

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «АДМІНІСТРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В
ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконав студент 2 курсу, групи ЕН-61

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійної програми

«Менеджмент організацій»

_____ Денис ДОМРІЧЕВ

Керівник кваліфікаційної роботи:

д.е.н., професор кафедри маркетингу,

менеджменту та підприємництва

ХНУ імені В.Н. Каразіна

_____ Людмила КАЛІНІЧЕНКО

Рецензент:

д.е.н., професор кафедри маркетингу,

менеджменту та підприємництва

ХНУ імені В.Н. Каразіна

_____ Ольга ШУМІЛО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень другий магістерський рівень

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ Л.В.Тешева
підпис ініціали, прізвище

10» грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Дениса ДОМРІЧЕВА

1. Тема роботи: «Адміністративне управління конфліктами в організації»
Керівник роботи: Калініченко Людмила Леонідівна, доктор економічних наук,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Професор кафедри економіки та менеджменту

затверджені наказом по університету від «11» листопада 2025 року №2101-5/4103

2. Строк подання студентом роботи 02 грудня 2025 року

3. Перелік завдань, які потрібно вирішити: концептуалізувати сутність і класифікацію організаційних конфліктів та підходів до їх врегулювання; здійснити критичний огляд моделей і інструментів (TKI, ROCI-II, медіаційні протоколи, фасилітаційні техніки, політики ескалації); діагностувати поточний стан конфліктної взаємодії на підприємстві та її детермінанти в ключових процесах; спроєктувати регламент і процесну карту врегулювання (ролі, входи/виходи, SLA і точки контролю); розробити набір інструментів раннього виявлення та врегулювання, включно з навчальним модулем для керівників; апробувати елементи системи у пілотних підрозділах і проаналізувати вплив на релевантні метрики; сформулювати пропозиції щодо масштабування й інтеграції системи у загальну архітектуру корпоративного управління.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1.	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за обраною темою
2.	Робота над теоретичним розділом роботи.
3.	Робота над другим розділом. Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
4.	Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5.	Узагальнення питань проведеного дослідження. Написання вступу. Участь у конференції та публікація матеріалів.
6.	Висновки по роботі проведеного дослідження Оформлення списку літератури
7.	Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи, подання фінального варіанту керівнику для перевірки
8.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання 02 вересня 2025 р. _

Здобувач вищої освіти

підпис

Денис ДОМРІЧЕВ

ініціали, прізвище

Керівник роботи

підпис

Людмила КАЛІНІЧЕНКО

ініціали, прізвище

Гарант освітньої програми

підпис

Олена ТРОХИМЕЦЬ

ініціали, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1.	9
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ	9
1.1. Поняття, природа та типологія організаційних конфліктів.....	9
1.2. Причини та детермінанти конфліктів у системі управління; нормативно- правове та корпоративне забезпечення їх врегулювання.....	13
РОЗДІЛ 2.	22
ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «ФУРНІТУРА»	22
2.1. Організаційно-управлінська характеристика ТОВ «ФУРНІТУРА» та карта зацікавлених сторін	22
2.2. Аналіз конфліктогенних зон результати опитувань/інтерв'ю, аналіз документів і інцидентів	28
2.3. Оцінювання діючих процедур врегулювання конфліктів у ТОВ «ФУРНІТУРА»	41
РОЗДІЛ 3.	46
УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «ФУРНІТУРА»	46
3.1. Проєкт політики та регламентів з управління конфліктами	46
3.2. Система раннього попередження та розвитку компетенцій: тренінги, комунікаційні протоколи, внутрішня медіація	55
3.3. Економічне обґрунтування і план впровадження: бюджет, KPI/OKR, календар реалізації та моніторинг ефективності	61
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	74

ВСТУП

Сучасні організації функціонують в умовах високої конкуренції, прискорених організаційних змін і дефіциту ресурсів, що об'єктивно підвищує імовірність як міжособистісних, так і міжпідроздільних конфліктів. Для ТОВ «ФУРНІТУРА», яке працює у ринковому середовищі з підвищеними вимогами до термінів виконання замовлень, якості сервісу та узгодженості дій виробничих і комерційних підрозділів, конфлікти стають критичним чинником ризику: вони породжують затримки у процесах, підвищують транзакційні витрати, знижують мотивацію персоналу та погіршують клієнтський досвід. Проблема, що потребує вирішення, полягає у відсутності на підприємстві цілісного адміністративного контуру управління конфліктами — формалізованих ролей, регламентів, процедур раннього виявлення та врегулювання, а також прозорої системи моніторингу показників, які сигналізують про ескалацію. Попри наявність методичних підходів до конфліктології та переговорів, у практиці малих і середніх підприємств часто домінує ситуативне, реактивне реагування, що не забезпечує стійких результатів.

Ступінь наукової розробленості проблеми дозволяє спиратися на напрацювання класичних і сучасних шкіл. У причинах і динаміці конфлікту значущі ідеї подаються у працях М. Дойча, Д. Пруїтта і К. Кіма; щодо стратегій поведінки — у типології К. Томаса і Р. Кілманна; щодо інтересо-орієнтованих переговорів — у підході Р. Фішера та В. Юрі; щодо організаційних інтервенцій — у роботах А. Рахіма, К. Мура, С. Роббінса. В українському контексті зростає корпус досліджень, присвячених психологічній безпеці команди, лідерству, організаційній культурі та медіації. Водночас практичні моделі для підприємств типу ТОВ «ФУРНІТУРА», що інтегрують адміністративне регламентування, процесне моделювання, HR-процедури та метрики ефективності врегулювання, описані фрагментарно. Наявна прогалина стосується саме побудови керованої системи «policy → process → roles → tools → metrics» із чіткими точками прийняття рішень та відповідальністю, прив'язаної до специфіки операційних процесів підприємства.

Актуальність теми зумовлена поєднанням трьох чинників. По-перше, конфлікти вартісні: вони збільшують час циклу замовлення, частоту переробок, плинність кадрів і непрямі витрати на координацію. По-друге, типова «невидимість» ранніх ознак ескалації (зміни у відгуках клієнтів, невідповідності у виробничих графіках, ситуативні «вузькі місця») потребує системи попереджувальних індикаторів і каналу ескалації, який не залежить від індивідуальних управлінських стилів. По-третє, законодавчі та етичні вимоги до безпечного середовища праці та недискримінаційних процедур роблять формалізацію конфлікт-менеджменту елементом належного корпоративного управління. Отже, дослідження спрямоване на розв'язання практичної проблеми створення дієвої адміністративної системи управління конфліктами на рівні конкретної організації.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та практичне проектування адміністративної системи управління конфліктами в організації ТОВ «ФУРНІТУРА» з подальшою оцінкою її результативності на основі організаційних та HR-показників.

Для досягнення мети передбачено послідовне вирішення таких завдань:

- концептуалізувати сутність і класифікацію організаційних конфліктів та підходів до їх врегулювання;
- здійснити критичний огляд моделей і інструментів (TKI, ROCI-II, медіаційні протоколи, фасилітаційні техніки, політики ескалації);
- діагностувати поточний стан конфліктної взаємодії на підприємстві та її детермінанти в ключових процесах;
- спроектувати регламент і процесну карту врегулювання (ролі, входи/виходи, SLA і точки контролю);
- розробити набір інструментів раннього виявлення та врегулювання, включно з навчальним модулем для керівників;
- апробувати елементи системи у пілотних підрозділах і проаналізувати вплив на релевантні метрики;

- сформулювати пропозиції щодо масштабування й інтеграції системи у загальну архітектуру корпоративного управління.

Об'єктом дослідження є процеси управління організаційними конфліктами в діяльності підприємства.

Предметом дослідження виступають адміністративні механізми, процедури та інструменти управління конфліктами та їхній вплив на ефективність взаємодії підрозділів, якість прийняття управлінських рішень і соціально-психологічний клімат у ТОВ «ФУРНІТУРА».

Методи дослідження становлять: загальнонаукові методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції, системний і процесний підходи, порівняльний аналіз і класифікація. Емпіричний блок включає анкетування персоналу (з можливим використанням TKI та ROCI-II для виявлення домінантних стилів поведінки у конфлікті), напівструктуровані інтерв'ю з керівниками і ключовими стейкхолдерами, контент-аналіз звернень до служби персоналу та даних внутрішніх комунікацій, вивчення локальних нормативних актів і процесної документації, спостереження за роботою крос-функціональних команд. Для кількісної оцінки змін застосовуються описова статистика, порівняння «до/після» за часовими рядами (терміни розв'язання, кількість ескалацій, плинність, лікарняні дні, повторні дефекти), елементи кореляційного аналізу. Процесне моделювання здійснюється у нотації BPMN, причинно-наслідковий аналіз — із використанням діаграми Ішікави та методики «п'ять чому».

Наукова новизна роботи полягає у формуванні інтегрованої моделі адміністративного управління конфліктами для підприємства малого/середнього бізнесу, що поєднує політику та регламент ескалації з процесною картою врегулювання, стандартизованими ролями та індикаторами результативності (середній час розв'язання, частка досудового врегулювання, рівень задоволеності сторін, частка повторних конфліктів). Запропоновано концепцію «раннього попередження» конфліктних ситуацій на основі непрямих операційних маркерів (відхилення в термінах замовлень, збільшення переробок, зміни у зверненнях персоналу й клієнтів) і алгоритм їх трансформації в керовані адміністративні дії.

Обґрунтовано підхід до інтеграції результатів конфлікт-менеджменту у HR-процеси (оцінювання компетентностей керівників, індивідуальні плани розвитку, навчальні інтервенції).

Практична значущість дослідження полягає у створенні прикладного пакета управлінських рішень для ТОВ «ФУРНІТУРА»: проєкту політики і регламенту врегулювання конфліктів, процесної карти та чек-листів для керівників, форм шаблонів для фіксації звернень і рішень, набору базових сценаріїв фасилітації/медіації, дизайну дашборда з KPI. Запропоновані рішення можуть бути безпосередньо впроваджені у практику підприємства, сприяючи зниженню операційних ризиків, підвищенню продуктивності взаємодії підрозділів і покращенню соціально-психологічного клімату.

Результати роботи можуть бути використані для розроблення та впровадження системи управління конфліктами в ТОВ «ФУРНІТУРА»

Структурно кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі подано теоретико-методичні засади адміністративного управління конфліктами; у другому — результати діагностики конфліктної взаємодії та проєктування системи для ТОВ «ФУРНІТУРА»; у третьому — рекомендації щодо впровадження, моніторингу та оцінювання ефективності запропонованих рішень. Така логіка побудови безпосередньо впливає із мети і завдань дослідження та забезпечує послідовний перехід від наукового обґрунтування до практичної реалізації.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

1.1. Поняття, природа та типологія організаційних конфліктів

У сучасному менеджменті конфлікт розглядається не лише як девіація або відхилення від «нормального» стану взаємодії, а як регулярний, структурно зумовлений феномен організаційного життя. Найузагальненіше конфлікт визначають як ситуацію усвідомленої несумісності цілей, інтересів, цінностей чи способів дії, що супроводжується емоційною напругою і прагненням сторін вплинути одна на одну, змінити розподіл ресурсів або правила взаємодії. В організаціях конфлікт завжди має двоїсту природу: з одного боку, він здатен дезорганізовувати процеси й підривати довіру; з іншого — за певних умов стає джерелом навчання, інновацій і покращення рішень[1].

Теоретико-методологічні підходи до розуміння природи конфлікту формувалися на перетині соціології, соціальної психології та теорії організацій. Структурно-функціональна традиція акцентує на вбудованих у соціальні системи суперечностях і нерівності доступу до ресурсів, які неминуче породжують зіткнення інтересів. Інтеракціоністський і мікропсихологічний підхід розкриває конфлікт як процес взаємної залежності та соціального обміну, де кооперативні або конкурентні очікування сторін визначають траєкторію ескалації й розв'язання. Організаційна перспектива розглядає конфлікт як багатофазний процес із латентною, усвідомленою, емоційно переживаною та маніфестною стадіями; кожна з них має специфічні сигнали та адміністративні «вікна можливостей» для запобігання деструкції[5].

Природа організаційного конфлікту визначається взаємодією трьох груп чинників. По-перше, структурні — взаємозалежність завдань, дефіцит ресурсів, розбіжність систем стимулювання підрозділів, ієрархічні асиметрії, нечіткість меж відповідальності. По-друге, процесуальні — інформаційні розриви, шум у

каналах комунікації, різноспрямовані часові горизонти (операційна й стратегічна логіка), різниця в критеріях якості між функціями (виробництво, збут, закупівлі, сервіс). По-третє, соціально-психологічні — відмінності в цінностях і стилях мислення, рівень психологічної безпеки в команді, попередній досвід взаємодії, стереотипи щодо «чужих» підрозділів. Сукупність цих детермінант робить конфлікт не випадковою подією, а закономірним наслідком координації різнорідних інтересів у межах єдиної системи[12].

Поряд із цим доцільно розмежовувати когнітивний та афективний виміри конфлікту. Когнітивний (субстантивний) стосується розбіжностей щодо завдань, фактів, припущень і критеріїв рішень; він потенційно продуктивний, бо стимулює критичне мислення та кращу аргументацію. Афективний (емоційний, персоналізований) пов'язаний із взаємною антипатією, почуттям несправедливості або загрози статусу; він має більш виражені деструктивні наслідки для кооперації, довіри і задоволеності працею. Успішні адміністративні інтервенції спрямовані на збереження корисного рівня когнітивної напруги при мінімізації афективної ескалації.

Типологія організаційних конфліктів виконує аналітичну й практичну функції: вона дозволяє «розкласти» складні кейси на керовані компоненти, підібрати релевантні інструменти врегулювання й побудувати регламенти. Найпоширеніші підстави класифікації такі[4].

За рівнем аналізу виокремлюють внутрішньоособистісні, міжособистісні, внутрішньогрупові та міжгрупові конфлікти. Внутрішньоособистісні виникають як рольові суперечності й амбівалентні очікування щодо однієї посади («рольовий конфлікт»), як конфлікт між цінностями і вимогами діяльності або між кількома ролями працівника. Міжособистісні зазвичай проявляються як зіткнення стилів, інтересів чи оцінок між керівником і підлеглим, колегами на стику функцій, менеджерами суміжних підрозділів. Внутрішньогрупові конфлікти притаманні робочим та проєктним командам і можуть бути як змістовними (про завдання), так і статусними. Міжгрупові зазвичай мають структурно-ресурсну природу: виробництво проти збуту, закупівлі проти R&D,

бек-офіс проти фронт-офісу; вони сильніше пов'язані з інституційними правилами і системами стимулювання.

За змістом предмета широко вживаною є тріада «завдання — процес — стосунки». Конфлікт завдань виникає навколо суті роботи: цілей, пріоритетів, критеріїв; він може бути конструктивним, коли спрямований на уточнення вимог і поліпшення рішень. Конфлікт процесів стосується способів розподілу ролей, відповідальності, ресурсів та термінів; без ясних регламентів він швидко перетікає в емоційну площину. Конфлікт стосунків пов'язаний із довірою, повагою, сприйняттям справедливості; він найчастіше потребує медіації, фасилітації та роботи з нормами команди[12].

За джерелом виникнення розрізняють ресурсні (обмежені бюджети, потужності, час), інформаційні (неповнота, затримка, неоднозначність даних), структурні (перехрещення повноважень, подвійне підпорядкування, невідповідність систем мотивації), ціннісні (несумісність етичних орієнтацій або культурних норм), комунікаційні (шум у каналах, відсутність зворотного зв'язку), а також інноваційні конфлікти, що виникають у процесі змін і трансформацій, коли «стара» й «нова» логіки співіснують у межах однієї організації[35].

За динамікою і фазами розвитку доречно посилатися на модель Р. Понді: латентна фаза (існування об'єктивних передумов), усвідомлений конфлікт (сторони ідентифікують несумісність), емоційно пережитий конфлікт (з'являється напруга й персоналізація), маніфестний конфлікт (поведінкові прояви, інциденти), наслідки (відновлення співпраці або закріплення ворожості). На кожній фазі ефективні різні адміністративні інструменти — від коригування правил і ресурсів до фасилітованих переговорів і медіації[1].

За інтенсивністю та відкритістю конфлікти можуть бути прихованими (латентними), коли напруга ще не переходить у відкриті дії, і відкритими, коли протиріччя проявляються у відмові співпрацювати, саботажі, формальних скаргах. Адміністративна система має містити «датчики» латентної напруги: анонімні опитування, сигнали з HRIS, динаміку відмов і переробок, зміни у клієнтських показниках[14].

За функціональними наслідками, у логіці М. Дойча, розрізняють конструктивні та деструктивні конфлікти. Конструктивний — той, що підвищує якість рішень, створює нові правила взаємодії, вчить команду працювати з відмінностями. Деструктивний — руйнує співпрацю, знижує продуктивність, підриває психологічну безпеку. Ключовим адміністративним завданням є не «нульова толерантність до конфліктів», а підтримання оптимального, «здорового» рівня когнітивної напруги при мінімізації афективної[26].

Окрема, управлінськи важлива типологічна вісь — часовий горизонт і повторюваність. Гострі, короткострокові конфлікти найчастіше пов'язані з вузькими місцями в операціях або піковими навантаженнями; хронічні — з дефектами дизайну процесів, неузгодженістю метрик або системи винагород. Рецидивні конфлікти сигналізують, що попередні розв'язання були симптоматичними, а не причинно-наслідковими[4].

