

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
**Навчально-науковий інститут
менеджменту, економіки та фінансів**

Кафедра менеджменту

Товпишко Тарас Володимирович

Кваліфікаційна робота

на тему: **«Управління конфліктами в трудовому
колективі»**

(на прикладі ТОВ «Санаторій-профілакторій «ДІБРОВА»)

Група ТУбц-8-20-Б₁ УБ(4,6зс)

Спеціальність: 073 Менеджмент

Спеціалізація: Економіка та управління бізнесом

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

ініціали)

Науковий керівник

Кандидат

сільськогосподарських наук

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

Д.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Т.В. Товпишко

(прізвище та

(підпис)

О.В. Ткаченко

(прізвище та ініціали)

(підпис)

І.І. Каліна

(прізвище та ініціали)

Київ 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Товпишко Т.В. «Управління конфліктами в трудовому колективі» (на прикладі ТОВ «Санаторій-профілакторій «ДІБРОВА») — Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» у галузі знань 07 – Управління та адміністрування. — ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів.

У роботі розкриті сутність причини виникнення конфліктів, система та методи управління конфліктами. В аналітичному розділі виконано аналіз ефективності управління конфліктами в ТОВ «Санаторій-профілакторій «Діброва». Надана оцінка організаційної структури та діяльності підприємства. В рекомендаційному розділі запропоновані шляхи вдосконалення управління конфліктами в санаторно-профілакторному закладі.

Ключові слова: конфліктна ситуація, конфлікт, типи конфліктів, структура конфлікту, учасники конфлікту, управління конфліктами.

ANNOTATION

Tovpyshko T.V.«Conflict management in the workforce» (using the example of LLC "Sanatorium-dispensary "DIBROVA") — Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining an educational degree "Bachelor" in the specialty 073 "Management" in the field of knowledge 07 - Management and administration. — PJSC "Interregional Academy of Personnel Management" Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Finance.

The work reveals the essence of the causes of conflicts, the system and methods of conflict management. In the analytical section, an analysis of the effectiveness of conflict management in Dibrova Sanatorium-Prophylactic LLC was performed. An assessment of the organizational structure and activity of the enterprise is given. In the recommendation section, ways to improve conflict management in the sanatorium-prophylactic institution are proposed.

Keywords: conflict situation, conflict, types of conflicts, conflict structure, conflict participants, conflict management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ.....	8
1.1. Сутність, причини виникнення конфліктів	8
1.2. Система управління конфліктами в трудовому колективі.....	19
1.3. Методи управління конфліктами.....	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «САНАТОРІЙ- ПРОФІЛАКТОРІЙ «ДІБРОВА».....	31
2.1. Характеристика діяльності санаторію-профілакторію.....	31
2.2. Оцінка організаційної структури та діяльності санаторію- профілакторію.....	39
2.3. Аналіз ефективності управління конфліктами в ТОВ «Санаторій- профілакторій «Діброва»	46
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В САНАТОРНО- ПРОФІЛАКТОРНОМУ ЗАКЛАДІ.....	54
3.1. Удосконалення механізму управління конфліктами.....	54
3.2. Розробка інструментів управління конфліктами в трудовому колективі.....	60
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	79
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Актуальність теми. Тема управління конфліктами в організації є надзвичайно актуальною, оскільки існує багато причин виникнення конфліктів. Конфлікти можуть негативно впливати на продуктивність праці, тому їх правильне управління допомагає зберегти фокус на досягненні цілей та підвищує ефективність команд. Конфлікти можуть створювати напругу в колективі. Ефективне управління конфліктами сприяє формуванню здорового робочого середовища, де співробітники можуть вільно висловлювати свої думки. Коли конфлікти вирішуються конструктивно, це може призвести до зміцнення взаємин між колегами. Люди навчаються працювати разом і краще розуміти одне одного.

Сучасне бізнес-середовище є динамічним, і зміни можуть призводити до конфліктів. Організації, які вміють ефективно управляти конфліктами, краще адаптуються до нових умов.

Управління конфліктами розвиває навички спілкування, ведення переговорів і критичного мислення, які є важливими для професійного зростання співробітників.

Таким чином, вміння ефективно управляти конфліктами є критично важливим для успіху будь-якої організації.

Аналіз праць низки науковців, що вивчали питання управління конфліктами. Вивчення праць різних науковців, присвячених управлінню конфліктами, є важливим кроком для розуміння цієї складної та багатогранної теми. Воно дозволяє: ідентифікувати ключові поняття та теорії; розуміння того, як різні дослідники визначають конфлікт, його причини та наслідки, а також пропонують стратегії його вирішення; виявити загальні тенденції та розбіжності: Порівняння різних підходів дозволяє виявити загальні закономірності та розбіжності в поглядах на управління конфліктами; оцінити ефективність різних методів: Аналіз емпіричних досліджень допомагає

оцінити ефективність різних стратегій управління конфліктами в різних контекстах.

Багато науковців присвятили свої роботи вивченню причин виникнення конфліктів, їх динаміки та способів ефективного управління. Серед них: Зігмунд Фрейд - його психоаналітична теорія підсвідомих мотивів та захисних механізмів допомагає пояснити індивідуальні причини конфліктів у міжособистісних взаємодіях; Макс Вебер - його дослідження бюрократії та влади дозволяють аналізувати конфлікти в організаціях з точки зору розподілу ресурсів та боротьби за владу; Честер Бернард - його концепція формальної організації та ролі лідера в управлінні конфліктами є важливим внеском у теорію організацій; Роберт Кох - створив модель процесу вирішення конфліктів, яка включає такі етапи, як визначення проблеми, генерація альтернатив, оцінка альтернатив, вибір рішення, реалізація рішення; Метью Мейер - досліджував роль емоцій у конфліктах і розробив модель управління емоціями в конфліктних ситуаціях. До сучасних науковців, які займаються дослідженням конфліктів можна віднести: відомі сучасні дослідники конфліктів: М. Гаффні, Д. Рут, А. Карп, К. Мінніч, Р. Хаскелл.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конфліктами в санаторій-профілакторії «Діброва».

Для досягнення поставленої мети вирішуються **наступні завдання:**

- розкрити сутність та причини виникнення конфліктів;
- висвітлити систему управління конфліктами;
- визначити методи управління конфліктами
- охарактеризувати діяльність санаторію-профілакторію;
- здійснити оцінку організаційної структури та діяльності санаторію-профілакторію;
- провести аналіз ефективності управління конфліктами в ТОВ «Санаторій-профілакторій «Діброва»;
- запропонувати механізм удосконалення управління конфліктами;

- розробити інструменти управління конфліктами.

Об'єкт дослідження - процес управління конфліктами в трудовому колективі ТОВ «Санаторії-профілакторій «Діброва».

Предмет дослідження - відносини, які виникають в процесі управління конфліктами.

Методи дослідження. Для вирішення завдань у процесі використовувались методи дослідження: класифікація, систематизація, емпіричні оцінки, аналіз та синтез, кореляція, індукція та дедукція, практичне узагальнення статистичних даних, власні спостереження та дослідження.

Практичне значення кваліфікаційної роботи. Отримані результати можуть бути використані в практичній діяльності санаторію з метою вдосконалення управління конфліктами в трудовому колективі.

Інформаційною базою дослідження є наукова література, статті в наукових журналах, матеріали діяльності ТОВ «Санаторії-профілакторій «Діброва», ресурси мережі Інтернет.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, які поділені на підрозділи, висновку, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 87 аркушів. Список використаних джерел налічує 51 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

1.1. Сутність, причини виникнення конфліктів

Сутність конфліктів полягає в незгоді між сторонами, яка може спричинити напругу, конфронтацію або навіть насильство. Конфлікти виникають між потребами, цінностями, переконаннями або інтересами різних осіб або груп.

В будь-якій сфері життя людини можливе виникнення конфлікту. Цей конфлікт може виникати з причини розбіжностей думок, поглядів, інтересів, потреб, бажань, способів життя. Отже, конфлікт є невід'ємною частиною людського життя.

Конфлікти можуть виникати з різних причин, таких як, суперечності у цілях чи цінностях, конкуренція за ресурси, непорозуміння, агресія, або навіть просто через конфлікт інтересів. Сутність конфліктів полягає в розбіжностях між сторонами, що призводять до напруги, непорозумінь та протистоянь.

Більшість свого часу доросла людина проводить на роботі, спілкуючись зі своїм керівництвом, колегами по роботі, підлеглими, клієнтами та інше. Під час такого спілкування виникають непорозуміння у поглядах, інтересах, це непорозуміння призводить до виникнення конфліктної ситуації або конфлікту між членами трудового колективу. Конфлікт, який виникає в трудовому колективі, відіграє важливу роль і впливає як на членів колективу, що стали учасниками конфлікту, так і на діяльність організації в цілому.

Конфлікти - це ситуації, коли взаємодіють дві або більше сторін з протилежними інтересами, цілями або поглядами, що може призвести до напружених або некоректних взаємин між ними. Конфлікти можуть виникати у будь-якій сфері життя, включаючи особисті, професійні, соціальні або політичні відносини.

Конфлікт – це зіткнення протилежних інтересів, поглядів або цінностей. Це ситуація, коли дві або більше сторін мають різні бажання, цілі або очікування, що призводить до напруження, непорозуміння і, часто, до активних дій.

Конфлікти можуть виникати в різних сферах життя: від міжособистісних відносин до міжнародних політичних арен. Хоча кожен конфлікт унікальний, існують певні загальні ознаки, які можуть вказати на його наявність:

1. Вербальні ознаки:

Критика: Часті висловлювання негативних оцінок, звинувачення, образи.

Сарказм: Використання насмішок, іронії для приниження іншої сторони.

Заперечення: Відмова приймати точку зору іншої сторони, наполягання на своїй правоті.

Приниження: Спроби підкреслити свою перевагу над іншою стороною.

Загрози: Відверті або прихованні погрози щодо майбутніх дій.

2. Невербальні ознаки:

Зміна тону голосу: Підвищення або зниження голосу, скрипучість, шепіт.

Міміка: Напружені м'язи обличчя, нахмурені брови, стиснуті губи.

Постава: Закрита поза, схрещені руки або ноги, відвернення погляду.

Жести: Погрозливі жести, махання руками, вказівні жести.

Збільшення фізичної дистанції: Спроби збільшити відстань між собою.

3. Поведінкові ознаки:

Уникнення: Спроби уникнути спілкування з іншою стороною.

Саботаж: Свідоме ускладнення виконання спільних завдань.

Пасивна агресія: Вираження невдоволення через пасивні дії (запізнення, забування обіцянок).

Агресивні дії: Фізичні напади, пошкодження майна.

Зміна звичок: Зміна звичного способу життя, порушення режиму дня.

4. Ситуаційні ознаки:

Зміна атмосфери: Напружена, ворожа атмосфера в колективі або сім'ї.

Погіршення комунікації: Труднощі у взаєморозумінні, часті непорозуміння.

Зниження продуктивності: Погіршення результатів роботи, зниження ефективності.

Збільшення кількості конфліктів: Часті сварки, суперечки з різними людьми.

Конфліктна ситуація – це обстановка, в якій виникає зіткнення інтересів, поглядів або цінностей між двома або більше сторонами. Це той момент, коли потенціал для конфлікту вже існує, але ще не переріс у відкриту сутичку.

Конфліктна ситуація – це потенціал для конфлікту, "грунт", на якому він може виникнути.

Конфлікт – це вже активна фаза протистояння, коли сторони виражають своє невдоволення, захищають свої інтереси і можуть вдаватися до різних дій, щоб досягти своїх цілей.

Приклади конфліктних ситуацій:

В сім'ї: Коли двоє дітей хочуть грати однією іграшкою.

На роботі: Коли два колеги претендують на одне і те ж підвищення.

В міжнародних відносинах: Коли дві країни мають різні погляди на кордони або ресурси.

Чому виникають конфліктні ситуації?

Різні цілі: Кожна сторона прагне досягти своєї мети, і ці цілі можуть бути несумісними.

Обмежені ресурси: Коли ресурсів недостатньо для всіх бажаючих.

Різні цінності: Коли люди мають різні уявлення про те, що є правильним і важливим.

Порушення очікувань: Коли поведінка однієї сторони не відповідає очікуванням іншої.

Неефективна комунікація: Коли люди не можуть зрозуміти один одного або неправильно інтерпретують слова і вчинки інших.

Як розпізнати конфліктну ситуацію?

Напружена атмосфера: Відчуття напруги, незручності, тривоги.

Зміна поведінки: Люди можуть стати більш замкнутими, агресивними або, навпаки, ухилятися від спілкування.

Словесні перепалки: Часті суперечки, обмін звинуваченнями.

Невербальні сигнали: Напружена міміка, жести, поза.

Суб'єкти конфлікту – це ті особи або групи, які безпосередньо залучені в конфліктну ситуацію. Вони мають протилежні інтереси, погляди або цілі, що й призводить до зіткнення. Суб'єктами конфлікту можуть бути:

Окремі особи: Індивіди, які мають особисті розбіжності.

Соціальні групи: Родини, дружні компанії, трудові колективи, політичні партії тощо.

Організації: Компанії, установи, держави.

Ролі суб'єктів у конфлікті:

Ініціатор конфлікту: Той, хто першим висловив невдоволення або розпочав активні дії.

Опонент: Той, хто протистоїть ініціатору.

Сторона, що підтримує: Інші особи або групи, які підтримують одну зі сторін конфлікту.

Нейтральна сторона: Особи або групи, які не беруть активної участі в конфлікті, але можуть впливати на його перебіг.

Об'єкт конфлікту: Про що насправді сваряться?

Об'єкт конфлікту – це те, що лежить в основі суперечностей між сторонами, те, що викликає їхню протидію і є причиною конфлікту. Це може бути як конкретна річ або ресурс, так і абстрактне поняття чи цінність.

Приклади об'єктів конфлікту:

Матеріальні ресурси: гроші, земля, власність, природні ресурси.

Соціальний статус: посада, авторитет, престиж.

Цінності: релігійні переконання, політичні погляди, моральні принципи.

Інтереси: особисті, групові, національні інтереси.

Емоції: образа, гнів, заздрість.

Чому об'єкт конфлікту важливий?

Визначення причин: Розуміння того, що саме є об'єктом конфлікту, допомагає зрозуміти його причини.

Пошук шляхів вирішення: Знаючи об'єкт конфлікту, можна підібрати більш ефективні способи його вирішення.

Прогнозування розвитку: Аналіз об'єкта конфлікту дозволяє передбачити, як може розвиватися ситуація в майбутньому.

Особливості об'єкта конфлікту:

Суперечливість: Об'єкт конфлікту, як правило, є обмеженим ресурсом, на який претендують обидві сторони.

Багатогранність: Один і той же об'єкт може мати різне значення для різних людей.

Динамічність: Об'єкт конфлікту може змінюватися в процесі його розвитку.

Предмет конфлікту – це те, що лежить в основі суперечностей між сторонами, то, що викликає їхню протидію і є причиною конфлікту. Це може бути як конкретна річ або ресурс, так і абстрактне поняття чи цінність. Приклади предметів конфлікту: Матеріальні ресурси: гроші, земля, власність, природні ресурси. Соціальний статус: посада, авторитет, престиж. Цінності: релігійні переконання, політичні погляди, моральні принципи. Інтереси: особисті, групові, національні інтереси. Емоції: образа, гнів, заздрість.

Процес конфлікту – це динамічна система, що складається з багатьох взаємопов'язаних елементів. Розуміння цих елементів допомагає глибше аналізувати конфліктні ситуації та знаходити ефективні шляхи їх вирішення.

Основні структурні елементи процесу конфлікту:

1. Суб'єкти конфлікту: Це сторони, безпосередньо залучені в конфлікт. Це можуть бути індивіди, групи, організації тощо. Кожен суб'єкт має свої інтереси, цінності та бачення ситуації.

2. Об'єкт конфлікту: Це те, що лежить в основі суперечностей між сторонами. Це може бути матеріальний ресурс, соціальний статус, цінність, територія тощо.

3. Причини конфлікту: Це фактори, що спровокували виникнення конфлікту. Вони можуть бути об'єктивними (нестача ресурсів, зміна соціальних умов) або суб'єктивними (особистісні особливості, неправильне розуміння ситуації).

