

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Фармацевтичний факультет
Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ
КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти групи

МОБ 22(3,10з) спеціальності: 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми «Менеджмент»

Дар'я ЄРЧЕНКО

Керівник: завідувач кафедри менеджменту,
маркетингу та забезпечення якості у фармації д. фарм.
н., професор Володимир МАЛИЙ

Рецензент: професор закладу вищої освіти кафедри
соціальної фармації, д.фарм.н., професор

Вікторія НАЗАРКІНА

Харків — 2026 рік

АНОТАЦІЯ

Випускна кваліфікаційна робота присвячена удосконаленню механізмів управління конфліктами в трудовому колективі фармацевтичної організації ТОВ «АПТЕКА911.ЮА».

У роботі на основі аналізу літературних джерел досліджено теоретико-методологічні засади управління конфліктами в організаціях. Розглянуто сутність, типологію та причини виникнення конфліктних ситуацій, а також вивчено процесний підхід, алгоритми та стратегічні тактики їх розв'язання в сучасному менеджменті.

Здійснено аналіз системи управління конфліктами на прикладі трудового колективу Центральної аптеки №9 ТОВ «АПТЕКА911.ЮА». Проведено характеристику основних фінансово-економічних показників діяльності, досліджено стан соціально-психологічного клімату та чинних методів менеджменту. На основі результатів анкетування персоналу визначено рівень конфліктності та ефективність комунікацій у колективі аптечної мережі.

Розроблено напрями удосконалення механізмів управління конфліктами, зокрема запропоновано комплексну програму попередження та розв'язання конфліктів у трудовому колективі. Обґрунтовано впровадження інноваційних методів конфлікт-менеджменту та проведено оцінку їх соціально-економічної ефективності.

Робота викладена на 57 сторінках друкованого тексту, містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Матеріал ілюстровано 8 рисунками та 22 таблицями, використано 39 джерел наукової літератури.

Ключові слова: управління конфліктами, трудовий колектив, Центральна аптека, ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», конфлікт-менеджмент, соціально-психологічний клімат, методи розв'язання конфліктів.

ANNOTATION

The final qualifying work is devoted to the improvement of conflict management mechanisms within the workforce of the pharmaceutical organization LLC «APTEKA911.UA».

Based on the analysis of academic sources, the paper explores the theoretical and methodological foundations of conflict management in organizations. The essence, typology, and causes of conflict situations are examined, along with the process approach, algorithms, and strategic tactics for their resolution in modern management.

An analysis of the conflict management system was conducted using the workforce of Central Pharmacy No. 9 LLC «APTEKA911.UA» as a case study. The main financial and economic performance indicators were characterized, and the state of the socio-psychological climate and existing management methods were investigated. Based on the results of staff surveys, the level of conflict and the effectiveness of communication within the pharmacy network team were determined.

Directions for improving conflict management mechanisms were developed, specifically proposing a comprehensive program for the prevention and resolution of conflicts in the workforce. The implementation of innovative conflict management methods was justified, and their socio-economic efficiency was assessed.

The thesis consists of 57 pages of printed text and includes an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices. The material is illustrated with 8 figures and 22 tables, and 39 scientific literature sources were used.

Key words: conflict management, workforce, Central Pharmacy, LLC «APTEKA911.UA», conflict management, socio-psychological climate, conflict resolution methods.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ....	9
1.1 Теоретико-методологічні основи дослідження сутності, типології та причин виникнення конфліктів в організаціях.....	9
1.2 Процесний підхід до розв'язання конфліктів: алгоритми та стратегічні тактики.....	15
1.3 Структурні методи та ефективні інструменти управління конфліктними ситуаціями в менеджменті	20
Висновки за розділом 1.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ЦЕНТРАЛЬНІЙ АПТЕЦІ № 9 ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»	25
2.1 Загальна характеристика та аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності Центральної аптеки №9 ТОВ «АПТЕКА911.ЮА».	25
2.2 Дослідження стану соціально-психологічного клімату та чинних методів менеджменту конфліктів в Центральної аптеки №9 ТОВ «АПТЕКА911.ЮА».....	37
2.3 Аналіз результатів анкетування персоналу щодо рівня конфліктності та ефективності комунікацій у колективі.....	43
Висновки за розділом 2.....	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ЦЕНТРАЛЬНІЙ АПТЕЦІ №9 ТОВ «АПТЕКА911.ЮА».....	48
3.1 Розробка комплексної програми попередження та розв'язання конфліктів у трудовому колективі Центральної аптеки №9.....	48
3.2 Впровадження інноваційних методів конфлікт-менеджменту та оцінка їх соціально-економічної ефективності	53
Висновки за розділом 3.....	56
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Ефективність функціонування сучасної фармацевтичної організації безпосередньо залежить від злагодженої роботи персоналу та якості системи управління людськими ресурсами. У трудовому колективі аптечного закладу неминуче виникають конфліктні ситуації, зумовлені високою відповідальністю, інтенсивністю праці та специфікою взаємодії з клієнтами. Уміння менеджменту вчасно діагностувати та конструктивно розв'язувати суперечки є стратегічно важливим для збереження стабільності організації. Особливо гостро ця проблема стосується великих підрозділів, таких як Центральна аптека (ЦА) №9 ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», де велика кількість персоналу та цілодобовий графік роботи вимагають вдосконалених механізмів конфлікт-менеджменту. Саме тому дослідження шляхів удосконалення управління конфліктами є необхідною умовою для підвищення ефективності діяльності фармацевтичних організацій.

Актуальність дослідження. Трансформаційні процеси в економіці та кризові виклики сьогодення висувають нові вимоги до соціально-психологічного клімату в колективах фармацевтичної галузі. Для флагманського підрозділу мережі, яким є ЦА №9, деструктивні конфлікти можуть стати причиною зниження якості обслуговування та плинності кадрів, що підтверджує необхідність наукового пошуку дієвих інструментів регулювання трудових відносин. Теоретико-методологічні засади дослідження конфліктів у менеджменті закладено у працях О. В. Ареф'євої, С. Т. Пілецької, М. С. Лістрової. Стратегічні тактики розв'язання конфліктів та роль менеджменту комунікацій аналізували Н. В. Глебова, О. А. Біловодська, Т. В. Кириченко. Специфіку виникнення конфліктних ситуацій саме у фармацевтичних організаціях та їх вплив на виробничі процеси досліджували Л. М. Дехтяр, О. Ю. Рогуля, А. А. Чегрінець та Г. С. Бабічева. Важливі психологічні аспекти медіації та регулювання клімату в колективі представлені в доробках Л. В. Долинської, Л. П. Матяш-Заяц, Г. В. Ложкіна та Н. І. Пов'якель. Питання конфліктної

компетентності менеджерів та ефективних інструментів управління вивчали І. Сушик, О. Парфенюк та Н. Чернікова. Незважаючи на ґрунтовність наявних розробок, динамічність фармацевтичного ринку та особливості роботи великих цілодобових аптек у м. Харків потребують додаткового аналізу та розробки практичних рекомендацій, що і зумовлює актуальність даної роботи [1 – 5; 7 – 10, 17 – 20, 26, 27, 33 – 35].

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів управління конфліктами в трудовому колективі ЦА №9 ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» для покращення соціально-психологічного клімату та підвищення ефективності діяльності організації.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі **завдання**:

1. Дослідити теоретико-методологічні основи сутності, типології та причин виникнення конфліктів в організаціях.
2. Розглянути процесні підходи, алгоритми та стратегічні тактики розв'язання конфліктних ситуацій у сучасному менеджменті.
3. Надати загальну характеристику діяльності ЦА №9 ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» та проаналізувати її основні фінансово-економічні показники.
4. Провести діагностику стану соціально-психологічного клімату та проаналізувати результати анкетування персоналу щодо рівня конфліктності в колективі.
5. Розробити комплексну програму попередження та розв'язання конфліктів, адаптовану до умов роботи досліджуваної аптеки.
6. Обґрунтувати впровадження інноваційних методів конфлікт-менеджменту та оцінити їх соціально-економічну ефективність.

Об’єкт дослідження — процес управління конфліктами в трудовому колективі фармацевтичної організації.

Предмет дослідження — сукупність теоретичних засад, методів та прикладних інструментів удосконалення механізмів управління конфліктами в ЦА №9 ТОВ «АПТЕКА911.ЮА». Сайт ЦА №9 ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» (<https://apteka911.ua/ua/map/golovna-apteka-m1756>), результати анкетування респондентів.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: метод теоретичного узагальнення — для систематизації наукових підходів до розуміння сутності та типології конфліктів у трудовому колективі; аналіз і синтез — для виявлення взаємозв’язків між організаційною структурою аптеки та чинниками виникнення конфліктних ситуацій; порівняльний аналіз — для оцінки ефективності різних стратегічних тактик розв’язання конфліктів у сучасному менеджменті; SWOT-аналіз — для визначення сильних і слабких сторін системи управління персоналом, а також можливостей і загроз у контексті мінімізації конфліктності в організації; анкетування та соціометричне дослідження — для діагностики рівня конфліктності та стану соціально-психологічного клімату серед персоналу Центральної аптеки №9; економіко-статистичні методи — для аналізу фінансово-економічних показників діяльності організації та оцінки ефективності запропонованих заходів; метод моделювання — для розробки комплексної програми попередження та розв’язання конфліктів у трудовому колективі.

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативно-правові документи України, зокрема Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» [12]; матеріали наукових досліджень провідних учених, чії праці присвячені конфлікт-менеджменту та фармації, наукові публікації у періодичних виданнях, спеціальна наукова і довідкова література галузевого спрямування; внутрішня звітність та фінансова

документація ЦА №9 ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», результати анкетування працівників, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Елементи наукової новизни досліджень. Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні підходів до формування системи конфлікт-менеджменту фармацевтичної організації шляхом поєднання традиційних методів управління персоналом та сучасних інструментів медіації і стрес-менеджменту. Розроблено адаптивну модель комплексної програми попередження та розв'язання конфліктів, що враховує специфіку цілодобового режиму роботи, високу інтенсивність клієнтського потоку та особливості соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ЦА №9 в умовах сучасних кризових викликів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості впровадження комплексу запропонованих заходів у діяльність ЦА №9 ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» з метою підвищення ефективності управління конфліктними ситуаціями та забезпечення стабільності колективу. Запропоновані рекомендації сприяють оптимізації внутрішніх комунікацій, зниженню рівня плинності кадрів, зростанню лояльності співробітників і підвищенню якості фармацевтичного обслуговування населення.

Апробація результатів дослідження і публікації. За результатами досліджень опубліковані тези на XII науково-практичній Internet-конференції з міжнародною участю «Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики» (м. Харків, 19 березня 2026 р.). Результати наведено у Додатку В.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота викладена на 57 сторінках друкованого тексту, яка включає 22 таблиці, 8 рисунків та 39 джерел літератури (із них 5 – іноземною мовою).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1 Теоретико-методологічні основи дослідження сутності, типології та причин виникнення конфліктів в організаціях

З позиції соціально-психологічного підходу, «конфлікт» розглядається як граничне загострення суперечностей, що виникають у процесі взаємодії між індивідами чи групами, проявляючись як відкрите протиборство сторін заради реалізації власних інтересів і стратегічних цілей. У цьому контексті слід розрізнити поняття конфлікту та конфліктної ситуації, яка являє собою об'єктивні передумови виникнення суперечностей. Типовим прикладом у фармацевтичній діяльності є обмеженість технічних ресурсів, зокрема наявність лише однієї одиниці оргтехніки для великого штату працівників: сама по собі черга на роздрукування аотацій чи накладних є лише потенційним чинником напруженості, проте в умовах часового дефіциту вона стає безпосереднім підґрунтям для виникнення деструктивного зіткнення. Центральним елементом такої взаємодії виступає об'єкт конфлікту — матеріальний ресурс або нематеріальне благо, навколо якого виникає розбіжність інтересів. Визначальним фактором тут є не стільки фізична сутність предмета, скільки суб'єктивна цінність, якою його наділяють сторони, що ілюструє міфологічне «яблуко розбрату», де незначний об'єкт став детонатором масштабного протистояння [11, 13, 15, 16, 21, 22, 24, 30, 31, 33, 36].

Науковці виділяють дві ключові ознаки об'єкта: ціннісна значущість, що змушує учасників вступати у протиріччя, та дефіцитність (обмежена кількість або якість), яка не дозволяє одночасно задовольнити потреби всіх сторін. При цьому об'єкт може мати як явний, так і латентний характер, коли за формальними приводами приховуються глибинні міжособистісні суперечності. Чітка ідентифікація справжнього об'єкта є неодмінною умовою успішного вирішення

конфлікту, інакше у відносинах учасників залишиться ризик нових зіткнень [13, 15, 16, 22, 24, 28, 30, 31, 33, 36].

Важливим також є розмежування суб'єктів та учасників конфлікту: суб'єкти безпосередньо створюють конфліктну ситуацію та впливають на її перебіг, тоді як учасники можуть бути залучені до процесу епізодично, не маючи власних стратегічних інтересів у кінцевому результаті [13, 15, 16, 22, 24, 30, 31, 33, 36].

Суб'єкти конфлікту представляють «активну» сторону протистояння, оскільки вони наділені здатністю свідомо формувати конфліктну ситуацію та коригувати хід подій відповідно до власних інтересів. Важливою характеристикою суб'єкта є вольовий аспект: вступаючи у протистояння, особа усвідомлено відстоює конкретні цілі. При цьому в процесі ескалації чи затухання конфлікту статуси «учасників» та «суб'єктів» можуть динамічно змінюватися [13, 15, 16, 22, 24, 30, 31, 33, 36].

