МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА СОЦІОЛОГІЇ

Кваліфікаційна робота
магістра

СОЦІАЛЬНИЙ КОНФЛІКТ ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС В МАЛОМУ БІЗНЕСІ

Виконала: студентка, ІІ курсу,
групи 8.0544
спеціальності 054 «Соціологія»
освітньої програми «Соціологія»
А.О Прохоренко

Керівник: д.філос.н., професор,
професор кафедри соціології,
М.А. Лепський

Рецензент: к.соц.н., доцент,
доцент кафедри соціології,
Т.О. Ратушна

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Соціології та управління
Кафедра Соціології
Рівень вищої освіти Магістр
Спеціальність 054 «Соціологія»
Освітня програма «Соціологія»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
В.О. Скворець _____
21 березня 2025 року

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

Прохоренко Аліні Олегівні

1. Тема роботи (проекту) Соціальний конфлікт як організаційний процес в малому бізнесі

Керівник роботи Лепський М.А., д.філос.н., професор

Затверджені наказом ЗНУ від 19 березня 2025 року № 418-с

2. Строк подання студентом роботи 10 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи 1.Євтух В. Соціальні конфлікти в Україні. Київ : ІПіЕНД, 2012. 356 с. 2.Лефтеров В., Ігнатьєва І., Цуркан О. Соціологія конфлікту. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 288 с. 3.Багінський А. Соціологія конфлікту. Луцьк : Вежа-Друк, 2015. 224 с. 4.Панфілова В. Конфліктологія. Харків : Право, 2017. 312 с. 5. Шакун В. Управління конфліктами в організаціях. Київ : КНЕУ, 2011. 196 с.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Уточнити основні поняття дослідження: «соціальний конфлікт», «організаційний процес», «малий бізнес». 2. Проаналізувати сучасний стан наукових досліджень соціальних конфліктів у малому бізнесі. 3. Визначити методологічні принципи та підходи до вивчення соціальних конфліктів. 4. Дослідити характерні особливості організаційного конфлікту. 5. Виявити типові прояви конфліктів у малому бізнесі. 6. Описати ролі та стратегії учасників конфлікту. 7. Обґрунтувати методи емпіричного дослідження конфліктів. 8. Провести аналіз та інтерпретацію результатів емпіричного дослідження. 9. Сформулювати рекомендації щодо ефективного управління конфліктами в малому бізнесі.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

_____

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Лепський М.А., професор кафедри соціології	02.09.25	02.09.25
Розділ 2	Лепський М.А., професор кафедри соціології	04.10.25	04.10.25
Розділ 3	Лепський М.А., професор кафедри соціології	01.11.25	01.11.25

7. Дата видачі завдання 21 березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір та формулювання теми роботи	Березень 2025	*виконано*
2.	Опрацювання наукових джерел	Квітень-Червень 2025	*виконано*
3.	Робота над вступом	Липень-Серпень 2025	*виконано*
4.	Робота над першим розділом	Вересень 2025	*виконано*
5.	Робота над другим розділом	Жовтень 2025	*виконано*
6.	Проведення соціологічного дослідження	Жовтень-Листопад 2025	*виконано*
7.	Робота над третім розділом	Листопад 2025	*виконано*
8.	Робота над висновками	Листопад 2025	*виконано*

Студент _____ А.О. Прохоренко

Керівник роботи (проекту) _____ М.А. Лепський

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т.О. Ратушна

РЕФЕРАТ

Магістерська робота: складається з 79 сторінок, 69 позиції у списку літератури, 30 додатків.

КОНФЛІКТ, ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС, МАЛИЙ БІЗНЕС

Мета наукового дослідження: визначити напрями оптимізації управління соціальними конфліктамив малому бізнесі.

Об'єкт наукового дослідження: соціальні конфлікти у системі відносин малого бізнесу, що проявляються у взаємодії власників, працівників, партнерів та інших учасників.

Предмет наукового дослідження: управління соціальними конфліктами як організаційний процес у малому бізнесі.

Методи наукового дослідження: системний, порівняльно-аналітичний, діалектичний, функціональний, інтеркціоністський та метод напівструктурного глибинного інтерв'ю

Гіпотеза дослідження: соціальні конфлікти в малому бізнесі виникають унаслідок зіткнення інтересів власників, працівників, партнерів і клієнтів та можуть бути ефективно врегульовані завдяки впровадженню чітких комунікаційних практик і конструктивних підходів до взаємодії.

Висновки: 1. Соціальний конфлікт у малому бізнесі виникає у взіємодії між власниками та працівниками й може мати як негативний так і позитивний вплив. Деструктивні конфлікти знижують ефективність управління, тоді як конструктивні сприяють пошуку рішень і покращенню комунікації.

Конфлікти проходять стадії виникнення, ескалації та врегулювання й потребують активної участі керівника та колективу.

Ефективне управління конфліктами базується на відкритій комунікації, чітких правил взаємодії та розвиток командної культури, що перетворює конфлікт на ресурс розвитку підприємства.

SUMMARY

Master's thesis: consists of 79 pages, 69 positions in the list of references, 30 appendices.

CONFLICT, ORGANIZATIONAL PROCESS, SMALL BUSINESS

The purpose of scientific research: to determine directions for optimizing the management of social conflicts in small businesses.

Object of scientific research: social conflicts in the system of small business relations, manifested in the interaction of owners, employees, partners and other participants.

The subject of scientific research: management of social conflicts as an organizational process in small business.

Methods of scientific research: systemic, comparative-analytical, dialectical, functional, interctionist and semi-structural in-depth interview method

Research hypothesis: social conflicts in small businesses arise as a result of the clash of interests of owners, employees, partners and customers and can be effectively resolved thanks to the implementation of clear communication practices and constructive approaches to interaction.

Conclusions: 1. Social conflict in small businesses arises in the interaction between owners and employees and can have both negative and positive effects. Destructive conflicts reduce management efficiency, while constructive conflicts contribute to finding solutions and improving communication.

Conflicts go through the stages of emergence, escalation and settlement and require the active participation of the manager and the team.

Effective conflict management is based on open communication, clear rules of interaction and the development of a team culture, which turns conflict into a resource for enterprise development

ЗМІСТ

ВСТУП……6

РОЗДІЛ l. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО КОНФЛІКТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ……...10

1.1. Уточнення основних понять «соціальний конфлікт», «організаційний процес», «малий бізнес»……..10

1.2. Генезис соціологічного осмислення конфлікту як організаційного процесу……..16

1.3. Методологічні принципи та підходи дослідження соціальних конфліктів у малому бізнесі……24

РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНИХ КОНФЛІКТІВ У МАЛОМУ БІЗНЕСІ……..35

2.1. Організаційна культура та місце в неї соціальних конфлікті……35

2.2. Соціальний конфлікт як організаційний процес у малому бізнесі……...48

2.3. Моделі розвитку та динаміка соціальних конфліктів у малих підприємствах……...56

РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ КОНФЛІКТІВ У МАЛОМУ БІЗНЕСІ……..63

3.1. Емпіричне дослідження соціального конфлікту в малому бізнесі……63

3.2. Аналіз результатів соціологічного дослідження організаційних соціальних конфліктів у малих підприємствах…….65

3.3. Напрями щодо вдосконалення системи управління соціальними конфліктами в малому бізнесі……68

ВИСНОВКИ……..74

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ……..75

ДОДАТКИ…….80

ВСТУП

*Актуальність з*умовлена зростаючою роллю малого бізнесу у соціально-економічному розвитку суспільства та водночас високою вразливістю цього сектору до внутрішніх і зовнішніх суперечностей, зовнішніх і внутрішніх соціальних конфліктів. Саме тому у сучасних умовах мале підприємство стикається з низкою організаційних викликів, які визначені соціальними конфліктами. Вони виникають на грунті взаємодії між власниками, працівниками, партнерами та клієнтами, що робить їх не лише міжособистісним явищем, а й важливою складовою організаційних процесів. Соціальний конфлікт у малому бізнесі має подвійний характер: з одного боку, він може призводити до деструктивних наслідків, знижувати ефективність управління та ускладнювати розвиток підприємства, а з іншої – виступати рушійною силою змін, сприяти інноваціям і вдосконалення управлінських практик. Це актуалізує потребу в науковому осмисленні соціального конфлікту як закономірного організаційного процесу, що має власні механізми виникнення, динаміку та потенціал регулювання.

Особливої значущості ця проблема набуває в умовах трансформації соціально-економічних відносин, посилення конкуренції та зростання ролі ефективної комунікації в організаціях малого бізнесу. Вивчення природи та особливостей соціальних конфліктів у цьому секторі дозволяє глибше зрозуміти закономірності функціонування малих підприємств, а також виробити практичні рекомендації щодо оптимізації управління ними.

Проблемна ситуація. Малий бізнес є важливою складовою сучасної економіки, адже саме він забезпечує робочі місця, сприяє розвитку інновацій, формує конкурентне середовище та стимулює економічну активність населення. Разом із тим цей сектор є надзвичайно вразливим до внутрішніх і зовнішніх конфліктогених впливів. Обмежені фінансові та кадрові ресурси, висока залежність від коливань ринку, брак інституційної підтримки та нестабільність правового середовища зумовлюють виникнення численних

організаційних труднощів. У таких умовах соціальні конфлікти постають як закономірний елемент функціонування підприємств.

Конфлікти у сфері малого бізнесу можуть мати різний характер – міжособистісний, внутрішньогруповий, організаційний або зовнішній. Вони виникають у відносинах між власниками й працівниками, у взаємодії між членами трудового колективу, у партнерських зв'язках чи у відносинах з клієнтами й контролюючими органами. На відміну від великих компаній, де конфлікти частіше регулюються завдяки формалізованим механізмам, у малих підприємствах їхній перебіг значною мірою залежить від особистих характеристик учасників, стилю керівництва та неформальних комунікацій. Це призводить до того, що навіть дрібні суперечності здатні швидко загострюватися та негативно впливати на стабільність бізнесу.

Більшість керівників малих підприємств розглядають конфлікт виключно як негативне явище, що потребує уникнення, запобігання або придушення. Такий підхід не враховує його конструктивного потенціалу. У багатьох випадках конфлікт може виконувати позитивні функції: сприяти виявленню організаційних проблем, стимулювати пошук нових рішень, підвищувати ефективність управління та вдосконалювати систему комунікацій. Відсутність усвідомлення цієї подвійної природи конфлікту призводить до втрати можливостей для розвитку та інновацій.

Незважаючи на значну кількість наукових праць у сфері конфліктології, більшість із них присвячена аналізу конфліктів у великих організаціях, де діють відмінні закономірності. Специфіка соціальних конфліктів у малому бізнесі залишається недостатньо дослідженою, а наявні підходи не враховують особливостей малих підприємств, таких як персоналізовані відносини, тісні соціальні зв'язки, обмежені ресурси та висока залежність від зовнішніх обставин. Це створює розрив між теоретичними розробками та практичними потребами бізнесу.

Проблемна ситуація полягає в тому, що соціальні конфлікти у малому бізнесі є поширеним і впливовим явищем, яке може мати як деструктивні, так і

конструктивні наслідки, але їхня природа, динаміка та потенціал досі не отримали належного наукового осмислення. Недостатня увага до специфіки конфліктів у малих підприємствах з боку дослідників та управлінців ускладнює процеси ефективного врегулювання та перетворення їх на ресурс розвитку. Саме ця суперечність визначає потребу у комплексному вивченні соціального конфлікту як організаційного процесу в малому бізнесі, що зумовлює наукову і практичну значущість обраної теми дослідження.

Об'єктом дослідження є соціальні конфлікти як феномен у системі відносин малого бізнесу, що проявляються у взаємодії власників, працівників, партнерів та інших учасників підприємницької діяльності й впливають на ефективність управління ра розвиток підприємство.

Предметом дослідження є управління соціальними конфліктами як організаційним процесом у малому бізнесі.

Метою дослідження є напрями оптимізації управління соціальними конфліктами як організаціному процесі в малому бізнесі.

Задля досягнення мети магістерської роботи ми маємо вирішити такі *наукові завдання:*

- уточнити основні поняття «соціальний конфлікт», «організаційний процес», «малий бізнес»
- дослідити генезу соціологічного осмислення соціального конфлікту в організаційних процесах;
- охарактеризувати методологічні принципи та підходи дослідження соціального конфлікту в малому бізнесі;
- дослідити організаційну культура та місце в ній соціальних конфліктів;
- розкрити управління соціальним конфліктом як організаційний процес у малому бізнесі;
- проаналізувати динаміку соціальних конфліктів і її моделі у малих підприємствах;
- провести емпіричне дослідження соціального конфлікту в малому бізнесі;

- проаналізувати результати соціологічного дослідження організаційних соціальних конфліктів у малих підприємствах;

- визначити і обґрунтувати напрями щодо вдосконалення системи управління соціальними конфліктами в малому бізнесі.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що соціальні конфлікти у малому бізнесі є закономірним елементом організаційних процесів і виникають у результаті взаємодії різних інтересів власників, працівників, партнерів та клієнтів. Їх формування зумовлюється особливостями функціонування малих підприємств, зокрема обмеженістю ресурсів, тісними міжособистісними зв'язками, переважанням неформальних комунікацій та відсутністю чітко закріплених механізмів врегулювання суперечностей. Передбачається, що характер перебігу соціальних конфліктів і їхні наслідки залежать від стилю управління, рівня організаційної культури та якості комунікації в колективі. За умов ефективного управління соціальні конфлікти можуть виконувати не лише деструктивну, а й конструктивну функцію, сприяючи виявленню проблем у діяльності підприємства та вдосконаленню управлінських рішень.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1
МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО КОНФЛІКТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Уточнення основних понять «соціальний конфлікт», «організаційний процес», « малий бізнес»

Формування понятійно-теоретичного апарату є базовою передумовою будь-якого соціологічного дослідження, оскільки саме він визначає межі аналізу, задає методологічні орієнтири та забезпечує узгодженість у тлумаченні ключових понять. Чітке окреслення категорій дозволяє мінімізувати неоднозначності та сприяє науковій точності й обґрунтованості дослідження. Особливо важливим це є у сфері соціології конфліктів, де терміни часто мають багатовимірний характер і можуть інтерпретуватися по- різному залежно від теоретичних підходів та наукових шкіл.

У межах теми дослідження «Соціальний конфлікт як організаційний процес у малому бізнесі» важливо виділити три базові категорії – «соціальний конфлікт», «організаційний процес» *та* «малий бізнес». Їх уточнення є необхідним не лише для коректності наукової роботи, а й для розуміння специфіки функціонування соціальних відносин у підприємницькому середовищі [48].

По-перше, категорія «соціальний конфлікт» охоплює широкий спектр соціальних взаємодій – від міжособистісних суперечностей до структурних протиріч у межах організацій. Вона є ключовою для розуміння механізмів напруженості та гармонізації у колективі, а також для виявлення конструктивного й деструктивного потенціалу протиборства.

По-друге, «організаційний процес» відображає динаміку функціонування організації як соціальної системи. Це не лише сукупність управлінських процедур (планування, координація, контроль), а й система соціальних відносин, у якій конфлікти виникають як закономірний елемент розвитку.

Отже, організаційний процес можна розглядати як контекст, у якому соціальний конфлікт проявляється та набуває певних форм.

По-третє, категорія «малий бізнес» є визначальною для специфіки дослідження. Малий бізнес характеризується особливими умовами функціонування: обмеженими ресурсами, невеликою чисельністю персоналу, високим рівнем міжособистісної взаємодії та тісним зв'язком між формальними та неформальними відносинами. Це створює сприятливе середовище для виникнення конфліктів, які часто мають персоніфікований характер і значно впливають на ефективність підприємства.

Таким чином, розгляд сутності та взаємозв'язку зазначених понять дозволяє сформувати теоретичну основу для подальшого аналізу. Соціальний конфлікт розглядається як змістовна складова організаційного процесу, тоді як малий бізнес визначає специфіку середовища, у якому цей процес відбувається. Саме таке методологічне окреслення дає змогу побачити конфлікт не як ізольоване явище, а як інтегрований елемент життєдіяльності малих підприємств.

Подальший розвиток ідей конфліктології отримав у працях Л. Козера, який визначав конфлікт як боротьбу за цінності, статус чи ресурси, що завжди супроводжується прагненням обмежити, нейтралізувати або усунути суперника. Він наголошував, що конфлікт не обов'язково є деструктивним: у багатьох випадках він має конструктивну роль, оскільки сприяє виявленню прихованих проблем, відновленню балансу інтересів та зміцненню внутрішньої інтеграції соціальних груп [11].

Цікаву позицію висловив К. Боулдінг, який описував конфлікт як невід'ємну складову будь-якої соціальної системи. Він розглядав його як механізм, що стимулює розвиток і адаптацію суспільства до нових умов, оскільки у процесі протистояння сторони змушені шукати нові моделі поведінки та переглядати власні стратегії [13] .

На основі узагальнення цих підходів соціальний конфлікт можна визначити як особливу форму соціальної взаємодії, що виникає внаслідок

протилежності інтересів, цінностей або цілей індивідів чи груп та проявляється у відкритому чи прихованому зіткненні позицій. Важливо підкреслити його амбівалентний характер: з одного боку, він може мати руйнівні наслідки (ескалація напруженості, зниження ефективності діяльності організацій, погіршення клімату), а з іншого – виконувати конструктивні функції (модернізація структур, підвищення гнучкості управління, розвиток комунікаційних навичок).