Типології безпосередньо пов'язані з вибором механізмів управління. Конфлікти завдань у крос-функціональних командах потребують чітких правил прийняття рішень, прозорих критеріїв пріоритезації та фасилітації зустрічей. Процесні конфлікти розв'язуються процесним моделюванням, рознесенням повноважень і встановленням SLA на стиках. Стосункові — вимагають роботи з нормами комунікації, медіації, інколи — перерозподілу ролей. Ресурсні — потребують централізованих процедур бюджетування і прозорих черг доступу до потужностей. Ціннісні — апелюють до корпоративного кодексу, політик недискримінації та етичних процедур. Для всіх випадків критичною є наявність каналу ескалації та метрик, що дозволяють відслідковувати як «вхідні» сигнали (скарги, переробки, зриви термінів), так і «вихідні» результати (час розв'язання, задоволеність сторін, частка повторних конфліктів)[27].

У підсумку поняття організаційного конфлікту у цій роботі використовується у вузькому й практично орієнтованому значенні: як керований соціально-організаційний процес, що виникає з об'єктивних і суб'єктивних несумісностей та впливає на виконання завдань, якість рішень і соціально-психологічний клімат. Його природа розуміється як взаємодія структурних,

процесуальних і соціально-психологічних детермінант, а типологія — як інструмент діагностики й підбору адміністративних втручань. Такий підхід задає рамку для подальшого аналізу конфліктів у ТОВ «ФУРНІТУРА» і дозволяє збудувати надійну систему регламентів, ролей і показників, орієнтовану не на придушення суперечностей, а на їх конструктивне опрацювання в інтересах організаційної ефективності[30].

1.2. Причини та детермінанти конфліктів у системі управління; нормативно-правове та корпоративне забезпечення їх врегулювання

Управлінські конфлікти не є «збоями» випадкової природи — вони постають як закономірний наслідок координації різноспрямованих інтересів, ролей і ресурсних обмежень у межах єдиної організації. Для ТОВ «ФУРНІТУРА» найбільш показовими є конфлікти на стику виробництва, збуту та закупівель, де різняться часові горизонти, критерії якості та системи стимулювання. Додатково ситуацію ускладнюють різні «логіки успіху»: для відділу збуту ключовим є обсяг продажів і дотримання обіцяних клієнтові строків, для виробництва — стабільне завантаження ліній, мінімізація переналагоджень і бракованої продукції, для закупівель — економія бюджету й мінімізація складських залишків. У цих умовах навіть невеликі збої в постачанні або зміні замовлень можуть швидко перетворюватися на міжфункціональний конфлікт, якщо немає спільно узгоджених правил взаємодії. Детермінуючі чинники доцільно згрупувати у структурні, процесуальні та соціально-психологічні, пам'ятаючи, що в реальних кейсах вони поєднуються й підсилюють один одного.

Структурні причини впливають із дизайну організації та архітектури повноважень. Конфлікти посилюються там, де існує подвійне підпорядкування, розмиті межі відповідальності або неузгоджені КРІ між підрозділами. Класичний приклад — коли показники збуту мотивують на обіцянки коротших термінів постачання, тоді як виробничий цикл об'єктивно довший; дефіцит потужностей і матеріалів трансформує розбіжність у пріоритетах у відкритий конфлікт за ресурси. Для ТОВ «ФУРНІТУРА» це проявляється у «боротьбі» за виробничий

графік між крупними замовленнями та дрібними, але терміновими заявками ключових клієнтів. До цього ж блоку належать асиметрії доступу до інформації, нерівномірний розподіл компетенцій і статусні відмінності між «центром» і «лінією», що формують різні «картини світу» і призводять до взаємних атрибутивних помилок [4]. Коли керівники відділу продажів не бачать реальних обмежень потужностей, а майстри дільниць не розуміють логіки клієнтських зобов'язань, будь-яка зміна пріоритету сприймається як навмисне «перетягування ковдри».

Процесуальні причини ховаються в самій логіці виконання робіт і каналах комунікації. Нечіткі або застарілі регламенти, відсутність єдиних правил пріоритезації, брак SLA на міжфункціональних «стиках», неритмічні планово-диспетчерські цикли, інциденти в обліку змін — усе це породжує повторювані точки тертя. Інформаційні «шуми» — несумісні версії планів, затримки підтверджень, втрачений контекст в електронній переписці — роблять навіть дрібні розбіжності каталізаторами ескалації. Впровадження змін (новий продукт, ІТ-система, реструктуризація) майже завжди тимчасово підвищує конфліктність, оскільки стара й нова логіки процесів співіснують і суперничають. На практиці ТОВ «ФУРНІТУРА» це може виглядати як серія конфліктів навколо запуску нової лінійки фурнітури: виробництво працює за старими маршрутними картами, збут уже продає оновлену специфікацію, а служба постачання ще не перевела контракт на нових постачальників.

Соціально-психологічні чинники стосуються цінностей, очікувань і рівня психологічної безпеки. Відмінності у стилях мислення і комунікації, упередження між «суміжниками», відчуття несправедливості або загрози статусу, втома й емоційне вигорання — усе це збільшує частку афективної (персоналізованої) складової конфлікту. Для виробничих колективів характерна орієнтація на стабільність і контрольованість, тоді як комерційні служби живуть у режимі постійних змін і переговорів; без фасилітації ця різниця перетворюється на стереотипи «вони нічого не розуміють у реальній роботі» проти «вони гальмують розвиток бізнесу». Лідерські практики також мають значення:

мікроменеджмент, непослідовний зворотний зв'язок, «винагородження героїв-пожежників» замість системної профілактики помилок конвертують корисний когнітивний конфлікт у деструктивний. Додатковим детермінантом є рівень організаційної справедливості: непрозорість прийняття рішень, нерівний розподіл навантаження чи винагороди підривають довіру, і будь-яка неузгодженість інтерпретується як умисне порушення [14].

Сукупно ці причини проявляються у типових патернах: хронічні «вузькі місця» на процесних стиках; затяжні конфлікти цілей між підрозділами; епізодичні, але емоційно заряджені зіткнення в межах команд; конфлікти інтересів і ролей у менеджерському корпусі. Діагностично корисно розрізняти когнітивний конфлікт (про зміст і якість рішень) і афективний (про стосунки та статус): перший часто підвищує ефективність, якщо керується фасилітацією, другий — руйнує кооперацію і потребує медіації та корекції норм командної взаємодії. Рецидивні конфлікти зазвичай сигналізують про фундаментальний дефект у конструкції процесу або у системі метрик, коли стимули однієї функції суперечать системним цілям підприємства [24]. У випадку ТОВ «ФУРНІТУРА» це, наприклад, ситуація, коли преміювання відділу продажів прив'язане виключно до обсягу реалізації, тоді як витрати на переробки й понаднормову роботу залишаються «невидимими» для системи мотивації, що постійно відтворює конфлікт між комерційними й виробничими цілями.

Узагальнення виявлених груп конфліктогенних чинників та їх типових проявів у ТОВ «ФУРНІТУРА» доцільно подати у вигляді табличної моделі, яка може слугувати основою для подальшого аудитів конфліктів і планування змін.

Таблиця 1.1 – Основні групи конфліктогенних чинників у ТОВ «ФУРНІТУРА»

Група чинників	Типові прояви в компанії	Приклад ситуації на «стиках» виробництва, збуту та закупівель	Потенційні наслідки для організації
Структурні	Подвійне підпорядкування, нечіткі зони відповідальності, неузгоджені КРІ підрозділів, статусна асиметрія між «офісом» і «лінією»	Відділ збуту обіцяє клієнту термін постачання, не враховуючи реальний виробничий цикл та завантаження ліній	Конфлікти за ресурси, зрив термінів, падіння довіри між підрозділами
Процесуальні	Відсутність єдиних регламентів пріоритезації, нерегулярне планування, інформаційні «шуми», паралельне існування старих і нових процедур	Запуск нового продукту без оновлення маршрутних карт і доведення нових правил до суміжних функцій	Курсові «перетягування» замовлень, переробки, втрати часу і коштів
Соціально-психологічні	Низький рівень психологічної безпеки, упередження між підрозділами, відчуття несправедливості, вигорання, неефективні стилі лідерства	Майстер дільниці сприймає термінові замовлення як «особистий тиск» і саботує зміни графіка	Афективні конфлікти, персоналізація суперечок, підвищення плинності кадрів
Метрики та стимулювання	Локально орієнтовані КРІ, що не враховують системні ефекти; «героїзація» кризових рішень замість підтримки планомірної,	Бонуси збуту залежать лише від обсягів, а виробничі витрати та понаднормові години не	Рецидивні конфлікти, хронічні «вузькі місця», деградація організаційної культури

	передбачуваної роботи	інтегруються в оцінку	
--	--------------------------	--------------------------	--

Нормативно-правове поле України пропонує рамки як для запобігання, так і для врегулювання різних категорій конфліктів. Трудові відносини регулюються Кодексом законів про працю України, який визначає права та обов'язки сторін, дисциплінарні процедури й гарантії працівників, а також механізми розгляду індивідуальних трудових спорів у комісіях з трудових спорів і судах. Колективні трудові конфлікти врегульовуються Законом України про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів), що встановлює процедури примирення, страйку, створює інституції посередництва та примирних комісій за участю Національної служби посередництва і примирення. Важливе місце посідають Закон України про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності, Закон про колективні договори і угоди, а також інститути соціального діалогу, що задають канали переговорів і консультацій між роботодавцем та представниками працівників. Для ТОВ «ФУРНІТУРА» це означає необхідність коректно інтегрувати у внутрішні регламенти положення колективного договору, порядку участі працівників у погодженні змін умов праці, режимів роботи й оплати, аби мінімізувати ризик переходу управлінських конфліктів у площину колективних трудових спорів.

Для позасудового врегулювання спорів у приватноправовій площині застосовним є Закон України «Про медіацію» [19], який надає організаціям можливість запроваджувати внутрішні медіаційні процедури для індивідуальних і групових конфліктів. Комерційні та корпоративні спори регулюються Цивільним і Господарським кодексами, процесуальними кодексами, а також спеціальним Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», що визначає порядок прийняття рішень органами управління, компетенції та механізми оскарження, знижуючи ризики конфліктів між учасниками та виконавчими органами. Вектор недискримінації та безпечного середовища підтримується Законом України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» й Законом «Про охорону праці», які вимагають від

роботодавця створення умов, вільних від мобінгу, цькування й насильства, а також належних процедур реагування. Усе це доповнюється загальними інструментами захисту прав — зверненнями громадян і внутрішніми процедурами розгляду скарг [17]. Практичне значення цих норм для ТОВ «ФУРНІТУРА» полягає в тому, що менеджмент має не лише формально відображати їх у локальних актах, але й забезпечити реальну доступність каналів звернення, інформованість працівників та фіксацію прецедентів.

Паралельно з державним регулюванням корпоративне забезпечення врегулювання конфліктів формує «операційну конституцію» підприємства. На рівні ТОВ «ФУРНІТУРА» доцільно затвердити комплекс взаємопов'язаних документів та практик. Кодекс етики та поведінки закріплює норми поваги, недискримінації, заборони булінгу й домагань, принципи чесної комунікації та конфлікт-інтересів, задаючи етичні межі взаємодії. Політика управління конфліктами та регламент ескалації визначають категорії конфліктів, пороги втручання, ролі й відповідальність (керівник підрозділу, HR-партнер, внутрішній медіатор/фасилітатор, комплаєнс-офіцер), часові нормативи (SLA) та канали фіксації звернень. Процедура розгляду скарг і апеляцій гарантує неупереджений розгляд, конфіденційність та захист від репресалій; окремо оформлюється «speak-up»/whistleblowing-канал для повідомлень про порушення етики або безпеки [29]. Важливим є також відображення цих принципів у посадових інструкціях, політиці адаптації нових працівників і програмах навчання керівників.

Щоб зменшити частку процесних конфліктів, потрібні чіткі RACI-матриці та SLA на міжфункціональних стиках, стандарти фасилітації нарад і прийняття рішень (кворум, правила обговорення, фіксація альтернатив), єдині правила пріоритезації портфеля робіт. Узгоджені KPI і механізми «де-ескалації метрик» допомагають уникати ситуацій, коли локальна оптимізація однієї функції шкодить системній ефективності. Для раннього виявлення напруги доцільно запровадити індикатори та дашборди: середній час розв'язання конфліктів, частка повторних кейсів, задоволеність сторін після врегулювання, динаміка

переробок і зривів термінів як непрямі маркери, а також регулярні «температурні» опитування команд. Навчальні модулі для керівників і фахівців лінії — робота з когнітивним і афективним конфліктом, переговори, медіаційні техніки, давання/прийняття зворотного зв'язку — знижують імовірність персоналізації суперечок. Важливим елементом є рольова інфраструктура: визначений власник політики, треновані внутрішні фасилітатори, можливість звернення до зовнішніх медіаторів у складних або високоризикових випадках [16].

Систему інструментів врегулювання конфліктів доцільно представити як поєднання зовнішніх (державних) і внутрішніх (корпоративних) механізмів, які взаємодоповнюють одне одного. Такий підхід дозволяє побачити, які саме процедури актуальні для різних типів конфліктів — індивідуальних трудових спорів, колективних конфліктів, етичних порушень або суто процесних розбіжностей між підрозділами.

Таблиця 1.2 – Інструменти врегулювання управлінських конфліктів у ТОВ «ФУРНІТУРА»

Рівень регулювання	Інструмент / документ	Типи конфліктів, до яких застосовується	Очікуваний ефект для ТОВ «ФУРНІТУРА»
Державне законодавство	Кодекс законів про працю, Закон про колективні трудові спори, профспілкове законодавство, Закон «Про охорону праці»	Індивідуальні й колективні трудові спори, конфлікти щодо умов праці, оплати, режиму роботи	Гарантовані канали захисту прав працівників, зниження ризику незаконних рішень, легітимність процедур
Державне законодавство	Закон «Про медіацію», Цивільний і Господарський кодекси, Закон	Комерційні, корпоративні, внутрішньоорганізаційні спори між учасниками та виконавчими органами	Можливість альтернативного врегулювання без суду, збереження

	«Про ТОВ та ТДВ»		ділових відносин
Корпоративний рівень	Кодекс етики та поведінки	Конфлікти цінностей, порушення етичних норм, випадки мобінгу, цькування	Формування спільних стандартів поведінки, зменшення афективних конфліктів
Корпоративний рівень	Політика управління конфліктами, регламент ескалації	Міжфункціональні конфлікти, суперечності між підрозділами, спірні управлінські рішення	Прозорий порядок дій, чіткі ролі і відповідальність, скорочення часу ескалації та вирішення
Корпоративний рівень	Процедура розгляду скарг, «speak-up»/whistleblowing-канал	Конфлікти інтересів, етичні порушення, дискримінація, порушення безпеки	Підвищення довіри до керівництва, своєчасне виявлення та нейтралізація ризиків
Операційний рівень	RACI-матриці, SLA між підрозділами, стандарти нарад і прийняття рішень	Процесні суперечності, конкуренція за ресурси, «вузькі місця» на стиках	Зменшення кількості конфліктних ситуацій, пов'язаних з неясністю повноважень і пріоритетів
HR та розвиток	Тренінги з конфлікт-менеджменту, фасилітації, переговорів, зворотного зв'язку	Когнітивні та афективні конфлікти в командах, «складні розмови»	Підвищення компетентності керівників, переведення конфліктів у конструктивне русло

Корпоративні процедури повинні бути технологічно підтримані. Єдиний реєстр інцидентів і звернень, шаблони для фіксації суті конфлікту, сторін, позицій та інтересів, результатів і наступних кроків забезпечують прозорість і навчання на кейсах. Інтеграція цих даних із HRIS та системою процесного моніторингу

дозволяє будувати аналітику причинності й запобігати рецидивам через зміну регламентів або метрик. На рівні корпоративного управління доцільно закріпити вимогу періодичного огляду конфлікт-портфеля на нарадах керівництва, з фокусом на системні (а не симптоматичні) корекції [19]. У перспективі це дозволяє переходити від разових реакцій на «гучні» кейси до превентивного управління напругою, коли потенційні конфлікти виявляються на ранніх стадіях за допомогою аналітики та регулярного зворотного зв'язку.

Таким чином, ефективне врегулювання конфліктів спирається на «подвійну опору»: зовнішню — у вигляді державних норм і процедур, що забезпечують легітимні канали захисту прав і примирення, та внутрішню — у вигляді етичних стандартів, процесних регламентів, чітких ролей, метрик і компетентностей. Для ТОВ «ФУРНІТУРА» це означає перехід від реактивного гасіння інцидентів до керованої системи, у якій конфлікт розглядається як ресурс розвитку, а не лише як ризик, і де правове поле, корпоративні політики та практики менеджменту утворюють цілісну архітектуру профілактики, раннього виявлення й конструктивного розв'язання. Розгортання такої системи не усуває конфлікти як явище, але переводить їх з площини хаотичних зіткнень у керований процес організаційного навчання та вдосконалення.

РОЗДІЛ 2.

ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «ФУРНІТУРА»

2.1. Організаційно-управлінська характеристика ТОВ «ФУРНІТУРА» та карта зацікавлених сторін

У цьому підрозділі окреслено фактичний профіль ТОВ «ФУРНІТУРА», логіку його операційної моделі, базову управлінську архітектуру, а також побудовано якісну карту зацікавлених сторін із фокусом на потенційні джерела конфліктів і канали їх попередження. Ідентифікаційні дані підприємства узагальнено на підставі відкритих державних і галузевих реєстрів, тоді як аналітична інтерпретація бізнес-моделі та управлінських процесів сформована з урахуванням профілю компанії як оптового посередника у сегменті меблевої фурнітури, плитних матеріалів (ДСП/МДФ) та спорідненого асортименту.