Класифікація конфліктних зіткнень здійснюється за низкою критеріїв, серед яких ключовим є наявність об'єкта (об'єктні та безоб'єктні конфлікти). Особливу практичну значущість для менеджменту фармацевтичної організації має диференціація конфліктів за ступенем їхньої тривалості та емоційної інтенсивності (табл. 1.1) [13, 15, 16, 22, 24, 30 – 33; 36 – 38].

Таблиця 1.1

Класифікація конфліктів за ступенем тривалості та інтенсивності

Тип конфлікту	Характерні особливості та прояви	Вплив на суб'єктів взаємодії
1	2	3
Бурхливі швидкозростаючі	Висока концентрація афективних проявів, крайній ступінь негативізму та спонтанність	Швидка ескалація напруженості, складність оперативного контролю

1	2	3
Гострі тривалі	Виникають на ґрунті глибоких, стійких і непримиренних суперечностей	Сторони зберігають високий рівень самоконтролю та виваженості вчинків при стабільній ворожості
Слабко виражені уповільнені	Відсутність гостроти; одна зі сторін свідомо уникає відкритої конфронтації або не виявляє чіткої позиції.	Латентний характер суперечності, що може призвести до тривалого «отруєння» клімату в колективі.
Слабко виражені швидкоплинні	Носять епізодичний характер і стосуються несуттєвих розбіжностей.	Обидві сторони зацікавлені у максимально швидкому знаходженні компромісу та розв'язанні проблеми.

Джерело: складено автором на підставі: [13, 15, 16, 22, 24, 30, 31, 33, 36].

Аналіз даних таблиці 1.1 показує, що за тривалістю та інтенсивністю конфлікти мають широкий діапазон проявів — від афективних спонтанних зіткнень до прихованих уповільнених процесів. Визначено, що найскладнішими для управління є гострі тривалі конфлікти, оскільки вони ґрунтуються на непримиренних суперечностях і потребують глибокої медіації. Розуміння цієї типології є критично важливим для менеджменту аптеки, адже воно дозволяє підібрати адекватний інструментарій впливу залежно від емоційної гостроти та часових меж протистояння. Вчасна ідентифікація сигнальної функції конфлікту дозволяє менеджменту оперативно реагувати на деструктивні тенденції в колективі. Функціональна природа конфлікту відображає його соціальне призначення та взаємозв'язок з іншими аспектами організаційного життя. Зокрема, оцінка функцій базується на аналізі наслідків зіткнення та спрямованості стосунків між суб'єктами-конфліктерами [13, 15, 16, 22, 24, 30, 31, 33, 36].

Конфліктне зіткнення є складним явищем, яке неможливо оцінити однозначно, оскільки воно виступає способом соціальної взаємодії в умовах несумісності поглядів та інтересів. За своєю природою конфлікт одночасно містить творчий і руйнівний потенціал, приносячи як користь, так і шкоду організації. Саме тому функції конфлікту розглядаються крізь призму їхньої позитивної та негативної спрямованості (табл. 1.2). Численні факти практичної діяльності підтверджують функціональну розмаїтість наслідків конфліктної взаємодії для життєдіяльності трудового колективу [13, 15, 16, 22, 24, 31, 33].

Таблиця 1.2

Функціональна спрямованість конфліктів в організації

Функція конфлікту	Позитивна спрямованість (конструктивна)	Негативна спрямованість (деструктивна)
1	2	3
Інтеграція персоналу	Розрядження напруженості у відносинах; узгодження індивідуальних і колективних інтересів; консолідація гру	Ослаблення єдності колективу; порушення балансу інтересів; прояви несумлінного ставлення до праці та анархії
Активізація зв'язків	Надання взаємодії динамічності та мобільності; посилення узгодженості у досягненні спільних цілей	Непогодженість дій; ослаблення взаємної зацікавленості в успіху; встановлення перешкод для співробітництва
Сигналізація про напруженість	Виявлення невирішених проблем; стимулювання роботи над недоліками в умовах праці та її охорони	Різде вираження незадоволення діями адміністрації; зростання розчарування працею; «протестні» настрої

1	2	3
Інноваційна функція	Підвищення мотивації; стимулювання професійного розвитку та творчого пошуку оптимальних рішень	Створення перешкод трудовій активності; придушення ділового настрою та творчої ініціативи працівників
Трансформація відносин	Формування здорового соціально-психологічного клімату на засадах взаємної довіри та поваги	Погіршення моральної атмосфери; ускладнення процесу відновлення ділових стосунків і партнерства
Інформаційна функція	Підвищення рівня інформованості працівників про стан справ; знаходження «спільної мови» в діалозі	Посилення недружньої поведінки; ухилення від співробітництва; перешкоди для вільного обміну думками
Профілактика протиборства	Урегулювання суперечностей на взаємній основі; послаблення конфронтації у трудовому колективі	Нагнітання ворожості; ухилення від примирних процедур; перехід суперечки у відкрите протиборство

Джерело: складено автором на підставі: [7, 30].

Аналіз даних, наведених у таблиці 1.2, показує, що конфлікти в організації мають суперечливий характер впливу, поєднуючи в собі як деструктивні ризики, так і конструктивні можливості для розвитку колективу. Позитивна спрямованість функцій сприяє інтеграції персоналу, активізації інноваційного потенціалу та формуванню здорового соціально-психологічного клімату на засадах довіри. Водночас деструктивні прояви, такі як посилення ворожості та ухилення від співробітництва, сигналізують про необхідність застосування ефективних управлінських механізмів для профілактики відкритого протиборства.

Ефективність такого управління безпосередньо залежить від точної ідентифікації сторін, залучених до протистояння, оскільки кожна категорія конфлікту потребує специфічних методів нівелювання напруженості. З огляду на

це, науковці виділяють чотири основні види конфліктів за характером їх учасників (рис. 1.1) [13, 15, 16, 22, 24, 30, 31, 33, 36]:

- внутрішньоособистісні — виникають у межах однієї особистості як зіткнення суперечливих внутрішніх мотивів чи вимог;
- міжособистісні — найпоширеніший вид, що проявляється як зіткнення двох або більше індивідів через розбіжність поглядів, характерів чи інтересів;
- між особистістю і групою (внутрішньогрупові) — виникають у разі невідповідності поведінки чи цінностей окремого працівника очікуванням і нормам усього колективу;
- між двома або декількома групами людей (міжгрупові) — характеризуються протистоянням між окремими структурними підрозділами або неформальними об'єднаннями всередині аптечної організації.

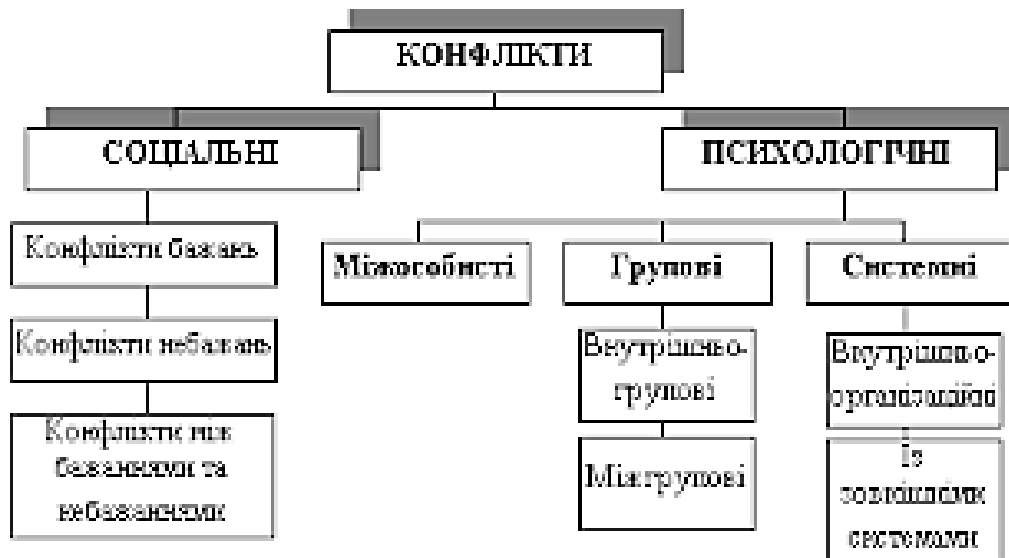


Рис. 1.1 Види конфліктів

Таким чином, на основі проведеного аналізу з'ясовано, що конфлікт в організації постає як граничне загострення незгод, спричинене нестачею засобів чи неспівпадінням прагнень сторін, що вимагає чіткого розрізнення між об'єктивними передумовами та безпосереднім зіткненням. Завдяки поділу протиріч за тривалістю та колом дійових осіб доведено, що успішність

керівництва трудовим колективом залежить від вчасного виявлення ознак напруженості та розуміння вістувальної дії неузгодженості. Обґрунтовано подвійну природу такого протистояння, подолання якого дозволяє перетворити руйнівні чинники на засіб згуртування колективу та вдосконалення внутрішньої взаємодії в фармацевтичному секторі.

1.2. Процесний підхід до розв'язання конфліктів: алгоритми та стратегічні тактики

Усунення або розв'язання неузгодженості є кінцевим ступенем її поступу, що стає можливим завдяки докорінній зміні об'єктивних обставин або через перетворення внутрішніх уявлень, які склалися в учасників подій. У науковій практиці цей перебіг розглядається як послідовність дій, спрямованих на припинення протиборства та віднайдення спільних засад між супротивниками. Залежно від глибини досягнутих зрушень, можливе подвійне подолання незгоди: часткове, за якого вгамовується лише зовнішня боротьба, проте зберігається внутрішнє прагнення до суперечки, та повне, коли неладу позбуваються як на рівні вчинків, так і на рівні внутрішніх спонук. Цілковитого позбавлення напруженості шляхом зміни об'єктивних обставин досягають тоді, коли учасників незгоди розводять у різні ланки організації або повною мірою задовольняють їхні власні потреби [11, 13, 15, 16, 21, 22, 24, 30, 31, 33, 36].

Часткове подолання суперечності на об'єктивному рівні відбувається тоді, коли внаслідок зміни умов праці учасники втрачають зацікавленість у продовженні боротьби, хоча їхня початкова мета залишається незмінною. До такого виду належать адміністративні заходи, що спираються на заборони та стягнення у разі їх порушення [11, 13, 15, 16, 21, 22, 24, 30, 31, 33, 36].

Значно вищої фахової обізнаності керівника потребують випадки, коли розв'язання незгоди відбувається через зміну поглядів учасників, що базується

на перегляді або творенні нових цінностей та настанов. Дослідники В. Бойко та О. Ковальов виокремлюють чотири основні шляхи опрацювання таких ситуацій у виробничих гуртах: попередження суперечки, керування нею, прийняття найкращих рішень у суперечливих обставинах та остаточне її розв'язання.

Обрання певної лінії поведінки залежить від ступеня наполегливості у відстоюванні власних потреб та готовності до врахування зацікавленості іншої сторони. У науковій думці виділяють п'ять основних тактик розв'язання суперечок (табл. 1.3) [11, 13, 15, 16, 21, 22, 24, 30, 31, 33, 36].

Таблиця 1.3

Тактики поведінки сторін у суперечці

Назва тактики	Характер дій та спрямованість	Доцільність застосування
1	2	3
Протистояння (суперництво)	Намагання досягти своєї мети за будь-яку ціну, ігноруючи потреби іншої сторони	Коли справа має виняткову вартість, а час на роздуми обмежений
Співпраця	Спільний пошук виходу, що повністю задовольняє вимоги обох сторін на засадах довіри.	За потреби знайти довготривале рішення та зберегти добрі стосунки
Узгодження (компроміс)	Часткове задоволення прагнень обох сторін шляхом взаємних поступок	Коли супротивники мають рівні сили та прагнуть швидкої згоди
Ухилення (уникнення)	Намагання вийти з поля зіткнення, не розв'язуючи суперечність по суті	Якщо справа є неістотною або немає можливості вплинути на хід подій
Пристосування	Відмова від власних цілей на користь іншої сторони задля збереження спокою	Коли згода в гурті є важливішою за предмет незгодженості

Джерело: складено автором на підставі: [6, 10, 19, 29, 31].

Успішне розв'язання конфліктних ситуацій можливе з допомогою розробки тактик, що враховують усі аспекти конфлікту як соціально-

психологічного явища (рис.1.2). Схема розв'язання конфлікту демонструє, як комбінація стратегій двох сторін визначає підсумковий стиль розв'язання конфлікту, де ідеальне «співробітництво» можливе лише за умови обопільної готовності до конструктиву. Особливу увагу приділено варіативності компромісу, який стає симетричним за згоди обох сторін або набуває асиметричної форми, якщо один із учасників обирає тиск чи повну поступку. Загалом логіка моделі підкреслює, що результат протистояння завжди є продуктом взаємодії, а не волею лише одного суб'єкта [7, 13, 14, 23, 25, 30].