У межах організаційного середовища соціальний конфлікт набуває особливої значущості, оскільки він безпосередньо впливає на якість управлінських процесів, рівень згуртованості персоналу та результативність діяльності підприємства. Для малого бізнесу, де взаємодія між учасниками є більш тісною та безпосередньою, конфлікти стають не лише джерелом ризиків, а й потенційним інструментом розвитку, що може сприяти пошуку інноваційних рішень і зміцненню організаційної культури [50].

У науковій літературі під організаційним процесом зазвичай розуміють систему взаємопов’язаних дій, спрямованих на досягнення цілей організації. Це поняття поєднує як управлінський, так і соціологічний вимір, що дозволяє розглядати його комплексно.

Класики соціології підкреслювали, що організація не є лише статичною структурою, а радше процесом безперервної взаємодії. Так, Т. Парсонс у своїй функціональній концепції описував організацію як соціальну систему, що підтримує рівновагу завдяки виконанню чотирьох базових функцій: адаптації, досягнення цілей, інтеграції та підтримки культурних зразків [43]. Згодом Е. Ґідденс у теорії структурування акцентував увагу на тому, що організаційний процес є динамічним поєднанням структурних правил і повсякденної практики взаємодії людей, де формальні й неформальні відносини переплітаються, утворюючи живу тканину соціального життя організації [62]. З соціологічної точки зору, організаційний процес передбачає безперервну взаємодію людей, яка неминуче супроводжується виникненням інтересів, що можуть збігатися або суперечити одне одному. Саме тому конфлікт виступає не винятковим,

а закономірним елементом організаційної динаміки. Він може мати деструктивний характер – призводити до дезорганізації, зниження продуктивності, руйнування довіри в колективі. Однак одночасно він здатний виконувати й конструктивні функції**:** стимулювати інновації, сприяти оновленню управлінських рішень, сприяти перегляду організаційної структури, виявленню слабких місць у комунікаціях [13].

Таким чином, організаційний процес можна визначити як сукупність формальних і неформальних взаємодій, управлінських функцій і соціальних практик, які забезпечують життєздатність організації та її здатність до розвитку**.** Його сутність полягає у динамічному поєднанні ресурсного, структурного й людського вимірів, а конфлікт у цьому контексті виступає закономірним і навіть необхідним механізмом змін.

Малий бізнес у сучасних умовах виступає важливим чинником економічного розвитку, інноваційних перетворень та забезпечення соціальної стабільності суспільства. Його роль полягає не лише у створенні робочих місць і формуванні конкурентного середовища, але й у підтримці динаміки економіки за рахунок гнучкості та здатності швидко адаптуватися до ринкових змін [41].

У межах українського законодавства діяльність малих підприємств регулюється Господарським кодексом України та Законом «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва». Якщо говорити про конфлікти, то згідно з Законом України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» їх розглядають як розбіжності між сторонами соціально-трудових відносин щодо умов праці, організації виробництва або управління. Проте, у випадку малого бізнесу, часто йдеться про так звані малі конфлікти – тобто локальні суперечності, що виникають у повсякденній роботі між керівником і працівниками, не переходячи у відкриту фазу трудового спору.

Такі конфлікти не мають правового статусу у вузькому сенсі, але вони суттєво впливають на мікроклімат у колективі. Їх можна визначити як короткочасні зіткнення інтересів або позицій між членами організації, які виникають у процесі взаємодії та потребують узгодження без втручання

зовнішніх інстанцій. Уміння вчасно помітити й врегулювати подібні ситуації – один із ключових показників управлінської зрілості керівника малого підприємства [27].

У науковій літературі малий бізнес розглядається як особлива соціально-економічна система**,** яка має низку специфічних характеристик: високий рівень персоналізованих відносин між власниками, керівниками та працівниками; гнучкість організаційних структур, що забезпечує швидке реагування на зміни зовнішнього середовища; невеликий масштаб діяльності, який спрощує прийняття управлінських рішень і робить бізнес більш мобільним; залежність результатів діяльності від неформальної взаємодії в колективі, що формує особливий соціально-психологічний клімат [6].

Саме соціологічна специфіка малого бізнесу надає йому подвійного значення. З одного боку, тісні міжособистісні контакти забезпечують швидке поширення інформації, високий рівень довіри та згуртованості, що сприяє ефективності праці й адаптивності організації. З іншого – підвищена значущість особистісних факторів зумовлює більшу ймовірність виникнення конфліктів, адже навіть незначні суперечності можуть набувати серйозного характеру в умовах близької взаємодії.

Таким чином, малий бізнес можна визначити як господарську та соціальну систему, діяльність якої ґрунтується на гнучких організаційних формах, персоналізованих відносинах і здатності до адаптації, але водночас характеризується підвищеною конфліктогенністю, що робить питання управління соціальними конфліктами в цій сфері особливо актуальним.

Розглядаючи організаційний процес і конфлікт у малому бізнесі, важливо підкреслити багатовимірність цих понять. Організаційний процес охоплює не лише формальні управлінські функції, а й повсякденну взаємодію людей, їхні соціальні практики та культурні норми, які визначають ефективність діяльності підприємства. Конфлікт, у свою чергу, виступає не просто негативним фактором, а закономірним і невід’ємним елементом організаційної динаміки: він одночасно може бути джерелом проблем і поштовхом до вдосконалення,

стимулюючи перегляд управлінських рішень, вдосконалення структур і комунікацій [31].

Такі визначення є прийнятними для нашого дослідження з кількох причин. По-перше, вони дозволяють комплексно аналізувати соціальні та управлінські аспекти малого бізнесу, не обмежуючись лише технічними або економічними характеристиками. По-друге, акцент на конфлікті як природному елементі організаційної динаміки дає змогу вивчати його не лише як проблему, а й як потенційний ресурс для розвитку підприємства. Нарешті, ці підходи забезпечують основу для подальшого аналізу конкретних механізмів виникнення, ескалації та врегулювання конфліктів у малих колективах, що є ключовим для практичного застосування результатів дослідження.

Організаційний процес у малому бізнесі визначається як динамічна сукупність формальних і неформальних взаємодій, управлінських рішень і щоденних соціальних практик, які забезпечують життєздатність підприємства та його здатність розвиватися. Він охоплює не лише структуру чи функції управління, а й живу тканину взаємин між людьми, що формують внутрішнє середовище організації [51].

Конфлікт у цьому контексті постає як природне зіткнення інтересів, позицій або очікувань, яке неминуче виникає у процесі спільної діяльності. Він може нести як деструктивні наслідки, пов’язані зі зниженням ефективності та порушенням комунікацій, так і конструктивний потенціал, сприяючи оновленню управлінських підходів, підвищенню якості рішень і виявленню слабких місць у взаємодії [63].

Малий бізнес виражається як особлива соціально-економічна система, що ґрунтується на персоналізованих відносинах, гнучких організаційних формах і високій здатності до адаптації. Саме тісна взаємодія між учасниками підприємства робить мікроклімат більш чутливим до будь-яких суперечностей і водночас створює підґрунтя для швидкого вирішення проблем [30].

Малі конфлікти, характерні для цієї сфери, розглядаються як локальні, короткочасні суперечності, що виникають у процесі повсякденної роботи та не

переходять у площину формальних трудових спорів. Вони залишаються внутрішніми ситуаціями, які потребують узгодження між учасниками взаємодії без залучення зовнішніх інстанцій, але саме їх своєчасне розв'язання визначає стабільність і ефективність колективу.

Визначивши і уточнивши основні поняття, маємо дослідити координати нашої теми у соціологічному осмисленні. Це дозволить глибше зрозуміти природу конфліктів у малих підприємствах, їх соціальні передумови та взаємозв'язок із організаційною структурою, культурою і процесами управління. Такий підхід забезпечує системне бачення проблеми і створює міцну теоретичну основу для подальшого аналізу динаміки конфліктів і розробки ефективних стратегій їхнього регулювання [21].

1.2. Генезис соціологічного осмислення конфлікту як організаційного процесу.

Соціологічне осмислення конфлікту як організаційний процес має тривалу історію, яка охоплює еволюцію від філософського розуміння протиріч до сучасного соціологічного бачення конфлікту як невід'ємного елементу функціонування соціальних систем і організацій, зокрема у сфері малого бізнесу.

Класичний етап становлення соціологічного осмислення конфлікту пов'язаний із формуванням базових уявлень про природу суспільства, його структуру та рушійні сили розвитку. У цей період конфлікт здебільшого сприймався як негативне, деструктивне явище, що порушує гармонію соціальної системи [4]. Водночас саме у працях провідних мислителів XIX століття – Георга Вільгельма Фрідріха Гегеля, Карла Маркса, Герберта Спенсера, Макса Вебера, Георга Зіммел – з'являються перші спроби трактувати конфлікт як необхідний елемент суспільного розвитку, як внутрішню силу, що сприяє оновленню соціальних відносин і стимулює еволюцію соціальних структур.

Герберт Спенсер у своїх дослідженнях розглядав суспільство як складний організм, де кожна частина виконує свою роль для підтримки цілісності всієї

системи. Він порівнював соціальні структури з органами в тілі: так само, як організм працює завдяки взаємодії своїх складових, суспільство функціонує через взаємозв’язки людей і груп [43].

Спенсер бачив конфлікт не як щось негативне або руйнівне, а як природний і необхідний процес. За його поглядом, суперечності виникають тому, що у людей різні потреби, інтереси та способи життя. І саме через ці відмінності суспільство розвивається. Конфлікт, за Спенсером, схожий на біологічну боротьбу за виживання: він допомагає соціальній системі адаптуватися до змін, знаходити нові рішення і вдосконалювати власні структури.

Він говорив про конфлікт як про своєрідний «соціальний добір». Коли виникають суперечності, люди і групи шукають нові способи взаємодії, змінюють традиційні правила і пристосовуються до нових умов. Це оновлення структур не руйнує суспільство, а навпаки, робить його сильнішим і життєздатнішим [64]. Саме завдяки конфліктам з’являються нові форми організації, підвищується ефективність взаємодії і підтримується баланс у системі. Якщо Спенсер розглядав конфлікт як природний механізм, що допомагає суспільству адаптуватися і зміцнювати свої структури, то Гегель дивився на суперечності трохи інакше. Для нього конфлікт і протиріччя були внутрішньою логікою розвитку свідомості та суспільних форм. Гегель вважав, що саме через зіткнення протилежних ідей або сил народжується нове якісне явище, а суперечності стають рушійною силою прогресу [10].

Георг Вільгельм Фрідріх Гегель у «Феноменології духу» розглядав конфлікт, як діалектичний процес, де суперечності між ідеями ведуть до синтезу, який забезпечує розвиток духу та суспільства [65]. Його концепція конфлікту підкреслює необхідність протиріч та оновлення соціальних структур.

Карл Маркс у «Капітал» акцентував увагу на конфлікті класів, вважаючи його рушійною силою соціальної еволюції. Класова боротьба між буржуазією та пролетаріатом визначає економічну, соціальну та політичну динаміку суспільства, що призводить до трансформації соціальних структур [2].

Герберт Спенсер розглядав суспільство через призму еволюційного підходу, порівнюючи його з біологічним організмом. Соціальні зміни відбуваються через природній відбір: менш адаптовані структури поступаються місцем більш ефективним. Конкуренція та суперечності між групами, на його думку сприяють адаптації і розвитку соціальних систем [43]. Макс Вебер розширив класичне розуміння соціального конфлікту, відзначаючи, що він не обмежується лише економічними протиріччями, як у Маркса, а охоплює широку сферу соціальних, політичних і культурних взаємодій. На його думку, конфлікт виникає у процесі боротьби за владу, статус та ресурси, де влада розуміється як здатність нав'язувати свою волю іншим, а статус – як соціальна оцінка та престиж, що визначає позиції індивідів або груп у суспільстві [4].

Вебер підкреслював важливість ідеологічних та культурних чинників у формуванні конфліктів. Зокрема, соціальні суперечності можуть виникати через різницю цінностей, релігійних переконань, норм поведінки та світоглядів. Наприклад, дві організаційні групи можуть мати однаковий доступ до ресурсів, але їх культурні або ідеологічні відмінності спричиняють конфлікт, який економічний підхід не пояснює [42].

Особливу увагу Вебер приділяв впливу бюрократизації на організаційні суперечності. За його концепцією, бюрократія створює формальні правила та ієрархічну структуру, які формально забезпечують порядок і контроль, але водночас можуть стати джерелом нових конфліктів. Так, жорстока ієрархія і стандартизовані процедури часто призводять до конфліктів між керівництвом і підлеглими або між різними рівнями управління. Ці конфлікти виникають через обмеження автономії, конкуренцію за вплив у структурі влади, а також через суперечності між формальними правилами та практичними потребами організації [66]. Цей підхід дозволяє бачити конфлікт у більш комплексному світлі : це не лише боротьба за матеріальні ресурси, а й за соціальний престиж, контроль над інформацією, ідеологічну владу та позиції в ієрархічній системі. Він підкреслює, що конфлікт- невід'ємна частина соціальної організації, яка проявляється у взаємодії різних соціальних факторів, включаючи економічні,

культурні та бюрократичні.

Георг Зіммель розглядав конфлікт не просто як порушення гармонії чи деструктивне явище, а як невід'ємну частину соціальної взаємодії. Він підкреслював, що суперечності між індивідами або групами мають важливе соціологічне значення і можуть виступати механізмом оновлення соціальних зв'язків [7].

Конфлікт, на думку Зіммеля, є однією з форм соціальної взаємодії, або процесом, через який люди входять у відносини один з одним. Він зазначав, що конфлікт може сприяти зміцненню групової ідентичності, уточненню меж

«свій–чужий», стимулювати зміни у структурі групи та пошук нових форм взаємодії [53]. Наприклад, суперечності з «іншою» групою підсилюють усвідомлення «ми/вони», що зміцнює внутрішню згуртованість колективу.

Зіммель також підкреслював, що конфлікти можуть бути швидкими, емоційними, але це не завжди веде до руйнування контактів – часто вони стають передумовою до оновлення відносин або зміни правил взаємодії у групі. Він писав, що конфлікт має соціологічне значення настільки, що він або формує, або модифікує об'єднання інтересів, організації чи спільноти [12].

Такий підхід добре пояснює, чому конфлікти в малих колективах та організаціях є природним і навіть необхідним процесом, адже вони дозволяють виявляти слабкі місця, адаптувати структури та підтримувати баланс у групі.

Еміль Дюркгейм розглядав соціальний конфлікт як прояв порушення соціальної солідарності та відхилення від встановлених норм, які забезпечують стабільність і впорядкованість соціальних систем. На його думку, соціальні норми та цінності функціонують як регулятори поведінки індивідів і груп, створюючи передумови для гармонійного співіснування у суспільстві. Коли ці норми послаблюються або повністю відсутні, виникає стан, який Дюркгейм називає аномією [22]. Поняття аномії, розвинуте у праці

«Самогубство», відображає ситуацію соціальної нестабільності, коли індивіди не мають чітких орієнтирів для своєї поведінки, і суспільство втрачає здатність підтримувати спільні правила. У таких умовах порушуються соціальні

зв’язки та солідарність, що підвищує ймовірність конфліктів, суперечностей і соціальних розладів. Дюркгейм показав, що аномія може виникати не лише в масштабі всього суспільства, а й у межах окремих організацій чи груп, де нечіткі правила, недостатня регламентація діяльності або невизначені очікування призводять до протиріч між членами колективу. У контексті організаційного конфлікту це означає, що будь-які структурні або нормативні слабкості – наприклад, відсутність чітких посадових обов’язків, неузгодженість управлінських рішень, суперечливі інструкції або зміни у внутрішніх правилах – створюють передумови для виникнення конфліктів між співробітниками або між рівнями управління. Конфлікти в такому разі не є випадковими, а відображають систему проблем : порушення балансу між індивідуальними очікуваннями і соціально встановленими нормами [5].

Дюркгейм також підкреслював, що конфлікт за умов аномії має як деструктивний, та і потенційно конструктивний ефект. З одного боку, він може призвести до роз’єднання груп, зниження ефективності та хаосу. З іншого- виступати сигналом для необхідності зміни норм, регламентів або структурних взаємозв’язків, стимулюючи соціальні або організаційні перетворення [16].

Подальший розвиток ідей класиків отримав продовження у працях соціологів ХХ століття – Льюїса Козера, Ральфа Дарендорфа, Кеннета Боулдінга, Мортана Дойча та інших. Саме вони заклали основи сучасної конфліктології. Л. Козер розглядав конфлікт як фактор соціальної інтеграції: він може зміцнювати групову солідарність, активізувати комунікацію і сприяти адаптації системи до зовнішніх викликів. Дарендорф підкреслював роль влади та авторитету у формуванні організаційних конфліктів, розглядаючи їх як закономірний результат розподілу соціальних ролей і ресурсів. К. Боулдінг, своєю чергою, трактував конфлікт як невід’ємну складову розвитку будь-якої соціальної системи, наголошуючи на його потенціалі стимулювати зміни та інновації [9].

У сучасній соціології і конфліктології значну увагу приділяють не лише класичним теоріям, а й підходам, які розглядають конфлікт у контексті миру,

насильства та трансформації. Так, Йохан Галтунг у своїх дослідженнях запропонував концепцію «структурного насильства», підкреслюючи, що конфлікт може бути прихованим, коли соціальні, економічні чи культурні структури створюють нерівність і обмежують можливості окремих груп. Галтунг наголошував на різниці між «насильством прямим», яке очевидне і фізично помітне, та «структурним», що закладене в інституційні та соціальні механізми [18]. Він вважав, що для ефективного управління конфліктами важливо виявляти та усувати джерела структурної напруги, а не лише ліквідовувати видимі суперечки [33].

