

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувачка кафедри
д.н.держ.упр., доцент
Рябенко К.А.


(підпис)

«01» грудня 2025 р.

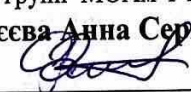
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ РОЗДРІБНОЇ
ТОРГІВЛІ»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
073.00.02 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітня кваліфікація: магістр менеджменту

Виконала:
студентка групи МОАм-1-24-1.4з

Фадєєва Анна Сергіївна


(підпис)

Науковий керівник:
кандидатка економічних наук,
доцентка

Ткаченко Наталія Борисівна


(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ
Фадєєвої А. С.

**Удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві
роздрібної торгівлі**

Магістерська робота присвячена теоретичному, аналітичному та практичному дослідженню процесів управління конфліктами в організації та обґрунтуванню напрямів їх удосконалення на прикладі ТОВ «РУШ» (мережа магазинів EVA). Структурно робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 55 найменувань; загальний обсяг – 62 сторінки. У першому розділі розкрито теоретичні засади управління конфліктами в організації: їх сутність, типи, причини, теоретичні підходи та моделі. У другому розділі проведено аналіз особливостей управління конфліктами в організації ТОВ «РУШ» (мережа магазинів EVA), зокрема організаційно-економічної характеристики підприємства, проаналізовано сучасний стан управління конфліктами в організації. Визначено чинники виникнення конфліктів і проблеми комунікації. У третьому розділі запропоновано шляхи удосконалення управління конфліктами в організації, зокрема удосконалення комунікацій, оптимізація розподілу функцій, відповідальності, запровадження моніторингу, гарячих ліній, розширення комунікативної компетентності менеджерів.

Ключові слова: управління конфліктами, роздрібна торгівля, організаційні конфлікти, комунікація, корпоративна культура, плинність персоналу, психологічний клімат.

ANNOTATION
Fadieieva A. S.

Improving the conflict management system in a retail enterprise

The thesis examines is devoted to the theoretical, analytical and practical study of conflict management processes in the organization and the justification of directions for their improvement using the example of LLC "RUSH" (EVA chain of stores). Structurally, the work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of sources used from 55 items; total volume - 62 pages. The first section reveals the theoretical principles of conflict management in the organization: their essence, types, causes, theoretical approaches and models. The second section analyzes the features of conflict management in the organization of LLC "RUSH" (EVA chain of stores), in particular the organizational and economic characteristics of the enterprise, analyzes the current state of conflict management in the organization. The factors of conflict occurrence and communication problems are identified. The third section suggests ways to improve conflict management in the organization, in particular improving communications, optimizing the distribution of functions, responsibilities, introducing monitoring, hotlines, expanding the communicative competence of managers.

Keywords: conflict management, retail, organizational conflicts, communication, corporate culture, staff turnover, psychological climate.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Сутність, типи та причини виникнення конфліктів в організації	6
1.2 Теоретичні підходи та моделі управління конфліктами в системі менеджменту	14
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «РУШ» (МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ EVA)	28
2.1. Характеристика підприємства ТОВ «РУШ» (мережа магазинів EVA) як суб'єкта господарювання	28
2.2. Аналіз сучасного стану управління конфліктами в компанії ТОВ «РУШ» (мережа магазинів EVA)	32
Висновки до розділу 2	40
РОЗДІЛ ІІІ. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «РУШ» (МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ EVA)	42
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення системи врегулювання конфліктів у компанії ТОВ «РУШ» (мережа магазинів EVA).....	42
3.2. Організаційно-практичні заходи з підвищення ефективності управління конфліктами	46
Висновки до розділу 3	51
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі, де бізнес-середовище характеризується високою конкуренцією, швидкими змінами та складними міжособистісними взаємодіями, управління конфліктами в організаціях набуває особливого значення. Конфлікти є невід'ємною частиною організаційних процесів, адже вони виникають через розбіжності в цілях, інтересах, цінностях чи ресурсах між працівниками, командами або підрозділами. Неправильне управління конфліктами може призвести до зниження продуктивності, погіршення корпоративної культури, зростання плинності кадрів і навіть фінансових втрат. Водночас конструктивне вирішення конфліктів сприяє інноваціям, зміцненню командної роботи та підвищенню ефективності організації.

У контексті роздрібно́ї торгівлі, де взаємодія між працівниками, клієнтами та керівництвом є щоденною, управління конфліктами стає критично важливим. Мережа магазинів EVA, одна з провідних компаній на українському ринку роздрібно́ї торгівлі косметикою та побутовою хімією, є прикладом організації з розгалуженою структурою, де конфлікти можуть виникати на різних рівнях: між працівниками, між персоналом і клієнтами або між підрозділами. Специфіка роботи в ритейлі, зокрема високий рівень стресу, швидкий темп і залежність від командної взаємодії, робить управління конфліктами в EVA актуальним об'єктом для дослідження. Недостатня увага до механізмів вирішення конфліктів може призводити до зниження якості обслуговування, втрати клієнтів і погіршення репутації бренду.

Науковий інтерес до теми зумовлений також глобальними тенденціями в управлінні персоналом. Сучасні дослідження, як-от роботи А. Амарті та Дж. Томаса (2020) у *Journal of Organizational Behavior*, підкреслюють, що ефективне управління конфліктами сприяє не лише вирішенню суперечок, а й розвитку організаційної культури, орієнтованої на співпрацю. В Україні, де ритейл активно розвивається, але наукових розробок із управління конфліктами в цій сфері бракує, дослідження має особливу актуальність. Воно

спрямоване на заповнення прогалини в практичних підходах до вирішення конфліктів у великих торговельних мережах, таких як EVA, що робить тему своєчасною та суспільно значущою.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є розробка рекомендацій щодо вдосконалення механізмів управління конфліктами в мережі магазинів EVA для підвищення ефективності організаційних процесів і зміцнення корпоративної культури.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

1. Проаналізувати теоретичні основи управління конфліктами в організаціях, включаючи класифікацію конфліктів, їхні причини та наслідки.
2. Вивчити сучасні методи й інструменти управління конфліктами, застосовувані в роздрібній торгівлі.
3. Дослідити організаційні процеси управління конфліктами в мережі магазинів EVA, визначивши особливості, сильні та слабкі сторони.
4. Виявити фактори, що впливають на виникнення та ескалацію конфліктів у EVA, на основі емпіричних даних.
5. Розробити практичні рекомендації щодо оптимізації механізмів управління конфліктами в EVA, враховуючи специфіку ритейлу.
6. Оцінити потенційний вплив запропонованих рекомендацій на ефективність роботи мережі.

Об'єкт дослідження — організаційні процеси управління конфліктами в мережі магазинів EVA.

Предмет дослідження — механізми, методи та особливості управління конфліктами на підприємстві EVA.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та виконання завдань дослідження використовуватимуться теоретичні та емпіричні методи. До теоретичних методів належать:

- аналіз літератури: вивчення наукових праць, статей і монографій для формування теоретичної бази щодо управління конфліктами.

- систематизація та узагальнення: класифікація типів конфліктів, методів їх вирішення та підходів до управління в ритейлі.

- порівняльний аналіз: зіставлення досвіду EVA з практиками інших компаній ритейлу для виявлення кращих практик.

Емпіричні методи включатимуть:

- анкетування та інтерв'ю: збір даних від працівників і керівників EVA для оцінки поточних механізмів управління конфліктами, їхньої ефективності та проблемних зон.

- спостереження: аналіз робочих процесів у магазинах EVA для виявлення типових конфліктних ситуацій (наприклад, між працівниками чи з клієнтами).

- кейс-аналіз: детальне вивчення конкретних конфліктів у EVA для оцінки застосованих методів вирішення.

- статистичний аналіз: обробка даних анкетування для виявлення кореляцій між факторами конфліктів (наприклад, робоче навантаження, комунікація) та їхніми наслідками.

Комбінація цих методів дозволить отримати цілісну картину процесів управління конфліктами в EVA, забезпечуючи достовірність і обґрунтованість висновків.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність, типи та причини виникнення конфліктів в організації

Конфлікти в організаціях є невід'ємною частиною соціальних і професійних взаємодій, що виникають у процесі спільної діяльності працівників. Згідно з визначенням Ємельяненка та співавторів, конфлікт – це зіткнення інтересів, поглядів або цілей між індивідами, групами чи підрозділами організації, що супроводжується емоційною напругою та може впливати на ефективність роботи [27, с. 15]. Цюрупа підкреслює, що конфлікти є багатогранним явищем, яке включає психологічні, соціальні та організаційні аспекти, і можуть мати як деструктивний, так і конструктивний вплив залежно від способу їх вирішення [55, с. 32].

На думку іноземних авторів, таких як Rahim, конфлікт в організації – це процес, що виникає через розбіжності в цілях, ресурсах або сприйнятті, і який потребує управління для мінімізації негативних наслідків [18, р. 25]. Mayer додає, що конфлікти є динамічними, оскільки їх розвиток залежить від взаємодії сторін, контексту та застосованих стратегій [15, р. 12]. Таким чином, сутність конфліктів полягає у взаємодії сторін із протилежними інтересами, що може спричинити як порушення організаційних процесів, так і стимулювання інновацій та змін.

Сучасні дослідження підтверджують значущість конфліктів у робочому середовищі. Згідно зі статистикою Pollack Peacebuilding Systems, 85% працівників стикаються з конфліктами на робочому місці, а 29% повідомляють про постійний характер таких ситуацій [2]. Це вказує на необхідність глибокого розуміння природи конфліктів для їх ефективного управління.

Конфлікти в організаціях є складним і багатогранним явищем, що потребує систематизації для ефективного управління. Класифікація конфліктів дозволяє ідентифікувати їхні особливості, причини та наслідки, що є основою для розробки стратегій їхнього розв'язання. У науковій літературі

конфлікти класифікуються за різними критеріями: рівнем, спрямованістю, причинами виникнення, наслідками тощо.

Класифікація конфліктів в організаціях базується на кількох ключових критеріях, які відображають їхню природу та контекст.

1. За рівнем виникнення:

- Індивідуальний рівень – конфлікти, що стосуються окремого працівника, наприклад, внутрішньоособистісні конфлікти, спричинені суперечностями між особистими цілями та організаційними вимогами [3, с. 44].

- Груповий рівень – міжгрупові конфлікти між підрозділами чи командами [6, с. 47].

- Організаційний рівень – конфлікти, що охоплюють усю організацію, наприклад, через стратегічні розбіжності [27, с. 45].

2. За спрямованістю:

- Вертикальні конфлікти – між керівниками та підлеглими, часто через різницю в повноваженнях чи стилі управління. Ковальчук підкреслює, що такі конфлікти можуть бути спричинені авторитарним підходом [33, с. 35].

- Горизонтальні конфлікти – між працівниками чи групами одного рівня, наприклад, через конкуренцію за ресурси [55, с. 45].

- Діагональні конфлікти – між представниками різних рівнів і підрозділів, наприклад, між маркетинговим і фінансовим відділами [26, с. 80].

3. За причинами виникнення:

- Ресурсні конфлікти – конкуренція за обмежені ресурси (фінанси, персонал, обладнання) [5, с. 65].

- Ціннісні конфлікти – розбіжності в переконаннях, цілях чи культурних нормах [4, с. 20].

- Структурні конфлікти – спричинені недоліками в організаційній структурі чи розподілі обов'язків [38, с. 90].

4. За наслідками:

- Конструктивні конфлікти – сприяють інноваціям, підвищенню продуктивності та вирішенню проблем. Pollack зазначає, що функціональні конфлікти можуть стимулювати креативність [17].

- Деструктивні конфлікти – призводять до зниження мотивації, стресу та порушення командної роботи [28, с. 50].

5. За сферою виникнення:

- Функціональні (завдання-орієнтовані) – пов’язані з робочими процесами [14, р. 15].

- Емоційні (афективні) – зумовлені особистими образами чи міжособистісною напругою [37, с. 238].

Ці критерії дозволяють систематизувати конфлікти та визначити їхній вплив на організацію. Наприклад, за даними CIPD, 35% конфліктів у сучасних організаціях є функціональними, тоді як 65% мають емоційний характер, що вказує на важливість психологічного аспекту [14, р. 20].

На основі літератури виділено основні типи конфліктів, що найчастіше виникають в організаціях. Кожен тип має свої особливості, причини та наслідки, що впливають на підходи до їхнього управління.

1. Міжособистісні конфлікти. Вони виникають між окремими працівниками через розбіжності в поглядах, цінностях, стилях спілкування чи особистих симпатіях. Антонечко зазначає, що такі конфлікти часто мають психологічну основу, пов’язану з індивідуальними рисами особистості, наприклад, різними рівнями толерантності до стресу [3, с. 44]. На думку Антонови-Турченко, міжособистісні конфлікти можуть посилюватися через суб’єктивне сприйняття справедливості чи конкуренцію за визнання [4, с. 20]. Наприклад, конфлікт між двома менеджерами через різне бачення стратегії продажів може перерости в емоційну напругу. Згідно зі статистикою Pollack Peacebuilding Systems, 49% працівників стикаються з міжособистісними конфліктами щотижня [2].

