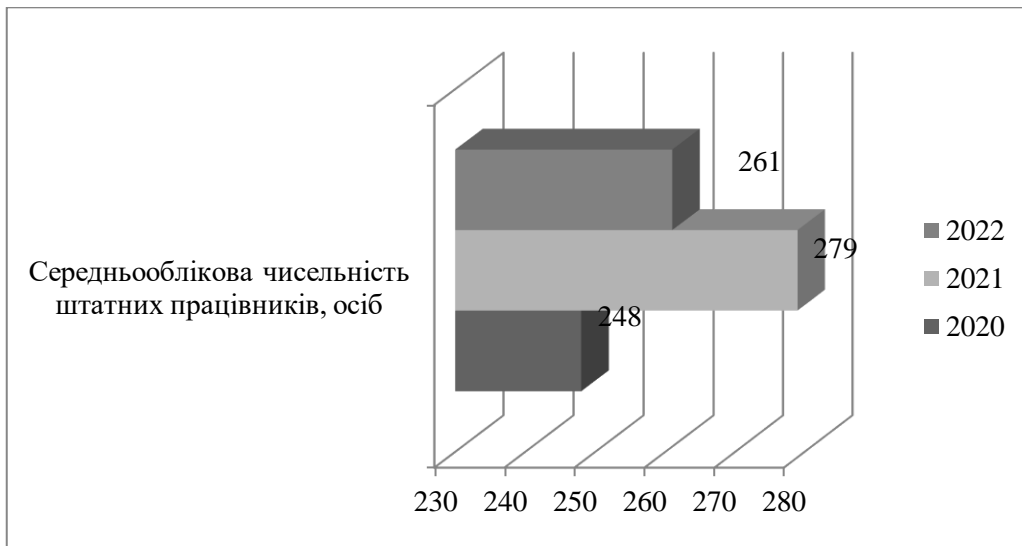


Рисунок 2.3 – Середньооблікова чисельність штатних працівників комунального підприємства «ХІЛ» за 2020-2022 рр., осіб

Фонд оплати праці штатних працівників КП «ХІЛ» зріс на 5,5 % у 2021 році, і зменшився на 6,1 % у 2022 році (рисунок 2.4).

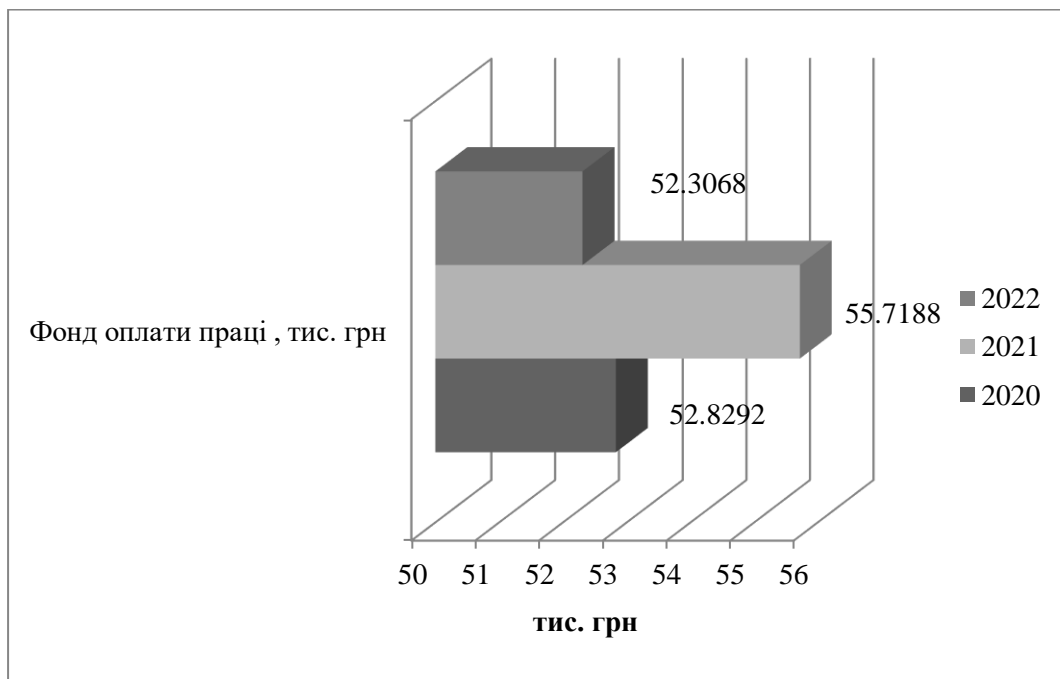


Рисунок 2.4 – Фонд оплати праці штатних працівників КП «ХІЛ» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Середньорічна вартість основних фондів КП «ХІЛ» у 2021 р. в порівнянні

з 2020 р. зменшилась на 3,5 %, а у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. зросла на 1,4 %.

Структуру джерел фінансування КП «ХІЛ» за 2020-2022 роки зобразимо на рисунку 2.5.

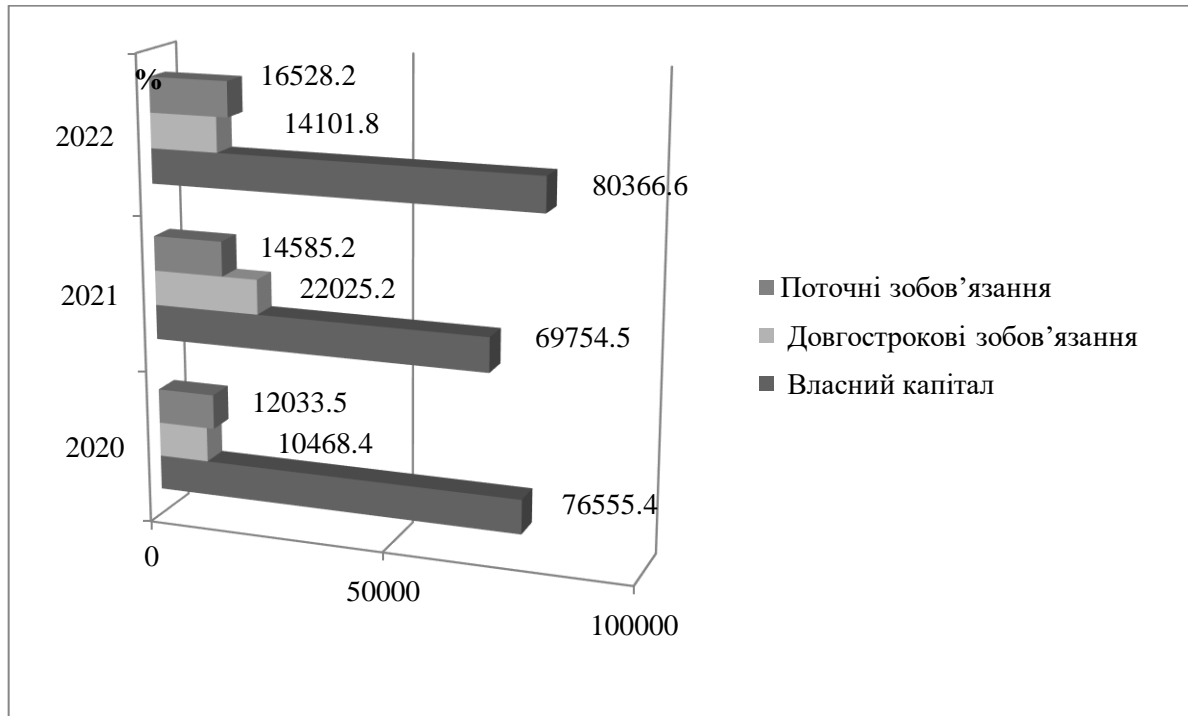


Рисунок 2.5 – Структура джерел фінансування активів КП «ХІЛ» у 2020-2022 рр., тис. грн

На основі наданих даних можна зробити припущення, що наявна структура капіталу може забезпечувати стабільний фінансовий стан підприємства, оскільки питома вага власного капіталу в структурі капіталу підприємства є важливим показником його фінансової стійкості та можливості витримувати фінансові труднощі, питома вага власного капіталу підприємства у 2020 р. становила 77,28 %, у 2021 р. – 65,58 %, а у 2022 р. – 72,4 % від загальної суми майна [21].

Далі розглянемо структуру активів КП «ХІЛ» у 2020-2022 роках (рисунку 2.6). У 2021 р. порівняно з 2020 р. оборотні активи підприємства зросли на 55,10 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. – на 7,94 %.

Щодо необоротних активів, то їх величина у 2021 р. порівняно з 2020 р.

зменшилась на 5,57 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 2,76 %.

Витрати майбутніх періодів КП «ХІЛ» у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. збільшились на 94,29 %, а в 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшились на 75,49 %.

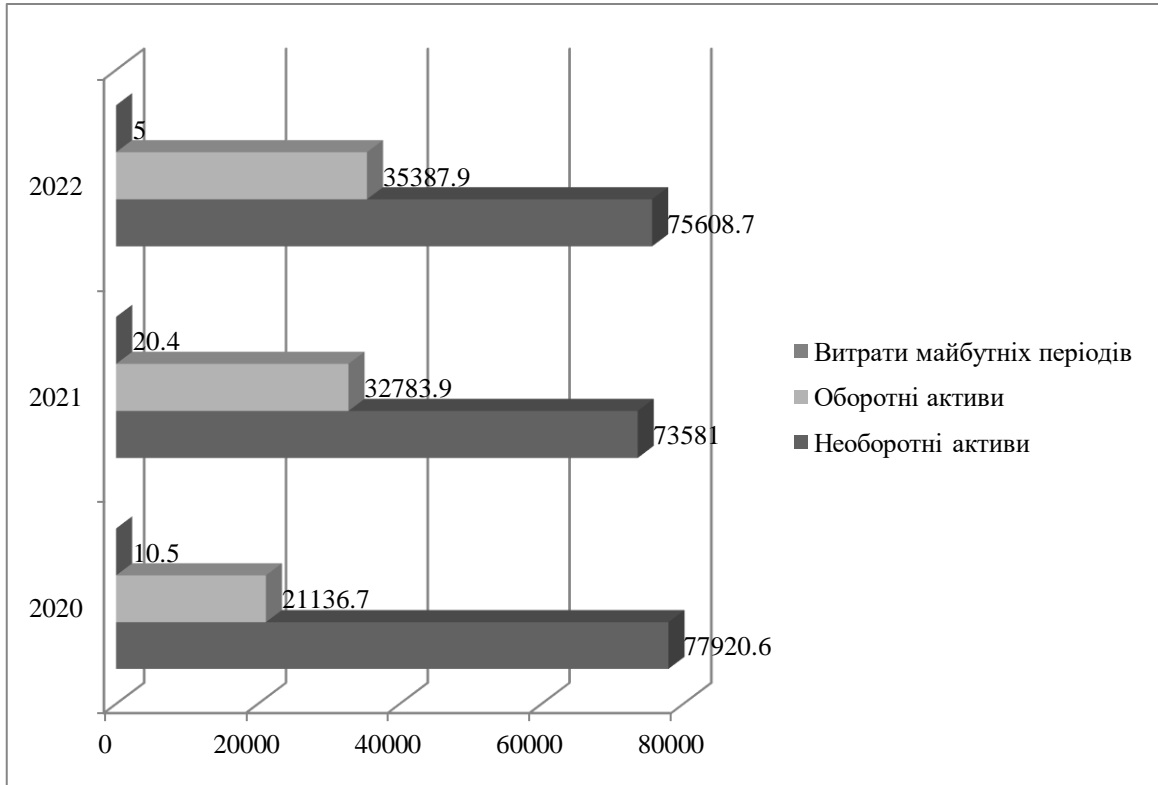


Рисунок 2.6 – Структура активів КП «ХІЛ» у 2020–2022 рр., тис. грн

У результаті ведення діяльності, КП «ХІЛ» впродовж 2020–2022 рр. отримувало прибутки. Причому, у 2021 році в порівнянні з 2020 роком прибуток підприємства зменшився на 92,8 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. чистий прибуток зріс у майже 10 разів (рисунок 2.7).

Чистий прибуток підприємства показує, скільки грошей залишається у підприємства після вирахування всіх витрат, включаючи витрати на оплату праці, матеріали, оренду, податки та інші витрати.

Це означає, що чистий прибуток є показником ефективності діяльності підприємства та його здатності генерувати прибуток для власників та інвесторів.

Високий чистий прибуток свідчить про успішну діяльність підприємства та його здатність до розвитку та інвестування в майбутнє [21].