Джон Ледерак акцентував увагу на процесі трансформації конфліктів. Він розробив методи, які дозволяють сторонам не просто досягати компромісу, а змінювати відносини, ставлення та соціальні контексти, що спричинили конфлікт. Ледерак підкреслював, що конструктивне вирішення конфліктів передбачає розуміння глибинних потреб і цінностей сторін, а не тільки поверхневих позицій або претензій. Такий підхід особливо актуальний для малих підприємств, де міжособистісні стосунки та внутрішній мікроклімат визначають ефективність діяльності та згуртованість колективу [16].

Включення ідей Галтунга та Ледерака дозволяє бачити конфлікт не лише як негативне явище або джерело напруги, а як можливість для структурних змін, покращення взаємодії та посилення організаційної стійкості. Ці підходи доповнюють класичні соціологічні концепції, надаючи сучасний інструментарій для аналізу та управління конфліктами у малих підприємствах [32].

Підсумовуючи, можна зазначити, що процес становлення соціологічного осмислення конфлікту як організаційного явища є результатом тривалої еволюції наукової думки. Від перших філософських спроб осмислити природу протиріч до сучасних соціологічних концепцій пройшов складний шлях зміни поглядів – від сприйняття конфлікту як загрози стабільності до визнання його природним і необхідним чинником розвитку соціальних систем.

Класики соціології – Гегель, Маркс, Спенсер, Вебер, Дюркгейм – кожен

по-своєму розкривали роль конфлікту в житті суспільства. Якщо для Гегеля протиріччя було основою діалектичного розвитку духу, то для Маркса – рушійною силою історії, пов’язаною з боротьбою класів. Спенсер підкреслював еволюційний характер конфлікту, вбачаючи в ньому природний механізм «соціального добору», а Вебер розглядав його як результат зіткнення інтересів і боротьби за владу, статус і ресурси. Дюркгейм, у свою чергу, показав, що конфлікт часто виникає як наслідок порушення соціальної солідарності, але водночас може виконувати функцію оновлення соціальних норм [24].

Згодом ці ідеї стали основою для формування сучасної конфліктології. Соціологи XX століття, такі як Льюїс Козер, Ральф Дарендорф, Кеннет Боулдінг, довели, що конфлікт не лише неминучий, але й необхідний для адаптації та саморозвитку будь-якої організації. Саме через конфлікт система виявляє свої слабкі сторони, переглядає застарілі механізми взаємодії та знаходить нові шляхи стабілізації [12].

В українській соціології питання соціальних конфліктів досліджувалося різними напрямами, що дозволяє розглядати це явище комплексно, як соціально-психологічне, організаційне та політичне. Зокрема, Володимир Євтух звертав увагу на міжетнічні та міжсоціальні суперечності, досліджуючи їх причини та наслідки для стабільності соціального середовища. Він підкреслював, що конфлікти в Україні мають специфічні риси через історичний контекст, різнорідність соціальних груп та регіональні особливості [44].

А. В. Багінський розглядав конфлікт у ширшому соціологічному контексті, аналізуючи взаємодію інтересів різних соціальних груп, інституцій та організацій. Його роботи показують, що конфлікт може виступати як регулятор соціальної динаміки, сигналізуючи про потребу змін або корекції існуючих відносин [46].

Василь Лефтеров та Ірина Ігнатьєва досліджували механізми соціального конфлікту та методи його дослідження. Вони акцентували увагу на соціально-психологічних аспектах, зокрема на взаємодії індивідів у колективі, ролі

цінностей, норм і очікувань у формуванні конфліктних ситуацій. Їхні напрацювання дозволяють аналізувати конфлікт не лише як проблему, а й як потенційний ресурс для розвитку організацій і колективів [34].

Олександр Цуркан у співавторстві з Лефтеровим та Ігнатьєвою у навчально-методичному посібнику «Соціологія конфлікту» систематизував підходи до типології конфліктів, виділив конструктивні та деструктивні функції конфлікту, а також окреслив методологічні інструменти його дослідження. Цей підхід дає змогу вивчати конфлікт як багатовимірне явище, що впливає на ефективність роботи колективу, організаційну культуру та соціальну стабільність [13].

Отже, генезис соціологічного осмислення конфлікту свідчить про поступовий перехід від негативного до конструктивного розуміння цього явища. Сучасна соціологічна наука розглядає конфлікт не як випадкове відхилення, а як закономірний процес, що сприяє розвитку, оновленню й підвищенню ефективності соціальних та організаційних структур. У цьому сенсі конфлікт виконує роль своєрідного каталізатора змін, який, за умови грамотного управління, здатен не руйнувати, а зміцнювати систему.

Соціологічне осмислення конфлікту як організаційного явища формує ґрунтовну наукову основу для подальших досліджень у сфері управління та соціальної динаміки [8]. Завдяки цьому підходу конфлікт розглядається не лише як небажане чи деструктивне явище, яке потребує негайного втручання, а як природна і невід’ємна складова життєдіяльності будь-якої організації. Він виступає сигналом щодо внутрішніх проблем, виявляє слабкі місця в структурі управління, комунікаційних процесах та розподілі ресурсів, а також сприяє формуванню спільних цінностей і норм поведінки. Усвідомлення цієї природи конфлікту дозволяє глибше аналізувати його механізми виникнення, етапи розвитку, форми прояву та потенційні наслідки [50]. Крім того, соціологічний підхід дає змогу розробляти ефективні стратегії управління конфліктами, спрямовані не лише на їхнє припинення, а й на перетворення у конструктивні процеси, які підвищують адаптивність організації, зміцнюють довіру серед

членів колективу та забезпечують стабільний розвиток у сучасних соціальних і економічних умовах. Такий погляд відкриває широкі перспективи для дослідження соціальних конфліктів у малому бізнесі, державних установах та інших організаційних формах.

1.3. Методологічні принципи та підходи дослідження соціальних конфліктів у малому бізнесі

Дослідження соціальних конфліктів у сфері малого бізнесу вимагає комплексного підходу, який поєднує теоретичні засади соціології конфлікту з практичними методами аналізу організаційних процесів. Малий бізнес, як особлива соціально-економічна система, функціонує в умовах високої взаємозалежності між власниками, працівниками, клієнтами та зовнішнім середовищем. Саме тому будь-які суперечності в цій системі мають не лише економічний, а й соціальний характер, адже вони пов’язані з людськими відносинами, цінностями, очікуваннями та нормами поведінки. Конфлікти можуть виникати на різних рівнях – між керівником і працівниками, між окремими членами колективу або навіть між підрозділами. У невеликих організаціях ці суперечності часто набувають більш емоційного характеру, адже учасники взаємодіють безпосередньо, без складних ієрархій чи посередників.

Для наукового аналізу соціальних конфліктів у малому бізнесі важливо дотримуватися основних соціологічних принципів, що забезпечують глибину та об’єктивність дослідження [15].

Принцип об’єктивності передбачає вивчення конфліктів без упереджень та суб’єктивних оцінок. Дослідник фіксує факти, поведінкові прояви та взаємодії учасників, не спотворюючи їх власними судженнями. Це дозволяє отримати достовірну картину конфліктної ситуації, оцінити її наслідки для колективу та ефективність застосованих методів управління.

Принцип історизму підкреслює необхідність враховувати час і контекст виникнення конфліктів. Будь-яка суперечка в організації формується на основі

попередніх подій, досвіду взаємодії працівників, зміни зовнішніх і внутрішніх умов підприємства. Вивчення динаміки конфліктів у часовому розрізі допомагає відстежити закономірності їх розвитку, етапи ескалації та вплив історичних факторів на поведінку учасників [29].

Принцип загального зв’язку дозволяє розглядати конфлікт у комплексі організаційних процесів, взаємодії соціальних, економічних та культурних чинників. Це означає, що конфлікт не можна ізолювати від інших аспектів діяльності підприємства: взаємозв’язок між комунікаціями, розподілом ресурсів, стилем управління та соціально-психологічним кліматом безпосередньо впливає на характер і наслідки суперечок.

Ціннісний принцип акцентує увагу на значенні особистісних та колективних цінностей, норм і очікувань у розвитку конфліктів. Він дозволяє визначити, які суперечності мають потенціал конструктивного розвитку, а які загрожують деструкцією соціальних зв’язків [31]. Також цей принцип підкреслює важливість врахування культурних і етичних аспектів взаємодії, що особливо актуально у малих колективах, де міжособистісні відносини відіграють ключову роль.

Додатково важливо враховувати принцип системності, який полягає в комплексному вивченні конфлікту як явища, що охоплює різні рівні організації – від індивідуального до колективного. Такий підхід дозволяє не лише описати прояви конфлікту, а й зрозуміти механізми його виникнення, фактори ескалації та шляхи ефективного врегулювання [15].

Дотримання цих принципів створює міцну методологічну основу для аналізу соціальних конфліктів у малому бізнесі, дозволяє системно оцінити їхній вплив на продуктивність, морально-психологічний клімат і розвиток організації, а також розробити обґрунтовані стратегії профілактики та управління конфліктами.

Методологічному сенсі важливо спиратися на діалектичний підхід, що бере свій початок у філософії Геґеля. Він стверджував, що розвиток суспільства

та свідомості відбувається через постійне зіткнення протилежностей – тез і антитез, які породжують нову якість, тобто синтез. Такий погляд дозволяє розуміти конфлікт не як щось випадкове чи негативне, а як необхідний механізм розвитку. Якщо розглядати це на прикладі малого бізнесу, то суперечка між керівником і працівником через зміну робочих умов – це не лише непорозуміння, а прояв протиріч, які підштовхують організацію до перегляду своїх принципів і пошуку більш ефективних рішень. Таким чином, у дусі діалектичної логіки конфлікт стає рушійною силою еволюції організації [9].

Переходячи до аналізу на середньому рівні соціології, слід зазначити, що цей підхід дає змогу поєднати загальні теоретичні концепції з конкретними процесами та практичними ситуаціями в організації. Особливо це важливо для малих підприємств, де взаємодія між власником, працівниками та зовнішнім середовищем відбувається безпосередньо і постійно. Тут будь-які суперечності або непорозуміння швидко проявляються та можуть мати помітний вплив на ефективність роботи колективу, мікроклімат і загальну життєздатність організації [34].

У рамках соціології середнього рівня особливе значення мають три напрями: соціологія конфлікту, соціологія управління та соціологія комунікації. Соціологія конфлікту дозволяє детально аналізувати причини та умови виникнення суперечностей у колективі, їхню динаміку та наслідки для організації. Вона допомагає виділити конструктивні та деструктивні функції конфліктів, оцінити їхній вплив на продуктивність, моральний клімат і мотивацію працівників [8]. Такий підхід дає змогу розробляти стратегії своєчасного виявлення конфліктів і формувати методи їхнього регулювання до того, як вони переростуть у серйозні проблеми.

Соціологія управління концентрується на вивченні процесів прийняття рішень, організації праці, розподілі ресурсів, формуванні стилю керівництва та механізмів контролю. Використання цього підходу дозволяє зрозуміти, як управлінські практики впливають на взаємодію в колективі, сприяють або, навпаки, ускладнюють вирішення конфліктів, і як вони впливають на загальну

ефективність та стійкість підприємства. Особливо актуально це для малих організацій, де стиль керівництва і чіткість організаційних процесів безпосередньо визначають атмосферу в колективі та рівень довіри між керівником і працівниками [21].

Соціологія комунікації дає змогу вивчати процеси обміну інформацією, формування колективної культури та неформальних мереж взаємодії всередині організації. Вона допомагає зрозуміти, як комунікаційні стратегії, відкритість каналів обговорення та стиль взаємодії впливають на виникнення конфліктів, розвиток довіри, згуртованості колективу та готовності до співпраці. Аналіз комунікаційних процесів є важливим для своєчасного виявлення потенційних проблем і мінімізації негативних наслідків, що можуть виникати через непорозуміння чи слабку взаємодію між підрозділами або працівниками [54].

Поєднання цих трьох напрямів дозволяє отримати комплексне бачення соціальної динаміки малого бізнесу. Такий підхід не обмежується лише спостереженням за конфліктами, а дає змогу прогнозувати їхній розвиток, оцінювати потенційний вплив на організацію, розробляти ефективні методи управління, підвищувати продуктивність і мотивацію працівників, а також зміцнювати колективну культуру. Саме на базі такого комплексного аналізу можна детально досліджувати соціальні конфлікти як організаційний процес, їхні механізми, стадії розвитку та вплив на життєздатність і адаптивність малого підприємства.

Окреме місце в методології займає функціональний підхід Льюїса Козера, який дає змогу розглядати конфлікт не лише як негативне явище, а як процес, що виконує важливі функції у житті організації. Конструктивні функції конфлікту проявляються у стимулюванні творчого мислення, пошуку нових рішень, корекції недоліків у системі управління, підвищенні рівня взаєморозуміння між працівниками та зміцненні згуртованості колективу через спільне вирішення проблем [3].

Водночас конфлікт може мати деструктивний характер, якщо його

ігнорувати або не контролювати. У такому випадку він призводить до зниження продуктивності, погіршення морального клімату, втрати довіри до керівництва та порушення стабільності колективу [38].

У малому бізнесі, де комунікації відбуваються безпосередньо, а рішення приймаються швидко, конфлікти часто набувають конструктивного характеру. Вони допомагають виявити слабкі місця у внутрішніх процесах, краще зрозуміти потреби працівників і оптимізувати організаційні практики. У цьому сенсі конфлікт стає важливим індикатором стану організаційної культури та ефективності роботи колективу.

Також для дослідження конфліктів доцільно використовувати інтеракціоністський підхід, який дозволяє аналізувати конфлікти через щоденні взаємодії між людьми. У малому бізнесі соціальні ролі часто переплітаються: власник може одночасно виконувати функції керівника, колеги і навіть друга для працівників. Саме тому мікросоціальні відносини стають ключовим фактором виникнення і перебігу конфліктів.

Наприклад, у невеликому салоні краси може виникнути суперечка між майстрами через розподіл клієнтів або робочого часу. У такій ситуації важливо не просто визначити “винного”, а зрозуміти, як формуються взаємодії між учасниками, які емоції лежать в основі їхньої поведінки та як змінити комунікаційні моделі, щоб уникнути подальших напружень. Чиказька соціологічна школа займає особливе місце в розвитку інтеракціоністського підходу, оскільки вона зосереджує увагу на детальному вивченні соціальних взаємодій у природних умовах повсякденного життя. Вона виникла на початку XX століття в Чиказькому університеті і стала базою для розвитку символічного інтеракціонізму. Основна ідея цієї школи полягає в тому, що соціальна реальність формується через взаємодію людей, а значення подій, дій та ролей виникає у процесі комунікації між учасниками [2].

Для малих підприємств цей підхід особливо цінний, адже тут всі взаємодії відбуваються безпосередньо та часто не формалізовано. Члени колективу

постійно адаптують свою поведінку, враховуючи реакції інших, і через це навіть незначні розбіжності або непорозуміння можуть швидко переростати у конфлікти. Чиказька школа дозволяє відстежити такі взаємодії, зрозуміти, які символи, очікування і правила впливають на поведінку працівників, і на основі цього прогнозувати розвиток конфліктних ситуацій [41].

Крім того, дослідники цієї школи приділяли увагу соціальним ролям, статусу та груповим динамікам, що особливо актуально для невеликих підприємств, де один і той же працівник може одночасно виконувати кілька ролей. Вивчення цих аспектів допомагає виявити джерела конфліктів, розуміти мотивацію учасників і розробляти ефективні стратегії врегулювання суперечок, орієнтовані на реальні соціальні процеси всередині колективу.

Крім того, у сучасних соціологічних дослідженнях все частіше застосовується організаційно-комунікативний підхід, який розглядає конфлікт як наслідок порушення комунікаційних процесів. Згідно з цим підходом, більшість конфліктів у малому бізнесі виникають не через глибокі протиріччя а через неефективну передачу інформації, нечіткий розподіл повноважень або відсутність зворотного зв’язку. Тому удосконалення комунікаційної системи в організації розглядається як дієвий засіб профілактики конфліктів [25].

З методологічної точки зору, дослідження конфліктів у малому бізнесі передбачає використання поєднання кількісних та якісних методів. Кількісні методи (опитування, анкетування, статистичний аналіз) допомагають виявити загальні тенденції, поширеність та частоту конфліктів. Натомість якісні методи (інтерв’ю, спостереження, контент-аналіз, аналіз кейсів) дають змогу глибше зрозуміти мотиви, емоції та контексти, які стоять за певними конфліктними ситуаціями. Системний підхід, на мою думку, є одним із найдоцільніших у вивченні конфліктів у сфері малого бізнесу, адже він дозволяє розглядати організацію не як набір окремих елементів, а як цілісну соціальну систему. У такій системі всі компоненти – структура управління, комунікаційні процеси, норми, цінності, стиль керівництва та поведінка працівників – тісно пов’язані між собою [33]. Тому будь-який конфлікт не можна сприймати як випадкове

явище, він є природним наслідком порушення внутрішньої рівноваги між цими елементами.

У малому бізнесі це особливо помітно, оскільки тут взаємодія між людьми є безпосередньою, а організаційна культура часто формується навколо особистості власника чи керівника. Якщо його цінності або стиль управління вступають у протиріччя з очікуваннями працівників, виникає напруга, що може перерости у відкритий конфлікт [10]. Водночас саме такі ситуації допомагають побачити слабкі місця в організаційній структурі чи комунікаціях. Конфлікт у цьому випадку виконує своєрідну «сигнальну функцію», вказуючи на потребу змін і вдосконалення внутрішніх процесів.