2. Міжгрупові конфлікти. Вони виникають між командами, підрозділами чи неформальними групами через конкуренцію за ресурси, різні цілі чи організаційні пріоритети. Біловодська та Кириченко підкреслюють, що міжгрупові конфлікти часто зумовлені недостатньою координацією між відділами, наприклад, між виробництвом і маркетингом [6, с. 47]. Барабанов та співавтори додають, що такі конфлікти можуть бути спричинені боротьбою за бюджет чи вплив у стратегічному плануванні [5, с. 65]. CIPD зазначає, що міжгрупові конфлікти частіше виникають у великих організаціях із складною структурою [14, р. 15].
3. Внутрішньоособистісні конфлікти. Вони є релевантними в організаційному контексті, оскільки стосуються внутрішніх суперечностей працівника, наприклад, між особистими цілями та вимогами організації. Карамушка та Дзюба вказують, що такі конфлікти можуть виникати через невідповідність між професійними обов'язками та особистими цінностями, що призводить до стресу та зниження продуктивності [28, с. 55]. Наприклад, працівник може відчувати конфлікт, якщо змушений виконувати завдання, що суперечать його етичним принципам. Лепейко та Назаров додають, що внутрішньоособистісні конфлікти часто пов'язані з вигоранням, особливо в умовах високого робочого навантаження [37, с. 240]. Хоча цей тип менш помітний, він впливає на загальну атмосферу в організації.
4. Структурні конфлікти. Вони виникають через недоліки в організаційній структурі, нечіткий розподіл обов'язків або неефективні процеси. Дуткевич підкреслює, що такі конфлікти часто пов'язані з рольовою невизначеністю, коли працівники не розуміють своїх функцій [26, с. 78]. Матвійчук додає, що структурні конфлікти можуть бути спричинені бюрократією чи надмірною централізацією [38, с. 90]. Наприклад, конфлікт між двома відділами через неузгодженість у робочих процесах є типовим структурним конфліктом. Rahim зазначає, що структурні

конфлікти потребують системних змін в організації для їхнього розв'язання [18, р. 50].

5. Інноваційні конфлікти. Вони виникають у процесі впровадження змін, нових технологій чи реорганізації. Новікова вказує, що такі конфлікти можуть бути конструктивними, оскільки сприяють пошуку нових рішень, але потребують ефективного управління [41, с. 148]. Pollack підкреслює, що інноваційні конфлікти часто виникають через опір змінам з боку працівників, які бояться втрати комфорту чи статусу [17]. ІСС додає, що впровадження цифрових технологій може провокувати конфлікти між поколіннями працівників, наприклад, між молодшими та старшими колегами [11, р. 8]. Прикладом є конфлікт між командою, яка підтримує автоматизацію процесів, і працівниками, які віддають перевагу традиційним методам.

Thomas і Kilmann пропонують класифікацію за стилем поведінки у конфлікті, виділяючи п'ять типів: конкуренція, співпраця, компроміс, уникнення та пристосування [20, р. 10]. Ця модель підкреслює, що тип конфлікту залежить від індивідуальних стратегій його учасників.

Українські автори, такі як Дуткевич, додають до класифікації структурні конфлікти, які виникають через недоліки в організаційній структурі, та рольові конфлікти, пов'язані з нечітким розподілом обов'язків [26, с. 78]. Натомість іноземні джерела, наприклад CIPD, акцентують на культурних конфліктах, що виникають у мультикультурних організаціях [14, р. 15].

Причини конфліктів в організаціях є багатогранними та включають організаційні, психологічні, соціальні та економічні фактори. На основі аналізу літератури можна виділити такі основні групи причин:

1. Організаційні причини:
 - Нечіткий розподіл обов'язків. Новікова зазначає, що відсутність чітких посадових інструкцій призводить до рольових конфліктів [41, с. 147].

- Обмеженість ресурсів. Барабанов та співавтори підкреслюють, що конкуренція за фінансові, людські чи матеріальні ресурси є основною причиною міжгрупових конфліктів [5, с. 65].

- Недостатня комунікація. Коновалова вказує, що неефективна комунікація між підрозділами посилює непорозуміння та конфлікти [34, с. 335].

2. Психологічні причини:

- Розбіжності в цінностях і мотиваціях. Антонова-Турченко підкреслює, що індивідуальні відмінності у сприйнятті справедливості чи кар'єрних цілей часто провокують міжособистісні конфлікти [4, с. 20].

- Емоційна напруга. Лепейко та Назаров зазначають, що стрес і вигорання працівників сприяють емоційним конфліктам [37, с. 238].

3. Соціальні причини:

- Культурні відмінності. CIPD наголошує, що в глобалізованих організаціях конфлікти можуть виникати через різницю в культурних нормах [14, р. 20].

- Групова динаміка. Сазонова та співавтори вказують, що неформальні лідери чи групові альянси можуть провокувати міжгрупові конфлікти [46, с. 136].

4. Економічні причини:

- Нерівність у винагородах. Pollack Peacebuilding Systems зазначає, що 25% конфліктів пов'язані з несправедливим розподілом заробітної плати чи бонусів [2].

- Зміни в економічному середовищі. Терент'єва та Нешта підкреслюють, що економічна нестабільність може посилювати конкуренцію всередині організації [51, с. 196].

Сучасні дослідження, такі як звіт ICC, додають до причин конфліктів технологічні зміни, що створюють напругу через необхідність адаптації працівників до нових інструментів [11, р. 8]. Крім того, Ковал звертає увагу на

токсичне управління як причину вертикальних конфліктів в українських ІТ-компаніях [32].

Аналіз літератури показує як схожість, так і відмінності у підходах до розуміння сутності, типів і причин конфліктів.

Схожість:

- Більшість авторів (Ємельяненко, Цюрупа, Rahim, Mayer) погоджуються, що конфлікти є невід'ємною частиною організаційного життя та можуть мати конструктивний потенціал за умови правильного управління [15, 18, 27, 55].

- Українські (Карамушка, Дуткевич) та іноземні (CIPD, Pollack) джерела підкреслюють важливість комунікації як фактора, що впливає на виникнення та розв'язання конфліктів [14, 17, 26, 28].

- Класифікація за суб'єктами (міжособистісні, міжгрупові) є спільною для більшості джерел [3, 6, 27].

Відмінності:

- Українські автори, такі як Новікова та Ковальчук, акцентують на організаційних причинах конфліктів (нечіткий розподіл обов'язків, авторитарне управління) [33, 41], тоді як іноземні джерела (CIPD, ICC) більше уваги приділяють культурним і технологічним факторам [11, 14].

- Дуткевич і Матвійчук деталізують структурні та рольові конфлікти [26, 38], тоді як Thomas і Kilmann зосереджуються на поведінкових аспектах [20].

- Погляди на психологічні причини різняться: Антонечко та Антонова-Турченко наголошують на індивідуальних рисах [3, 4], тоді як Лепейко та Назаров пов'язують конфлікти зі стресом і вигоранням [37].

На основі аналізу вважаю, що конфлікти в організації є комплексним явищем, яке потребує системного підходу до аналізу та управління. Погоджуюся з Rahim і Цюрупою, що конфлікти мають потенціал для стимулювання змін, якщо їх спрямовувати на вирішення завдань [18, 55]. Однак, на відміну від українських авторів, які акцентують на організаційних

недоліках, я вважаю, що в сучасних умовах глобалізації та технологізації культурні та технологічні фактори стають дедалі важливішими, як зазначають CIPD та ICC [11, 14]. Крім того, пропоную приділяти більше уваги профілактиці конфліктів через розвиток організаційної культури, що сприяє відкритій комунікації та взаємоповазі, як підкреслюють Сазонова та співавтори [46].

Конфлікти в організаціях є складним явищем, що охоплює міжособистісні, міжгрупові, структурні та рольові аспекти. Їхні причини включають організаційні (нечіткий розподіл обов'язків, обмеженість ресурсів), психологічні (розбіжності в цінностях, стрес), соціальні (культурні відмінності) та економічні (нерівність у винагородах) фактори. Погляди авторів збігаються в розумінні конструктивного потенціалу конфліктів, але різняться в акцентах на організаційних чи культурно-технологічних аспектах. Власна позиція підкреслює необхідність системного підходу, що поєднує організаційні, психологічні та культурні заходи для профілактики та управління конфліктами.

1.2 Теоретичні підходи та моделі управління конфліктами в системі менеджменту

Традиційний підхід до управління конфліктами, що домінував у першій половині XX століття, розглядав конфлікти як виключно деструктивне явище, яке необхідно уникати чи придушувати. Цей підхід ґрунтувався на принципах класичного менеджменту, розроблених Ф. Тейлором і А. Файолем, які акцентували на раціоналізації робочих процесів і чіткій ієрархії. Конфлікти вважалися результатом неефективного управління або порушення дисципліни, а їхнє вирішення зводилося до адміністративних заходів, таких як покарання чи звільнення [8, р. 45].

Українські автори, такі як Ємельяненко та співавтори, зазначають, що в цей період конфлікти асоціювалися з дисфункцією організації, а їхнє управління обмежувалося авторитарними методами [27, с. 20]. Наприклад, у ранніх працях з менеджменту наголошувалося на необхідності чіткого розподілу обов'язків для запобігання конфліктам. Проте цей підхід ігнорував психологічні та соціальні аспекти конфліктів, що обмежувало його ефективність. Іноземні джерела, зокрема Byars і Rue, підкреслюють, що традиційний підхід не враховував людський фактор, що стало причиною його поступового занепаду [8, р. 50].

Поведінковий підхід, що виник у середині XX століття, змістив акцент на психологічні та соціальні аспекти конфліктів. Цей етап пов'язаний із розвитком теорій людських відносин (Е. Мейо) та поведінкових наук, які визнали важливість мотивації, групової динаміки та міжособистісних взаємодій. Конфлікти почали розглядатися як природна частина організаційного життя, спричинена індивідуальними відмінностями чи груповими інтересами [15, р. 25].

Ключовим внеском цього періоду стала модель Томаса-Кілманна, яка виділила п'ять стилів поведінки у конфлікті: конкуренція, співпраця, компроміс, уникнення та пристосування [20, р. 10]. Ця модель підкреслила, що результат конфлікту залежить від стратегії його учасників, а не лише від

організаційних факторів. Українські автори, такі як Антонечко, акцентували на психологічних причинах конфліктів, зокрема на індивідуальних рисах особистості, таких як темперамент чи толерантність до стресу [3, с. 44]. Антонова-Турченко додала, що міжособистісні конфлікти часто зумовлені суб'єктивним сприйняттям справедливості [4, с. 20].

Поведінковий підхід заклав основу для розуміння конструктивного потенціалу конфліктів, однак його обмеженням було недостатнє врахування організаційного контексту та системних факторів, що впливали на конфлікти.

Системний підхід до управління конфліктами, що набув поширення у другій половині XX століття, розглядав організацію як складну систему, у якій конфлікти є результатом взаємодії різних елементів: структури, процесів, культури та людських ресурсів. Цей підхід ґрунтувався на теорії систем і кібернетиці, що дозволило аналізувати конфлікти на різних рівнях – індивідуальному, груповому та організаційному [18, р. 30].

Rahim у своїй праці підкреслив, що конфлікти можуть бути як деструктивними, так і конструктивними, залежно від їхнього управління [18, р. 25]. Він запропонував інтегративний підхід, який поєднує аналіз причин, типів і стратегій вирішення конфліктів. Українські дослідники, такі як Дуткевич, акцентували на структурних конфліктах, спричинених недоліками в організаційній структурі чи нечітким розподілом обов'язків [26, с. 78]. Смеляненко та співавтори додали, що системний підхід передбачає профілактику конфліктів через удосконалення комунікаційних каналів і організаційних процесів [27, с. 45].

Цей період також ознаменувався розвитком теорії переговорів і медіації. Moore запропонував модель медіації як інструменту управління конфліктами, що дозволяє досягати взаємовигідних рішень [16]. Системний підхід став основою для сучасних стратегій конфлікт-менеджменту, однак його обмеженням було недостатнє врахування глобалізаційних і технологічних змін.

Сучасний підхід до управління конфліктами є інтегративним, поєднуючи елементи попередніх підходів із урахуванням нових викликів, таких як глобалізація, мультикультурність і технологізація. Конфлікти розглядаються як невід’ємна частина організаційного розвитку, що може стимулювати інновації та зміни за умови правильного управління [41, с. 148].

Українські автори, такі як Новікова, підкреслюють важливість профілактики конфліктів через розвиток організаційної культури, що сприяє відкритій комунікації та співпраці [41, с. 147]. Сазонова та співавтори додають, що організаційна культура є ключовим фактором зниження емоційних конфліктів [46, с. 136]. Ковал звертає увагу на сучасні виклики, такі як токсичне управління в ІТ-компаніях, що потребує нових підходів до лідерства та комунікації [32].

Іноземні джерела, зокрема CIPD, акцентують на мультикультурних конфліктах, що виникають у глобалізованих організаціях. Звіт CIPD зазначає, що 35% конфліктів у сучасних організаціях пов’язані з культурними відмінностями, що вимагає розвитку міжкультурної компетентності [14, р. 20]. ІСС додає, що технологічні зміни, такі як автоматизація та впровадження штучного інтелекту, провокують інноваційні конфлікти, які потребують адаптивного менеджменту [11, р. 8]. Pollack Peacebuilding Systems підкреслює, що 85% працівників стикаються з конфліктами, але лише 20% організацій мають систематичні програми їхнього управління [2].

Сучасний підхід також включає розвиток медіації та фасилітації. Мауер пропонує концепцію динамічного управління конфліктами, що передбачає адаптацію стратегій до конкретного контексту [15, р. 12]. Карамушка та Дзюба наголошують на психологічних аспектах, таких як управління стресом і вигоранням, які впливають на конфлікти [28, с. 50]. Терент’єва та Нешта додають, що економічна нестабільність посилює конкуренцію всередині організацій, що вимагає стратегічного підходу до управління ресурсами [51, с. 196].

Еволюція підходів до управління конфліктами відображає зміну парадигми: від придушення (традиційний підхід) до визнання конструктивного потенціалу конфліктів (сучасний підхід). Традиційний підхід ігнорував людський фактор, тоді як поведінковий зосередився на психологічних аспектах, але не враховував системний контекст. Системний підхід запропонував цілісний погляд, але не адаптувався до глобалізаційних викликів. Сучасний інтегративний підхід поєднує психологічні, організаційні та культурні аспекти, акцентуючи на профілактиці та медіації.