4. Умови конфлікту: Це зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на перебіг конфлікту. До них належать соціальний контекст, культурні особливості, наявність посередників тощо.

5. Динаміка конфлікту: Це зміни, що відбуваються в процесі конфлікту. Вона може бути як лінійною (поступове наростання напруги), так і циклічною (періоди загострення і затишшя).

6. Способи вирішення конфлікту: Це стратегії та тактики, які використовують сторони для досягнення своїх цілей. Вони можуть бути конструктивними (переговори, компроміс) або деструктивними (силові методи, уникнення).

7. Наслідки конфлікту: Це зміни, що відбуваються в результаті конфлікту. Вони можуть бути як позитивними (розвиток сторін, зміцнення відносин), так і негативними (руйнування відносин, втрати).

Фази розвитку конфлікту:

- Латентна фаза: Зародження конфлікту, коли суперечності ще не усвідомлюються сторонами.
- Демонстративна фаза: Усвідомлення конфлікту і початок його активного прояву.
- Агресивна фаза: Загострення конфлікту, використання силових методів.
- Батальна фаза: Безпосередня боротьба за досягнення своїх цілей.
- Постконфліктна фаза: Вирішення конфлікту і відновлення відносин між сторонами.

Конфлікт в організації – це неминучий процес, який виникає внаслідок взаємодії різних індивідів та груп з різними інтересами, цінностями та стилями роботи. Хоча конфлікти часто сприймаються негативно, вони також можуть бути стимулом для змін та розвитку.

В кожній організації конфлікт відображає:

- Розбіжності в цілях: Коли працівники або відділи мають різні цілі, це може призвести до конфліктів.
- Недостатність ресурсів: Обмежені ресурси (фінанси, час, персонал) часто стають причиною конфліктів, оскільки кожна група прагне отримати максимальну частку.
- Різні стилі роботи: Відмінності в підходах до роботи, спілкуванні та прийнятті рішень можуть викликати напруження.
- Незгода щодо розподілу повноважень: Нечіткі ролі та відповідальність можуть призвести до конфліктів між співробітниками.
- Відмінності в цінностях: Різні культурні, релігійні або особистісні цінності можуть вплинути на взаємодію людей в організації.
- Неефективна комунікація: Нездатність ефективно спілкуватися може призвести до непорозумінь і конфліктів.
- Стрес і вигорання: Високий рівень стресу та вигорання можуть підвищити сприйнятливність до конфліктів.
- Зміни в організації: Реорганізації, скорочення штату або впровадження нових технологій можуть спричинити нестабільність і конфлікти.

В організаціях важливо розуміти, що саме відображає конфлікт:

- Для ефективного вирішення: Знаючи причини конфлікту, можна підібрати найбільш ефективні способи його вирішення.
- Для запобігання повторення: Аналіз конфлікту дозволяє виявити системні проблеми та розробити заходи для їх усунення.
- Для створення позитивної атмосфери: Розуміння причин конфліктів допомагає створити більш сприятливий клімат в організації.

- Для розвитку організації: Конфлікти можуть стати поштовхом для позитивних змін і розвитку організації.

Ефективно керувати конфліктами в організації можна завдяки:

- Створенню відкритої атмосфери для спілкування: Заохочуйте співробітників висловлювати свої думки і почуття.
- Розробці чітких правил і процедур: Ясні очікування та правила допомагають уникнути непорозумінь.
- Навчанню навичок ефективної комунікації: Допоможіть співробітникам розвинути навички активного слухання, конструктивної критики та ведення переговорів.
- Залученню посередника: У складних ситуаціях нейтральна третя сторона може допомогти сторонам знайти компроміс.
- Фокусуванню на спільних цілях: Нагадуйте співробітникам про спільні цілі організації.
- Створенню системи підтримки: Забезпечте співробітників необхідною підтримкою для вирішення проблем.

онфлікти в організації можуть виникати з різних причин і мати різні форми. Їх класифікація допомагає краще розуміти природу конфліктів та обирати ефективні стратегії їх вирішення.

Класифікація конфліктів в організації:

1. За суб'єктами:

- Внутрішньоособистісні: Виникають всередині однієї людини, коли вона стикається з протилежними бажаннями, цінностями або ролями.
- Міжособистісні: Відбуваються між двома або більше людьми. Можуть бути пов'язані з різними стилями роботи, особистими розбіжностями тощо.
- Міжгрупові: Виникають між різними відділами, групами або командами в організації. Причини можуть бути пов'язані з конкуренцією за ресурси, розподілом відповідальності тощо.

- Між особистістю і групою: Виникають, коли індивід вступає в конфлікт з групою або навпаки.

2. За предметом:

- Конфлікти інтересів: Виникають через розбіжності в цілях, бажаннях або потребах.

- Конфлікти цінностей: Спричинені різними цінностями, переконаннями або ідеологіями.

- Конфлікти щодо ресурсів: Виникають через обмеженість ресурсів (час, гроші, обладнання) і конкуренцію за них.

- Конфлікти щодо процедур: Спричинені розбіжностями щодо правил, процедур або методів роботи.

- Конфлікти щодо ролей: Виникають через нечітке визначення ролей і відповідальності.

3. За характером:

- Конструктивні: Сприяють розвитку організації, стимулюють пошук нових рішень.

- Деструктивні: Шкодять організації, знижують продуктивність, погіршують мікроклімат.

4. За тривалістю:

- Короткочасні: Швидко виникають і так само швидко вирішуються.

- Хронічні: Тривають тривалий час і можуть мати значний негативний вплив на організацію.

Природа конфліктів в організаціях – це комплексний феномен, який формується під впливом багатьох факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Розуміння цих факторів є ключовим для ефективного управління конфліктами та створення сприятливого робочого середовища.

Основні причини виникнення конфліктів в організаціях:

- Обмежені ресурси: Конкуренція за обмежені ресурси (фінанси, час, обладнання) часто призводить до конфліктів між відділами або співробітниками.

- Різні цілі та інтереси: Кожен співробітник має свої індивідуальні цілі та інтереси, які можуть не збігатися з цілями організації або інших співробітників.
- Неefективна комунікація: Недоречна або нечітка комунікація може призвести до непорозумінь та конфліктів.
- Недостатня визначеність ролей та відповідальності: Коли ролі та відповідальність не чітко визначені, виникає плутанина та конфлікти щодо того, хто за що відповідає.
- Відмінності в цінностях: Різні культурні, релігійні або особистісні цінності можуть призвести до розбіжностей у поглядах та поведінці.
- Зміни в організації: Реорганізації, скорочення штату, впровадження нових технологій можуть спричинити нестабільність і конфлікти.
- Несправедливе поводження: Сприйняття несправедливості у відношенні до себе або колег може призвести до обурення та конфліктів.
- Стрес і вигорання: Високий рівень стресу та вигорання можуть підвищити сприйнятливість до конфліктів.
- Особистісні характеристики: Різні особистісні риси (наприклад, темперамент, рівень емоційної стійкості) можуть впливати на схильність до конфліктів.

Глибинні причини конфліктів:

Недостатня співпраця: Відсутність командної роботи та взаємодопомоги може призводити до конфліктів.

Недовіра: Якщо співробітники не довіряють один одному або керівництву, це може ускладнювати спілкування та вирішення проблем.

Конкуренція: Здорова конкуренція може стимулювати розвиток, але надмірна конкуренція може призводити до конфліктів.

Відсутність лідерства: Слабке лідерство або відсутність чіткої стратегії можуть створювати умови для виникнення конфліктів.

Управління конфліктами і пошук компромісних рішень може допомогти вирішити конфліктні ситуації і покращити взаємини між сторонами.

Вирішення конфліктів може включати пошук компромісу, медіацію або урегулювання за допомогою третьої сторони.

Для вирішення конфліктів важливо розвивати навички спілкування, компромісу та пошуку взаємовигідних рішень.

Конфлікт в санаторно-профілакторному закладі може виникнути при будь-яких неузгодженнях, проблемах або суперечках між працівниками закладу, між персоналом та пацієнтами або між самими пацієнтами. Такі конфлікти можуть виникати через різні погляди, цінності, потреби або непорозуміння.

Важливо вміти вирішувати конфлікти конструктивно, співпрацюючи з іншими сторонами та шукаючи компромісні рішення для сприятливого розв'язання ситуації. Гармонійні взаємини і здорове співробітництво в санаторно-профілакторному закладі важливі для забезпечення ефективної роботи і задоволення потреб всіх сторін.

Конфлікти в санаторно-профілакторних закладах можуть виникати з різних причин, таких як:

- недостатня кількість ресурсів: обмежений бюджет або обладнання може спричинити конфлікти між співробітниками або між співробітниками та пацієнтами.
- непорозуміння: комунікаційні проблеми, недостатня взаємодія між персоналом або невірне сприйняття пацієнтами послуг можуть також викликати конфлікти.
- розбіжні цінності та погляди: різні цінності, переконання та стилі роботи можуть призвести до конфліктів між членами персоналу або між персоналом та пацієнтами.
- несправедливість та дискримінація: нерівні умови роботи або обслуговування можуть спричинити невдоволення серед працівників або пацієнтів, що може призвести до конфліктів.

- стрес та висока напруга: інтенсивний робочий графік, велика відповідальність та емоційне перевантаження можуть призвести до конфліктів у санаторно-профілакторних закладах.

Це лише деякі можливі причини виникнення конфліктів в таких установах. Важливо вчасно виявляти та вирішувати їх для забезпечення продуктивної роботи та задоволення пацієнтів.

1.2. Система управління конфліктами в трудовому колективі

Управління конфліктами дійсно можна розглядати з двох основних аспектів, які взаємопов'язані та доповнюють один одного:

1. Запобігання конфліктам.

Цей аспект фокусується на проактивних заходах, спрямованих на попередження виникнення конфліктів або мінімізацію їхнього негативного впливу. Це включає в себе:

Створення сприятливого клімату в організації: Формування атмосфери довіри, взаємоповаги та відкритості для спілкування.

Чітке визначення ролей та відповідальності: Кожен співробітник повинен точно розуміти свої обов'язки, що мінімізує непорозуміння.

Ефективна комунікація: Заохочення відкритого діалогу, регулярні збори та надання зворотного зв'язку.

Справедливий розподіл ресурсів: Уникнення ситуацій, коли одні співробітники відчують себе обділеними.

Проведення тренінгів з управління конфліктами: Навчання співробітників навичкам переговорів, медіації та управління емоціями.

Проактивне вирішення проблем: Швидке реагування на виникаючі проблеми та їхнє вирішення до того, як вони переростуть у конфлікт.

2. Вирішення конфліктів.

Цей аспект стосується безпосередньо ситуацій, коли конфлікт вже виник. Мета тут – знайти ефективне рішення, яке задовольнить потреби всіх сторін. Це може включати:

Анализ причин конфлікту: Глибоке розуміння того, що саме призвело до конфлікту, дозволяє знайти його корінь.

Прямі переговори: Створення безпечного простору для відкритого обговорення проблеми.

Медіація: Залучення нейтральної третьої сторони для допомоги в пошуку компромісу.

Арбітраж: Прийняття рішення третьою стороною, яке є обов'язковим для виконання.

Впровадження структурних змін: Якщо конфлікт пов'язаний з системою або процесами в організації, може знадобитися внесення змін.

Обидва аспекти управління конфліктами є важливими для створення здорового та продуктивного робочого середовища. Запобігання конфліктам дозволяє уникнути багатьох проблем, а ефективне їхнє вирішення – мінімізувати негативні наслідки.

Діагностика конфлікту є ключовим етапом перед тим, як переходити до його управління. Без чіткого розуміння причин, глибини та масштабів конфлікту будь-які спроби його вирішення можуть бути неефективними або навіть загострити ситуацію.

Чому діагностика конфлікту так важлива?

Визначення причин: Допомогає зрозуміти, що саме лежить в основі конфлікту.

Ідентифікація учасників: Визначає, хто безпосередньо залучений у конфлікт.

Оцінка ступеня напруженості: Дозволяє оцінити, наскільки серйозною є ситуація.

Вибір стратегії: Допомогає обрати найефективніші методи вирішення конфлікту.

Основні етапи діагностики конфлікту:

Збір інформації: Збір даних про ситуацію, учасників, їхні погляди та інтереси.

Аналіз інформації: Систематизація зібраних даних для виявлення закономірностей та причинно-наслідкових зв'язків.

Формулювання гіпотез: Висування припущень щодо причин конфлікту.

Перевірка гіпотез: Перевірка припущень на основі додаткової інформації.

Визначення предмета конфлікту: Чітке формулювання того, що саме є предметом розбіжностей.

Методи діагностики конфлікту:

Спостереження: Безпосереднє спостереження за поведінкою учасників конфлікту.

Опитування: Збір інформації за допомогою анкет, інтерв'ю.

Аналіз документів: Вивчення документів, пов'язаних з конфліктом (наприклад, протоколи нарад, листування).

Експертні оцінки: Залучення експертів для аналізу ситуації.

Ефективне управління конфліктами в сучасній економіці, як і в усіх сферах суспільної діяльності, стає основним завданням сучасного менеджменту та важливою складовою успішного функціонування організаційного середовища. Конфлікти неминучі в кожній команді через різноманіття поглядів, цінностей та інтересів співробітників, а також через обмежені ресурси та конкурентний тиск. Проте вміння конструктивно вирішувати конфлікт є ключовим елементом забезпечення ефективності команди та досягнення стратегічних цілей.

Ефективне управління конфліктами допомагає підтримувати позитивну робочу атмосферу. Конфлікти, які не вирішуються або не вирішуються належним чином, можуть призвести до напруги та недовіри між співробітниками, що негативно впливає на спілкування та співпрацю. В

результаті страждає якість виконуваної роботи і ефективне функціонування організації в цілому.

Тому важливість ефективного управління конфліктами в сучасному організаційному середовищі неможливо переоцінити. Чітке розуміння причин конфлікту, вміння вислухати та зрозуміти іншу сторону, а також використання методів конструктивного вирішення суперечок сприяють забезпеченню гармонії та ефективної взаємодії в команді, що є запорукою успіху організації як ціле.

Існує безліч стратегій вирішення конфліктів на робочому місці, і вибір конкретної залежить від багатьох факторів, таких як природа конфлікту, особистості учасників, корпоративної культури тощо. Найпоширенішими серед них є:

- Прямі переговори - найпростіший і найчастіший метод, передбачає пряму комунікацію між сторонами конфлікту; дозволяє кожній стороні висловити свою точку зору, важливо створити безпечну атмосферу для обговорення.

- Медіація - залучення нейтральної третьої сторони, медіатор допомагає сторонам знайти компроміс, фокусується на інтересах сторін, а не на позиціях. Ефективна для складних конфліктів.

- Арбітраж - третя сторона приймає рішення. Сторони погоджуються дотримуватися цього рішення. Підходить для конфліктів, які не вдається вирішити шляхом переговорів.

- Адміністративне вирішення - залучення керівництва. Використовується в разі, якщо конфлікт впливає на роботу організації. Керівництво приймає рішення на основі політики компанії.

- Командна робота - створення робочих груп для вирішення конфлікту. Залучення всіх зацікавлених сторін. Спільний пошук рішень.

- Зміни в організаційній культурі - створення атмосфери взаємоповаги і довіри. Розробка чітких правил і процедур. Навчання співробітників навичкам ефективної комунікації.

На вибір стратегії впливати можуть наступні фактори: природа конфлікту: міжособистісний, міжгруповий, пов'язаний з ресурсами тощо; стадія конфлікту: на початковій стадії можуть бути ефективні переговори, а на пізній – арбітраж; особистості учасників: Їхні емоції, темперамент, готовність до компромісу; корпоративна культура: цінності, норми поведінки в організації.

Система управління конфліктами - це набір стратегій, інструментів і методів, які використовуються для врегулювання та управління конфліктами між індивідами, групами, організаціями або навіть країнами. Ця система може включати в себе процедури врегулювання конфліктів, діагностику конфліктів, медіацію, тренінги з навчання навичкам вирішення конфліктів, а також розвиток культури співпраці та взаєморозуміння. Система управління конфліктами спрямована на те, щоб зменшити конфлікти та їх негативні наслідки, сприяти сприятливому врегулюванню суперечок та підвищенню ефективності взаємодії між сторонами.