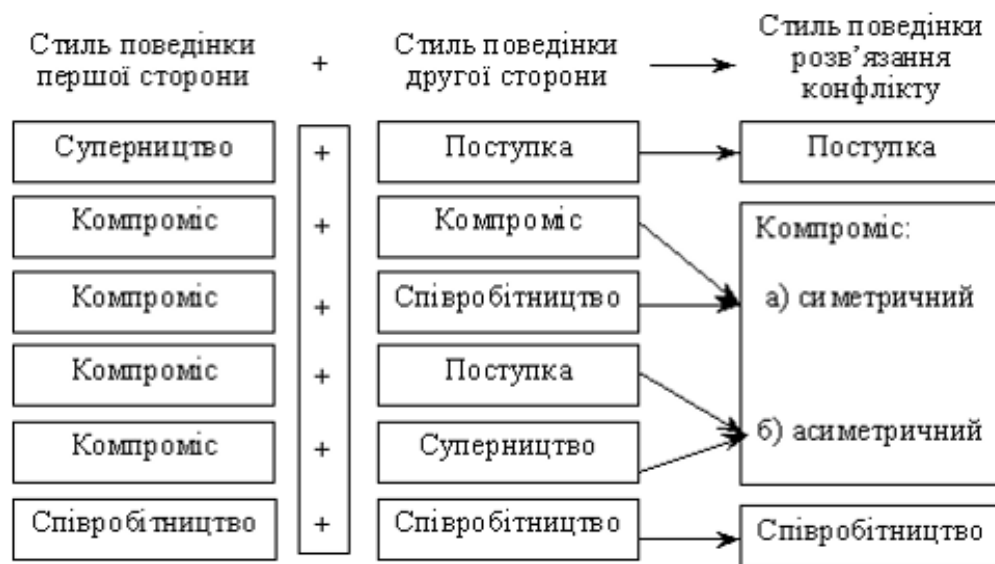


Рис. 1.2. Схема розв'язання конфлікту

Дієве подолання незгодженостей у трудовому колективі вимагає застосування чіткої послідовності дій: розпізнання ознак напруженості, оцінка справжніх спонук учасників, вибір способу впливу та нагляд за сталістю досягнутої згоди. Особливо це важливо для фармацевтичних закладів, де зміна об'єктивних умов — наприклад, перегляд черговості роботи чи вдосконалення внутрішнього обігу документів — дозволяє усунути саму причину незгоди. Вибір тактик співпраці та узгодження є вирішальним, оскільки ухилення у фармацевтичному середовищі може призвести до помилок у фаховій діяльності

та загрожувати здоров'ю людей. Виділяють тактики подолання суперечностей в організації. Результати наведено у табл.1.4. [11, 13, 15, 16, 21, 22, 24, 30, 31].

Таблиця 1.4

Науково-методичні підходи до врегулювання організаційних суперечностей

Тактика розв'язання конфлікту	Сутність та спрямованість дій
1	2
За суттю та змістом	Встановлення справжньої причини та меж поширення незгоди. Пошук виходу через усунення чинників, що породжують протилежні думки
За цілями сторін	Розмежування ділових прагнень та особистих домагань. Усвідомлення спільних завдань для зниження почуттєвого напруження
За діями та станами	Доведення шкідливості надмірного збудження, що викривляє сприйняття дійсності та загрожує становищу особи в гурті
За ознаками учасників	Врахування впливу вдачі працівників та фахової підготовленості керівника на виникнення та перебіг неузгодженостей
За наслідками	Обрання шляху подолання: від повного примирення чи взаємних поступок до перетворення суперечки у нову якість або її згасання

Джерело: складено автором на підставі: [7, 13, 14, 23, 25, 30].

Як видно із табл. 1.4, подолання суперечностей в організації базується на глибокому аналізі причин незгоди, розмежуванні ділових і особистих інтересів та зниженні емоційного напруження учасників. Успіх тактики розв'язання конфлікту залежить від професійної підготовки керівника та його здатності враховувати психологічні особливості працівників для запобігання викривленому сприйняттю дійсності. Кінцевий результат варіюється від взаємних поступок до повної трансформації суперечки в нову якість, що забезпечує конструктивний розвиток колективу.

Наслідки подолання суперечностей [37]:

- цілковите припинення протиборства через злагоду;
- визнання поразки однією зі сторін або втрата вигоди обома;
- послаблення напруги завдяки взаємним поступкам;
- перетворення на суперечку іншого виду;
- поступове затихання або примусове припинення (через звільнення чи зміни у будові установи).

Обрана тактика поведінки визначає лише загальну спрямованість дій, проте її успішне втілення потребує чіткої послідовності кроків з боку управлінського персоналу. Саме тому перехід від теоретичного вибору стратегії до практичного врегулювання суперечності відбувається через застосування фахового інструментарію. Діяльність керівника організації щодо подолання розбіжностей має бути послідовною та виваженою (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Алгоритм дій керівника щодо подолання неузгодженості

Етап втручання	Зміст управлінських дій
Виявлення	Розпізнання прихованих чи явних ознак напруженості та визначення справжнього предмета незгоди
Розбір	Збір відомостей про дійових осіб, їхні справжні спонуки, цілі та позиції
Вибір шляху	Визначення доцільності прямого втручання (наказ, розпорядження) чи залучення посередника
Здійснення заходів	Проведення перемовин, зміна умов праці або розведення учасників по різних підрозділах
Нагляд	Перевірка сталості досягнутої згоди та попередження повторних спалахів напруженості

Джерело: складено автором на підставі: [7, 13, 14, 23, 25, 30].

Представлений у табл. 1.5 алгоритм дій керівника відображає логічну послідовність етапів втручання в конфліктну ситуацію — від первинного виявлення ознак напруженості до фінального контролю за сталістю досягнутих

домовленостей. Кожен крок передбачає використання специфічних управлінських методів: збір інформації про опонентів на етапі розбору, пряме або опосередковане втручання при виборі шляху розв'язання та проведення переговорів для безпосередньої ліквідації суперечки. Такий системний підхід дозволяє менеджменту не лише ситуативно гасити конфлікти, а й запобігати їх повторним спалахам через нагляд за стабільністю клімату в колективі..

Таким чином, керування суперечками в межах організації має специфічні риси, зумовлені високим рівнем відповідальності за кінцевий результат та жорсткими часовими обмеженнями. Ефективне розв'язання протистояння часто вимагає трансформації об'єктивних умов — наприклад, перегляду робочих процесів або вдосконалення внутрішніх систем управління, що усуває безпосередньо причину незгоди. З огляду на це, менеджмент має надавати перевагу стратегіям співпраці та конструктивного узгодження, оскільки пасивне пристосування чи ігнорування проблем може призвести до системних помилок і зниження якості обслуговування клієнтів.

1.3. Структурні методи та ефективні інструменти управління конфліктними ситуаціями в менеджменті

Ефективність функціонування будь-якої організації безпосередньо залежить від здатності керівництва трансформувати деструктивні суперечності в конструктивні рішення. Успішне вирішення конфліктів — це не лише вибір стратегії, а й чітке дотримання процедурних етапів та використання структурних методів впливу на поведінку персоналу. Управління конфліктом у цьому контексті розглядається як цілеспрямований, зумовлений об'єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку соціальної системи. К. Томас і Р. Кілмен виділяють наступні п'ять основних стилів поведінки в конфліктній ситуації(табл.1.6) [7, 11, 14, 24, 29, 30, 39].

Структурні методи управління конфліктними ситуаціями в організації

Метод	Пояснення
1	2
Метод ухилення	Він базується на тому, що людина намагається відійти від конфлікту, уникнути ситуації, що провокує протиріччя та уникнути обговорення питання, що приводить до конфлікту
Метод примушування	Тут перемагають спроби примусити прийняти свою точку зору будь-якою ціною, небажання цікавитися думкою інших. Особа при цьому поводить себе агресивно та впливає на опонентів силою влади. Цей стиль ефективний, коли керівник має велику владу над підлеглими. Недоліком цього стилю є те, що придушується ініціатива підлеглих і не враховуються їх думки, фактори, оскільки береться до уваги одна точка зору
Метод згладжування	Цей стиль характеризується поведінкою, яка продиктована переконанням, що не варто злитися, оскільки це негативно позначається на всіх. І потрібно стимулювати почуття спільності між членами колективу
Метод співробітництва	Означає, що члени колективу активно беруть участь у пошуку рішення, яке б задовольняло всіх учасників суперечки, не забуваючи своїх інтересі», проводиться відкритий обмін думками всіх учасників конфлікту
Метод компромісу	Він характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але тільки до певної межі. Це дуже цінується в управлінських ситуаціях, оскільки зводить до мінімуму недоброзичливість і дає можливість вирішити конфлікт, щоб задовольнити всі сторони. Але слід пам'ятати, що використання цього методу на ранній стадії розвитку конфлікту може зашкодити справі та її вирішенню

Джерело: складено автором на підставі: [11, 29, 39].

У представленій табл. 1.6 систематизовано ключові інструменти організаційного впливу, що дозволяють керівнику не лише вирішувати наявні

суперечки, а й створювати середовище, у якому ризик виникнення деструктивних конфліктів мінімізований. Методи поділені за напрямками: від чіткої комунікації посадових вимог до створення глобальних ієрархічних та цільових механізмів, що інтегрують зусилля персоналу для досягнення спільних результатів. Особливу увагу приділено системі винагород як фінальному етапу закріплення конструктивної поведінки співробітників [7, 11, 14, 24, 29, 30, 39].

Під час вибору методів подолання суперечностей необхідно враховувати, що швидкість прийняття рішень та спосіб реагування на конфлікт прямо залежать від індивідуально-психологічних характеристик особистості. Так, люди з експресивним типом темпераменту (холерики) схильні до швидкого та енергійного розв'язання проблем, надаючи перевагу конкретним фактам над станом невизначеності. Натомість особи з чутливою нервовою системою (меланхоліки) потребують значно більше часу на роздуми та зважування ризиків, оскільки сприймають кожен рішучий крок як обмеження для інших варіантів дій.

Для забезпечення конструктивного розвитку організації перехід від теоретичного вибору стратегії до практичного врегулювання суперечностей має здійснюватися через чітко визначений алгоритм та системні методи впливу. Управління конфліктом у такому контексті розглядається як цілеспрямований процес впливу на його динаміку в інтересах соціальної системи. Нижче наведено систематизований перелік етапів вирішення та методів управління конфліктними ситуаціями (табл. 1.7). Джерело: складено автором на підставі: [7, 13, 14, 24, 30].

Таблиця 1.7

Алгоритм та структурні методи управління організаційними конфліктами

Напрямок управління	Характеристика та ключові заходи
1	2
Етапи успішного вирішення	<ul style="list-style-type: none"> • Визнання існування конфлікту, його учасників та протилежних цілей; • Визначення формату переговорів (із посередником чи без) та узгодження їх процедури (терміни, місце);

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> • Уточнення предмета конфлікту та розробка варіантів рішень з урахуванням витрат і наслідків; • Прийняття та практична реалізація узгодженого рішення.
Роз'яснення вимог до роботи	<ul style="list-style-type: none"> • Чітке визначення очікуваних результатів, системи повноважень, обов'язків та правил для кожного підрозділу й працівника; • Забезпечення повного розуміння підлеглими того, чого від них чекають у конкретній ситуації.
Координаційні та інтеграційні механізми	<ul style="list-style-type: none"> • Використання ланцюга команд та ієрархії повноважень для впорядкування взаємодії та інформаційних потоків; • Застосування принципу єдиноначалля для прийняття рішень спільним керівником у разі розбіжностей між підлеглими; • Впровадження міжфункціональних груп та нарад для підтримки належного рівня інтеграції.
Загальноорганізаційні цілі	<ul style="list-style-type: none"> • Формування комплексних цілей, що потребують спільних зусиль декількох груп чи відділів; • Спрямування зусиль усіх учасників на досягнення спільної мети задля згуртованості персоналу.
Система винагород	<ul style="list-style-type: none"> • Використання заохочень (премій, підвищень) для стимулювання комплексної розробки проблем та допомоги іншим групам; • Координація системи винагород таким чином, щоб вона не підтримувала неконструктивну поведінку окремих осіб.

Результати, які наведені у табл. 1.7. свідчать, що представлені методи та етапи створюють цілісну систему управління, що дозволяє не лише ліквідувати наявні суперечності, а й мінімізувати появу дисфункціональних конфліктів у майбутньому. Використання структурних механізмів, таких як ієрархія та спільні цілі, забезпечує стабільність організації та спрямовує зусилля персоналу на конструктивну взаємодію. Коректне налаштування системи винагород і посадових інструкцій є ключовим інструментом для підтримки сприятливого морально-психологічного клімату в колективі [7, 11, 14, 24, 29, 30, 39].

Таким чином, узагальнення результатів аналізу дає підстави стверджувати, що ефективність управління конфліктами в організації забезпечується поєднанням усвідомленого вибору стратегій поведінки за моделлю Томаса-Кілмена та застосуванням чітких алгоритмів врегулювання. Успіх практичного розв'язання суперечностей безпосередньо залежить від здатності менеджменту адаптувати інструментарій до індивідуально-психологічних рис персоналу, інтегруючи особистісні інтереси в загальноорганізаційну систему цілей. Впровадження системних методів, що охоплюють координаційні механізми, роз'яснення посадових вимог та стимулюючу структуру винагород, дозволяє не лише нейтралізувати наявні розбіжності, а й сформувати стійке середовище для конструктивної взаємодії та розвитку соціальної системи.

Висновки до розділу 1

1. Конфлікт визначено як складний процес зіткнення інтересів, який може виконувати як руйнівну, так і стимулюючу роль у розвитку організації. Ефективне прогнозування таких ситуацій потребує глибокого аналізу об'єктивних та суб'єктивних чинників їх виникнення.

2. Доведено, що успішне розв'язання суперечок за моделлю Томаса-Кілмена базується на балансі між власними цілями та готовністю до співпраці. Ключовим фактором тут є професійна компетенція керівника, здатного реалізувати чіткий алгоритм дій від діагностики до усунення причин незгоди.