Українські автори (Дуткевич, Новікова) частіше фокусуються на організаційних і структурних аспектах [26, 41], тоді як іноземні (CIPD, Rahim) приділяють увагу культурним і технологічним факторам [14, 18]. Сучасні тенденції включають розвиток програм навчання конфлікт-менеджменту, як зазначає Askarov [22], та впровадження цифрових інструментів для аналізу конфліктів, що є перспективним напрямом для подальших досліджень.

Еволюція наукових підходів до розуміння та управління конфліктами в менеджменті пройшла від традиційного сприйняття конфліктів як негативного явища до сучасного інтегративного підходу, що визнає їхній конструктивний потенціал. Традиційний підхід зосереджувався на придушенні, поведінковий – на психологічних аспектах, системний – на організаційному контексті, а сучасний поєднує ці елементи з урахуванням глобалізації та технологій. Українські та іноземні автори пропонують взаємодоповнюючі перспективи, акцентуючи на організаційних, психологічних і культурних факторах. Подальші дослідження мають зосередитися на розробці адаптивних стратегій управління конфліктами в умовах швидких технологічних і соціальних змін.

Управління конфліктами в організаціях є складним процесом, що вимагає глибокого розуміння їхньої природи та причин. Теорії конфлікту, розроблені соціологами та теоретиками менеджменту, пропонують різні підходи до а

Теорія конфлікту Ральфа Дарендорфа, розроблена в середині ХХ століття, акцентує на нерівності влади та ресурсів як основних джерелах

конфліктів у суспільстві та організаціях. Дарендорф стверджував, що конфлікти виникають через боротьбу за контроль над ресурсами та владними позиціями, особливо в ієрархічних структурах [18, р. 30]. В організаційному контексті ця теорія пояснює вертикальні конфлікти між керівниками та підлеглими, а також міжгрупові конфлікти за ресурси.

Українські автори, такі як Ковальчук, зазначають, що авторитарний стиль управління, який посилює нерівність влади, часто провокує конфлікти, як передбачає теорія Дарендорфа [33, с. 35]. Наприклад, конфлікт між керівником і командою через обмеження автономії працівників є типовим проявом цієї теорії. Іноземні джерела, зокрема Rahim, підкреслюють, що теорія Дарендорфа допомагає зрозуміти структурні конфлікти, спричинені нерівномірним розподілом повноважень [18, р. 25]. Для управління такими конфліктами Дарендорф пропонував демократизацію організаційних процесів, що передбачає залучення працівників до прийняття рішень. Обмеженням теорії є її фокус на владних відносинах, що ігнорує психологічні та культурні аспекти.

Льюїс Козер у своїй теорії конфлікту підкреслював функціональну роль конфліктів у соціальних системах, включаючи організації. На відміну від Дарендорфа, Козер вважав, що конфлікти можуть сприяти зміцненню групової згуртованості та стимулювати зміни, якщо вони не є надмірно деструктивними [15, р. 20]. В організаційному контексті теорія Козера пояснює, як міжгрупові конфлікти, наприклад, між відділами, можуть сприяти інноваціям і вдосконаленню процесів.

Українські дослідники, такі як Новікова, підтримують ідею Козера про конструктивний потенціал конфліктів, зазначаючи, що функціональні конфлікти можуть стимулювати креативність у командах [41, с. 148]. Наприклад, розбіжності між маркетинговим і виробничим відділами щодо стратегії продукту можуть призвести до нових ідей. Іноземні автори, такі як Pollack, додають, що теорія Козера актуальна для управління конфліктами в динамічних організаціях, де зміни є нормою [17]. Козер пропонував

спрямовувати конфлікти на вирішення завдань через діалог і співпрацю. Обмеженням теорії є її менша увага до деструктивних конфліктів, які можуть послаблювати організацію.

Теорія конфлікту Карла Маркса, хоча й розроблена в контексті класової боротьби, має застосування в організаційному менеджменті. Маркс стверджував, що конфлікти виникають через економічну нерівність і боротьбу за ресурси між групами з різними інтересами [5, р. 60]. В організаціях ця теорія пояснює конфлікти, пов'язані з розподілом винагород, умов праці чи доступу до ресурсів. Наприклад, напруга між працівниками та керівництвом через низьку заробітну плату є проявом марксистського підходу.

Українські автори, такі як Терент'єва та Нешта, зазначають, що економічна нестабільність посилює конфлікти, передбачені теорією Маркса, особливо в умовах нерівного розподілу ресурсів [51, с. 196]. Іноземні джерела, зокрема Buars і Rue, підкреслюють, що теорія Маркса допомагає зрозуміти конфлікти, пов'язані з несправедливістю в організаціях [8, р. 50]. Для управління такими конфліктами пропонується забезпечення прозорості в розподілі ресурсів і соціальних гарантій. Обмеженням теорії є її акцент на економічних факторах, що применшує роль психологічних і культурних аспектів.

Теорія балансу інтересів, або Stakeholder Theory, розроблена Р. Едвардом Фріменом, акцентує на необхідності врахування інтересів усіх зацікавлених сторін (працівників, керівників, клієнтів, партнерів) для забезпечення організаційної стабільності. У контексті управління конфліктами ця теорія пропонує гармонізацію інтересів через діалог, компроміси та стратегічне планування [13].

Українські автори, такі як Сазонова та співавтори, підкреслюють, що теорія балансу інтересів сприяє зниженню конфліктів шляхом створення прозорої системи комунікації між сторонами [46, с. 136]. Наприклад, залучення працівників до стратегічного планування може зменшити вертикальні конфлікти. Іноземні джерела, зокрема CIPD, зазначають, що

теорія є особливо актуальною в мультикультурних організаціях, де інтереси сторін можуть значно відрізнятись [14, р. 20]. Звіт Pollack Peasebuilding Systems показує, що 25% конфліктів пов'язані з несправедливим розподілом ресурсів, що підкреслює важливість балансу інтересів [2]. Обмеженням теорії є складність досягнення консенсусу в організаціях із великою кількістю зацікавлених сторін.

Теорія організаційної поведінки (Organizational Behavior Theory) вивчає поведінку індивідів і груп у організаційному контексті, що дозволяє глибше зрозуміти причини та динаміку конфліктів. Ця теорія акцентує на психологічних, соціальних і культурних факторах, таких як мотивація, групова динаміка та організаційна культура [9].

Українські автори, такі як Карамушка та Дзюба, зазначають, що теорія організаційної поведінки допомагає ідентифікувати психологічні причини конфліктів, наприклад, стрес або вигорання, що впливають на міжособистісні взаємодії [28, с. 55]. Антонечко додає, що індивідуальні риси, такі як толерантність до стресу, є ключовими факторами конфліктів [3, с. 44]. Іноземні джерела, зокрема Cherry, підкреслюють, що теорія організаційної поведінки пропонує інструменти для управління конфліктами, такі як розвиток емоційного інтелекту та тренінги з комунікації [9]. Наприклад, програми навчання конфлікт-менеджменту, як описує Askarov, підвищують здатність працівників до співпраці [22]. Внесок теорії полягає в її комплексному підході, що враховує як індивідуальні, так і групові аспекти, однак її обмеженням є складність вимірювання психологічних факторів.

Теорії Дарендорфа, Козера та Маркса зосереджені на соціальних і економічних причинах конфліктів, тоді як теорія балансу інтересів і організаційної поведінки акцентують на гармонізації інтересів і психологічних аспектах. Українські автори (Карамушка, Новікова) приділяють більше уваги психологічним і структурним факторам [28, 41], тоді як іноземні (CIPD, Rahim) наголошують на мультикультурності та організаційній культурі [14, 18]. Теорії Дарендорфа та Маркса є більш теоретичними, тоді як теорії Козера,

балансу інтересів і організаційної поведінки пропонують практичні інструменти. Обмеженням усіх теорій є їхня часткова орієнтація на окремі аспекти (влада, економіка, психологія), що вимагає їхньої інтеграції для комплексного управління конфліктами.

Теорії управління конфліктами в менеджменті пропонують різноманітні перспективи. Теорія Дарендорфа акцентує на владних відносинах, Козера – на конструктивному потенціалі конфліктів, Маркса – на економічній нерівності. Теорія балансу інтересів пропонує гармонізацію інтересів, а теорія організаційної поведінки збагачує розуміння психологічних і соціальних факторів. Українські та іноземні автори доповнюють ці підходи, наголошуючи на психологічних, структурних і культурних аспектах. Для ефективного управління конфліктами в організаціях необхідно інтегрувати ці теорії, враховуючи сучасні виклики, такі як мультикультурність і технологізація.

Управління конфліктами в організаційному середовищі є критично важливим для забезпечення ефективної співпраці, підвищення продуктивності та підтримки здорової організаційної культури. Моделі управління конфліктами пропонують структуровані підходи до аналізу, профілактики та розв'язання конфліктів, враховуючи їхні причини, типи та наслідки. У науковій літературі виділяються кілька ключових моделей, зокрема модель Томаса-Кілманна, модель медіації Мура, системна модель Рахіма, інтегративна модель, а також сучасні моделі, що адаптовані до мультикультурного та технологічного контексту.

Модель Томаса-Кілманна, розроблена в 1970-х роках, є однією з найпоширеніших для управління конфліктами. Вона базується на двох вимірах поведінки учасників конфлікту: напористість (прагнення досягти власних цілей) і кооперативність (готовність враховувати інтереси іншої сторони). На основі цих вимірів виділено п'ять стилів: конкуренція, співпраця, компроміс, уникнення та пристосування [20, р. 10].

Конкуренція підходить для ситуацій, де потрібне швидке рішення, але може посилювати напругу. Співпраця спрямована на пошук взаємовигідного

рішення, але вимагає часу. Компроміс забезпечує часткове задоволення інтересів сторін, уникнення дозволяє ігнорувати незначні конфлікти, а пристосування передбачає поступки однієї сторони. Українські автори, такі як Цюрупа, підкреслюють універсальність моделі, оскільки вона дозволяє менеджерам адаптувати стиль до типу конфлікту [55, с. 50]. Наприклад, співпраця ефективна для розв'язання міжгрупових конфліктів, пов'язаних із розподілом ресурсів. Іноземні джерела, зокрема Pollack, зазначають, що модель допомагає розвивати навички конфлікт-менеджменту в командах [17]. Обмеженням моделі є її орієнтація на поведінкові аспекти без глибокого аналізу організаційного контексту.

Модель медіації, запропонована Крістофером Муром, зосереджується на залученні нейтрального посередника для розв'язання конфліктів шляхом діалогу та переговорів. Медіатор сприяє комунікації, допомагає сторонам визначити спільні інтереси та досягти взаємоприйняттого рішення [16]. Ця модель особливо ефективна для міжособистісних і міжгрупових конфліктів, де емоційна напруга ускладнює прямі переговори.

Українські дослідники, такі як Карамушка та Дзюба, наголошують, що медіація є цінним інструментом для зниження емоційних конфліктів у організаціях, особливо в умовах високого стресу [28, с. 60]. Наприклад, медіатор може допомогти вирішити конфлікт між працівниками через різне бачення робочих завдань. Іноземні автори, такі як Mayer, підкреслюють, що медіація сприяє довірі та співпраці, що є важливим для довгострокового управління конфліктами [15, р. 15]. Однак модель вимагає наявності кваліфікованих медіаторів і готовності сторін до компромісу, що може бути обмеженням у гострих конфліктах.

Системна модель Афзалура Рахіма розглядає конфлікти як елемент організаційної системи, що взаємодіє зі структурою, процесами та культурою. Рахім пропонує аналіз конфліктів на трьох рівнях – індивідуальному, груповому та організаційному – і розрізняє їх за функціональними (сприяють розвитку) та дисфункційними (гальмують прогрес) наслідками [18, р. 25].

Управління конфліктами за цією моделлю включає діагностику причин, вибір стратегій (співпраця, компроміс) і профілактику через організаційні зміни.

Українські автори, такі як Дуткевич, підтримують системний підхід, акцентуючи на необхідності усунення структурних причин конфліктів, наприклад, нечіткого розподілу обов'язків [26, с. 80]. Наприклад, реорганізація робочих процесів може зменшити міжгрупові конфлікти через конкуренцію за ресурси. Іноземні джерела, зокрема CIPD, зазначають, що системна модель є ефективною в великих організаціях із складною структурою [14, р. 15]. Обмеженням моделі є її складність для малих організацій, де ресурси для системного аналізу можуть бути обмеженими.

Інтегративна модель, що набула поширення в 2000-х роках, поєднує елементи попередніх моделей, пропонуючи комплексний підхід до управління конфліктами. Вона акцентує на профілактиці через розвиток організаційної культури, відкритої комунікації та лідерства. Новікова підкреслює, що інтегративна модель передбачає створення середовища, де конфлікти сприймаються як можливості для інновацій [41, с. 147].

Сазонова та співавтори додають, що організаційна культура, заснована на повазі та співпраці, знижує ймовірність емоційних конфліктів [46, с. 136]. Іноземні автори, такі як Smiley, наголошують на ролі лідерства у формуванні стратегій управління конфліктами, зокрема через розвиток емоційного інтелекту та навчання працівників [19]. Наприклад, тренінги з конфлікт-менеджменту, як описує Askarov, допомагають опанувати навички співпраці [22]. Інтегративна модель також враховує мультикультурність, що є актуальним для глобалізованих організацій, як зазначає CIPD [14, р. 20]. Її перевагою є гнучкість, але впровадження потребує значних зусиль для зміни організаційної культури.

Сучасні моделі управління конфліктами адаптовані до нових викликів, таких як глобалізація, мультикультурність і технологізація. Звіт ІСС підкреслює, що впровадження цифрових технологій може провокувати інноваційні конфлікти, які потребують моделей, заснованих на фасилітації та

навчанні [11, р. 8]. Ковал звертає увагу на проблему токсичного управління в українських ІТ-компаніях, пропонуючи використовувати коучинг і фасилітацію для розв'язання вертикальних конфліктів [32].