Компанія зареєстрована 29 липня 2016 року та функціонує у правовій формі товариства з обмеженою відповідальністю; станом на жовтень 2025 року юридична особа має статус «зареєстровано». Основним видом діяльності відповідно до КВЕД є 46.90 «Неспеціалізована оптова торгівля», що доповнюється низкою споріднених кодів (46.15, 46.47, 47.19, 47.99, 68.20), типовою для дистриб'юторів меблевих компонентів та супутніх товарів. Юридична адреса підприємства: 61033, м. Харків, вул. Шевченка, 317; директор – Власенко Ліана Віталіївна; статутний капітал становить 5 000 000 грн. У відкритих джерелах фіксуються участі компанії в публічних закупівлях (зокрема, постачання ламінованої ДСП через систему Prozorro); відомостей про застосування санкцій чи обмежувальних заходів не виявлено.

Таблиця 2.1 – Паспорт підприємства

Атрибут	Значення
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «ФУРНІТУРА»
Код ЄДРПОУ	40698482
Дата реєстрації	29.07.2016
Правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Юридична адреса	61033, м. Харків, вул. Шевченка, 317
Директор	Власенко Ліана Віталіївна
Статутний капітал	5 000 000 грн
Основний вид діяльності	46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля
Інші види діяльності (за реєстрами)	46.15; 46.47; 47.19; 47.99; 68.20
Участь у публічних закупівлях	Так, зокрема постачання ДСП (літо 2025 р.)
Дані щодо санкцій	Не виявлено
Джерело атрибутів	Агреговано з реєстрових карток і бізнес-довідників (YouControl, UA-Region, Opendatabot тощо)

Операційна логіка бізнесу безпосередньо впливає зі статусу оптового дистриб'ютора. ТОВ «ФУРНІТУРА» виступає проміжною ланкою між виробниками та імпортерами фурнітури, плитних матеріалів і освітлювальних рішень, з одного боку, та B2B-клієнтами – меблевими цехами, столярними майстернями, салонами, DIY-ритейлом і замовниками публічних закупівель – з іншого. Ланцюг створення цінності включає кілька послідовних блоків: категорійне управління закупівлями та формування асортименту; складську логістику з контролем залишків; операції з розкрою, комплектації та пакування під конкретні замовлення; комерційні продажі й тендерний напрям; післяпродажну підтримку й опрацювання рекламаций. Для харківського промислового кластера специфічними є короткі логістичні цикли, висока щільність коопераційних зв'язків із регіональними майстернями та підвищена чутливість до інфраструктурних збоїв у воєнних умовах, що об'єктивно посилює конфліктогенність операційного середовища.

Управлінська архітектура підприємства вибудована навколо фігури директора (СЕО-рівень) та кількох ключових функціональних блоків: закупівель і категорійного менеджменту; продажів і клієнтського сервісу; логістики та складських операцій; фінансів і контролінгу; а також допоміжних служб безпеки, ІТ та HR. Реальна модель є змішаною: поєднуються елементи функціональної структури (відповідальність за окремі види діяльності) та процесного підходу за циклом «замовлення – до – грошового надходження». Саме на перетині процесних ланок («продажі – склад – логістика – фінанси») виникає найбільша кількість управлінських конфліктів, оскільки кожна функція має власні пріоритети (обсяг продажів, рівень запасів, витрати на доставку, платіжна дисципліна клієнтів), які не завжди узгоджені між собою.

Зовнішнє середовище формує додаткові джерела напруги. До них належать жорсткі вимоги замовників у публічних закупівлях щодо точності специфікацій і строків поставки; курсова волатильність, що безпосередньо впливає на цінові параметри імпортової продукції; логістичні та безпекові ризики прикордонного регіону; регуляторний тиск податкових і контролюючих органів. Усі ці фактори позначаються на конфліктному профілі підприємства та мають бути відображені в карті стейкхолдерів і політиках управління конфліктами.

З огляду на зазначене, до кола ключових зацікавлених сторін ТОВ «ФУРНІТУРА» відносяться власники й учасники, топ-менеджмент, працівники операційних підрозділів, постачальники, B2B-клієнти, замовники в системі Prozorro, фінансові установи, контролюючі органи, орендодавці складів, логістичні партнери та місцева громада. Для кожної групи можна виокремити рівень інтересу й впливу, типові очікування, потенційні тригери конфліктів і домінуючі канали взаємодії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Карта зацікавлених сторін (стейкхолдерів) ТОВ «ФУРНІТУРА»

Група стейкхолдерів	Рівень інтересу	Рівень впливу	Основні очікування	Потенційні тригери конфлікту	Основні канали взаємодії
Учасники / власники	Високий	Високий	Рентабельність, ліквідність, контроль ризиків	Падіння маржі, зростання дебіторської заборгованості, репутаційні втрати	Звітність, збори учасників, управлінські дашборди
Директор і топ-менеджмент	Високий	Високий	Виконання планів, безперервність операцій	Конфлікти між функціями, зриви SLA, кадрові ризики	Операційні наради, внутрішні політики та SOP
Відділ продажу	Високий	Середній	Конкурентні ціни, наявність товару, швидке узгодження умов	Брак товару, жорсткі ліміти, конфлікти з логістикою	CRM, щоденні стендапи, внутрішні регламенти
Працівники складу й логістики	Середній	Середній	Безпечні умови, прозорі графіки, справедлива оплата	Перевантаження, нестача ресурсів, суперечливі пріоритети	Брифінги, інструктажі, комунікація через HR та керівників
Постачальники фурнітури та плитних матеріалів	Високий	Середній	Прогнозовані обсяги, своєчасна оплата	Порушення умов поставки, рекламації, курсова волатильність	Контракти, переговори, електронний документообіг
Клієнти B2B (меблеві цехи, DIY-ритейл)	Високий	Середній	Дотримання SLA, стабільні ціни, належний сервіс	Затримки відвантажень, помилки комплектації, цінові спори	Відділ продажу, сервіс-деск, рекламацийні процедури
Замовники у Prozorro	Середній	Середній	Дотримання технічних	Невідповідність специфікації,	Електронні майданчики

			вимог і строків	прострочення поставок	, договірні процедури
Банки та фінансові організації	Середній	Середній	Платіжна дисципліна, дотримання ковенантів	Порушення графіків платежів, погіршення фінансових показників	Банківські кабінети, ділові зустрічі
Податкові та контролюючі органи	Низький / середній	Високий	Дотримання законодавства, коректна звітність	Спірні нарахування, претензії до документообігу	Е-кабінет платника, офіційні листи відповіді
Орендодавці та власники складських площ	Середній	Середній	Своєчасна орендна плата, належний стан об'єктів	Прострочення платежів, пошкодження майна	Договори, ділове листування, зустрічі
Логістичні оператори й перевізники	Середній	Середній	Стабільні обсяги, прогнозовані графіки, своєчасні розрахунки	Простої, форс-мажори, спірні ситуації щодо актів виконаних робіт	Телеметрія, TMS-системи, узгоджувальні наради
Місцева громада та ринок праці	Низький / середній	Низький / середній	Робочі місця, дотримання екологічних та безпекових норм	Соціальні ризики, скарги на шум, трафік	Публічні комунікації, оголошення, гарячі лінії

Якісний аналіз цієї карти показує, що конфліктний тиск концентрується насамперед у зонах взаємодії між внутрішніми функціями (продажі – склад – логістика – фінанси) та на стику з ключовими зовнішніми стейкхолдерами – постачальниками, B2B-клієнтами і замовниками публічних тендерів. Для прикладу, типова конфліктна ситуація між відділом продажу та складсько-логістичним блоком пов'язана з розбіжностями щодо пріоритетності замовлень: комерційний підрозділ орієнтується на максимально швидке виконання зобов'язань перед клієнтом, тоді як склад і логістика обмежені фактичними залишками, пропускнуою спроможністю і графіками транспорту. За відсутності

чітких внутрішніх сервісних угод і прозорих критеріїв пріоритизації такі розбіжності легко переростають у міжособистісні конфлікти, що негативно позначаються на психологічному кліматі та рівні довіри між командами.

Подібний характер мають конфлікти «продажі – фінанси», коли комерційний блок фокусується на залученні та утриманні клієнтів, а фінансова служба – на жорсткому контролі кредитних лімітів та дебіторської заборгованості. У пікові періоди попиту різні часові горизонти та критерії успіху (обсяг замовлень проти якості портфеля дебіторки) можуть спричиняти гострі суперечки щодо можливості відвантаження окремих замовлень. Якщо механізм перегляду лімітів, порядок ухвалення виняткових рішень та відповідальність за ризик неплатежу не формалізовані, конфлікт персоніфікується і знижує ефективність управлінських рішень.

Окремий блок потенційних конфліктів пов'язаний із взаємодією з постачальниками й логістичними партнерами. Неринкові коливання курсу валют, зміни базису поставки, збої в транспортній інфраструктурі можуть викликати взаємні претензії щодо виконання умов контрактів, розподілу додаткових витрат і відповідальності за прострочки. За відсутності механізмів спільного планування (наприклад, регулярних операційних зустрічей, погоджених прогнозів поставок, стандартних сценаріїв реагування на форс-мажори) такі ситуації переходять у конфліктні кейси, що безпосередньо впливають на безперервність постачання й, відповідно, на конфліктогенність у відносинах із кінцевими клієнтами.

Зовнішній правовий та публічний контур також важливий для запобігання конфліктам. Присутність ТОВ «ФУРНІТУРА» в державних реєстрах і на тендерних майданчиках підвищує вимоги до прозорості документообігу, якості виконання договірних зобов'язань і швидкості реагування на запити контролюючих органів. Невчасне або формальне опрацювання претензій з боку замовників у Prozorro, податкових органів чи банків створює ґрунт для юридичних конфліктів, які потім відображаються на внутрішньому

психологічному кліматі та управлінських рішеннях (посилення бюрократії, підвищення вимог «зверху» тощо).

У цьому контексті система управління конфліктами в ТОВ «ФУРНІТУРА» має бути інтегрована в три взаємопов'язані рівні. На операційному рівні – через щоденну диспетчеризацію замовлень, погоджені внутрішні SLA між продажами, складом, логістикою та фінансами, а також через чітку ескалаційну логіку (хто, коли і за яких умов втручається у вирішення спірного кейсу). На тактичному рівні – через регулярне узгодження планів закупівель і продажів, ревізію політик кредитування клієнтів та коригування буферів запасів у відповідь на зміни попиту й ризиків. На стратегічному рівні – через політики ризик-менеджменту та комплаєнсу, що задають «правила гри» у взаємодії з ключовими стейкхолдерами, визначають неприйнятні для компанії практики та рамки допустимого ризику.

Таким чином, побудована якісна карта стейкхолдерів і опис внутрішніх конфліктних зон дають вихідну базу для подальшої кількісної діагностики зрілості практик управління конфліктами на підприємстві. У наступних підрозділах доцільно спиратися на цей аналіз для формування системи індикаторів, оцінювання впливу конфліктів на продуктивність та психологічний клімат, а також для обґрунтування управлінських рішень щодо удосконалення процедур попередження й врегулювання конфліктів.

2.2. Аналіз конфліктогенних зон результати опитувань/інтерв'ю, аналіз документів і інцидентів

Аналіз діяльності ТОВ «ФУРНІТУРА» та особливостей його управлінських процесів засвідчує тенденцію до зниження загальної ефективності взаємодії персоналу попри збереження прийнятного рівня фінансово-економічних показників. Для підприємства, що працює в умовах жорсткої конкуренції, стислих термінів виконання замовлень та підвищених вимог до якості сервісу й узгодженості дій виробничих і комерційних підрозділів, будь-які порушення в системі комунікацій та координації швидко

трансформуються у конфліктні ситуації й відображаються на продуктивності праці.

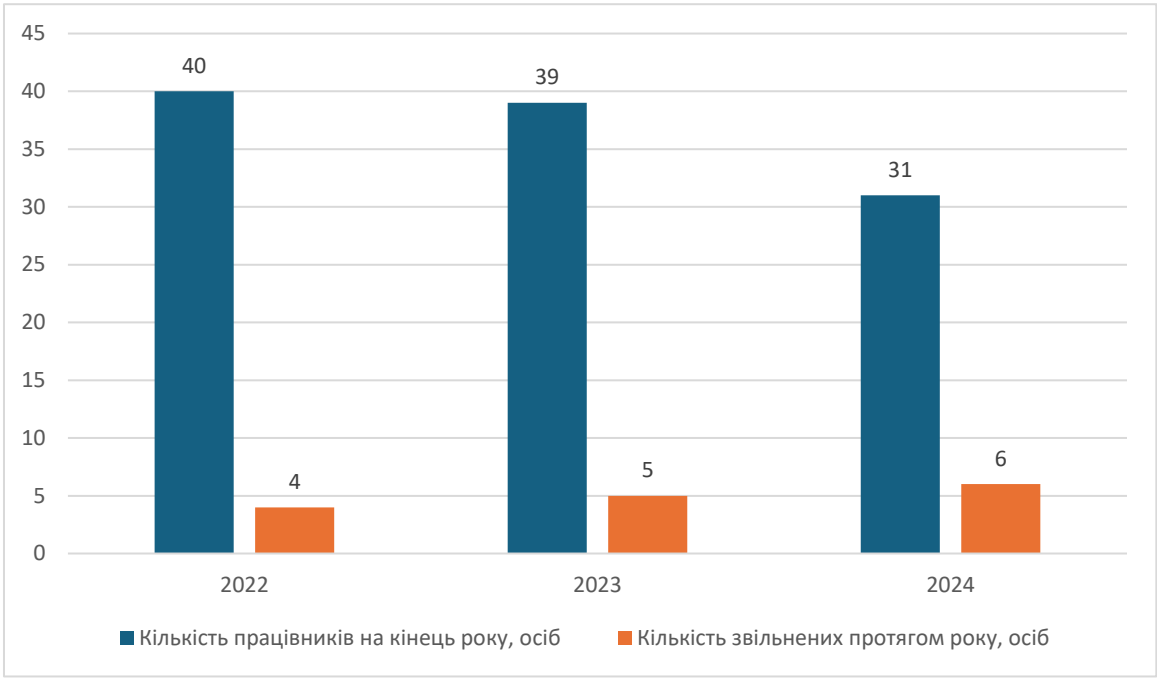
Емпіричною базою дослідження стала суцільна вибірка штатних працівників компанії: було опитано всіх 31 співробітника, які на кінець 2024 р. входили до штату ТОВ «ФУРНІТУРА». Понад дві третини респондентів належать до категорій, безпосередньо залучених до контакту з клієнтами та виконання виробничо-логістичних операцій (відділ продажу, склад, логістика), що дозволяє вважати отримані результати репрезентативними щодо ключових для конфліктогенності ланок. За внутрішніми даними кадрової служби, протягом 2023–2024 рр. сумарно звільнилося 11 працівників (близько 35 % від поточної чисельності), з них 7 – саме з «першої лінії». У восьми з одинадцяти випадків у вихідних інтерв'ю прямо фіксувалася наявність конфліктів як одного з вирішальних чинників рішення про звільнення. Це свідчить про наявність системної проблеми в площині управління конфліктами, яка не компенсується навіть переглядом умов матеріального стимулювання.

Чисельність персоналу підприємства за останні роки має виразну тенденцію до скорочення. Якщо у 2021 р. на підприємстві працювало 46 осіб, у 2022 р. – 40, у 2023 р. – 39, то станом на кінець 2024 р. чисельність зменшилася до 31 працівника, тобто майже на третину від рівня 2021 р. Динаміка чисельності та показників плинності кадрів подана в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка чисельності персоналу та показників плинності кадрів ТОВ «ФУРНІТУРА» у 2022–2024 рр.

Рік	Кількість працівників на кінець року, осіб	Кількість звільнених протягом року, осіб	Середньооблікова чисельність, осіб	Плинність кадрів, %
2022	40	4	43,0	9,3
2023	39	5	39,5	12,7
2024	31	6	35,0	17,1

Як видно з табл. 2.3, за три роки чисельність персоналу скоротилася з 40 до 31 особи (на 22,5 %), а показник плинності кадрів зріс майже вдвічі – з 9,3 до 17,1 %. Зростання плинності відображає накопичення конфліктного потенціалу й посилює ризики втрати ключових працівників, насамперед на операційних позиціях.