3. Узагальнення системних методів підтверджує, що стабільність колективу забезпечується через поєднання переговорних процедур та структурних механізмів впливу. Адаптація інструментів менеджменту до психологічного профілю працівників та впровадження прозорих систем винагород створює умови для довгострокової конструктивної співпраці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ЦЕНТРАЛЬНІЙ АПТЕЦІ № 9 ТОВ «АПТЕКА911.ЮА

2.1 Загальна характеристика та аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності Центральної аптеки №9 ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Дослідження механізмів управління конфліктами потребує детального аналізу організаційного середовища та економічного стану об'єкта дослідження. Центральна аптека №9 (далі — ЦА №9) є відокремленим структурним підрозділом товариства з обмеженою відповідальністю «АПТЕКА911.ЮА» (<https://apteka911.ua/ua/map/golovna-apteka-m1756>). ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» (код ЄДРПОУ 43631965) було зареєстровано у 2020 році. На сучасному етапі компанія позиціонує себе як високотехнологічний суб'єкт фармацевтичного ринку, що забезпечує функціонування однойменної національної онлайн-платформи (*apteka911.ua*). Діяльність фармацевтичної компанії спрямована на впровадження новітніх інформаційних рішень у галузь фармації. Головними напрямками є впорядкування та змістовний аналіз значних обсягів даних, розбудова й супровід фахових мережевих ресурсів, а також створення розгалужених систем взаємодії з партнерами. Це забезпечує злагоджену співпрацю цифрових послуг із аптечними закладами, поліпшуючи обмін відомостями під час руху лікарських засобів до споживача. Станом на кінець 2024 року середньооблікова чисельність працівників усієї організації становить 103 особи, з яких майже третина (30 осіб) задіяна безпосередньо у забезпеченні функціонування ЦА №9. Дана ЦА №9 розташована за адресою: м. Харків, є ключовою ланкою в реалізації стратегії компанії, поєднуючи традиційну фармацевтичну опіку з інноваційними методами e-commerce. Специфіка діяльності даного підрозділу систематизована у таблиці 2.1.

**Функціональні напрями операційної діяльності ЦА №9
ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»**

Напрямок діяльності	Зміст та характеристика процесів
1	2
Фармацевтична роздрібна торгівля	Реалізація лікарських засобів (ЛЗ), медичних виробів та супутніх товарів безпосередньо через торгову залу
Обслуговування e-commerce замовлень	Приймання, комплектування та видача резервних замовлень, оформлених через сайт та мобільний додаток «Аптека 9-1-1»
Фармацевтична опіка та консультування	Надання фахової допомоги пацієнтам щодо раціонального застосування ЛЗ, сумісності препаратів та наявності аналогів
Логістичний менеджмент запасів	Управління товарними залишками (запасами), контроль термінів придатності та умов зберігання специфічних груп товарів (термолабільних тощо)
Інформаційно-сервісна підтримка	Інформування клієнтів про діючі соціальні програми («Доступні ліки» тощо), дисконтні системи та маркетингові заходи

Аналіз функціональних напрямів операційної діяльності ЦА №9 свідчить про високу концентрацію різнопланових бізнес-процесів, що вимагає від персоналу одночасної компетенції у сферах фармації, цифрової логістики та клієнтського сервісу. Поєднання традиційного обслуговування з інтенсивним навантаженням у сегменті e-commerce створює зони функціонального перетину та дефіциту часу, що є об'єктивним підґрунтям для виникнення міжособистісних суперечок. Таким чином, широка номенклатура обов'язків працівників зумовлює необхідність чіткої регламентації взаємодії для мінімізації організаційної напруженості.

Досліджено, що побудова ЦА №9 базується на засадах чіткої ієрархічності та функціонального розподілу обов'язків. Загальне керівництво підрозділом здійснює завідувач аптеки разом із двома заступниками, які координують роботу

штату у кількості 30 осіб. Кадровий склад респондентів диференційовано за рівнем фахової підготовки та специфікою посадових профілів: 14 посад фармацевтів (фахівці з вищою освітою), 7 посад асистентів фармацевтів (фахівці з базовою вищою освітою), а також 4 посади консультантів та фахівців офісу, що забезпечують інформаційний супровід e-commerce замовлень. Решту персоналу складають співробітники допоміжних служб, що в сукупності формує цілісну структуру аптеки, адаптовану до сучасних вимог фармацевтичного ринку.

Такий розподіл створює передумови для виникнення функціональних конфліктів через різний рівень відповідальності та інтенсивності праці. Організаційна структура ЦА №9 побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл повноважень, суворе дотримання ліцензійних умов та оперативність управління в умовах цілодобового режиму роботи. Така структура дозволяє завідувачу аптеки здійснювати повний контроль над фармацевтичною опікою та водночас делегувати спеціалізовані функції підлеглим фахівцям. Графічне відображення ієрархічної побудови колективу наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Організаційна структура управління ЦА №9 ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Ключові рівні управління та функціональні обов'язки персоналу ЦА №9 розподілені наступним чином:

1. Управлінська ланка (Завідувач аптеки). Несе персональну відповідальність за дотримання фармацевтичного порядку, фінансові результати підрозділу та формування позитивного соціально-психологічного клімату. Завідувач координує взаємодію з центральним офісом ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» та державними контролюючими органами.

2. Адміністративна підтримка (Заступники завідувача) – відповідають за оперативне планування графіків змін, контроль термінів придатності ЛЗ, а також за технічну підтримку процесів e-commerce (видача інтернет-замовлень).

3. Виконавча фахова ланка:

- Фармацевти. Фахівці з вищою освітою, які здійснюють рецептурний та безрецептурний відпуск ЛЗ, надають кваліфіковану фармацевтичну опіку та здійснюють вхідний контроль якості продукції.

- Асистенти фармацевтів – фахівці, які забезпечують викладку товару, допомагають в обслуговуванні черг у пікові години та беруть участь у прийманні товару.

4. Допоміжний персонал це консультанти торгової зали, які фокусуються на реалізації засобів лікувальної косметики та парафармацевтичної продукції, що дозволяє розвантажити основний персонал від нескладних консультацій. Застосована лінійно-функціональна структура управління в ЦА №9 сприяє мінімізації управлінських помилок, проте висока концентрація персоналу (30 осіб) та інтенсивна взаємодія між різними категоріями працівників (наприклад, між фармацевтами та асистентами під час інвентаризації) створюють передумови для виникнення горизонтальних конфліктів, що потребують вдосконалення методів внутрішньої комунікації.

Отже, ефективність функціонування представленої організаційної структури та стійкість морально-психологічного клімату в колективі

безпосередньо залежать від результативності фінансово-господарської діяльності підрозділу. Стабільний фінансовий стан дозволяє організації не лише вчасно виконувати зобов'язання перед персоналом, а й впроваджувати додаткові інструменти стимулювання праці, що є критично важливим для профілактики конфліктних ситуацій.

Нижче наведено комплексний аналіз техніко-економічних показників (табл. 2.2 – 2.5), що базуються на фінансовій звітності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» та внутрішніх даних ЦА №9.

Таблиця 2.2

**Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ЦА №9
за 2020–2025 рр.**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід, тис. грн	12 400	28 600	35 200	42 500	48 100	54 200
Валовий прибуток, тис. грн	2 200	5 150	6 400	7 650	8 900	10 050
Чисельність персоналу, осіб	12	22	25	28	30	30
Фонд оплати праці (ФОП), тис. грн	1 870	3 690	4 500	5 376	6 480	7 680
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	1 033,3	1 300,0	1 408,0	1 517,8	1 603,3	1 807,7

Як видно із табл. 2.2, протягом 2020–2025 рр. Центральна аптека №9 демонструвала динамічний розвиток за всіма ключовими техніко-економічними

показниками. Зокрема, чистий дохід за досліджуваний період зріс у 4,4 рази — з 12 400 тис. грн у 2020 році до 54 200 тис. грн за підсумками 2025 року. Валовий прибуток за цей час продемонстрував аналогічну позитивну тенденцію, досягнувши позначки у 10 050 тис. грн.

Особливу увагу слід приділити трансформації кадрового ресурсу, якщо у 2020 році штат складався з 12 осіб, то до 2024 року він досяг своєї оптимальної чисельності у 30 працівників, яка залишалася незмінною і в 2025 році. Така стабілізація кількісного складу на фоні безперервного зростання доходів призвела до суттєвої інтенсифікації праці. Продуктивність праці у 2025 році досягла свого пікового значення — 1 806,7 тис. грн/ос., що на 75% перевищує показник 2020 року. І це свідчить про значне зростання навантаження на кожного співробітника, що, згідно з результатами дослідження, є одним із ключових чинників виникнення конфліктних ситуацій у колективі. Стабільна динаміка зростання доходів на фоні незмінної чисельності персоналу протягом останніх років зумовлює необхідність більш глибокого аналізу результативності використання людського ресурсу. Що дозволить оцінити, наскільки ефективно організація інвестує у фонд оплати праці та який рівень віддачі забезпечує кожен співробітник у поточному періоді. Детальний розрахунок основних індикаторів ефективності за 2024–2025 рр. наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз ефективності використання трудового потенціалу ЦА №9
за 2024–2025 рр.**

Показник	2024 р.	2025 р.	Відхилення (+/-)
1	2	3	4
Виручка на 1 грн ФОП, грн	7,42	7,06	-0,36
Валовий прибуток на 1 працівника, тис. грн	296,7	335,0	+38,3
Частка ФОП у чистому доході, %	13,5	14,2	+0,7

Результати табл. 2.3. розраховано автором на основі даних техніко-економічних показників (табл. 2.2) при сталій чисельності 30 осіб. Як видно із табл. 2.3, протягом 2024–2025 рр. відбулися певні трансформації в ефективності використання трудового потенціалу підрозділу. Показник валового прибутку на одного працівника зріс на 38,3 тис. грн (до 335,0 тис. грн/ос.), що підтверджує висновок про інтенсифікацію праці та підвищення індивідуальної результативності фахівців аптеки. Водночас спостерігається тенденція до зниження виручки на 1 грн фонду оплати праці (з 7,42 грн до 7,06 грн) на фоні зростання частки ФОП у чистому доході на 0,7%. Така динаміка свідчить про те, що темпи матеріального стимулювання персоналу дещо випереджають темпи зростання виручки. У контексті дослідження це можна інтерпретувати як намагання менеджменту компенсувати надмірне психологічне та фізичне навантаження на колектив через підвищення заробітної плати, що, однак, не вирішує глибинних причин організаційної напруженості та потенційних конфліктів. Для повного розуміння економічного підґрунтя організаційної напруги необхідно проаналізувати структуру та динаміку витрат підрозділу. Оскільки витрати на персонал є ключовим елементом операційних видатків, їх детальний розгляд дозволить оцінити пріоритети фінансової політики організації у звітному періоді. Динаміку та структуру витрат ЦА №9 за 2024–2025 рр. представлено у табл. 2.4

Таблиця 2.4

Динаміка та структура витрат ЦА №9 ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Стаття витрат	2024 р., тис. грн	2025 р., тис. грн	Питома вага 2025 р., %
1	2	3	4
Витрати на оплату праці	7 906	9 370	81,1
Оренда та комунальні послуги	1 400	1 550	13,4
Інші операційні витрати	580	630	5,5
Разом витрат	9 886	11 550	100,0

Як видно із табл. 2.4, у структурі витрат ЦА №9 домінуючу роль відіграють витрати на оплату праці, питома вага яких у 2025 році зросла до 81,1%. Загальна сума видатків на персонал збільшилася на 1 464 тис. грн порівняно з попереднім роком, що підтверджує раніше виявлену тенденцію до інтенсивного матеріального стимулювання працівників. Така структура витрат свідчить про те, що діяльність ЦА №9 є надзвичайно трудомісткою і значною мірою залежить від людського чинника. Водночас концентрація фінансових ресурсів переважно на фонді оплати праці на фоні незначної частки інших витрат підкреслює, що саме персонал є головним активом і, водночас, головною зоною ризику для організації. Висока вартість утримання штату при незмінній його чисельності (30 осіб) вказує на те, що подальше підвищення ефективності діяльності можливе лише через оптимізацію внутрішніх комунікацій та зниження рівня конфліктності, що безпосередньо впливає на плінність кадрів та продуктивність.

Наступним етапом організаційно-економічного дослідження є оцінка фінансової стійкості та платоспроможності ЦА №9. Висока інтенсивність праці та значні обсяги реалізації мають підкріплюватися фінансовою стабільністю підрозділу для мінімізації адміністративних ризиків. Розрахунок ключових коефіцієнтів за останні звітні роки представлено у табл. 2.5. Дана таблиця сформовано на основі фінансової звітності підприємства за 2024-2025 рр.

Таблиця 2.5

**Показники фінансової стабільності та платоспроможності ЦА №9
за 2024–2025 рр.**

Коефіцієнт	Норматив	2024 р.	2025 р.	Динаміка
1	2	3	4	5
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,06	0,06	стабільно низька
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,0 - 2,0	1,07	1,12	позитивна
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,01	0,03	слабко позитивна

Як видно із табл. 2.5, показники фінансового стану ЦА №9 мають суперечливий характер. Найбільш критичним залишається коефіцієнт автономії, який становить 0,06 при нормативі понад 0,5. Це свідчить про надзвичайно високу залежність підрозділу від залучених коштів (товарних кредитів постачальників), що вимагає від персоналу жорсткої дисципліни у роботі з товарними залишками та безпомилкового ведення обліку. Водночас спостерігається позитивна динаміка коефіцієнта поточної ліквідності, який у 2025 році зріс до 1,12, що відповідає межах нормативного значення. Це вказує на здатність аптеки покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Проте низький рівень абсолютної ліквідності (0,03) підтверджує, що більша частина ресурсів зосереджена в товарах, а не в грошових коштах. Отже, фінансовий стан підрозділу є достатньо напруженим через низьку автономність. Це створює додатковий психологічний тиск на керівництво та матеріально відповідальних осіб (фармацевтів), оскільки будь-яка операційна помилка може призвести до фінансових втрат. Такий стан справ є ще одним об'єктивним чинником підвищення конфліктогенності в трудовому колективі через страх помилки та високу відповідальність. Отже, ЦА №9 ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» є динамічним підрозділом із високою інтенсивністю праці. Проте випереджаюче зростання витрат на персонал, висока фінансова залежність та зростаюче навантаження (продуктивність праці зросла на 55% за 5 років) створюють об'єктивні умови для виникнення емоційного вигорання та міжособистісних конфліктів. Це підтверджує необхідність детального діагностування стану колективу, що буде проведено в наступному підрозділі.