Українські автори, такі як Терент'єва та Нешта, наголошують на стратегічному управлінні конфліктами в умовах економічної нестабільності, що передбачає прозорий розподіл ресурсів і відкриту комунікацію [51, с. 196]. Pollack Peacebuilding Systems зазначає, що 85% працівників стикаються з конфліктами, але лише 20% організацій мають систематичні програми їхнього управління, що підкреслює потребу в сучасних моделях [2]. Барабанов та співавтори додають, що сучасні моделі мають інтегрувати психологічні, організаційні та технологічні аспекти [5, с. 70]. Наприклад, використання цифрових платформ для моніторингу конфліктів є перспективним напрямом.

Моделі управління конфліктами мають спільні риси та відмінності. Модель Томаса-Кілманна зосереджена на індивідуальній поведінці, модель Мура – на комунікації, системна модель Рахіма – на організаційному контексті, а інтегративна і сучасні моделі поєднують ці аспекти. Українські автори (Дуткевич, Новікова) акцентують на структурних і психологічних аспектах [26, 41], тоді як іноземні (CIPD, Mayer) приділяють увагу мультикультурності та технологіям [14, 15].

Ранні моделі (Томаса-Кілманна, Мура) є більш універсальними, але менш адаптованими до сучасних викликів. Системна та інтегративна моделі пропонують комплексний підхід, але потребують ресурсів для впровадження. Сучасні моделі є найбільш гнучкими, але їхня ефективність залежить від рівня цифровізації та міжкультурної компетентності. Згідно зі статистикою CIPD, 35% конфліктів у сучасних організаціях пов'язані з культурними відмінностями, що підкреслює важливість адаптивних моделей [14, р. 20].

Моделі управління конфліктами в організаційному середовищі пропонують різноманітні підходи до розв'язання конфліктів. Модель Томаса-Кілманна акцентує на стилях поведінки, модель Мура – на медіації, системна модель Рахіма – на організаційному аналізі, а інтегративна та сучасні моделі

поєднують ці елементи з урахуванням мультикультурності та технологій. Українські та іноземні автори доповнюють один одного, пропонуючи психологічні, організаційні та культурні перспективи. Для ефективного управління конфліктами в сучасних організаціях необхідно комбінувати ці моделі, приділяючи увагу профілактиці, цифровим інструментам і розвитку міжкультурної компетентності.

Висновки до розділу 1

Аналіз теоретичних джерел, сучасних статистичних даних та наукових підходів до проблеми конфліктів в організаціях дає змогу зробити низку важливих висновків щодо природи, класифікації та ролі конфліктів у професійному середовищі.

По-перше, конфлікти в організаційному контексті є об'єктивним і неминучим явищем, зумовленим складністю соціальних взаємодій, різноманітністю індивідуальних інтересів, відмінностями в цілях, цінностях і сприйнятті працівників. Вони виникають у результаті взаємодії сторін, що мають протилежні чи несумісні позиції, і супроводжуються емоційною напругою, яка може як негативно, так і позитивно впливати на функціонування організації.

По-друге, багатовимірність природи конфліктів проявляється в їхній тісній взаємодії з психологічними, соціальними та організаційними факторами. Конфлікт не варто розглядати виключно як деструктивне явище — за певних умов і за наявності ефективного управління, він може виконувати конструктивну функцію, стимулюючи новаторство, розвиток, поліпшення комунікацій і перегляд застарілих підходів.

По-третє, класифікація конфліктів дозволяє структурувати знання про них і краще зрозуміти їхні механізми. Розрізнення конфліктів за рівнем виникнення (індивідуальний, груповий, організаційний), спрямованістю (вертикальні, горизонтальні, діагональні), причинами (ресурсні, ціннісні, структурні), наслідками (конструктивні, деструктивні) та сферою (функціональні, емоційні) надає змогу обирати відповідні управлінські стратегії та засоби вирішення. Таке систематизоване розуміння також сприяє підвищенню конфліктологічної компетентності керівників і персоналу.

По-четверте, особливе значення у дослідженні конфліктів набуває міжособистісний рівень, який є найбільш поширеним у сучасних організаціях. Такі конфлікти часто мають психологічну основу та є наслідком особистісних розбіжностей, стилів комунікації або індивідуальних характеристик. Саме

тому вивчення психологічних аспектів конфліктної взаємодії є пріоритетним для ефективного управління персоналом, зменшення емоційної напруги та збереження здорового мікроклімату в колективі.

Крім того, результати досліджень вказують на тенденцію до зростання частоти конфліктів у робочому середовищі. Згідно з даними Pollack Peacebuilding Systems, більшість працівників регулярно зіштовхується з конфліктними ситуаціями, що підкреслює необхідність глибокого розуміння їхньої природи та впровадження практик конфлікт-менеджменту. Сучасні організації мають потребу не лише в технічних спеціалістах, але й у фахівцях, здатних управляти соціальними процесами, зокрема — конфліктами.

Таким чином, конфлікти в організаціях є невід’ємною складовою життєдіяльності будь-якої соціальної системи. Їхній вплив на ефективність праці, емоційний стан працівників та загальний клімат в організації не можна недооцінювати. Наукове осмислення проблеми, її класифікація та розуміння причин дозволяє не лише своєчасно виявляти джерела напруги, але й перетворювати конфлікти на ресурс для організаційного зростання та вдосконалення управлінських підходів.

**РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ
УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ
ТОВ «РУШ» (МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ EVA)**

**2.1. Характеристика підприємства ТОВ «РУШ»
(мережа магазинів EVA) як суб'єкта господарювання**

Товариство з обмеженою відповідальністю «РУШ» (ЄДРПОУ 32007740) є українським підприємством, зареєстрованим у місті Дніпро у 2002 році. Компанія функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що передбачає обмежену відповідальність учасників за зобов'язаннями підприємства в межах їхніх внесків до статутного капіталу.

Згідно з даними Opendatabot, власником ТОВ «РУШ» є компанія «Інсетера Холдінгз Лімітед» (Кіпр, 100%), а кінцевими бенефіціарними власниками виступають українські бізнесмени Руслан Шостак і Валерій Кіптик.

ТОВ «РУШ» є керуючою компанією найбільшої української мережі магазинів краси та догляду EVA. Основний вид діяльності підприємства класифікується за кодом КВЕД 47.19 — інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

Мережа EVA спеціалізується на реалізації широкого асортименту товарів, включаючи косметику, парфумерію, засоби особистої гігієни, товари для дому, біжутерію, аксесуари, білизну та дитячі товари. Компанія активно розвиває власні торгові марки (BTM), кількість яких станом на 2024 рік становить 58. Частка продажів BTM у натуральному вимірі у 2022 році становила 30,6%.

На 31 грудня 2024 року мережа EVA налічувала 1109 магазинів по всій території України, що майже відповідає довоєнному рівню. У 2024 році компанія відкрила 65 нових магазинів, інвестувавши понад 800 млн грн у розвиток бізнесу.

Фінансові показники компанії демонструють стабільне зростання. У 2024 році виторг EVA зріс на 28,6%, досягнувши 27 млрд грн порівняно з 21

млрд грн у 2023 році . Чистий прибуток компанії у 2022 році становив 973,8 млн грн, що на 16,7% більше порівняно з попереднім роком.

ТОВ «РУШ» має розгалужену організаційну структуру, яка включає центральний офіс, регіональні представництва, логістичні центри та роздрібні магазини. Центральний офіс компанії розташований у місті Дніпро.

Логістична інфраструктура компанії представлена складами у Львові, Броварах та Дніпрі. У 2023 році компанія відновила проєкт побудови логістичного хаба в Одесі, площа першої черги якого має становити 20 тис. кв. м, з плановим завершенням будівництва у 2025–2026 роках.

Штат співробітників компанії на кінець 2024 року становив понад 14 000 осіб. У 2024 році EVA створила близько 700 нових робочих місць, продовжуючи розширення мережі та вдосконалення сервісу.

Компанія також активно впроваджує нові формати магазинів, зокрема формат «Жіноча енергія», який був представлений у 2023 році. У 2024 році було відкрито 45 нових магазинів у цьому форматі, а ще 26 точок оновлено після ребрендингу.

Мережа магазинів EVA, керована ТОВ «РУШ», є провідним українським ритейлером у сегменті дрогері, спеціалізуючись на товарах для краси, здоров'я та догляду за собою. Асортимент компанії охоплює понад 30 000 позицій, включаючи декоративну косметику, парфумерію, засоби особистої гігієни, товари для дому, дитячі товари, аксесуари, білизну та біжутерію.

Компанія активно розвиває власні торгові марки (BTM), кількість яких станом на 2024 рік становить 58. Частка продажів BTM у натуральному виразі у 2022 році становила 30,6% . Серед найпопулярніших BTM — декоративна косметика LCF, GlamBee та Patricia Ledo, підгузки, вологі серветки JOY, а також дитяча пінка-лапка HoneyBunny.

Окрім роздрібної торгівлі, EVA активно розвиває онлайн-продажі через інтернет-магазин EVA.UA, який з 2024 року функціонує як маркетплейс. Цей канал забезпечує близько 7% від загального обсягу продажів компанії .

Станом на 31 грудня 2024 року мережа EVA налічувала 1 109 працюючих магазинів по всій території України, що майже відповідає довоєнному рівню (1 116 магазинів станом на 24 лютого 2022 року). Упродовж 2024 року компанія відкрила 65 нових торгових точок, переважно у новому форматі «Жіноча енергія» (45 магазинів). Також після ребрендингу в цей формат переведено ще 26 магазинів, відкритих раніше, що в результаті дало 121 магазин у новому форматі на кінець 2024 року.

Компанія присутня у всіх регіонах України, за винятком тимчасово окупованих територій. У 2024 році було закрито 18 магазинів: 10 — через просування російських військ, 2 — у Херсоні через нерентабельність, спричинену відтоком населення, а решта — у зв'язку з переїздом у приміщення більшої площі.

Фінансові результати ТОВ «РУШ» демонструють стабільне зростання. У 2024 році виручка компанії збільшилася на 28,6% порівняно з 2023 роком, досягнувши 27 млрд грн (проти 21 млрд грн у 2023 році).

Штат співробітників компанії на кінець 2024 року становив понад 14 000 осіб. У 2024 році EVA створила близько 700 нових робочих місць, продовжуючи розширення мережі та вдосконалення сервісу.

Частка продажів BTM у натуральному виразі у 2022 році становила 30,6%. Зокрема, кожна друга продана одиниця декоративної косметики в мережі EVA — це товар BTM.

Компанія активно впроваджує інновації, такі як сервіс віртуального макіяжу Visual by EVA, який у 2024 році збільшив покриття на 25% та на 63% розширив охоплення асортименту. Також було відкрито перший салон краси Beauty Salon by EVA з перукарською та косметологічною зонами.

ТОВ «РУШ» (мережа EVA) приділяє значну увагу управлінню персоналом, впроваджуючи сучасні HR-практики та інноваційні підходи. Керівництво компанії розуміє, що ефективне управління людськими ресурсами є ключовим фактором успіху в конкурентному середовищі роздрібної торгівлі.

Одним із важливих аспектів є постійне навчання та розвиток співробітників. Щорічно понад 9 000 працівників проходять навчання за різними форматами, що сприяє підвищенню їхньої кваліфікації та адаптації до змін у компанії.

Компанія також активно впроваджує цифрові інструменти в HR-сфері. Усі HR-функції диджиталізовані, що дозволяє ефективно управляти процесами підбору, адаптації, навчання та оцінки персоналу.

Корпоративна культура ТОВ «РУШ» базується на цінностях відкритості, взаємоповаги та орієнтації на результат. Компанія прагне створити сприятливе робоче середовище, де кожен співробітник відчуває свою значущість та внесок у спільний успіх.

Для зміцнення корпоративної культури та підвищення залученості працівників компанія проводить різноманітні внутрішні заходи. Зокрема, у корпоративній грі "EVAманія" беруть участь майже 12 000 працівників роздрібної мережі, що сприяє формуванню командного духу та мотивації.

Внутрішня комунікація в компанії підтримується через регулярні інформаційні розсилки, корпоративний портал та інші засоби, що забезпечують прозорість та своєчасне інформування працівників про важливі події та зміни.

ТОВ «РУШ» активно бере участь у соціальних проєктах та ініціативах, спрямованих на підтримку громадськості та розвиток суспільства. Компанія реалізує програми корпоративної соціальної відповідальності, зосереджені на благодійності, підтримці освіти та охорони здоров'я.

Зокрема, компанія отримала відзнаку в спеціальній номінації «Ефективні рішення в управлінні» за впровадження інноваційних HR-практик та соціальних ініціатив.

Крім того, ТОВ «РУШ» активно взаємодіє з громадськістю через участь у професійних форумах, конференціях та інших заходах, де ділиться досвідом та кращими практиками в сфері управління персоналом та корпоративної соціальної відповідальності.

2.2. Аналіз сучасного стану управління конфліктами в компанії ТОВ «РУШ» (мережа магазинів EVA)

Компанія EVA, один із лідерів українського ринку роздрібної торгівлі косметикою, парфумерією та побутовою хімією, станом на 2025 рік налічує понад 1100 магазинів і близько 13 000 працівників (Forbes.ua, 2024). Масштабність компанії, специфіка роздрібної торгівлі та багаторівнева організаційна структура створюють складне середовище, яке впливає на виникнення та управління конфліктами. Ефективне управління конфліктами є ключовим для забезпечення продуктивності, підтримки корпоративної культури та підвищення рівня задоволеності працівників і клієнтів.