Елементи системи управління конфліктами можуть включати:

1. Аналіз конфлікту. Це передбачає визначення причин конфлікту, ідентифікацію зацікавлених сторін та визначення мети управління конфліктом.
2. Комунікація. Важливий елемент для ефективного управління конфліктом. Вона може включати в себе відкритий діалог, взаєморозуміння та здатність вислухати погляди різних сторін.
3. Негайна реакція. Важливо швидко реагувати на початок конфлікту, щоб запобігти подальшому загостренню ситуації.
4. Позитивне вирішення. Мета системи управління конфліктами - досягнення взаємоприйняття та згоди між сторонами, щоб вихід із конфлікту був конструктивним.
5. Медіація та посередництво. Використання нейтральної третьої сторони для допомоги вирішити суперечку між конфліктуючими сторонами.

Ці елементи допомагають побудувати систему управління конфліктами, яка сприяє вирішенню конфліктних ситуацій ефективним та мирним шляхом.

Елементи системи управління конфліктами в санаторно-профілакторному закладі можуть включати такі складові:

1. Комунікація. Забезпечення ефективної комунікації між різними структурними підрозділами, персоналом та клієнтами для запобігання конфліктів та їх вирішення вчасно.

2. Тренінги та навчання. Надання персоналу необхідних знань та навичок з управління конфліктами, розвиток навичок негайного вирішення ситуацій.

3. Політика протидії конфліктам. Розроблення чіткої політики та процедур управління конфліктами, включаючи шляхи вирішення, арбітраж та інші механізми.

4. Аналіз та моніторинг. Постійне відстеження та аналіз конфліктних ситуацій з метою вдосконалення системи управління.

5. Консультації. Надання консультацій та підтримки сторонам конфлікту для сприяння мирного вирішення проблем.

Ці елементи допомагають забезпечити ефективне вирішення та управління конфліктами в санаторно-профілакторному закладі.

1.3. Методи управління конфліктами

У практиці застосування принципів і методів управління конфліктами важливо враховувати закономірності та передумови їх вирішення: достатню зрілість конфлікту; потреба суб'єктів конфлікту в його розв'язанні; наявність необхідних засобів і ресурсів для вирішення конфлікту. Врахування закономірностей і передумов дозволяє підібрати більш раціональні та адекватні конфліктній ситуації методи і форми їх вирішення.

У процесі управлінської діяльності для визначення методів і форм вирішення конфліктів необхідно застосовувати такі принципи управління конфліктами:

- єдність цілей управління;
- об'єктивність і доцільність оцінки конфлікту;
- ситуаційний підхід;
- прозорість і демократичний вплив;
- комплексне використання засобів впливу;
- оптимальність;
- наука.

Існує ряд ефективних методів вирішення конфліктної ситуації. Найбільш важливими є наступні:

- 1) структурний;
- 2) міжособистісний;
- 3) внутрішньоособистісний;
- 4) особистісний;
- 5) переговори.

Структурні методи - це методи попередження та усунення організаційних конфліктів, що виникають через неправильний розподіл влади, погану організацію праці та погану систему мотивації. У рамках цих методів виділяють такі форми управління конфліктами:

- 1) пояснення вимог до роботи;
- 2) використання координуючих та інтегруючих механізмів;
- 3) постановка загальноорганізаційних і комплексних цілей;

Внутрішньоособистісні методи полягають у вмінні правильно організувати власну поведінку і висловити свою точку зору, не викликаючи психологічної захисної реакції з боку опонента. Для вирішення внутрішньоособистісних конфліктів важливо:

- перше - встановити факт цього конфлікту,

друге – визначити її природу та причини, по-третє – застосувати відповідне рішення.

Особистісні методи управління конфліктами підкреслюють здатність суб'єкта (керівника) активно протистояти конфліктам і в залежності від стилю керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний) застосовувати особистісні (персональні) стилі керівництва (адміністративний, соціально-психологічний тощо).):

- здійснення влади, позитивні та негативні санкції, заохочення та покарання учасників конфлікту;
- зміна конфліктної мотивації співробітників шляхом впливу адміністративними методами;
- переконання учасників конфлікту, проведення виховної бесіди про важливість безконфліктної поведінки;
- зміна складу учасників конфлікту та системи їх взаємодії шляхом переміщення людей всередині організації, звільнення;
- входження керівника в конфлікт як експерта чи арбітра та пошук згоди шляхом спільних переговорів тощо.

У результаті застосування одного з розглянутих методів розробляється рішення, а також розраховуються витрати на його реалізацію. Оскільки розв'язання конфлікту пов'язане з подоланням значних емоційних переживань, будь-яке рішення передбачає, крім витрат традиційних ресурсів (інформаційних, матеріальних), розрахунок вартості необхідної кількості емоційних ресурсів (психологічних, фізичних).) за запропонований вихід із конфлікту.

Переговори являють собою широкий аспект спілкування і охоплюють різні сфери діяльності людини. Як спосіб вирішення конфлікту переговори являють собою сукупність тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятних для сторін конфлікту рішень [37, с.71].

Успіх переговорного процесу багато в чому визначається вмінням зрозуміти партнера, правильно оцінити його модель поведінки і вибрати адекватний стиль спілкування.

Переговори дійсно є одним з найпоширеніших та універсальних методів вирішення конфліктів, як на особистому, так і на професійному рівні. Вони дозволяють сторонам конфлікту висловити свої погляди, інтереси та шукати взаємовигідні рішення.

Переговори є ефективними методами, оскільки мають такі якості:

Гнучкість: Переговори дозволяють сторонам бути гнучкими і шукати різні варіанти вирішення конфлікту.

Контроль: Учасники переговорів мають більший контроль над результатом, ніж при інших методах вирішення конфліктів (наприклад, арбітраж).

Збереження відносин: Переговори можуть допомогти зберегти або навіть зміцнити відносини між сторонами конфлікту.

Розуміння: Переговори дозволяють сторонам краще зрозуміти позиції один одного і причини конфлікту.

Взаємовигідність: Метою переговорів є знайти рішення, яке задовольнить інтереси всіх сторін.

Основні етапи переговорів:

Підготовка: Оцінка ситуації, визначення інтересів, розробка стратегії.

Обмін інформацією: Кожна сторона висловлює свою точку зору та інтереси.

Генерація варіантів: Спільний пошук можливих рішень.

Оцінка варіантів: Аналіз переваг і недоліків кожного варіанту.

Прийняття рішення: Вибір найкращого варіанту для всіх сторін.

Типи переговорів:

Конкурентні: Кожна сторона намагається отримати максимальну вигоду для себе.

Компромісні: Сторони жертвують частиною своїх інтересів для досягнення угоди.

Співпраця: Сторони шукають рішення, яке задовольнить інтереси всіх.

Фактори, що впливають на успішність переговорів:

Підготовка: Чітке розуміння своїх інтересів і цілей.

Комунікація: Здатність ясно і чітко висловлювати свої думки.

Гнучкість: Готовність змінювати свою позицію.

Емоційний інтелект: Здатність розуміти і управляти своїми емоціями, а також емоціями інших людей.

Культурні відмінності: Розуміння культурних особливостей може вплинути на стиль переговорів.

Щоб зробити переговори ефективнішими потрібно:

Створити атмосферу довіри: Важливо, щоб обидві сторони відчували себе безпечно.

Сфокусуватися на інтересах, а не на позиціях: Спробуйте зрозуміти, що насправді важливо для кожної сторони.

Бути готовими до компромісів: Не завжди можна отримати все, що хочеться.

Залучати нейтральну третю сторону: Якщо самотійно вирішити конфлікт не вдається, можна залучити медіатора.

Бути готовими до тривалих переговорів: Вирішення складних конфліктів може зайняти багато часу.

Методи управління конфліктами можуть бути різноманітні і залежать від конкретної ситуації. Деякі з найпоширеніших методів управління конфліктами включають:

1. Комунікація. Важливо відкрито спілкуватись з іншими сторонами конфлікту, вислухати їхні погляди і висловити свої. Здійснюючи відкритий та емпатичний діалог, можна знайти спільне рішення.

2. Посередництво. Іноді в корисною залучити незалежну третю сторону, яка допоможе вирішити конфлікт шляхом посередництва і допоможе знайти компроміс.

3. Компроміс. Це знаходження ефективного рішення, з яким усі сторони погоджуються і яке задовольняє їхні потреби в певний момент.

4. Колективне рішення. Рішення, прийняте спільно групою людей у конфлікті.

5. Тренінг з вирішення конфліктів. Навчання навичкам управління конфліктами може допомогти людям краще розуміти себе та інших і знаходити рішення в конфліктних ситуаціях.

Ці методи можуть бути поєднані та адаптовані в залежності від специфіки конфлікту.

Управління конфліктами в санаторно-профілакторному закладі може бути складним завданням, оскільки тут працюють люди з різними характерами, потребами і вимогами. Однак існує кілька методів, які можуть допомогти вирішити конфлікти в цьому середовищі:

1. Комунікація. Важливо відкрито та ефективно спілкуватися з колегами і співробітниками для вирішення можливих конфліктів. Слухання і зрозуміння поглядів і потреб інших може допомогти знайти спільне рішення.

2. Посередництво. Якщо конфлікт не вдається вирішити за допомогою внутрішніх зусиль, можна звернутися до посередника, який допоможе знайти компроміс та вирішення проблеми.

Посередництво в конфлікті визначається як процес або дія спроби вирішити конфлікт між двома або більше сторонами шляхом посередництва третьої нейтральної сторони. Цей процес може включати переговори, медіацію або арбітраж з метою вирішення суперечок і досягнення мирного розв'язання конфлікту. Посередництво може бути ефективним способом зменшення напруги та забезпечення спокою та порозуміння між сторонами конфлікту.

Посередництво в конфлікті відбувається шляхом втручання третьої сторони або посередника, яка сприяє вирішенню конфлікту між двома або більше сторонами. Цей процес може включати перемовини, посередництво, дипломатичні переговори та інші методи для досягнення мирного врегулювання конфлікту.

3. Тренінги і семінари. Організація тренінгів з управління конфліктами для співробітників може сприяти покращенню комунікації та вмінню вирішувати конфлікти конструктивним чином.

4. Розробка політики управління конфліктами. Створення чіткої політики щодо управління конфліктами в організації може допомогти уникнути конфліктів або вирішити їх швидко та ефективно.

Розробка політики управління конфліктами - це процес визначення стратегій, методів та процедур, спрямованих на здійснення контролю та урегулювання конфліктів у будь-якому груповому чи організаційному середовищі. Головна мета такої політики - запобігти наростанню конфліктів та забезпечити їх мирне вирішення. Для реалізації цієї мети важливо встановити чіткі правила поведінки, пунктуально виконувати їх і вживати заходів на ранній стадії, щоб уникнути ескалації конфлікту.

5. Дотримання правил. Важливо, щоб всі працівники дотримувалися внутрішніх правил та процедур, що стосуються управління конфліктами, щоб уникнути їх загострення.

Ці підходи можуть допомогти управляти конфліктами в санаторно-профілакторному закладі та створити сприятливу атмосферу для всіх співробітників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «САНАТОРІЙ-ПРОФІЛАКТОРІЙ «ДІБРОВА»

2.1. Характеристика діяльності санаторію-профілакторію

Об'єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «Санаторій-профілакторій «Діброва» (Додаток А). Адреса його знаходження: Україна, 09100, Київська обл., місто Біла Церква, вулиця Лісова, будинок 2-Б. Це унікальне місце, на мальовничому березі річки Рось, навпроти дендропарку "Олександрія", поруч з дубовим лісом, в урочищі Голендерня розташований Санаторій «Діброва», який за роки свого існування став відомий не тільки на Україні, але і за її межами [51].

Санаторій побудований в 1984 році, всі корпуси - головний корпус, водолікарня, їдальня, адміністративний корпус з'єднані між собою, що досить зручно особливо в осінньо-зимовий період [51].

Чудова лісопаркова зона, річка з золотистими піщаними пляжами, зручне транспортне сполучення - все це вабить сюди тисячі туристів, які приїжджають в м Біла Церква, щоб доторкнутися до давньої історії, помилуватися пам'ятками архітектури - німими свідками далекого минулого.

В санаторії «Діброва» основним типом садово-паркового ландшафту «Голендерні» є лісовий. Його формують насадження різних видів і віку, серед яких найцінніші - вікові насадження дубів (його насадження займають 72,98 га, що становить 73% від озелененої площі [51].

Близько 1% озелененої площі урочища займають ділянки альпійського типу садово-паркового ландшафту. Всього на території урочища «Голендерня» ростуть 70 видів дерев. За часів графів Браницьких на сучасній території Санаторію знаходився фільварок, який був з'єднаний з правим берегом річки, де розташований історичний парк «Олександрія», поромом [51].

Санаторій діє на підставі ліцензії на медичну практику №571400 виданої МОЗ України 17.01.2011 р. [51].

Директором санаторію профілакторію «Діброва» є Барановська Леся Миколаївна [51].

У структурі санаторію функціонують: бальнеологічне відділення, фізіотерапевтичне відділення, ресторан, готель на 280 місць, сауна. На території знаходиться під цілодобовою охороною просторий майданчик для паркінгу, яблуневий сад, сосновий гай і розарій [51].

У санаторії діють всесвітньо прийняті стандарти обслуговування (система НАССР), проводиться навчання та стажування працівників, впроваджуються сучасні методики лікування [51].

У 2012 р. Санаторій «Діброва» став лауреатом регіонального етапу Всеукраїнського конкурсу якості продукції (товарів, робіт, послуг) - «100 кращих товарів України» [51].

В 2019 Санаторій «Діброва» відзначений подякою міського голови з вагомий внесок в соціально-економічний розвиток міста, Високу податкову культуру, сумлінну і самовіддані працю в партнерстві з територіальною громадою м. Біла Церква [51].

Найбільшим досягненням закладу є те, що на сьогодні він користується попитом серед тисяч вітчизняних і зарубіжних клієнтів [51].

Уютний і комфортний готель санаторію «Діброва» розрахований на 280 місць. Він розташований на чотирьох поверхах шестиповерхового будинку і обладнаний двома ліфтами. Номерний фонд готелю включає комфортабельні номери категорій «Стандарт», «Напівлюкс» і «Люкс» [51].

Номери оснащені всіма зручностями: холодильник, телевізор, душ, туалет, цілодобова гаряча вода. З любов'ю оформлені холи, зручні м'які меблі, вишукані картини і квіти, італійський дворик під відкритим небом - все це створює неповторну атмосферу спокою, затишку і гармонії [51].

Харчування є важливою складовою частиною відпочинку і лікування. Для зручності наших відпочиваючих їдальня розташована на першому поверсі

санаторію і складається з двох світлих і просторих обідніх залів. Високоякісне, збалансоване триразове харчування забезпечується за різними типами дієт, а також з урахуванням всіх особливостей і звичок харчування наших клієнтів. Всі страви готуються виключно з екологічно чистих продуктів з дотриманням всіх технологічних процесів і санітарних норм. В санаторії є пральня, сауна, безкоштовна парковка для авто під цілодобовою охороною. Для цікавого дозвілля в санаторії є вільний Wi-Fi (в холі санаторію на першому і другому поверсі), телебачення, бібліотека, більярд, шахи, спортивні майданчики [51].

Санаторій часто вибирають для проведення різних ділових, корпоративних та святкових заходів. Комфортабельно обладнані конференц-зали, просторі та маленькі, затишні та елегантні банкетні зали для банкетів, фуршетів, кава-брейків та можливість розміщення гостей у санаторії готелю - все це робить його привабливим місцем для зустрічей різних ділових, творчих та наукових спільнот, проведення спеціальних урочистостей та свят [51].

Основними функціями санаторію є зміцнення здоров'я, профілактика різних захворювань та формування у громадян навичок здорового способу життя [51].