Завершальним етапом комплексного дослідження фінансово-господарського стану ЦА №9 ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» є проведення SWOT-аналізу. Цей метод дозволяє систематизувати отримані дані, виділити ключові переваги організації та ідентифікувати критичні точки, що можуть стати джерелом виникнення конфліктних ситуацій у трудовому колективі. На основі

аналізу організаційної структури, динаміки фінансових показників та специфіки взаємодії персоналу в умовах роботи, сформовано матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу діяльності ЦА №9 ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Лідерство у сегменті e-commerce та висока технологічність процесів. 2. Стабільне зростання чистого доходу та валового прибутку. 3. Висока продуктивність праці фармацевтичного персоналу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Значне психоемоційне навантаження на фармацевтів, асистентів та інших фахівців. 2. Низька автономія фінансових ресурсів та залежність від залученого капіталу. 3. Дефіцит часу для проведення неформальних комунікацій у колективі.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження інноваційних тренінгових програм з конфлікт-менеджменту. 2. Подальше розширення штату асистентів для оптимізації навантаження. 3. Вихід на нові показники прибутковості за рахунок автоматизації. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень конкуренції за кваліфіковані кадри на ринку праці. 2. Ризик професійного вигорання ключових фахівців через інтенсивність праці. 3. Економічна нестабільність та інфляційні ризики.

Як видно з матриці SWOT-аналізу (табл. 2.6), головною перевагою ЦА №9 є лідерство в сегменті e-commerce та стабільне зростання прибутковості на фоні високої продуктивності персоналу. Проте саме ці сильні сторони генерують ключову слабку сторону — надмірне психоемоційне навантаження на фахівців та хронічний дефіцит часу для неформальних комунікацій усередині колективу. Зіставлення полів матриці дозволяє визначити кілька стратегічних зон: у зоні ризику поєднання високої інтенсивності праці із загрозою професійного вигорання та конкуренцією на ринку праці створює середовище для виникнення

деструктивних конфліктів, тоді як зона розвитку передбачає впровадження тренінгових програм з конфлікт-менеджменту та розширення штату асистентів для зниження напруженості. Вплив на конфліктність також посилюється через низьку фінансову автономію та економічну нестабільність, що трансформується у страх помилки та міжособистісні суперечки між персоналом і керівництвом.

Таким чином, результати SWOT-аналізу підтверджують, що подальше економічне зростання ЦА №9 критично залежить від здатності менеджменту оптимізувати внутрішні комунікації та впровадити ефективну систему запобігання конфліктам. Для наочного представлення стратегічного стану підрозділу та взаємозв'язку між внутрішніми факторами впливу та зовнішнім середовищем, на основі даних табл. 2.6 побудовано візуальну модель SWOT-аналізу (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Стратегічний профіль ЦА №9 ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за результатами SWOT-аналізу

На рис. 2.2. представлено візуальний критичний стан ЦА №9, де сильні сторони (економічна стійкість та технологічність) знаходяться у прямому протиріччі зі слабкими сторонами (висока психологічна напруженість персоналу). Візуалізація підкреслює, що «загрози» у вигляді плинності кадрів мають найбільший вплив саме через «слабкі місця» у внутрішній системі управління конфліктами.

Таким чином, узагальнюючи результати проведеного організаційно-економічного дослідження ЦА №9 ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», можна стверджувати, що підрозділ є складною лінійно-функціональною структурою, яка функціонує в інтенсивному режимі роботи. Колектив чисельністю 30 осіб, до складу якого входять фармацевти, асистенти фармацевтів та адміністрація, працює в умовах високої щільності бізнес-процесів, де поєднання традиційної роздрібною торгівлі та обслуговування великого обсягу e-commerce замовлень створює об'єктивні передумови для виникнення операційних конфліктів. Економічна динаміка підрозділу демонструє стабільно позитивний розвиток: з 2020 року чистий дохід зріс майже у 4 рази, досягнувши показника 48,1 млн грн у 2024 році. Проте детальний аналіз ефективності використання трудових ресурсів виявив, що темпи зростання фонду оплати праці випереджають ріст продуктивності праці, що вказує на намагання керівництва компенсувати надмірну інтенсивність роботи виключно матеріальними методами стимулювання. Оцінка фінансової стійкості виявила критично високу частку позикових коштів у структурі балансу (коефіцієнт автономії 0,06), що вимагає від персоналу бездоганної дисципліни та високої точності у роботі з товарними залишками, створюючи додатковий адміністративний тиск на колектив.

Згідно з результатами проведеного SWOT - аналізу, стратегічна позиція ЦА №9 характеризується наявністю суттєвих внутрішніх ризиків, ключовими серед яких є емоційне виснаження працівників та загроза зростання деструктивної конфліктності через заплутаність системи мотивації на фоні постійної високої

завантаженості. Отже, фінансово-економічне благополуччя ЦА №9 на сучасному етапі є достатньо стійким, проте воно базується на критичному навантаженні людського фактору. Отримані результати повністю підтверджують попередні висновки про необхідність проведення детальної діагностики стану конфліктності в трудовому колективі, що і буде реалізовано у наступному підрозділі роботи шляхом комплексного анкетування персоналу.

2.2 Дослідження стану соціально-психологічного клімату та чинних методів менеджменту конфліктів в Центральній аптеки №9 ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Ефективність функціонування сучасного каналу фармацевтичної допомоги безпосередньо залежить від якості внутрішніх комунікацій та здатності менеджменту оперативно згладжувати деструктивні конфліктні ситуації. Соціально-психологічний клімат у колективі ЦА №9 виступає не лише фоном для виконання професійних обов'язків, а й стратегічним ресурсом, що визначає лояльність персоналу та якість обслуговування відвідувачів.

З метою комплексного оцінювання чинних методів менеджменту конфліктів та стану міжособистісних взаємин було проведено соціологічне дослідження методом анкетування. У опитуванні взяли участь 30 респондентів (Додаток А), що складає повний штатний склад досліджуваного об'єкта, забезпечуючи високу репрезентативність отриманих даних. Розпочнемо аналіз із характеристики професійного профілю учасників дослідження (Блок I: Професійний профіль), що дозволяє з'ясувати структуру персоналу та інтенсивність їхньої взаємодії (рис. 2.3 – 2.5).

Основним завданням аналізу було визначення розподілу респондентів за посадами, оскільки функціональні обов'язки безпосередньо впливають на характер виникаючих суперечок (рис. 2.3).



Рис. 2.3 Розподіл респондентів за посадою

Аналіз структури персоналу показав, що майже половину колективу складають фармацевти (46,7%), а разом із асистентами (23,3%) вони формують ключову ланку, відповідальну за безпосереднє надання фармацевтичної допомоги.

Такий розподіл підтверджує, що результати дослідження відображають думку фахівців «першого столу», які найчастіше стикаються з конфліктогенними чинниками в аптеці.

Поряд із посадовим статусом, важливим чинником професійної стійкості та адаптивності до конфліктів є тривалість роботи співробітника в даній організації (рис. 2.4).

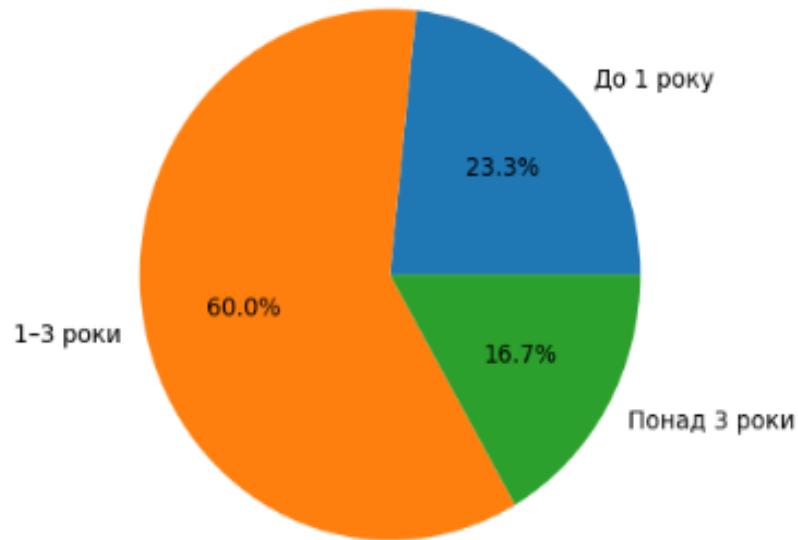


Рис. 2.4 Розподіл респондентів за стажем роботи

Згідно з отриманими даними, 60% колективу мають стаж від 1 до 3 років, що свідчить про наявність стабільного кадрового складу, яке вже пройшло первинну адаптацію.

Водночас присутність 23,3% нових співробітників зі стажем до одного року вказує на постійне оновлення персоналу, що вимагає від менеджменту особливої уваги до інтеграційних процесів та профілактики адаптаційних конфліктів.

Завершальним показником професійного профілю стала інтенсивність міжфункціональних комунікацій, яка визначає потенційну кількість комунікаційних зв'язків та можливих протиріч між відділами (рис. 2.5).

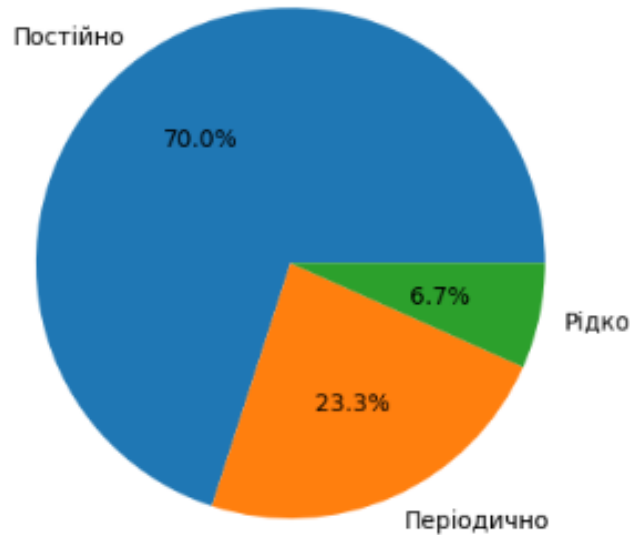


Рис. 2.5 Частота взаємодії з іншими відділами

Результати опитування демонструють надзвичайно високу комунікаційну навантаженість: 70% працівників взаємодіють з логістикою, ІТ та іншими службами на постійній основі.

Така щільність зв'язків створює об'єктивні передумови для виникнення операційних непорозумінь, що робить питання вдосконалення методів менеджменту конфліктів критично важливим для стабільної роботи аптеки. Після аналізу об'єктивних характеристик колективу доцільно перейти до безпосереднього оцінювання суб'єктивного сприйняття психологічного клімату та чинних управлінських підходів до регулювання суперечок (Блоки II, III та IV).

Наступним етапом дослідження став аналіз безпосереднього стану конфліктності та стратегій поведінки, що застосовуються персоналом у суперечливих ситуаціях (Блоки II, III та IV). Отримані результати систематизовано у табл. 2.7 – 2.8.

**Оцінка стану конфліктності та чинних методів вирішення суперечок
(Блоки II, III)**

Запитання анкети (№)	Варіанти відповіді	Розподіл (осіб /%)	Обґрунтування результатів дослідження
1	2	3	4
4. Рівень напруженості у підрозділі?	Низький Середній Високий	6 (20%) 19 (63%) 5 (17%)	Більшість оцінює клімат як стабільний («робочі суперечки»), проте 17% вказують на зони постійного стресу
8. Обрана стратегія поведінки?	Співпраця Компроміс Уникнення	5 (17%) 16 (53%) 9 (30%)	Домінування компромісу є позитивним, але значна частка «уникнення» вказує на приховане невдоволення
9. До кого Ви звертаєтесь у конфлікті?	Завідувач Колеги Вирішую сам HR-відділ	18 (60%) 6 (20%) 5 (17%) 1 (3%)	Основним чинним методом є адміністративна медіація, де завідувач аптеки виступає головним координатором взаємодії
10. Частота проведення зборів?	Регулярно Тільки в кризу Не проводяться	6 (20%) 21 (70%) 3 (10%)	Організація застосовує переважно реактивний підхід до менеджменту (вирішення проблем по факту)
11. Справедливість рішень керівника?	Так Не завжди Ні	14 (47%) 13 (43%) 3 (10%)	Майже половина колективу впевнена в об'єктивності керівництва, що є високим показником довіри

Результати Блоків II та III (табл. 2.7) показують, що в ЦА №9 підтримується конструктивний рівень взаємодії, заснований на пошуку компромісів. Проте виявлено дефіцит превентивних методів управління: збори колективу мають нерегулярний характер (70%), а основним методом медіації виступає одноосібне втручання завідувача аптеки, що може призводити до накопичення

інформаційного пустоти та суб'єктивного відчуття несправедливості у 43% опитаних.

Завершальним етапом є оцінка допоміжних інструментів менеджменту, таких як система інформування та матеріального стимулювання (Блок IV), що відображено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка інструментів запобігання конфліктам (Блок IV)

Запитання анкети (№)	Варіанти відповіді	Розподіл (осіб /%)	Обґрунтування результатів дослідження
1	2	3	4
14. Чи вистачає Вам інформації про зміни?	Так (вчасно) Ні (запізнюється)	13 (43%) 17 (57%)	Більше половини персоналу відчуває нестачу оперативної інформації, що є чинником комунікаційних конфліктів
15. Оцініть систему мотивації як інструмент.	Прозора Нейтральна Заплутана	9 (30%) 12 (40%) 9 (30%)	Система сприймається лояльно (70% сумарно), проте потребує підвищення прозорості для третини колективу

Дані таблиці 2.8 підтверджують, що чинна система менеджменту конфліктів в організації базується на стабільній матеріальній основі, яка задовольняє більшість працівників. Однак виявлені недоліки в системі внутрішнього інформування та реактивний характер управлінських впливів створюють передумови для подальшого поглибленого аналізу рівня конфліктності та ефективності комунікацій, який буде проведено у наступному підрозділі 2.3.