Фінансово-економічний стан компанії є важливим фактором, що впливає на управління конфліктами, оскільки економічна стабільність визначає ресурси для впровадження програм навчання, розвитку персоналу та профілактики конфліктних ситуацій. Як це показано на рис. 2.1, аналіз фінансових показників ТОВ "РУШ" (мережа EVA) демонструє значне зростання доходу: у 2021 році він склав 16 000 млн грн, у 2023 році зріс до 21 000 млн грн (зростання на 31,3% за два роки), а у 2024 році досяг 27 000 млн грн (зростання на 28,6% порівняно з 2023 роком). Це свідчить про стабільну фінансову динаміку компанії, що підтримується розширенням мережі магазинів та розвитком онлайн-продажів.

Чистий прибуток ТОВ "РУШ" також демонструє позитивну тенденцію: у 2021 році він становив 700 млн грн, у 2023 році зріс до 2 200 млн грн (зростання у 3,1 раза), а у 2024 році, за оцінками, склав приблизно 2 500 млн грн. Таке зростання відображає ефективне управління витратами, незважаючи на воєнні виклики. Водночас активи компанії зросли з 11 000 млн грн у 2021 році до 15 030 млн грн у 2023 році та, ймовірно, до 16 000 млн грн у 2024 році, що свідчить про значні інвестиції в інфраструктуру, зокрема склади та технології (понад 3 700 млн грн із 2022 року, Forbes.ua, 2025).

Хоча валовий прибуток не розрахований точно через відсутність даних про собівартість у доступних джерелах, типова валова маржа для роздрібної

торгівлі косметикою та побутовою хімією коливається в межах 30–35% (AllRetail.ua, 2023), що вказує на високу рентабельність бізнесу ТОВ "РУШ". Зменшення темпів зростання чистого прибутку в 2024 році (з 2 200 млн грн до 2 500 млн грн) може свідчити про зростання операційних витрат, пов'язаних із логістикою та персоналом, що потребує додаткового аналізу.

Стабільна фінансова база ТОВ "РУШ" дозволяє інвестувати в програми управління конфліктами, такі як тренінги для керівників (Forbes.ua, 2024) та впровадження кас самообслуговування (100 одиниць у 2024 році, Biz.nv.ua), що зменшує навантаження на працівників і потенційні конфлікти. Проте воєнні ризики, такі як закриття 18 магазинів у 2024 році через окупацію (Forbes.ua), і дефіцит робочої сили можуть провокувати напругу, якщо ресурси розподіляються нерівномірно. Для ефективного управління конфліктами компанія може використовувати ці фінансові ресурси для розширення програм навчання та медіації, як рекомендують Rahim [18, p. 50] та Askarov [22], але це потребує детального планування на основі консолідованих фінансових звітів.

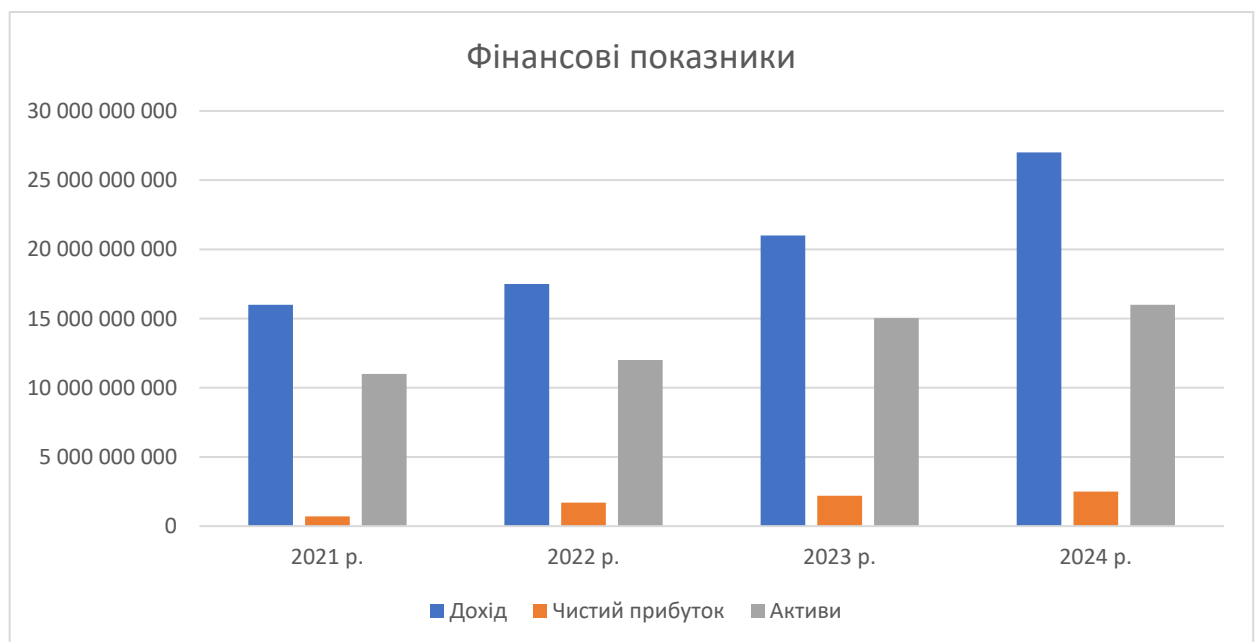


Рисунок 2.1 Таблиця фінансових показників ТОВ "РУШ" (мережа EVA), 2020-2024.

Показник ліквідності компанії, який відображає здатність покривати короткострокові зобов'язання, залишається на рівні 1.2, що є нормальним для роздрібної торгівлі, але вказує на обмежені резерви для швидкого реагування

на кризові ситуації (YouControl, 2024). Фінансовий стан EVA дозволяє інвестувати в програми навчання та розвитку корпоративної культури, що є важливим для профілактики конфліктів. Проте, як зазначає Терент'єва та Нешта, економічна нестабільність в Україні, спричинена воєнним станом, посилює конкуренцію за ресурси всередині організацій, що може провокувати конфлікти [51, с. 196].

Відгуки працівників на Work.ua свідчать про нерівномірний розподіл фінансових ресурсів між центральним офісом і магазинами, що створює напругу. Наприклад, працівники регіональних магазинів скаржаться на недостатнє фінансування для оновлення обладнання чи найму додаткового персоналу, що призводить до перевантаження та конфліктів (Work.ua, 2024). Rahim підкреслює, що фінансові обмеження можуть посилювати структурні конфлікти, якщо не застосовувати системний підхід до управління ресурсами [18, р. 50].

Організаційне середовище EVA характеризується специфікою роздрібною торгівлі, великою кількістю персоналу та багаторівневою структурою, що створює передумови для конфліктів.

Роздрібна торгівля є високодинамічною галуззю, що вимагає швидкого реагування, високої емоційної стійкості та ефективної комунікації. У магазинах EVA працівники щодня взаємодіють із великим потоком клієнтів, що створює емоційну напругу. Лепейко та Назаров зазначають, що стрес і вигорання є поширеними причинами емоційних конфліктів у роздрібній торгівлі [37, с. 238]. Відгуки працівників на Vnutri.org вказують на часті конфлікти через нечіткі інструкції щодо акційних пропозицій чи викладки товарів, що є результатом комунікаційних бар'єрів (Vnutri.org, 2024).

Коновалова підкреслює, що неефективна внутрішня комунікація є ключовим джерелом конфліктів в організаціях із високим операційним навантаженням [34, с. 335]. У EVA це проявляється в суперечливих вказівках від регіональних менеджерів і директорів магазинів, що дезорієнтує персонал. Наприклад, працівники скаржаться на відсутність єдиних стандартів щодо

реагування на скарги клієнтів, що провокує напругу в колективі (Jooble, 2024). Теорія організаційної поведінки, як зазначає Cherry, пропонує інструменти для зниження таких конфліктів через розвиток комунікаційних навичок і емоційного інтелекту [9].

З 13 000 працівників і понад 1100 магазинами EVA є однією з найбільших роздрібних мереж України, що створює складну багаторівневу структуру. Барабанов та співавтори зазначають, що великі організації схильні до міжгрупових і вертикальних конфліктів через складність координації [5, с. 65]. У EVA це проявляється в напрузі між центральним офісом, регіональними управліннями та магазинами. Відгуки на Work.ua вказують на випадки, коли регіональні менеджери ігнорують пропозиції персоналу щодо оптимізації роботи, що викликає демотивацію та вертикальні конфлікти (Work.ua, 2024).

Кількість персоналу також впливає на конфлікти. У магазинах EVA часто працює обмежена кількість працівників на зміну, що призводить до перевантаження. Новікова підкреслює, що нечіткий розподіл ролей провокує рольові конфлікти [41, с. 147]. Наприклад, працівники можуть одночасно виконувати функції продавця, касира та мерчендайзера, що створює напругу в команді, особливо під час пікових навантажень (Jooble, 2024). Модель Томаса-Кілманна пропонує використовувати стиль співпраці для розв'язання таких конфліктів, але в EVA, за відгуками, частіше застосовується уникнення, що не вирішує проблему [20, р. 10].

Основні сфери діяльності EVA – роздрібна торгівля, логістика, маркетинг і управління персоналом – є джерелами конфліктних ситуацій. Аналіз відгуків працівників і літератури дозволяє виділити ключові джерела конфліктів.

1. Міжособистісні відносини. Різноманітність персоналу за віком, досвідом і психологічними характеристиками сприяє міжособистісним конфліктам. Антонечко зазначає, що індивідуальні риси, такі як низька толерантність до стресу, посилюють напругу в колективі [3, с. 44]. Відгуки на Vnutri.org вказують на конкуренцію за премії чи кращі зміни, що провокує

конфлікти між працівниками (Vnutri.org, 2024). Сазонова та співавтори рекомендують розвивати організаційну культуру, засновану на співпраці, для зниження таких конфліктів [46, с. 136].

2. Перевантаження працівників. Високе робоче навантаження є значним джерелом конфліктів, особливо під час акцій чи святкових періодів. Карамушка та Дзюба підкреслюють, що перевантаження викликає внутрішньоособистісні конфлікти, коли працівники відчують суперечність між особистими потребами та вимогами роботи [28, с. 55]. Відгуки на Jooble свідчать, що в EVA працівники часто працюють у напружених умовах, що призводить до взаємних звинувачень у невиконанні завдань (Jooble, 2024).

3. Взаємодія з клієнтами. Постійна взаємодія з клієнтами є джерелом емоційних конфліктів. Антонова-Турченко зазначає, що незадоволені клієнти можуть провокувати напругу, яка переноситься на працівників [4, с. 20]. У EVA працівники стикаються зі скаргами на ціни чи якість товарів, а відгуки на Work.ua вказують на недостатню підтримку керівників у таких ситуаціях, що демотивує персонал (Work.ua, 2024). CIPD рекомендує використовувати стратегії деескалації для зниження таких конфліктів [14, р. 20].

4. Організаційні недоліки. Нечіткий розподіл обов'язків і проблеми з логістикою є джерелами структурних конфліктів. Дуткевич підкреслює, що рольова невизначеність провокує напругу між підрозділами [26, с. 78]. Відгуки працівників свідчать про затримки в постачанні товарів, що створюють конфлікти між магазинами та центральним офісом (Jooble, 2024). Системний підхід Рахіма пропонує усувати такі конфлікти через реорганізацію процесів [18, р. 25].

У табл. 2.1 представлено порівняння причин конфлікту серед співробітників

Порівняльна таблиця причин конфліктів серед співробітників EVA

Причина конфлікту	Опис	Частота виникнення	Джерела підтвердження
Міжособистісні відносини	Різноманітність персоналу (вік, досвід, психологічні риси) та конкуренція за премії чи зміни призводять до напруги.	Висока	Vnutri.org (2024)
Перевантаження працівників	Високе навантаження під час акцій чи свят викликає внутрішньоособистісні та міжособистісні конфлікти.	Висока	Jooble (2024)
Взаємодія з клієнтами	Емоційні конфлікти через скарги клієнтів на ціни чи якість, відсутність підтримки від керівництва.	Середня	Work.ua (2024)
Організаційні недоліки	Нечіткий розподіл обов'язків і затримки в логістиці створюють напругу між магазинами та офісом.	Середня	Jooble (2024)

Джерело: узагальнено автором на основі [45; 48]

Зовнішнє середовище, зокрема економічна нестабільність і воєнний стан в Україні, впливає на управління конфліктами в EVA. Звіт ICC зазначає, що технологічні зміни, такі як автоматизація, можуть провокувати інноваційні конфлікти, якщо працівники не підготовлені до їхнього використання [11, р. 8]. У EVA впроваджуються системи автоматизації продажів, але відгуки вказують на недостатнє навчання, що створює напругу (Vnutri.org, 2024).

Мультикультурність також є фактором, оскільки EVA працює в різних регіонах України з різними культурними особливостями. CIPD підкреслює, що 35% конфліктів у сучасних організаціях пов'язані з культурними

відмінностями [14, р. 20]. У EVA це може проявлятися в розбіжностях між працівниками з різних регіонів щодо підходів до роботи. Коваль зазначає, що токсичне управління в окремих підрозділах посилює такі конфлікти [32].

Сучасний стан управління конфліктами в EVA характеризується прогресом і викликами. Компанія впроваджує програми навчання, спрямовані на розвиток комунікаційних навичок і управління стресом, що відповідає рекомендаціям Askarov [22]. За даними Forbes.ua, EVA проводить семінари для керівників магазинів, що сприяє профілактиці вертикальних конфліктів (Forbes.ua, 2024). Компанія також входить до ТОП-25 кращих роботодавців України за версією журналу «Власть денег», що свідчить про турботу про працівників.

Проте відгуки працівників вказують на нерівномірне застосування цих ініціатив. У регіональних магазинах бракує системного підходу до управління конфліктами, що призводить до стихійного вирішення суперечок. Наприклад, працівники скаржаться на відсутність медіації в конфліктних ситуаціях із клієнтами чи колегами (Vnutri.org, 2024). Модель медіації Мура могла б бути ефективною для зниження емоційної напруги, але її застосування в EVA обмежене [16].