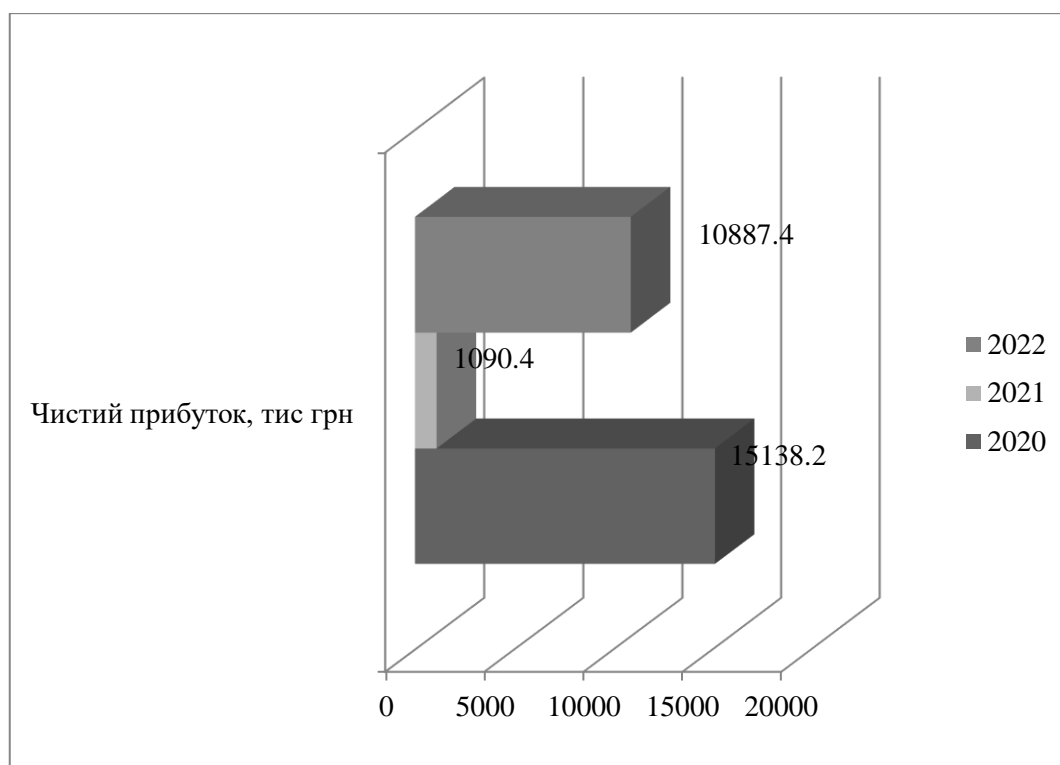


Рисунок 2.7 – Чистий прибуток КП «ХІЛ» за 2020-2022 рр., тис. грн

Таким чином, чистий прибуток лікарні включає всі доходи, отримані від пацієнтів та інших джерел, мінус всі витрати на оплату праці медичного персоналу, закупівлю медичного обладнання та препаратів, оренду та утримання приміщень, податки та інші витрати.

Це означає, що чистий прибуток лікарні є показником ефективності її діяльності та здатності забезпечувати якісну медичну допомогу пацієнтам.

Високий чистий прибуток лікарні може свідчити про успішну діяльність та здатність до розвитку та модернізації медичного обладнання та послуг [21].

## 2.2 Аналіз продуктивності праці персоналу комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради

Складові фонду оплати праці та інших виплат на КП «ХІЛ» за 2020-2022 рр. досліджено у таблиці 2.2 [21].

Таблиця 2.2 – Складові фонду оплати праці та інших виплат КП «ХІЛ» за 2020-2022 рр., тис. грн

Назва показників	Дані по рокам			Темп приросту	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Фонд оплати праці штатних працівників, всього	52829,2	55718,8	52306,8	5,47	-6,12
у тому числі:					
а) фонд основної заробітної плати	16133,9	19715,1	21671	22,20	9,92
б) фонд додаткової заробітної плати всього	34289,9	32218,2	24515,7	-6,04	-23,91
з нього:					
- надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	31515,5	26501,3	18552,1	-15,91	-30,00
- премії та винагороди, що носять систематичний характер	-	-	-	-	-
в) заохочувальні та компенсаційні виплати, всього	2405,4	3785,5	6120,1	57,38	61,67
з них:					
- матеріальна допомога	789,1	1324,5	1793,1	67,85	35,38
- соціальні пільги, що носять індивідуальний характер	-	-	-	-	-
Оплата за невідпрацьований час	2564,1	5374,4	4569,1	109,60	-14,98

На рисунках 2.8, 2.9 і 2.10 розглянемо складові фонду оплати праці на досліджуваному підприємстві за 2020-2022 роки.

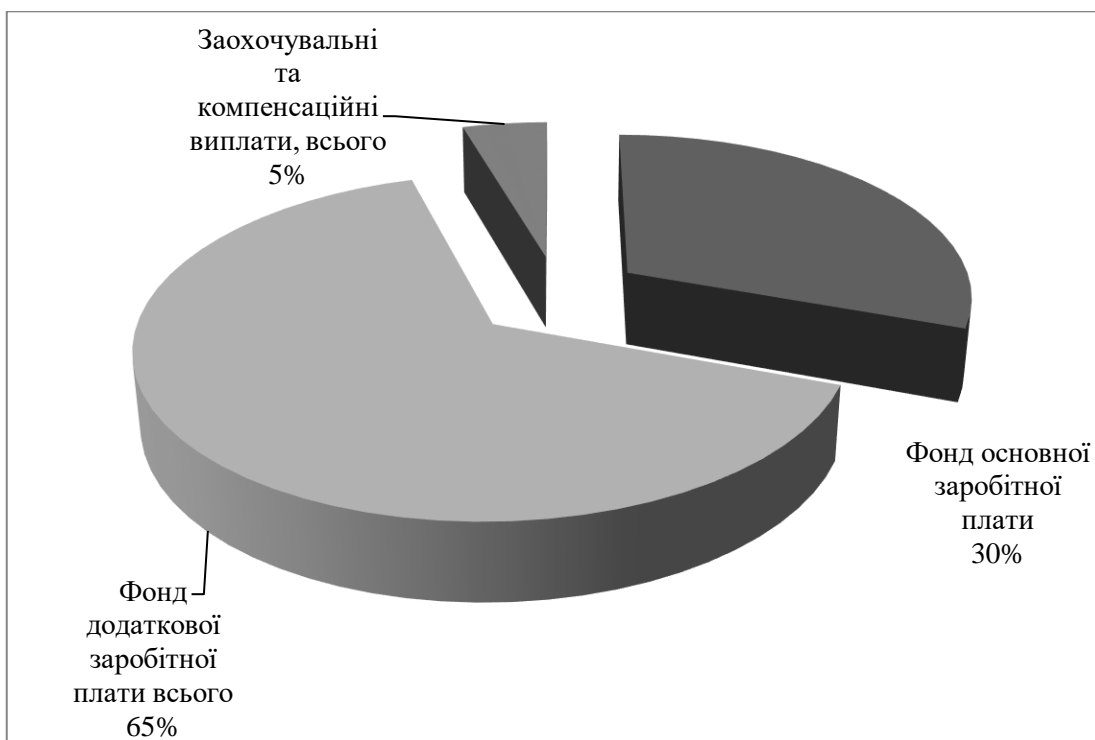


Рисунок 2.8 – Складові фонду оплати праці КП «ХІЛ» за 2020 рік, %

Фонд додаткової заробітної плати становить найбільшу частку у складі фонду оплати праці за 2020-2022 роки, відповідно 65 %, 58 % і 47 %.

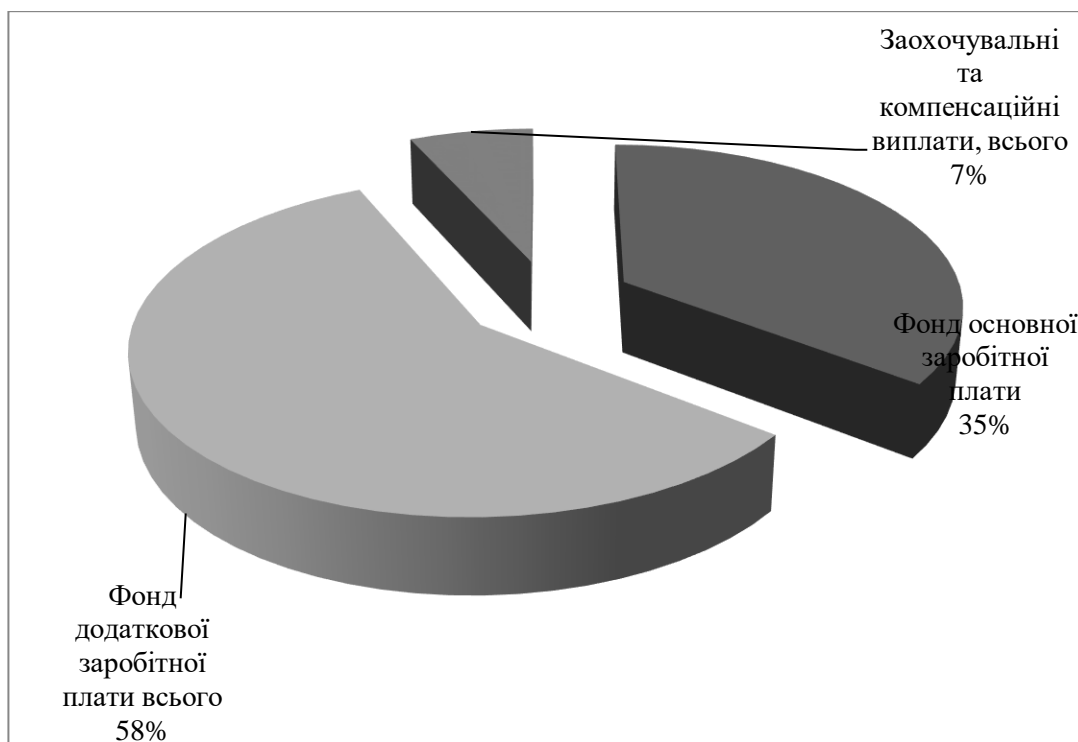


Рисунок 2.9 – Складові фонду оплати праці КП «ХІЛ» за 2021 рік, %

Аналізуючи таблицю 2.2 можна зробити висновки, що фонд оплати праці штатних працівників на КП «ХІЛ» за 2020-2022 роки знаходився в межах 52,0-56,0 млн. грн, у порівнянні за 2021 рік з 2020 роком він збільшився на 5,47 %, а у 2022 році зменшився на 6,12 % [21].

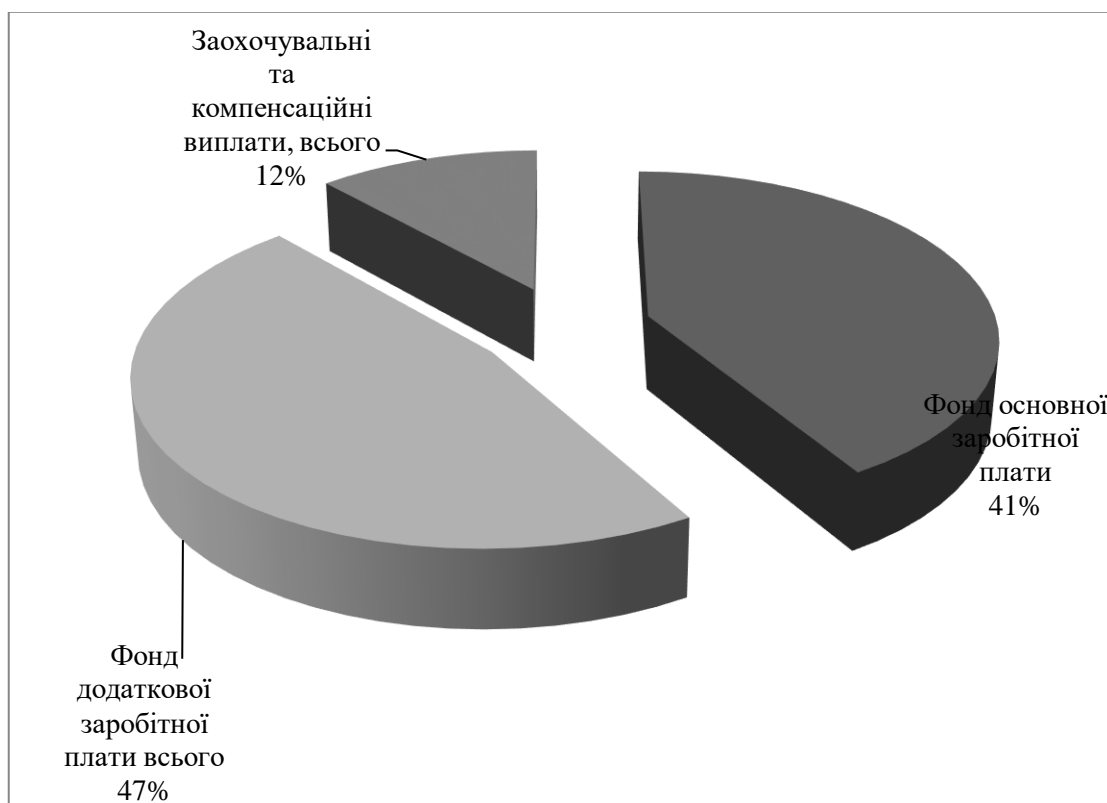


Рисунок 2.10 – Складові фонду оплати праці КП «ХІЛ» за 2022 рік, %

Аналізуючи рисунки 2.8, 2.9 і 2.10 видно, що фонд основної заробітної плати на досліджуваному підприємстві за 2020-2022 роки зростав, фонд додаткової заробітної плати – зменшувався відповідно, а заохочувальні та компенсаційні виплати – зростали за досліджуваний період [21].

Оплата за невідпрацьований час на КП «ХІЛ» у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилася майже вдвічі, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 14,98 % [21].

Проаналізуємо продуктивність праці на КП «ХІЛ» за 2020-2022 рр. (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Розрахунок середньорічного виробітку КП «ХІЛ» за 2020-2022 рр., тис. грн

Показник	Рік			Відхилення, +/-	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Усього доходів, тис. грн.	117502,0	125767,9	134342,5	7,03	6,82
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	248	279	261	12,50	-6,45
Середньорічний виробіток, тис. грн /особу	473,80	450,78	514,72	-4,86	14,18

Аналізуючи таблицю 2.3 можна зробити висновки, що дохід КП «ХІЛ» у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшився на 7,03 %, а у 2022 році відповідно на 6,82 %. Середньооблікова чисельність працівників на досліджуваному підприємстві зросла відповідно на 12,5 % у 2021 році, та зменшилась на 6,45 % у 2022 році. Таким чином, підрахувавши середньорічний виробіток на одного працівника, бачимо, що він зменшився на 4,86 % у 2021 році в порівнянні з 2020 роком, і на 14,18 % збільшився у 2022 році в порівнянні з 2021 роком (рисунок 2.11) [21].