Організаційна культура в цьому контексті виступає як ядро системи – вона задає тон усім взаємодіям, визначає, які норми поведінки є прийнятними, як сприймається влада, відповідальність і колективна робота. Якщо культура побудована на довірі, відкритості та взаємоповазі, конфлікти частіше мають конструктивний характер – вони сприяють розвитку колективу, оновленню управлінських підходів і пошуку нових рішень [27].

Таким чином, системний підхід дозволяє глибше зрозуміти природу соціальних конфліктів у малому бізнесі, розглядаючи їх не як загрозу, а як невід'ємний елемент життєдіяльності організації. Він допомагає побачити взаємозв'язки між управлінням, комунікаціями, цінностями та поведінкою людей, а також знайти баланс між стабільністю і розвитком.

У рамках цього дослідження доцільно також застосовувати порівняльно-аналітичний метод, який дозволяє зіставити особливості перебігу конфліктів у різних організаціях малого бізнесу – наприклад, у сфері послуг, торгівлі чи виробництва [11]. Це допомагає виявити специфіку галузевих відмінностей і зрозуміти, які управлінські підходи є більш ефективними в тій чи іншій ситуації.

Підсумовуючи все сказане, можна зробити висновок, що дослідження соціальних конфліктів у малому бізнесі потребує комплексного підходу. Такі конфлікти не варто сприймати лише як негативне явище, адже часто саме вони

показують, як функціонує організація зсередини, які в ній слабкі місця і що потребує змін. Конфлікт у цьому сенсі – це не просто зіткнення інтересів чи непорозуміння між людьми, а природна частина будь-якої організаційної динаміки.

Як показує аналіз різних методологічних підходів, кожен із них дозволяє по-своєму пояснити природу конфлікту. Діалектичний підхід допомагає побачити, що суперечності є необхідними для розвитку, системний – показує, як конфлікт впливає на стабільність усієї організації, а психологічний – розкриває роль людського фактора, емоцій, цінностей і спілкування. У малому бізнесі, де колективи зазвичай невеликі, ці аспекти проявляються особливо яскраво, тому важливо враховувати міжособистісну взаємодію, рівень довіри та відкритості між працівниками [53].

Також важливо розуміти, що конфлікт може бути не лише деструктивним, а й конструктивним – тобто таким, що стимулює розвиток і оновлення. Часто саме через конфлікт виявляються приховані проблеми в управлінні, у комунікації або в розподілі ролей. Якщо правильно підійти до вирішення таких ситуацій, це може покращити клімат у колективі, підвищити ефективність праці й навіть створити нові можливості для росту бізнесу [64].

Отже, методологічні підходи до дослідження конфліктів у малому бізнесі дають змогу не лише теоретично осмислити це явище, а й знайти практичні рішення для його подолання. Уміння аналізувати і керувати конфліктами є важливою складовою розвитку сучасного підприємництва, адже саме від цього залежить стабільність, конкурентоспроможність і здатність організації адаптуватися до змін у середовищі.

У цьому дослідженні я спираюся на низку методологічних підходів, кожен із яких допомагає більш глибоко розкрити природу соціальних конфліктів у малому бізнесі та забезпечити комплексність аналізу. У третьому розділі, де увага зосереджена на механізмах виникнення, розвитку та врегулювання конфліктів, використання різних підходів дає змогу охопити як

структурний, так і поведінковий вимір цього явища [4].

Діалектичний підхід дозволяє побачити конфлікт як закономірний елемент розвитку будь-якої організації. Завдяки цьому можна простежити, як внутрішні суперечності, що виникають між інтересами окремих працівників чи груп, стають джерелом змін і вдосконалення управлінських процесів. Системний підхід, у свою чергу, дає можливість розглядати конфлікт не ізольовано, а як частину цілісної організаційної системи, де кожен елемент – структура, культура, комунікації чи лідерство – впливає на інші. Саме через таке бачення можна зрозуміти, як конфліктні ситуації впливають на стабільність і розвиток підприємства загалом [21].

Функціональний підхід, який я спираю на ідеї Льюїса Козера, допомагає визначити не лише деструктивні, а й конструктивні сторони конфлікту. Для малого бізнесу це особливо актуально, адже часто саме через конфлікт виявляються управлінські недоліки, непорозуміння у комунікаціях або приховані проблеми в розподілі ролей [36]. Конфлікт у цьому випадку стає не загрозою, а своєрідним сигналом, що вказує на потребу в оновленні системи управління та покращенні соціального клімату в колективі.

Інтеракціоністський підхід, який бере свій початок у традиціях Чиказької соціологічної школи, допомагає дослідити конфлікт з точки зору повсякденної взаємодії між людьми. У малому бізнесі, де соціальні ролі часто переплітаються, а міжособистісні зв’язки є надзвичайно тісними, саме цей підхід дозволяє зрозуміти, як конкретні моделі спілкування, стиль керівництва чи емоційні реакції впливають на перебіг конфліктів [57]. Це відкриває можливість аналізувати не лише причини, а й механізми, через які формується конфліктна поведінка, а також шукати способи гармонізації відносин у колективі.

Порівняльно-аналітичний підхід я використовую для того, щоб виявити специфіку перебігу конфліктів у різних сферах малого бізнесу – послуг, торгівлі та виробництва. Таке порівняння дає змогу зрозуміти галузеві відмінності, визначити спільні закономірності та встановити, які управлінські рішення

виявляються найбільш ефективними в конкретних умовах [9].

У комплексі всі використані підходи дають можливість узагальнити результати дослідження та сформувати практичні рекомендації щодо попередження й врегулювання конфліктів у малих колективах. Діалектичний і системний підходи забезпечують цілісне розуміння конфлікту як складного соціального явища; функціональний дозволяє визначити його роль у підтриманні або трансформації організаційної динаміки; інтеракціоністський акцентує увагу на людському факторі та особливостях комунікації; порівняльно-аналітичний допомагає оцінити ефективність різних управлінських стратегій у різних сегментах малого бізнесу.

Поєднання цих підходів формує цілісну основу для глибшого розуміння природи соціальних конфліктів у малому бізнесі. Вони дають змогу не лише з'ясувати причини та механізми виникнення конфліктів, а й окреслити дієві шляхи їх конструктивного врегулювання, що є важливою умовою стабільного функціонування та розвитку організації. Застосування цих підходів створює цілісну методологічну основу для дослідження соціальних конфліктів у малих організаціях. Вони дозволяють визначити причини та механізми виникнення конфліктів, а також окреслити практичні шляхи їх конструктивного врегулювання, що сприяє підвищенню ефективності управління та поліпшенню соціального клімату в колективах.

Аналіз наукових підходів до вивчення соціальних конфліктів у малому бізнесі показав, що конфлікт є невід'ємною складовою організаційного життя. Він не обмежується лише проявами непорозумінь чи суперечок між працівниками, а виступає своєрідним індикатором внутрішніх процесів, слабких місць у структурі управління, комунікаційних механізмах і організаційній культурі.

Розгляд конфлікту через призму різних методологічних підходів дозволяє оцінити його багатовимірну природу. Діалектичний підхід підкреслює, що суперечності є природним джерелом розвитку організації та стимулюють

перегляд існуючих норм і правил. Системний підхід дозволяє розглядати конфлікт як елемент цілісної організаційної структури, де взаємодія між управлінням, комунікаціями, цінностями та поведінкою працівників визначає стабільність і ефективність підприємства.

Функціональний підхід Козера допомагає виділити конструктивні та деструктивні аспекти конфлікту, демонструючи його роль у виявленні проблем і трансформації організаційної динаміки. Інтеракціоністський підхід та методи Чиказької соціологічної школи дають змогу зрозуміти, як міжособистісні відносини, емоції та щоденні взаємодії формують конфліктні ситуації, а порівняльно-аналітичний підхід дозволяє оцінити особливості конфліктів у різних сферах малого бізнесу та визначити ефективні управлінські практики.

Соціальні конфлікти у малому бізнесі виступають не як загроза, а як природний і необхідний процес, що сприяє підвищенню адаптивності організації, покращенню внутрішніх взаємодій та зміцненню колективної культури. Використання комплексного методологічного підходу створює міцну наукову основу для подальшого дослідження механізмів виникнення, розвитку та врегулювання конфліктів у малих підприємствах.

РОЗДІЛ 2
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНИХ КОНФЛІКТІВУ МАЛОМУ БІЗНЕСІ

2.1. Організаційна культура та місце в неї соціальних конфлікті

Організаційна культура є складним соціальним феноменом, що охоплює систему цінностей, норм, символів, традицій, переконань і моделей поведінки, які визначають внутрішнє життя організації та взаємодію її членів. Вона виконує функцію соціального цементу, що об'єднує працівників, формує у них відчуття спільності, і водночас виступає важливим чинником регулювання поведінки, мотивації та комунікації. Саме через систему символів, норм і переконань організаційна культура забезпечує цілісність організації як соціального утворення та впливає на рівень стабільності або конфліктності у колективі.

Малий бізнес зазвичай має більш «живу» структуру – менше формальностей, більше безпосереднього спілкування, швидше прийняття рішень. Але саме ця гнучкість часто стає підґрунтям для конфліктів, бо відсутність чітких правил може викликати непорозуміння, двозначність і суперечки між працівниками. Як писав Едгар Шейн, саме засновник або лідер створює «невидимі припущення» організаційної культури – тобто ті негласні правила, за якими люди взаємодіють між собою [29]. Якщо керівник сповідує цінності відкритості, довіри і взаємоповаги, конфлікти можуть мати конструктивний характер і навіть допомагати розвитку колективу. Але якщо культура будується на страху, недовірі чи авторитарному контролі, це майже завжди призводить до деструктивних суперечок. У малому бізнесі дуже помітна роль особистісних чинників. Колективи зазвичай невеликі, усі тісно спілкуються, часто навіть поза роботою, тому будь-яка напруга швидко перетворюється на емоційний конфлікт. Люди по-різному реагують на зауваження, хтось сприймає їх як критику, хтось – як особисту образу. У таких умовах межа між робочими і особистими відносинами стає дуже тонкою, і

навіть дрібні непорозуміння можуть перерости у відкриті конфлікти [21].

Ще однією особливістю малого бізнесу є обмеженість ресурсів. Це стосується як матеріальних можливостей (зарплат, премій, умов праці), так і нематеріальних – наприклад, визнання чи довіри керівництва. Через це іноді виникає прихована конкуренція між працівниками або навіть між відділами, якщо компанія трохи більша. У такому разі конфлікти можуть бути боротьбою не лише за ресурси, а й за увагу керівника, вплив або статус [60].

У багатьох малих підприємствах культура часто формується навколо особистості засновника або керівника, адже його підходи до управління безпосередньо визначають атмосферу та механізми взаємодії в колективі. Різні стилі керівництва формують специфічні риси організаційної культури, що впливають на комунікацію, мотивацію працівників та характер виникнення соціальних конфліктів [52].

Ліберальний стиль керівництва передбачає надання працівникам великої автономії та свободи у прийнятті рішень. Керівник практично не втручається у щоденні процеси, довіряє команді виконання завдань та стимулює самостійність. У такій організаційній культурі панує атмосфера довіри та відповідальності: працівники відчувають власну значущість, охоче пропонують нові ідеї і активно долучаються до вдосконалення процесів. Конфлікти, як правило, виникають рідко і вирішуються конструктивно, через взаєморозуміння та обговорення [31].

Демократичний стиль керівництва характеризується залученням персоналу до прийняття рішень. Керівник враховує думки підлеглих, проводить консультації та дискусії перед ухваленням важливих рішень. Така організаційна культура сприяє формуванню згуртованого колективу, де цінується ініціативність, співпраця та взаємоповага. Конфлікти, якщо вони виникають, розглядаються як можливість знайти кращі рішення, а не як загроза [19].

Авторитарний стиль керівництва ґрунтується на строгому контролі, жорсткому підпорядкуванні та односторонньому прийнятті рішень. Працівники мають виконувати накази керівника без заперечень, а власні ініціативи часто

ігноруються або придушуються. У таких організаційних культурах переважає дисципліна, порядок і чітка структура, але відсутня відкритість і готовність до обговорення проблем [8]. Це призводить до накопичення напруги, пасивного опору та прихованого невдоволення, що може перерости у внутрішні конфлікти і знизити ефективність роботи.

Тоталітарний стиль керівництва – це крайня форма контролю, при якій керівник прагне контролювати кожен аспект діяльності співробітників. У такій організаційній культурі панує страх перед помилкою та суворе дотримання наказів, будь-яка ініціатива або самостійність придушується. Колектив стає пасивним і залежним від керівника, відсутня довіра, відкритість та готовність до обміну ідеями [25]. Конфлікти майже завжди приховані, але постійна напруга всередині колективу негативно впливає на морально- психологічний клімат та продуктивність.

Герт Гофстеде відзначав, що для багатьох малих компаній характерна велика дистанція влади. Працівники звикають не сперечатися з керівником і виконувати його розпорядження, навіть якщо не згодні. У таких умовах більшість конфліктів залишається прихованими, не виходячи на поверхню. Люди намагаються уникати відкритих суперечок, але всередині накопичуються образи і недовіра, що зрештою знижує ефективність роботи та погіршує морально-психологічний клімат у колективі [42].

Організаційна культура є процесом і результатом взаємодії в організації, її ядром, що формує способи співпраці та взаємодії між членами колективу, адже саме вона визначає характер внутрішнього середовища, систему цінностей, норм поведінки, звичаїв, традицій та способів взаємодії між працівниками. Вона відображає не лише офіційні правила та регламенти, а й неформальні механізми комунікації, взаємоповаги, лояльності й відповідальності, що формуються у процесі спільної діяльності [15].

Організаційна культура впливає на те, як працівники сприймають свою роботу, керівництво, колег, клієнтів та саму організацію загалом. Вона є невидимим, але надзвичайно потужним чинником, який визначає рівень

мотивації персоналу, готовність до співпраці та здатність колективу до ефективного вирішення проблем [40].

У малому бізнесі роль організаційної культури набуває ще більшого значення, оскільки саме вона формує основу для гармонійної взаємодії, довіри та згуртованості між працівниками. Через невелику кількість персоналу та високу інтенсивність міжособистісних контактів вплив культурних особливостей проявляється більш безпосередньо, ніж у великих компаніях. У таких умовах неформальний характер відносин, гнучкість у прийнятті рішень і взаємозалежність між співробітниками створюють як передумови для ефективної комунікації, так і потенційні ризики для виникнення соціальних конфліктів [3]. Власник малого підприємства або керівник зазвичай є не лише управлінцем, а й носієм ключових цінностей організації: його особистісні якості, управлінський стиль, спосіб спілкування з підлеглими, ставлення до справедливості та відкритості визначають морально-психологічний клімат у колективі [49].

Таким чином, культура відносин у малому бізнесі є не просто набором неписаних правил чи корпоративних норм вона виступає системоутворюючим фактором, який визначає структуру взаємодій, стиль управління, способи розв’язання проблем і рівень соціальної стабільності всередині організації. Від того, наскільки ця культура є збалансованою, відкритою до діалогу та орієнтованою на спільні цілі, залежить не лише ефективність роботи підприємства, але й імовірність виникнення соціальних конфліктів між його учасниками.

Організаційна культура у малих підприємствах, як правило, формується на основі особистісних цінностей, переконань та управлінських підходів засновника або керівника. Саме керівник у таких організаціях виступає центральною фігурою, яка задає тон усім внутрішнім процесам: від формулювання стратегічних цілей до встановлення норм поведінки і міжособистісної комунікації [39]. Його управлінський стиль, рівень професіоналізму, етичні принципи, ставлення до працівників і клієнтів

безпосередньо впливають на морально-психологічний клімат колективу. Часто в малому бізнесі саме керівник є основним носієм корпоративних цінностей і «обличчям» підприємства, а тому його особистісні якості перетворюються на своєрідний стандарт поведінки для всіх співробітників [53].

Якщо цінності, пріоритети та управлінська філософія керівника збігаються з очікуваннями персоналу, формується сприятливе середовище співпраці. У такому колективі переважають взаємоповага, відчуття спільної мети, готовність до підтримки один одного. Наявність довіри між керівником і працівниками сприяє відкритому обміну інформацією, конструктивному вирішенню робочих питань та зниженню рівня соціальної напруги. Згуртована команда, побудована на взаємній лояльності й спільних моральних орієнтирах, є більш стійкою до зовнішніх викликів та внутрішніх суперечностей, що підвищує стабільність малого підприємства в цілому [56].

Водночас розбіжності у ціннісних орієнтаціях між керівником і працівниками створюють потенційну загрозу виникнення соціальних конфліктів. Це може проявлятися у формі незадоволення умовами праці, нерівного розподілу обов’язків, несправедливості у винагороді, невизнання внеску працівників у досягнення підприємства. Особливо гостро ці суперечності проявляються тоді, коли керівник дотримується авторитарного стилю управління, не враховує думку підлеглих або нехтує принципами зворотного зв’язку [11]. Відсутність відкритого діалогу, системи мотивації та чітких критеріїв оцінювання результатів праці призводить до накопичення прихованого невдоволення, яке з часом може перерости у відкритий соціальний конфлікт.

Організаційна культура малого підприємства відображає не лише формальні управлінські практики, а й особистісні якості його лідера. Вона є складним багатовимірним феноменом, який формує ядро взаємодії всередині колективу та забезпечує ефективність роботи організації. Структура організаційної культури включає систему цінностей, норм поведінки, традицій, правил та символів, які сприймаються та підтримуються членами колективу

[38].