Таким чином, результати дослідження показали, що в ЦА №9 сформовано стабільний соціально-психологічний клімат, який базується на високій лояльності персоналу до чинної системи матеріальної мотивації та довірі до рішень керівництва. Водночас встановлено, що менеджмент конфліктів має

переважно реактивний характер, орієнтуючись на усунення вже виниклих суперечок шляхом адміністративного втручання завідувача аптеки, а не на їх системну профілактику. Виявлений дефіцит оперативної інформації та нерегулярність проведення загальних зборів колективу створюють передумови для накопичення прихованої напруженості серед третини працівників. Така ситуація вимагає переходу від ситуативного реагування до впровадження превентивних методів управління, зокрема вдосконалення каналів внутрішньої комунікації та підвищення прозорості КРІ-показників. Що дозволить трансформувати виявлені конфліктні ризики у ресурс для підвищення загальної ефективності надання фармацевтичної допомоги.

2.3 Аналіз результатів анкетування персоналу щодо рівня конфліктності та ефективності комунікацій у колективі

Поглиблений аналіз конфліктності в межах організації передбачає не лише фіксацію наявності суперечок, а й виявлення чинників їх виникнення, частоти проявів та впливу на індивідуальну результативність кожного працівника.

У фармацевтичній діяльності, де помилка може бути критичною, розуміння емоційного стану персоналу та бар'єрів у комунікації є ключовим складником забезпечення якості фармацевтичної допомоги.

Наступним етапом дослідження став аналіз частоти виникнення непорозумінь та ідентифікація конкретних джерел походження деструктивного впливу на психологічний клімат (Блок II: Стан конфліктності в колективі). Отримані дані дозволяють диференціювати внутрішні організаційні проблеми від зовнішніх чинників конфліктності (табл. 2.9).

Ідентифікація чинників та інтенсивності виникнення конфліктних ситуацій (Блок II)

Запитання анкети (№)	Варіанти відповіді	Розподіл (осіб /%)	Обґрунтування результатів дослідження
1	2	3	4
5. Як часто виникають непорозуміння?	Щодня Кілька разів на тиждень Кілька разів на місяць Рідко	2 (7%) 5 (17%) 16 (53%) 7 (23%)	Переважає помірної частоти конфліктів свідчить про наявність сталих робочих суперечок, які мають накопичувальний характер
6. Що є основним джерелом конфліктів?	Графік навантаження Складні клієнти Програмні збої Нечіткі інструкції	12 (40%) 10 (33%) 5 (17%) 3 (10%)	Ключовим детермінантом є недосконалість системи планування робочого часу, що посилюється стресом від взаємодії з відвідувачами.
7. Чи заважають конфлікти сервісу?	Так, суттєво Частково Не впливають	9 (30%) 15 (50%) 6 (20%)	Переважає більшість персоналу (80%) усвідомлює негативний кореляційний зв'язок між кліматом у групі та якістю обслуговування.

Результати аналізу причин конфліктності (табл. 2.9) свідчать, що основна напруженість сконцентрована навколо організаційних аспектів (графік роботи) та зовнішніх комунікацій. Це вказує на потребу впровадження автоматизованих систем планування та спеціалізованого навчання персоналу методам стресостійкості при роботі з «важкими» клієнтами.

Подальше поглиблення дослідження передбачає вивчення наслідків конфліктів для психоемоційного здоров'я фахівців та їхньої здатності ефективно виконувати посадові обов'язки (Блок IV анкети). Дані щодо рівня професійного вигорання та самооцінки ефективності представлені у табл. 2.10.

Оцінка емоційного стану та професійної ефективності персоналу (Блок IV)

Запитання анкети (№)	Варіанти відповіді	Розподіл (осіб /%)	Обґрунтування результатів дослідження
1	2	3	4
12. Чи відчуваєте Ви емоційне вигорання?	Постійно Іноді Ніколи	6 (20%) 17 (57%) 7 (23%)	Понад 75% колективу перебувають у зоні ризику, що вимагає впровадження методів психологічного розвантаження
13. Чи впливають конфлікти на помилки?	Так, часто Рідко Не впливають	8 (27%) 11 (37%) 11 (36%)	Психологічний дискомфорт безпосередньо корелює зі зниженням концентрації уваги у 64% працівників
16. Чого найбільше не вистачає?	Тренінги Тімблдінг КРІ Підтримка	14 (47%) 8 (27%) 5 (16%) 3 (10%)	Найвищий запит зафіксовано на розвиток комунікативних компетенцій та неформальну інтеграцію
17. Чи готові Ви до впровадження змін?	Так Скоріше так Ні	12 (40%) 15 (50%) 3 (10%)	Високий рівень відкритості до інновацій (90%) створює сприятливе середовище для впровадження проектних рішень

Дані таблиці 2.10 демонструють не лише наявність професійних деформацій у вигляді емоційного вигорання, а й чітке усвідомлення персоналом зв'язку між конфліктністю та операційною ефективністю (64% підтверджують зростання помилок). Особливої уваги заслуговують результати щодо готовності колективу до змін (питання №17), де сумарний показник позитивних відповідей («Так» та «Скоріше так») становить 90%, що свідчить про високий рівень адаптивності персоналу та їхню зацікавленість у трансформації наявної системи менеджменту конфліктів у більш прозору та сучасну систему попередження

суперечок. Те, що майже половина персоналу (47%) хоче вчитися спілкуванню, а 90% готові до змін, підтверджує необхідність впровадження нових підходів, які будуть запропоновані у третьому розділі.

Таким чином, проведений аналіз результатів анкетування дозволив ідентифікувати проблемні аспекти в системі менеджменту організації, серед яких домінують недоліки в плануванні робочого навантаження та відсутність системної психологічної підтримки персоналу. Виявлений високий рівень емоційного вигорання у поєднанні з усвідомленням впливу конфліктів на якість роботи створює сприятливі умови для впровадження запропонованих у наступному розділі заходів. Отримані дані підтверджують, що вдосконалення методів менеджменту конфліктів через впровадження профілактичних навчальних заходів та цифровізацію процесів планування є необхідним для стабільної роботи організації.

Висновки за розділом 2

1. Досліджено сучасний стан соціально-психологічного клімату та специфіку управління конфліктними ситуаціями в ЦА №9, що дозволило ідентифікувати ключові параметри взаємодії у колективі з 30 фахівців. Встановлено, що кадровий склад підрозділу є професійно зрілим та адаптованим: 70% персоналу становлять фармацевти та асистенти, які безпосередньо задіяні у наданні фармацевтичної допомоги, а 60% працівників мають стаж від 1 до 3 років, що формує стабільну основу колективу. З'ясовано, що інтенсивність міжфункціональних комунікацій є надзвичайно високою (70% респондентів щоденно взаємодіють із суміжними службами), що створює об'єктивні передумови для виникнення операційних суперечок. Досліджено, що на поточному етапі менеджмент конфліктів має переважно реактивний характер: основним методом врегулювання є адміністративне втручання завідувача аптеки як ключового медіатора (60% звернень), тоді як заходи системної профілактики та регулярні збори колективу використовуються епізодично. Встановлено, що головними джерелами напруженості є недоліки у плануванні робочого навантаження (40%) та психоемоційний стрес від взаємодії з клієнтами (33%), що призводить до симптомів вигорання у 77% опитаних.

2. З'ясовано, що понад 60% персоналу відзначають пряму залежність між конфліктністю та зростанням професійних помилок, що підкреслює критичну важливість оптимізації клімату для якості сервісу. Досліджено, що попри наявні труднощі, колектив демонструє високий рівень лояльності до системи матеріальної мотивації та значний потенціал до інновацій. Встановлено наявність чіткого запиту персоналу на професійний розвиток комунікативних навичок (47%) та безпрецедентно високу готовність до змін (90%). З'ясовано, що виявлені критичні зони вимагають переходу від ситуативного реагування до впровадження моделі профілактичного управління та проведення тренінгових курсів, що стане емпіричним підґрунтям для розробки проектних рішень.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗІВ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ЦЕНТРАЛЬНІЙ АПТЕЦІ №9 ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

3.1 Розробка комплексної програми попередження та розв'язання конфліктів у трудовому колективі Центральної аптеки №9

На основі результатів дослідження, проведеного у розділі 2, встановлено, що система менеджменту в Центральній аптеці (ЦА) №9 потребує переходу від пасивного спостереження до активного формування безконфліктного середовища.

Враховуючи, що 90% персоналу виявляють високу готовність до впровадження організаційних змін, нами запропонована комплексна програма «Гармонія взаємодії».

Дана програма структурована за трьома пріоритетними напрямками (Блоками), що дозволяє охопити як структурні недоліки ЦА №9, так і психологічний стан колективу. Розглянемо детальний зміст кожного блоку. Результати наведено у табл. 3.1 – 3.3.

Блок 1. Організаційна профілактика конфліктів

Першочерговим завданням є усунення структурних чинників напруженості, оскільки недосконалість системи планування та розподілу навантаження була ідентифікована як базовий показник конфліктності (40% респондентів).

**Заходи щодо усунення структурно-організаційних чинників конфліктності
в ЦА №9**

Захід	Зміст та механізм реалізації	Очікуваний результат
1	2	3
Оптимізація навантаження	Впровадження автоматизованої системи планування змін із врахуванням пікових годин замовлень	Зниження стресового навантаження у періоди дефіциту часу
Регламентация взаємодії	Створення чітких інструкцій для комунікації з ІТ-відділом та логістами (70% контактів)	Мінімізація операційних непорозумінь та взаємних претензій
Прозорість мотивації	Проведення індивідуальних роз'яснень щодо розрахунку КРІ-показників	Підвищення рівня довіри до управлінських рішень завідувача

Реалізація організаційних заходів (Блок 1, табл. 3.1) дозволить перевести управління в превентивну площину, нівелюючи «об'єктивні» причини для суперечок.

Блок 2. Комунікаційний менеджмент

Цей блок є ключовим для подолання «інформаційного вакууму», оскільки за результатами анкетування 57% працівників відчують брак оперативної інформації про зміни в роботі аптеки. Така ситуація провокує поширення чуток, підвищує рівень тривожності та стає ґрунтом для деструктивних конфліктів.

Впровадження комунікаційного блоку передбачає трансформацію однобічного наказового зв'язку в багатовекторну систему обміну даними. Основна увага приділяється регулярності нарад, цифровізації зворотного зв'язку та впровадженню культури медіації.

Напрями вдосконалення внутрішніх комунікацій та інформаційного забезпечення персоналу

Захід	Зміст та механізм реалізації	Очікуваний результат
1	2	3
Регулярні інфо-наради (Daily meetings)	Запровадження обов'язкових 15-хвилинних щотижневих дайджестів для роз'яснення нових наказів, планів продажів та змін у графіку	Забезпечення персоналу достовірною інформацією з перших вуст; нівелювання чуток
Цифровий зворотний зв'язок «Open Dialog»	Створення анонімної Google-форми або чат-бота для збору пропозицій та скарг персоналу (актуально для 30% тих, хто схильний до стратегії «уникнення»)	Можливість безпечного висловлення думки; виявлення «прихованих» конфліктів
Інституціоналізація медіації	Офіційне закріплення за завідувачем аптеки ролі медіатора (посередника), що передбачає проведення спільних зустрічей для сторін конфлікту	Перехід від стихійних сварок до конструктивного обговорення суті претензій
Внутрішній корпоративний чат	Структурування комунікації в месенджерах: поділ на «робочий» (накази) та «неформальний» (підтримка та привітання) чати	Чітке розмежування робочих завдань та емоційного спілкування; прискорення обміну даними

Удосконалення каналів вертикальної та горизонтальної комунікації дозволить створити єдиний інформаційний простір. Це мінімізує ефект «інформаційної пустоти», який наразі негативно впливає на клімат у 43% опитаних, та підвищить рівень лояльності персоналу до керівництва, оскільки працівники почуватимуться залученими до життя аптеки.

Блок 3. Соціально-психологічна підтримка

Наступний блок спрямований на роботу з людським ресурсом, що є критично важливим за умови виявленого рівня емоційного вигорання (77% штату).

Таблиця 3.3

Програма соціально-психологічного супроводу та розвитку стресостійкості колективу

Захід	Зміст та механізм реалізації	Очікуваний результат
1	2	3
Тренінг деескалації	Навчання технікам роботи з агресією відвідувачів (33% джерело напруги)	Зниження психоемоційного тиску на фармацевтів
Воркшоп з EQ (практикум (або майстер-клас) з емоційного інтелекту.)	Розвиток навичок саморегуляції для 47% працівників, які висловили запит на навчання	Зменшення кількості помилок, пов'язаних із втомою та стресом
Програма адаптації	Проведення неформальних заходів для інтеграції нових співробітників (23% штату)	Зміцнення міжособистісних зв'язків та командного духу

Отже, психологічна підтримка дозволить фахівцям зберегти професійне здоров'я та підвищити якість обслуговування клієнтів.

Ефективність запропонованої комплексної програми «Гармонія взаємодії» безпосередньо залежить від системності та послідовності впровадження заходів кожного з трьох блоків. Оскільки результати дослідження показали високий рівень інтенсивності праці та значну завантаженість персоналу ЦА №9, важливо розподілити навантаження на колектив таким чином, щоб інноваційні методи конфлікт-менеджменту не стали додатковим стресогенним чинником.