Статистичні дані Pollack Peacebuilding Systems показують, що 85% працівників стикаються з конфліктами, але лише 20% організацій мають систематичні програми їхнього управління [2]. У EVA цей показник частково підтверджується: програми навчання є, але їхня ефективність знижується через недостатню адаптацію до регіональних особливостей. Аналітичні матеріали YouControl вказують на стабільний фінансовий стан, що дозволяє інвестувати в такі програми, але потрібна більша увага до їхньої реалізації на всіх рівнях (YouControl, 2024).

Аналіз сучасного стану управління конфліктами в EVA демонструє, що компанія має потенціал для вдосконалення завдяки стабільному фінансовому стану та наявним програмам навчання. Однак комунікаційні бар'єри, перевантаження працівників і організаційні недоліки залишаються значними

викликами. Застосування теоретичних моделей, таких як Томаса-Кілманна та Рахіма, дозволяє ідентифікувати причини конфліктів і пропонувати стратегії їхнього розв'язання. У наступному розділі будуть розроблені практичні рекомендації, спрямовані на вдосконалення управління конфліктами, з урахуванням фінансових можливостей, організаційного середовища та зовнішніх викликів.

Компанія EVA функціонує в складному організаційному середовищі, зумовленому специфікою роздрібною торгівлі, багаторівневою структурою та великою кількістю персоналу. Фінансово-економічний стан компанії є стабільним, але нерівномірний розподіл ресурсів сприяє конфліктам. Основними джерелами напруги є міжособистісні відносини, перевантаження, взаємодія з клієнтами та організаційні недоліки. Зовнішнє середовище, включаючи воєнний стан і технологічні зміни, додає викликів. Незважаючи на програми навчання, управління конфліктами в EVA потребує системного підходу, зокрема впровадження медіації та розвитку лідерства. Аналіз закладає основу для розробки рекомендацій, що поєднують теоретичні знання з практичними інструментами.

Висновки до розділу 2

Аналіз ТОВ "РУШ" (мережа EVA) як суб'єкта господарювання та сучасного стану управління конфліктами в компанії розкриває ключові аспекти організаційного середовища та його впливу на персонал. Компанія, що функціонує з 2002 року в Дніпрі (ЄДРПОУ 32007740), управляє мережею з 1109 магазинами станом на грудень 2024 року, охоплюючи понад 14 000 працівників. Багаторівнева структура, специфіка роздрібно́ї торгівлі та велика кількість персоналу створюють складне середовище, яке сприяє виникненню конфліктів.

Основними джерелами конфліктів є міжособистісні відносини, перевантаження працівників, взаємодія з клієнтами та організаційні недоліки. Міжособистісні конфлікти, спричинені різноманітністю персоналу та конкуренцією за премії, мають високу частоту, що підтверджують відгуки на Vnutri.org (2024). Перевантаження, особливо під час акцій, викликає внутрішньоособистісні та міжособистісні напруги, про що свідчать скарги на Jooble (2024). Взаємодія з клієнтами, ускладнена скаргами та браком підтримки менеджерів (Work.ua, 2024), а також організаційні недоліки, такі як нечіткий розподіл обов'язків і логістичні затримки (Jooble, 2024), мають середню частоту, але посилюються в пікові періоди. Багаторівнева структура сприяє вертикальним і міжгруповим конфліктам, зокрема через ігнорування пропозицій персоналу регіональними менеджерами (Work.ua, 2024), а нестача працівників на зміну провокує рольові конфлікти (Jooble, 2024).

Зовнішні фактори, зокрема воєнний стан і економічна нестабільність, погіршують ситуацію. Закриття 18 магазинів у 2024 році та дефіцит робочої сили посилюють напругу, тоді як технологічні зміни, такі як автоматизація продажів, викликають інноваційні конфлікти через недостатнє навчання (Vnutri.org, 2024). Мультикультурність регіонів України додає культурних розбіжностей, що, за даними CIPD (2024), становить 35% конфліктів у сучасних організаціях.

Сучасне управління конфліктами в EVA характеризується прогресом і обмеженнями. Компанія впроваджує програми навчання (понад 9 000 працівників щорічно) та семінари для керівників (Forbes.ua, 2024), що відповідає рекомендаціям Askarova [22] і сприяє профілактиці вертикальних конфліктів. Цифрові HR-інструменти та корпоративна культура, підкріплена заходами як "EVAманія" для 12 000 працівників, підтримують залученість. Проте відгуки вказують на нерівномірне застосування ініціатив: регіональні магазини страждають від браку системного підходу та медіації (Vnutri.org, 2024). Статистика Pollack Peacebuilding Systems [2] підтверджує, що лише 20% організацій мають системні програми, що частково відображає ситуацію в EVA, де ефективність програм знижується через регіональні особливості.

Отже, управління конфліктами в EVA потребує системного підходу, що враховує специфіку роздрібної торгівлі, багаторівневу структуру та зовнішні виклики. Теоретичні моделі Томаса-Кілманна та Рахіма дозволяють ідентифікувати причини конфліктів і пропонувати стратегії їх розв'язання. Наступний розділ зосередиться на практичних рекомендаціях, адаптованих до організаційного середовища EVA.

**РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ
УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ
ТОВ «РУШ» (МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ EVA)**

**3.1. Пропозиції щодо вдосконалення системи
врегулювання конфліктів у компанії ТОВ «РУШ»
(мережа магазинів EVA)**

Система управління конфліктами в ТОВ "РУШ" (мережа EVA) характеризується значним потенціалом, зумовленим масштабністю компанії, яка станом на 2024 рік налічує 1109 магазинів і понад 14 000 працівників, та наявністю програм навчання та розвитку персоналу. Проте аналіз, проведений на основі відгуків працівників (Vnutri.org, 2024; Jooble, 2024; Work.ua, 2024) та літературних даних, виявляє низку слабких місць, які перешкоджають ефективному врегулюванню конфліктів.

Першою значною проблемою є недостатня адаптація програм управління конфліктами до регіональних особливостей. Хоча щороку понад 9 000 працівників проходять навчання, відгуки вказують на нерівномірне застосування цих ініціатив, особливо в регіональних магазинах (Vnutri.org, 2024). Коновалова [34, с. 335] наголошує, що неефективна внутрішня комунікація в організаціях із високим операційним навантаженням, як-от EVA, є ключовим джерелом конфліктів, що проявляється в суперечливих вказівках від регіональних менеджерів і відсутності єдиних стандартів реагування на скарги клієнтів (Jooble, 2024). Це призводить до дезорієнтації персоналу та погіршення міжособистісних відносин, які, за Антонечко [3, с. 44], посилюються низькою толерантністю до стресу.

Другою слабкістю є перевантаження працівників, особливо під час акцій чи святкових періодів. Карамушка та Дзюба [28, с. 55] зазначають, що перевантаження викликає внутрішньоособистісні конфлікти через суперечність між особистими потребами та робочими вимогами, що підтверджується скаргами на Jooble (2024) про взаємні звинувачення через невиконання завдань. Нечіткий розподіл ролей, коли працівники одночасно

виконують функції продавця, касира та мерчендайзера, провокує рольові конфлікти, як підкреслює Новікова [41, с. 147]. Ця проблема посилюється обмеженою кількістю персоналу на зміну, що створює напругу в команді, особливо в пікові періоди.

Третя слабкість пов'язана з взаємодією з клієнтами, яка є джерелом емоційних конфліктів. Антонова-Турченко [4, с. 20] вказує, що незадоволені клієнти переносять напругу на працівників, а відгуки на Work.ua (2024) свідчать про недостатню підтримку з боку менеджерів, що демотивує персонал. Лепейко та Назаров [37, с. 238] додають, що стрес і вигорання, характерні для роздрібної торгівлі, є поширеними причинами таких конфліктів, а брак стратегій деескалації, як рекомендує CIPD [14, р. 20], погіршує ситуацію.

Четверта проблема — організаційні недоліки, зокрема нечіткий розподіл обов'язків і затримки в логістиці. Дуткевич [26, с. 78] підкреслює, що рольова невизначеність провокує напругу між підрозділами, а відгуки на Jooble (2024) вказують на конфлікти між магазинами та центральним офісом через логістичні збої. Барабанов [5, с. 65] зазначає, що великі організації, як EVA, схильні до міжгрупових і вертикальних конфліктів через складність координації, що підтверджується скаргами на ігнорування пропозицій персоналу регіональними менеджерами (Work.ua, 2024).

Нарешті, зовнішні фактори, такі як воєнний стан і технологічні зміни, додають складнощів. Закриття 18 магазинів у 2024 році та дефіцит робочої сили посилюють напругу, а автоматизація продажів викликає інноваційні конфлікти через недостатнє навчання (Vnutri.org, 2024). Терент'єва та Нешта [51, с. 196] підкреслюють, що економічна нестабільність посилює конкуренцію за ресурси, що сприяє структурним конфліктам. Мультикультурність регіонів, за CIPD [14, р. 20], становить 35% конфліктів через культурні відмінності, а Коваль [32] вказує на токсичне управління в окремих підрозділах як фактор їхньої ескалації.

Слабким місцем є також обмежене використання медіації. Відгуки на Vnutri.org (2024) вказують на стихійне вирішення суперечок, тоді як модель Мура [16] могла б зменшити емоційну напругу. Статистика Pollack Peacebuilding Systems [2] підтверджує, що лише 20% організацій мають системні програми, що відображає ситуацію в EVA, де програми навчання є, але їхня ефективність знижується через регіональні особливості.

Для подолання виявлених слабких місць пропонується низка напрямів удосконалення системи управління конфліктами в EVA, які базуються на теоретичних моделях і практичних рекомендаціях. Першим напрямом є вдосконалення внутрішньої комунікації. Коновалова [34, с. 335] наголошує на необхідності єдиних стандартів і прозорих інструкцій, що можна реалізувати через створення централізованої платформи для комунікації між центральним офісом, регіональними менеджерами та магазинами. Це дозволить усунути суперечливі вказівки та підвищити чіткість розподілу обов'язків, що зменшить дезорієнтацію персоналу, як рекомендує Cherry [9] через розвиток комунікаційних навичок.

Другим напрямом є оптимізація робочого навантаження. Карамушка та Дзюба [28, с. 55] пропонують адаптувати графіки до пікових періодів, що можна досягти через найм додаткового персоналу або впровадження гнучких робочих змін. Новікова [41, с. 147] рекомендує чітке розмежування ролей, що зменшить рольові конфлікти, особливо в умовах перевантаження, про яке свідчать відгуки на Jooble (2024). Використання моделі Томаса-Кілманна [20, р. 10] із акцентом на стиль співпраці замість уникнення сприятиме конструктивному розв'язанню суперечок.

Третім напрямом є розвиток стратегій деескалації в роботі з клієнтами. Антонова-Турченко [4, с. 20] та CIPD [14, р. 20] рекомендують тренінги з емоційного інтелекту та підтримки менеджерів, що допоможе зменшити напругу від скарг клієнтів. Впровадження гарячої лінії для працівників, як пропонують Лепейко та Назаров [37, с. 238], дозволить оперативно реагувати на конфлікти та запобігати вигоранню.

Четвертим напрямом є реорганізація організаційних процесів. Дуткевич [26, с. 78] та Rahim [18, р. 25] наголошують на системному підході до розподілу обов'язків і логістики. У EVA це може включати автоматизацію постачання та створення робочої групи для координації між магазинами та офісом, що усуне затримки, про які йдеться у відгуках на Jooble (2024). Барабанов [5, с. 65] пропонує регулярні зустрічі для зниження вертикальних конфліктів, що може покращити координацію.

П'ятим напрямом є адаптація до зовнішніх викликів. Терент'єва та Нешта [51, с. 196] рекомендують гнучкі стратегії для роботи в умовах війни, наприклад, ротацію персоналу з закритих регіонів. ICC [11, р. 8] радить інтенсивне навчання для освоєння автоматизації, що зменшить інноваційні конфлікти (Vnutri.org, 2024). Для мультикультурності, за CIPD [14, р. 20], доцільно впровадити міжкультурні тренінги, як пропонує Коваль [32], щоб мінімізувати культурні розбіжності.

Шостим напрямом є інтеграція медіації. Модель Мура [16] пропонує структуровану медіацію для зниження емоційної напруги, що може бути впроваджена через підготовку внутрішніх медіаторів, як рекомендують Askarov [22] та Pollack Peacebuilding Systems [2]. Це дозволить систематизувати вирішення конфліктів, що наразі є стихійним (Vnutri.org, 2024).

Сазонова [46, с. 136] підкреслює важливість корпоративної культури співпраці, що може бути реалізоване через програми командоутворення, як-от "EVAманія", розширені на всі рівні. Антонечко [3, с. 44] радить тренінги з толерантності, які підвищать стресостійкість персоналу. Загалом, ці напрями потребують координації з HR-стратегією EVA, враховуючи її цифрові інструменти, для забезпечення сталого вдосконалення.

3.2. Організаційно-практичні заходи з підвищення ефективності управління конфліктами

У сучасних умовах діяльності великих торговельних мереж, таких як ТОВ «РУШ» (мережа магазинів EVA), ефективне управління конфліктами вимагає не лише формальних процедур, а й глибоко вкорінених освітніх практик, спрямованих на розвиток конфліктологічної компетентності працівників усіх рівнів. Хоча компанія демонструє високий рівень залучення персоналу до навчальних програм (щороку понад 9 000 осіб), їх зміст потребує вдосконалення відповідно до реальних викликів, про які свідчать як внутрішні оцінки, так і зовнішні джерела (Vnutri.org, Jooble, Work.ua, 2024).