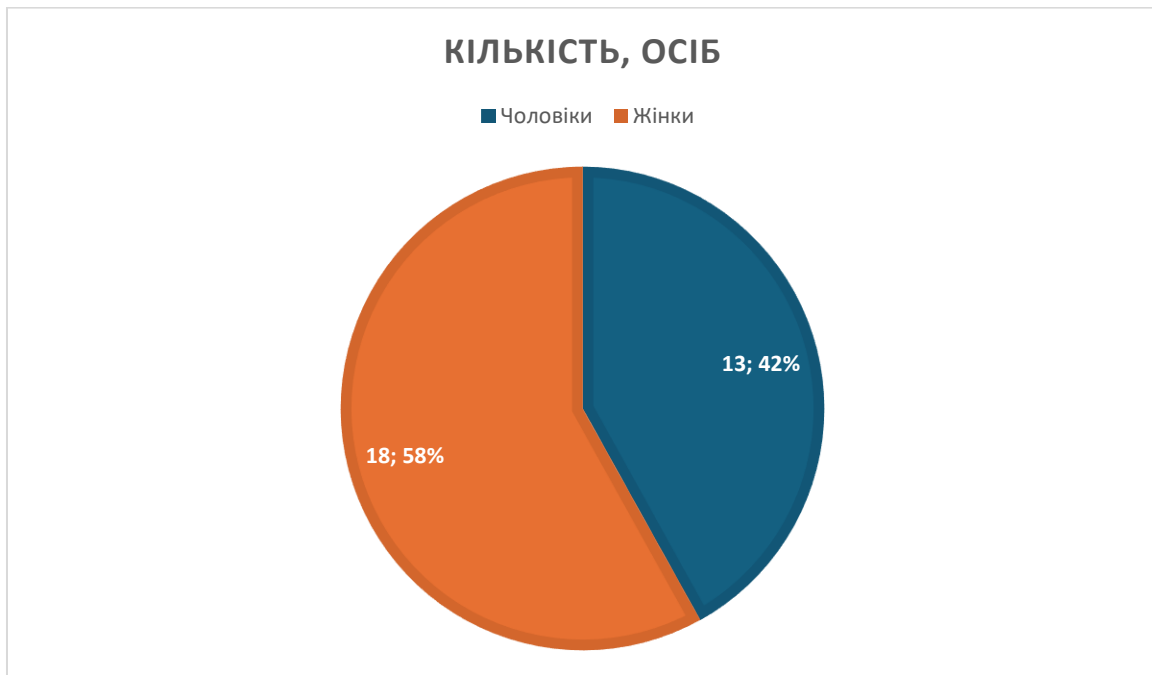
Малюнок 2.1 Динаміка чисельності персоналу

Для інтерпретації конфліктогенних зон важливо врахувати соціально-демографічну структуру колективу. Розподіл опитаних за статтю наведено в таблиці. 2.4.

Таблиця 2.4 – Розподіл працівників ТОВ «ФУРНІТУРА» за статтю (суцільне опитування, n = 31)

Стать	Кількість, осіб	Частка, %
Чоловіки	13	41,9
Жінки	18	58,1
Разом	31	100,0

Переважаання жінок (58,1 %) відображає специфіку діяльності компанії, де значна частка функцій пов'язана з адміністративною роботою, обробкою замовлень, комунікацією з клієнтами. Водночас майже 42 % колективу становлять чоловіки, які переважно зайняті в логістичних, складських та технічних підрозділах, де конфлікти частіше обумовлені режимом роботи, фізичним навантаженням і забезпеченням ресурсами.



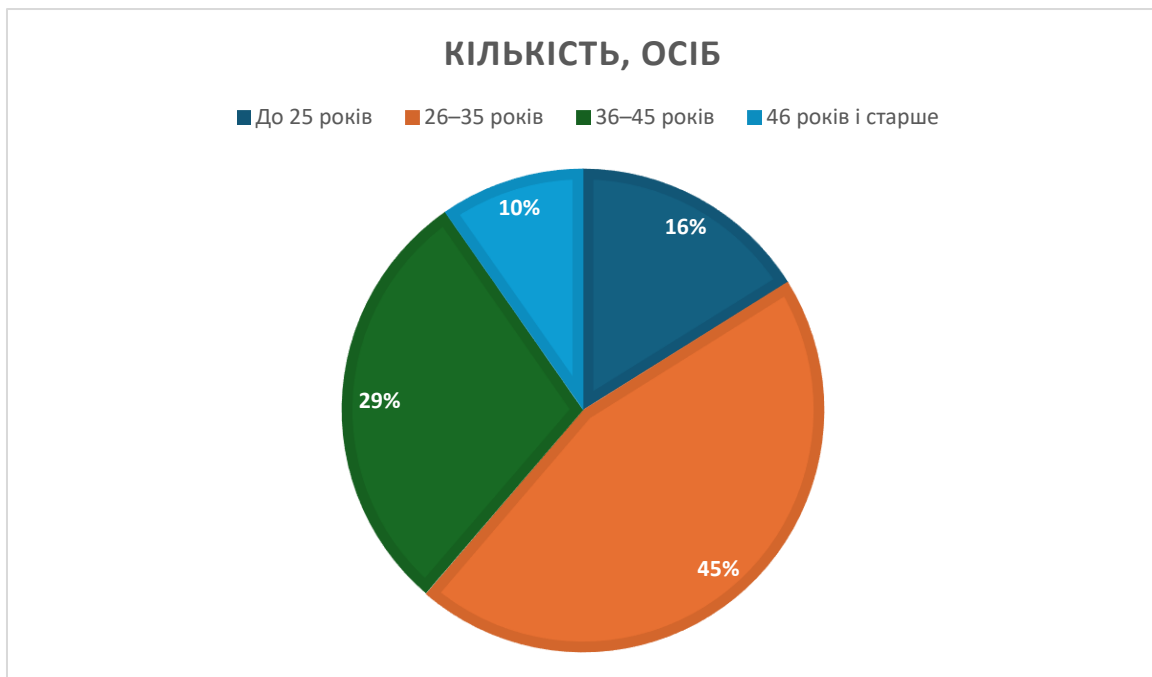
Малюнок 2.2 Гендерний розподіл

Вікова структура колективу характеризується домінуванням працівників молодшого та середнього віку (таблиця. 2.5).

Таблиця 2.5 – Розподіл працівників ТОВ «ФУРНІТУРА» за віковими групами

Вікова група	Кількість, осіб	Частка, %
До 25 років	5	16,1
26–35 років	14	45,2
36–45 років	9	29,0
46 років і старше	3	9,7
Разом	31	100,0

Майже половину штатних працівників (45,2 %) становлять особи віком 26–35 років; ще близько третини (29,0 %) – група 36–45 років. Саме в цих вікових когортах у процесі опитування найчастіше фіксувалися скарги на розподіл обов’язків, прозорість управлінських рішень і справедливість винагороди, що пов’язано з активною фазою професійного становлення та підвищеними кар’єрними очікуваннями.



Малюнок 2.3 Розподіл за віком

За рівнем освіти колектив ТОВ «ФУРНІТУРА» є порівняно неоднорідним (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Розподіл працівників ТОВ «ФУРНІТУРА» за рівнем освіти

Рівень освіти	Кількість, осіб	Частка, %
Повна загальна середня / професійно-технічна	8	25,8
Неповна / базова вища (молодший спеціаліст, бакалавр)	11	35,5
Повна вища (бакалавр, магістр)	12	38,7
Разом	31	100,0

Понад третину працівників (35,5 %) мають базову вищу освіту, а майже 39 % – повну вищу. Це означає, що значна частина персоналу орієнтується на чіткі критерії оцінювання результатів праці, прозорі процедури просування та можливості професійного розвитку. При недостатній формалізації таких процедур зростає ризик конфліктів, пов'язаних із суб'єктивним сприйняттям справедливості управлінських рішень і розподілу ресурсів.



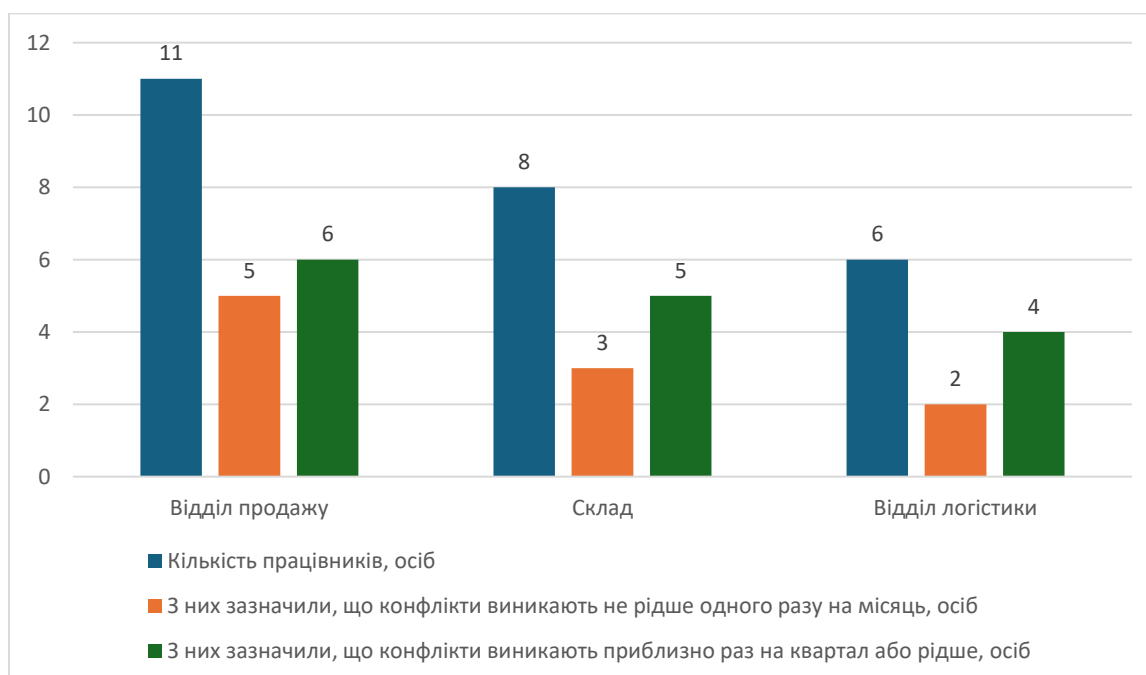
Малюнок 2.4 Розподіл за рівнем освіти

За результатами опитування 68 % респондентів (21 особа) зазначили, що стикаються з конфліктами щонайменше раз на квартал, а 32 % (10 осіб) – не рідше одного разу на місяць. Найбільша інтенсивність конфліктів фіксується в операційних підрозділах – відділі продажу та на складі. Узагальнені дані наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Частота виникнення конфліктів за функціональними підрозділами ТОВ «ФУРНІТУРА»

Підрозділ	Кількість працівників, осіб	З них зазначили, що конфлікти виникають не рідше одного разу на місяць, осіб	З них зазначили, що конфлікти виникають приблизно раз на квартал або рідше, осіб
Відділ продажу	11	5	6
Склад	8	3	5
Відділ логістики	6	2	4
Адміністративно-управлінський персонал	6	0	6
Разом	31	10	21

Як свідчать дані табл. 2.7, у відділі продажу 45,5 % працівників, а на складі 37,5 % декларують щомісячні конфлікти. У логістичному підрозділі цей показник становить приблизно третину (2 із 6), тоді як серед адміністративно-управлінського персоналу щомісячні конфлікти фактично не декларуються, хоча епізодичні суперечності на рівні «раз на квартал» притаманні всім без винятку представникам цієї групи. Таким чином, найбільш конфліктогенними є саме операційні підрозділи, безпосередньо залучені до виконання замовлень і взаємодії з клієнтами, тоді як адміністрація підключається вже на стадії ескалації протиріч.



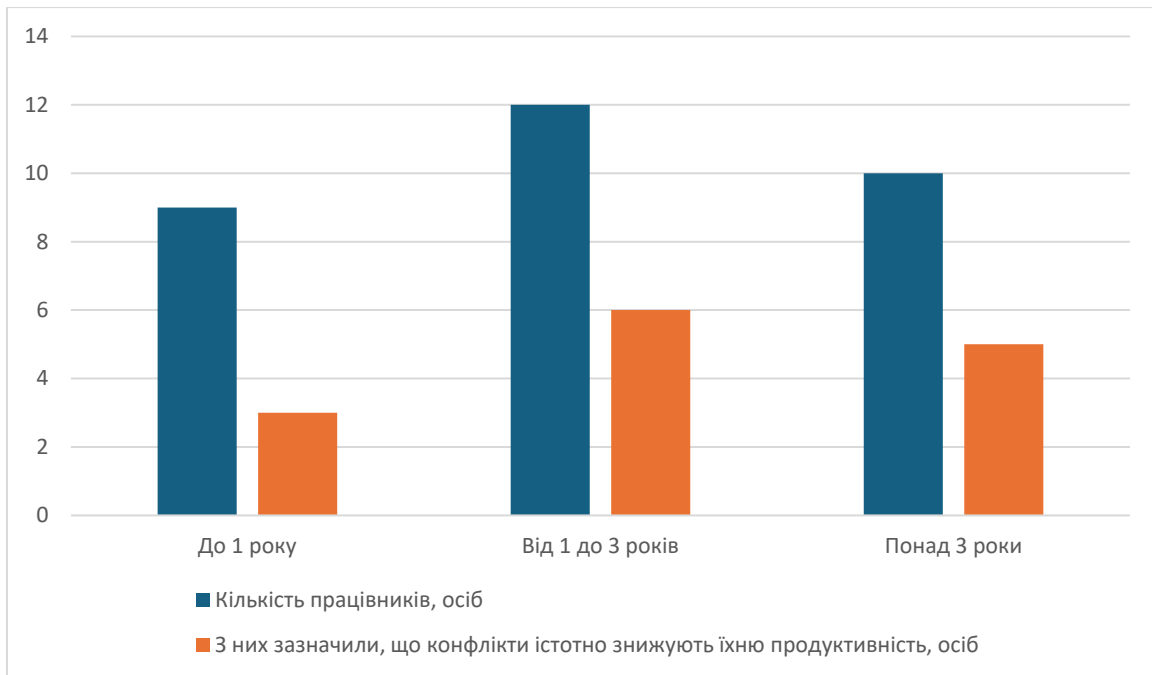
Малюнок 2.5 Частота виникнення конфліктів за функціональними підрозділами

Щодо впливу конфліктів на результати діяльності, 45 % опитаних (14 осіб) вказали, що конфліктні ситуації «істотно знижують» їхню особисту продуктивність, а ще 29 % (9 осіб) пов'язують з конфліктами зриви або затримки виконання замовлень. Вплив конфліктів на продуктивність виявляється нерівномірним для працівників з різним стажем роботи (таблиця. 2.8).

Таблиця 2.8 – Вплив конфліктів на продуктивність працівників з різним стажем роботи в ТОВ «ФУРНІТУРА»

Стаж роботи в компанії	Кількість працівників, осіб	З них зазначили, що конфлікти істотно знижують їхню продуктивність, осіб	Частка всередині групи, %
До 1 року	9	3	33,3
Від 1 до 3 років	12	6	50,0
Понад 3 роки	10	5	50,0
Разом	31	14	—

Найвища частка співробітників, які відчують істотний негативний вплив конфліктів на продуктивність, характерна для працівників зі стажем понад один рік: у групах «1–3 роки» та «понад 3 роки» вона сягає 50 %. У категорії співробітників зі стажем до одного року таких респондентів третина. Це свідчить про те, що з накопиченням досвіду в компанії працівники глибше усвідомлюють організаційні дисфункції, чіткіше бачать невідповідність між формально задекларованими правилами й реальною практикою управління та гостріше реагують на повторювані конфліктні ситуації.



Малюнок 2.6 Вплив конфліктів на продуктивність працівників з різним стажем роботи

Для цілісного розуміння процесу управління конфліктами на ТОВ «ФУРНІТУРА» важливо пов'язати між собою причини, види та наслідки конфліктів. Незалежно від конкретного різновиду конфліктної ситуації можна виділити дві ключові складові: змістову (об'єкт суперечки, цілі та претензії сторін, розподіл ресурсів, навантаження тощо) і психологічну, пов'язану із соціально-психологічними особливостями керівників та працівників, історією взаємодії між ними, домінуючими установками й емоційними реакціями на стресові ситуації. Зокрема, 58 % опитаних (18 осіб) відзначили, що найчастіше конфлікти виникають між колегами одного рівня, 29 % (9 осіб) – між працівником і безпосереднім керівником, а 13 % (4 особи) – між співробітниками різних підрозділів на рівні «відділ–відділ». Це підкреслює як значущість горизонтальних, так і вертикальних ліній напруження в організаційній структурі. За експертними оцінками керівників і працівників HR-служби, домінують міжособистісні конфлікти – приблизно 60–65 % від усіх зафіксованих випадків, що в абсолютному вимірі відповідає орієнтовно 19–20 працівникам із 31. Значну частку становлять міжгрупові конфлікти між підрозділами (близько 20–25 %, тобто 6–8 осіб, які регулярно стикаються з такими ситуаціями). Далі йдуть

конфлікти між особою та групою (12–15 %, приблизно 4–5 осіб), натомість внутрішньоособистісні конфлікти працівники ідентифікують рідше (5–8 %, тобто 2–3 особи). Таким чином, для підприємства характерною є перевага міжособистісних конфліктів, що виникають як між керівником і підлеглим, так і між співробітниками суміжних відділів (виробництво – продажі – логістика), тоді як міжгрупові протистояння формуються навколо розподілу ресурсів і пріоритизації замовлень.

Щодо походження причин управлінських конфліктів респонденти зазначили, що у структурі факторів чітко переважають внутрішні чинники, пов'язані з організацією праці, розподілом повноважень, системою комунікацій і мотивацією персоналу. Узагальнені результати подано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Розподіл відповідей працівників щодо причин виникнення конфліктів у ТОВ «ФУРНІТУРА»

Причина виникнення конфлікту	Стисла характеристика змісту проблеми	Частка респондентів, %
Незадоволеність умовами оплати праці	Затримки заробітної плати та премій, непрозоре нарахування бонусів, відчуття несправедливого розподілу винагороди.	44
Незадоволеність навантаженням	Надмірне перевантаження без належної компенсації або, навпаки, недостатнє завантаження, що впливає на бонусну частину.	22
Незадоволеність розподілом обов'язків та повноважень	Виконання роботи, що не відповідає посаді чи кваліфікації, «перекладання» невиконаних завдань між підрозділами.	17
Незадоволеність оснащенням робочого місця	Неналежний стан або нестача обладнання, інструментів, ПЗ, складських ресурсів, логістичної підтримки тощо.	17

В абсолютному вимірі це означає, що з 31 опитаного приблизно 14 працівників прямо пов'язують конфлікти з умовами оплати праці, 7 – з

навантаженням, по 5–6 осіб – з проблемами розподілу обов’язків і забезпеченням робочого місця. Домінування незадоволеності умовами оплати праці (44 %) свідчить про сприйняття працівниками чинної системи винагороди як недостатньо прозорої та справедливої. Сукупна частка відповідей, пов’язаних із організацією праці – навантаженням, розподілом обов’язків та забезпеченням робочих місць (56 %), – вказує на наявність структурних і процесних проблем, які безпосередньо впливають на психологічний клімат у колективі та підвищують ризик деструктивних управлінських конфліктів.