Санаторій забезпечує:

- реабілітація та лікування осіб, переважно без перерви у виробничій діяльності чи навчальному процесі, а також під час їх відпусток чи канікул;
- безперервність та повнота медичного та оздоровчого процесу, його належної ефективності, послідовності та взаємодії в роботі із закладами охорони здоров'я;
- проведення різноманітних оздоровчих та лікувальних заходів, переважно за допомогою немедикаментозної терапії, включаючи нетрадиційні методи лікування;
- забезпечення повноцінного раціонального та дієтичного харчування [51].

Робота санаторію-профілакторію організована за цілорічним графіком роботи. Період загоєння 18, 21, 24 робочі дні. Між приїздом для санітарної

обробки приміщень є перерва до 2 днів. Витрати на харчування, лікування, культові послуги для осіб, що оздоровлюються, та на заробітну плату працівників санаторію-диспансеру здійснюються відповідно до нормативів за рахунок коштів Фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності. Будівництво, ремонт, благоустрій території та господарське утримання санаторію-диспансеру (опалення, освітлення, прибирання території, охорона, водопостачання, придбання обладнання, медичного обладнання, інвентарю тощо) здійснюється за рахунок санаторію-профілакторію [51].

Обладнання санаторію-диспансеру здійснюється відповідно до типової Таблиці оснащення санаторіїв-диспансерів з урахуванням рівня та структури захворюваності [51].

Значне місце в удосконаленні санаторно-курортного догляду, проведенні лікувально-оздоровчих заходів відіграла публікація "Рекомендовані стандарти санаторно-курортного лікування" та інша спеціалізована література. Протягом звітнього періоду працівниками санаторію-профілакторію було розроблено та вдосконалено низку документів, що використовуються в роботі санаторію-профілакторію. Комп'ютерна мережа санаторію-профілакторію підключена до комп'ютерної мережі, що дозволило повною мірою користуватися Інтернетом [51].

Направлення пацієнтів до санаторію-профілакторію, які за станом здоров'я та умов праці та навчання потребують санаторно-курортної реабілітації та фізіотерапевтичного лікування, здійснюється комісією соціального страхування відповідно до графіків прибуття. З метою надання більш необхідної медико-профілактичної допомоги особам та працівникам санаторію-профілакторію організована їх амбулаторна допомога без перебування на ніч, з лікуванням та харчуванням, а також з лікуванням. Медичний відбір осіб для направлення до санаторію здійснюється лікарями лікувально-профілактичних закладів за участю лікарів санаторію. Відбір та направлення здійснюється відповідно до Інструкції про організацію відбору та

направлення громадян до санаторіїв, послідовності та взаємодії в роботі лікувальних закладів та санаторіїв, затвердженої Міністерством охорони здоров'я України 19.06.1995. Результати обстежень заносяться до санаторно-курортних карток з рекомендаціями щодо профілактичного лікування, з якими відправлені приходять до санаторію-профілакторію [51].

У санаторій-профілакторій для реабілітації направляються в першу чергу: особи, які перебувають на диспансерному обліку у зв'язку з різними захворюваннями, інваліди, сироти, чорнобильці; пацієнти з початковими формами хронічних захворювань та в стадії їх ремісії; часто хворі і довготривалі; особи з підвищеним ризиком захворювання; особи з порушенням здоров'я, недостатнім фізичним розвитком та фізичною підготовкою; студенти з малозабезпечених сімей, молоді матері, воїни російсько української війни [51] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Кількість оздоровлених осіб за 2021-2023рр.

№ з/п	Назва показників	Кількість оздоровлених по рокам		
1	Кількість оздоровлених	2021	2022	2023
	По плану	1100	990	990
	фактично	1146	990	991
2	З них амбулаторні з лікуванням та харчуванням	1046	990	900
3	З них амбулаторні з лікуванням без харчування	82	90	91

Джерело: складено автором

У кожного пацієнта є історія хвороби та санаторна книга, де зазначається стан пацієнта та всі призначені процедури. Під час лікування пацієнта оглядають не менше 5 разів. Після одужання в санаторії-лікар-профілактор заповнює епікриз виписки, де відзначає діагноз, характер та обсяг лікування,

результати лікування, харчування, режим роботи, навчання та відпочинок. Виписний епікриз надсилається сімейному лікарю.

Таблиця 2.2

Основні показники лікувально-профілактичної роботи

ТОВ «Санаторій-профілакторій «Діброва»

Назва показника	Оснащення		Кількість осіб, які користувалися даним видом лікування			Кількість отриманих процедур			Кількість умовних одиниць		
	Одиниця виміру	К-ть	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Відділення лікувальних ванн	ванни	2	34	53	84	309	467	694	309	467	694
Відділення лікувальних душів	установки	3	79	88	100	681	784	960	681	784	960
Фізіотерапевтичний кабінет	апарати	20	727	680	715	8979	8124	8291	15916	15208	15144
Кабінет теплолікування	кушетки	4	407	340	358	3795	3896	3762	7590	7792	7524
Інгаляторій	точки	5	752	657	642	7530	7546	7512	7530	7546	7512
Кабінет масажу	кушетки	5	308	331	339	3063	3239	3403	7714	7239	7376
Процедурний кабінет	х	х	45	49	52	415	390	394	х	х	х
Стоматологічний кабінет	х	2	1446	990	991	4045	4042	4009	5619	5688	5604
Кабінет психотерапії	х	х	305	367	37	2135	2444	207	х	х	х
Кабінет електросну	апарат	1	38	49	50	361	469	454	1803	2345	2270
Кабінет лікувальної фізкультури	х	х	329	345	362	3231	3389	3673	х	х	х
Кабінет солярій	апарат	1	72	68	52	707	671	493	х	х	х
Кабінет лазеротерапії	апарат	2	151	178	190	1530	1833	2237	х	х	х

Джерело: складено автором

Ключем до надання якісної медичної допомоги є доступність медичної допомоги база здоров'я. Перш за все слід зазначити, що незважаючи на економічну кризу, санаторій-профілакторій зумів зберегти кількість місць, структуру та матеріально-технічну базу санаторію. Більше того, робота постійно ведеться по зміцненню матеріально-технічної бази санаторію, заготівлі нового обладнання та інструментів. В медичних кабінетах заміна віконних блоків на сучасні склопакети, що сприяє економії енергії, краще освітлення і створює комфортні умови роботи. Постійний ремонт, капітальний ремонт кабінету лазерної терапії.

Протягом звітнього періоду згідно з наказом МОЗ України - Про управління якістю медичної допомоги від 24.02.2018 № 163 створено Медичну раду санаторію-профілакторію, до складу якої входили: головний лікар, лікарі санаторію - профілакторій, старша медсестра санаторію - профілакторія, викладачі валеології та реабілітації університету, представники Тернопільського обласного відділення Фонду соціального страхування на тимчасові втрати. На засіданнях Медичної ради було розглянуто ряд питань, серед яких:

- доступність медичної допомоги особам, які навчаються в санаторії-диспансері;
- впровадження нових медичних технологій у роботу санаторію;
- раціональне використання коштів у санаторії - профілактика;
- введення в санаторій - профілактика клінічних протоколів санаторно-курортного лікування в санаторно-курортних закладах (наказ МОЗ України від 06.02.2018 № 56);
- використання в роботі санаторію - профілактичні методичні рекомендації щодо здорового харчування (наказ Міністерства охорони Здоров'я України від 14.01.2013 № 15).

Планові заходи профілактичної роботи санаторію-профілакторію «Діброва» умовно можна розділити на дві групи: зовнішні планові заходи; внутрішні планові заходи.

Діяльність із зовнішнього планування - це діяльність, що здійснюється відповідно до річних або квартальних планів, затверджені органом державного нагляду. Заходи державного нагляду (контролю) - планові та позапланові діяльність, що здійснюється шляхом перевірок, ревізій, перевірок, опитувань та інших дій. Орган державного нагляду (контролю) визначає в відніс до своєї юрисдикції критерії, за якими оцінюється ступінь ризику від підприємницької діяльності. З огляду на значення допустимого ризику, усі суб'єкти, що підлягають нагляду (контролю), класифікуються як один із трьох рівнів ризику: високий, середній та низький. Залежно від ступеня ризику орган державного нагляду (контролю) визначає частоту запланованих заходів державний нагляд. Критерії оцінки ступеня ризику від економічної діяльності та частоти запланованих заходів, затверджені Кабінетом Міністрів України за поданням органу державного нагляду. Залежно від ступеня ризику орган державного нагляду визначає переліки питань для реалізації запланованих заходів, які затверджуються його розпорядженням.

У межах переліку питань кожен орган державного нагляду (контролю) залежно від цілей заходу повинен визначити питання, за якими буде здійснюватися державний нагляд. Уніфіковані форми актів, що передбачають перелік питань залежно від ступеня ризику, затверджуються органом державного нагляду (контролю) та публікуються в Інтернеті у встановленому законодавством порядку. Орган державного нагляду (контролю) публікує критерії та частоту запланованих заходів щодо здійснення державного нагляду (контролю) шляхом розміщення інформації в мережі Інтернет у порядку, встановленому законодавством. Щороку до 1 квітня орган державного нагляду (контролю) готує звіт про виконання річного плану (квартальних планів) державного нагляду (контролю) за суб'єктами господарювання на попередній рік та публікує його в мережі Інтернет. Органи державного нагляду здійснюють планові заходи щодо державного нагляду (контролю) за умови письмового повідомлення суб'єкта господарювання про заплановану подію не пізніше як за десять днів до дня здійснення цього заходу.

2.2. Оцінка організаційної структури та діяльності санаторію-профілакторію

Важливе місце в системі управління санаторно-курортним закладом займає проектування організаційної структури компанії, яка відображає міцні взаємозв'язки між підрозділами і працівниками організації і є інструментом корпоративного управління.

Важливість організаційної структури в загальній системі управління санаторієм підтверджується наступними положеннями:

- організаційна структура компанії забезпечує координацію всіх функцій управління (планування, організація взаємодії, мотивація, контроль);
- структура компанії визначає права та обов'язки на всіх рівнях управління;
- ефективність діяльності компанії залежить від організаційної структури;
- структура конкретної компанії визначає організаційну поведінку її співробітників, тобто стиль керівництва та якість командної роботи.

Типова організаційна структура санаторію досить складна і може бути представлена на прикладі санаторію-диспансеру «Діброва» (Додаток Б). Ця складність зумовлена складністю санаторно-курортного продукту, що включає медичні та медичні послуги, послуги з поселення, харчування та відпочинок. Між відділами існують адміністративні та функціональні зв'язки.

Типова організаційна структура санаторію має такі організаційні характеристики:

- 1) усі рівні управління згруповані за функціями: загальна (планування, бухгалтерія, персонал, продаж), основна (прийом, проживання та лікування) та допоміжні функції (енергетика, сантехніка, ремонт, зберігання, озеленення, охорона та постачання);
- 2) тип будови - лінійно-функціональна;

3) структура управління - ієрархічна, централізована, яка побудована на службах, підрозділах та функціях.

Таким чином, Санаторій-профілакторій «Діброва», подібно до інших санаторно-курортних закладів, у своїй господарській структурі має адміністративно-управлінський персонал, медичну, технічну, господарську службу, їдальні.

Медична служба, у свою чергу, складається з приймального відділення, 6 відділень, поліклініки, відділення нетрадиційних методів лікування та поліклінічного відділення з надання платних послуг. Кожне медичне відділення очолює завідувач, який є типовим керівником лінії, який відповідає за роботу відділення, а саме: лікувально-діагностичний процес, господарську діяльність, організацію поточного ремонту тощо. Окрім керівника, персонал до кожного відділення входять старша медсестра, домогосподарка, лікарі, медсестри та молодші медсестри.

До функціональних підрозділів організаційної структури санаторно-курортної установи належать бухгалтерський, планово-економічний відділ, відділ кадрів, відділ продажу путівки. Перший відділ, тобто бухгалтерія, знаходиться під керівництвом головного бухгалтера, решта - підпорядковуються директору.

Сьогодні проблеми підготовки, навчання та підвищення кваліфікації сучасних керівників санаторіїв є досить актуальними. Це пояснюється тим, що керівником санаторію повинна бути людина, яка повинна успішно справлятися з управлінням не тільки лікувальними процесами (профілактичними, діагностичними, терапевтичними), але й економічними.

Сьогодні керівників оцінюють з такими якостями: інтерес до їх роботи, вміння керувати людьми, вміння ризикувати, вміння брати відповідальність тощо. Саме ці якості є обов'язковими для керівників сучасних санаторіїв, враховуючи мінливе ринкове середовище їх діяльності.

Директори належать до вищого рівня керівників санаторіїв. Однак все ще є лідери середнього та нижчого рівня.

Менеджери середнього рівня координують і контролюють роботу керівників операцій. Для санаторію це заступники директора з фінансових питань, економічних питань, медичної роботи, амбулаторних робіт, технічних робіт, загальноекономічної роботи, директор будинку культури санаторію та інші.

Старші менеджери (оперативні менеджери) - це організаційний рівень, який знаходиться безпосередньо над працівниками, які не є управлінським персоналом. Для санаторію це начальники відділень, головна медсестра, дієтолог, шеф-кухар їдальні, гаражний механік, бригадир деревообробної ділянки, начальник відділу постачання, завідувач продовольчого складу, завідувач матеріального складу, керівник зеленої економіки та інші.

Роботу з персоналом в санаторії "Діброва" веде менеджер з персоналу спільно з адміністратором, з суворим підпорядкуванням заступнику керівника, а він у свою чергу - директору (менеджеру готельного комплексу). Короткий опис персоналу різних категорій представлений у таблицях 2.3-2.5.

Таблиця 2.3

Чисельний склад та структура персоналу ТОВ «Санаторій-профілакторій «Діброва» за категоріями

Категорії персоналу	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Менеджери вищої ланки	3	3	3
Менеджери середньої ланки	11	12	13
Лікарі	4	4	4
Головна медсестра	20	25	30
Зам. директора	10	10	10
Обслуговуючий персонал	20	22	23
Технічний персонал	7	7	9
Всього	75	83	92

Джерело: складено автором

З таблиці 2.3. видно, що чисельність персоналу у 2023 році збільшилась у порівнянні з минулими роками.

Таблиця 2.4

Чисельний склад та структура персоналу ТОВ «Санаторій-профілакторій «Діброва» за освітою

Освіта	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Вища	50	54	63
Середня	25	29	29
Всього	75	83	92

Джерело: складено автором

У санаторії-профілакторії «Діброва» в основному перебувають члени колективу з вищою освітою, що свідчить про високий рівень освіти персоналу організації в цілому.

При цьому рівень освіти підвищується з кожним періодом, що свідчить про прагнення організації мати у своєму складі людей з високими інтелектуальними та професійними здібностями.

Таблиця 2.5

Вікова структура персоналу ТОВ «Санаторій-профілакторій «Діброва»

Вік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Від 45 років до пенсійного віку	3	3	3
Від 35 до 45 років	41	51	47
Від 25 до 35 років	5	18	28
До 25 років	26	11	14
Всього	75	83	92

Джерело: складено автором

Персонал санаторію-профілакторію «Діброва» досить молодий, і останнім часом спостерігається тенденція до набору молодих спеціалістів на

конкурсній основі. Так за останній період до колективу були прийняті 2 офіціанти і кухар до 25 років, що володіють високим творчим потенціалом.

Економічні показники підприємства за останні кілька років наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Економічні показники ТОВ «Санаторій-профілакторій «Діброва»

№ п/п	Назва	Один. виміру	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	Об'єм наданих послуг	тис. грн.	146650	149250	153500	158534	169058
2	Собівартість послуг	тис. грн.	132695	133694	135847	138976	136394

Джерело: складено автором

За період, що минув після капітального ремонту, ТОВ «Санаторій-профілакторій «Діброва» збільшує обсяг наданих послуг.