В таблиці 2.4 проаналізуємо рух персоналу на досліджуваному підприємстві за 2020-2022 роки. Розраховуючи показники руху персоналу можна зробити висновок про погіршення ситуації у 2022 році порівняно з попередніми роками.

Найнижчий показник коефіцієнта обороту зі звільнення зафіксовано у 2021 році, оскільки в цей період було звільнено 12 працівників, що позитивно впливає на результати діяльності. Зниження коефіцієнта плинності вказує на покращення умов праці з боку підприємства, власне задоволеність працею, та покращення трудової дисципліни з боку працівників. Основними причинами звільнення працівників були: за власним бажанням [21].

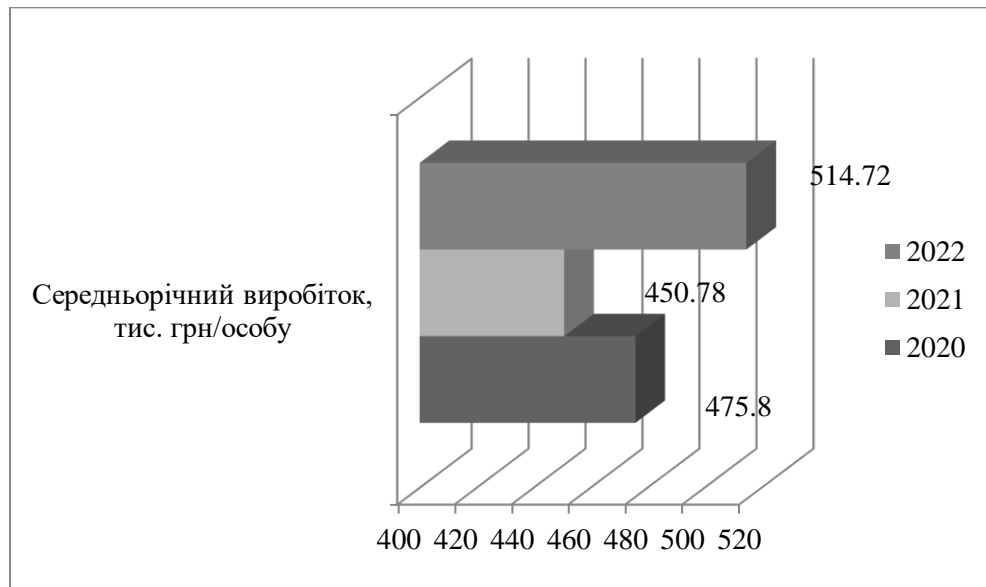


Рисунок 2.11 - Середньорічний виробіток КП «ХІЛ» за 2020-2022 рр., тис. грн/особу

Кількість прийнятих працівників у 2021 році зменшилась на 5 осіб, а у 2022 році – на 6 осіб відповідно.

Таблиця 2.4 – Рух персоналу на КП «ХІЛ» за 2020-2022 рр.

Показники	Рік			Відхилення	
	2020	2021	2022	2021-	2022-
				2020 рр.	2021 рр.
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	248	279	261	31	-18
Кількість прийнятих працівників, осіб	32	27	21	-5	-6
Кількість звільнених працівників, осіб	37	12	37	-25	25
Коефіцієнт обороту по прийому	0,13	0,10	0,08	-0,03	-0,02
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,15	0,04	0,14	-0,11	0,10
Коефіцієнт плинності	0,15	0,04	0,14	-0,11	0,10

Кількість звільнених працівників зменшилась на 25 осіб у 2021 році, однак збільшилась на 25 осіб у 2022 році. Відбулося зменшення коефіцієнта обороту з прийому, який становив 0,08 у 2022 році і зменшився порівняно з 2021 р. на 0,02 пункти. Коефіцієнт обороту по прийому у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшився на 0,03 пункти відповідно (рисунок 2.12).

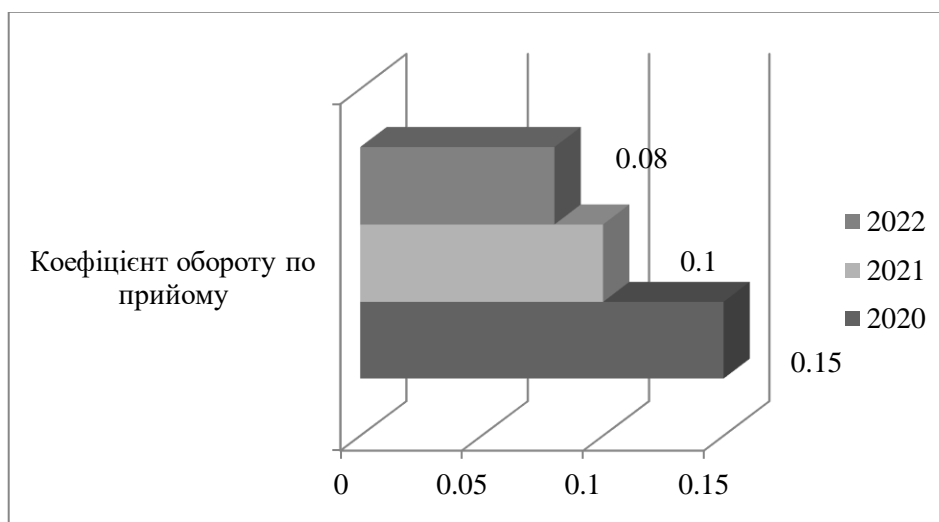


Рисунок 2.12 - Динаміка коефіцієнта обороту по прийому на КП «ХІЛ» за 2020-2022 рр.

Розглянемо динаміку коефіцієнта обороту по звільненню на КП «ХІЛ» за 2020-2022 роки на рисунку 2.13.

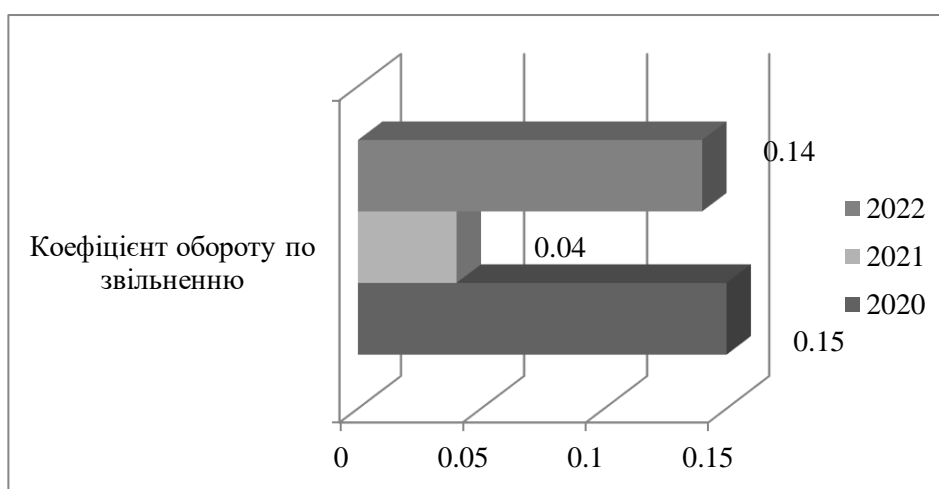


Рисунок 2.13 - Динаміка коефіцієнта обороту по звільненню на КП «ХІЛ» за 2020-2022 рр.

З рисунку 2.13 видно, що коефіцієнт обороту по звільненню у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшився на 0,11 пунктів, а у 2022 році в порівнянні з 2021 роком збільшився на 0,10 пунктів.

### **2.3 Аналіз системи управління конфліктами комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» Хмельницької міської ради**

Хмельницькій інфекційній лікарні, як і будь-якому медичному закладу, важливо мати систему управління конфліктами, оскільки медичний персонал працює в стресових умовах, а пацієнти можуть бути дуже вразливими. Така система допоможе забезпечити сприятливе робоче середовище та покращити взаємодію між медичним персоналом та пацієнтами.

Створення ефективної системи комунікації в лікарні допоможе уникнути непорозумінь та конфліктів між різними відділами та працівниками. Також важливо надавати тренінги з управління конфліктами та комунікації для персоналу, щоб зменшити стрес та покращити співпрацю.

Розроблення чітких правил і процедур для вирішення конфліктних ситуацій, а також використання медіації та посередництва, також є важливими складовими системи управління конфліктами. Це допоможе забезпечити швидке та ефективне вирішення конфліктних ситуацій.

Запобігання конфліктам також грає важливу роль, тому розвиток стратегій запобігання конфліктам шляхом покращення комунікації та робочого середовища є необхідним кроком для забезпечення сприятливого середовища в лікарні.

Отже, система управління конфліктами є важливою для Хмельницької інфекційної лікарні, оскільки вона допоможе забезпечити безпеку та якість

надання медичних послуг, а також покращить робоче середовище для персоналу та пацієнтів.

Пропонуємо розглянути таблицю SWOT-аналізу на досліджуваному підприємстві «Хмельницька інфекційна лікарня» (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз КП «ХІЛ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	
Понад 30 років на ринку надання медичних послуг	Недостатньо коштів для створення механізму фінансової мотивації персоналу
Висококваліфіковані кадри	Велика частка витрат на заробітну плату, комунальні послуги
Фінансова підтримка територіальної громади міста	Потреба в покращенні матеріально – технічного забезпечення
Впроваджено МІС, мережу Інтернет	Відсутність системного адміністратора
Наявність сучасного технологічного обладнання	Відсутність системного управління конфліктами на підприємстві
Комфорт і безпека при наданні медичних послуг	
Співпраця з науковими співробітниками	
Високий рівень енергоефективності приміщень	
Зручність з логістичної точки зору (розташування більшості відділень в одній будівлі)	
Розпочато оптимізаційні процеси	
Можливості	Загрози/виклики
Зовнішнє середовище	
Активна позиція і зацікавленість в розвитку медицини місцевої влади	Підвищена чутливість до економічної ситуації у сфері надання медичних послуг
Значна кількість населення області працює у місті	Погіршення демографічної ситуації
Розширення спектру послуг	Конкуренція
	Зниження доходів пацієнтів
	Ризик зміни курсу реформ у зв'язку з нестабільною ситуацією в країні

Однією із слабких сторін підприємства, ми відмітили відсутність системного управління конфліктами на підприємстві, це впливає на психологічний клімат в колективі, і в підсумку на кінцевий результат підприємства.

Ми провели анкетування працівників лікарні на рахунок здійснення процесу управління конфліктами на їхньому підприємстві.

На наступних рисунках ми пропонуємо розглянути результати нашого опитування. На рисунку 2.14 результати відповідей на запитання: «Як часто виникають конфлікти на Вашому підприємстві?».

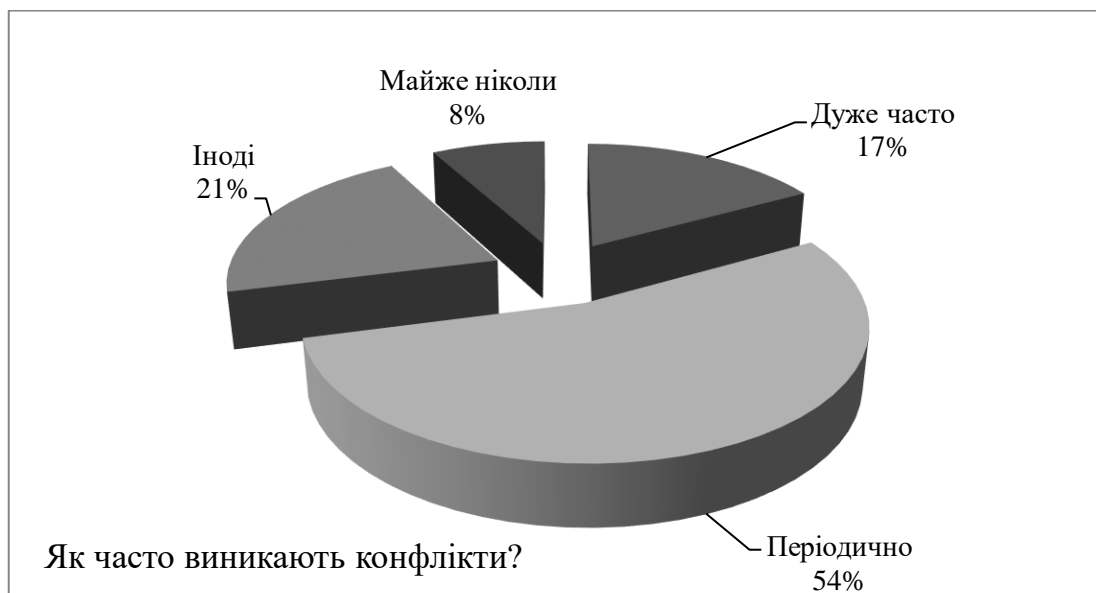


Рисунок 2.14 – Відповіді працівників КП «ХІЛ» на питання: «Як часто виникають конфлікти на вашому підприємстві?», %

Як висновок можна відмітити з рисунку 2.14, що конфлікти на досліджуваному підприємстві виникають періодично.

Наступним питанням, з яким ми звернулись до працівників підприємства було: «Найчастіші причини виникнення конфліктів?», результати зобразимо на рисунку 2.15. Отже, можна зробити висновок, що найбільш поширеною причиною виникнення конфліктів на підприємстві є конфліктність пацієнтів та їх родичів з медичним персоналом.