Рис 2.7 Розподіл відповідей працівників щодо причин виникнення конфліктів

Щодо наслідків управлінських конфліктів, за підсумками опитування виявлено, що, на думку більшості респондентів, у підприємстві наразі дещо переважають дисфункціональні наслідки (приблизно 50–55 %, тобто орієнтовно 16–17 із 31 опитаного вважають, що конфлікти частіше шкодять, ніж допомагають). Водночас відносно велика частка конфліктних ситуацій оцінюється як такі, що мають функціональний ефект (близько 40–45 %, тобто 13–14 респондентів), – вони сприяють проясненню ролей, уточненню процедур, оновленню правил взаємодії. Нейтральні наслідки (без суттєвого впливу на

процеси) фіксуються значно рідше (5–10 %, тобто 2–3 працівники схильні вважати, що конфлікти «майже не впливають» на результати). Додатково 39 % опитаних (12 осіб) зазначили, що щонайменше один конфлікт за останній рік завершився «відчутним погіршенням стосунків у команді», тоді як лише 26 % (8 осіб) змогли навести приклади конфліктів, які були формально задокументовані та завершилися зміною регламентів або процедур.

Загальна атмосфера в організації, за відгуками респондентів, є робочою, проте далекою від оптимальної з точки зору єдності корпоративної культури. Спостерігається тенденція до формування «острівців згуртованості» в межах окремих підрозділів, між якими існують приховані або явні лінії напруження. Формально більшість доручень керівництва виконується, однак бракує внутрішньої мотивації «працювати на спільний результат» і відчуття цілісності організації. Частина співробітників сприймає свою участь у діяльності підприємства переважно як виконання набору індивідуальних задач, а не як внесок у спільний процес.

Одним із ключових етапів управління конфліктами є їх ідентифікація, тобто виявлення та класифікація конфліктних ситуацій за видами, причинами та наслідками. Для ТОВ «ФУРНІТУРА» цей процес ускладнений відсутністю єдиного реєстру інцидентів, стандартизованих форм фіксації конфліктних кейсів і чітко визначених порогів ескалації. Близько 71 % респондентів (22 особи) підтвердили, що конфлікт стає «видимим» для керівництва лише на стадії відкритого протистояння (офіційні скарги, відмова співпрацювати, зриви термінів, звільнення працівників). Лише 19 % (6 осіб) коли-небудь зверталися до HR чи безпосереднього керівництва на ранніх стадіях напруження, тоді як решта воліють «терпіти» або вирішувати питання неформально. Це істотно звужує можливості для превентивних втручань і не дозволяє побачити повну динаміку розвитку конфлікту – від передконфліктної фази до розв'язання.

З урахуванням специфіки діяльності підприємства всю сукупність методів ідентифікації управлінських конфліктів доцільно поділити на три групи: ідентифікація за причинами виникнення (аналіз структурних, процесних та

соціально-психологічних детермінант); ідентифікація за наслідками (оцінка впливу конфліктів на продуктивність, якість сервісу, плинність кадрів, психологічний клімат); змішана ідентифікація, що поєднує аналіз причин і наслідків у рамках єдиної карти конфліктів. Для підприємства масштабу ТОВ «ФУРНІТУРА» (31 працівник) саме змішаний підхід є найбільш доцільним, оскільки дозволяє, з одного боку, відслідковувати «тонкі» організаційні збої, а з іншого – прив'язувати їх до конкретних вимірюваних ефектів (зриви поставок, зростання плинності, збільшення частки рекламаций тощо).

Серед основних переваг раннього виявлення конфліктів (переважно за причинами, до маніфестації наслідків) для ТОВ «ФУРНІТУРА» можна виокремити зниження витрат на розроблення та реалізацію заходів з урегулювання, мінімізацію втрат продуктивності, ризиків зриву термінів та погіршення якості обслуговування клієнтів; зменшення ймовірності появи незворотних негативних наслідків (звільнення ключових співробітників, тривале падіння довіри між підрозділами); розширення спектра доступних управлінських рішень (превентивні переговори, фасилітовані наради, тимчасовий перерозподіл ресурсів); покращення психологічного клімату й підвищення мотивації персоналу, який бачить, що керівництво не ігнорує проблеми, а системно з ними працює; можливість запобігти формуванню та закріпленню дисфункціональних патернів взаємодії, коли конфлікт стає «хронічним» і задає негативну норму поведінки.

Вивчення практики управління на ТОВ «ФУРНІТУРА» показало, що переважання реактивного, «післяфактум» підходу до фіксації конфліктів призводить до низки негативних явищ: фіксації лише найгостріших випадків, ігнорування латентних напружень, накопичення незадоволення в колективі, формування неформальних груп опору. Тому одним із ключових завдань подальшого удосконалення системи менеджменту підприємства є розроблення та впровадження формалізованих методів ідентифікації, попередження та врегулювання конфліктів, які дозволять переводити конфлікт із площини

неконтрольованих інцидентів у площину керованого, структурованого процесу з чітко визначеними ролями, процедурами та показниками результативності.

2.3. Оцінювання діючих процедур врегулювання конфліктів у ТОВ «ФУРНІТУРА»

Оцінювання системи врегулювання конфліктів у ТОВ «ФУРНІТУРА» показало, що на підприємстві відсутній єдиний формалізований регламент роботи з конфліктними ситуаціями. Норми, які стосуються поведінки працівників, субординації, порядку подання скарг і розгляду звернень, фрагментарно закріплені у правилах внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкціях, окремих наказах та усних домовленостях між керівництвом і персоналом. Унаслідок цього врегулювання конфліктів відбувається переважно в реактивному режимі, коли конфлікт уже набув відкритої форми й впливає на продуктивність роботи та психологічний клімат у колективі.

Для системного аналізу було виокремлено кілька ключових елементів діючої практики: нормативно-правову базу, управлінську практику керівників, канали зворотного зв'язку та HR-процедури (адаптація, оцінювання, навчання). Їх оцінку подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка основних елементів діючої системи врегулювання конфліктів у ТОВ «ФУРНІТУРА»

Елемент системи врегулювання конфліктів	Фактичний зміст / практика застосування	Сильні сторони	Слабкі сторони	Наслідки для продуктивності та клімату
Нормативне регулювання (правила,	Окремі норми щодо поведінки, субординації,	Формальна база для дисциплінарних рішень;	Відсутнє цілісне «Положення про	Конфлікти часто «спливають» пізно;

положення, інструкції)	дисциплінарні заходи та розгляду скарг містяться у правилах внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкціях, наказах керівника.	можливість посилається на затверджені документи у спірних ситуаціях.	врегулювання конфліктів»; норми розпорошені й мало відомі працівникам; відсутні чіткі етапи, строки та відповідальні за розгляд конфліктних ситуацій.	працівники не знають, як правильно звертатися; зростає суб'єктивність рішень і недовіра до формальних процедур.
Управлінська практика керівників	Переважають неформальні бесіди, «розбір ситуацій» на летючках, індивідуальні зустрічі керівника з учасниками конфлікту.	Оперативність реакції у гострих ситуаціях; можливість швидко «погасити» відкритий конфлікт; особистий вплив керівника на сторони.	Відсутні стандартизовані алгоритми (хто, коли і як втручається); залежність процесу від особистих якостей керівника; ризик упередженості; конфлікти іноді «замовчуються», а не вирішуються по суті.	Короткостроково – швидке вирішення окремих інцидентів; довгостроково – накопичення прихованого напруження, зниження довіри до керівництва, ризик повторюваних конфліктів за подібними сценаріями.
Канали зворотного зв'язку та скарг	Звернення до безпосереднього керівника, інколи – до директора або HR; використання корпоративних чатів для обговорення робочих питань.	Доступність безпосереднього керівника; можливість швидко донести проблему «нагорі»; відкриті комунікаційні канали в операційних питаннях.	Відсутній анонімний канал для повідомлення про конфлікти та порушення; немає єдиного реєстру скарг; відсутній контроль строків і результатів розгляду; частина працівників не	Частина конфліктів взагалі не потрапляє в поле зору керівництва; реальний рівень напруження недооцінюється; зростає ймовірність раптових звільнень та «тихого

			наважується формалізувати конфлікт.	бойкоту» рішень.
HR-процедури (адаптація, оцінка, навчання)	На етапі адаптації нових працівників увага зосереджена на функціональних обов'язках і правилах роботи; спеціальні тренінги з конфліктології та комунікацій проводяться епізодично або відсутні.	Визначені базові очікування до працівників; можливість включити елементи управління конфліктами в майбутні програми навчання; готовність частини керівників до розвитку «м'яких» навичок.	Відсутня системна підготовка персоналу до конструктивної взаємодії та вирішення конфліктів; не використовуються інструменти регулярного опитування про клімат; оцінювання персоналу мало враховує конфліктність поведінки.	Недостатній розвиток компетентностей у сфері комунікації й переговорів; більшість конфліктів розгортається спонтанно, без навичок саморегуляції; посилюється ризик емоційного вигорання та плинності кадрів.

Як видно з табл. 2.3, діючі процедури врегулювання конфліктів у ТОВ «ФУРНІТУРА» мають переважно фрагментарний характер і не утворюють цілісної системи. Сильними сторонами є наявність базової нормативної основи, можливість оперативної неформальної реакції з боку керівників та відносна відкритість комунікаційних каналів у повсякденних робочих питаннях. Водночас слабкими сторонами виступають відсутність окремого положення про управління конфліктами, стандартизованих процедур розгляду скарг, чітких відповідальних осіб і строків, а також недостатня увага до розвитку конфліктологічних компетентностей персоналу.

Щоб узагальнити результати оцінювання, доцільно подати стислий SWOT-аналіз діючих процедур врегулювання конфліктів (таблиця. 2.4).

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз діючих процедур врегулювання конфліктів у ТОВ «ФУРНІТУРА»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
– Оперативна неформальна реакція керівників на гострі конфлікти.	– Відсутність єдиного положення/політики з управління конфліктами.
– Наявність базових правил внутрішнього розпорядку та посадових інструкцій.	– Реактивний характер роботи з конфліктами («після факту»), відсутність превентивних механізмів.
– Відносна доступність керівництва для обговорення проблемних ситуацій.	– Відсутність анонімних каналів та реєстру скарг; низька прозорість процесу розгляду конфліктів.
– Готовність окремих керівників підтримувати конструктивний діалог із працівниками.	– Невключеність питань конфліктів у систему оцінювання персоналу та адаптації; епізодичний характер навчання «м'яким» навичкам.
Можливості (O)	Загрози (T)
– Розроблення та впровадження формалізованого положення про врегулювання конфліктів.	– Подальше зростання плинності кадрів через нерозв'язані конфлікти й відчуття несправедливості.
– Створення системи реєстрації та моніторингу конфліктних ситуацій із визначенням показників ефективності.	– Формування стійких неформальних груп опору та «токсичних» зон у колективі.
– Запровадження регулярних опитувань щодо психологічного клімату та рівня конфліктності.	– Погіршення іміджу роботодавця на ринку праці, ускладнення залучення кваліфікованих фахівців.
– Інтеграція тренінгів з комунікації, переговорів і медіації в систему навчання й розвитку персоналу.	– Зростання ризику помилок, зривів термінів і втрати клієнтів через деструктивні конфлікти між ключовими підрозділами підприємства.

SWOT-аналіз показує, що, попри наявність певних «точок опори» (готовність керівництва до діалогу, наявність базових формальних правил), нинішня система врегулювання конфліктів є вразливою до внутрішніх і зовнішніх викликів. Основні ризики пов'язані з можливим подальшим погіршенням психологічного клімату, зростанням плинності кадрів, блокуванням кооперації між підрозділами та, як наслідок, – падінням продуктивності й якості обслуговування клієнтів. Це підтверджує необхідність переходу від

фрагментарних, реактивних практик до цілісної, формалізованої системи управління конфліктами, яку буде деталізовано в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «ФУРНІТУРА»

3.1. Проєкт політики та регламентів з управління конфліктами

Політика управління конфліктами у ТОВ «ФУРНІТУРА» виступає формалізованим інструментом, що встановлює єдині правила попередження, виявлення, фіксації та врегулювання конфліктних ситуацій в операційній, фінансовій, тендерно-договірній, якісній та етичній площинах. Її ключова мета полягає у зниженні конфліктогенності бізнес-процесів, скороченні транзакційних витрат, збереженні цільового рівня сервісу та підвищенні психологічної безпеки персоналу. Дія політики поширюється на всіх працівників та підрядників, залучених до процесів «замовлення-до-готівки», закупівель, логістики, якості, фінансів, тендерного супроводу й HR-комунікацій. Базовими принципами є верховенство регламентів над неформальними домовленостями, прозорість ухвалення рішень і трасованість даних, мінімально необхідна, але обов'язково регламентована ескалація, «безвинний» розбір інцидентів (lessons learned) та акцент на спільних міжфункціональних KPI, насамперед OTIF та частці термінових перерозподілів.

Організаційно відповідальність за впровадження і функціонування політики розподіляється між директором, топ-менеджментом, власниками ключових процесів, HR та спеціалізованими сервісними функціями (Service Desk, QA, юридичний та тендерний супровід, фінанси, операційний блок). Структура ролей і зон відповідальності узагальнена в таблиці. 3.1.

Таблиця 3.1 – Ролі та відповідальність у системі управління конфліктами ТОВ «ФУРНІТУРА»

Роль	Основні зони відповідальності	Ключові повноваження	Зони / формати взаємодії
Директор	Затвердження політики управління конфліктами, арбітраж найскладніших випадків (L3), баланс інтересів стейкхолдерів	Призупинення відвантажень, погодження винятків із кредитної та цінової політики, ініціювання перегляду SOP та структурних змін	Усі ключові процеси «замовлення-до-готівки», засідання Комітету, зустрічі з ключовими клієнтами та постачальниками
Комерційний директор	Досягнення цільового OTIF та NPS, пріоритизація ключових клієнтів, баланс продажів та операційних можливостей	Встановлення пріоритетів за терміновими замовленнями, погодження partial release понад узгоджені рамки, затвердження змін у SLA для клієнтів	Відділ продажів, логістика, склад, фінанси, QA; щоденні стендапи, оперативні наради
Фінансовий директор	Кредитна політика, показники DSO, виконання ковенантів, контроль дебіторської заборгованості	Запуск і зняття стоп-листів, затвердження графіків погашення при partial release, погодження фінансових винятків для стратегічних клієнтів	Продажі, бухгалтерія, юрист/тендер-менеджер; кредитні комітети, фінансові рев'ю

Операційний менеджер складу й логістики	Дотримання SLA складу і доставки, слотинг, завантаження ресурсів, своєчасність відвантажень	Бронювання потужностей під Urgent і ключових клієнтів, перенесення вікон доставки, ініціювання ескалації при перевантаженні потужностей	Склад, транспортні підрядники, продажі; TMS/WMS, операційні планерки
Керівник закупівель / категорійний менеджмент	Наявність товару, формування буферів, параметри ATP, управління запасами	Встановлення safety stock, затвердження замін SKU, корекція закупівельних планів при зміні попиту чи пріоритетів	Постачальники, комерційний блок, склад; S&OP-наради, переговори з постачальниками
Юрист / тендер-менеджер	Відповідність ТЗ і договорів, мінімізація договірних та тендерних ризиків, контроль «red flag»	Зупинка відвантаження при зміні ТЗ без додаткової угоди, ініціювання перегляду умов договору, супровід претензій	Продажі, керівництво, замовники Prozorro, контролюючі органи; договірні сесії, юридичні висновки
Менеджер з якості та рекламаций (QA/Claims)	Реєстрація та розслідування рекламаций, аналіз причин, підготовка CAPA, контроль якості постачань	Призупинення відвантаження або лінійки при критичних дефектах, ініціювання CAPA та змін SOP, участь у AAR	Склад, закупівлі, постачальники, продажі; CRM, акти невідповідності, CAPA-картки

HR-бізнес-партнер / відповідальний з етики	Медіація між працівниками й підрозділами, підтримка психологічної безпеки, супровід етичних кейсів	Ініціювання медіаційних зустрічей, рекомендації щодо кадрових рішень, ведення етичних розслідувань	Усі підрозділи; конфіденційні консультації, інтерв'ю, опитування залученості
Керівник Service Desk	Адміністрування єдиної точки входу інцидентів, тріаж, контроль SLA за інцидентами	Розподіл тикетів за категоріями, ініціювання ескалації L1→L2→L3, підготовка звітності по інцидентах	Усі ролі, пов'язані з категоріями OPS/FIN/QA/TND/HR/IT D; дашборди, щотижневі звіти
Власники процесів (Sales/CRM, Supply/Procurement, WMS/склад, TMS/логістика, Finance/Credit, QA/Claims, Tenders/Legal, HR/Етика, ITD)	Підтримка актуальності SOP, проведення AAR, навчання співробітників у своїх процесах	Ініціювання змін регламентів, постановка завдань для покращення процесів, визначення локальних KPI	Суміжні процеси; робочі групи, крос-функціональні сесії, внутрішні тренінги

Для уникнення «сірих зон» у політиці чітко фіксуються ключові дефініції. Під конфліктом розуміється несумісність інтересів або цілей сторін (підрозділів, контрагентів, посадових осіб), що блокує або суттєво деформує виконання процесу. Інцидент — будь-яка подія, яка відхиляє процес від нормального режиму й потребує управлінського втручання. Ескалація трактується як регламентований підйом питання на вищий рівень відповідальності у визначених тайм-боксах. «Термінове замовлення» — це замовлення з договірно зафіксованим вікном доставки або ризиком штрафу/зупинки виробництва клієнта, позначене прапорцем *Urgent = TRUE* у CRM з посиланням на договір або технічне завдання. «Partial release» означає часткове відвантаження під

діючим кредитним лімітом за погодженим графіком погашення, а ATP (Available-to-Promise) — автоматизоване підтвердження дати й обсягу поставки з урахуванням пріоритизації.