Характер діяльності ТОВ «Санаторій-профілакторій «Діброва» переважно довготривалий. Санаторій відвідують в основному люди середнього та похилого віку, тому кількість відвідувань санаторію може коливатися в середньому від 20 до 50 осіб, а заповнюваність готелю - від 50 до 90%. Так, кількість щоденних прибулих або мешканців санаторію «Діброва» в середньому становить 110 чоловік. Тоді за тиждень - 770 чоловік, а за місяць - 3300 чоловік. Ми склали таблицю відвідуваності санаторію за період з травня по грудень 2022 та 2023 років (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Порівняльна таблиця відвідувань ТОВ «Санаторій-профілакторій «Діброва»

	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень
2022р	3115	3280	3310	3302	3218	3067	2889	2514
2023р	3219	3366	3417	3404	3350	3325	3215	2943

Джерело: складено автором

Створення ефективної організаційної структури є фундаментом успішного функціонування будь-якого підприємства. Вона визначає, як взаємодіють підрозділи, як розподіляються повноваження, і як приймаються рішення.

За результатами дослідження було встановлено, що більшість санаторіїв України не мають у своїй структурі служби маркетингу. Справді, відсутність служби маркетингу в більшості українських санаторіїв є досить поширеною проблемою. Однак, враховуючи сучасні реалії та зростаючу конкуренцію на ринку туристичних послуг, впровадження маркетингу є не просто бажаним, а й необхідним кроком для виживання та розвитку таких закладів.

Ще одним важливим кроком на шляху до ефективного управління санаторієм є довгострокове визначення ринкової стратегії підприємства, виходячи з природних, економічних і соціальних умов клініки. Стратегічне управління в санаторно-курортній галузі передбачає організацію власного ресурсного потенціалу з чіткою орієнтацією на ринкову ситуацію, що забезпечує розвиток санаторно-курортної сфери.

Основні стратегії побудови профілактичних закладів такі:

- Стратегія радикальних змін – використовується у разі значного зменшення обсягів реалізації санаторно-курортних послуг санаторію. У цьому випадку зміна зони може бути розглянута, якщо скорочення є значним і постійним.
- Стратегія підтримки зростання передбачає впровадження нових видів дозвіллевих послуг для залучення більшої кількості споживачів.
- Стратегія зростання оптимальна для компаній, які мають обмежені ресурси і не можуть освоїти нові ринки.
- Стратегія вибіркового зростання – обирається санаторієм, орієнтуючись на певний сегмент ринку. Такий принцип розробки передбачає наявність двох складових: плану розвитку санаторію та структурного комплексу методів фінансового забезпечення. Цей принцип використовується при визначенні стратегії розвитку окремої установи та галузі в цілому.

На шляху формування стратегії розвитку санаторію важливо проаналізувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, потенціал розвитку. Керівник підприємства повинен дослідити суттєві фактори, що впливають на організацію ззовні, знати, як на них реагувати, використовуючи інструменти та методи управлінського впливу. Водночас вирішальними факторами зовнішнього середовища є споживачі, конкуренти, державні структури, постачальники, фінансові установи та трудові ресурси.

Цей аналіз дозволяє визначити конкурентоспроможність санаторно-курортного продукту, потенціал для розвитку підприємства, а також попит, який не задовольняється пропозицією, що формується на ринку.

Таким чином, на рівні практики управління санаторієм - це складний процес організації підприємства таким чином, щоб забезпечити високий професіоналізм лікарів та персоналу, високий рівень міжособистісного спілкування як всередині курорту та відпочинку, так і для відпочиваючих, висока якість обслуговування.

Цього можна досягти, створивши систему стратегічного управління санаторієм.

Крім того, керівник санаторію повинен обрати стратегію розвитку, яка постійно підвищуватиме якість санаторно-курортних послуг відповідно до міжнародних та національних стандартів.

Вибираючи довгострокову модель поведінки медичного закладу, необхідно враховувати всі особливості розташування закладу (природні, економічні, соціальні), а також обрати стратегію, яка б забезпечувала ефективне використання всі типи рекреаційних ресурсів.

На теоретичному рівні пошук ефективних управлінських рішень для санаторно-курортних закладів зводиться до досягнення максимального соціально-економічного ефекту від дозвілєвої діяльності при мінімумі необхідних витрат з урахуванням часових і ресурсних обмежень. Для визначення альтернативних варіантів розробки програми розвитку санаторію

необхідно враховувати: раціональне використання матеріальних і природних лікувальних ресурсів; оптимальна кількість працівників та їх професійна діяльність; рівень якості обслуговування та потреб споживачів.

Одним із механізмів сучасного розвитку масового санаторно-курортного лікування є розробка та реалізація стратегії реконструкції, що сприяє послідовній адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, збільшенню частки ринку санаторно-курортних послуг та, як показує практика, підвищує соціально-економічний ефект.

Проте стратегічний розвиток санаторно-курортного господарства в перспективі можливий лише за умови злагодженої роботи відповідних організаційних структур у напрямку створення та функціонування ефективного організаційно-економічного механізму використання рекреаційних ресурсів.

2.3. Аналіз ефективності управління конфліктами в ТОВ «Санаторій-профілакторій «Діброва»

Аналіз конфліктів в ТОВ «Санаторій-профілакторій «Діброва» є важливим етапом управління конфліктами, що дозволяє виявити причини, динаміку та наслідки конфліктних ситуацій. В процес аналізу конфліктів можна включати наступні етапи:

1. Визначення типу конфлікту:

- внутрішні конфлікти виникають між співробітниками або підрозділами в межах підприємства;
- зовнішні конфлікти можуть включати конфлікти з постачальниками, клієнтами або партнерами.

2. Ідентифікація причин конфлікту:

- особисті фактори: різні стилі спілкування, особисті амбіції, конкуренція;

- організаційні фактори: невизначеність у ролях, відсутність чіткої комунікації, різні цінності та цілі;

- зовнішні фактори: економічні умови, зміни в ринку, вплив конкурентів.

3. Вивчення учасників конфлікту дозволяє зрозуміти, хто саме залучений у конфліктну ситуацію та які їхні ролі. Для цього слід визначити:

а) ідентифікація сторін конфлікту:

- прямі учасники - це ті особи або групи, які безпосередньо залучені в конфлікт. Наприклад, співробітники, які мають суперечності між собою;

- непрямі учасники - це особи або групи, які можуть бути впливовими або зацікавленими в конфлікті, але не беруть участі в ньому безпосередньо. Це можуть бути керівники, колеги, підлеглі або навіть зовнішні партнери.

б) аналіз ролей:

- ініціатори конфлікту - ті, хто розпочав конфлікт або сприяв його виникненню;

- посередники - особи, які намагаються вирішити конфлікт.

Також при аналізі ефективності управління конфліктами в ТОВ «Санаторій-профілакторій «Діброва» здійснювались наступні етапи:

1. Визначення конфліктів. Здійснення ідентифікації типів конфліктів, які виникають в санаторії. Під час здійснення цього етапу з'ясувалось, що в санаторії існують міжособистісні конфлікти, конфлікти інтересів, а також організаційні конфлікти.

Для визначення типу конфлікту, його причин та шляхів вирішення директор ТОВ «Санаторій-профілакторій «Діброва» здійснила наступні кроки:

1. Проаналізував джерела конфлікту та надала відповіді на питання:

- Інтереси: Чи конфлікт виникає через суперечливі інтереси (економічні, політичні, соціальні)? Відповідь: соціальні та економічні інтереси.

- Цінності: Чи пов'язаний конфлікт із різними цінностями, світоглядами або переконаннями? Відповідь: конфлікт пов'язаний із різними цінностями.

- Потреби: Чи є конфлікт наслідком незадоволення базових потреб (потреба в безпеці, визнанні, належності)? Відповідь: потреба у визнанні.

2. Визначив рівень конфлікту:

- Особистісний конфлікт виникає між окремими особами через особисті неприязні або непорозуміння.
- Груповий конфлікт виникає між групами людей (наприклад, командами, відділами).
- Організаційний конфлікт виникає всередині організації через структурні або управлінські проблеми.

3. Провів оцінку методів управління: розглянув, які методи управління конфліктами використовуються в санаторії-профілакторії. Проводяться наступні методи: організаційно-розпорядчі, економічні, мотиваційні.

4. Провів збір даних: опитування, інтерв'ю, фокус-групи, щоб зібрати відгуки від співробітників щодо їхнього досвіду у вирішенні конфліктів.

5. Проаналізував результати для виявлення ефективності застосованих методів. Чи сприяли вони вирішенню конфліктів або, навпаки, призвели до загострення ситуації? Відповідь: вирішено організаційний конфлікт.

7. Розробив рекомендації. На основі аналізу розроблено стратегію для поліпшення управління конфліктами, враховуючи навчання співробітників та впровадження нових процесів.

8. Проведення моніторингу та вдосконалення. Постійно відстежувати ефективність вжитих заходів та вносити корективи за необхідності.

Моніторинг і вдосконалення в управлінні конфліктами є важливими аспектами для забезпечення ефективного вирішення конфліктів і запобігання їх повторенню.

Психологічний аспект є одним з найважливіших у вирішенні конфліктів, і це стосується не лише міжособистісних стосунків, а й конфліктів на рівні організацій, спільнот тощо. Психологічний фактор настільки важливий у вирішенні конфліктів, оскільки це:

1. Сприйняття ситуації: Кожна сторона конфлікту сприймає ситуацію крізь призму власних переконань, цінностей та емоцій. Це впливає на їхню

реакцію, бажання шукати компроміси та сприйняття пропозицій іншої сторони.

2. Емоції: Емоції, такі як гнів, образа, страх, можуть заважати раціональному мисленню та ускладнювати пошук конструктивного рішення.

3. Комунікація: Ефективна комунікація передбачає не лише передачу інформації, а й розуміння емоційного стану співрозмовника, його потреб та інтересів.

4. Поведінка: Наша поведінка у конфлікті залежить від наших установок, навичок та досвіду.

Організація відповідно до своїх цілей обирає співробітників на певні ролі, для виконання певних функцій і досягнення певних результатів, за що працівникам доручається певна винагорода. Індивід вступає у відносини з організацією, враховуючи власні цілі, намагаючись зайняти в ній певне місце, виконувати певну роботу і отримувати винагороду.

Організація очікує від індивіда: відповідної кваліфікації та особистих характеристик для надання послуг, запланованих результатів роботи, визнання норм поведінки, встановлених організацією [37, с. 91].

Основним завданням управління поведінкою є досягнення відповідності взаємним очікуванням індивіда та організації. При цьому очікування організації від індивіда визначаються:

- організаційно-правовий статус товариства;
- стратегія управління та роботи з персоналом;
- попередній професійний досвід особи;
- за категоріями персоналу (керівники, спеціалісти, технічні виконавці).

Очікування індивіда від організації визначаються:

- попереднім досвідом роботи;
- соціальною розвиненістю особистості;
- рівнем запитів, які ґрунтуються на реалізації основних потреб працівника.

Управління поведінкою як напрямок профілактики конфліктів дійсно спрямоване на усунення суб'єктивної складової причин конфліктів.

Чому це так важливо?

Суб'єктивні фактори часто є коренем проблеми: Наші переконання, емоції, минулий досвід, очікування та сприйняття ситуації значно впливають на те, як ми реагуємо на різні події, в тому числі і на конфліктні ситуації.

Зміна поведінки змінює реакцію: Якщо ми можемо змінити свою поведінку в конфліктній ситуації, то ймовірність того, що конфлікт переросте в відкрите протистояння, значно зменшується.

Профілактика повторних конфліктів: Робота над зміною поведінки допомагає уникнути повторення подібних ситуацій у майбутньому.

Основні напрямки управління поведінкою:

Розвиток емоційного інтелекту: Здатність розпізнавати свої та чужі емоції, розуміти їхні причини та керувати ними.

Навчання ефективних комунікативних навичок: Вміння чітко висловлювати свої думки, слухати інших, ставити запитання та шукати компроміси.

Розвиток навичок вирішення проблем: Здатність аналізувати ситуацію, генерувати альтернативи та приймати обґрунтовані рішення.

Формування позитивного мислення: Зміна негативних установок та переконань, розвиток оптимізму.

Як це можна реалізувати на практиці?

Тренінги та семінари: Проведення тренінгів з розвитку комунікативних навичок, управління стресом, емоційного інтелекту.

Коучинг: Індивідуальна робота з коучем для розробки персональної стратегії зміни поведінки.

Психотерапія: Для вирішення більш глибоких психологічних проблем, які можуть впливати на поведінку в конфліктних ситуаціях.

Саморозвиток: Читання книг, проходження онлайн-курсів, медитація, заняття спортом.

Однією з поширених помилок в управлінні конфліктами є:

1 . Ігнорування конфлікту

Причини: Страх ескалації, бажання уникнути неприємних розмов, надія, що все вирішиться само собою.

Наслідки: Конфлікт може "заховатися", але не зникнути, і з часом вибухнути з новою силою, часто в більш гострій формі.

2. Заперечення власної ролі в конфлікті

Причини: Бажання зберегти позитивний образ себе, перекладання відповідальності на іншу сторону.

Наслідки: Ускладнює пошук компромісу, оскільки обидві сторони вважають себе правими.

3. Фокусування на особистостях, а не на проблемі

Причини: Емоційна залученість, бажання образити іншу сторону.

Наслідки: Переводить конфлікт в особисту площину, ускладнює його вирішення і може погіршити відносини.

4. Використання ультиматумів і загроз

Причини: Бажання домінувати, тиск на іншу сторону.

Наслідки: Сприяє ескалації конфлікту, руйнує довіру.

5. Зайва емоційність

Причини: Сильні емоції, пов'язані з конфліктом (гнів, образа, страх).

Наслідки: Ускладнює раціональне мислення і пошук конструктивного рішення.

6. Недостатня комунікація

Причини: Страх відкрито висловити свою думку, непорозуміння, нездатність слухати іншу сторону.

Наслідки: Посилює непорозуміння і може призвести до неправильної інтерпретації слів і дій іншої сторони.

7. Відсутність нейтральної сторони

Причини: Небажання залучати третю особу, страх втратити контроль над ситуацією.

Наслідки: Ускладнює пошук об'єктивного рішення.

8. Недотримання досягнутих домовленостей

Причини: Небажання виконувати взяті на себе зобов'язання, зміна обставин.

Наслідки: Руйнує довіру і може призвести до повторного виникнення конфлікту.

Щоб уникнути цих помилок, рекомендується:

Зберігати спокій: Намагатися контролювати свої емоції.

Фокусуватися на проблемі: Обговорювати конкретні дії і їхні наслідки, а не особисті якості співрозмовника.

Активно слухати: Давати можливість висловитися іншій стороні і намагатися зрозуміти її точку зору.

Шукати компроміси: Бути готовим до взаємних поступок.

Залучати нейтральну сторону: Якщо не вдається домовитися самотійно.

Дотримуватися досягнутих домовленостей: Демонструвати свою надійність.

Управління конфліктами в компанії вимагає не тільки розуміння причин суперечок, а й активного пошуку шляхів їх вирішення. Зосередженість на вирішенні проблеми дозволяє компанії ефективно вирішувати конфлікти та підтримувати продуктивну робочу атмосферу. Керівництво має заохочувати команду працювати разом і знаходити шляхи вирішення конфліктів, надаючи необхідну підтримку та ресурси для досягнення спільних цілей. Тільки за таких умов компанія може уникнути затяжних конфліктів і досягти успіху у вирішенні будь-яких проблем.

Тому для успішного управління конфліктами необхідно уникати цих помилок і активно залучати всіх учасників до пошуку конструктивних рішень з метою пошуку спільних рішень для вирішення конфліктів у компанії.

Конфлікти в міжособистісних стосунках не завжди сприймаються як позитивні моменти. Вони часто сприймаються як ознака розбрату, розколу або незгоди. Однак, згідно з деякими теоріями, конфлікт також можна розглядати як невід'ємну частину процесу спілкування. Згідно з цією тезою, конфлікт – це не переривання спілкування, а його логічне продовження в певній формі. Він

служить для розширення розуміння та визнання різних поглядів на певну виробничу чи управлінську проблему.

Відомо, що конфлікт може бути ознакою того, що сторонам незручно або незадоволені одна одною. Провокує дискусії, обмін думками та пошук компромісу. Таким чином, конфлікт виявляє проблеми та недоліки, які можуть мати значення для подальшого розвитку відносин в організації. Крім того, конфлікт може стимулювати активне слухання та пошук нових ідей і шляхів вирішення проблем. Така взаємодія може підтримувати відкрите спілкування всередині команди протягом тривалого часу, оскільки сторони висловлюють свої погляди та почуття, активно шукають спільні точки зору. Замість того, щоб приховувати різні погляди, конфлікт допомагає їх відкрито висловлювати та знаходити спільні рішення.