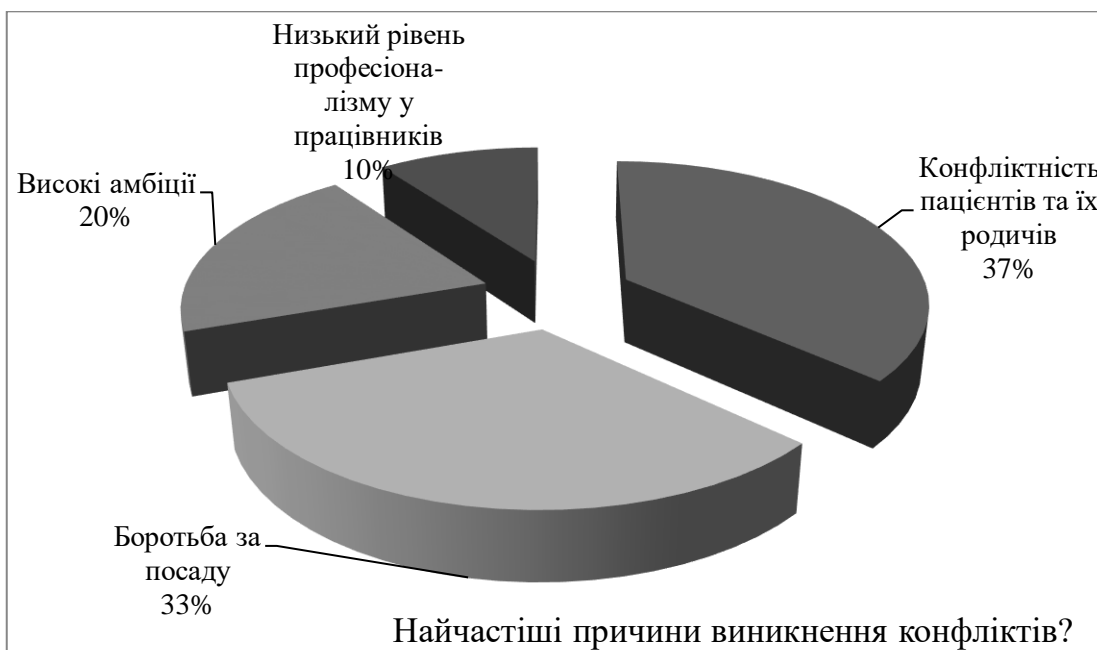


Рисунок 2.15 – Відповіді працівників КП «ХІЛ» на питання: «Найчастіші причини виникнення конфліктів на вашому підприємстві?», %

На рисунку 2.16 надамо результати відповідей на запитання: «Хто на підприємстві захищає Ваші інтереси на випадок виникнення конфліктної ситуації?».

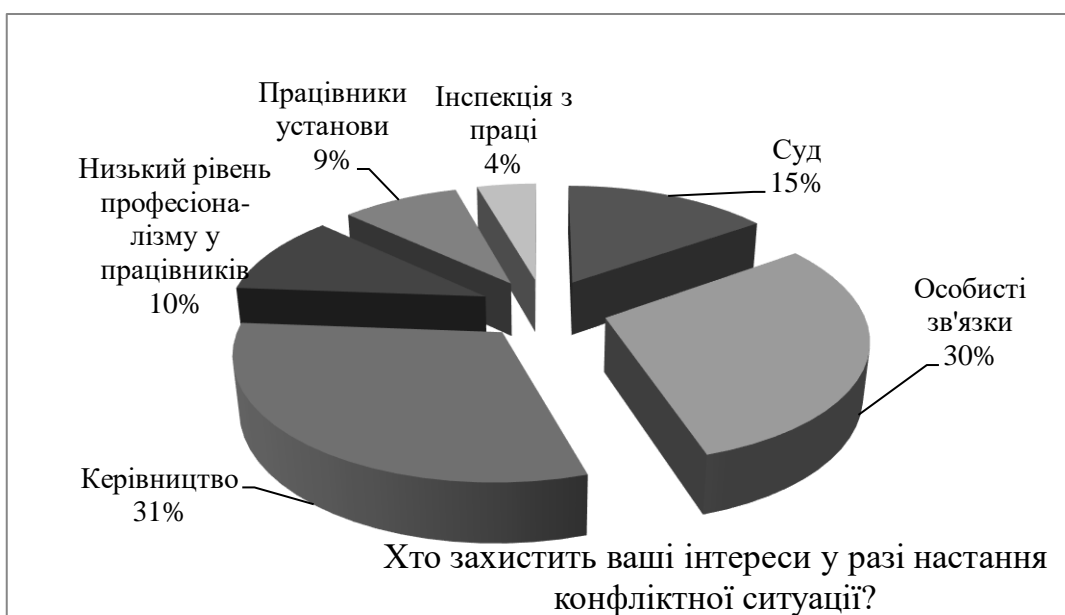


Рисунок 2.16 – Відповіді працівників підприємства на питання: «Хто захищає Ваші інтереси у разі настання конфлікту?», %

Таким чином, більшість опитуваних вважають, що можуть звернутись до керівництва лікарні з приводу вирішення конфліктних ситуацій, що .

На рисунку 2.17 відобразимо результати опитування на рахунок: «Які конфлікти виникають найчастіше?».

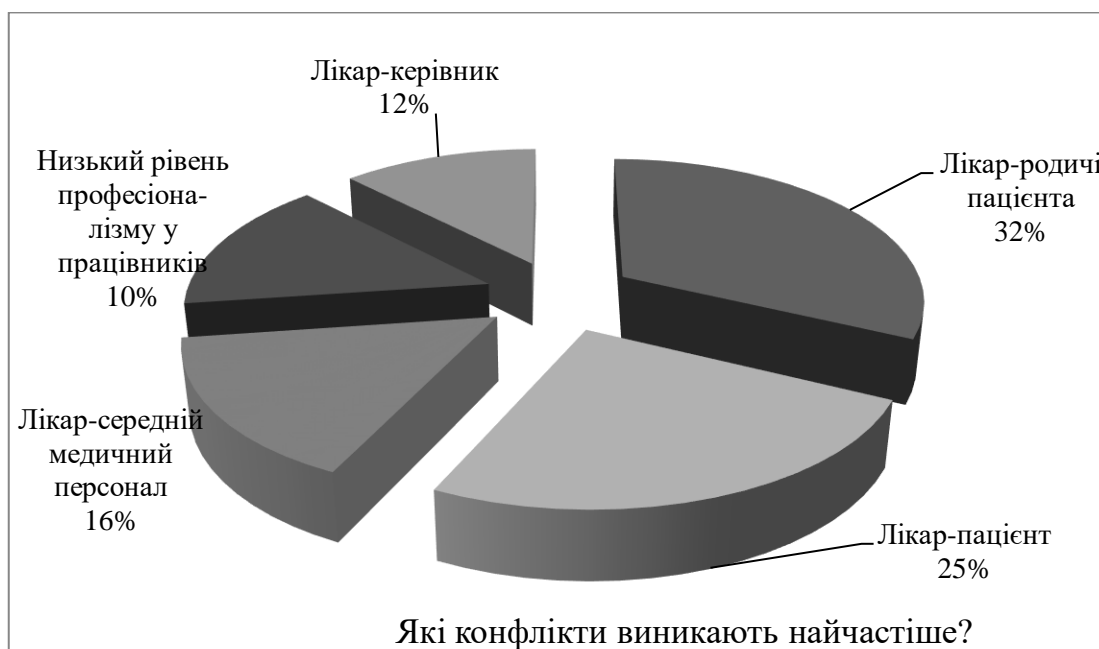


Рисунок 2.17 – Відповіді працівників КП «ХІЛ» на питання: «Які конфлікти виникають найчастіше на вашому підприємстві?», %

Аналізуючи вищенаведене, можна стверджувати, що більшість конфліктів, на досліджуваному нами підприємстві, виникають між лікарем та родичами пацієнта і відповідно між лікарем і самим пацієнтом.

Таким чином, в результаті поведеного нами дослідження, можна зробити висновки, що дійсно конфлікти на підприємстві виникають і потребують управління ними, а для цього необхідним є розробка системи по управлінню конфліктами на підприємстві, що і буде запропоновано нами в 3 розділі дипломної роботи.

## Висновки до розділу 2

Хмельницька міська інфекційна лікарня розпочала свою діяльність у 1908 році, і на сьогодні є провідним медичним закладом, який лікує інфекційні хвороби дорослим та дітям міста Хмельницького та Хмельницької області.

За останні роки були зроблені кроки для модернізації та покращення умов для лікування пацієнтів. У 2019 році було введено в експлуатацію новий корпус лікарні, який має сучасне обладнання та забезпечує комфортне перебування пацієнтів. Крім того, лікарня активно співпрацює з місцевими та обласними органами влади, а також з медичними установами інших регіонів, що дозволяє покращувати якість медичної допомоги та розширювати спектр послуг.

Проте, як і в будь-якій медичній установі, можуть виникати проблеми з наданням якісної медичної допомоги через ряд причин, таких як недостатньо кваліфікований персонал, нестача обладнання та матеріалів, а також недостатня фінансова підтримка. Тому важливо забезпечити лікарню всім необхідним для надання якісної медичної допомоги та забезпечити кваліфікований персонал, який зможе ефективно працювати з пацієнтами.

Аналізуючи основні техніко-економічні показники діяльності лікарні, можна зробити висновки, що загальні доходи підприємства виросли на 7,03 % від 2020 до 2021 року та на 6,82 % від 2021 до 2022 року. Продуктивність праці одного працівника за 2021 рік збільшилась на 9,9 %, а у 2022 році – на 8,9 %. досліджуваному підприємстві у 2021 р. порівняно з 2020 р. матеріаловіддача збільшилась на 1,5 %, а у 2022 р. зросла відповідно на 2,9 %. Віддача основних засобів у 2021 р. збільшилась на 28,1 % в порівнянні з 2020 роком.

Середньооблікова чисельність штатних працівників досліджуваного підприємства збільшилась з 248 чол. у 2020 р. до 279 чол. у 2021 р., тобто на 31 особу, і відповідно у 2022 році (261 особа) в порівнянні з 2021 роком (279 осіб) зменшилась на 18 осіб.

Питома вага власного капіталу у 2020 р. становила 77,28 %, у 2021 р. – 65,58 %, а у 2022 р. – 72,4 % від загальної суми майна.

У 2021 р. порівняно з 2020 р. оборотні активи підприємства зросли на 55,10 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. – на 7,94 %. Щодо необоротних активів, то їх величина у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 5,57 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 2,76 %. Витрати майбутніх періодів комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня» у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. збільшились на 94,29 %, а в 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшились на 75,49 %.

Фонд основної заробітної плати на досліджуваному підприємстві за 2020–2022 роки зростає, фонд додаткової заробітної плати – зменшувався відповідно, а заохочувальні та компенсаційні виплати – зростали за досліджуваний період.

У результаті ведення діяльності, КП «ХІЛ» впродовж 2020–2022 рр. отримувало прибутки. Причому, у 2021 році в порівнянні з 2020 роком прибуток підприємства зменшився на 92,8 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. чистий прибуток зріс у майже 10 разів.

Провівши анкетне опитування на рахунок конфліктів на підприємстві, можна зробити висновки, що конфлікти на підприємстві виникають періодично, в основному між родичами пацієнтів та лікарем, при їх розв'язанні персонал підприємства розраховує на керівництво лікарні. Розробленої системи управління конфліктами на підприємстві немає, однак управлінській персонал лікарні вміло здійснює заходи по управлінню конфліктами.

### **3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ХМЕЛЬНИЦЬКА ІНФЕКЦІЙНА ЛІКАРНЯ» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ**

#### **3.1 Удосконалення системи управління конфліктами комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня»**

Система, в широкому розумінні, означає сукупність взаємопов'язаних елементів, які працюють разом, щоб виконати певне завдання або досягти певної мети. Ця система може бути фізичною, такою як машина або комп'ютерна мережа, або абстрактною, як соціальна система або економічна модель.

Характеристики системи, які є дійсно важливі для підприємства:

- збалансованість: кожен елемент системи має свою роль і взаємодіє з іншими елементами таким чином, щоб система була збалансованою і функціонувала ефективно;

- можливість удосконалення: система може бути удосконалена шляхом заміни, модернізації або додавання нових елементів. Це дозволяє системі адаптуватися до змінних умов і вимог;

- автономність кожного елемента: Кожен елемент системи має свою внутрішню логіку та функціональність і може працювати автономно, але при цьому він також є частиною більшої системи.

Такий підхід до розуміння систем допомагає аналізувати та оптимізувати різноманітні процеси і структури, починаючи від технічних систем до соціальних та економічних [22, с. 78].

На практиці виявлено, що більшість конфліктних ситуацій у внутрішній організації, незалежно від їх причин та учасників, регулюють керівники та менеджери на різних рівнях управління [22, с. 79].

Лише обмежена кількість організацій має на місці фахівців з управління конфліктами, і навіть менше з них мають спеціалізовані підрозділи, присвячені вирішенню конфліктів. На досліджуваному нами підприємстві немає таких фахівців. Врегулюванням більшості конфліктів займається в лікарні директор та його заступники.

Використовуючи підхід до побудови системи управління конфліктами для підприємств, запропонований Цісецьким О. та Островерховим В., вважаємо, що система управління конфліктами на досліджуваному нами підприємстві «Хмельницька інфекційна лікарня» повинна складатися з: персоналу, стимулів, плану дій, бачення та ресурсів (рисунок 3.1) [22].