Центральним елементом організаційної моделі є Комітет з врегулювання конфліктів, до складу якого входять директор, комерційний директор, операційний менеджер логістики й складу, фінансовий директор, юрист/тендер-менеджер, представник QA та HR-бізнес-партнер. Операційним ядром системи виступає Service Desk як єдина точка входу звернень, а також власники процесів за ключовими ланцюгами (Sales/CRM, Supply, склад, логістика, фінанси, QA, тендери, HR, ITD), на яких покладається первинне вирішення інцидентів та ініціювання змін SOP.

Для забезпечення керованості конфліктних ситуацій усі інциденти класифікуються за рівнем критичності та сервісними параметрами. Характеристики рівнів S1–S4 наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Класифікація інцидентів за рівнем критичності та сервісними параметрами

Рівень інциденту	Типові ситуації	Максимальний час першого відгуку	Цільовий час вирішення (TTR)	Потенційні наслідки при невчасному врегулюванні
S1 – критичний	Ризик штрафів за договором; загроза зриву тендерного контракту; зупинка або істотний збій виробництва ключового клієнта; критична помилка в поставці для	До 30 хвилин	До 8 годин	Прямі фінансові втрати, втрата стратегічного клієнта, значне погіршення репутації, юридичні претензії

	стратегічного замовника			
S2 високий	– Відчутний вплив на OTIF чи витрати; системні затримки відвантажень для групи клієнтів; відмова в кредиті без альтернативного рішення; масова помилка в документах	До 2 годин	До 1 робочого дня	Зниження рівня сервісу, зростання операційних витрат, акумуляція невдоволення клієнтів, підвищення ризику переходу окремих випадків у S1
S3 середній	– Локальні збої без зовнішніх санкцій; одиничні помилки комплектації; технічні збої WMS/CRM без втрати даних; затримки внутрішніх погоджень	До 4 годин	До 3 робочих днів	Зростання внутрішньої напруги між підрозділами, формування латентних конфліктів, тимчасове падіння продуктивності
S4 низький / покращення	– Пропозиції з удосконалення процесів; колізії у внутрішніх документах; питання тлумачення регламентів; потреба актуалізації довідників	До кінця робочого дня	За затвердженим планом (як правило, до 10 робочих днів)	Накопичення неефективностей, уповільнення розвитку системи, фонове зростання конфліктогенності в довгостроковій перспективі

Маршрутизація звернень здійснюється через Service Desk, де кожному інциденту автоматично присвоюються категорія (OPS, FIN, QA, TND/Legal, HR,

ITD), рівень критичності (S1–S4) і відповідальний L1-власник. Для операційних питань пріоритизації, слотингу й ATP використовується категорія OPS, де на L1 діє операційний менеджер складу/логістики, на L2 – комерційний директор, на L3 – директор. Для кредитних лімітів, стоп-листів і часткових відвантажень працює категорія FIN (L1 – фінансовий контролер, L2 – фінансовий директор, L3 – директор). За якість і рекламації відповідає категорія QA, у тендерно-договірній сфері – TND/Legal, за етичні та поведінкові питання – HR, за цілісність даних та інтеграцій CRM–WMS–ERP – ITD.

Ескалаційна матриця побудована за трирівневим принципом. На **L1** інцидент вирішується лінійним керівником або власником процесу з фіксацією у тікеті й відновленням процесу (за потреби – через тимчасове рішення). На **L2** процес-овнер або функціональний директор забезпечує крос-функціональний компроміс у форматі короткої операційної наради з обов’язковим протоколом і, для S1–S2, – проведенням AAR. На **L3** Комітет та директор ухвалюють рішення щодо випадків зі штрафними, стратегічними чи репутаційними ризиками, включаючи необхідність зміни політик, SOP чи організаційної структури.

Найконфліктогенніші «точки тертя» — пріоритизація Urgent-замовлень, підтвердження ATP, кредитні стоп-листи й partial release, а також обробка критичних рекламацій — додатково формалізуються через RACI-логіку. Так, відповідальним за позначення *Urgent = TRUE* є менеджер продажів, підзвітною особою – комерційний директор, а логістика й QA виступають консультованими сторонами; фінанси інформуються щодо можливих кредитних наслідків. Partial release допускається лише для клієнтів із надійністю не нижче рівня B+, у межах до 50 % від обсягу замовлення та за умови підписаного графіка погашення; відхилення від рамки можуть бути затверджені лише директором.

Важливою умовою ефективності політики є наявність цифрового сліду кожного рішення: будь-який виняток, пріоритизація, зупинка відвантаження чи перегляд кредитного ліміту мають бути пов’язані в тікеті з конкретним договором, ТЗ, рахунком, САРА-карткою чи AAR-протоколом. Зовнішня

комунікація з клієнтом або постачальником (зміна строків, умов, обсягів) здійснюється лише після фіксації внутрішнього рішення на рівні L1/L2.

Моніторинг дієвості політики здійснюється на основі набору кількісних показників, що регулярно знімаються з CRM, WMS/TMS, ERP/фінансової системи, Service Desk і HR-опитувань. Систематизацію ключових індикаторів подано в таблиці. 3.3.

Таблиця 3.3 – Основні показники моніторингу ефективності політики управління конфліктами

Показник	Зміст вимірювання	Джерело даних	Періодичність	Цільове значення / орієнтир
OTIF (on-time, in-full)	Частка відвантажень, виконаних вчасно та в повному обсязі	WMS/TMS	Щотижня	Не нижче 95 %
Частка термінових перерасподілів	Частка замовлень, «вирваних» із плану та перепризначених у ручному режимі	ERP/WMS	Щотижня	Не більше 10 %
Середній TTR за інцидентами S1–S3	Середній час від реєстрації до закриття інциденту за рівнями критичності	Service Desk	Щотижня / щомісяця	Тренд на скорочення; дотримання цільових TTR для S1–S3
Частка рекламацій	Відсоток замовлень із зареєстрованими рекламаціями по основних SKU	CRM/QA	Щомісяця	Не більше 1,0 %
DSO	Дні продажів у дебіторській заборгованості	ERP / фінансова система	Щомісяця	Не більше 35 днів

Рівень ескалацій L2/L3	Частка інцидентів, що потребували ескалації на L2–L3, та частка повторних інцидентів	Service Desk	Щомісяця	Зменшення повторних L2/L3, стабілізація загальної частки
Індекс психологічної безпеки / сприйняття справедливості	Інтегральний результат опитувань персоналу щодо безпечності висловлення думки та справедливості правил	HR-опитування	Піврічно	Позитивна динаміка, eNPS не нижче +20

Завершальним елементом політики є цикл AAR (After Action Review) та навчання. Кожен критичний або високий інцидент (S1–S2) протягом п'яти днів після закриття аналізується власником процесу з фіксацією причин, рішень та зміною SOP/словників; щомісяця Комітет затверджує пакет таких змін і контролює їх інтеграцію в навчальні модулі. Навчання включає базовий курс для менеджерів продажів, логістики, фінансів, QA та тендерів із практикумом роботи в Service Desk, квартальні оновлення щодо нового регламенту та піврічні тренінги з медіації й деескалації для керівників.

Таким чином, запропонована політика поєднує уніфіковані визначення, прозору рольову модель (табл. 3.1), класифікацію інцидентів за критичністю (табл. 3.2) та систему показників моніторингу (табл. 3.3). Це дозволяє переводити конфліктні ситуації з площини спонтанних «пожеж» у керований процес із прогнозованими наслідками, мінімізує суб'єктивізм рішень, стабілізує OTIF і DSO, скорочує частку рекламацій та одночасно підсилює відчуття справедливості й психологічної безпеки працівників у ключових точках перетину процесів.

3.2. Система раннього попередження та розвитку компетенцій: тренінги, комунікаційні протоколи, внутрішня медіація

Сформований у попередньому підрозділі діагностичний профіль ТОВ «ФУРНІТУРА» показав, що конфлікти в компанії мають не випадковий, а системний характер, пов'язаний із перетином процесів продажів, складу, логістики, фінансів та якості. За наявності всього близько 31 працівника навіть кілька хронічних конфліктів у «вузьких місцях» (менеджер з продажу – логіст – комірник – фінансовий контролер) істотно впливають на ОТІФ, плинність кадрів і загальний клімат. Тому завданням підприємства є не лише «гасіння пожеж», а побудова системи раннього попередження конфліктів у поєднанні з цілеспрямованим розвитком компетенцій персоналу та впровадженням внутрішньої медіації як м'якого інструменту відновлення взаємодовіри.

Система раннього попередження у ТОВ «ФУРНІТУРА» доцільно розглядати як «сенсорний контур» організації. Її функція – перетворювати слабкі сигнали напруження (зростання частки термінових перерозподілів, конфлікти бронювання у системі АТР, збільшення частки часткових відвантажень, повторювані рекламации однієї й тієї ж SKU-лінійки, хвилеподібне зростання кредитних стопів тощо) у структуровані інциденти, які своєчасно фіксуються, аналізуються й стають об'єктом управлінського втручання до того, як перейдуть у відкриті міжособистісні або міжгрупові конфлікти.

Концептуально така система базується на трьох взаємопов'язаних контурах: даних, подіях і діях. Дані забезпечують «єдину версію правди» завдяки узгодженим довідникам, статусам і інтеграціям між CRM, WMS/TMS, ERP фінансового блоку, сервіс-деском та HRIS. Події задаються як тригери, що автоматично підсвічують «жовті» або «червоні» прапорці, створюють тікети у Service Desk і готують короткі повідомлення для внутрішніх каналів. Дії фіксуються у вигляді чітко прописаних маршрутів: хто бере сигнал у роботу, у які строки має бути підготовлене рішення, як воно комунікується всередині та назовні, і як «уроки» з інциденту переносяться в оновлення SOP.

Важливо стандартизувати ключові дефініції. Під конфліктом у політиці раннього попередження пропонується розуміти несумісність інтересів або цілей підрозділів чи осіб, яка блокує або істотно ускладнює виконання бізнес-процесу. Інцидент — це будь-яка подія, що відхиляє процес від регламентованого режиму (затримка відвантаження, десинхронізація статусів у CRM–WMS–ERP, перевищення кредитного ліміту тощо) і потребує втручання. Ранній сигнал або «тригер» — це вимірюваний індикатор, який досягнув порогового значення («жовтого» чи «червоного») і, хоча ще не призвів до зриву SLA чи відкритого конфлікту, із досвіду пов'язаний із підвищеним ризиком такої ескалації.

Практичний алгоритм формування системи раннього попередження для ТОВ «ФУРНІТУРА» може включати кілька послідовних етапів. Перший етап – гармонізація довідників та статусів у ключових системах. Для компанії масштабу 31 працівник доцільно обмежитися базовим набором об'єктів (клієнт, замовлення, SKU, рейс, рекламація, кредитний ліміт) та впровадити єдину карту статусів, синхронізовану між CRM, WMS/TMS і ERP. Будь-яке розходження статусів понад 15–30 хвилин має автоматично реєструватися як технічний інцидент з категорії IT/дані.

Другий етап – визначення набору індикаторів раннього попередження і порогових значень. До нього доцільно включити частку «термінових» перерозподілів у WMS, кількість конфліктів у ATP, частку часткових відвантажень без оформленої процедури partial release, пікове завантаження складу у рік-години, частку рекламацій за SKU-лінійкою, зсув DSO і збільшення кількості кредитних стопів, індекс психологічної безпеки (eNPS) у ключових командах. «Жовті» пороги мають сигналізувати про необхідність локальної корекції планів (перерозподіл слотів, перегляд дефініції Urgent, підсилення зміни додатковою людиною), «червоні» — про обов'язковий запуск ескалаційної процедури із залученням вищого рівня управління.

Третій етап – проектування маршрутів реагування. Для кожного індикатора визначається власник (операційний менеджер, комерційний директор, фінансовий директор, керівник QA, HRBP тощо), допустимий час відгуку та

формат комунікації. Наприклад, перевищення частки «термінових» переалокцій над цільовим коридором протягом семи днів має автоматично виноситися на ранковий операційний брифінг; повторення «червоного» порогу двічі поспіль — обов’язково розглядатися на S&OP-наradі з подальшим AAR (after action review) і зміною відповідних SOP.

Четвертий етап — інтеграція системи раннього попередження в управлінський цикл. Для ТОВ «ФУРНІТУРА» доцільно закріпити три часові горизонти: щоденний (15-хвилинний ранковий брифінг з оглядом прапорців і коротким коригуванням плану); щотижневий (аналіз трендів на S&OP-наradі, перегляд пріоритетів та ресурсних планів складу й транспорту); щомісячний (засідання Комітету з врегулювання конфліктів із підсумком інцидентів, результатів медіацій і змін у SOP). Такий ритм дозволяє не перевантажувати невеликий колектив, але водночас створює стійку «керовану повторюваність» роботи з конфліктними ситуаціями.

Однак жодна, навіть найкраще налаштована система тригерів і маршрутів, не працюватиме без відповідних компетенцій персоналу. З огляду на невеликий масштаб ТОВ «ФУРНІТУРА» доцільно поєднати внутрішні тренінги та мікросесії з використанням зовнішніх онлайн-курсів із конфліктології, медіації та переговорів. На міжнародних платформах доступні спеціалізовані програми, що можуть бути використані як джерело сучасних підходів: наприклад, онлайн-курс з формування навичок управління конфліктами та конструктивних переговорів на Coursera, який фокусується на діагностиці причин конфліктів і виборі стилю поведінки у складних ситуаціях; поглиблений курс із медіації конфліктів у робочому середовищі на Mediate University, де розглядаються ролі медіатора, техніки діагностики та інструменти нейтралізації емоційної напруги; або курс «Conflict Management and Resolution», орієнтований на менеджерів, які працюють із командами в умовах високого навантаження та необхідності швидкого прийняття рішень.

На основі цих підходів внутрішню програму розвитку компетенцій у сфері управління конфліктами для ТОВ «ФУРНІТУРА» доцільно структурувати за

декількома базовими напрямками: конфліктна грамотність і психологічна безпека для всіх працівників; деескалація та переговори для менеджерів із продажів, логістики, складу; робота з даними і процесами (АТР, статуси CRM–WMS–ERP, правила Urgent/partial release) для операційного та фінансового блоків; тендерний комплаєнс і робота з ризиками для керівників, відповідальних за участь у публічних закупівлях; навички проведення ААР і перетворення інцидентів на системні зміни SOP для процес-овнерів.

Приклад орієнтовної структури такої програми подано в таблиці 3.2. Вона поєднує внутрішні формати навчання з рекомендованими зовнішніми курсами, які можуть використовуватися як «еталонні» або як індивідуальні траєкторії розвитку для ключових фахівців.

Таблиця 3.2 – Програма розвитку компетенцій у сфері управління конфліктами на ТОВ «ФУРНІТУРА»

Напрямок компетенцій	Цільова аудиторія	Формат внутрішнього навчання	Приклад зовнішнього онлайн-курсу*
Базова конфліктна грамотність і психологічна безпека	Усі працівники	2–3 год інтерактивного тренінгу з розбором реальних кейсів	Онлайн-курс з навичок управління конфліктами на платформі Coursera (diagnosis, styles, constructive dialogue)
Деескалація, переговори, робота зі «складними» клієнтами	Менеджери з продажу, логістики, складу	1-денний практикум із рольовими іграми, моделюванням типових ситуацій	«Workplace Mediation Training» (Mediate University) – програма щодо медіації та переговорів у робочому середовищі
Процеси та дані: АТР, статуси CRM–WMS–ERP, Urgent/partial release	Продажі, закупівлі, склад, фінансовий блок	3–4 год симуляції в «цифровій пісочниці» з оцінкою впливу рішень на OTIF і DSO	«Conflict Management and Resolution» (Lab Manager Academy) – модулі про прийняття рішень в умовах конфліктних обмежень

Тендерний комплаєнс, «red flag» у Prozorro	Тендер-менеджер, юрист, комерційний директор	2 год семінару з чек-листами ТЗ та кейсами помилок	Спеціалізовані модулі із публічних закупівель та управління ризиками на національних освітніх платформах
AAR та перетворення інцидентів у SOP	Процес-овнери, керівники підрозділів	2 год практикуму з розбором закритих інцидентів	Будь-які курси з lean-менеджменту й безперервного вдосконалення (continuous improvement)

* Конкретні курси обираються з урахуванням бюджету, мовної підготовки персоналу та доступності сертифікації.

Запровадження такої програми розвитку компетенцій має бути нерозривно пов'язане з комунікаційними протоколами. Раннє попередження втрачає сенс, якщо сигнал не перетворюється на передбачуваний набір дій у чітко визначених часових межах. Тому для ключових сценаріїв (затримка відвантаження понад 24 години, конфлікт пріоритетів двох «термінових» замовлень, необхідність partial release під стоп-листом, рекламація з високим ризиком санкцій, зміна технічного завдання після укладення договору тощо) мають бути розроблені короткі комунікаційні карти.