Ефективність організаційної культури визначається здатністю керівника узгодити власні цінності з очікуваннями команди, створити атмосферу партнерства та справедливості, забезпечити баланс між контролем і свободою дій працівників. Успішне поєднання цих факторів знижує ймовірність деструктивних конфліктів і сприяє сталому розвитку підприємства.

Організаційна культура виконує кілька ключових функцій, які визначають характер взаємодії між членами колективу. Інтеграційна функція об'єднує працівників навколо спільних цінностей і цілей, формує почуття причетності до організації та зміцнює моральний і психологічний клімат. У малому бізнесі ця функція особливо важлива через високу взаємозалежність співробітників, адже спільні традиції, корпоративні звичаї та неформальні заходи дозволяють зміцнити довіру і покращити командну згуртованість [26].

Комунікативна функція забезпечує ефективний обмін інформацією та розуміння очікувань керівництва. У малих підприємствах, де формальні процедури обмежені, саме ця функція визначає, наскільки швидко та правильно працівники виконують завдання, і допомагає уникати непорозумінь [13]. Регулярні наради, обговорення проектів та неформальні зустрічі сприяють відкритому обміну думками і зменшують ризик конфліктів.

Адаптаційна функція сприяє пристосуванню організації до змін зовнішнього середовища, нових ринкових умов, технологій та запитів клієнтів. Культура, яка підтримує ініціативу, заохочує експерименти та інновації, допомагає працівникам пропонувати нові ідеї та швидко впроваджувати зміни. Це особливо критично для малих підприємств, де будь-яке затримання у адаптації може вплинути на ефективність роботи.

Регулятивна функція забезпечує контроль за поведінкою співробітників через встановлення норм, правил та стандартів. У малому бізнесі вона часто реалізується через неформальні очікування, стиль спілкування керівника та культуру відповідальності [30]. Чітке розуміння правил дозволяє уникати конфліктів, адже працівники знають межі своїх повноважень і обов'язків.

Окрім основних, організаційна культура виконує допоміжні функції. Мотиваційна функція впливає на бажання працівників працювати ефективно та досягати результатів через моральне та соціальне визнання. Ідентифікаційна функція формує корпоративну ідентичність, гордість за участь у спільній справі та почуття причетності до організації. Соціалізаційна функція визначає способи введення нових працівників у колектив, знайомить їх із нормами та цінностями організації, що знижує ризик конфліктів через непорозуміння та покращує командну інтеграцію [18].

Завдяки поєднанню цих функцій організаційна культура стає потужним механізмом стабільності, розвитку і конструктивної взаємодії в малому бізнесі, водночас зменшуючи ймовірність виникнення деструктивних конфліктів і підвищуючи ефективність роботи колективу.

Дослідники організаційної поведінки, зокрема Едгар Шейн, Герт Хофстеде, Кемерон Кемерон [13], Роберт Куїнн та інші, наголошують на тому, що організаційна культура є багатовимірним феноменом, який виконує низку ключових функцій, спрямованих на забезпечення ефективності діяльності підприємства та стабільності соціальних відносин у колективі. Серед найбільш часто виділених функцій – інтеграційна, комунікативна, адаптаційна та регулятивна [14]. Кожна з цих функцій безпосередньо або опосередковано впливає на характер взаємодій між членами організації та визначає рівень схильності колективу до конфліктів або, навпаки, до конструктивної співпраці.

Інтеграційна функція організаційної культури полягає у формуванні єдності колективу, створенні спільного бачення цілей, місії та цінностей підприємства. Вона сприяє згуртуванню працівників навколо стратегічних завдань, формує почуття належності до організації та готовність підтримувати її розвиток. Якщо ж інтеграційна функція є слабко вираженою, у колективі виникає роз’єднаність, посилюється індивідуалізм і конкуренція між групами або окремими працівниками [20]. У таких умовах підвищується ризик появи протистояння, внутрішніх коаліцій та міжособистісних конфліктів, що послаблюють ефективність діяльності малого підприємства.

Комунікативна функція забезпечує процес обміну інформацією між працівниками, керівництвом і підрозділами. Вона визначає, яким чином у колективі встановлюються канали комунікації, як здійснюється передавання знань, ідей та управлінських рішень. Культура, що сприяє відкритому діалогу, знижує ризик непорозумінь і сприяє швидкому вирішенню суперечностей на ранніх етапах [34]. Натомість закритість, авторитарність керівництва, відсутність зворотного зв'язку чи викривлення інформаційних потоків створюють підґрунтя для виникнення конфліктних ситуацій, коли працівники відчувають себе не почутими або неправильно зрозумілими.

Адаптаційна функція відображає здатність організації пристосовуватись до змін зовнішнього середовища – економічних, технологічних, соціальних або політичних. У малому бізнесі, де умови ринку змінюються особливо швидко, культура, що заохочує гнучкість, навчання та інновації, сприяє стабільності підприємства. Якщо ж адаптаційний потенціал низький, працівники відчувають невпевненість, стрес, зниження мотивації та довіри до керівництва. У таких випадках невміння або небажання організації підтримувати співробітників у періоди змін призводить до внутрішньої напруги й, зрештою, до соціальних конфліктів [13].

Регулятивна функція полягає у встановленні норм поведінки, стандартів і неписаних правил, які визначають прийнятні форми взаємодії між членами колективу. Вона формує «рамки» організаційного життя, допомагаючи уникати хаосу й забезпечувати послідовність дій. Якщо ці норми зрозумілі, справедливі й підтримуються більшістю, вони виконують роль стабілізатора соціальних відносин [42]. Однак їх відсутність, нечіткість або вибіркове застосування, навпаки, стають каталізатором конфліктів, особливо коли працівники сприймають рішення керівництва як упереджені або непослідовні. Організаційна культура малого підприємства відображає не лише формальні управлінські практики, а й особистісні якості його лідера. Вона є складним багатовимірним феноменом, який формує ядро взаємодії всередині колективу та забезпечує ефективність роботи організації. Водночас вона тісно пов'язана з

основними організаційними процесами, такими як стиль управління, прийняття рішень, організаційні комунікації, управління основними процесами та забезпечувальними функціями (юридичний, кадровий, господарчий та інші відділи), інституційні регламенти, формальна цільова культура, неформальна ціннісна культура та механізми розв'язання конфліктів [57].

Структура організаційної культури включає систему цінностей, норм поведінки, традицій, правил та символів, які сприймаються та підтримуються членами колективу, і які безпосередньо впливають на ефективність зазначених процесів. Ефективність організаційної культури визначається здатністю керівника узгодити власні цінності з очікуваннями команди, створити атмосферу партнерства та справедливості, забезпечити баланс між контролем і свободою дій працівників, що позитивно впливає на прийняття рішень, організаційні комунікації та роботу основних і забезпечувальних підрозділів [21].

Організаційна культура виконує кілька ключових функцій, які визначають характер взаємодії між членами колективу та спосіб реалізації всіх організаційних процесів. Інтеграційна функція об'єднує працівників навколо спільних цінностей і цілей, формує почуття причетності до організації та зміцнює моральний і психологічний клімат, що підтримує ефективність усіх підрозділів і процесів [5]. Комунікативна функція забезпечує ефективний обмін інформацією та розуміння очікувань керівництва, що критично для координації як основних, так і забезпечувальних функцій. Адаптаційна функція сприяє пристосуванню організації до змін зовнішнього середовища та нових вимог, а регулятивна функція встановлює правила та стандарти поведінки, що забезпечує послідовність дій у процесах управління, виконання завдань підрозділів та розв'язання конфліктів [14].

У контексті малого бізнесу організаційна культура часто формується стихійно, без цілеспрямованої стратегії чи системного підходу. Це пов'язано з тим, що на початкових етапах розвитку підприємства основна увага зосереджується на операційній діяльності, а не на формуванні ціннісних засад.

Як наслідок, виникають типові проблеми, що безпосередньо впливають на соціальну атмосферу:

- Невизначеність ролей і повноважень, коли працівники не мають чіткого уявлення про свої функції, що спричиняє суперечки щодо відповідальності.
- Конфлікт між особистими та організаційними цілями, який проявляється тоді, коли працівники не розуміють або не поділяють стратегічні орієнтири підприємства.
- Формування неформальних груп впливу, що створюють внутрішні коаліції, знижують згуртованість колективу і поляризують думки.
- Низький рівень довіри до керівництва, який часто зумовлений непрозорою системою винагород, суб'єктивністю у прийнятті рішень та відсутністю справедливості [58].

Водночас організаційна культура може виступати не лише як джерело конфліктів, а й як ресурс їх попередження та врегулювання. Підприємства, де культивуються принципи відкритості, взаємоповаги, партнерства та колегіальності, здатні ефективніше долати суперечності. Керівники, які заохочують зворотний зв'язок, проявляють справедливість, визнають внесок кожного працівника та створюють атмосферу довіри, формують середовище, де конфлікти розв'язуються конструктивно, не переходячи у фазу деструктивного протистояння. У таких умовах організаційна культура стає не джерелом проблем, а важливим механізмом стабілізації соціальних відносин і підтримки сталого розвитку малого бізнесу [19].

Водночас організаційна культура може розглядатися не лише як чинник, що провокує соціальні конфлікти, але й як потужний ресурс управління ними. Її конструктивний потенціал полягає у створенні сприятливого морально-психологічного клімату, який знижує рівень напруги, сприяє відкритому обговоренню проблем і формує у працівників готовність до співпраці навіть у складних ситуаціях. У колективах, де культивуються цінності взаємоповаги, партнерства, відповідальності та відкритості, конфлікти частіше мають

конструктивний характер – вони сприймаються не як загроза стабільності, а як можливість для вдосконалення організаційних процесів [48].

Підприємства малого бізнесу, які свідомо формують культуру діалогу і довіри, зазвичай легше долають внутрішні суперечності. Вони створюють середовище, де працівники можуть вільно висловлювати свої думки, ділитися пропозиціями та обговорювати проблемні питання без страху покарання чи осуду. Такий підхід знижує ймовірність накопичення прихованого невдоволення, що часто стає основою для деструктивних конфліктів [29].

Особлива роль у цьому процесі належить керівникові малого підприємства, який виконує функцію морального та комунікаційного лідера. Керівник, що заохочує зворотний зв'язок, відкрито визнає досягнення працівників і справедливо розподіляє відповідальність, виступає посередником між різними інтересами в колективі. Його поведінка формує еталон взаємодії та задає тон комунікації у всій організації. Коли керівник демонструє справедливість, неупередженість та послідовність у прийнятті рішень, він зменшує ризик виникнення соціальної напруги, навіть у періоди організаційних змін чи економічної нестабільності. Навпаки, авторитарний або емоційно нестабільний стиль управління може посилити недовіру та спровокувати загострення суперечностей [38].

Важливим аспектом є формування культури відкритого вирішення конфліктів, яка передбачає наявність чітких процедур комунікації, обговорення проблемних питань і пошуку компромісів. Якщо працівники мають можливість висловлювати незгоду в конструктивній формі, це перетворює потенційно руйнівні суперечності на стимул розвитку. У таких організаціях конфлікт не замовчується, а осмислюється як частина природного процесу вдосконалення соціальних взаємодій [11].

Організаційна культура є складним соціальним феноменом, що включає систему цінностей, норм поведінки, традицій, правил, символів та переконань, які сприймаються та підтримуються членами колективу. Вона виступає як процес взаємодії між працівниками і як результат цих взаємодій, формуючи

ядро організації та визначаючи характер її внутрішнього середовища. Структура організаційної культури охоплює формальні елементи – інституційні регламенти, стандарти поведінки, цільову корпоративну культуру – та неформальні – ціннісні орієнтири, традиції, символи та негласні правила взаємодії [3]. Через організаційні процеси, такі як стиль управління, прийняття рішень, комунікації, управління основними і забезпечувальними функціями (кадровий, юридичний, господарчий та інші підрозділи), культура реалізує свої функції: інтеграційну, комунікативну, адаптаційну, регулятивну, мотиваційну, ідентифікаційну та соціалізаційну [34].

Таким чином, організаційна культура виконує двоїсту роль у системі соціальних відносин малого бізнесу. З одного боку, вона є джерелом стабільності, інтеграції та згуртованості колективу, забезпечуючи спільні ціннісні орієнтири, сприяючи узгодженню дій у межах організаційних процесів і зменшуючи невизначеність, що формує соціальну гармонію. З іншого боку, у разі дисбалансу між задекларованими цінностями та реальною управлінською практикою або при слабкій реалізації функцій культури, вона може стати каталізатором конфліктів, провокуючи недовіру, розчарування та протистояння всередині колективу, знижуючи ефективність роботи та порушуючи морально-психологічний клімат [62].

Ефективне управління організаційною культурою передбачає системну та комплексну роботу над формуванням спільних цінностей, підтримкою внутрішньої комунікації, розвитком лідерських якостей керівника, а також створенням умов для соціальної справедливості та взаємоповаги серед працівників. Організаційна культура у цьому контексті виступає не лише як елемент регулювання поведінки співробітників, а й як стратегічний інструмент забезпечення стабільності та розвитку підприємства [12].

Ефективність управління організаційною культурою можна оцінювати у трьох основних вимірах. Економічна ефективність відображає здатність підприємства отримувати прибуток із мінімальними витратами. Вона обчислюється як співвідношення прибутку до витрат на організаційні процеси

та управлінські заходи. У малому бізнесі це включає оцінку рентабельності інвестицій у розвиток корпоративних заходів, навчання персоналу та систему мотивації [31].

Соціальна ефективність характеризує здатність організації досягати позитивних соціальних результатів у колективі. Вона визначається як співвідношення соціального ефекту, наприклад, рівня задоволеності персоналу, зниження плинності кадрів, покращення морально-психологічного клімату, до витрат, пов’язаних із підтримкою цих процесів. Соціальна ефективність особливо важлива у малому бізнесі, де тісна взаємодія між працівниками може як стимулювати продуктивність, так і бути джерелом конфліктів [10].

Управлінська ефективність відображає якість прийняття управлінських рішень. Вона обчислюється як відношення кількості результативних рішень до загальної кількості ухвалених рішень. Результативними вважаються ті рішення, які сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства, підвищують продуктивність або покращують атмосферу у колективі. Для малого бізнесу це включає управління основними процесами, такими як виробництво, продаж, обслуговування клієнтів, а також забезпечуючими функціями, наприклад юридичний, кадровий та господарський відділи, через формальні та неформальні механізми організаційної культури [4].

Ефективне управління організаційною культурою забезпечує не лише стабільність та мотивацію персоналу, а й профілактику виникнення конфліктів. Воно дозволяє узгоджувати офіційні інституційні регламенти та формальні цілі підприємства з неформальною ціннісною культурою, підтримує відкритий обмін інформацією та стимулює конструктивне вирішення проблем [33]. У результаті колектив здатний діяти узгоджено, адаптуватися до змін ринкових умов і зменшувати ризик деструктивних суперечок, що підвищує загальну ефективність та стійкість малого підприємства.

2.2. Соціальний конфлікт як організаційний процес у малому бізнесі

Соціальний конфлікт у малому бізнесі є невід’ємною частиною

організаційного життя і водночас показником того, наскільки гнучко та ефективно функціонує колектив. Він виникає там, де працівники тісно взаємодіють, ресурси обмежені, а умови роботи швидко змінюються. Малий колектив характеризується високою взаємозалежністю співробітників і керівника, тому будь-яка суперечка легко поширюється, а її наслідки відчутні для всієї організації.

Соціальний конфлікт тісно пов’язаний із ключовими організаційними процесами. Стиль управління впливає на те, як працівники реагують на розбіжності та чи здатні вони конструктивно вирішувати проблеми. Демократичний або ліберальний стиль сприяє відкритому обговоренню суперечок, тоді як авторитарний або тоталітарний стиль часто породжує приховані конфлікти та пасивний опір. Прийняття рішень у колективі також взаємопов’язане з конфліктами: прозорі, колективні та погоджені рішення зменшують напруженість, тоді як односторонні рішення підвищують ризик незадоволення і протистояння [5].

Організаційні комунікації виконують роль механізму попередження та врегулювання конфліктів. Чіткі канали обміну інформацією, регулярні наради та зворотний зв’язок допомагають швидко виявляти суперечності, уникати непорозумінь та знижувати ймовірність ескалації конфлікту. Управління основними процесами та забезпечуючими функціями, такими як юридичний, кадровий та господарський відділи, також безпосередньо впливає на виникнення конфліктів: несправедливий розподіл ресурсів, невчасне вирішення організаційних проблем або непорозуміння у функціях створюють передумови для суперечок [24].

Інституційні регламенти, формальна цільова культура та неформальна ціннісна культура є ще одним важливим фактором. Вони встановлюють рамки поведінки, норми взаємодії та очікування від співробітників. Якщо ці норми чітко зрозумілі та підтримуються, конфлікти зменшуються; якщо ні – з’являється невизначеність і підвищується ймовірність соціальних протиріч [18].

Таким чином, соціальний конфлікт у малому бізнесі не існує ізольовано: він є інтегрованою частиною організаційних процесів, що відображає ефективність управління, стиль комунікацій, розподіл ресурсів та рівень зрілості організаційної культури. Конфлікт може виступати як каталізатор змін і розвитку, якщо керівник здатен вчасно виявляти його причини та інтегрувати у систему управлінських рішень.