З цієї причини навчання управлінню конфліктами на робочому місці може бути корисним для працівників усіх рівнів. Ви можете оснастити їх навичками, необхідними для сприяння продуктивним бесідам, вирішення конфліктів і створення позитивного робочого середовища. Зокрема, навчання може включати навчання співробітників стратегіям вирішення конфліктів, надання їм навичок, необхідних для сприяння продуктивним розмовам, або надання їм знань, необхідних для створення політики та процедур, пов'язаних з управлінням конфліктами.

Таким чином, дослідження приходять до висновку, що використання адекватних стратегій управління конфліктами, таких як спільний пошук рішення, компроміс чи досягнення консенсусу, допомагає зменшити ризики, пов'язані з конфліктами, і сприяє досягненню конструктивних рішень та ефективній взаємодії. Однак у більшості випадків для вибору оптимальної стратегії необхідно враховувати специфіку кожної ситуації та унікальність кожного конфлікту.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В САНАТОРНО-ПРОФІЛАКТОРНОМУ ЗАКЛАДІ

3.1. Удосконалення механізму управління конфліктами

Для удосконалення механізму управління конфліктами в санаторно-профілакторному закладі важливо впроваджувати ефективні методи комунікації та конфліктологічного тренінгу для персоналу. Також, розробка механізму управління щодо розв'язання конфліктів у закладі може допомогти у зменшенні їх поширеності та налагодженні співпраці між працівниками. Важливо також створити сприятливе середовище для вирішення конфліктів, де всі сторони почувають себе комфортно та знають, що їхні думки та почуття важливі [1].

У санаторно-профілакторних закладах методи комунікації можуть включати у себе наступні заходи:

- особистий контакт із пацієнтами, співробітниками та іншими присутніми;
- використання технологій для спілкування, таких як телефони, комп'ютери, планшети і т.д.;
- проведення групових занять або тренінгів для підтримки комунікації та співпраці;
- використання письмової комунікації через паперові нотатки, листи, електронні листи тощо;
- використання елементів невербальної комунікації, таких як міміка, жести, тон голосу тощо.

У ТОВ «Санаторій-профілакторій «Діброва» для усунення конфліктів можна використовувати такі методи комунікації:

1. Відкритий та ефективний обмін інформацією між персоналом та пацієнтами. Це може включати проведення зустрічей, нарад або групових сесій для вирішення проблем.

2. Використання позитивної мови та невербальних засобів спілкування, які сприяють побудові довіри та підтримці сприятливого клімату.

3. Залучення третьої сторони або медіатора для допомоги у вирішенні конфлікту. Це може бути психолог, соціальний працівник або уповноважена особа.

4. Систематична зворотна зв'язок та оцінка ефективності вжитих заходів для уникнення подібних ситуацій у майбутньому [3].

Ці методи сприяють покращенню комунікації та співпраці всередині закладу та зменшенню конфліктів.

У проведенні конфліктологічних тренінгів для персоналу ТОВ «Санаторій-профілакторій «Діброва» ключовими можуть бути наступні аспекти:

- розуміння сутності конфліктів: різноманітність їх причин та способи виникнення;
- навички ефективного спілкування та роботи з конфліктами: вивчення технік аргументації, слухання та виявлення спільних інтересів;
- розвиток навичок медіації і вирішення конфліктів: важливість здатності до примирення та пошуку компромісів;
- конструктивне критикування та прийняття фідбеку: навчання здатності до обгрунтованої критики та раціонального відгуку на неї.

Наведені вище аспекти можуть допомогти персоналу санаторно-профілакторного закладу покращити спілкування та зменшити рівень конфліктів серед колективу.

Управління конфліктами персоналу ТОВ «Санаторій-профілакторій «Діброва» можна вирішити через тренінг з наступними кроками:

1. Розуміння коренів конфліктів: важливо провести аналіз та ідентифікацію причин, що породжують конфлікти між співробітниками.

2. Розвиток навичок комунікації: тренінги, які спрямовані на вдосконалення навичок ефективної комунікації, допомагатимуть співробітникам виражати свої думки та емоції без зіткнень.

3. Тренінг з управління конфліктами: важливо навчити персонал вирішувати конфлікти конструктивним шляхом, за допомогою взаєморозуміння та пошуку компромісних рішень.

4. Проведення ролевих ігор: через симуляцію конфліктних ситуацій співробітникам буде легше розвивати навички вирішення конфліктів у реальному житті.

5. Взаємодія в команді: стимулювання співпраці та взаєморозуміння в колективі допоможе попередити виникнення конфліктів та зміцнити злагодженість у персоналі.

Застосування тренінгу допоможе уникнути та вирішити конфлікти в персоналі санаторно-профілакторних закладів, забезпечуючи сприятливий та продуктивний робочий процес [8].

Управління конфліктами в санаторно-профілакторних закладах може бути складним завданням, оскільки такі установи зазвичай мають велику кількість персоналу та клієнтів, що може призвести до різноманітних конфліктних ситуацій. Деякі можливі механізми управління конфліктами включають:

1. Встановлення чітких правил і процедур щодо вирішення конфліктів.
2. Проведення тренінгів для персоналу з навичок управління конфліктами та спілкування.
3. Створення механізмів для анонімного повідомлення про конфлікти та шляхи їх вирішення.
4. Залучення посередника або третьої сторони для допомоги вирішення конфліктів.
5. Система постійного покращення та навчання для уникнення конфліктних ситуацій у майбутньому.

Ці підходи допомагатимуть забезпечити ефективне управління конфліктами в санаторно-профілакторних закладах для забезпечення спокою та комфорту для всіх працівників та клієнтів.

Управління конфліктами в санаторно-профілакторному закладі може бути важливим аспектом для забезпечення ефективної роботи закладу і задоволення потреб гостей. Наприклад, методи управління конфліктами, які можуть бути застосовані:

1. Комунікація. Важливо забезпечити відкриту та ефективну комунікацію між персоналом та гостями, щоб уникнути непорозумінь та конфліктів.

2. Тренінг персоналу. Навички вирішення конфліктів можуть бути важливими для персоналу санаторно-профілакторного закладу. Тренінги з цієї теми можуть поліпшити їх здатність ефективно вирішувати конфлікти.

3. Установлення прозорих правил і процедур. Чіткі правила і процедури щодо вирішення конфліктів можуть допомогти уникнути суперечок та неузгодженостей.

4. Підтримка взаєморозуміння. Формування дружнього та довірливого середовища в закладі може допомогти зменшити ймовірність виникнення конфліктів.

5. Проведення внутрішнього аудиту конфліктів. Систематичний аналіз конфліктів, які виникають в закладі, може допомогти виявити їхні причини та прийняти заходи для їхнього уникнення у майбутньому.

Аудит конфліктів - це процес дослідження, виявлення та аналізу конфліктних ситуацій в організації. Внутрішній аудит конфліктів в санаторно-профілакторному закладі є важливим кроком у покращенні внутрішніх відносин та ефективного управління конфліктами. Під час проведення внутрішнього аудиту конфліктів можна провести наступні заходи:

1. Аналіз конфліктних ситуацій. Важливо проаналізувати всі наявні конфлікти в закладі, визначити їх причини та основні учасники.

2. Оцінка впливу конфліктів. Встановлення потенційного впливу конфліктів на роботу закладу і його персонал.

3. Розробка стратегії управління конфліктами. Спільно з керівництвом закладу розробити план дій щодо врегулювання конфліктів і попередження їх у майбутньому.

4. Проведення тренінгів з управління конфліктами для персоналу. Навчання співробітників ефективних методів управління конфліктами може сприяти покращенню комунікації та зменшенню конфліктних ситуацій.

5. Моніторинг та оцінка результатів. Після впровадження стратегії управління конфліктами важливо регулярно моніторити ситуацію та оцінювати результати.

Проведення внутрішнього аудиту конфліктів є важливим етапом в управлінні внутрішніми процесами та підвищенні ефективності роботи санаторно-профілакторного закладу.

Загалом, послідовне застосування цих методів може сприяти покращенню якості обслуговування в ТОВ «Санаторій-профілакторій «Діброва» і створенню позитивного досвіду для відвідувачів.

Конфлікти в санаторно-профілакторних закладах можуть виникати з різних причин, таких як недоліки у роботі персоналу, недооцінки гостями послуг або конфлікти між гостями.

Для ефективного управління конфліктами в таких закладах рекомендується використовувати наступні методи (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Методи ефективного управління конфліктами

№ з/п	Назва методу	Опис заходів
1	2	3
1	Професійна комунікація	Важливо створити відкрите середовище для взаємодії між персоналом та гостями. Розмовляйте з учасниками конфлікту, вислуховуйте їхні стурбованості та спробуйте знайти компроміс

Продовження табл. 3.1

1	2	3
2	Медіація	Залучення третьої сторони для допомоги вирішення конфлікту може бути ефективним методом. Медіатор може допомогти сторонам знайти спільне рішення, що задовольняє всіх
3	Тренінги управління конфліктами	Навчання персоналу навичкам управління конфліктами може допомогти попередити ситуації конфліктів та вибудувати ефективні стратегії для їх розв'язання
4	Індивідуальний підхід	Важливо розуміти, що кожен конфлікт унікальний, тому важливо знаходити індивідуальний підхід до його вирішення

Джерело: складено автором

Загальною метою управління конфліктами в санаторно-профілакторних закладах повинно бути створення сприятливої атмосфери для відвідувачів та персоналу, що сприяє покращенню якості послуг і підвищенню задоволення від відвідування закладу.

Отже, ефективні методи управління конфліктами в санаторно-профілакторних закладах можуть включати наступне:

1. Встановлення чітких правил і політик щодо управління конфліктами в закладі.
2. Проведення тренінгів з управління конфліктами для співробітників, щоб вони знали, як ефективно вирішувати ситуації конфлікту.
3. Створення системи медіації або посередництва для вирішення конфліктів між співробітниками чи між співробітниками та пацієнтами.
4. Підтримка відкритого спілкування і відвертості серед персоналу, щоб швидко виявляти конфліктні ситуації та вирішувати їх.
5. Виставлення прикладу лідерства, де керівництво активно демонструє позитивні методи вирішення конфліктів і встановлює конструктивну культуру робочого середовища.
6. Систематичне оцінювання ефективності управління конфліктами і впровадження відповідних змін для поліпшення ситуації.

3.2. Розробка інструментів управління конфліктами в трудовому колективі

Для аналізу та управління конфліктами в ТОВ «Санаторій-профілакторій «Діброва» можна використовувати різноманітні інструменти та методики.

1. Опитування і анкети. Потрібно розробити опитування, яке дозволяє співробітникам висловлювати свої думки та досвід щодо конфліктів. Це можуть бути анонімні анкети, що допоможуть отримати чесні відповіді.

Опитування та анкети є ефективними інструментами для збору інформації про конфлікти в організації, а також для аналізу їх причин і наслідків. Вони дозволяють отримати цінні відгуки від співробітників і зрозуміти їхні думки та відчуття. Розробка та використання опитувань і анкет передбачає:

1) Визначення мети опитування: чітке формулювання того, що саме потрібно дізнатись. Наприклад, оцінити рівень задоволеності співробітників робочими умовами, зрозуміти частоту конфліктів або виявити причини міжособистісних напружень.

2) Розробка питань:

а) включення різноманітних типів питань:

- як закритих: для отримання кількісних даних (так/ні, рейтинг, вибір з кількох можливостей).

- так і відкритих: для збору якісних відповідей та ідей (наприклад, "Які проблеми ви спостерігаєте в спілкуванні між відділами?").

б) уникнення ведучих питань, що можуть спотворювати відповіді.

3) Анонімність: забезпечення анонімності респондентів, щоб вони почували себе вільно у висловленні своїх думок.

4) Визначення цільової аудиторії: вирішення, хто братиме участь в опитуванні - всі співробітники, лише представники певних відділів або управлінців.

5) Розповсюдження анкети: використання онлайн-платформи, такі як Google Forms, SurveyMonkey або спеціалізовані інструменти для проведення опитувань в компанії, щоб спростити процес збору даних.

6) Аналіз результатів: після збору даних проведення аналізу результатів, шукаючи спільні тенденції, проблеми або незадоволення. Використовувати можливо графіки для візуалізації даних.

7) Зворотний зв'язок і дії: необхідно поділіться результатами з командою та вживати заходи на основі отриманих даних. Це може включати навчання, зміни в управлінні командами або розробку нових процесів.

8) Моніторинг: проведення повторних опитувань через певний час, щоб оцінити, чи були підприємстві успішні зміни, та як вони вплинули на конфлікти в організації.

Використання опитувань та анкет може суттєво покращити розуміння проблем у колективі ТОВ «Санаторій-профілакторій «Діброва» та допоможе визначити шляхи їх усунення.

Для ефективного управління конфліктами в ТОВ «Санаторій-профілакторій «Діброва» можна застосувати метод SWOT-аналізу. Він допомагає визначити сильні та слабкі сторони організації у питанні управління конфліктами, а також можливості і загрози, які можуть впливати на цю сферу.

2. SWOT-аналіз - це стратегічний інструмент, який використовується для оцінки сили та слабкості, можливостей і загроз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) у контексті організації або конкретної ситуації, включаючи управління конфліктами. Застосувати SWOT-аналіз для аналізу конфліктів в ТОВ «Санаторій-профілакторій «Діброва» можна наступним чином:

1) Сили (Strengths): визначення позитивних аспектів управління конфліктами в організації. Це можуть бути:

- наявність досвідчених менеджерів з управління конфліктами;
- внутрішні політики, які регулюють вирішення конфліктів;
- ефективні канали комунікації між відділами;

- культурні цінності, які підтримують відкритість і прозорість.

2) Слабкості (Weaknesses): визначення негативних аспектів або проблем, які можуть ускладнювати управління конфліктами:

- відсутність чітких процедур вирішення конфліктів;
- низький рівень довіри між співробітниками;
- невміння або небажання керівників вирішувати конфлікти;
- висока плинність кадрів, що може спричинити нестабільність у команді.

3) Можливості (Opportunities): ідентифікація зовнішніх факторів, які можуть забезпечити можливості для покращення управління конфліктами:

- тренінги та програми розвитку для співробітників;
- залучення зовнішніх експертів для медіації;
- впровадження нових технологій для покращення комунікації;
- співпраця з іншими компаніями для обміну досвідом.

4) Загрози (Threats): аналіз зовнішніх факторів, які можуть створити загрози для ефективного управління конфліктами:

- зміни у законодавстві, які можуть вплинути на трудові відносини;
- конкуренція на ринку, яка може призвести до стресу та конфліктів у командах;
- економічна нестабільність, що може викликати незадоволеність серед працівників;
- зовнішні політичні або соціальні фактори, які можуть посилити напругу.

5) Аналіз і стратегії: на основі отриманих даних про сили, слабкості, можливості і загрози розробка стратегії для покращення управління конфліктами. Вона може включати:

- використання сильних сторін для впровадження змін;
- належну адресацію слабкостей через навчання або зміни в політиках;
- використання можливостей для розвитку комунікаційних навичок;
- формування планів на випадок загроз.

SWOT-аналіз може бути ефективним інструментом для глибокого розуміння поточної ситуації в управлінні конфліктами та розробки планів для їх покращення.

3. Ще одним ефективним інструментом управління конфліктами в ТОВ «Санаторій-профілакторій «Діброва» є застосування Фокус-групи. Фокус-групи - це якісний метод збору даних, що передбачає обговорення у невеликій групі людей, що представляє цільову аудиторію. Цей метод є особливо корисним для вивчення думок, переконань та емоцій, що стосуються певного питання, включаючи управління конфліктами в організаціях.

Цей інструмент застосовують для обговорення конфліктів у колективі. Це дозволить зібрати різні точки зору та сюжетні лінії, що стоять за конкретними конфліктами.