Кожен протокол має відповідати єдиній логіці. По-перше, визначається канал і послідовність: внутрішнє погодження рішення через Service Desk і спеціалізований чат (OPS, FIN, QA, TND/Legal), а вже потім – зовнішня комунікація з клієнтом чи контрагентом. По-друге, задається структура повідомлення за принципом «CRA» (cause–remedy–ETA): коротке пояснення причини, опис дій компанії, прогнозований час усунення наслідків або нове вікно постачання. По-третє, фіксується відповідальний за фінальне повідомлення й максимальний інтервал часу між внутрішнім рішенням та зовнішнім інформуванням (наприклад, не більше чотирьох годин у робочий час для затримки постачання).

Особливе місце у системі займає внутрішня медіація, яка закриває розрив між процедурними рішеннями та міжособистісним виміром конфлікту. В умовах невеликого колективу будь-яка тривала особиста ворожість або взаємна недовіра швидко відбивається на якості координації та готовності працівників «підстраховувати» одне одного у пікові періоди. Тому доцільно закріпити базову модель медіації, яка включає конфіденційний інтейк (індивідуальне інтерв'ю з кожною стороною), картування інтересів (відокремлення позицій від реальних потреб), за потреби – короткі окремі зустрічі з метою зняття емоційної напруги, спільну сесію з пошуку варіантів і підписання робочого плану, а також follow-up через 2–4 тижні.

Функцію внутрішнього медіатора може виконувати HRBP, який пройшов спеціалізоване навчання, або залучений зовнішній фахівець у складних випадках. Важливо, що медіація не підміняє службових розслідувань і дисциплінарних процедур, а доповнює їх у тих ситуаціях, де конфлікт пов'язаний не стільки з порушенням політики, скільки з взаємним сприйняттям несправедливості, несумісністю стилів управління чи комунікаційними спотвореннями.

Ефективність системи раннього попередження та розвитку компетенцій доцільно оцінювати у двох вимірах. Операційний вимір включає показники швидкості виявлення та розв'язання інцидентів (lead time «сигнал → рішення»), частку випадків, коли конфлікт вдалося попередити на стадії «жовтих» прапорців без переходу у відкрите протистояння, стабільність OTIF, частку «термінових» перерасподілів, динаміку ескалацій до рівня L3, частку рекламаций і часткових відвантажень. Психологічний вимір враховує індекс психологічної безпеки, оцінку справедливості пріоритизації та кредитних рішень, сприйняття якості зворотного зв'язку після інцидентів.

Щоб замкнути цикл, результати моніторингу, тренінгів і медіацій мають щомісяця консолідуватися у стислий звіт Комітету з врегулювання конфліктів, де формулюються конкретні пропозиції щодо змін SOP, корекції порогових значень індикаторів, оновлення навчальних модулів або перегляду комунікаційних протоколів. Такий підхід дозволяє уникнути формалізму, коли політика «існує на

папері», а реальні рішення приймаються у кулуарному режимі; натомість вона поступово перетворюється на живу систему, в якій кожен інцидент — це ресурс для навчання, а не лише джерело стресу.

У підсумку система раннього попередження, структуровані комунікаційні протоколи, програма розвитку компетенцій і внутрішня медіація формують єдиний антиконфліктний контур ТОВ «ФУРНІТУРА». Цей контур поєднує прозорі правила сигналізації, чіткі маршрути реагування, стійкі навички деескалації та організаційні механізми відновлення довіри. Саме така конфігурація створює передумови для стабілізації ОТІФ, зниження частки термінових перерозподілів і дорогих ескалацій, одночасно підвищуючи відчуття справедливості й безпеки працівників у ключових стиках процесів «продажі – склад – логістика – фінанси – якість – тендерний контур».

3.3. Економічне обґрунтування і план впровадження: бюджет, KPI/OKR, календар реалізації та моніторинг ефективності

Економічна доцільність упровадження системи управління конфліктами в ТОВ «ФУРНІТУРА» базується на простій логіці: конфлікти вже створюють для компанії прямі й опосередковані витрати, а системне їх попередження та врегулювання дозволяє зменшити ці втрати швидше, ніж зростатимуть витрати на впровадження нових інструментів. З огляду на невеликий масштаб підприємства (близько 31 працівника), навіть кілька «дорогих» конфліктів на рік — звільнення ключового співробітника, штрафи через зриви постачання, втрата клієнта після невдало врегульованої рекламации — мають відчутний вплив на фінансовий результат.

За результатами аналізу (розд. 2), для ТОВ «ФУРНІТУРА» характерні: підвищена плинність кадрів у «контактних» ролях (продажі, логістика, виробничі замовлення), конфлікти між підрозділами виробництва, продажів та логістики, а також домінування дисфункціональних наслідків конфліктів. Це означає, що компанія вже несе «конфліктні» витрати, навіть якщо вони не виділені в окрему статтю.

Для економічного обґрунтування доцільно виділити декілька основних статей:

- витрати на плинність персоналу, зумовлену конфліктами (пошук, адаптація, втрата продуктивності в період вакансії);
- витрати, пов'язані з порушенням ОТІФ (штрафи, додаткові транспортні рейси, списання запасів, втрати маржі через термінові знижки тощо);
- витрати часу керівників на «ручне» розрулення конфліктів, які не конвертуються в системні зміни;
- репутаційні втрати (зниження повторних замовлень, перехід клієнтів до конкурентів після хронічних проблем з сервісом).

Якщо консервативно припустити, що внаслідок конфліктів щороку звільняються 3–4 працівники з контактних ролей (тобто близько 10–13 % штату), а повна вартість заміни одного співробітника (пошук, навчання, період неповної продуктивності) сягає еквівалента двох–трьох місячних зарплат, то лише прямі витрати на плинність можуть становити приблизно 250–300 тис. грн на рік. Додатково штрафи, позапланові рейси, знижки та втрачена маржа через зриви поставок і неефективну роботу з рекамаціями легко додають ще 150–200 тис. грн. Навіть без урахування «невидимих» факторів (вдома команди, прихована демотивація) можна говорити про орієнтовні щорічні втрати на рівні 400–500 тис. грн, пов'язані з неуправлюваними конфліктами.

Запропонована система (політика, Service Desk, тригери раннього попередження, навчання, медіація) потребує початкових інвестицій, але потенційна економія — як за рахунок зниження плинності, так і за рахунок стабілізації ОТІФ та скорочення дорогих ескалацій — перевищує ці витрати вже в перший–другий рік.

Для потреб кваліфікаційної роботи доречно представити укрупнену структуру бюджету впровадження системи управління конфліктами та раннього попередження на горизонті двох років. У таблиці 3.3 подано орієнтовні оцінки, виходячи з масштабів ТОВ «ФУРНІТУРА» та типового рівня ринкових витрат на консалтинг, навчання й налаштування програмних рішень.

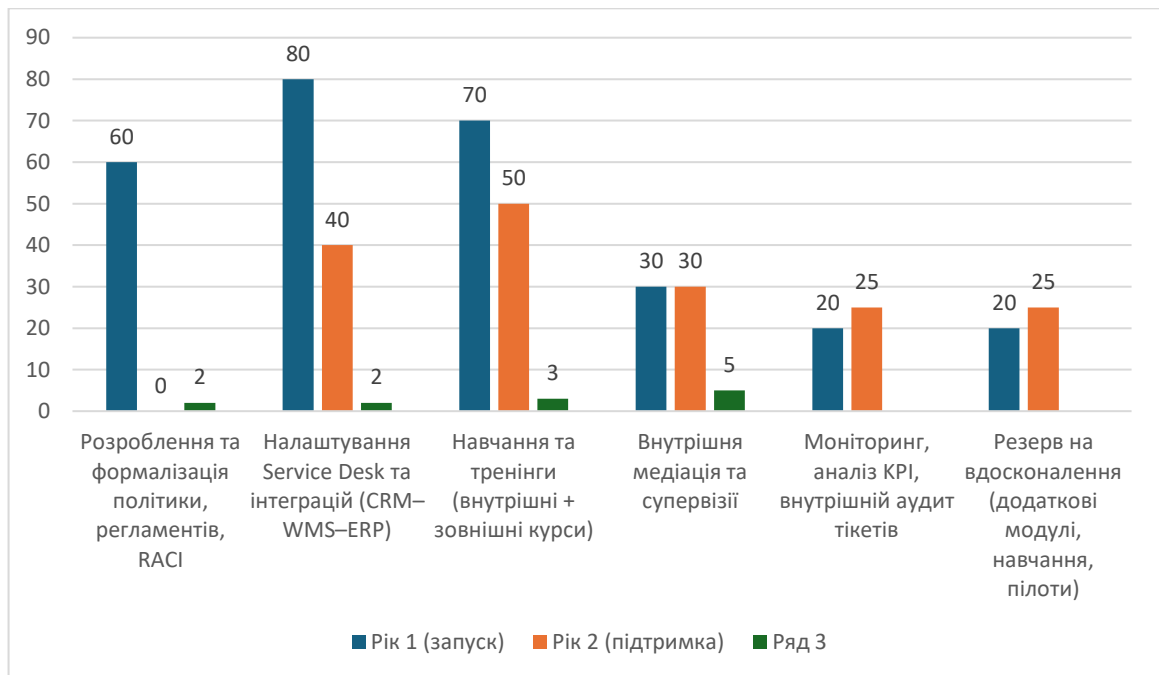
Таблиця 3.3 – Орієнтовний бюджет впровадження системи управління конфліктами в ТОВ «ФУРНІТУРА», тис. грн

Стаття витрат	Зміст	Рік 1 (запуск)	Рік 2 (підтримка)
Розроблення та формалізація політики, регламентів, RACI	Адаптація політики, підготовка SOP, ескалаційної матриці, шаблонів комунікацій	60	20 (актуалізація)
Налаштування Service Desk та інтеграцій (CRM–WMS–ERP)	Категорії тікетів, тригери, базові інтеграційні монітори, дашборди	80	40
Навчання та тренінги (внутрішні + зовнішні курси)	Базова програма конфліктної грамотності, деескалація, робота з даними	70	50
Внутрішня медіація та супервізії	Підготовка HRBP/медіатора, декілька сесій із зовнішнім коучем у складних кейсах	30	30
Моніторинг, аналіз KPI, внутрішній аудит тікетів	Щомісячні звіти, щоквартальний аудит інцидентів та AAR	20	25
Резерв на вдосконалення (додаткові модулі, навчання, пілоти)	Гнучкий фонд на доопрацювання системи під фактичні потреби	20	25
Разом, орієнтовно		280	190

Усього на перший рік запуску необхідно приблизно 280 тис. грн, на другий рік — близько 190 тис. грн. Якщо завдяки системі вдасться скоротити «конфліктні» витрати хоча б на 50–60 % (тобто з умовних 450 тис. грн до 180–220 тис. грн), річна економія становитиме близько 230–270 тис. грн, що практично дорівнює обсягу інвестицій першого року. Таким чином, період простої окупності проекту можна оцінити як 1–1,2 року, а надалі система генеруватиме сталі вигоди за рахунок підтримки нижчого рівня плинності, штрафів і «пожежних» витрат.

Для того щоб впровадження політики управління конфліктами не перетворилося на формальність, необхідно закріпити чіткі показники

результативності. Пропонується використовувати комбінований підхід: класичні KPI (кількісні індикатори) та систему OKR (Objectives and Key Results), що задає стратегічні цілі й вимірювані результати.



Малюнок 3.1 Орієнтовний бюджет впровадження системи управління конфліктами в ТОВ «ФУРНІТУРА», тис. грн

Ключові операційні KPI можуть включати:

- стабільність OTIF (On Time In Full) за основними клієнтами;
- частку «термінових» переалокцій у загальному обсязі відвантажень;
- середній час розв’язання інцидентів S2 і S3 (від сигналу до рішення);
- кількість ескалацій до рівня L3 на місяць/квартал;
- частку рекламаций від загальної кількості відвантажень;
- рівень плинності персоналу у контактних ролях;
- індекс психологічної безпеки (eNPS) та сприйняття справедливості правил пріоритизації.

На цій основі для горизонту одного року можна сформулювати, наприклад, два основні OKR.

Objective 1. Зменшити економічні втрати від конфліктів у ключових процесах «замовлення–склад–доставка–оплата».

Ключові результати можуть передбачати: вихід OTIF у стабільний коридор 95–97 %, скорочення частки «термінових» переалокцій з нинішніх умовних 15–19 % до рівня не вище 8–10 %, зменшення кількості ескалацій L3 до 2–3 на місяць, а також зниження плинності персоналу в контактних ролях щонайменше на третину. Усі ці показники мають безпосередній економічний ефект, що виражається у зменшенні «пожежних» витрат, штрафів і витрат на заміну персоналу.

Objective 2. Сформувати культуру конструктивного врегулювання конфліктів і психологічної безпеки в невеликому колективі. Тут ключові результати можна прив'язати до індексу психологічної безпеки (зростання, наприклад, з +5...+10 до +15...+20), частки співробітників, які пройшли базові тренінги з конфліктної грамотності та деескалації (не менше 80 %), а також частки інцидентів, які вдається закрити на рівні L1–L2 без переходу у відкриті міжособистісні конфлікти (ціль — понад 50 % усіх інцидентів, які попередньо сигналізує система раннього попередження). Узагальнення цільових орієнтирів за ключовими KPI та їх зв'язок з OKR наведено в таблиці 3.4

Таблиця 3.4 – Ключові KPI та цільові орієнтири системи управління конфліктами в ТОВ «ФУРНІТУРА»

Показник (KPI)	Базове значення (умовно, на старті)	Цільове значення через 12 місяців	Пов'язаний Objective / управлінський фокус
OTIF за основними клієнтами	90–92 %	95–97 %	Objective 1: зменшення економічних втрат
Частка «термінових» переалокцій у відвантаженнях	15–19 %	≤ 8–10 %	Objective 1: стабілізація процесів «замовлення–доставка»
Середній час розв'язання інцидентів S2 / S3	≈ 24 / 72 год	≤ 16 / 48 год	Objective 1: підвищення

			операційної керованості
Кількість ескалацій до рівня L3, разів/місяць	5–6	2–3	Objective 1, Objective 2: якість раннього врегулювання
Частка рекламаций від загальної кількості відвантажень	2,5–3 %	≤ 1,5–2 %	Objective 1: покращення сервісу та зменшення штрафів
Плинність персоналу у контактних ролях	≈ 25 %	≤ 15–17 %	Objective 1, Objective 2: утримання ключових співробітників
Індекс психологічної безпеки (eNPS)	+5...+10	+15...+20	Objective 2: формування культури безпечної взаємодії
Частка інцидентів, закритих на рівні L1–L2	25–30 %	≥ 50 %	Objective 2: розвиток навичок деескалації та медіації

KPI і OKR мають переглядатися щокварталу на засіданнях Комітету з врегулювання конфліктів, з відображенням результатів у звітах та актуалізацією пріоритетів: якщо, наприклад, вдається стабілізувати OTIF, але залишається високою плинність у певному підрозділі, фокус зсувається від технічних тригерів до додаткової роботи з навантаженням, мотивацією чи стилями управління.

План впровадження системи управління конфліктами й раннього попередження в ТОВ «ФУРНІТУРА» доцільно будувати в логіці поетапного нарощування, щоби не перевантажувати організацію. Разом із тим кожен етап має давати відчутний, хай і частковий результат.

На підготовчому етапі (приблизно 1 місяць) проводиться деталізація вихідної діагностики: аналізуються історичні кейси конфліктів та інцидентів, фіксується базова лінія KPI (OTIF, плинність, рекламации, ескалації), уточнюється склад Комітету з врегулювання конфліктів і власників процесів, погоджується структура політики та регламентів. Одночасно обирається програмна платформа для Service Desk (якщо її ще немає) або налаштовується окремий модуль у наявній системі.

На етапі дизайну й налаштування (2–3 місяці) відбувається формалізація політики, розробка RACI-матриць, ескалаційної схеми L1–L3, категорій тікетів і тригерів раннього попередження. Узгоджуються та тестуються статуси CRM–WMS–ERP, налаштовуються базові дашборди. Паралельно проводиться перша хвиля навчання: базова конфліктна грамотність для всіх, тренінги з деескалації й переговорів для менеджерів, практикум з роботи з даними для операційних і фінансових ролей. На цьому етапі доцільно зосередитися на одному–двох найбільш конфліктогенних потоках (наприклад, відвантаження для ключових клієнтів із жорсткими SLA), щоб відпрацювати механіку системи.

Етап пілотної експлуатації (ще 2–3 місяці) передбачає застосування політики та Service Desk у реальному режимі на обраних процесах, збір статистики по тригерах і KPI, проведення AAR для критичних і високих інцидентів та корекцію SOP за результатами. У цей же період запускається внутрішня медіація для кількох уже наявних міжособистісних конфліктів, щоб продемонструвати співробітникам альтернативний, некарний формат розв’язання напружень.

Нарешті, етап масштабування та стабілізації (до завершення першого року) включає поширення політики й інструментів раннього попередження на всі основні процеси, регулярні щомісячні засідання Комітету з аналізом звітів, налаштування циклу «інцидент → AAR → оновлення SOP → навчання». На цьому ж етапі формалізуються OKR на наступний період, а внутрішній аудит тікетів і рішень дозволяє виявляти «сліпі зони» — конфлікти, які все ще обходять формалізовану систему.