Конфлікт у малому бізнесі є складним соціально-психологічним процесом, що виникає в умовах тісної взаємодії працівників, обмежених ресурсів та високої динаміки робочих процесів. Його можна розглядати як динамічний процес, що охоплює кілька взаємопов'язаних стадій: виникнення, ескалація, вирішення та стабілізація. На початкових етапах конфлікт проявляється у формі непорозумінь, пасивного опору або прихованого невдоволення. У цей період основним механізмом його регуляції є комунікація та управлінські практики, що спрямовані на підтримку відкритого діалогу, уточнення ролей і завдань, а також на гармонізацію очікувань співробітників [45].

Якщо конфлікт ігнорувати або недостатньо контролювати, він може перейти у фазу ескалації, що характеризується активним протистоянням, зміною моделей комунікації та залученням до суперечки більшої кількості членів колективу. Ескалація конфлікту супроводжується наростанням напруженості, формуванням коаліцій, виникненням непорозумінь і погіршенням довіри до керівництва, що може негативно впливати на морально-психологічний клімат та продуктивність організації [2].

Фрідріх Глазл запропонував дев'ятиетапну модель ескалації конфлікту, яка є однією з найбільш відомих та практично застосовуваних у менеджменті та організаційній психології. Його концепція поділяє конфлікт на три рівні розвитку. На першому рівні – "виграють обидва" (win-win) – конфлікт ще конструктивний, сторони відкриті до діалогу, шукають компроміси та співпрацю. Цей рівень включає стадії початкового непорозуміння, суперечок і розбіжностей у поглядах, які можна вирішити через переговори та ефективну

комунікацію [15].

Другий рівень – “виграє один, програє інший” (win-lose) – характеризується інтенсивною боротьбою за владу, ресурсний контроль та перевагу у прийнятті рішень. На цьому етапі конфлікт перетворюється на протистояння, зростає формування коаліцій, підвищується емоційне навантаження, з’являються погрози або маніпуляції, а міжособистісна довіра знижується.

Третій рівень – “обидва програють” (lose-lose) – є критичним, конфлікт втрачає свою предметність і стає руйнівним для організації. Сторони прагнуть завдати шкоди одне одному, і будь-яка конструктивна взаємодія практично неможлива. На цьому етапі погіршується продуктивність праці, морально-психологічний клімат значно знижується, а організаційні процеси стають хаотичними [17].

Для малих підприємств розуміння цієї моделі має критичне значення, оскільки невеликі колективи характеризуються високою взаємозалежністю працівників та керівника, а наслідки конфліктів відчутні для всієї організації. Завчасне розпізнавання стадії розвитку конфлікту дозволяє керівнику вжити відповідних заходів: на ранніх стадіях – застосувати ефективні комунікаційні та медіаційні практики, на середніх – модифікувати управлінські підходи, а на пізніх – залучити зовнішнє втручання або реструктуризацію робочих процесів [48].

Особливості малих підприємств суттєво підсилюють ризик виникнення соціальних конфліктів. Невелика чисельність персоналу та тісна взаємодія між працівниками означають, що будь-яка напруга швидко відчутна для всіх членів колективу. Обмежені ресурси, відсутність чітких формальних правил та гнучка структура організації створюють умови для суперечок щодо пріоритетів, розподілу завдань, використання ресурсів або винагород. Емоційний фактор у таких умовах відіграє вирішальну роль: реакція співробітників на критику, зауваження чи конфліктні ситуації залежить від особистісних характеристик, темпераменту, попереднього досвіду взаємодії в колективі та очікувань щодо

справедливості управління [53].

Льюіс Козер у своїх дослідженнях підкреслював, що конфлікт у соціальних системах, зокрема в організаціях, має двоїсту природу і виконує як конструктивні, так і деструктивні функції [16].

Конструктивні функції конфлікту включають зміцнення колективної згуртованості, оскільки конфлікт дозволяє групам усвідомити спільні цінності, узгодити норми поведінки та підсилити почуття приналежності до організації. Через конфлікти виявляються проблемні зони у процесах управління, організаційній структурі або комунікації, що дає змогу керівництву коригувати стратегії та прийоми управління. Конструктивний конфлікт стимулює розвиток та інновації, спонукає до пошуку нових рішень, оптимізації ресурсів і підвищення ефективності діяльності. Він покращує комунікації, оскільки вирішення суперечок передбачає відкритий обмін думками та обговорення проблем, що зміцнює систему внутрішньої комунікації та підвищує довіру до керівництва. Конфлікт також виступає як засіб соціальної адаптації та навчання, дозволяючи працівникам і керівництву моделювати поведінку у стресових ситуаціях, навчатися компромісам та налагоджувати ефективні взаємодії [21].

Деструктивні функції конфлікту проявляються у випадках, коли він залишається неврегульованим або ігнорується. Це зниження продуктивності, коли концентрація уваги на суперечках відволікає від виконання професійних завдань, і посилення внутрішньої напруженості через накопичення емоційного невдоволення, образ та неприязні. Конфлікт порушує комунікації, створює закритість, небажання ділитися інформацією, викривлення фактів та недостатню прозорість процесів. Тривалі або нерегульовані суперечки руйнують морально-психологічний клімат, формують атмосферу страху та недовіри і знижують лояльність працівників до організації. Деструктивний конфлікт призводить до втрати ресурсів, зокрема часу, матеріальних засобів та інтелектуального потенціалу співробітників [5].

У малих підприємствах деструктивний конфлікт особливо небезпечний через вузький колектив і високу взаємозалежність працівників, що підсилює

негативні наслідки навіть незначних суперечок. Використання конструктивних аспектів конфлікту дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, підвищити мотивацію та залученість працівників, сприяти розвитку корпоративної культури та підсилювати адаптаційні можливості організації [19].

Соціальні конфлікти у малому бізнесі можна класифікувати за типами, що дозволяє ефективніше розуміти їх природу та способи управління. Рольові конфлікти виникають через нечіткі обов'язки або перекриття функцій. Наприклад, у невеликій маркетинговій компанії менеджер проектів і дизайнер можуть не мати чіткого розмежування відповідальності за презентацію клієнту, що призводить до суперечок та втрати часу. Ресурсні конфлікти пов'язані з обмеженістю матеріальних і нематеріальних благ: зарплата, премії, доступ до інформації, участь у вигідних проектах. У малих агентствах конкуренція за ресурси часто переростає у непорозуміння між відділами. Ціннісні конфлікти виникають через невідповідність особистісних переконань працівників корпоративним принципам або очікуванням керівника. Наприклад, один працівник може надавати пріоритет швидкості виконання завдання, інший – якості, що спричиняє дискусії та суперечки. Міжособистісні конфлікти пов'язані з психологічними та емоційними розбіжностями: темперамент, стиль поведінки, сприйняття критики або підтримки [54].

Психологічний аспект конфліктів є особливо значущим у малому бізнесі. Керівник повинен враховувати індивідуальні особливості працівників, емоційний стан і стиль комунікації. Активне слухання, емпатія та відкрита комунікація допомагають запобігти ескалації і спрямувати конфлікт у конструктивне русло [32].

Відомий підхід до стилів поведінки у конфлікті запропонували Томас і Кілман, [18] виділивши конкуренцію, уникання, пристосування, компроміс і співпрацю. У малому бізнесі конкуренція проявляється у боротьбі за ресурси або вплив, уникання – у небажанні обговорювати проблеми, пристосування – коли одна сторона поступається, компроміс – коли обидві йдуть на часткові поступки. Найбільш конструктивним є стиль співпраці, коли сторони шукають

рішення, що задовольняє інтереси всіх учасників.

Конфлікт можна також розглядати через призму конструктивного та деструктивного впливу. Конструктивний конфлікт сприяє розвитку, покращує взаємодію, стимулює інновації та оптимізацію процесів. Наприклад, під час обговорення проектного завдання дві групи працівників можуть обмінятися ідеями і запропонувати більш ефективне рішення. Деструктивний конфлікт, навпаки, підриває морально-психологічний клімат, знижує продуктивність і може призвести до втрати ключових співробітників [29].

Для ефективного управління конфліктами у малому бізнесі застосовують як профілактичні, так і врегулювальні методи. Профілактика включає чітке визначення ролей, формування очікувань, регулярні наради та систему зворотного зв'язку. Врегулювання передбачає медіацію, фасилітацію та переговори по інтересах за Фішером і Урі [19]. Ключовим принципом є концентрація на потребах сторін, а не на позиціях, що дозволяє знайти компроміс і зберегти довіру.

Важливою складовою управління конфліктами є культура комунікації та морально-психологічний клімат. Якщо працівники відчувають себе почутими, можуть висловлювати незгоду відкрито і не боятися негативних наслідків, конфлікти рідше набувають деструктивного характеру. У колективах, де підтримується партнерський стиль взаємодії, емоційна напруга швидше знижується, а суперечки стають джерелом розвитку [39].

Нерозв'язані конфлікти призводять до низки негативних наслідків. Серед них – зниження продуктивності, підвищення плинності кадрів, формування внутрішніх коаліцій, що зменшують згуртованість колективу. Відсутність вирішення проблем створює приховану напругу, яка впливає на мотивацію, ефективність взаємодії з клієнтами та загальний моральний стан підприємства [3].

У малому бізнесі соціальний конфлікт, якщо його правильно зрозуміти і керувати ним, стає цінним ресурсом розвитку організації. Конструктивно спрямовані суперечки допомагають удосконалювати процеси, підвищують

згуртованість колективу та формують здорове робоче середовище, що є особливо важливим, адже людські взаємодії та взаємозалежність у малому бізнесі мають вирішальне значення [40].

Соціальні конфлікти у малому бізнесі є складним багатовимірним явищем, яке формує динаміку взаємодії між працівниками та керівництвом і водночас відображає організаційні, психологічні та ціннісні особливості колективу. Вони виникають унаслідок різних причин: невизначеності ролей і повноважень, обмеженості ресурсів, відмінності у ціннісних орієнтаціях та стилях поведінки, а також через індивідуальні особливості працівників. Конфлікти не слід розглядати лише як загрозу ефективності діяльності підприємства. При правильному підході вони стають джерелом розвитку, стимулюючи обговорення проблем, пошук нових рішень та вдосконалення організаційних процесів.

Важливим для мене є розуміння того, що вплив конфлікту на роботу колективу залежить насамперед від того, як керівник і команда здатні його регулювати. Конструктивно спрямовані суперечки можуть стати джерелом розвитку – вони допомагають уточнити пріоритети, сформувати спільне бачення цілей і навіть підвищити рівень довіри між працівниками. Натомість деструктивні конфлікти, які залишаються нерозв’язаними, призводять до накопичення напруження, зниження мотивації, емоційного вигорання та дестабілізації колективу [47].

На мою думку, ефективне управління конфліктами у малому бізнесі потребує системного підходу, який охоплює кілька важливих напрямів. Передусім важливо чітко визначати ролі, обов’язки та очікування кожного працівника – це мінімізує непорозуміння та суперечки щодо компетенцій. Також необхідно формувати культуру відкритої комунікації, де кожен може висловити свою думку, ідеї чи зауваження без страху покарання або осуду. Крім того, варто активно використовувати сучасні методи врегулювання конфліктів – переговори по інтересах, медіацію чи фасилітацію – адже вони допомагають досягти взаємовигідного рішення, зберігаючи при цьому позитивні стосунки

між сторонами [20].

У практичному плані керівнику слід створити умови, що сприяють своєчасному виявленню та вирішенню суперечностей. Це можуть бути регулярні наради для обговорення проблем, можливість анонімного зворотного зв'язку, прозора система оцінювання результатів праці, справедливий розподіл завдань і винагород, а також розвиток командного духу через спільні тренінги або корпоративні заходи. Такі дії допомагають перетворювати потенційні конфлікти на конструктивні процеси, що сприяють зростанню ефективності роботи й згуртованості команди [4].

Якщо говорити про структуру конфлікту, то вона охоплює кілька основних елементів: суб'єктів, об'єкт, умови, мотиви та цілі сторін. Суб'єктами виступають працівники або групи, між якими виникає суперечність. Об'єктом може бути ресурс, управлінське рішення, статус чи зона відповідальності. Умови виникнення конфлікту часто визначаються організаційним кліматом, стилем керівництва та культурою взаємодії. Мотиви відображають, чому сторони вступають у протистояння – це може бути прагнення до справедливості, визнання, самореалізації чи збереження впливу. Етапи розвитку конфлікту теж мають значення для його ефективного врегулювання. Спочатку формується передконфліктна ситуація, коли між сторонами з'являється приховане напруження чи незадоволення. Потім настає усвідомлення конфлікту – момент, коли сторони розуміють наявність протиріч.

Далі йде етап ескалації, коли суперечність переходить у відкриту фазу, а емоційна напруга зростає. Наступним є етап врегулювання, коли сторони шукають спільне рішення, іноді за допомогою посередника чи переговорів. Завершується процес післяконфліктною стадією – це час, коли аналізують наслідки, відновлюють довіру та формують заходи для запобігання подібних ситуацій у майбутньому [50]. Особливо важливо враховувати психологічний аспект конфліктів. Для мене очевидно, що емпатія, уважне слухання та взаємоповага допомагають навіть у найскладніших ситуаціях. Коли керівник здатен розуміти емоційний стан працівників і підтримує відкритість у

спілкуванні, це створює умови для конструктивного розв’язання суперечностей, розвитку професійних навичок і зміцнення корпоративної єдності [21].

Таким чином, соціальні конфлікти у малому бізнесі мають подвійний характер: вони одночасно є ризиком і потенційним ресурсом розвитку. Уміння керівника розпізнати їхню природу, застосувати профілактичні заходи та конструктивні методи вирішення дозволяє перетворювати суперечки на джерело покращення організаційних процесів, зміцнення морально-психологічного клімату та підвищення ефективності підприємства. Усвідомлене управління конфліктами сприяє сталому розвитку малого бізнесу, формує довіру, згуртованість і мотивацію персоналу, що в кінцевому підсумку забезпечує стабільність і конкурентоспроможність організації на ринку.

2.3. Моделі розвитку та динаміка соціальних конфліктів у малих підприємствах

Соціальні конфлікти є природним елементом організаційного життя, однак вони ніколи не виникають і не зникають миттєво. Будь-яке протиріччя має власну внутрішню логіку розвитку, яка визначається поєднанням психологічних, організаційних і комунікативних факторів. Саме тому важливим є аналіз динаміки конфлікту – тобто процесу його зародження, ескалації, кульмінації та розв’язання. Для малого бізнесу, де комунікації є тісними, а взаємини між працівниками носять більш особистий характер, розуміння динаміки конфліктів має особливе значення.

Динаміка соціального конфлікту описує, як суперечність переходить із латентного стану у відкриту форму, як змінюються позиції сторін, інтенсивність взаємодії та психологічний клімат колективу. Залежно від культури організації, стилю управління, рівня довіри та комунікативних практик, цей процес може або швидко згаснути, або набути руйнівного характеру. У малих підприємствах, де структура неформальна, а персонал тісно взаємодіє щодня, навіть незначне непорозуміння може швидко перерости у відкритий конфлікт, якщо відсутні

ефективні механізми регулювання [20].

Однією з перших теоретичних спроб пояснити розвиток конфліктів була модель Льюїса Козера, який наголошував, що конфлікт є не лише неминучим, але й функціональним для соціальної системи. Він вважав, що конфлікт допомагає оновлювати соціальні зв'язки, забезпечує адаптацію організації до змін і дозволяє учасникам виявити приховані проблеми. Для малих підприємств ця ідея особливо актуальна: конфлікт часто сигналізує про необхідність змін у розподілі ролей, управлінських підходах або стилі комунікації [11].

Іншу цінну концепцію запропонував Мортон Дойч, який розрізняв конструктивні та деструктивні конфлікти, залежно від того, чи сприяє суперечка взаємному розвитку сторін. Його підхід дозволяє розглядати динаміку конфлікту як процес, у якому поведінка сторін взаємопов'язана: якщо одна зі сторін демонструє відкритість, готовність до співпраці та довіру, то інша з більшою ймовірністю реагує симетрично. В умовах малого бізнесу це означає, що керівник, який уміє зберігати спокій і конструктивно реагувати на напруження, формує в колективі культуру діалогу, що запобігає ескалації суперечностей [23].

Цікавою є й модель динаміки конфлікту, запропонована австрійським соціопсихологом Фрідріхом Глазла. Він виділив дев'ять етапів розвитку конфлікту – від «загострення позицій» до «взаємного знищення», які поступово відображають деградацію взаємин між сторонами. На ранніх стадіях конфлікт ще можна вирішити шляхом переговорів або посередництва, однак із розвитком ситуації сторони дедалі більше втрачають здатність до раціональної оцінки подій, і суперечка переходить у фазу взаємних звинувачень, емоційного тиску та прагнення перемогти будь-якою ціною. Для малого бізнесу це особливо небезпечно, адже навіть короткочасне загострення може зруйнувати робочі зв'язки в невеликому колективі, що безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства [41].

У менеджменті також поширеною є модель Кеннета Томаса і Ральфа Кілмана, яка пояснює, як різні стилі поведінки впливають на перебіг конфлікту.

Автори виділили п’ять базових стратегій: конкуренція, пристосування, уникнення, компроміс і співпраця. Кожен зі стилів може бути ефективним залежно від ситуації, однак у малих підприємствах найрезультативнішою є співпраця, оскільки вона дозволяє зберегти позитивні взаємини та досягти довгострокових результатів. Ця модель показує, що розвиток конфлікту значною мірою визначається не лише об’єктивними причинами, а й поведінковими реакціями учасників, їхньою здатністю контролювати емоції та спрямовувати суперечку в конструктивне русло [29].