З огляду на те, що понад 90% співробітників виявили готовність до змін та вдосконалення системи управління, пропонується шестимісячний цикл реалізації

програми. Що дозволить поступово трансформувати корпоративну культуру від реактивного втручання («вирішення проблем по факту») до проактивної профілактики. Координація дій між завідувачем аптеки, HR-відділом та профільними фахівцями (тренерами, IT-департаментом) забезпечить комплексний вплив на виявлені критичні зони: від автоматизації графіків до розвитку емоційного інтелекту фармацевтів. Для забезпечення чіткого контролю за виконанням кожного етапу та оцінки проміжних результатів, нами сформовано часовий регламент впровадження заходів, наведений у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

План-графік впровадження комплексної програми удосконалення механізмів управління конфліктами

Етап	Термін реалізації	Відповідальні особи	Ключовий показник ефективності (KPI)
1	2	3	4
Діагностично-підготовчий	1-й місяць	Завідувач аптеки, HR-менеджер	Рівень поінформованості персоналу про цілі програми (>90%)
Основний (впроваджувальний)	2-5-й місяці	Завідувач, тренери, IT-фахівці	Охоплення тренінгами 100% штату; впровадження нових графіків
Оціночно-коригувальний	6-й місяць	Завідувач аптеки	Зниження частоти конфліктів на 20-25%; ріст рівня задоволеності

Представлений графік (табл. 3.4) інтегрує всі три блоки програми у єдиний управлінський цикл. Його реалізація дозволить перетворити систему управління конфліктами з реактивної («усунення наслідків») у проактивну («керування можливостями»). Це стане запорукою зниження рівня професійних помилок, що наразі прямо корелюють із конфліктністю у більшості персоналу.

Таким чином, запропонована комплексна програма «Гармонія взаємодії» дозволяє системно підійти до вирішення проблем конфліктності в ЦА №9, охоплюючи організаційні, комунікаційні та психологічні аспекти діяльності колективу. Завдяки впровадженню трьох взаємопов'язаних Блоків досягається мінімізація структурних дефіцитів, подолання інформаційного вакууму та зміцнення емоційної стійкості персоналу. Особлива увага до інституціалізації медіації та розвитку емоційного інтелекту (EQ) створює фундамент для переходу від реактивного «гасіння» суперечок до превентивного управління ними. Розроблений шестимісячний план-графік забезпечує поступовість змін, що мінімізує опір колективу та дозволяє ефективно розподілити ресурси. Реалізація програми спрямована на досягнення конкретних KPI, зокрема зниження частоти конфліктів на 20-25% та суттєве зростання рівня задоволеності працею серед фармацевтів. Отже, такий інтегрований підхід не лише оздоровлює соціально-психологічний клімат, а й закладає умови для підвищення якості обслуговування клієнтів і стабільного розвитку підрозділу в умовах високої інтенсивності праці.

3.2 Впровадження інноваційних методів конфлікт-менеджменту та оцінка їх соціально-економічної ефективності

Реалізація запропонованої комплексної програми «Гармонія взаємодії» у ЦА №9 ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» потребує не лише організаційних зусиль, а й чіткого обґрунтування результативності впроваджених інновацій. Оцінка ефективності запропонованих заходів здійснюється у двох взаємопов'язаних напрямках: соціальній (покращення морально-психологічного клімату та стану персоналу) та економічній (оптимізація фінансових показників через стабілізацію кадрового потенціалу). Соціальна ефективність від впровадження інноваційних методів, таких як практикуми з емоційного інтелекту (EQ) та інституціалізація медіації, проявляється насамперед у якісній зміні внутрішнього середовища аптеки. Враховуючи, що 77% персоналу за результатами

дослідження перебували у зоні ризику емоційного вигорання, головним соціальним результатом стане зниження рівня психоемоційної напруги та розвиток навичок саморегуляції. Це дозволить трансформувати домінуючі стратегії поведінки: від пасивного «уникнення» (30% опитаних) до конструктивного «компромісу» та «співпраці».

Економічний ефект програми базується на прямій кореляції між конфліктністю та операційною ефективністю. Оскільки у 64% працівників ЦА №9 стрес безпосередньо призводить до професійних помилок, стабілізація психологічного стану колективу дозволить мінімізувати фінансові втрати, пов'язані з «людським фактором». Прогнозні показники ефективності розраховані на основі техніко-економічних даних організації за 2025 рік. Результати наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Прогнозні показники соціально-економічної ефективності після
впровадження заходів**

Показник	Значення до впровадження (2025 р.)	Прогноз після впровадження (через 6-12 міс.)	Очікувана зміна
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	54 200,0	56 910,0	+5,0%
Валовий прибуток на 1 працівника, тис. грн	335,0	361,8	+8,0%
Рівень плинності кадрів, %	~15,0	<8,0	-7,0%
Частка помилок через стрес та конфлікти, %	27,0	<10,0	- 17,0%
Готовність персоналу до інновацій, %	90,0	98,0	+8,0%

Як видно із табл. 3.5. оцінка соціально-економічної ефективності впровадження інноваційних методів конфлікт-менеджменту в ЦА №9 підтверджує доцільність трансформації управлінських підходів від реактивних

до превентивних. Соціальний ефект програми проявляється у суттєвому покращенні психоемоційного стану колективу, що відображається у зниженні рівня професійного вигорання та стабілізації міжособистісних стосунків через розвиток емоційного інтелекту.

Економічна результативність заходів базується на прямій кореляції між рівнем конфліктності та якістю обслуговування, де мінімізація стресових чинників дозволяє скоротити частку професійних помилок фармацевтів з 27% до рівня нижче 10%. Завдяки оптимізації графіків та покращенню внутрішніх комунікацій очікується зростання чистого доходу на 5% та підвищення індивідуальної продуктивності праці фахівців на 8% за рахунок вивільнення часу, що раніше витрачався на деструктивні суперечки. Стабілізація кадрового складу та зниження плинності персоналу дозволять аптеці зберегти інтелектуальний капітал і зменшити витрати на пошук та адаптацію нових співробітників.

Таким чином, запропонована програма створює синергетичний ефект, де соціальна гармонізація колективу стає базовим ресурсом для підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості аптечного закладу на фармацевтичному ринку.

Висновки за розділом 3

На основі проведеного аналізу діяльності ЦА №9 ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління конфліктами. За результатами роботи зроблено такі висновки:

1. Досліджено необхідність переходу від реактивної моделі управління конфліктами до проактивної, що зумовлено високим рівнем інтенсивності праці та значним психоемоційним навантаженням на персонал. Обґрунтовано, що за умови готовності 90% колективу до організаційних змін, найбільш ефективним інструментом є впровадження комплексної програми «Гармонія взаємодії», яка інтегрує організаційні, комунікаційні та психологічні заходи.

2. Встановлено, що ключовими векторами мінімізації напруженості в колективі є усунення інформаційного дефіциту (який відчувають 57% опитаних) та впровадження інноваційних методів, таких як інституціалізація медіації та практикуми з розвитку емоційного інтелекту (EQ). Це дозволяє не лише розв'язувати існуючі суперечки, а й формувати внутрішню стійкість фахівців до конфліктогенних чинників, зокрема при роботі з «важкими» клієнтами.

3. З'ясовано, що впровадження розробленого шестимісячного плану-графіка заходів забезпечує системний вплив на виявлені проблемні аспекти організації. Організаційна профілактика через автоматизацію графіків та прозорість КРІ дозволяє нівелювати структурні причини невдоволення, тоді як цифровізація зворотного зв'язку через платформу «Open Dialog» сприяє виявленню прихованих конфліктів у 30% персоналу, схильного до стратегії уникнення. Визначено, що запропоновані інновації мають високу соціально-економічну значущість. Соціальний ефект полягає у стабілізації морально-психологічного клімату та зниженні рівня емоційного вигорання (що зафіксовано у 77% штату), а економічна результативність підтверджується прогнозним зростанням чистого доходу на 5% та підвищенням продуктивності праці на 8% за рахунок скорочення частки професійних помилок, спричинених стресом.

ВИСНОВКИ

1. У результаті дослідження конфлікт ідентифіковано як амбівалентний процес зіткнення інтересів, ефективне прогнозування якого базується на глибокому аналізі об'єктивних та суб'єктивних чинників. Доведено, що успішна реалізація моделі Томаса-Кілмена потребує від керівника професійної компетентності для досягнення паритету між власними цілями та готовністю сторін до співпраці. Ключовим інструментом мінімізації напруженості визнано чіткий алгоритм управлінських дій, спрямований на послідовну діагностику та нівелювання причин незгоди. Системна стабільність колективу забезпечується через інтеграцію переговорних процедур із дієвими структурними механізмами впливу на персонал. Встановлено, що адаптація методів менеджменту до психологічного профілю працівників та впровадження прозорих систем винагород є базовою умовою для формування моделі довгострокового стратегічного партнерства.

2. Досліджено сучасний стан соціально-психологічного клімату в організації та встановлено, що її кадровий потенціал характеризується високим рівнем професійної зрілості (70% фахівців безпосередньо задіяні у наданні фармацевтичної допомоги) та стабільністю, оскільки 60% персоналу мають стаж понад рік. З'ясовано, що специфіка діяльності, яка передбачає надзвичайно високу інтенсивність міжфункціональних комунікацій (70% щоденних взаємодій), створює постійне підґрунтя для виникнення операційних суперечок. Обґрунтовано, що чинна система управління конфліктами має переважно ситуативний характер, де основним інструментом врегулювання є адміністративне втручання керівництва (60% випадків), тоді як потенціал методів системної профілактики використовується недостатньо.

3. Досліджено, що ключовими чинниками напруженості є організаційні недоліки у плануванні навантаження (40%) та психоемоційне виснаження від взаємодії з відвідувачами (33%), що призводить до проявів професійного

вигорання у 77% фахівців. Встановлено пряму залежність між рівнем конфліктності в колективі та якістю надання фармацевтичної допомоги, адже понад 60% персоналу підтверджують зростання ризику професійних помилок під впливом деструктивних комунікацій.

4. Доведено високу готовність організації до трансформаційних змін (90% персоналу) та наявність сформованого запиту на розвиток комунікативних навичок у 47% працівників. З'ясовано, що виявлені зони ризику потребують переходу до моделі превентивного менеджменту, яка має базуватися на цифровізації процесів планування та впровадженні цільових тренінгових програм, що і стало емпіричним підґрунтям для розроблених у роботі проектних рішень.

5. Досліджено, що ефективне управління конфліктами в умовах високої інтенсивності праці ЦА №9 ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» можливе лише за умови впровадження комплексної програми, яка поєднує організаційні зміни з методами психологічної підтримки. Обґрунтовано доцільність реалізації програми «Гармонія взаємодії», що базується на трьох стратегічних блоках: організаційній профілактиці, комунікаційному менеджменті та соціально-психологічному супроводі.

6. Встановлено, що подолання інформаційного дефіциту, на який вказали 57% респондентів, вимагає запровадження регулярних планових нарад та цифрових каналів зворотного зв'язку «Open Dialog». Це дозволяє не лише забезпечити прозорість управлінських рішень, а й залучити до активної комунікації ту частину персоналу (30%), яка схильна до стратегії «уникнення» конфліктів.

7. З'ясовано, що інституціалізація медіації як офіційного механізму розв'язання суперечок дозволяє змінити роль керівника аптеки з «арбітра» на нейтрального посередника. Такий підхід у поєднанні з воркшопами з емоційного інтелекту (EQ) формує у фармацевтів навички саморегуляції, що є критично

важливим для зниження рівня емоційного виснаження, виявленого у 77% фахівців.

8. Доведено, що запропоновані заходи мають чіткий соціально-економічний ефект, який виражається у стабілізації кадрового складу та підвищенні якості обслуговування. Прогнозоване зниження частки професійних помилок з 27% до рівня нижче 10% та зростання валового прибутку на одного працівника на 8% підтверджують високу результативність інноваційних методів конфлікт-менеджменту для забезпечення фінансової стійкості аптечного закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. № 40. С. 22–34. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2022.40.22.
2. Барабанов І. В., Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О. Сучасний конфлікт – менеджмент : монографія. Харків : ФОП Панов А. М., 2019. 204 с.
3. Батракова Т. І. Інфляція як вираження розподільчого конфлікту. *Економічні студії*. 2016. № 1(09). С. 7–11.
4. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182.
5. Білявський В. М., Приходько В. Є. Особливості організаційних конфліктів та методи їх вирішення. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва* : матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 27 листоп. 2020 р. Харків : ХНАДУ, 2020. С. 303–305.
6. Гірник А. М. Основи конфліктології : навч. посіб. Київ : НаУКМА, 2021. 222 с.
7. Глебова Н. В. Менеджмент комунікацій : метод. рек. до практ. занять для здобувачів вищої освіти спец. «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент» для всіх форм навчання. Харків : НФаУ, 2023. 38 с.
8. Городняк І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : Економіка та управління*. 2022. № 6. DOI: 10.54929/2786-5738-2022-6-04- 01.
9. Дехтяр Л. М., Рогуля О. Ю. Оцінка впливу конфліктів на діяльність фармацевтичних організацій. *Механізми розвитку патологічних процесів і хвороб та їх фармакологічна корекція* : тези доп. V наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю, 17 листоп. 2022 р. Харків : НФаУ, 2022. С. 129.