Моніторинг ефективності впровадження має бути невід’ємною частиною системи, а не разовою акцією. Для цього визначається набір регулярних управлінських ритуалів: щоденні короткі операційні брифінги з використанням даних із Service Desk і дашбордів тригерів, щотижневі й щомісячні огляди KPI та OKR на рівні керівництва, щоквартальні внутрішні аудити конфліктних кейсів.

У рамках моніторингу важливо не лише фіксувати досягнення або недосягнення цільових значень, а й запитувати «чому» — які саме причини

конфліктів повторюються, де система спрацьовує надто повільно, де надто жорсткі правила стимулюють «обхід» формальних процедур. На основі таких спостережень Комітет формує пакет змін: корекцію порогів тригерів, спрощення або уточнення комунікаційних протоколів, введення нових форматів навчання, перегляд RACI для «вузьких місць».

Зрештою, саме зв'язок між бюджетом, KPI/OKR, календарем реалізації та моніторингом ефективності перетворює систему управління конфліктами в економічно вмотивований інструмент розвитку ТОВ «ФУРНІТУРА», а не в «соціальний» проект. Інвестиції в політику, тригери, навчання й медіацію повертаються у вигляді стабільнішого сервісу, нижчої плинності, менших штрафів і прогнозованого навантаження на керівників — тобто в тих показниках, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі послідовно розв'язано поставлену мету – теоретично обґрунтувати й практично розробити систему управління управлінськими конфліктами на підприємстві на прикладі ТОВ «ФУРНІТУРА», зосередившись на їхніх причинах, наслідках та інструментах попередження й врегулювання. На основі проведеного теоретичного, аналітичного та прикладного дослідження отримано сукупність результатів, що мають як науково-практичне, так і безпосередньо прикладне значення для підприємства.

У першому розділі узагальнено сутність управлінських конфліктів, показано їх невід'ємність від сучасних організаційних процесів і доведено, що конфлікт не є суто негативним явищем, а виступає «точкою загострення» суперечностей, які або руйнують систему, або стають джерелом її оновлення. Проаналізовано підходи до класифікації конфліктів за суб'єктами (міжособистісні, міжгрупові, «особа – група», внутрішньоособистісні), за причинами (структурні, процесні, соціально-психологічні) та за наслідками (функціональні й дисфункціональні). Узагальнено основні парадигми управління конфліктами – від авторитарно-каральної та «ігнорувальної» до превентивно-медіативної, що поєднує структурні зміни, роботу з процесами, розвиток компетенцій і внутрішню медіацію. Це дозволило сформулювати концептуальну рамку для подальшого аналізу ситуації на ТОВ «ФУРНІТУРА».

Другий розділ був присвячений емпіричному дослідженню особливостей управлінських конфліктів у діяльності ТОВ «ФУРНІТУРА». Аналіз організаційної структури, кадрової інформації та результатів опитування показав, що попри відносно прийнятні фінансово-економічні показники й невеликий масштаб (близько 31 працівника), підприємство стикається з відчутним зниженням ефективності взаємодії персоналу. У динаміці спостерігається зростання плинності кадрів саме в «контактних» ролях (продажі, виконання замовлень, логістика), що прямо пов'язано з конфліктами у взаємовідносинах між керівниками та підлеглими, між співробітниками суміжних підрозділів, а також між формальними структурами управління та неформальними групами.

Результати експертного опитування засвідчили домінування міжособистісних конфліктів (60–65 % усіх випадків) за одночасної наявності міжгрупових протистоянь (20–25 %) і конфліктів типу «особа – група» (12–15 %). Внутрішньоособистісні конфлікти виявляються рідше, але часто залишаються латентними. Співробітники пов'язують виникнення конфліктних ситуацій насамперед із внутрішніми чинниками: організацією праці, розподілом повноважень, системою комунікацій та мотивацією персоналу. Зовнішні фактори (коливання попиту, збої постачань, регуляторний тиск) радше підсилюють уже наявні суперечності, ніж виступають первинною причиною конфліктів.

Деталізація причин на основі анкетування показала, що 44 % працівників називають ключовою причиною конфліктів незадоволеність умовами оплати праці (затримки, суб'єктивність преміювання, непрозора змінна частина), 22 % – незадоволеність навантаженням, 17 % – розподілом обов'язків та повноважень, ще 17 % – оснащенням робочого місця. Сукупна частка відповідей, пов'язаних із організацією праці, становить 56 %, що вказує на структурно-процесну природу значної частини напружень. За характером наслідків у поточній практиці переважають дисфункціональні ефекти конфліктів (50–55 %), тоді як функціональні наслідки оцінюються на рівні 40–45 %, а нейтральні – лише 5–10 %. Це пов'язано з тим, що до конфліктів здебільшого ставляться як до «проблеми, яку треба загасити», а не як до ресурсу для вдосконалення правил і процесів.

Окремо було встановлено, що ідентифікація конфліктів у ТОВ «ФУРНІТУРА» відбувається реактивно: більшість випадків стають видимими вже на стадії наслідків (офіційні скарги, зриви термінів, звільнення працівників), тоді як ранні сигнали (зростання напруги, повторювані інциденти, невдоволення навантаженням) не фіксуються формально. Відсутність єдиного реєстру конфліктних кейсів, стандартизованих форм фіксації, чітких порогів ескалації та відповідальних за моніторинг призводить до накопичення латентних напружень і формування неформальних «груп опору».

У третьому розділі на основі виявлених проблем розроблено комплексну модель удосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «ФУРНІТУРА».

По-перше, запропоновано формалізовану Політику управління конфліктами, яка встановлює єдині правила попередження, фіксації та врегулювання конфліктних ситуацій в операційних, фінансових, тендерних, якісних та етичних процесах. Сформовано Комітет з врегулювання конфліктів як постійний орган, описано ролі та відповідальність керівництва, функціональних директорів, власників процесів, Service Desk, HRBP та QA у вигляді матриці ролей. Визначено чіткі дефініції конфлікту, інциденту, ескалації, «термінового» замовлення, partial release та ATP, що усуває «сірі зони» інтерпретацій і знижує конфліктний потенціал рішень.

По-друге, запропоновано систему раннього попередження, яка інтегрує дані з CRM, WMS/TMS, ERP, сервіс-деску та HR-опитувань і перетворює їх на набір індикаторів ризику (частка термінових переалокцій, конфлікти ATP, запізнення інтеграцій, питома вага часткових відвантажень без погодженого partial release, пік завантаження складу, рівень рекламаций по SKU-лінійках, динаміка DSO та індекс психологічної безпеки). Для кожного індикатора визначено «жовті» та «червоні» пороги, відповідальних за реакцію та типові дії у відповідь. Такий підхід дозволяє перехоплювати конфлікти на ранніх стадіях, коли їх ще можна врегулювати мінімальними зусиллями.

По-третє, розроблено комунікаційні протоколи для типових конфліктогенних сценаріїв (затримка відвантаження, конфлікт пріоритетів замовлень, часткове відвантаження під стоп-листом, критична рекламація, зміна технічного завдання після укладання договору). Для кожного сценарію визначено послідовність внутрішніх і зовнішніх комунікацій, часові рамки, канали й відповідальних осіб. Дотримання принципу «спочатку внутрішня координація – потім зовнішня комунікація» дозволяє уникати ситуацій, коли різні підрозділи надають клієнту взаємовиключні обіцянки.

По-четверте, обґрунтовано розвиток компетенцій персоналу в напрямках конфліктної грамотності, деескалації, переговорів, роботи з даними (ATP, статуси CRM–WMS–ERP), кредитного ризику, тендерного комплаєнсу та проведення AAR. Сформовано навчальну матрицю компетенцій і цільових аудиторій з

описом форматів, періодичності й критеріїв оцінювання. Доповненням до цього є впровадження внутрішньої медіації як добровільного інструменту опрацювання міжособистісних конфліктів, де важливо не лише процедурно закрити інцидент, а й відновити робочі стосунки та рівень довіри.

По-п'яте, проведено економічне обґрунтування доцільності впровадження системи. Показано, що орієнтовні щорічні втрати від неуправлюваних конфліктів (плинність персоналу, штрафи, позапланові витрати, втрата маржі) для ТОВ «ФОРНІТУРА» можуть сягати 400–500 тис. грн, тоді як укрупнений бюджет запуску системи (розробка політики, налаштування Service Desk та інтеграцій, навчання, медіація, моніторинг) становить близько 280 тис. грн у перший рік і 190 тис. грн у другий. За рахунок зменшення «конфліктних» витрат щонайменше на 50–60 % період простої окупності проєкту оцінюється на рівні 1–1,2 року.

Запропоновано систему KPI та OKR для відстеження ефективності впровадження: стабілізація OTIF на рівні 95–97 %, скорочення частки термінових перерасподілів до 8–10 %, зменшення кількості ескалацій третього рівня, зниження плинності персоналу в контактних ролях, покращення індексу психологічної безпеки. Визначено поетапний календар реалізації (підготовка, дизайн і налаштування, пілот, масштабування), а також регулярні управлінські ритуали моніторингу (щоденні брифінги, щомісячні звіти Комітету, щоквартальні аудити тікетів та AAR).

У сукупності результати дипломної роботи підтверджують, що управління конфліктами на підприємстві не може зводитися ні до разових «розборів польотів», ні до суто психологічних інтервенцій. Ефективна модель вимагає поєднання трьох складових: структурно-процесних змін (політика, регламенти, тригери, KPI), розвитку компетенцій (тренінги, симуляції, AAR) та роботи з міжособистісним виміром (внутрішня медіація, культура психологічної безпеки). Для ТОВ «ФУРНІТУРА» впровадження такої системи відкриває можливість одночасно знизити витрати, підвищити надійність сервісу й зміцнити корпоративну культуру, що є критично важливим для невеликого підприємства,

яке працює в умовах жорсткої конкуренції та стислих термінів виконання замовлень.

Перспективи подальших досліджень можуть бути пов'язані з поглибленим аналізом зв'язку між конкретними стилями лідерства керівників і конфліктністю в їхніх командах, розробленням галузевих бенчмарків щодо КРІ управління конфліктами, а також із вивченням можливостей використання сучасних цифрових інструментів (аналітики поведінкових даних, чат-ботів, модулів емоційного зворотного зв'язку) для ще більш раннього виявлення й превенції конфліктних ситуацій на підприємствах малого та середнього бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Кавиліна Г. К. Конфліктологія : навч. посіб. – Одеса : Лерадрук, 2021. – 153 с.
2. Управління конфліктами для потреб публічної служби : навч.-метод. посіб. / Координатор проектів ОБСЄ в Україні. – Київ, 2022. – 160 с. – Режим доступу: <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine> (дата звернення: 02.12.2025).
3. Альтернативне вирішення спорів : підручник / за заг. ред. Ю. Д. Притики. – Київ : Алерта, 2020. – 720 с.
4. Карамушка Л. М., Терещенко К. В. Організаційна поведінка : навч. посіб. – Київ : Логос, 2020. – 320 с.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. – 3-тє вид., переробл. і доповн. – Київ : Центр учбової літератури, 2021. – 604 с.
6. Заморська Л. І. Психологічна безпека працівників як чинник профілактики організаційних конфліктів // Організаційна психологія. Економічна психологія. – 2021. – № 1. – С. 45–53.
7. Клецман О. В. Психологічна безпека в команді як ресурс запобігання конфліктам // Психологія і суспільство. – 2023. – № 2. – С. 112–121.
8. Діденко О. В., Ліщинська В. В. Управління конфліктами в трудових колективах підприємств: сучасні підходи // Економіка та держава. – 2022. – № 7. – С. 88–92.
9. Олійник Т. І. Соціально-психологічні особливості медіації в організаційному середовищі // Соціальні технології : актуальні проблеми теорії та практики. – 2020. – № 86. – С. 57–64.
10. Шульга Н. В. Медіація в трудових спорах: європейський досвід та українські перспективи // Підприємництво, господарство і право. – 2020. – № 9. – С. 63–68.

- 11.Дяченко Л. В. Стратегії поведінки менеджерів у конфліктних ситуаціях // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Психологія». – 2021. – № 1 (12). – С. 39–44.
- 12.Синявська О. О., Кравець В. В. Конфлікти у системі «керівник – підлеглий» та шляхи їх урегулювання // Проблеми економіки. – 2022. – № 2. – С. 205–211.
- 13.Лозинська І. М. Внутрішньоорганізаційні конфлікти в умовах гнучких форм зайнятості // Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку. – 2023. – № 4. – С. 74–82.
- 14.Гришина Н. О. Психологічні особливості конфліктів у командах проєктного типу // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Психологія». – 2020. – Вип. 69. – С. 51–59.
- 15.Кузьмін О. Є., Гарасим П. М. Управління розвитком підприємства : навч. посіб. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. – 340 с.
- 16.Савченко В. А. Організаційний розвиток підприємства : сучасні інструменти управління змінами. – Київ : КНЕУ, 2021. – 280 с.
- 17.Рубан В. В. Конфлікти та стреси в управлінні персоналом : навч. посіб. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 210 с.
- 18.Федоренко О. І. Вплив стилю лідерства на управління конфліктами в колективі підприємства // Економіка та організація управління. – 2021. – № 3. – С. 95–103.
- 19.Гуменюк Т. П. Психологічні аспекти внутрішньоорганізаційної медіації // Психологічний журнал. – 2023. – № 1. – С. 27–35.
- 20.Про медіацію : Закон України від 16 листопада 2021 р. № 1875-IX // Відомості Верховної Ради України. — 2022. — № 7. — Ст. 51. — URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1875-20>
- 21.Національна служба посередництва і примирення. Методичні рекомендації з вирішення колективних трудових спорів (конфліктів). – Київ, 2020. – 64 с. – Режим доступу: <https://nspp.gov.ua> (дата звернення: 02.12.2025).

- 22.Makhdoom T., Luhana T. K., Patoli A. Q. Unveiling the causes of conflict emergence in organizations and conflict management styles of employees // (Journal of Business Strategies). – 2024. – Vol. 18, No. 2. – P. 45–62.
- 23.Dell'Aquila E., Vallone F., Zurlo M. C., Marocco D. A tailored MOOC fostering intercultural conflict management in the educational context: evidence from Italy // Education Sciences. – 2023. – Vol. 13, No. 6. – Art. 562. [ResearchGate](#)
- 24.Chereji C. R., Sandu C.-C. Conflict management in Romanian school communities: an examination of practices in Cluj-Napoca high schools // Sustainability. – 2023. – Vol. 15, No. 24. – Art. 16782. [ResearchGate](#)
- 25.Özduyan Kiliç M., Duygulu S. Investigating conflict management styles and emotional intelligence of unit charge nurses // Journal of Nursing Management. – 2024. – Vol. 32, No. 5. – P. 1012–1024. [ResearchGate](#)
- 26.Willcocks L., Lacity M. Conflict resolution in business services outsourcing relationships // In: Willcocks L., Lacity M. (eds.). *Service Automation, Robots and the Future of Work*. – Cham : Springer, 2024. – P. 255–280.
- 27.Saraih U. N., Ahmad Mubarak F. I., Yusoff S., Dhirah U. H. Individual performance in the manufacturing context: evidences on role ambiguity, role conflict and stress // Proc. Int. Conf. on Management and Industrial Engineering. – 2023. – P. 145–152.
- 28.Xu Y., Guo W., Zhang M. Why customers defend brands against negative online reviews: the role of conflict frames // Current Psychology. – 2025. (online first).
- 29.Gürer A., Tarım M. An analysis of managers' power sources and conflict management styles: a qualitative study with a private hospital example // (Journal of Organizational Behaviour Research). – 2025. – (online first).
- 30.Ersekman F. Eğitimde etkili iletişim ve örgütsel çatışma: beden eğitimi öğretmenlerinin iletişim becerileri ve çatışma stilleri üzerine bir analiz // (Journal of Educational Management Studies). – 2025.
- 31.Kakroo N., Malik M., Lone M., Muneer F. Gender and negotiation styles: a study of Kashmir handicrafts // (Journal of Gender Studies in Business). – 2024.

- 32.Idzwan F., Jamian M. N. Political conflicts in *Hikayat Seri Kelantan* from the perspective of theory of conflict behaviour // GEMA Online Journal of Language Studies. – 2024.
- 33.Moore C. W. *The mediation process: practical strategies for resolving conflict*. – 5th ed. – San Francisco : Jossey-Bass, 2021.
- 34.Clark T. R. *The four stages of psychological safety: defining the path to inclusion and innovation*. – Oakland : Berrett-Koehler, 2020.
- 35.Grenny J., Patterson K., McMillan R., Switzler A. *Crucial conversations: tools for talking when stakes are high*. – 3rd ed. – New York : McGraw-Hill, 2021.
- 36.Ripley A. *High conflict: why we get trapped and how we get out*. – New York : Simon & Schuster, 2021.
- 37.Robbins S. P., Judge T. A. *Organizational behavior*. – 19th ed. – Harlow : Pearson, 2021.
- 38.Armstrong M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. – 15th ed. – London : Kogan Page, 2020.
- 39.Dell'Aquila E., Vallone F., Zurlo M. C., Marocco D. Managing teachers' conflict styles through online training: evidence from a tailored MOOC // Education Sciences. – 2023. – Vol. 13, No. 6. – Art. 563. (додатковий аналітичний матеріал до програми розвитку компетенцій).
- 40.Chereji C. R., Sandu C.-C. School conflict management and ADR awareness: evidence from Romanian high schools // Conflict Resolution Quarterly. – 2024. – Vol. 41, No. 3. – P. 201–222.
- 41.Mayer C.-H. Identities in conflict: managerial constructs and conflict management styles in international organizations // In: *Identities in Conflict. Managerial Constructs from South Africa*. – 2nd ed. – Cham : Springer, 2022. – P. 75–102