Варто зазначити, що ефективність навчальних ініціатив значною мірою знижується через регіональну фрагментацію системи. Результати аналізу вказують, що найчастіші конфлікти у компанії виникають на рівні регіональних магазинів і спричинені, зокрема, неузгодженістю дій менеджерів, суперечливими вказівками, невизначеністю ролей, надмірним навантаженням та складною взаємодією з клієнтами. Таким чином, для досягнення ефективного навчання необхідно враховувати специфіку організаційної структури EVA та адаптувати навчальні програми до умов роботи в кожному конкретному сегменті.

Першочерговим кроком має стати створення централізованої системи внутрішнього навчання з чітко структурованим контентом, який охоплюватиме такі ключові теми: (1) запобігання міжособистісним і міжгруповим конфліктам; (2) управління стресом і емоціями на робочому місці; (3) техніки конструктивного спілкування та активного слухання; (4) деескалація емоційних конфліктів у взаємодії з клієнтами. Така система має включати як базові модулі для нових працівників, так і розширені програми для керівного складу.

Тренінги з розвитку емоційного інтелекту, запропоновані Антоною-Турченко [4, с. 20] та підтримані рекомендаціями CIPD [14, р. 20], повинні стати фундаментом навчальних програм для всіх працівників EVA. Емоційний

інтелект є критично важливим для професій, що пов'язані з інтенсивною взаємодією з людьми, особливо у сфері роздрібної торгівлі. Його розвиток дозволяє знижувати рівень конфліктності, підвищувати задоволення роботою та зменшувати рівень емоційного вигорання. У цьому контексті доцільно передбачити спеціалізовані практичні заняття, що моделюють типові конфліктні ситуації з клієнтами та колегами, з наступним їх розбором у форматі рефлексивного обговорення.

Окрему увагу слід приділити розвитку комунікативної компетентності працівників. На думку Cherry [9], здатність до ефективного міжособистісного спілкування значною мірою визначає здатність працівника вирішувати конфлікти конструктивно, зберігаючи робочі відносини. Програми навчання мають містити блоки з асертивності, технік ненасильницької комунікації, конструктивної критики, а також основ переговорного процесу. Це дозволить не лише підвищити рівень культури спілкування всередині колективу, а й знизити ймовірність ескалації конфліктів.

Навчання керівників відділів і регіональних менеджерів має бути більш поглибленим та орієнтованим на управління конфліктами в команді. Як зазначає модель Томаса-Кілмана [20, р. 10], керівники мають опанувати всі п'ять стилів поведінки у конфліктних ситуаціях (уникнення, пристосування, конкуренція, компроміс, співпраця) та вміти гнучко їх застосовувати залежно від конкретного випадку. Крім того, до програми навчання керівників доцільно включити елементи когнітивно-поведінкової терапії для роботи з власною емоційною напругою, а також техніки саморегуляції (дихальні вправи, м'язове розслаблення, емоційне перезавантаження).

Успішний приклад структурованого підходу до навчання в умовах конфліктного середовища демонструє модель медіації Мура [16]. У межах цієї моделі можна підготувати внутрішніх корпоративних медіаторів — представників HR-відділу або лінійних керівників, які отримають необхідну підготовку для посередництва у вирішенні конфліктів між працівниками або між працівником і менеджером. Це дозволить відійти від хаотичного,

неформального способу врегулювання конфліктів, що, як зазначається у відгуках працівників EVA (Vnutri.org, 2024), сьогодні переважає.

Запровадження онлайн-платформи для навчання також є доцільним кроком. Враховуючи географічну розгалуженість мережі EVA, діджиталізація навчального процесу дозволить охопити всі регіональні підрозділи та забезпечити єдиний стандарт змісту. Цифрові модулі зможуть містити відеоуроки, інтерактивні кейси, самотестування, а також аналітику результатів проходження курсів. Це дозволить HR-відділу моніторити рівень опанування знань і своєчасно реагувати на виявлені прогалини.

Крім того, слід розглянути можливість запровадження обов'язкової сертифікації з конфліктологічної компетентності для усіх менеджерів. Це не лише підвищить їхню особисту відповідальність, а й дозволить формалізувати очікуваний рівень знань та навичок. Подібна практика поширена в міжнародних мережах роздрібної торгівлі та є ознакою зрілої корпоративної культури.

Запровадження вищезазначених програм потребує узгодження з корпоративною HR-стратегією EVA, яка вже демонструє готовність до інновацій — про що свідчать наявні цифрові інструменти та внутрішні ігрові ініціативи, зокрема "EVAманія". Навчання має стати невід'ємною частиною стратегії управління конфліктами, інтегрованою в щоденну практику роботи з персоналом.

Однією з ключових умов ефективного управління конфліктами в організаціях є своєчасне виявлення джерел напруги та формування культури відкритого зворотного зв'язку. У контексті діяльності ТОВ «РУШ» (мережа EVA), де штат працівників перевищує 14 000 осіб і організаційна структура є багаторівневою, ці аспекти набувають особливої ваги. Як показує аналіз відгуків працівників (Vnutri.org, Jooble, Work.ua, 2024), значна частина конфліктів не фіксується офіційно й розв'язується стихійно або не розв'язується взагалі. Це свідчить про відсутність належної системи раннього

попередження конфліктів і недостатньо сформовану культуру комунікації з керівництвом.

Першим кроком до вирішення цієї проблеми є впровадження багаторівневої системи зворотного зв'язку, яка передбачає як вертикальну, так і горизонтальну комунікацію. Працівники повинні мати безпечні, анонімні й регулярні можливості висловлювати своє бачення щодо атмосфери в колективі, управлінських рішень, ролей та навантаження. Ефективним інструментом у цьому напрямі може стати система онлайн-опитувань (наприклад, щомісячні "пульс-опитування"), яка дозволяє оперативно фіксувати динаміку емоційного клімату та потенційні зони ризику. Такі підходи, за рекомендаціями Gallup [12] і CIPD [14], значно знижують ризик ескалації конфліктів і сприяють зростанню довіри до організації.

Другою складовою є впровадження культури щоденного конструктивного зворотного зв'язку між колегами та між підлеглими й керівниками. Як зазначає Antonioni [7], саме регулярний двосторонній обмін думками, що ґрунтується на взаємній повазі, є запорукою високої залученості персоналу та своєчасного виявлення конфліктів на ранній стадії. У EVA доцільно впровадити практику коротких щотижневих зустрічей команди (stand-up meetings), де кожен має можливість відкрито висловитися щодо умов праці, комунікації та можливих труднощів.

Крім того, важливо розвивати управлінські навички керівників у сфері активного слухання, відкритої комунікації та реагування на емоційні сигнали. Для цього варто впровадити спеціальні навчальні модулі для лінійних та регіональних менеджерів, що включатимуть техніки невербального зчитування емоційного стану працівників, емпатійного слухання та ненасильницького зворотного зв'язку. Дослідження D. Goleman [10] підтверджують, що такі навички суттєво підвищують рівень довіри в команді та ефективність реагування на конфлікти.

Окрему увагу слід приділити формалізації каналів повідомлення про конфліктні ситуації. Це можуть бути як внутрішні гарячі лінії, так і спеціальні

електронні скриньки для зворотного зв'язку. Важливо, щоб ці канали були не лише доступними, а й результативними: працівники повинні отримувати підтвердження, що їх звернення розглядаються, а не ігноруються. Як зазначає практика провідних компаній з високим рівнем employee experience, швидкість та якість реакції на зворотний зв'язок є ключовим чинником лояльності персоналу (Forbes Insights, 2023).

Нарешті, слід зазначити, що формування культури відкритості неможливе без позитивного прикладу з боку топменеджменту. Керівники вищої ланки мають демонструвати відкритість до критики, визнання помилок і готовність змінювати управлінські практики. У EVA доцільно впровадити публічні формати діалогу (наприклад, “питання до керівництва” раз на місяць), що дозволять створити додаткові точки дотику між адміністрацією та працівниками.

Отже, створення системи раннього виявлення конфліктів і формування сталої культури зворотного зв'язку є не лише засобом профілактики, а й стратегічним інструментом підвищення ефективності управління в EVA. Такі дії дозволяють не лише зменшити рівень внутрішньої напруги, а й підвищити довіру до керівництва, покращити морально-психологічний клімат і закласти основу для сталого розвитку організації.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи було здійснено теоретико-прикладний аналіз можливих напрямів удосконалення управління конфліктами в ТОВ «РУШ» (мережа магазинів EVA). Враховуючи результати попереднього дослідження, що виявили наявність системних прогалин у комунікації, адаптації програм до регіонального рівня, перевантаження персоналу та емоційного вигорання, окреслено низку організаційно-практичних рішень, здатних підвищити ефективність врегулювання конфліктних ситуацій та зміцнити соціально-психологічний клімат у колективі.

У фокусі уваги цього розділу перебували два ключові напрями. Перший передбачає розвиток програм внутрішнього навчання персоналу з акцентом на конфліктологічну компетентність. Запропоновано формування централізованої системи навчальних курсів, що охоплюють тематику емоційного інтелекту, асертивної комунікації, стилів поведінки в конфлікті, стрес-менеджменту, технік деескалації та базової медіації. Особливу увагу приділено розробці модулів для керівників, які виконують ключову роль у ранньому виявленні, регулюванні та нейтралізації конфліктів на локальному рівні. Обґрунтовано необхідність запровадження сертифікації керівного персоналу з конфліктологічних навичок, що відповідатиме світовим практикам управління персоналом у великих мережах.

Другий напрям стосується формування сталої культури зворотного зв'язку та системи раннього виявлення конфліктів. У роботі аргументовано доцільність запровадження багаторівневої системи опитувань, індикаторів емоційного клімату, гарячих ліній, електронних каналів комунікації, а також практики регулярних відкритих зустрічей між працівниками та керівництвом. Особливої ваги набуває формування довіри до зворотного зв'язку як механізму діалогу, а не репресивного контролю, що передбачає підвищення компетентності менеджерів у сфері емпатійного слухання, конструктивної критики та запобігання ескалації конфліктів.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна стверджувати, що реалізація запропонованих організаційно-практичних заходів здатна забезпечити перехід компанії до нової парадигми управління конфліктами. Така система має бути інтегрованою, адаптивною та зорієнтованою на людину як ключовий ресурс організації. Вона має базуватися на принципах превентивності, відкритості, відповідальності та неперервного розвитку. Очікуваними результатами впровадження таких змін є зменшення рівня конфліктності, зниження плинності кадрів, підвищення мотивації персоналу, поліпшення корпоративного клімату та зростання загальної організаційної ефективності EVA в умовах високої турбулентності ринку праці й постійних зовнішніх викликів. У межах третього розділу магістерської роботи було запропоновано комплексну систему вдосконалення управління конфліктами в організації ТОВ «РУШ» (мережа магазинів EVA), що ґрунтується на виявлених проблемах у попередньому аналізі. Враховуючи багатокомпонентну структуру компанії, велику кількість персоналу та специфіку ринку роздрібно́ї торгівлі, особлива увага була приділена двом ключовим напрямкам: систематизації навчання персоналу та розвитку механізмів зворотного зв'язку.

У першому підрозділі обґрунтовано необхідність впровадження програм внутрішнього навчання для персоналу та керівництва. Запропоновано створення централізованої платформи з навчальними модулями з емоційного інтелекту, конфліктологічних навичок, медіації та конструктивної комунікації. Такі програми мають стати частиною HR-стратегії EVA та забезпечити системне формування культури конструктивного вирішення конфліктів.

У другому підрозділі висвітлено роль зворотного зв'язку як інструменту раннього виявлення конфліктів. Запропоновано впровадження регулярних опитувань, гарячих ліній, зустрічей з керівництвом та розширення комунікативної компетентності менеджерів. Формування атмосфери довіри, відкритості та підтримки є критично важливим для мінімізації конфліктів у масштабних організаціях.

Узагальнюючи, запропоновані заходи спрямовані на створення цілісної моделі управління конфліктами в EVA, що включає як превентивні, так і інтервенційні механізми. Їх реалізація дозволить не лише зменшити деструктивні прояви конфліктів, а й підвищити ефективність взаємодії в колективі, знизити плинність кадрів, покращити корпоративну культуру та підтримати стратегічний розвиток компанії в умовах високої конкуренції та зовнішніх викликів.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі було всебічно досліджено теоретичні, аналітичні та практичні аспекти управління конфліктами в організації на прикладі ТОВ «РУШ» (мережа магазинів EVA). Проведений аналіз дозволив визначити ключові чинники виникнення конфліктів у внутрішньоорганізаційному середовищі, дослідити ефективність наявних підходів до їхнього врегулювання та обґрунтувати комплекс практичних рекомендацій для підвищення результативності системи конфлікт-менеджменту в компанії.

У першому розділі було розкрито сутність поняття «організаційний конфлікт», класифіковано основні типи конфліктів (міжособистісні, міжгрупові, рольові, структурні тощо), окреслено їхні першопричини та джерела у сучасних умовах ведення господарської діяльності. Також було проаналізовано базові теоретичні підходи та моделі управління конфліктами в менеджменті, серед яких провідними визнано інтерактивістський, когнітивно-поведінковий і системний підходи, а також модель Томаса-Кілмана й модель Мура як ефективні практичні інструменти вирішення конфліктів.

Другий розділ було присвячено емпіричному аналізу діяльності підприємства ТОВ «РУШ» (мережа магазинів EVA). Було виявлено, що організація має розвинену структуру управління персоналом, активно впроваджує цифрові HR-інструменти та системи навчання, однак стикається з низкою проблем у сфері внутрішньої комунікації, перевантаження персоналу, неформального вирішення конфліктів, слабкої адаптації програм до регіонального рівня, а також недостатньої ефективності механізмів зворотного зв'язку. Аналіз зовнішніх джерел та відгуків співробітників підтвердив наявність як індивідуальних, так і системних конфліктів, що негативно впливають на психологічний клімат, плинність кадрів та ефективність командної взаємодії.