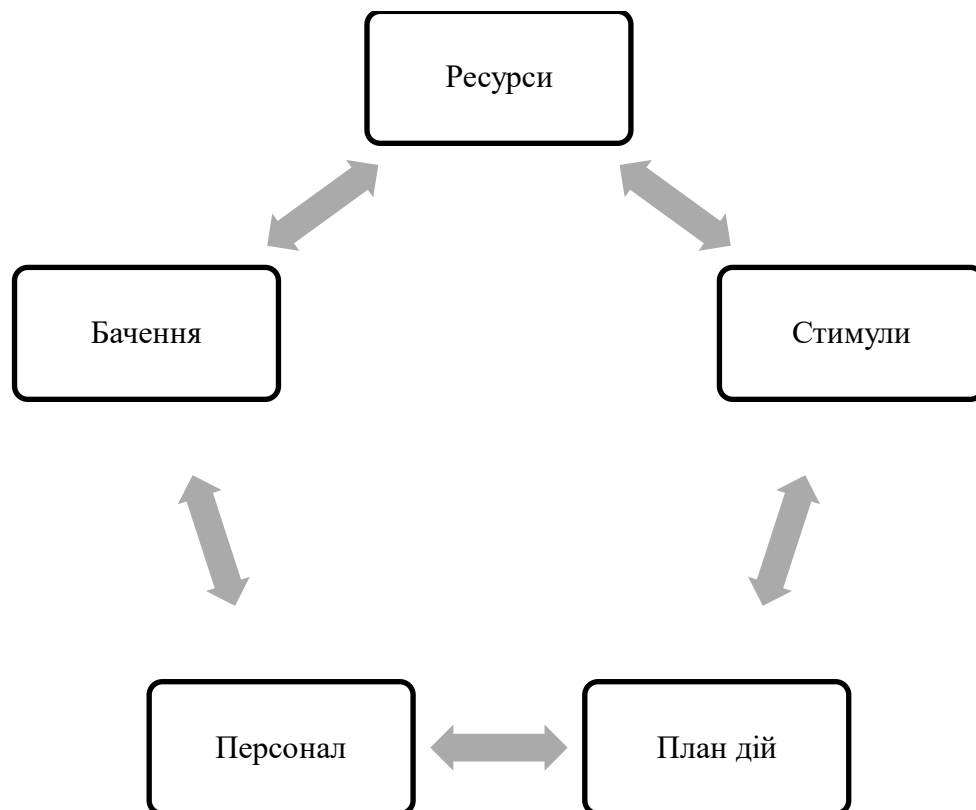


Рисунок 3.1 - Система управління конфліктами КП «ХІЛ»

Перший елемент запропонованої системи управління конфліктами на розглянутому підприємстві - це персонал, який забезпечить належне функціонування цієї системи. Ми розуміємо, що успішне управління конфліктами залежить від професіоналізму та компетентності співробітників,

оскільки саме вони вирішують конфліктні ситуації. З урахуванням відсутності конфліктологів на підприємстві, ми вважаємо, що важливо почати мінімізацію конфліктів ще на етапі відбору персоналу [23, с. 94].

Управління конфліктами - це вкрай специфічна сфера, тому персонал, що працює у цій області, має бути розсудливим і кваліфікованим. Ідеальні кандидати на такі посади мають виявляти творчий, аналітичний та інноваційний потенціал і демонструвати бажання до постійного самовдосконалення, професійного розвитку та зростання, розвиваючи навички, що необхідні для успішної роботи у сфері управління конфліктами. Це може бути директор нашого підприємства, його заступники, завідувачі відділеннями, завідувача кадрами або усі разом взяті ці категорії персоналу, просто кожен буде відповідати за свої конфлікти, наприклад медичний директор за конфлікти пацієнт-лікар, директор з економічних питань за конфлікти між працівниками підприємства тощо [24, с. 56].

Наступним компонентом у системі управління конфліктами для підприємства є бачення. Це поняття охоплює глибоке розуміння можливого майбутнього та визначення цілей, необхідних для просування вперед. У випадку особистого бачення, такого як у керівника організації, це вміння "бачити за горизонт", передбачати майбутні можливості та виклики для компанії (у термінах її структури, персоналу, фінансів, умов ринку, економічних та соціальних тенденцій тощо) [22, с. 79]. Якщо ми розглядаємо бачення як невід'ємну складову системи, то воно повинно чітко визначати цілі та методи досягнення цих цілей. З урахуванням поставлених цілей, інші елементи системи управління конфліктами будуть організовані, такі як розподіл ресурсів, персонал, стимулювання та планування дій [22, с. 79]. Поспілкувавшись з директором КП «ХІЛ», ми відмітили, що вона має чітке бачення як саме управляти конфліктами.

Третім елементом є ресурси підприємства, які включають в себе простір для діяльності, фінансові засоби, матеріальні ресурси, програмне та інформаційне забезпечення. Ці ресурси є необхідними для створення, розвитку,

функціонування та вдосконалення системи управління конфліктами на підприємстві. Але найважливішим ресурсом є персонал, тому він відіграє самостійну роль у нашій системі. Перелік ресурсів може бути розширений в залежності від специфіки діяльності підприємства [22, с. 80].

Далі у системі управління конфліктами нашої організації розглядається елемент стимулів. Ці стимули можуть мати як матеріальний, так і нематеріальний характер. Наявність стимулів у системі управління конфліктами КП «ХІЛ» дозволить працівникам бути ініціативними при здійсненні управління конфліктами, і, можливо, десь взагалі намагатись їх уникати, змовчати, особливо, коли це стосується конфліктів між лікарем та пацієнтом і його родичами.

Варто ще раз підкреслити, що заохочення повинні бути різноманітними, оскільки практика показує, що рано чи пізно одні і ті ж заохочення будуть вважатися працівниками нормальними, що призведе до втрати їх мотиваційного ефекту [22, с. 80]. На КП «ХІЛ» широко використовують преміювання, доплати та надбавки як один із видів матеріальних стимулів, а також грамоти та подяки як різновид нематеріального стимулювання.

П'ятим компонентом у системі управління конфліктами є чіткий план дій. Він забезпечує належне функціонування та довгострокове планування системи та складається з двох великих блоків, розділених на декілька частин. Розвиток персоналу системи управління конфліктами передбачає підготовку, освіту та навчання персоналу, який забезпечує функціонування системи, з метою набуття компетенцій управління конфліктами, які ми розглянемо детальніше в підрозділі 3.3. Друга частина плану дій — це власне план управління конфліктом, який включає всі компоненти: діагностику, попередження, прогнозування та вирішення конфлікту [22, с. 80].

На рисунку 3.2 зобразимо покроковий план дій для досліджуваного нами підприємства.

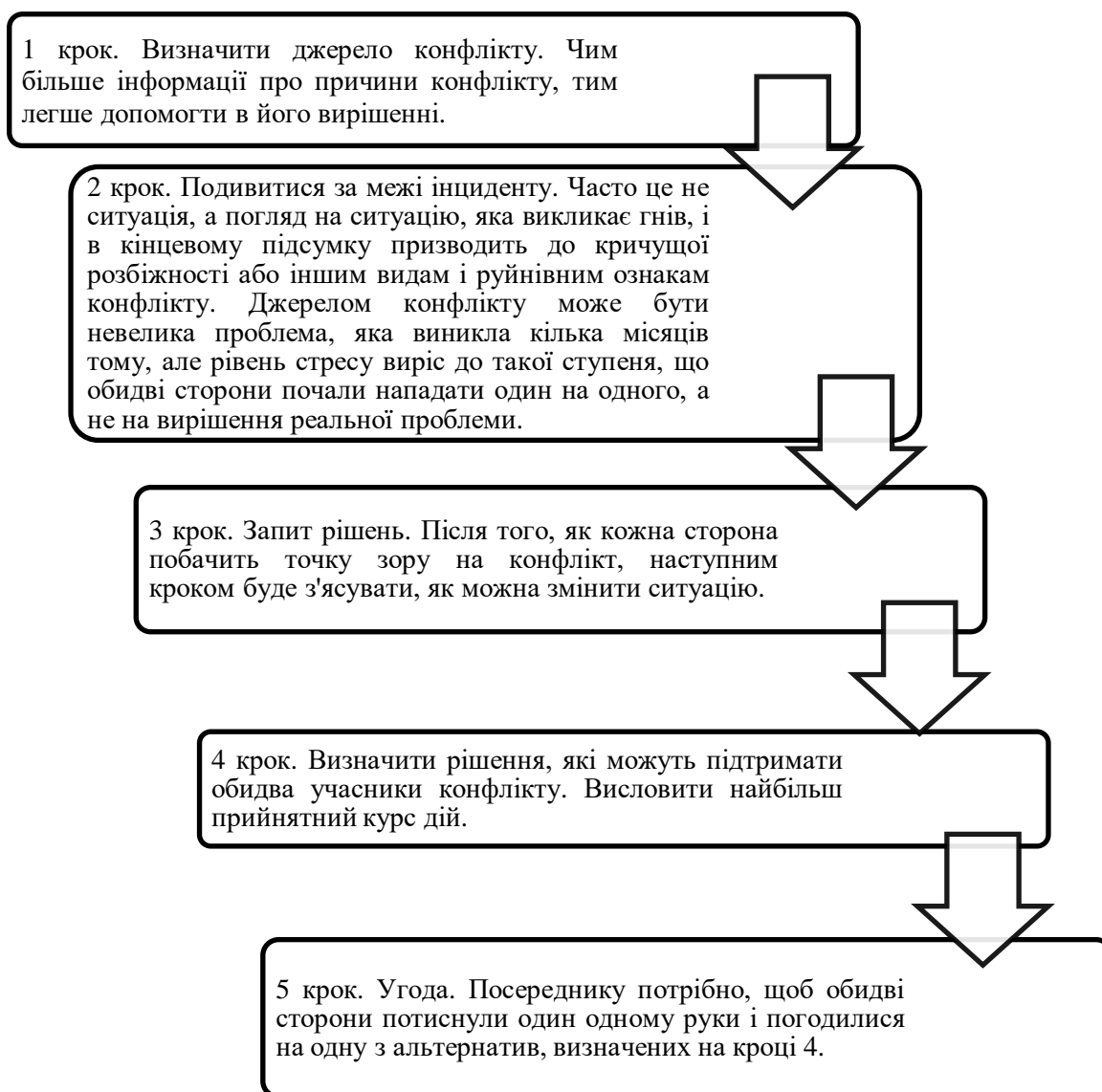


Рисунок 3.2 – Покроковий план дій в системі управління конфліктами на КП «ХІЛ»

Таким чином, управління конфліктами на КП «ХІЛ» - це процес впливу директора чи його заступників на персонал, необхідний для досягнення цілей, поставлених перед персоналом і підприємством в цілому. Конфлікт стає проблемою на підприємстві, коли виникають надмірні рівні стресу і непорозуміння [25].

На жаль, для медичних підприємств притаманним є високий рівень стресу та непорозумінь, що і призводить до постійних конфліктів. Враховуючи вищесказане, можна сказати, що наявність системи управління конфліктами на

підприємстві забезпечує безконфліктне функціонування організації, що сприятиме її ефективній діяльності. Створення ефективної системи управління конфліктами на КП «ХІЛ» має стояти на порядку денному директора лікарні та його заступників.

Ми запропонували шляхи вирішення проблем, які виникають під час управління конфліктами на КП «ХІЛ», які зображено на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 - Шляхи вирішення проблем, які виникають під час управління конфліктами на КП «ХІЛ»

Пропонуємо у таблиці 3.1 описати комплекс заходів, спрямованих на перетворення підходів до вирішення конфліктів у системі управління персоналом на КП «ХІЛ» з антикризової перспективи. Навіть хоча конфлікт за своєю природою вже є кризовою ситуацією, проте наявні економічні умови

лише підсилюють необхідність здійснення управління ними з антикризовою спрямованістю [19, с. 105].

Таблиця 3.1 - Заходи, спрямовані на трансформацію підходів до вирішення конфліктів у системі управління персоналом на КП «ХІЛ» з антикризової перспективи

Назва заходу	Зміст заходу
1	2
<p>Організаційно-адміністративні заходи</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- налагодження впорядкованого внутрішньо організаційного руху персоналу, забезпечення ефективної координації функціональних та процесних зв'язків системи управління та системи комунікацій, що забезпечує рух відповідних інформаційних потоків;</li> <li>- моніторинг нормативних положень підприємства, що визначають рівні трудового навантаження на працівників на предмет відповідності об'єктивним нормам та поточним умовам праці;</li> <li>- формування чітких регламентів та інструкцій з метою уникнення дублювання повноважень та забезпеченні справедливого розподілу трудових обов'язків;</li> <li>- здійснення ефективного делегування повноважень;</li> <li>- застосування автоматизованих систем контролю продуктивності та професійної активності співробітників з метою формування можливостей до визначення відповідальних за ті чи інші негативні наслідки;</li> <li>- створення максимально індивідуалізованої системи мотивації праці з чіткою кореляцією індивідуальної успішності працівника та його винагороди;</li> <li>- селективний підхід до застосування директивних засобів дисциплінарного характеру</li> </ul>

Кінець таблиці 3.1

1	2
Заходи конфліктної превенції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проведення освітніх семінарів, тренінгів, курсів щодо протидії неетичній поведінці у трудових відносинах, зокрема, мобінгу, булінгу,</li> <li>харасменту, різних форм дискримінації і т. д., а також заходів щодо поглиблення знань співробітників у сфері управління конфліктними та стресовими ситуаціями;</li> <li>- проведення ретроспективного аналізу конфліктних ситуацій, прогнозування ймовірності їх виникнення та можливих сценаріїв вирішення;</li> <li>- проведення заходів з тимблдингу та інших позаорганізаційних форм активності з метою забезпечення згуртованості та командності у роботі колективу</li> </ul>
Заходи вдосконалення системи підбору та адаптації персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання інформаційних технологій у підборі персоналу, зокрема профільних ресурсів з пошуку кандидатів та соціальних мереж відповідного спрямування;</li> <li>- моніторинг інформаційного бекграунду кандидатів при підборі;</li> <li>- аналіз ідейних установок та ціннісних орієнтирів кандидатів в процесі проходження очної співбесіди;</li> <li>- формування чіткої процедури інтеграції працівника у колектив, включаючи як документальне забезпечення (чітке роз'яснення особливостей функціонування організації та посадових обов'язків працівника), так і морально-психологічне (знайомство з колективом, налагодження відповідних контактів);</li> <li>- моніторинг внутрішньогрупової динаміки колективу та його неформальних груп</li> </ul>
Заходи побудови організаційної культури управління на підприємстві	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування та документальне закріплення місії, системи цінностей та принципів функціонування підприємницької структури, забезпечення реальної інтеграції працівників у дану ціннісну систему;</li> <li>- створення та регламентація системи кар'єрного зростання працівника у межах підприємства з чіткими умовами та часовими рамками;</li> <li>- налагодження ефективного організаційного механізму подання та оперативного розгляду скарг щодо неетичної поведінки співробітників, убезпечення можливої формалізації даних механізмів</li> </ul>

Широкий спектр заходів, який був представлений, охоплює всі аспекти управління персоналом на підприємстві. Він надає практичні інструменти для вирішення конфліктних ситуацій та відповідає потребам управління в умовах кризи сьогодення [19, с. 106].