З точки зору соціальної психології та соціології розвиток конфлікту можна умовно поділити на кілька послідовних етапів. Спочатку відбувається виникнення латентної напруги, коли у свідомості сторін з’являється відчуття несправедливості або незадоволення. Потім конфлікт переходить у фазу усвідомлення проблеми, коли учасники починають формулювати свої позиції. Наступним етапом є ескалація, під час якої сторони активно відстоюють власні інтереси, часто емоційно реагуючи на дії опонента. На цьому етапі важливо втрутитися керівнику або нейтральній стороні, щоб не допустити переходу до фази руйнування взаємин. Якщо ж конфлікт досягає кульмінації, то подальший його розвиток може завершитися або врегулюванням і компромісом, або розривом співпраці [12].

У малих підприємствах динаміка конфлікту має свої специфічні особливості. Через невелику кількість працівників і тісний контакт між ними конфлікти розвиваються швидше, ніж у великих організаціях, і часто набувають особистісного забарвлення. Неформальна структура влади, емоційна близькість і відсутність чітких процедур урегулювання можуть як полегшувати вирішення проблем через безпосередній діалог, так і ускладнювати їх через надмірну емоційність спілкування. Важливо, щоб керівник умів вчасно розпізнати перші ознаки напруження, адже на ранніх етапах конфлікт ще можна перевести у конструктивну площину [34].

Відповідно до моделі Курта Левіна, будь-яка соціальна зміна, у тому числі й розвиток конфлікту, проходить три фази: «розморожування», «зміна» і

«заморожування». У контексті малого бізнесу це означає, що перед конфліктом зазвичай накопичується напруга (розморожування), потім відбувається активне зіткнення позицій (зміна), а після досягнення домовленостей – стабілізація нових відносин (заморожування). Ця модель допомагає зрозуміти, що конфлікт не просто руйнує стару структуру, а створює умови для появи нових, більш ефективних форм взаємодії [10].

Динаміка конфлікту в малому бізнесі також залежить від стилю управління. Авторитарний стиль зазвичай прискорює ескалацію суперечностей, адже працівники не мають можливості відкрито висловлювати свої позиції, що призводить до накопичення прихованого невдоволення. Натомість демократичний і партнерський стилі сприяють ранньому виявленню проблем і спільному пошуку рішень. Важливим чинником є також рівень організаційної культури: якщо у підприємстві панує атмосфера довіри, поваги та взаємної підтримки, то навіть гострі суперечки не переходять у деструктивну фазу.

Таким чином, розвиток соціальних конфліктів у малих підприємствах – це складний процес, що залежить від поєднання структурних, психологічних і поведінкових чинників. Аналіз різних моделей показує, що конфлікт може виконувати як деструктивну, так і конструктивну функцію. Розуміння його динаміки допомагає керівникам своєчасно виявляти потенційні загрози, запобігати ескалації суперечностей і перетворювати конфлікт на інструмент розвитку колективу. Успішне управління конфліктами вимагає від керівника не лише організаційної компетентності, а й психологічної гнучкості, здатності слухати, аналізувати та спрямовувати емоції в конструктивне русло [3].

Аналіз моделей розвитку та динаміки соціальних конфліктів у малих підприємствах показує, що конфлікт – це не випадкове чи хаотичне явище, а закономірний процес, який має власну внутрішню логіку, структуру та послідовність фаз. У малих організаціях цей процес особливо помітний через високу інтенсивність взаємодії, обмежену кількість працівників і тісний характер комунікацій. Конфлікти тут виникають швидше, розгортаються емоційніше, але за умови правильного управління здатні завершуватися

конструктивно, стаючи поштовхом до оновлення внутрішніх процесів та зміцнення колективу [22].

Моделі, розроблені такими дослідниками, як Льюїс Козер, Мортон Дойч, Фрідріх Глазла, Томас і Кілман, а також Курт Левін, дозволяють глибше зрозуміти, як саме розвивається конфлікт. Зокрема, підхід Козера розкриває його функціональну роль у підтриманні соціальної стабільності, тоді як концепція Дойча наголошує на важливості конструктивної взаємодії та співпраці. Модель Глазла показує небезпеку поступового сповзання до деструктивних форм, а теорія Левіна підкреслює, що конфлікт може бути важливою фазою соціальних змін. Усі ці моделі допомагають керівникам малого бізнесу не лише усвідомлювати етапи розвитку суперечок, а й вибудовувати ефективні стратегії управління ними [4].

Для малого бізнесу важливо розуміти, що динаміка конфлікту визначається не лише його причинами, а й культурою спілкування, стилем керівництва та психологічною атмосферою в колективі. Авторитарний стиль, жорстка ієрархія та закритість інформації сприяють ескалації напруження, тоді як демократичний стиль, партнерські відносини й відкритий діалог зменшують ризики деструктивних конфліктів. Особливої ваги набуває роль керівника, який виступає не арбітром, а фасилітатором – людиною, що допомагає сторонам конфлікту перейти від емоційного протистояння до раціонального пошуку рішень, яка робить інтервенцію на динаміку взаємодії людей, але рішення люди приймають самі [18].

Динаміка конфлікту у малих підприємствах показує, що навіть найменше непорозуміння може з часом перерости у серйозну проблему, якщо його не помітити на ранньому етапі. Саме тому для мене важливим є своєчасне виявлення ознак напруження: зміна поведінки працівників, зниження ефективності роботи, уникання спілкування або холодність у колективі. Вчасна реакція дозволяє зберегти здорову атмосферу в команді й запобігти емоційному вигоранню [2].

Разом із тим я переконана, що не кожен конфлікт є однозначно

негативним явищем. Як наголошував Льюїс Козер, конфлікт може виконувати і позитивні функції. Зокрема, він допомагає організації “перезавантажити” внутрішні відносини, виявити приховані суперечності й перетворити їх на основу для розвитку. Конфлікт може згуртовувати людей, коли після напруження колектив приходить до взаєморозуміння й спільного бачення. У цьому проявляється його інтегративна функція. Водночас він має і адаптаційну роль, оскільки змушує підприємство змінювати підходи, переосмислювати цінності та вдосконалювати управління [11].

Я бачу в цьому важливий момент: через конфлікти ми часто починаємо краще розуміти не лише інших, а й себе. Такі ситуації відкривають слабкі місця у комунікації, структурі управління, мотивації працівників – і якщо їх правильно прожити, то вони стають поштовхом до позитивних змін. Тому динаміка конфлікту, попри всю її емоційність, насправді може бути рушійною силою розвитку підприємства, якщо сторони готові не звинувачувати, а шукати рішення [49].

Підсумовуючи, я б сказала, що конфлікт у малому бізнесі – це і виклик, і ресурс одночасно. Його динаміка показує, наскільки зрілою є організація і чи здатна вона конструктивно реагувати на труднощі. Чим вищий рівень довіри, комунікації та психологічної безпеки в колективі, тим легше проходити через конфлікти без руйнівних наслідків. Розуміння закономірностей розвитку таких ситуацій дає можливість не лише уникати криз, а й використовувати їх для зміцнення команди та стабільного розвитку бізнесу.

Соціальні конфлікти в малому бізнесі виступають не лише як потенційна загроза ефективності підприємства, а й як важливий ресурс розвитку, що сприяє вдосконаленню організаційних процесів, зміцненню колективу та формуванню здорового морально-психологічного клімату. Конфлікти можуть мати як конструктивний, так і деструктивний характер, а їхній розвиток визначається поєднанням структурних, психологічних і поведінкових чинників, зокрема стилем управління, культурою спілкування та рівнем довіри

серед працівників.

Для малих підприємств критично важливим є своєчасне виявлення ознак напруження та здатність керівника перетворювати суперечки на продуктивний діалог. Використання знань з моделей розвитку конфліктів дозволяє передбачати етапи його розвитку, оцінювати потенційні ризики та застосовувати ефективні стратегії управління.

Соціальні конфлікти стають джерелом змін, розвитку та зміцнення взаємодії всередині команди, якщо керівник і колектив здатні керувати ними усвідомлено. Вони допомагають підвищити ефективність роботи підприємства, вдосконалити внутрішні процеси та сформувати згуртовану й мотивовану команду.

РОЗДІЛ 3
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ КОНФЛІКТІВ У МАЛОМУ БІЗНЕСІ

3.1. Емпіричне дослідження соціального конфлікту в малому бізнесі

Для дослідження я обрала метод напівструктурованого глибинного інтерв'ю, оскільки він дозволяє зрозуміти не лише формальні аспекти роботи, а й емоційні переживання працівників та власників, їхні мотиви і реакції на різні ситуації. Під час бесід респонденти мали можливість розповідати про конкретні випадки з власного досвіду, описувати свої емоції та пояснювати поведінку колег і керівників.

Учасники представляли різні сегменти малого бізнесу: магазини непродовольчих товарів, текстильні крамниці, магазини товарів для дому, кав'ярні та кондитерські. Серед них були як власники, так і працівники різного віку та досвіду, що допомогло побачити різні точки зору і особливості конфліктних ситуацій.

Під час дослідження стало зрозуміло, що більшість конфліктів виникають через робочі обов'язки, розподіл часу та різницю в стилі спілкування. Наприклад, Ірина (код І, Ж,28) адміністратор кав'ярні, зазначала: «Часто через тон спілкування. Наприклад, бариста (код 3, М, 47) каже: «Давай швидше», а кухар сприймає це як претензію». Геннадій,(код 11, М,35) працівник магазину текстилю, поділився: «Нові бояться щось запитати, а ми можемо відповісти різко, бо часу мало». Це демонструє, що навіть маленькі дрібниці можуть провокувати непорозуміння і напруження в команді.

Власники та досвідчені працівники підкреслюють, що стрес і перевантаження сильно впливають на рівень конфліктності. Сергій,(код 8, М, 33) власник магазину непродовольчих товарів, розповідав: «Іноді через втому ми можемо реагувати занадто емоційно, і це одразу провокує сварку». Алла, (код 10,Ж, 42) власниця(код 7, Ж,36) магазину цукерок, додавала: «Якщо день напружений, навіть маленьке зауваження може спровокувати сварку». Це

свідчить про те, що стан колективу і зовнішні фактори грають важливу роль у виникненні конфліктів.

Важливим виявився і аспект взаємодії нових та досвідчених працівників. Новачки частіше соромляться висловлювати думку, бо бояться помилитися, а досвідчені можуть бути більш прямолінійними, але швидше заспокоюються після конфліктів. Володимир, (код 6, М,45) власник магазину непродовольчих товарів, пояснював: «Нові бояться помилитися, а досвідчені іноді тиснуть, але зазвичай ситуація вирішується швидко». Це показує, що різний рівень впевненості та досвіду впливає на появу і розвиток конфліктів.

Учасники описували різні способи вирішення конфліктів. Ірина(код І, Ж,29) розповідала: «Ми сідаємо і говоримо. Я прошу висловитися по черзі. Зазвичай цього достатньо». Володимир (код 6, М, 45) додав: «Якщо ситуація загострюється, я намагаюся поговорити з кожним окремо, щоб ніхто не ображався». Ці приклади показують, що працівники усвідомлюють важливість своєчасного обговорення проблем і прагнуть підтримувати робочу атмосферу.

Також я помітила, що робоче навантаження і непередбачувані обставини часто виступають тригером для конфліктів. Галина,(код 12,Ж,45) власниця магазину товарів для дому, ділилася: «Коли завантаженість велика, люди стають нетерплячими, і будь-яка дрібниця може перерости у сварку». Це підтверджує, що темп роботи та психологічний стан колективу відіграють важливу роль у розвитку соціальних конфліктів.

В результаті дослідження можна сказати, що соціальні конфлікти у малому бізнесі виникають на перетині професійних обов’язків, особистісних особливостей працівників і зовнішніх факторів. Люди усвідомлюють наявність цих конфліктів і використовують різні стратегії врегулювання, щоб підтримувати продуктивність та взаєморозуміння в колективі. Зібрані дані дають змогу зрозуміти закономірності поведінки працівників і створюють основу для подальшого аналізу тенденцій конфліктності, а також визначення ефективних шляхів удосконалення управління соціальними конфліктами у малому бізнесі.

3.2. Аналіз результатів соціологічного дослідження організаційних

соціальних конфліктів у малих підприємствах.

Під час проведення глибинних інтерв'ю з працівниками та власниками малих підприємств вдалося отримати комплексну картину організаційних соціальних конфліктів. На основі зібраних даних можна зробити висновок, що конфлікти у таких колективах є закономірним явищем і тісно пов'язані з особливостями малого бізнесу: невеликою кількістю співробітників, високою взаємозалежністю та відсутністю формалізованих процедур управління. Відповіді респондентів дозволили виділити основні джерела конфліктів, їхні прояви та способи вирішення.

Найчастіше конфлікти виникають через нерівномірний розподіл обов'язків і завантаженість. Працівники часто відчувають дискомфорт, коли хтось виконує менше роботи або порушує домовленості щодо змін. Один з респондентів відзначив: «У нас часто буває так, що одні роблять у два рази більше, ніж інші, а зарплата однакова. Через це постійно виникають сварки». Це підкреслює, що справедливість у розподілі обов'язків є ключовим чинником збереження нормальної атмосфери у колективі.

Другим значним джерелом конфліктів є комунікаційні труднощі. Багато респондентів звертали увагу на те, що непорозуміння часто виникають через неточні чи суперечливі вказівки керівництва. Як зазначила одна з опитаних: «Нам говорять зробити одне, а потім виявляється, що мали на увазі зовсім інше. Потім ми ще й винні, що неправильно зрозуміли». Аналогічну проблему підкреслив респондент з текстильного магазину: «Коли замовлення треба підготувати швидко, а інструкції постійно змінюються, починаються непорозуміння і навіть сварки». Це демонструє, що невизначеність у комунікації значно підвищує ймовірність конфліктів у малих колективах.

Типові конфлікти у малих підприємствах мають міжособистісний характер. Працівники описували їх як «короткі, але гострі» та часто емоційно насичені. Наприклад, адміністратор кав'ярні (код І, Ж, 29) зазначала: «Ми можемо посваритися через дрібницю, але вже через годину працюємо далі, ніби нічого й не було». Також було зафіксовано конфлікти між керівниками та

підлеглими, які сприймаються значно гостріше: «Коли сваришся з колегою – то одне. А коли конфлікт з шефом – це вже удар по всьому, навіть працювати не хочеться», – зазначив один із респондентів. Це свідчить про те, що вертикальні конфлікти несуть більш виражене емоційне навантаження і можуть негативно впливати на мотивацію та продуктивність.

Ще одним повторюваним мотивом конфліктів є різниця у стилі комунікації та сприйняття емоцій. Наприклад, респондентка з кав'ярні пояснила: «Часто через тон спілкування. Наприклад, бариста (код 6, М, 45) каже: "Давай швидше", а кухар сприймає це як претензію». Аналогічно, у магазині текстилю (код 11,М,35) відзначив: «Якщо колега відповідає різко, інший може одразу сприймати це як образу». Це підкреслює, що навіть дрібні нюанси мови або невербальної поведінки можуть провокувати конфлікти в умовах постійного контакту між співробітниками.

Вирішення конфліктів у малих підприємствах відбувається переважно неформально. Більшість респондентів наголошували, що ситуації обговорюють особисто, а формальні процедури відсутні. (Код І, Ж, 29) розповіла: «Ми сідаємо і говоримо. Я прошу висловитися по черзі. У більшості випадків цього достатньо». Також відзначалося, що існують негласні правила: не сваритися при клієнтах та спершу обговорювати проблему з адміністрацією. Проте, як зауважив (код 11, М, 35), «правил немає, тому іноді конфлікт тягнеться або загострюється повторно». Це свідчить, що відсутність структурованих процедур частково компенсується особистими домовленостями та соціальною взаємодією.

Емоційний аспект конфліктів є особливо важливим. Працівники відчувають напругу, втому та зниження мотивації під час конфліктних ситуацій. Код 1, 29, адм відзначила: «Після конфлікту хочеться піти додому і більше не повертатися», а (код 6, М, 45) з магазину непродовольчих товарів зауважив: «Коли конфлікт з керівником, емоційно це сильно б'є». Це підтверджує, що у малих колективах взаємозалежність та близькість стосунків підсилюють емоційне навантаження і впливають на продуктивність.

Аналіз показав також, що нові працівники частіше конфліктують через невпевненість та страх помилок, тоді як досвідчені – через втому або прямолінійність у спілкуванні. Респонденти вказували, що такі відмінності у поведінці впливають на загальний мікроклімат у колективі та формують своєрідну ієрархію у спілкуванні.

Проведене дослідження показало, що соціальні конфлікти в малих підприємствах є природною складовою організаційного життя і виникають через одночасний вплив організаційних та міжособистісних факторів. Найчастіше вони пов’язані з нерівномірним розподілом обов’язків, графіками роботи, непорозумінням у комунікації та різницею у стилях спілкування. Як відзначають респонденти, емоційна складова колективу значно впливає на інтенсивність конфліктів: «Коли хтось різко відповідає або не робить свою частину роботи, тоді все “висне” на інших, і це створює напругу», «Якщо люди не проговорюють проблему одразу, або коли власник робить зауваження при всіх – це часто загострює ситуацію».