У третьому розділі було запропоновано шляхи вдосконалення управління конфліктами в EVA, які охоплюють як стратегічні, так і операційні рішення. Серед ключових заходів запропоновано: створення централізованої

системи внутрішнього навчання з акцентом на емоційний інтелект, медіацію та конфліктологічні навички; впровадження сертифікації керівників із питань конфліктного менеджменту; запуск пульс-опитувань, гарячих ліній, механізмів зворотного зв'язку; розвиток відкритої комунікації між працівниками та менеджментом. Сформульовані рекомендації мають стати основою для формування цілісної політики управління конфліктами, орієнтованої на превенцію, партнерство й організаційне навчання.

Загалом, реалізація запропонованих змін дозволить EVA не лише знизити деструктивну силу конфліктів, а й перетворити їх на конструктивний інструмент організаційного розвитку, адаптивності та зміцнення корпоративної культури. Отримані результати можуть бути використані в практиці HR-менеджменту, корпоративного консалтингу, а також у подальших наукових дослідженнях з питань конфліктології та організаційної поведінки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 5 стилів управління конфліктами // Vilno. – 2023. – Режим доступу: <https://vilno.org/article/866-5-styliv-upravlinnia-konfliktamy>.
2. 85 Workplace Conflict Statistics to Know in 2025 // Pollack Peacebuilding Systems. – 2025. – Режим доступу: <https://pollackpeacebuilding.com/workplace-conflict-statistics/>.
3. Антонечко, І. Психологія міжособистісних взаємин // Психолог. – 2005. – № 28. – С. 42–47.
4. Антонова-Турченко, О. Г. Поведінка людей у конфліктних ситуаціях // Завуч. – 2002. – № 19. – 32 с.
5. Барабанов, І. В., Андрєєва, Т. Є., Гетьман, О. О. Сучасний конфлікт-менеджмент: монографія. – Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2019. – 180 с. – Режим доступу: https://kmpa.kh.ua/files/monographies/2019/Suchasnyy_konflikt-menedzhment.pdf.
6. Біловодська, О. А., Кириченко, Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств // Економіка і суспільство. – 2017. – № 9. – С. 45–51.
7. Bramly, F. Managing Conflict and Resolution in the Workplace: HR's Role // Acacia Learning. – 2023. – Режим доступу: <https://acacialearning.com/blog/human-resources/managing-conflict-and-resolution-in-the-workplace-hrs-role/>.
8. Byars, L., Rue, L. W. Human Resource Management / пер. з англ. – Kyiv: Management.com.ua, 2016. – 512 р. – Режим доступу: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm003.html>.
9. Cherry, K. What Do Industrial-Organizational Psychologists Do? // Verywell Mind. – 2023. – Режим доступу: <https://www.verywellmind.com/what-do-industrial-organizational-psychologists-do-2795633>.

10. Dansereau, V. How to Prevent Workplace Conflict: 6 Tried-and-Tested Strategies // Pollack Peacebuilding Systems. – 2022. – Режим доступа: <https://pollackpeacebuilding.com/blog/tips-for-prevention-of-conflict-in-the-workplace/>.
11. Effective Conflict Management // International Chamber of Commerce. – 2023. – Режим доступа: <https://iccwbo.org/wp-content/uploads/sites/3/2023/07/2023-ICC-Effective-Conflict-Management.pdf>.
12. Hamadou, N. The Role of Leadership in Conflict Management in Cameroon // International Journal of Conflict Management. – 2023. – Vol. 34, No. 2. – P. 45–60. – Режим доступа: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCM-10-2022-0183/full/pdf>.
13. How Strategic Human Resource Management Drives Results // Betterworks. – 2023. – Режим доступа: <https://www.betterworks.com/magazine/strategic-human-resource-management/>.
14. Managing Conflict in the Modern Workplace // CIPD. – 2020. – Режим доступа: https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/managing-conflict-in-the-workplace-2_tcm18-70655.pdf.
15. Mayer, B. The Dynamics of Conflict: A Guide to Engagement and Intervention. – 2nd ed. – San Francisco: Jossey-Bass, 2012. – 368 p.
16. Moore, C. W. The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict // Beyond Intractability. – 2014. – Режим доступа: <https://www.beyondintractability.org/bksum/moore-mediation>.
17. Pollack, J. What Is Organizational Conflict? 5 Strategies for Managing It // Pollack Peacebuilding Systems. – 2022. – Режим доступа: <https://pollackpeacebuilding.com/blog/managing-conflict-in-organization/>.
18. Rahim, M. A. Managing Conflict in Organizations. – 4th ed. – New Brunswick: Transaction Publishers, 2017. – 312 p. – Режим доступа: https://dl.najafi8.ir/dl/Library/book/%5BM._Afzalur_Rahim%5D_Managing_Conflict_in_Organizati.pdf.

19. Smiley, F. Leadership Guide to Conflict and Conflict Management // Ohio State University Pressbooks. – 2022. – Режим доступу: <https://ohiostate.pressbooks.pub/pubhhmp6615/chapter/leadership-guide-to-conflict-and-conflict-management/>.
20. Thomas, K. W., Kilmann, R. H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument // CPP, Inc. – 2010. – 25 p. – Режим доступу: <https://www.mtdtraining.com/blog/thomas-kilmann-conflict-management-model.htm>.
21. Verlinden, N. 11 Practical HR Conflict Resolution Examples On Managing Workplace Conflict // AIHR. – 2023. – Режим доступу: <https://www.aihr.com/blog/hr-conflict-resolution-examples/>.
22. Askarov, R. Workplace Conflict Resolution Training // Monitask. – 2023. – Режим доступу: <https://www.monitask.com/en/hr-glossary/workplace-conflict-resolution-training>.
23. Василик, Н. М. Впровадження та розвиток стрес-менеджменту в організації // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка. – 2022. – № 2. – С. 89–95. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/93.pdf.
24. Гордон, Дж., Шульц, Г. Історія Starbucks. Усе почалося з чашки кави / пер. з англ. – Київ: Наш формат, 2018. – 368 с. – Режим доступу: <https://knigogo.top/chitati-online/istoriya-starbucks/>.
25. Дзямулич, М. І., Урбан, О. А., Гура, О. С. Програмно-цільовий метод як домінуючий елемент системи управління персоналом в умовах формування глобальної економіки // Економічний форум. – 2019. – № 3. – С. 193–197.
26. Дуткевич, Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. – Кам'янець-Подільський: КПНУ, 2016. – 312 с. – Режим доступу: <http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/3425/Dutkevych-T.V.-Konfliktolohiia-z-osnovamy-psykholohii-upravlinnia.pdf>.

27. Ємельяненко, Л. М., Петюх, В. М., Торгова, Л. В., Гриненко, А. М. Конфліктологія: навч. посіб. – Київ: КНЕУ, 2003. – 315 с. – Режим доступу: <https://buklib.net/books/21919/>.
28. Карамушка, Л. М., Дзюба, Т. М. Психологія управління конфліктами в організації: навч. посіб. – Полтава: ПНПУ, 2015. – 156 с. – Режим доступу: <https://surl.lu/qitnzd>.
29. Карліна, О. Топ 5 помилок проджект менеджера-початківця та як їх уникнути // Е5. – 2022. – Режим доступу: <https://e5.ua/ru/blogpost/top-5-pomylok-prodzhekt-menedzhera-pochatkivtsya-ta-yak-yih-unyknyty/>.
30. Кеннеді, Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. – Київ: Фабула, 2020. – 352 с. – Режим доступу: <https://knigogo.top/chitati-online/bezzhalnyj-menedzhment/>.
31. Книш, А. Є. Діагностика типу морального лідерства у сфері бізнесу: навч. посіб. – Київ: ДП «НВЦ “Пріоритети”», 2016. – 112 с.
32. Ковал, О. Що робити, якщо менеджер токсичний, і як конфлікти вирішують в українських ІТ-компаніях // DOU. – 2023. – Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/articles/how-i-met-your-toxic-manager/>.
33. Ковальчук, Г. Р. Особливості життєвого циклу управлінських конфліктів // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 769. – С. 32–41. – Режим доступу: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/8851ca71-7d7b-415c-9d66-02f4c4b33b32/content>.
34. Коновалова, О. М. Особливості комунікації у процесі вирішення конфліктів в організації // Економіка та суспільство. – 2021. – № 26. – С. 332–338. – Режим доступу: http://economyandsociety.in.ua/journals/26_ukr/46.pdf.
35. Кортіна, П. В. Конфлікт-менеджмент як складова успішного лідерства // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2022. – № 2 (8). – С. 112–119. – Режим доступу: http://mpe.org.ua/journals/2022/2_8/15.pdf.

36. Лаврова, А. 5 реакцій на конфлікт, які псують репутацію менеджера // IamPM. – 2023. – Режим доступу: <https://iampm.club/ua/blog/5-reakcij-na-konflikt-yaki-psuyut-reputacziyu-menedzhera/>.
37. Лепейко, Т. І., Назаров, Н. К. Соціально-психологічні чинники конфліктів на підприємстві // Бізнес Інформ. – 2021. – № 9. – С. 236–243. – Режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-9_0-pages-236_243.pdf.
38. Матвійчук, Т. Ф. Конфліктологія: навч.-метод. посіб. – Львів: Галич-Прес, 2018. – 208 с.
39. Менеджмент соціальних конфліктів: метод. рек. / за наук. ред. І. В. Петренко. – Київ: ПТТА, 2020. – 64 с. – Режим доступу: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/722666/1/PetrenkoMetRec2020-maket.pdf>.
40. Менеджмент: навч. посіб. / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. – Тернопіль: ЗУНУ, 2022. – 328 с. – Режим доступу: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf.
41. Новікова, Н. В. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики // Галицький економічний вісник. – 2020. – № 4 (65). – С. 145–151. – Режим доступу: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/41/316.pdf>.
42. Пекар, В. Різнобарвний менеджмент. – Київ: Наш формат, 2021. – 288 с. – Режим доступу: <https://knigogo.top/chitati-online/riznobarvnyj-menedzhment/>.
43. Присяжнюк, К. Конфлікти та успішний бізнес: чому варто навчити персонал управляти конфліктами // European Business Association. – 2022. – Режим доступу: <https://eba.com.ua/konflikty-ta-uspishnyj-biznes-chomu-varto-navchyty-personal-upravlyaty-konfliktamy/>.
44. Ратушняк, О. Г., Соломонюк, І. Л. Стрес-менеджмент на підприємстві: характеристика та ефективні методи вирішення // Вісник

Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020. – № 6.
– С. 45–51. – Режим доступу:
<http://journals.khnu.km.ua/index.php/economics/article/view/9061/32178>.

45. Росс, С. Найцінніший ресурс – люди // Охорона праці. – 2022. –
Режим доступу: <https://ohoronapraci.kiev.ua/article/news/najcinnisij-resurs-ludi>.

46. Сазонова, Т. О., Шульженко, І. В., Хавронюк, В. Ю. Управління
конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної
організації // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2020. – № 4. – С. 134–142.
– Режим доступу: [http://www.market-](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/21.pdf)
[infr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/21.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/21.pdf).

47. Сергеева, Л. М., Кондратьєва, В. П., Хромей, М. Я. Лідерство:
навч. посіб. – Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2015. – 180 с.

48. Склярчук, Т. В. Роль організаційної культури в управлінні
конфліктами // Проблеми економіки. – 2020. – № 5 (22). – С. 81–86. – Режим
доступу: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/5_22_ukr/15.pdf.

49. Слободянюк, А. В., Андрущенко, Н. О. Психологія управління та
конфліктологія: навч. посіб. – Вінниця: ВНТУ, 2019. – 188 с. – Режим доступу:
[https://shron1.chtyvo.org.ua/Slobodianiuk_Anatolii/Psykholohiia_upravlinnia_ta_k](https://shron1.chtyvo.org.ua/Slobodianiuk_Anatolii/Psykholohiia_upravlinnia_ta_konfliktolohiia.pdf)
[onfliktolohiia.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Slobodianiuk_Anatolii/Psykholohiia_upravlinnia_ta_konfliktolohiia.pdf).

50. Солкарян, Л. Конфліктні ситуації в колективі та роль РМ у їх
вирішенні // ITHillel Blog. – 2023. – Режим доступу:
<https://blog.ithillel.ua/articles/conflict-situations-in-the-team>.

51. Терент'єва, Н. В., Нешта, В. В. Стратегічні аспекти управління
конфліктами на підприємстві // Економіка: реалії часу. – 2024. – № 9 (24). – С.
194–203. – Режим доступу: [https://eco-science.net/wp-](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/09/9.24._topic_Natalia-V.-Terenteva-Vyacheslav-V.-Neshta-194-203.pdf)
[content/uploads/2024/09/9.24._topic_Natalia-V.-Terenteva-Vyacheslav-V.-](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/09/9.24._topic_Natalia-V.-Terenteva-Vyacheslav-V.-Neshta-194-203.pdf)
[Neshta-194-203.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/09/9.24._topic_Natalia-V.-Terenteva-Vyacheslav-V.-Neshta-194-203.pdf).

52. Тимошко, Г. М. Менеджмент соціальної роботи: навч. посіб. –
Київ: ПТТА, 2011. – 248 с. – Режим доступу: <https://surl.li/fmwzrc>.

53. Управління конфліктами в організаціях та на підприємстві // Освіта.UA. – 2007. – Режим доступу: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13339/>.

54. Чалюк, Ю. О. Соціальні послуги в умовах соціалізації глобальної економіки: теорія та практика: монографія. – Київ: КНЕУ, 2022. – 320 с.

55. Цюрупа, М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів: навч. посіб. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2019. – 200 с. – Режим доступу: https://pedagogy.lnu.edu.ua/departments/pedagogika/library/osn_conflict.pdf.