До основних етапів та переваг проведення фокус-груп для аналізу конфліктів належать:

1) Визначення мети: чітко сформулюйте, що ви хочете дізнатися, проведення фокус-групи (наприклад, причини конфліктів, методи їх вирішення, ставлення до існуючих політик).

2) Складання списку учасників: виберіть учасників, які представляють різні відділи, рівні або аспекти організації. Це може допомогти отримати різноманітні точки зору. Рекомендується, щоб група складалася з 6-12 осіб.

3) Розробка питань: підготуйте набір відкритих запитань, які стимулюватимуть дискусію. Наприклад:

- Які найбільш поширені конфлікти ви спостерігаєте у своїй роботі?
- Як ви вважаєте, що є основними причинами цих конфліктів?
- Які кроки, на вашу думку, можуть бути здійснені для покращення ситуації?

4) Модерація дискусії: призначте модератора, який буде вести дискусію. Модератор повинен створити комфортну атмосферу, заохочувати учасників до висловлення своїх думок і забезпечувати, щоб усі голоси були почуті.

5) Збір даних: записуйте обговорення, щоб потім проаналізувати дані. Можна також робити нотатки про ключові моменти та подальші питання.

6) Аналіз результатів: після проведення фокус-групи проаналізуйте отримані дані для виявлення спільних тем, проблем і можливостей для покращення управління конфліктами в організації.

7) Повідомлення результатів: підготуйте звіт з висновками та рекомендаціями на основі даних, зібраних у фокус-групі, і поділіться ним з усіма зацікавленими сторонами.

Переваги фокус-груп:

- Глибина інформації. Фокус-групи надають якісні дані, які не можуть бути отримані через опитування. Учасники можуть детально обговорювати свої думки і почуття.

- Інтерактивність. Дискусія дозволяє учасникам реагувати на ідеї інших, що може привести до нових ідей та точок зору.

- Швидкість реагування. Учасники можуть швидко відповідати на питання та коментувати, що дозволяє виявляти моменти, які потребують подальшого аналізу.

- Спільне навчання. Учасники можуть почути одне одного, що призводить до обміну досвідом і кращого розуміння проблем і рішень.

Фокус-групи можуть бути цінним інструментом для поглибленого аналізу конфліктів у вашій організації.

4. Метод "5 чому". Цей метод допомагає заглибитися в корінні причини конфлікту шляхом послідовного запитання "чому?" до п'яти разів.

Метод "5 чому" - це простий і ефективний інструмент, який допомагає виявити корінну причину проблеми, зокрема в контексті управління конфліктами. Спосіб передбачає поступове запитання "чому?" для того, щоб глибше зрозуміти, чому конфлікт виник. Це працює наступним чином:

1) Визначення проблеми. Спочатку сформулюйте конкретну проблему або конфлікт. Наприклад, "Чому між відділом А і відділом Б виник конфлікт?"

2) Перше "чому". Задайте питання "чому?" до проблеми. Наприклад, "Чому відділ А вважає, що відділ Б не виконує свої обов'язки?"

3) Наступні "чому". Продовжуйте запитувати "чому?" по відношенню до кожної відповіді, поки не досягнете глибшого розуміння корінної причини. Це може виглядати так:

а) Чому відділ А вважає, що відділ Б не виконує свої обов'язки?

- Тому що вони не отримують необхідну інформацію.

б) Чому вони не отримують необхідну інформацію?

- Тому що не було встановлено чітких каналів комунікації.

в) Чому не було встановлено чітких каналів комунікації?

- Тому що в нас немає спільного процесу комунікації між відділами.

г) Чому немає спільного процесу комунікації?

- Тому що не було регулярних зустрічей або спільних проєктів.

д) Чому не було регулярних зустрічей або спільних проєктів?

- Тому що кожен відділ працює ізольовано і не розуміє важливості співпраці.

4) Узагальнення та рішення. Після того, як ви досягнете п'ятого "чому", ви зможете краще зрозуміти кореневу причину конфлікту і, відповідно, знайти шляхи його вирішення.

Метод "5 чому" дуже корисний, оскільки він дозволяє команді певніше визначити проблеми і працювати над їх усуненням, що, у свою чергу, сприяє поліпшенню робочих процесів та зменшенню конфліктів у майбутньому.

5. Метод моделювання конфліктів. Можна використовувати спеціалізоване програмне забезпечення для моделювання сценаріїв конфліктів, щоб візуалізувати динаміку конфлікту та його можливі наслідки.

Моделювання конфліктів - це процес, який дозволяє аналізувати, розуміти та прогнозувати динаміку конфліктів, щоб виявити можливі рішення та стратегії управління. Існує кілька методів моделювання конфліктів, в тому числі:

1) Системне моделювання:

- система взаємозв'язків: створення діаграм, які відображають взаємозв'язки між різними елементами системи (наприклад, між групами співробітників, їхніми потребами та ресурсами);

- системна динаміка: використання програмного забезпечення, такому як Vensim або Stella, для моделювання динаміки конфліктів і їхніх наслідків у часі.

2) Агентне моделювання:

- модель агента: створення комп'ютерних моделей, в яких "агенти" (гравці) взаємодіють один з одним у певному середовищі. Це дозволяє вивчати, як індивідуальні поведінки або рішення можуть впливати на загальну динаміку конфлікту;

- вимірювання впливу: аналіз різних сценаріїв, щоб зрозуміти, які фактори сприяють або знижують ймовірність конфліктів.

3) Моделі конфліктних сценаріїв:

- сценарні планування: створення кількох можливих сценаріїв розвитку конфлікту на основі конкретних факторів або подій (наприклад, зміни в політиці компанії). Оцінка потенційних наслідків кожного сценарію;

- обговорення сценаріїв: використання фокус-груп або робочих груп для обговорення різних сценаріїв, що дозволяє зрозуміти, які стратегії можуть бути ефективними в кожному з них.

4) Конфліктна карта: створення візуальної картини конфлікту, включаючи учасників, їх позиції, інтереси та потреби. Це може допомогти виявити основні причини конфлікту та можливі точки досягнення компромісу.

5) Прогнозування конфліктів: використання статистичних методів або аналітики даних для прогнозування ймовірності виникнення конфліктів на основі певних змін, наприклад, в управлінських рішеннях або зміні в команді.

6) Рольові ігри: проведення рольових ігор або симуляцій, що дозволяють учасникам пережити певну конфліктну ситуацію і дослідити різні точки зору та стратегії вирішення.

Моделювання конфліктів може використовуватись у різних контекстах:

- Навчання: для навчання співробітників методам управління конфліктами.
- консультації: для консультування керівників організацій щодо можливих шляхів вирішення конфліктів.
- оціночна діяльність: для оцінки ефективності поточних стратегій управління конфліктами та розробки рекомендацій.

Моделювання конфліктів дозволяє глибше розуміти їх динаміку, чітко визначати проблеми і шукати ефективні рішення

6. Метод «Теплові карти». Теплові карти (heat maps) - це візуальні інструменти, які використовуються для представлення даних у вигляді кольорових матриць, де різні кольори або відтінки відображають різні значення або інтенсивність даних. У контексті управління конфліктами, теплові карти можуть бути надзвичайно корисними для ідентифікації проблемних зон, оцінки ризиків і візуалізації розподілу конфліктів в організації.

Можна створити теплові карти для візуалізації областей, де конфлікти виникають найчастіше, щоб визначити "гарячі точки" в організації.

Способи, якими теплові карти можуть застосовуватися для аналізу конфліктів:

1) Візуалізація конфліктів в організації: теплові карти можуть показувати частоту конфліктів у різних відділах або командах. Це дозволяє виявити, де конфлікти найчастіше виникають, що допомагає в управлінні ресурсами та повторному налаштуванні процесів.

2) Оцінка ризиків: можна створити теплові карти для оцінки ризиків виникнення конфлікту на основі певних факторів, таких як стресові ситуації, зміни в команді або зовнішні умови. Червоні відтінки можуть позначати високий ризик, а зелені - низький.

3) Аналіз задоволеності співробітників: теплові карти можуть використовуватися для візуалізації результатів опитувань задоволеності

співробітників, що дозволяє виявити проблемні області, де працівники відчувають незадоволеність або натиск, який може спричинити конфлікти.

4) Дослідження відносин між командами: вони можуть ілюструвати відносини між різними командами або відділами на основі комунікаційних партнерів або роботи над спільними проектами. Таким чином, можна зрозуміти, де є потенційні проблеми у співпраці.

5) Часові дані: використання теплових карт для відображення конфліктів за часом, допомагає виявити піки таких конфліктів у певні періоди. Це може бути корисним для прийняття рішень про запобігання конфліктам у майбутньому.

6) Комбінація з іншими даними: теплові карти можна комбінувати з іншими типами візуалізацій, щоб створити більш комплексну картину. Наприклад, інтеграція з даними про продуктивність або обсяги роботи для визначення зв'язків з рівнем конфліктів.

Переваги використання теплових карт:

- зрозумілість: Теплові карти легко інтерпретувати завдяки кольорам, що дозволяє швидко приймати рішення;
- візуалізація великих обсягів даних: вони дозволяють ефективно представити великі обсяги даних у компактному форматі;
- виявлення партнерів: допомагають виявити закономірності та тенденції, які можуть бути неочевидними при звичайному аналізі даних.

Існує кілька програмних інструментів, які можуть бути використані для створення теплових карт, таких як:

- Excel. Широко використовуване програмне забезпечення, яке має вбудовані функції для створення теплових карт.
- Tableau. Професійне програмне забезпечення для візуалізації даних з великими можливостями.
- R або Python. Використання пакетів для статистики та візуалізації даних, таких як ggplot2 у R або matplotlib у Python для створення кастомізованих теплових карт.

Теплові карти можуть стати корисним інструментом для візуалізації даних про конфлікти.

7. Метод «Технології управління проектами». Для використання цього методу застосовують програмне забезпечення для управління проектами (наприклад, Trello, Asana), щоб відстежувати статус конфліктів і їхнє вирішення в реальному часі.

Управління проектами - це складний процес, що вимагає використання різноманітних технологій та інструментів для забезпечення успішного досягнення цілей проекту в рамках визначеного часу та бюджету. До основних технологій управління проектами належать:

1) Методології управління проектами:

- Agile: гнучка методологія, яка акцентує увагу на ітеративному підході, співпраці команди та адаптації до змін.
- Scrum. Методологія Agile, що фокусується на розподілі проекту на короткі інтервали (спринти) з регулярними зустрічами для обговорення прогресу.
- Waterfall. Традиційний підхід до управління проектами, коли проект виконується послідовно через визначені етапи: ініціювання, планування, виконання, контроль і завершення.
- Kanban. Візуальна методологія управління, що зосереджується на відстеженні потоку роботи та оптимізації процесів у реальному часі.

2) Інструментами для планування та моніторингу є:

- Microsoft Project. Професійний інструмент, що дозволяє створювати графіки, планувати ресурси та аналізувати виконання проекту.
- Trello. Інтуїтивно зрозумілий інструмент на базі методу Kanban, що дозволяє організовувати завдання на дошках.
- Asana. Платформа для управління проектами, що допомагає з координацією команд та відстеженням прогресу в реальному часі.

3) Спілкування та співпраця:

- Slack. Платформа для комунікації та співпраці команд, яка дозволяє обмінюватися повідомленнями, файлами та інтегрувати інші інструменти.

- Microsoft Teams. Платформа для відеозв'язку та спілкування, що дозволяє організувати робочі зустрічі, обговорення та спільну роботу над документами.

- Zoom. Інструмент для відеоконференцій, що дозволяє проводити онлайн-зустрічі і вебінари.

4) Управління ресурсами та ризиками:

- Monday.com. Платформа для управління робочими процесами, яка дозволяє оптимізувати ресурси, відстежувати ризики та співпрацювати над проектами.

- Risk Register. Використання спеціальних таблиць або програм для документування та управління ризиками проекту, що допомагає в їх ідентифікації та оцінці.

5) Аналіз даних та звітність:

- Tableau. Потужний інструмент для візуалізації даних, який допомагає в аналізі продуктивності проекту та ухваленні рішень.

- Power BI. Інструмент для бізнес-аналітики, що дозволяє створювати інтерактивні звіти та дашборди для моніторингу ключових показників ефективності (KPI).

6) Автоматизація та штучний інтелект:

- Chatbots та AI. Впровадження чат-ботів та штучного інтелекту для автоматизації повторюваних завдань, таких як зв'язок з командами або управління завданнями.

- Аналіз даних з AI. Використання алгоритмів машинного навчання для прогнозування термінів, витрат і ризиків на основі історичних даних.

Отже, вибір відповідних технологій управління проектами залежить від специфіки проекту, команди та організації. Правильне поєднання методологій, інструментів та програмного забезпечення може значно підвищити шанси на успіх проекту.

8. Метод «Кейс-стадії» - аналіз конкретних випадків конфліктів в ТОВ «санаторій-профілакторій «Діброва», вивчаючи, що спрацювало, а що ні.

Кейс-стадії в управлінні конфліктами є реальними ситуаціями або прикладами, які ілюструють, як конфлікти виникають та як ними можна ефективно управляти. Наприклад:

1) Конфлікт між співробітниками.

Ситуація: Два співробітника, Анна та Олег, почали мати розбіжності через проєкт, над яким вони працювали разом. Анна вважає, що її ідеї не були оцінені, а Олег вважає, що вона не виконує свої обов'язки.

Управління конфліктом:

Визначення проблеми: Керівник організовує зустріч, на якій співробітники можуть висловити свої думки.

Слухання: Керівник слухає обидві сторони, щоб зрозуміти суть конфлікту.

Генерація рішень: Пропонуються варіанти вирішення конфлікту, включаючи звернення до медіатора.

Імплементація: Обрано рішення співпрацювати над спільним планом дій.

2) Конфлікт у команді

Ситуація: У команді маркетингу виник конфлікт між новим керівником і старими членами команди щодо нових стратегій просування продукту.

Управління конфліктом:

Ситуаційний аналіз: Керівник проводить спільну сесію, щоб виявити точки зору кожного.

Командні принципи: Встановлюються основні принципи взаємодії, такі як повага та відкритість.

Розробка спільного плану: Команда працює над створенням стратегій, які врахують усі думки.

3) Конфлікт в організації

Ситуація: Конфлікт між різними відділами в компанії через розподіл ресурсів на новий проєкт.

Управління конфліктом:

Організація зустрічі: Відділи зустрічаються для обговорення своїх потреб і очікувань.

Переговори: Ведуться переговори щодо пріоритетів і можливих компромісів.

Ухвалення рішення: Приймається рішення про спільний ресурс, що передбачається в рамках проєкту.

4) Конфлікт з клієнтом

Ситуація: Клієнт незадоволений якістю наданої послуги і скаржить на компанію.

Управління конфліктом:

Активне слухання: Менеджер вислуховує скарги клієнта, намагаючись зрозуміти його точку зору.

Вибачення і компенсація: Менеджер вибачається за ситуацію і пропонує компенсацію.

Запобігання: Проводиться аналіз причин конфлікту з метою запобігання подібних ситуацій у майбутньому.

Ці кейс-стадії ілюструють важливість комунікації, активного слухання і здатності до компромісу в управлінні конфліктами. Успішне управління конфліктами може призвести до покращення робочих відносин і підвищення ефективності організації.

9. Метод «Графічні діаграми». Використання діаграми Вена, діаграми Ішикави або інших візуалізаційних інструментів для ілюстрації причин і наслідків конфліктів.

Графічні діаграми можуть бути дуже корисними в управлінні конфліктами, оскільки вони дозволяють візуалізувати інформацію, структурувати дані і зрозуміти складні взаємозв'язки. Наведемо кілька типів графічних діаграм, які можуть бути використані в управлінні конфліктами:

1) Діаграма Вена. Ця діаграма допомагає виявити спільні інтереси та відмінності між сторонами конфлікту. Вона дозволяє візуалізувати, де інтереси перетинаються, а де розходяться.

2) Дерево рішень. Використовується для аналізу можливих варіантів дій у конфліктній ситуації. Дерево рішень допомагає оцінити наслідки кожного варіанту і вибрати найбільш ефективний шлях.