Необхідно відзначити, що управління конфліктами на підприємствах у галузі охорони здоров'я є ключовим аспектом для успішного функціонування підприємства та надання якісної медичної допомоги пацієнтам.

### **3.2 Розробка алгоритму управління конфліктами комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня»**

Враховуючи те, що конфліктні ситуації можуть виникати з різних причин та обставин, а функціонування соціально-економічних об'єктів неможливе без таких ситуацій, важливо мати ефективний механізм управління конфліктами. Цей механізм повинен спрямовуватися на зменшення негативного впливу конфліктів на результати діяльності організації. Отже, можна стверджувати, що управління конфліктами включає не лише регулювання конфліктів шляхом управлінського втручання, але й створення психологічних і організаційних умов для їх профілактики. Це означає своєчасну діагностику та усунення факторів, що призводять до деструктивних конфліктів, формування комплексу методів регулювання поведінки працівників, який допомагає боротися зі стресорами трудової діяльності та навчає антиконфліктній поведінці [11, с. 26].

Пропонуємо процес управління конфліктами КП «ХІЛ» розбити на декілька етапів, які зобразимо на рисунку 3.4. Етапи, які були визначені, допомагають створити систему управління конфліктами на підприємстві. Кожне підприємство повинно виробити свій власний підхід до управління конфліктами, який містить у собі методи навчання вирішення конфліктів і методи профілактики негативних конфліктних ситуацій (рисунок 3.5).



Рисунок 3.4 – Етапи процесу управління конфліктами КП «ХІЛ»

Зазвичай навчання методам вирішення конфліктів здійснюється через психологічні тренінги та вправи, спрямовані на підвищення корпоративного духу серед працівників. Слід відзначити, що важливим є впровадження відповідних документів, що містять правила поведінки в конфліктних ситуаціях та процедури управління конфліктами в колективі. Також велике значення має впровадження програм профілактики трудового стрес [11, с. 26].

Усе, що було вище вказано, стосується управління конфліктами на рівні підприємства та створення відповідної системи, що має на меті стабілізувати ситуацію і створити умови для зменшення психологічного напруження, виявлення причин конфліктів, навчання персоналу конструктивним методам їх вирішення та інші аспекти [11, с. 28].



Рисунок 3.5 – Технологія управління конфліктами КП «ХІЛ»

Одним з можливих методів навчання персоналу методам вирішення конфліктів у лікарні є проведення тренінгів. Тренінг може бути проведений спеціально підготовленими тренерами з психології або конфліктології, які мають досвід роботи в медичних установах.

Такий тренінг складається з наступних етапів [26]:

1. Аналіз конфліктних ситуацій, які траплялися в лікарні, і визначення їх причин.

2. Навчання основних методів вирішення конфліктів, таких як комунікація, співпраця, компроміс, переговори тощо.

3. Розгляд конкретних прикладів конфліктних ситуацій і вправ для їх вирішення.

4. Рольова гра, під час якої учасники тренінгу можуть спробувати застосувати отримані знання та навички у практиці.

5. Заключний етап, під час якого обговорюються враження та висновки від тренінгу, а також планується подальша робота над вдосконаленням методів вирішення конфліктів у лікарні.

Також можливими формами навчання можуть бути лекції, семінари, круглі столи тощо. Системність і постійність навчання є важливими аспектами, оскільки вирішення конфліктів - це процес, що вимагає постійного вдосконалення та практики.

Для впровадження антиконфліктної культури та профілактики деструктивних конфліктів у працівників лікарні можуть бути використані технології, які представлені на рисунку 3.6.

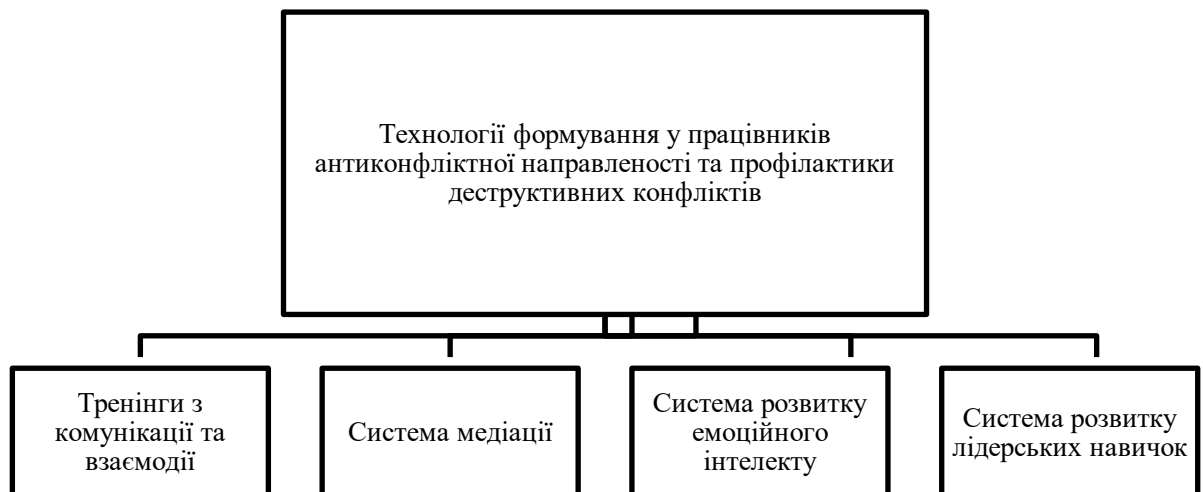


Рисунок 3.6 – Технології створення серед персоналу КП «ХІЛ» антиконфліктної поведінки та запобігання деструктивним конфліктам

Тренінги з комунікації та взаємодії спрямовані на розвиток навичок ефективної комунікації, взаємодії та співпраці між колегами. Вони допоможуть

уникнути непорозумінь, зменшити кількість конфліктних ситуацій та покращити роботу колективу в цілому.

Медіація – це процес вирішення конфлікту за допомогою третьої сторони, яка допомагає знайти компроміс та досягти мирного вирішення проблеми. Застосування медіації в лікарнях може допомогти уникнути деструктивних конфліктів та зберегти позитивні взаємини між колегами.

Емоційний інтелект – розуміння та керування своїми емоціями, а також емоціями інших людей. Розвиток емоційного інтелекту може допомогти уникнути конфліктів, зменшити напруження та покращити спілкування між колегами.

Саме на дану систему, ми пропонуємо лікарні звернути найбільшу увагу, оскільки медичний персонал стикається зі стресовими ситуаціями та емоційно напруженими пацієнтами. На рисунку 3.7 наведено методики розвитку емоційного інтелекту, які можуть бути використані в лікарні.

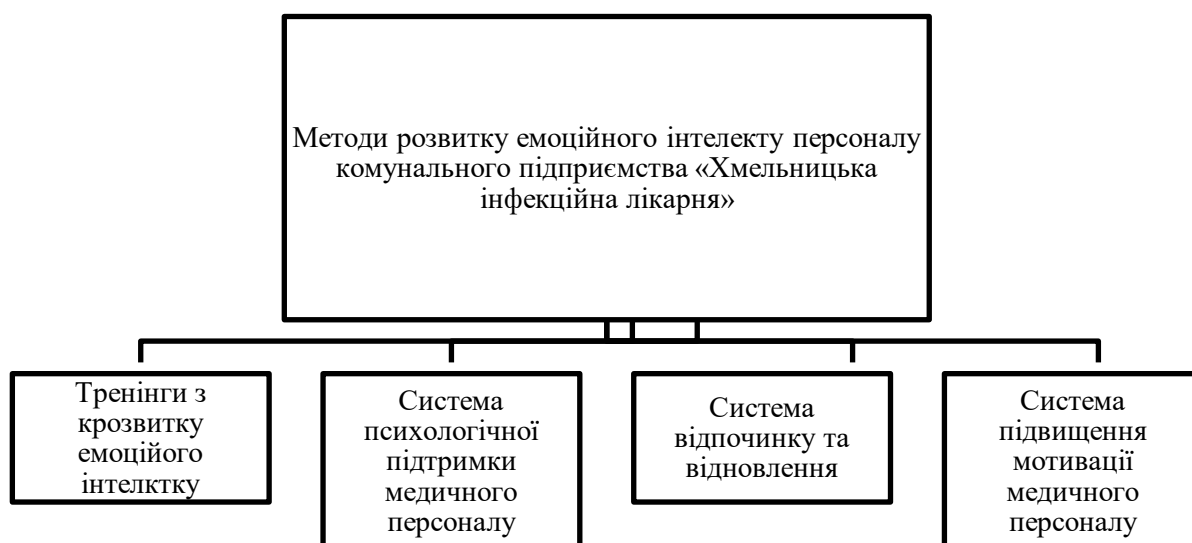


Рисунок 3.7 – Методи розвитку емоційного інтелекту персоналу КП  
«ХІЛ»

Розглянемо детальніше дані методи:

1. Тренінги з розвитку емоційного інтелекту. Такі тренінги допоможуть

зрозуміти та керувати своїми емоціями, а також емоціями пацієнтів. Це допоможе уникнути конфліктів та покращити якість спілкування з пацієнтами.

2. Система психологічної підтримки медичного персоналу. Психологічна підтримка може бути надана у вигляді індивідуальних консультацій, групових занять та тренінгів. Це допоможе зменшити стрес та покращити самопочуття медичного персоналу. До речі, на КП «ХІЛ» вже майже рік працює за сумісництвом дипломований психолог Сенчук Ж., яка здійснює психологічну підтримку як пацієнтів лікарні, так і персоналу.

3. Система відпочинку та відновлення. Важливо, щоб медичний персонал мав можливість відпочити та відновитися після напруженого робочого дня. Для цього можуть бути організовані спеціальні зони відпочинку, масажні кабінети та інші засоби релаксації. В лікарні наразі функціонує масажний кабінет, куди на масаж можуть записатись і пацієнти, і персонал підприємства.

4. Система підвищення мотивації медичного персоналу. Мотивація – це ключовий фактор успіху в будь-якій сфері діяльності, включаючи медицину. Для підвищення мотивації можуть бути використані різноманітні стимули, такі як бонуси, премії, підвищення зарплати та інші. На досліджуваному нами підприємстві дуже добре розвинута система мотивації як матеріально, так і нематеріальної.

Підвищення емоційного інтелекту у медичних установах відіграє важливу роль у створенні антиконфліктної атмосфери та запобіганні деструктивним конфліктам. Така система допоможе покращити якість спілкування між медичним персоналом та пацієнтами, зменшити стрес та напруження, а також підвищити мотивацію медичного персоналу.

Лідерські навички – це здатність керувати колективом, вирішувати проблеми та досягати поставлених цілей. Розвиток лідерських навичок може допомогти уникнути конфліктів та покращити роботу колективу в цілому [11, с. 28].

Необхідно, щоб процес створення антиконфліктної культури та запобігання деструктивним конфліктам був постійним і систематичним. Тільки

в такому випадку можна досягти позитивних результатів та зберегти спокійне та продуктивне середовище в лікарні.

Якщо виникають конфліктні ситуації, алгоритм управління ними включає в себе виконання конкретних дій, які допомагають ефективно вирішувати ці ситуації (рисунок 3.6) [11, с. 29].

Конфліктні ситуації часто настають непомітно, тому передбачення конфліктів дозволяє не лише дослідити фактори та умови взаємодії між людьми і проаналізувати їх причини, але й застосовувати заходи для уникнення тих, які часто призводять до них. Крім того, важливе значення мають процеси постійного аналізу загальних і конкретних причин конфліктів [11, с. 30].

Значною мірою в управлінні конфліктами є передбачення та стимулювання конфліктних ситуацій, що дозволяє знизити їх кількість та інтенсивність, і забезпечує регульований характер, щоб уникнути досягнення критичних стадій конфлікту. Важливими методами попередження конфліктів є відповідний відбір та розстановка працівників з урахуванням їхніх індивідуальних характеристик, турбота керівництва про задоволення потреб персоналу, дотримання принципів соціальної справедливості, культивування культури взаємодії тощо [11, с. 30].