10. Долинська Л. В., Матяш-Заяц Л. П. Психологія конфлікту. Київ : Каравела, 2023. 304 с.
11. Ємельяненко Л. М., Тертична К. С. Конфлікт-менеджмент : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 320 с.
12. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) : Закон України від 03.03.1998 р. № 137/98-ВР (зі змін. та допов.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-вр> (дата звернення: 09.03.2026).
13. Іванова Н. С. Управління конфліктами в системі управління персоналом. *Вісник ДонНУЕТ*. 2022. № 1(76). С. 6–15.
14. Кір'янова О. В., Козловська Л. С. Конфлікт-менеджмент в системі управління організацією : навч. посіб. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2022. 156 с.
15. Конфліктологія. URL: <http://www.igidravlika.com/novosti/9-podrobnauyaklassifikacziya-konfliktov-prichiny-kotoryx-ix-vyzyvayut-i-dinamikaprotekaniya-ponyatie-qkonfliktogenq.html> (дата звернення: 30.10.2024).
16. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. «Менеджмент організацій і адміністрування». Харків : ХНАДУ, 2019. 200 с.
17. Леонов О. О., Леонова Т. М. Управління конфліктами в системі ефективного управління організацією. *Економіка і суспільство*. 2023. № 55. С. 18–21. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-11.
18. Лисенко О. М., Кримова Н. О. Комунікативна парадигма як основа практики регулювання конфліктів. *Габітус. Серія : Соціальні структури та соціальні відносини*. 2020. № 12. С. 57–61.
19. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : підручник. Київ : Професіонал, 2020. 432 с.
20. Микиша А. Д. Виникнення конфліктів в організаціях та стратегії їх вирішення. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні*

аспекти становлення : зб. тез доп. Міжнар. наук. інтернет-конф., м. Тернопіль, 7-8 черв. 2022 р. Тернопіль, 2022. С. 55–57.

21. Нагаєв В. М. *Управління конфліктами та комунікаціями* : навч.-метод. посіб. Харків : Міська друкарня, 2022. 64 с.

22. Назаров Н. К. *Управління конфліктами в організації. Менеджмент персоналу* : підручник / за заг. ред. проф. В. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. Розд. 17. С. 489–518.

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

24. Овчарук О. *Теоретико-методологічні засади управління конфліктами в трудовому колективі. Підприємництво та інновації*. 2021. № 16. С. 71–75. DOI: [10.37320/2415-3583/16.12](https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.12).

25. Олійник І. В. *Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1. С. 84–94.

26. Посилкіна О. В., Козирєва О. В., Деренська Я. М. *Економічний аналіз* : навч. посіб. Харків : НФаУ, 2017. Ч. 1 : Теорія економічного аналізу. 142 с.

27. Сушик І., Парфенюк О. *Конфліктна компетентність соціального менеджера як інструмент управління. Управління якістю в освіті та промисловості: досвід, проблеми та перспективи* : тези доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф., 16–17 листоп. 2023 р. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/qm2023/tezy-dorovidey> (дата звернення: 14.03.2026).

28. *Теорія та практика медіації* : навч. посіб. / за заг. ред. Н. М. Кондратик. Київ : Алерта, 2024. 288 с.

29. Тихомирова Є. Б., Постоловський С. Р. *Конфліктологія та теорія переговорів* : підручник. 2-ге вид., випр. Суми : Університет. кн., 2018. 240 с.

30. Управління конфліктами для потреб публічної служби : посіб. і метод. рек. / Т. Калениченко та ін. Київ : Ваіте, 2021. 224 с.
31. Управління конфліктами та комунікаціями : навч.-метод. посіб. для самостійного (дистанційного) вивчення дисципліни студентами другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, спец. 073 «Менеджмент» / уклад. В. М. Нагаєв. Харків : Міська друкарня, 2022. 64 с.
32. Фармацевтичний менеджмент та маркетинг. Ч. І. Менеджмент у фармації. Курс лекцій (мультимедійне видання) : навч. посіб. / В. В. Малий та ін. Харків : НФаУ, 2025. 316 с.
33. Чегринець А. А., Бабічева Г. С., Рогуля О. Ю. Дослідження причин виникнення конфліктів у процесі надання фармацевтичної допомоги. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики* : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. дистанц. конф., м. Харків, 19 берез. 2020 р. Харків : НФаУ, 2020. С. 83–90.
34. Чернікова Н., Бутенко В., Ісаєнко Ю. Управління конфліктами як складова ефективного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: [10.32782/2524-0072/2024-68-93](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-93).
35. Conflict management : Textbook / Z. Zhyvko et al. Pussi : OÜ Scientific Center of Innovative Research, 2024. 284 p. DOI: [10.36690/CONF-MAN](https://doi.org/10.36690/CONF-MAN).
36. Dahmani A., Marsden R. The Role of Constructive Conflict Management in Fostering Team Collaboration and Innovation: A Perspective of Transformational Leadership. *Journal of Literacy and Science*. 2024. Vol. 12(1). P. 88–104.
37. Kuzmin O., Stanasiuk N., Maiti S. Relationship between conflict management strategies and economic growth of organisation. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2020. Vol. 7(2). P. 1–15. DOI: [10.23939/eem2020.02.001](https://doi.org/10.23939/eem2020.02.001).

38. Administrators' Conflict Management and Strategies / O. Kilag et al. *European Journal of Higher Education and Academic Advancement*. 2023. Vol. 1(2). P. 22–31.

39. Manusov V. Interpersonal Conflict and Employee Behavior: Investigating the Role of Supervisors' Active Empathic Listening. *Behavioral Sciences*. 2020. Vol. 15(2). P. 45–58.

ДОДАТКИ

АНКЕТА**Шановні респонденти!**

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації Національного фармацевтичного університету проводить опитування з метою вивчення стану соціально-психологічного клімату та ефективності механізмів управління конфліктами в трудовому колективі Центральної аптеки №9 ТОВ «АПТЕКА911.ЮА». Ваші відповіді допоможуть розробити рекомендації щодо покращення умов праці, зниження рівня стресу та вдосконалення взаємодії в команді.

БЛОК I. Професійний профіль:**1. Ваша посада:**

- Фармацевт;
- Завідувач аптеки;
- Консультант / Фахівець офісу;
- Допоміжний персонал.

2. Ваш стаж роботи:

- до 1 року;
- 1–3 роки;
- понад 3 роки.

3. Чи часто Ваша робота вимагає взаємодії з іншими відділами (логістика, склад, ІТ)?

- Постійно;
- Періодично;
- Рідко.

БЛОК II. Стан конфліктності в колективі:

4. Як Ви оцінюєте рівень напруженості у Вашому підрозділі?

- Низький (спокійна атмосфера);
- Середній (робочі суперечки);
- Високий (постійний стрес).

5. Як часто у Вас виникають непорозуміння з колегами по аптеці/відділу?

- Щодня;
- Кілька разів на місяць;
- Майже ніколи.

6. Що є головним джерелом конфліктів у Вашій роботі?

- Несправедливий графік або розподіл навантаження;
- Технічні збої та помилки в програмах;
- Складні клієнти (покупці, відвідувачі);
- Нечіткі розпорядження керівництва.

7. Чи вважаєте Ви, що конфлікти в колективі заважають якісному обслуговуванню клієнтів?

- Так, суттєво;
- Частково впливають;
- Ні, робота виконується професійно незалежно від обставин.

БЛОК III. Механізми вирішення суперечок:

8. Яку стратегію Ви зазвичай обираєте під час конфлікту?

- Співпраця (шукаю вихід разом з опонентом);
- Компроміс (іду на поступки);
- Уникнення (мовчу, щоб не погіршувати ситуацію).

9. Чи знаєте Ви, до кого звернутися в компанії для медіації (вирішення) гострого конфлікту?

- Так, до безпосереднього керівника;

- В HR-відділ;
- Не знаю, розв'язую проблеми самостійно.

10. Як часто керівництво проводить збори для обговорення внутрішніх проблем?

- Регулярно (раз на місяць і частіше);
- Тільки коли стається кризова ситуація;
- Взагалі не проводить.

11. Чи відчуваєте Ви справедливість при вирішенні конфліктів керівником?

- Так, керівник завжди об'єктивний;
- Не завжди, іноді є «улюбленці»;
- Ні, рішення зазвичай несправедливі.

БЛОК IV. Аналіз впливу та вдосконалення:

12. Чи викликає робоча атмосфера у Вас симптоми емоційного вигорання?

- Так, постійно почуваюся виснаженим(ою);
- Іноді, після важких змін;
- Ні, почуваюся енергійно.

13. Як конфліктні ситуації на робочому місці впливають на Вашу особисту ефективність?

- Значно знижують концентрацію та бажання працювати;
- Призводять до збільшення кількості помилок у розрахунках чи документах;
- Ніяк не впливають на якість моєї роботи, лише на настрій;
- Стимулюють працювати краще, щоб довести свою правоту.

14. Чи вистачає Вам інформації про зміни в компанії, щоб уникати помилок у роботі?

- Так, інформація надходить вчасно;
- Інформація часто запізнюється;
- Дізнаюся про зміни останньою(ім).

15. Оцініть систему мотивації (бонуси/премії) як інструмент запобігання конфліктам:

- Система прозора і знімає всі питання;
- Система заплутана, що часто провокує заздрість та суперечки;
- Система не впливає на відносини в колективі.

16. Якого заходу з боку керівництва не вистачає для покращення клімату?

- Тренінгів по роботі з запереченнями клієнтів;
- Корпоративних заходів та тимбілдіngu;
- Покращення кімнат відпочинку та умов праці.

17. Чи готові Ви особисто долучитися до змін у системі комунікацій компанії?

- Так, готовий(а) пропонувати ідеї;
- Тільки якщо це буде оплачуватися як додатковий час;
- Ні, мене влаштовує поточний стан.

Дякуємо за вашу участь!

Фінансова звітність ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» (ЦА №9)

Таблиця 1

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2024–2025 рр.

(у тисячах гривень)

Актив	Код рядка	На початок 2024 р.	На кінець 2025 р.
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ			
Нематеріальні активи	1000	750,0	950,0
Основні засоби	1010	3 450,0	3 900,0
Незавершені капітальні інвестиції	1020	120,0	250,0
Усього за розділом I	1095	4 320,0	5 100,0
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ			
Виробничі запаси	1100	820,0	890,0
Дебіторська заборгованість	1120	2 950,0	3 150,0
Гроші та їх еквіваленти	1130	1 240,0	1 850,0
Інші оборотні активи	1140	410,0	560,0
Усього за розділом II	1195	5 420,0	6 450,0
БАЛАНС (АКТИВ)	1300	9 740,0	11 550,0
ПАСИВ			
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	1400	4 000,0	4 000,0
Нерозподілений прибуток	1420	1 450,0	3 100,0
Усього за розділом I	1495	5 450,0	7 100,0
II. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Короткострокові кредити банків	1500	1 500,0	1 100,0
Кредиторська заборгованість за товари	1510	2 790,0	3 150,0
Інші поточні зобов'язання	1520	0,0	200,0
Усього за розділом II	1595	4 290,0	4 450,0
БАЛАНС (ПАСИВ)	1900	9 740,0	11 550,0

Звіт про фінансові результати за 2024–2025 рр.

(у тисячах гривень)

Стаття	Код рядка	За 2024 рік	За 2025 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг)	2000	22 800,0	28 000,0
Собівартість реалізованої продукції	2050	(16 500,0)	(17 600,0)
Валовий прибуток (збиток)	2090	6 300,0	10 400,0
Адміністративні витрати (в т.ч. на персонал)	2130	(2 300,0)	(2 700,0)
Витрати на збут (маркетинг та сервіс)	2150	(1 400,0)	(1 600,0)
Інші операційні витрати	2180	(500,0)	(600,0)
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	2 100,0	5 500,0
Податок на прибуток	2300	(420,0)	(1 100,0)
Чистий прибуток (збиток)	2350	1 680,0	4 400,0

Таблиця 3

Динаміка показників ефективності управління трудовим колективом та фінансової стійкості

(на основі впровадження механізмів управління конфліктами)

Показник	Одиниця виміру	2024 рік	2025 рік	Відхилення, %
Чистий прибуток	тис. грн	1 680,0	4 400,0	+161,9
Рентабельність продажів	%	7,4	15,7	+112,2
Витрати на соціальний розвиток та HR	тис. грн	180,0	450,0	+150,0
Коефіцієнт плинності кадрів (довідково)*	%	24,5	12,0	-51,0
РОМІ (окупність витрат на медіацію)	%	—	118,0	—

Таблиця 4

Розрахунок економічних втрат ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

від конфліктності (2024 р.)

Складова втрат	Методика розрахунку	Сума, тис. грн
Плинність кадрів	Витрати на пошук, найм та адаптацію нових фармацевтів замість звільнених через конфлікти	215,0

Продовження дод. Б

Зниження продуктивності	Втрата робочого часу персоналу на конфліктні ситуації (замість обслуговування клієнтів)	142,0
Помилки в роботі	Списання протермінованих товарів або помилки в інвентаризації через низьку комунікацію	84,0
РАЗОМ ВТРАТ	Прямі та непрямі втрати від деструктивних конфліктів	441,0

Таблиця 5

Кошторис витрат на впровадження механізмів управління конфліктами (2025 р.)

Назва заходу	Опис витрат	Сума, тис. грн
Корпоративна медіація	Оплата послуг зовнішнього консультанта-медіатора для вирішення гострих спорів	45,0
Тренінгова програма	Навчання завідувачів аптек методам «Thomas-Kilmann» та безконфліктному спілкуванню	80,0
HR-автоматизація	Впровадження модуля «Pulse-surveys» (опитувань задоволеності) у внутрішню IT-систему	120,0
Система мотивації	Бонусний фонд за командну роботу та відсутність скарг клієнтів	155,0
УСЬОГО	Інвестиції в соціально-психологічний клімат	400,0

Таблиця 6

Матриця оцінки ефективності антикризового управління конфліктами

Показник	Стан до впровадження (2024)	Стан після впровадження (2025)	Вплив на фінансовий результат
Рівень конфліктності	Високий (деструктивний)	Низький (конструктивний)	Зростання чистого доходу на 23%
Витрати на збут	1 400 тис. грн	1 600 тис. грн	Покращення якості обслуговування
Рентабельність продажів	7,4%	15,7%	Оптимізація внутрішніх процесів
Окупність (ROMI)	65,0%	118,0%	Ефективне використання ресурсів