3) Мапа стейкхолдерів. Ця діаграма показує всіх учасників конфлікту та їхній вплив на ситуацію. Вона може допомогти зрозуміти, хто є ключовими гравцями, а також які інтереси та позиції вони займають.

10. Метод «Консультації з експертами». Залучення професіоналів або спеціалістів для проведення аналізу конфліктів і навчання менеджерів управлінню ними.

Консультації з експертами в управлінні конфліктами можуть бути надзвичайно корисними для організацій і окремих осіб, які прагнуть ефективно вирішувати конфлікти. Експерти можуть надати цінні знання, досвід і стратегії, які допоможуть у розумінні та вирішенні конфліктних ситуацій. Під час консультацій можуть бути охоплені наступні аспекти:

1) Аналіз конфлікту. Експерти можуть допомогти проаналізувати природу конфлікту, визначити його причини, учасників та динаміку. Це дозволяє зрозуміти, що саме викликало конфлікт і які інтереси стоять за ним.

2) Стратегії вирішення конфліктів. Консультанти можуть надати рекомендації щодо різних стратегій вирішення конфліктів, таких як медіація, арбітраж, переговори або інші підходи. Вони можуть допомогти вибрати найбільш підходящий метод для конкретної ситуації.

3) Комунікаційні навички. Експерти можуть навчити учасників конфлікту ефективним комунікаційним навичкам.

Вирішальну роль у контролі поведінки персоналу в конфліктних ситуаціях відіграє керівництво санаторно-профілакторійного закладу.

Керівник у конфліктних ситуаціях може діяти як:

- предмет конфлікту;

- посередники.

Найчастіше керівник безпосередньо втягується в конфлікт у таких випадках:

- порушення службової етики;
- відхилення від норм трудового права;
- допускання несправедливої оцінки роботи та поведінки підлеглих.

При вирішенні конфліктів керівник повинен дотримуватися таких правил:

- конфліктні ситуації не варто занадто розбирати. Часті розмови з представниками сторін конфлікту зазвичай лише посилюють конфлікт.

- не варто засмучуватися через анатомію конфлікту, тому що натяки на розвиток конфлікту неприємні, посилюють взаємну неприязнь і розпалюють конфлікт.

- ви не можете вирішити конфлікти командою. При вирішенні конфліктної ситуації необхідно апелювати до добрих почуттів людей, усунути ворожість і втрату об'єктивності у стосунках.

- немає потреби приділяти особливу увагу розгляду чуток, адже це дані сумнівного походження.

Розрізняють такі способи вирішення конфліктів керівниками:

1. Односторонній. Одна зі сторінок прихована. Характеристика вирішення конфлікту автократичним лідером. При цьому підлеглий заглиблюється в себе, дотримується власної думки або вступає у відкриту боротьбу з начальником.

2. Компроміс. Обидві сторони постійно поступаються одна одній і ведуть до взаємоприйнятних рішень.

3. Інтегративна. Шукається нове вирішення конфлікту, яке буде вигідне обом сторонам. Цей метод вважається найбільш ефективним. Вміння керувати конфліктом має вирішальне значення. Після закінчення конфліктів підвищується якість індивідуальної роботи як керівників, так і співробітників.

ВИСНОВКИ

Конфлікти - це ситуації, коли взаємодіють дві або більше сторін з протилежними інтересами, цілями або поглядами, що може призвести до напружених або некоректних взаємин між ними. Конфлікти можуть виникати у будь-якій сфері життя, включаючи особисті, професійні, соціальні або політичні відносини.

Конфлікт в санаторно-профілакторному закладі може виникнути при будь-яких неузгодженнях, проблемах або суперечках між працівниками закладу, між персоналом та пацієнтами або між самими пацієнтами. Такі конфлікти можуть виникати через різні погляди, цінності, потреби або непорозуміння.

Управління конфліктами в санаторно-профілакторному закладі може бути складним завданням, оскільки тут працюють люди з різними характерами, потребами і вимогами. Однак існує кілька методів, які можуть допомогти вирішити конфлікти в цьому середовищі: комунікація, посередництво, тренінги і семінари, розробка політики управління конфліктами, дотримання правил.

Об'єктом дослідження в роботі є Товариство з обмеженою відповідальністю «Санаторій-профілакторій «Діброва». Основними функціями санаторію є зміцнення здоров'я, профілактика різних захворювань та формування у громадян навичок здорового способу життя.

Оцінка фінансово-господарської діяльності ТОВ «Санаторій-профілакторій «Діброва» показали високий рівень ефективності корпоративного управління, що ще раз підтвердило правильний вибір моделі корпоративного управління.

Проаналізувавши організаційне управління ТОВ «Санаторій-профілакторій «Діброва», дійшли висновку, що необхідно вдосконалити організаційну структуру підприємства, створивши відділ управління якістю, цілеспрямовано займаючись підвищенням якості готельних послуг, аудитом

якості санаторію, та впровадження міжнародних стандартів якості. та заповнюваність готелю та служби охорони праці з метою зменшення травматизму на підприємстві.

Конфлікти в санаторно-профілакторних закладах можуть виникати з різних причин, таких як недоліки у роботі персоналу, недооцінки гостями послуг або конфлікти між гостями.

При здійсненні аналізу ефективності управління конфліктами в ТОВ «Санаторій-профілакторій «Діброва» з'ясувалось, що в санаторії існують міжособистісні конфлікти, конфлікти інтересів, а також організаційні конфлікти. До джерел конфлікту в санаторії можна віднести соціальні та економічні інтереси; конфлікт пов'язаний із різними цінностями. Особистісний конфлікт в ТОВ «Санаторій-профілакторій «Діброва» виникає між окремими особами через особисті неприязні або непорозуміння; Організаційний конфлікт виникає всередині санаторію через структурні або управлінські проблеми.

В ТОВ «Санаторій-профілакторій «Діброва» запроваджені наступні методи управління: організаційно-розпорядчі, економічні, мотиваційні.

Для збору даних про конфлікти директор ТОВ «Санаторій-профілакторій «Діброва» провів опитування, інтерв'ю, фокус-групи, щоб зібрати відгуки від співробітників щодо їхнього досвіду у вирішенні конфліктів. На основі зібраних матеріалів директор проаналізував результати для виявлення ефективності застосованих методів і дійшов висновку, що вирішено організаційний конфлікт. На основі аналізу розроблено стратегію для поліпшення управління конфліктами, враховуючи навчання співробітників та впровадження нових процесів.

Керівництву ТОВ «Санаторій-профілакторій «Діброва» можна рекомендувати постійно відстежувати ефективність вжитих заходів та вносити корективи за необхідності.

Для аналізу та управління конфліктами в ТОВ «Санаторій-профілакторій «Діброва» можна використовувати різноманітні інструменти та

методики: опитування і анкети; SWOT-аналіз; Фокус-групи; метод "5 чому"; моделювання конфліктів; метод «Теплові карти»; метод «Технології управління проектами»; метод «Кейс-стадії»; метод «Графічні діаграми»; консультації з експертами.

У ТОВ «Санаторій-профілакторій «Діброва» для усунення конфліктів можна використовувати наступні методи комунікації:

1. Відкритий та ефективний обмін інформацією між персоналом та пацієнтами.
2. Використання позитивної мови та невербальних засобів спілкування, які сприяють побудові довіри та підтримці сприятливого клімату.
3. Залучення третьої сторони або медіатора для допомоги у вирішенні конфлікту. Це може бути психолог, соціальний працівник або уповноважена особа.
4. Систематична зворотна зв'язок та оцінка ефективності вжитих заходів для уникнення подібних ситуацій у майбутньому.

Ці методи сприяють покращенню комунікації та співпраці всередині закладу та зменшенню конфліктів.

Управління конфліктами в санаторно-профілакторних закладах може бути складним завданням, оскільки такі установи зазвичай мають велику кількість персоналу та клієнтів, що може призвести до різноманітних конфліктних ситуацій. Деякі можливі механізми управління конфліктами включають:

1. Встановлення чітких правил і процедур щодо вирішення конфліктів.
2. Проведення тренінгів для персоналу з навичок управління конфліктами та спілкування.
3. Створення механізмів для анонімного повідомлення про конфлікти та шляхи їх вирішення.
4. Залучення посередника або третьої сторони для допомоги вирішення конфліктів.

5. Система постійного покращення та навчання для уникнення конфліктних ситуацій у майбутньому.

Ці підходи допомагатимуть забезпечити ефективне управління конфліктами в санаторно-профілакторних закладах для забезпечення спокою та комфорту для всіх працівників та клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві // Економіка транспортного комплексу. 2022. Вип. 40. URL: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2022.40.22> (дата звернення: 30.08.2024).
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: «ЦП «Компринт», 2020. 466 с.
3. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. Маркетинг і менеджмент інновацій: 2012. № 3. С.111–119. Витоки ділових конфліктів та їх роль в процесі управління. URL: <http://referat.repetitor.ua> (дата звернення: 21.08.2024).
4. Біловодська О. А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 177–182. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/63840> (дата звернення: 23.06.2024).
5. Ващенко І. В. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. / І. В. Ващенко, М. І. Кляп. К. : Знання, 2013. – 408 с.
6. Ведмідь Н. І. Класифікація санаторно-курортних і оздоровчих підприємств / Н. І. Ведмідь // Культура народів Причорномор'я. 2012. № 238. С. 9–13.
7. Ведмідь Н. Методологічні основи типізації суб'єктів санаторно-курортної діяльності / Н. Ведмідь // Вісник КНТЕУ. 2012. № 6. С. 72–83.
8. Вирішення конфліктів у бізнесі URL: http://www.commonground.org.ua/ukr/cr_business.shtml (дата звернення: 23.06.2024).
9. Витоки ділових конфліктів та їх роль в процесі управління. URL: <http://referat.repetitor.ua/> (дата звернення: 12.06.2024).

10. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання . Бюлетень НСПП. 2005. №11. С. 50–54.
11. Влащенко Н. М. Управління курортами : навч. посібник / Н. М. Влащенко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 226 с.
12. Гаврилко Г. П. Регіональні санаторно-курортні кластери: основні ознаки та принципи формування / Г. П. Гаврилко // Науковий вісник Ужгородського університету. 2016. Вип. 1 (47). Т. 2. С. 73–77.
13. Гарматюк О. Механізми попередження і розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні . Соціально-економічні проблеми і держава. 2010. Вип. 1 (3) С. 50–55.
14. Городняк І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. 2022. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (6). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01> (дата звернення: 23.07.2024).
15. Гришина Н. В. Психологія конфлікту. Київ : Либідь, 2010. 258 с.
16. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.
17. Жаворонкова Г.В. Управління конфліктами : навч. посібник. К. : Кондор, 2010. 170 с.
18. Захарчин Г. М., Винничук Р. О. Управління конфліктами : навчальний посібник. Львів : Львівська політехніка, 2017. 160 с.
19. Зінчина, О.Б. Конфліктологія : навч. посібник / О.Б. Зінчина. Харків: ХНАМГ, 2007. 164 с.
20. Кавиліна Г. К. Конфліктологія : навчальний посібник. Одеса : ТОВ «Лерадрук», 2021. 153 с.
21. Казаков В. Соціальний конфлікт: проблема визначення / В. Казаков // Соціол.: теорія, методи, маркетинг. 2014. № 3. С. 156–166.

22. Казначеева С. Н., Бистрова Н. В., Казначеев Д. А. До питання про управління конфліктами в організації. Інноваційна економіка: перспективи розвитку і вдосконалення. 2019. № 6. С. 36–42.
23. Каленюк І. С. Соціальні аспекти розвитку рекреації і туризму як значущого сегменту світового господарства : теоретико-методологічні застави / І. С. Каленюк, Т. М. Котенко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2015. Випуск 3. С. 172–176.
24. Керування конфліктами. URL: <https://pedagogy.lnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2019/03/LEKTSIYI-9-10.pdf> (дата звернення: 10.06.2024).
25. Книш А. Є. Діагностика типу морального лідерства у сфері бізнесу: навч. посіб. Київ : ДП «НВЦ “Пріоритети”», 2016. 40 с.
26. Ковач М. Й. Концептуальні основи інноваційного розвитку санаторно-курортного господарства регіону / М. Й Ковач // Економіка і регіон : ПолтНТУ. 2018. №3 (30). С. 58–63.
27. Колесник, Т., & Собітнюк, Т. Управління конфліктами в колективі як елемент іміджу підприємства. Наукові інновації та передові технології, № 6 (20), 2023.
28. Конфліктологія: навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. Х.: Право, 2012. 128 с.
29. Кравченко О. П. Погляд конфліктолога на онтосинтез конфлікту. / О. П. Кравченко // Соціологічні дослідження. 2014. №49. С. 103–112.
30. Криворучко, О. Аналіз конфлікту в колективі / О. Криворучко // Персонал. 2003. № 4 – 5. С. 101 – 103.
31. Кулініч І. О. Психологія управління : підручник. Київ : Знання, 2011. 415 с.
32. Кульчицька А. Г. Роль менеджера в процесі управління конфліктами. Тези міжвузівської науково-практичної конференції, присвяченої Дню науки. ЖДТУ, 2012. Т.2, С. 318–319.

33. Лісений, Є., Лісеная, А. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. Економіка та суспільство, 2022. (35). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-5> (дата звернення: 10.06.2024).
34. Мантур-Чубата, О. С., & Сайко, А. М. Особливості управління конфліктами в трудовому колективі. Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал. 2018. Вип. 23. С. 230–233.
35. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія : навч.-метод. посіб. Львів : Галич-Прес, 2018. 76 с.
36. Мороз, О.О. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства: монографія / О.В. Мороз, О.А. Сметанюк, О.В. Лазарчук. – Вінниця: ВНТУ, 2010. – 256 с.
37. Нагаєв В.М. Конфліктологія: курс лекцій (модульний варіант) : навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2004. 198 с.
38. Олійник І. В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. URL: [file:///C:/Users/A/Downloads/682-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2912-2-10-20240628%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/A/Downloads/682-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2912-2-10-20240628%20(2).pdf) (дата звернення: 10.06.2024).
39. Омелянець С. М. Еколого-економічне природокористування на курортних територіях / С. М. Омелянець // Медична реабілітація і курортологія. 2004. № 3. С. 102–104.
40. Орбан-Лембрик Л. До питання про міжгрупові конфлікти й упередження. Соціальна психологія. 2007. №3. С. 3–17.
41. Організація санаторно-курортного лікування та оздоровлення в Україні [Електронний ресурс]. / В. В. Кулик, О. А. Торохін, О. А. Владимиров, Л. Я. Гріняєва, Е. О. Гоженко URL: http://www.vafk.com/gallery/1_6.pdf (дата звернення: 10.08.2024).
42. Позднякова Л. О., Гриценко Н. В. Управління конфліктами: конспект лекцій / Харків: Український державний університет залізничного транспорту, 2018. 75 с.

43. Примуш М. В. Конфліктологія. Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2006. –288 с.
44. Сазонова Т. О., Михайлова О. В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 539–542. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/110.pdf> (дата звернення: 23.07.2024).
45. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посіб. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 296 с.
46. Сінгаєвський І.О, Репіч Т.А. Управління конфліктами: Конспект лекцій для студентів за напрямом підготовки 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці» всіх форм навч. Київ : НУХТ, 2012. 80 с.
47. Сорока, О., Близнюк, О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. Економіка та суспільство. 2023, (56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139> (дата звернення: 23.06.2024).
48. Тихомирова Є. Б. Конфліктологія та теорія переговорів: Підручник / Є. Б. Тихомирова, С. Р. Постоловський. Рівне : Перспектива, 2017. – 240 с.
49. Шаульська Л. В., Гринкевич Р. І. Управління конфліктами компетентнісної та соціально-психологічної природи в інноваційно-активній організації. Вісник економічної науки України. 2022. № 2 (43). С. 132-139. URL: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).132-139](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).132-139) (дата звернення: 23.07.2024).
50. Чумиков А. Н. Керування конфліктами: навч. посіб. Київ: МАУП, 2003. 97 с.
51. URL: <https://dibrovabc.com.ua/?setlang=ua> (дата звернення: 23.05.2024).