Говорячи про стимулювання конфліктів, цей аспект виявляє свою корисність переважно у випадках, коли ці конфлікти мають конструктивний характер. Такий підхід допомагає зняти напругу та сприяє покращенню обстановки. Однак важливою умовою ефективного стимулювання є впевненість керівника в своїх можливостях керувати цими ситуаціями. В протилежному випадку можливі негативні наслідки [11, с. 30].

Діагностика конфлікту допомагає розкрити його причини, описати проблему і встановити її суть. Також на цьому етапі визначаються учасники конфлікту та можуть бути згруповані згідно їхніх цілей.

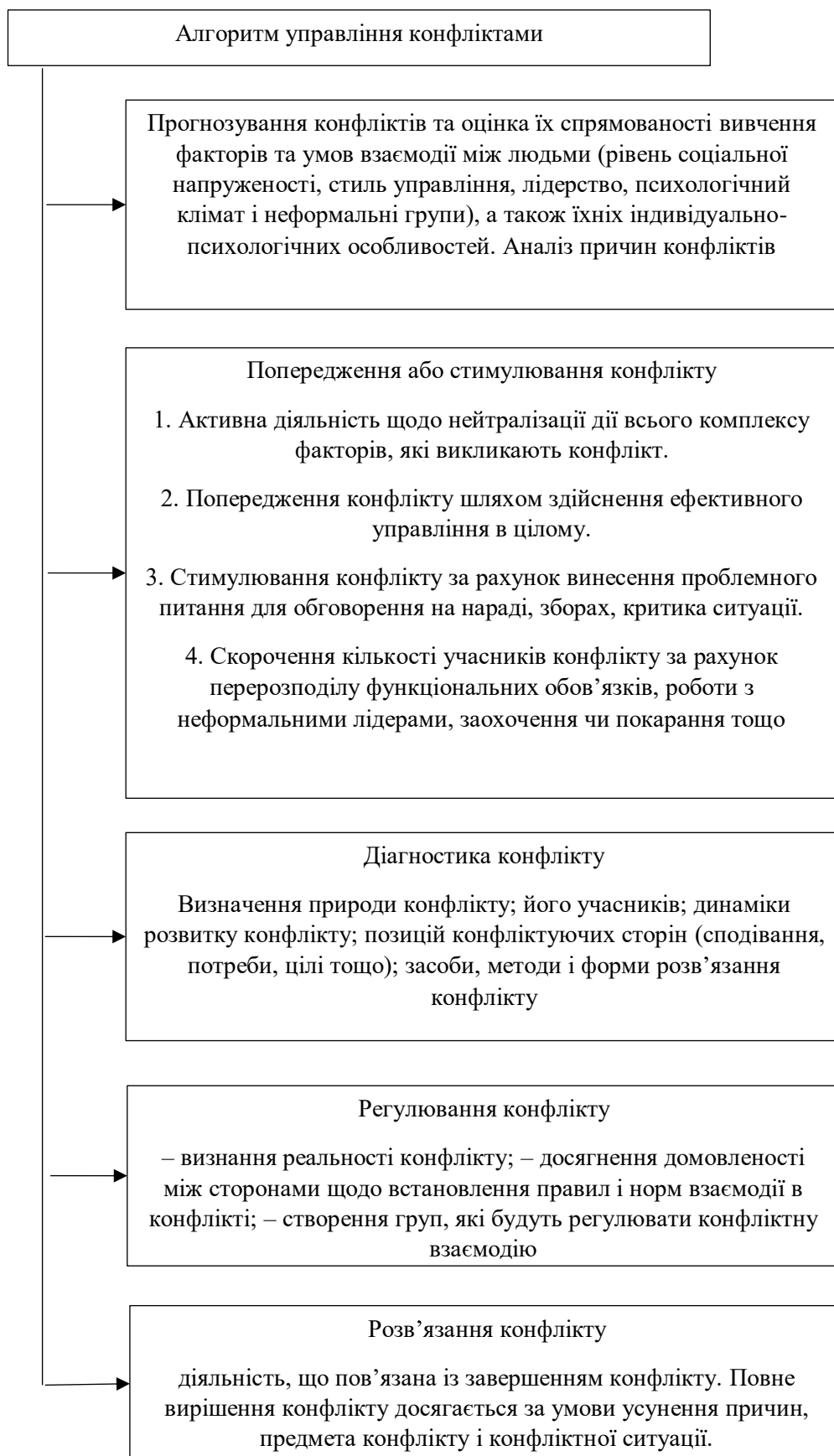


Рисунок 3.6 – Розробка алгоритму управління конфліктами КП «ХІЛ»

На етапі регулювання намагаються зменшити інтенсивність конфлікту. Він розпочинається з прийняттям обох сторін реальності конфлікту. Далі відбувається процес досягнення домовленостей про правила та норми взаємодії в конфлікті, а також створення органів, що будуть регулювати цю взаємодію [11, с. 30].

В управлінні конфліктом можуть застосовуватися різноманітні технології, які включають у себе ліквідацію інформаційного дефіциту, організацію ефективного спілкування, покращення соціально-психологічного клімату в колективі, а також вирішення кадрових питань. Останній етап стосується вирішення конфлікту та його завершення. На цій стадії може відбутися як повне, так і часткове вирішення конфлікту, в залежності від ситуації. Форми вирішення можуть бути різноманітними, включаючи співпрацю, поступки, компроміси тощо [11, с. 31].

Отже, розробка алгоритму управління конфліктами КП «ХІЛ» дасть змогу:

1. Визначити потенційні джерела конфлікту в лікарні, такі як розбіжності у поглядах на лікування, розподіл обов'язків, непорозуміння між медичним персоналом та пацієнтами.

2. Розробити процедури та стандарти для вирішення конфліктних ситуацій, які включатимуть кроки з уникнення конфлікту, врегулювання конфлікту та зменшення його наслідків.

3. Забезпечити належний рівень комунікації між медичним персоналом та пацієнтами, що допоможе уникнути непорозумінь та конфліктів.

4. Проводити тренінги з розвитку емоційного інтелекту для медичного персоналу, що допоможе керувати емоціями та уникати конфліктних ситуацій.

5. Забезпечити доступ до психологічної підтримки медичного персоналу та пацієнтів, що допоможе зменшити ризик конфліктів та стресу.

6. Проводити аналіз конфліктних ситуацій та використовувати їх як досвід для покращення процедур та стандартів управління конфліктами в лікарні.

7. Забезпечити підвищення мотивації медичного персоналу, що допоможе зменшити ризик конфліктів та покращити якість надання медичних послуг.

Використання такого алгоритму допоможе забезпечити ефективне управління конфліктами в лікарні та зменшити їх вплив на якість медичної допомоги та самопочуття медичного персоналу та пацієнтів.

### **3.3 Формування конфліктологічної компетентності персоналу комунального підприємства «Хмельницька інфекційна лікарня»**

Компетентність включає в себе сукупність взаємопов'язаних характеристик особистості, таких як знання, навички, уміння та методи діяльності, які визнаються відносно певного кола предметів і процесів. Вони є необхідними для якісної та продуктивної діяльності у відношенні до цих областей [27]. У сучасних умовах у системах освіти різного рівня на перше місце виходить компетентнісний підхід до організації процесу творення. Системи освіти всіх країн сьогодні вирішують важливе питання: «Як описати професійну діяльність з позиції компетенцій та як підготувати фахівців до роботи з орієнтацією на потрібні компетенції?» [27].

В даний час у практиці освітніх послуг для цього використовується метод моделювання – моделювання компетенцій. Існує два домінуючі підходи до моделювання компетенцій: моделі компетенцій сфокусовані або на здібностях виконувати роботу (ability-centered models), або її результату (outcome-centered models).

Таким чином, виділяються моделі компетенцій двох видів:

1) функціональна (професійна) – перераховує ті функції, які необхідно виконувати співробітникам для того, щоб успішно досягати цілей професійної

діяльності, таким чином дана модель нагадує посадову інструкцію;

2) особистісна – показує, якими особистими якостями повинні володіти співробітники для успішного досягнення цілей професійної діяльності [27].

Щодо управління конфліктами, то до загальних функціональних (професійних) компетенцій ми віднесли такі [27]:

- здатність і готовність до розуміння, розпізнавання та виділення всіх складових конфлікту;
- здатність і готовність до виділення головної причини та провідної складової конфлікту;
- здатність і готовність до переговорів зі сторонами конфлікту з метою конструктивного вирішення його насправді;
- здатність та готовність до розробки оперативних заходів щодо вирішення конфлікту;
- здатність та готовність до аналізу системних причин конфлікту та розробки локальних нормативних актів щодо їх профілактики.

Окрім загальних компетенцій у процесі навчання керівник лікарні та його заступники мають освоїти специфічні навички, які безпосередньо відносяться до раніше виділених нами (таблиця 1.2 в розділі 1.3) аспектів конфліктної ситуації (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Відповідність аспекту конфліктів у медицині компетенціям, освоєння яких необхідно для управління даними конфліктами

Аспект конфлікту	Компетенції
1	2
Юридичний	Здатність та готовність до виявлення правової сторони конфлікту та застосування відповідних законодавчих актів
Етичний (добросовісності)	Здатність і готовність до розуміння етичної сторони конфлікту та її ролі у виникненні конфлікту Здатність та готовність формулювати етичні критерії роботи лікаря, середнього медичного персоналу, обслуговуючого персоналу

Кінець таблиці 3.2

1	2
Медичний	Здатність та готовність на підставі порядків та стандартів медичної допомоги виявляти факти неякісного надання медичної допомоги та лікарських помилок
Інформаційний	Здатність та готовність керувати інформацією, призначеною для пацієнтів
Соціальний	Здатність та готовність до взаємодії з інвалідами та особами інших пільгових категорій з урахуванням специфіки їхнього статусу

Під час розробки змістовної складової компетенцій за моделлю "знання - вміння - навички", ми врахували всі можливі аспекти процесу виникнення, розвитку та вирішення конфліктів в медичній сфері, а також роль директора лікарні у їх вирішенні (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Співвідношення аспектів конфлікту в медицині та змісту компетенцій управлінського персоналу КП «ХІЛ»: знати (З); вміти (У); володіти (В)

Аспект конфлікту	Зміст компетенції
1	2
Юридичний	З: права та обов'язки медичних працівників, права та обов'язки пацієнтів У: виявляти праві аспекти конфлікту В: навички аналізу правових проблем та їх врегулювання
Етичний (добросовісності)	З: біоетичні проблеми медицини У: виявляти біоетичні проблеми конфлікту З: навичками врегулювання біоетичних проблем
Медичний	З: критерії якості та доступності медичної допомоги У: аналізувати випадок надання медичної допомоги з погляду доступності та якості медичної допомоги В: навички аналізу випадку надання медичної допомоги з погляду критеріїв доступності та якості медичної допомоги
Інформаційний	З: необхідний обсяг обов'язкового інформування пацієнтів про умови процесу та результати медичної допомоги У: вирішувати інформаційні конфлікти та пропонувати заходи щодо їх подальшого недопущення В: навичками інформування пацієнтів про їхні права та обов'язки

Кінець таблиці 3.3

1	2
Соціальний	З: права інвалідів та інших пільгових категорій громадян У: виявляти проблеми реалізації прав інвалідів та пільгових категорій громадян В: навички взаємодії та комунікації з інвалідами та іншими пільговими категоріями громадян

Таким чином, компетенція - це здатність до виконання певних завдань або досягнення певних результатів. Компетентність - це здатність використовувати свої знання, навички та досвід для ефективного вирішення проблем і досягнення мети. Іншими словами, компетенція - це те, що людина може зробити, а компетентність - це те, як вона це робить. Компетентність включає в себе не тільки знання та навички, але й вміння працювати в команді, спілкуватися з людьми, приймати рішення та багато іншого.

Конфліктологічна компетентність - це здатність ефективно вирішувати конфлікти, яка базується на знаннях та навичках управління конфліктами, а також на розвиненому емоційному і соціальному інтелекті. Конфліктологічна компетентність включає в себе розуміння природи конфлікту, його причин та наслідків, вміння аналізувати ситуацію, шукати компромісні рішення, вести переговори та медіацію. Також до конфліктологічної компетентності входить вміння сприймати та керувати емоціями, виявляти толерантність та повагу до інших людей. Конфліктологічна компетентність є важливою для успішної роботи в будь-якій сфері діяльності, де можуть виникати конфліктні ситуації.

У вивченні ресурсів технології управління конфліктами важливу роль відіграє конфліктологічна компетентність працівників та керівників підприємства. Ця компетентність передбачає проведення діагностики психологічної напруженості в колективі, зняття цього напруження та формування командного духу серед працівників (рисунок 3.7) [11, с. 28].

Директор лікарні повинен мати високий рівень конфліктологічної компетентності, оскільки в його роботі можуть виникати різноманітні конфліктні ситуації. Зокрема, директор лікарні повинен мати знання про

природу конфлікту, його причини та наслідки, вміти аналізувати ситуацію та шукати компромісні рішення. Також директор лікарні повинен бути здатним до медіації та вести переговори з різними сторонами конфлікту. Крім того, директор лікарні повинен мати розвинений емоційний та соціальний інтелект, вміти сприймати та керувати емоціями, виявляти толерантність та повагу до інших людей. Важливою є також здатність до ефективного комунікування та побудови позитивних взаємин з колегами, пацієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

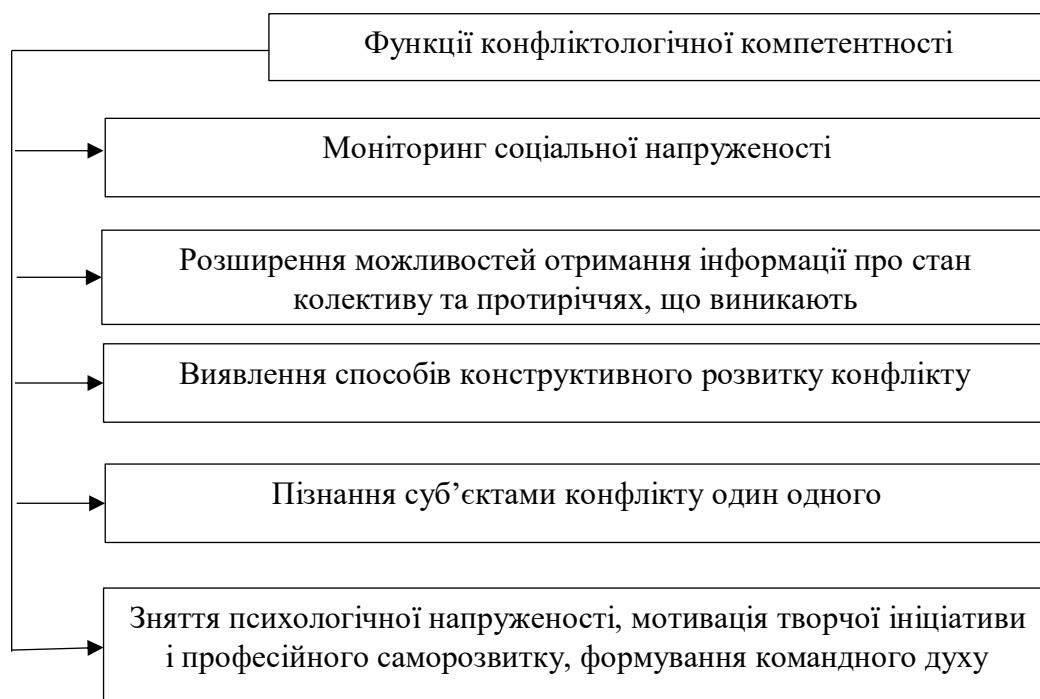


Рисунок 3.7 – Конфліктологічна компетентність

За допомогою опитування працівників лікарні, ми здійснили оцінку конфліктологічної компетентності директора КП «ХІЛ».

При оцінці застосовували шкалу від 1 до 5. Результати наведемо в таблиці 3.4.

Тобто, аналізуючи таблицю 3.4 можна зробити висновок, що, на думку працівників лікарні, для директора КП «ХІЛ» середній бал для усіх компетенцій становить 4,5, що говорить про високий рівень конфліктологічної компетентності керівника підприємства.

Таблиця 3.4 – Оцінка конфліктологічної компетентності директора КП «ХІЛ»

Компетенція керівника	Бал	%
Здатність та готовність до виявлення правової сторони конфлікту та застосування відповідних законодавчих актів	4	80
Здатність і готовність до розуміння етичної сторони конфлікту та її ролі у виникненні конфлікту	5	100
Здатність та готовність формулювати етичні критерії роботи лікаря, середнього медичного персоналу, обслуговуючого персоналу	5	100
Здатність та готовність на підставі порядків та стандартів медичної допомоги виявляти факти неякісного надання медичної допомоги та лікарських помилок	5	100
Здатність та готовність керувати інформацією, призначеною для пацієнтів	4	80
Здатність та готовність до взаємодії з інвалідами та особами інших пільгових категорій з урахуванням специфіки їхнього статусу	4	80
Середній бал	4,5	90

Крім директора лікарні, інші працівники також повинні мати високий рівень конфліктологічної компетентності. Для цього можна проводити тренінги та семінари з питань конфліктів та їх вирішення, а також навчати працівників ефективному комунікаційному стилю та сприяти розвитку їх емоційного та соціального інтелекту.

Також важливо створити в лікарні атмосферу співпраці та взаєморозуміння між працівниками, що допоможе уникнути конфліктних ситуацій. Для цього можна організовувати спільні заходи, проводити комунікаційні тренінги та стимулювати колективну роботу.

Крім того, важливим є створення системи вирішення конфліктних ситуацій в лікарні. Це може бути система медіації, де незалежна сторона допоможе сторонам конфлікту знайти компромісне рішення, або система внутрішнього контролю, де працівники можуть звернутися за допомогою до

відповідних відділів лікарні.

Взагалі, розвиток конфліктологічної компетентності у працівників лікарні є ключовим аспектом для успішного функціонування установи та забезпечення високої якості медичної допомоги пацієнтам.

Формування конфліктологічної компетентності серед працівників є складним процесом, який часто не залучає достатньо уваги на підприємствах. Цей процес потребує участі фахівців у галузі психології, конфліктології та управління конфліктами. Зазвичай цю функцію виконують HR-менеджери, однак їхні знання і вміння не завжди достатні для ефективного налаштування системи управління конфліктами в трудовому колективі [11, с. 28].

### **Висновки до розділу 3**

Таким чином, проблема управління конфліктами на підприємстві є актуальною та має багатоаспектний характер. Причини виникнення конфліктів на робочому місці пов'язані з різними факторами, такими як групові норми, неспроможність задоволення особистих потреб через дії інших працівників, розбіжність у цінностях між колегами та інші.

Розв'язання питань управління конфліктами на підприємстві вимагає впровадження спеціальних методик, спрямованих на передбачення та регулювання конфліктних ситуацій. З урахуванням різноманітності можливих сценаріїв конфліктів, необхідно розробити комплексну систему управління конфліктами, що включає в себе встановлення правил поведінки в конфліктних ситуаціях, створення органів для регулювання конфліктів, організацію навчальних програм з розвитку навичок управління конфліктами, можливості моніторингу психологічного клімату тощо.

Було запропоновано покроковий план дій в системі управління конфліктами на КП «ХІЛ».

Розроблено шляхи вирішення проблем, які виникають під час управління конфліктами на КП «ХІЛ».

Пропоновані заходи спрямовані на зміну методів вирішення конфліктів у системі управління персоналом на КП «ХІЛ» з урахуванням антикризового підходу.

Впроваджено методи і практики, спрямовані на розвиток у працівників КП «ХІЛ» навичок управління конфліктами та запобігання деструктивним ситуаціям.

На основі ідентифікації різних етапів був розроблений метод управління поточними конфліктами та послідовність кроків на рівні підприємства для впровадження системи управління конфліктами. Подальший прогрес у цій області передбачає розроблення вищезгаданої системи управління конфліктами та механізму формування конфліктологічної компетентності працівників підприємства.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломної роботи розглянуто поняття та теоретичні аспекти конфліктів на підприємстві. Особливості створення системи управління конфліктами на підприємстві були об'єктом дослідження. Подано характеристику конфліктів на підприємствах галузі охорони здоров'я.

Важливо розуміти, що конфлікти на будь-якому підприємстві є неминучими. Вони можуть виникати з різних причин, включаючи різні погляди на лікування, різні підходи до роботи та навіть особисті конфлікти. Проте, вирішення конфліктів є важливим елементом успішної роботи лікарні та надання якісної медичної допомоги.

Створення ефективної комунікації між медичним персоналом та пацієнтами є одним із важливих аспектів управління конфліктами. Це може бути досягнуто шляхом навчання медичного персоналу навичкам ефективної комунікації, включаючи слухання, спілкування та взаємодію з пацієнтами.

Позаяк ефективне управління конфліктами є критично важливим, важливо мати систему, яка включає в себе не лише процедури вирішення конфліктів, але й стратегії їх уникнення. Це може охоплювати навчання медичного персоналу навичкам управління конфліктами, створення комунікаційних мереж для вирішення конфліктних ситуацій та розробку політики, спрямованої на запобігання конфліктам.

Узагалі, успішне управління конфліктами в лікарні може сприяти покращенню робочої атмосфери та забезпеченню якісної медичної допомоги, що задовольняє потреби пацієнтів.

Ефективне управління конфліктами в лікарні має важливе значення для забезпечення якісної медичної допомоги та задоволення потреб пацієнтів. Для цього необхідно встановити систему комунікації між медичним персоналом, враховуючи їхні індивідуальні потреби та особливості роботи, а також проводити тренінги з управління конфліктами та психологічної підтримки.

Крім того, необхідно створити процедури вирішення конфліктних ситуацій та встановити механізми контролю за їх виконанням. В результаті таких заходів можна досягти зменшення кількості конфліктних ситуацій та покращення робочої атмосфери в лікарні.

У другому розділі дипломної роботи проведено дослідження системи управління конфліктами на КП «ХІЛ». Здійснено загальний аналіз фінансово-господарської діяльності та продуктивності праці КП «ХІЛ». Таким чином, на КП «ХІЛ» відсутня комплексна система по управлінню конфліктами.

В третьому розділі роботи удосконалено систему управління конфліктами КП «ХІЛ». Розроблено алгоритм управління конфліктами КП «ХІЛ». Сформовано конфліктологічну компетентність персоналу КП «ХІЛ».

Розробка комплексної системи управління конфліктами КП «ХІЛ» дасть змогу забезпечити ефективну комунікацію між медичним персоналом та пацієнтами, що в свою чергу дозволить забезпечити якісну медичну допомогу та задоволення потреб пацієнтів. Також, це сприятиме покращенню робочої атмосфери, зменшенню стресу та підвищенню ефективності роботи медичного персоналу. Для досягнення успіху в управлінні конфліктами необхідно постійно працювати над удосконаленням даної системи та вдосконалювати навички управління конфліктами всьому медичному персоналу.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

- 1 Литвинюк Н. Я. Сучасні технології управління конфліктами в медицині. *Інноваційний потенціал світової науки – XXI сторіччя* : збірник статей учасників тридцять сьомої Всеукраїнської науково практичної конференції, м. Запоріжжя, 2016. С. 40-41.
- 2 Гоббс Т. Левіафан, або Суть, будова і повноваження держави церковної та цивільної. Київ : Дух і Літера, 2000. 447 с.
- 3 Дзвінчук Д. Конфлікти та способи їх подолання. *Віче*. № 5 (86). 1999. С. 11-16.
- 4 Гранатуров В. М., Шевчук О. Б. Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу: навч. посіб. Київ: Зв'язок, 2000. 152 с.
- 5 Мацієвський Ю. Теоретичні аспекти аналізу суспільних конфліктів: множинність концептуальних підходів. *Людина і політика*. 2004. № 3. С. 115-129.
- 6 Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. *Бюлетень НСПП*. 2005. № 11. С. 50–54.
- 7 Політологічний словник: навч. посіб. для студ. вищ навч. закл. / за ред. М.Ф. Головатого та О.В. Антонюка. Київ: МАУП, 2005. 792 с. URL: [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/kv\\_08.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/kv_08.pdf)
- 8 Lewis A. Coser Masters of Sociological Thought: Ideas in Historical and Social Context. Waveland Press, 2003. 611 p.
- 9 Батракова Т.І. Інфляція як вираження розподільчого конфлікту. *Економічні студії* Науково-практичний економічний журнал. 2016. № 1 (09). С. 7-11.
- 10 Адізес І. Сила протилежностей. Київ: Фабула #PRO, 2019. 176 с.

11 Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 22-34.

12 Жекало Г. Основні підходи до визначення поняття «конфлікт». Схід : аналіт.-інформ. журнал. 2015. № 2 (134). С. 62-65.

13 Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 177-182.

14 Конфліктологія. URL: <http://www.igidravlika.com/novosti/9-podrobnayaklassifikacziya-konfliktov-prichiny-kotoryx-ix-vyzyvayut-i-dinamika-protokaniya-ponyatie-qkonfliktogenq.html>

15 Голобородько Г.П., Щербак О.Г. Формування навичок діяльності з попередження та вирішення конфліктів у процесі професійної освіти майбутніх менеджерів. URL: [http://www.confcontact.com/Okt/32\\_Golob.html](http://www.confcontact.com/Okt/32_Golob.html)

16 Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2. С. 79–83. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev\\_2013\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2013_2_14).

17 Сергієнко Т. І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. Вип. 48. С. 236–242. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpgvzdia\\_2012\\_48\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpgvzdia_2012_48_27).

18 Сочинська-Сибірцева І. М. Креативні технології управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. *Бізнес-Інформ*. 2012. № 10. С. 271–275.

19 Хринюк О., Бузинник Ю. С. Роль конфліктів в системі управління персоналом: антикризовий аспект. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2020. № 26. С. 99-108.

20 Клименко О. В. Механізми розгляду конфліктів в охороні здоров'я. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 8. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=680>

21 Хмельницька міська інфекційна лікарня. URL: <http://www.hil.com.ua/>

22 Цісецький О., Островерхов В. Формування системи управління конфліктами в організації. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. № 22. С. 77-81. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/215/213>

23 Цісецький О., Нагорняк Г. Кадрова політика як інструмент профілактики конфліктів на підприємстві. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2007. С. 94–97.

24 Цісецький О. Формування конфліктологічних компетенцій у студентів вищих навчальних закладів. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2012. С. 56–59.

25 Куцай Н. С. Управління конфліктами на підприємстві. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка»*. 2021. № 18 (71). С. 101-111.

26 Мілославська О. М., Бернадський Б. В. Сутність і природа міжнародного конфлікту та політичний компроміс: історичний погляд. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 8. URL: [www.dy.nauka.com.ua](http://www.dy.nauka.com.ua).

27 Головань М. С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. URL: [http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K\\_VM/Holovan\\_03.pdf](http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_VM/Holovan_03.pdf)

28 Брич В. Я., Ліштаба Л. В., Микитюк П. П. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 192 с.