Важливо відзначити, що нові працівники зазвичай поводяться обережніше і частіше уникають прямого висловлення невдоволення, тоді як досвідчені можуть реагувати більш різко і прямолінійно, що підтверджує спостереження: «Нові частіше конфліктують через невпевненість. Досвідчені – через втому. Керівник буває занадто прямолінійний, і це теж впливає». Незважаючи на те, що вирішення конфліктів переважно відбувається через особисті бесіди та обговорення проблем, відсутність формалізованих правил і процедур спричиняє повторення непорозумінь та підвищує емоційне навантаження у колективі.

Результати дослідження свідчать про необхідність створення більш прозорих механізмів розподілу обов’язків, нормування комунікації та встановлення чітких правил взаємодії. Це допомогло б зменшити рівень конфліктності, підвищити ефективність роботи та сформувати більш стабільний і дружній мікроклімат у колективі. Управління соціальними конфліктами стає не лише способом підтримки робочої дисципліни, а й важливим фактором розвитку та стабільності малих підприємств

3.3. Напрями щодо вдосконалення системи управління соціальними конфліктами в малому бізнесі

У малих підприємствах соціальні конфлікти є невід'ємною складовою організаційного життя, оскільки колективи зазвичай невеликі, а взаємозалежність працівників дуже висока. На основі проведених глибинних інтерв'ю з власниками та працівниками малих підприємств різних сфер діяльності – від кав'ярень до магазинів текстилю та товарів для дому – можна виокремити ключові напрями вдосконалення системи управління соціальними конфліктами. Ці напрями охоплюють як організаційні, так і психологічні аспекти взаємодії, а їхнє впровадження сприяє підвищенню ефективності роботи та покращенню внутрішньої атмосфери.

Перший напрям пов'язаний із формалізацією правил взаємодії всередині колективу та чіткого розподілу обов'язків. Багато респондентів зазначали, що конфлікти часто виникають через невизначеність ролей або різне бачення пріоритетів. (код І, Ж, 29), адміністратор кав'ярні, відзначила: «Найчастіше через робочі обов'язки – темп роботи, хто повинен робити певні задачі. Ще графіки, свята, розподіл змін». (код 11, М, 35), працівник магазину текстилю, додав:

«Конфлікти за зміну, хто який товар виставляє, хто приймає клієнтів, хто підміняє – це щодня». (код 10, Ж, 42), власниця магазину товарів для дому, поділилася: «Коли хтось не виконує свою частину роботи під час напружених періодів, решта колективу автоматично потрапляє під стрес». Ці висловлювання свідчать про те, що формалізація обов'язків та створення зрозумілих процедур розподілу роботи допомагають мінімізувати непорозуміння та конфлікти. Це включає розподіл основних завдань, узгодження процесів взаємодії під час пікових навантажень, святкових періодів або відсутності окремих працівників, а також розробку алгоритмів вирішення дрібних робочих суперечок.

Другий напрям пов'язаний із розвитком ефективних комунікаційних механізмів. Респонденти зазначали, що багато конфліктів виникає через

спотворене сприйняття інформації, особливо коли повідомлення передаються письмово або дистанційно. (код 3, Ж, 41), керівниця ІТ-агентства, зазначила: «Зазвичай із повідомлення: короткого, сухого. Хтось пише “зроби це нормально”, а інший читає це як “ти халтурник”. Емоцій в тексті не видно». (код 6, М, 45), власник магазину непродовольчих товарів, додав: «Коли новачок щось не так робить, я мушу говорити обережно, інакше конфлікт розгоряється миттєво». Подібне відзначала і (код 12, Ж, 45), власниця магазину товарів для дому: «Коли працівники обговорюють завдання через месенджер, іноді один із них додає емоційний відтінок, який інший сприймає як критику». Це підкреслює важливість використання комунікаційних стратегій, які дозволяють уникати непорозумінь, таких як регулярні короткі наради, спільні планування робочого процесу, відеозв’язок для дистанційних працівників, а також уточнення завдань і очікувань у письмовій та усній формі. Такі заходи сприяють прозорості роботи та зменшують ризик емоційних домислів.

Третій напрям полягає у формуванні культури конструктивного вирішення конфліктів. Учасники дослідження відзначали, що регулярне обговорення проблем у спокійній формі значно знижує напруженість у колективі. (код 1, ж, 29, адм) підкреслила: «Ми сідаємо і говоримо. Я прошу висловитися по черзі. У більшості випадків цього достатньо». Подібна практика відзначалась у малих підприємствах із продажу цукерок: «Я завжди прошу, щоб ми спершу обговорили проблему спокійно, а потім вже вирішували, що робити», – відзначила власниця. (Код 11, М, 35, продавц) додав: «Якщо ми не проговоримо проблему відразу, вона розростається, і потім важче знайти компроміс». Важливим є акцент на діях, а не на характеристиках особистості: «Кажемо тільки про дії, не про особистості», – наголосив один із респондентів. Впровадження правил конструктивної взаємодії, підтримка культури взаємоповаги та обговорення проблем до того, як вони загостряться, дозволяє мінімізувати емоційний вплив конфліктів на робочий процес і зберегти психологічний комфорт у колективі.

Четвертий напрям стосується зміцнення командної згуртованості через

спільні активності поза роботою. Респонденти відзначали, що участь у неформальних заходах дозволяє краще пізнати одне одного і створює довіру між працівниками. (Код 1, 29, адм) зазначила: «Короткі командні зустрічі та неформальні зустрічі поза роботою реально згуртовують». Власниця магазину цукерок (Код 7, Ж, 36, власнк) додала: «Ми влаштовуємо спільні дегустації та маленькі свята для команди. Це дуже допомагає, бо люди більше розуміють одне одного і менше сваряться». Подібне відзначила (Код 12, Ж, 45, власнк) : «Іноді ми разом організовуємо майстер-клас із декорування приміщення або демонстрацію товарів, і це значно покращує атмосферу в колективі». Такі заходи сприяють емоційній стабільності колективу та зменшують ймовірність емоційних вибухів під час робочого процесу.

П’ятий напрям пов’язаний із підтримкою особистісного розвитку та професійної компетентності працівників. Часто конфлікти виникають через нестачу досвіду, невпевненість або надмірне навантаження. (Код 11, М, 35, продвц) зазначав: «Новачки інколи бояться щось сказати або зробити, бо думають, що все зроблять не так». Досвідчені працівники можуть бути надто прямолінійними або стомленими, що також провокує конфлікти. Впровадження системи наставництва, регулярного навчання та підтримки новачків дозволяє знизити ймовірність виникнення конфліктів на ґрунті невпевненості або нестачі компетенцій. Важливим також є врахування особливостей характеру та комунікаційного стилю працівників при розподілі завдань і створенні команд

Проведений аналіз інтерв’ю дозволяє стверджувати, що ефективне управління соціальними конфліктами у малих підприємствах неможливе без комплексного підходу, який поєднує організаційні та психологічні аспекти взаємодії. Респонденти одностайно відзначають, що зменшення кількості конфліктів пов’язане з чітким розподілом обов’язків, прозорою комунікацією, формуванням культури конструктивного вирішення суперечок, регулярними командними активностями та підтримкою професійного розвитку працівників. Як підкреслила респондентка (код І, Ж,29), адміністратор кав’ярні, «Більше аргументів, менше емоцій», що демонструє прагнення колективу до

раціональної взаємодії і взаємоповаги. Власники та працівники магазинів також відзначали, що спільні позаробочі заходи та регулярні командні зустрічі допомагають знизити напругу, створюють довіру та сприяють емоційній стабільності колективу.

Висновки, які випливають із дослідження, свідчать про важливість багаторівневого підходу до управління конфліктами. По-перше, організаційні інструменти – чіткий розподіл обов'язків, узгодження графіків та алгоритмів роботи, а також встановлення правил поведінки у команді – дозволяють мінімізувати конфлікти через невизначеність чи перевантаження. По-друге, комунікаційні заходи, такі як регулярні наради, відеозв'язок для віддалених співробітників і обговорення завдань у спокійній формі, запобігають емоційним домислам і недорозумінням. По-третє, підтримка конструктивного вирішення суперечок і культивування культури взаємоповаги дають змогу працівникам навчитися спільно долати труднощі і відчувати себе учасниками командного процесу. По-четверте, неформальні командні активності та заходи, що зміцнюють соціальні зв'язки, позитивно впливають на психологічний клімат і знижують ймовірність конфліктів під час робочого процесу. По-п'яте, професійний розвиток та наставництво для новачків знижують ризики виникнення конфліктів через невпевненість або нестачу компетенцій.

Ефективне управління соціальними конфліктами у малих підприємствах повинно бути системним, багаторівневим і включати одночасно заходи організаційного, комунікаційного, психологічного та навчального характеру. Результати дослідження показують, що комплексне впровадження таких стратегій дозволяє досягти гармонійної взаємодії в колективі, підвищити продуктивність роботи, знизити емоційне навантаження і створити сприятливий психологічний клімат, який відчувають як працівники, так і клієнти. Як зазначили респонденти: «Ми працюємо не одна проти одної, а за результат», «Клієнти відчувають, коли ми злагоджено працюємо», «Регулярні обговорення проблем дозволяють уникнути непорозумінь і швидше знаходити рішення». Ці спостереження підтверджують, що ефективне управління

конфліктами у малому бізнесі не лише запобігає негативним наслідкам, а й виступає потужним інструментом підвищення стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Проведене дослідження показує, що соціальні конфлікти у малих підприємствах виникають природно і тісно пов’язані з організаційними та міжособистісними факторами. Найчастіше вони зумовлені нерівномірним розподілом обов’язків, графіками роботи, стилем комунікації та емоційним станом колективу. Вирішення конфліктів переважно відбувається неформально через обговорення проблем, проте відсутність чітких правил і процедур може призводити до повторення непорозумінь і посилення емоційного навантаження.

Аналіз інтерв’ю дозволяє виділити основні напрями вдосконалення управління конфліктами: формалізація розподілу обов’язків, розвиток ефективних комунікацій, формування культури конструктивного вирішення суперечок, зміцнення командної згуртованості через спільні активності та підтримка особистісного й професійного розвитку працівників. Впровадження таких заходів сприяє зниженню інтенсивності конфліктів, підвищенню продуктивності та створенню більш стабільного і дружнього мікроклімату.

Успішне управління соціальними конфліктами у малому бізнесі поєднує організаційні та психологічні аспекти, допомагає своєчасно виявляти потенційні проблеми і перетворювати напружені ситуації на можливості для розвитку колективу та зміцнення довіри між працівниками.

ВИСНОВКИ

Дослідження показало, що соціальні конфлікти у малому бізнесі – це природна частина організаційного життя. Вони виникають через поєднання робочих обов'язків, особистісних рис працівників та зовнішніх факторів і можуть бути як деструктивними, так і конструктивними. Особливості малого бізнесу – невеликий колектив, висока взаємозалежність і відсутність формалізованих процедур – роблять конфлікти більш помітними і швидкими у розвитку.

Аналіз літератури і теоретичних моделей показав, що конфлікт проходить певні етапи – від латентної напруги до ескалації та врегулювання. Велику роль відіграють стиль керівництва, культура спілкування, психологічна атмосфера і рівень довіри в колективі. Якщо конфлікт спрямований конструктивно, він може допомогти поліпшити внутрішні процеси, зміцнити команду і підвищити мотивацію працівників.

Під час власного дослідження я помітила, що найчастіше конфлікти виникають через нерівномірний розподіл обов'язків, непорозуміння у комунікації, різницю у стилях спілкування та емоційний стан колективу.

Працівники переважно вирішують конфлікти неформально, через особисті бесіди, але відсутність чітких правил і процедур часто призводить до повторних непорозумінь і додаткового емоційного навантаження.

Для того, щоб мінімізувати конфлікти і зробити їх конструктивними, важливо впроваджувати комплексний підхід. Це – чіткий розподіл обов'язків, прозорі комунікації, культура обговорення проблем, спільні командні активності і підтримка професійного розвитку працівників.

У підсумку можу сказати, що соціальні конфлікти у малому бізнесі одночасно є викликом і ресурсом. Правильне управління ними дозволяє не лише запобігати негативним наслідкам, а й використовувати суперечності для розвитку підприємства, зміцнення команди, підвищення мотивації і створення стабільної робочої атмосфери.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Hegel G. W. F. The Phenomenology of Spirit. transl. By A. V. Miller, foreword by J. N. Findlay. Oxford : Clarendon Press, 1977. 595 p.

2. Park R. E., Burgess E. W. Introduction to the Science of Sociology. Chicago : The University of Chicago Press, 1921. 384 p.

3. Marx K. Capital. Vol. 1. London : Penguin Books, 1990. 1152 p.

4. Weber M. Economy and Society. Berkeley : University of California Press, 1978. 1469 p.

5. Weber M. The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism. New York : Routledge, 2011. 320 p.

6. Durkheim É. Suicide. New York : Free Press, 1997. 416 p.

7. Durkheim É. The Division of Labor in Society. New York : Free Press, 2013. 448 p.

8. Simmel G. The Sociology of Conflict. New York : Free Press, 1964. 240 p.

9. Parsons T. The Social System. London : Routledge, 1991. 575 p.

10. Giddens A. The Constitution of Society. Berkeley : University of California Press, 1986. 402 p.

11. Merton R. Social Theory and Social Structure. New York : Free Press, 1957. 680 p.

12. Coser L. The Functions of Social Conflict. New York : Free Press, 1956. 188 p.

13. Dahrendorf R. Class and Class Conflict in Industrial Society. Stanford : Stanford University Press, 1959. 336 p.

14. Boulding K. Conflict and Defense. London : Harper, 1963. 349 p.

15. Deutsch M. The Resolution of Conflict. New Haven : Yale University Press, 1973. 420 p.

16. Galtung J. Peace by Peaceful Means. Oslo : PRIO, 1996. 320 p.

17. Lederach J. P. Building Peace. Washington : United States Institute of

Peace Press, 1997. 240 p.

18. Fisher R., Ury W. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. London : Penguin Books, 2011. 210 p.

19. Moore C. W. The Mediation Process. San Francisco : Jossey-Bass, 2014. 528 p.

20. Follett M. P. Dynamic Administration. New York : Routledge, 1996. 256 p.

21. Thomas K. Conflict and Negotiation Processes in Organizations. Chicago : NEL, 1992. 278 p.

22. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco : Jossey- Bass, 2016. 448 p.

23. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York : McGraw-Hill, 2010. 560 p.

24. Mintzberg H. The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979. 512 p.

25. Barnard C. I. The Functions of the Executive. Cambridge : Harvard University Press, 1968. 334 p.

26. Mayo E. The Human Problems of Industrial Civilization. New York : Macmillan, 1933. 348 p.

27. Likert R. The Human Organization. New York : McGraw-Hill, 1967. 258 p.

28. Drucker P. F. The Effective Executive. New York : HarperCollins, 2006. 208 p.

29. Kotter J. P. Leading Change. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 192 p.

30. Simon H. A. Administrative Behavior. New York : Free Press, 1997. 384 p.

31. Maslow A. H. Motivation and Personality. New York : Harper & Row, 1970. 369 p.

32. Herzberg F. The Motivation to Work. New York : Wiley, 1959. 157 p.

33. Blake R. R., Mouton J. S. The Managerial Grid. Houston : Gulf Publishing, 1964. 340 p.

34. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development.

Cambridge : Harvard University Press, 1934. 255 p.

35. Kirzner I. M. Competition and Entrepreneurship. Chicago : University of Chicago Press, 1973. 256 p.

36. Drucker P. F. Innovation and Entrepreneurship. New York : HarperBusiness, 2006. 288 p.

37. Fukuyama F. Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. New York : Free Press, 1995. 480 p.

38. Granovetter M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*. 1985. No. 91. P. 481–510.

39. Barber B. The Logic and Limits of Trust. New York : Rutgers University Press, 1983. 256 p.

40. Aldrich H. Organizations and Environments. Stanford : Stanford University Press, 2008. 400 p.

41. Storey D. Small Business: Critical Perspectives. London : Routledge, 1994. 320 p.

42. Carter S., Jones-Evans D. Enterprise and Small Business. Harlow: Pearson, 2012. 568 p.

43. Spencer H. The Principles of Sociology. London : Williams and Norgate, 1876. 761 p.

44. Babbie E. The Practice of Social Research. Boston : Cengage Learning, 2017. 576 p.

45. Creswell J. W. Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. London : SAGE, 2014. 342 p.

46. Bryman A. Social Research Methods. Oxford : Oxford University Press, 2016. 786 p.

47. Flick U. An Introduction to Qualitative Research. London : SAGE, 2018. 696 p.

48. Silverman D. Doing Qualitative Research. London : SAGE, 2017. 520 p.

49. Corbin J., Strauss A. Basics of Qualitative Research. Thousand Oaks :

SAGE, 2015. 456 p.

50. Saunders M., Lewis P., Thornhill A. Research Methods for Business Students. Harlow : Pearson, 2019. 740 p.

51. Rubin J. Z., Pruitt D. G., Kim S. H. Social Conflict: Escalation, Impasse, and Resolution. New York : McGraw-Hill, 1994. 320 p.

52. Banerjee S. Competition, Conflict, and Cooperation in Herbert Spencer's Sociology. *Sociological Review.* 1999. Vol. 47, No. 3. P. 375–392.

53. Hegel G. W. F. Lectures on the History of Philosophy. London : Routledge, 1995. 600 p.

54. Weber M. The Theory of Social and Economic Organization. New York : Free Press, 1947. 420 p.

55. Wolff K. H. The Sociology of Georg Simmel. New York : Free Press, 1950. 240 p.

56. Євтух В. Б. Соціальні конфлікти в Україні. Київ : ІПіЕНД, 2012. 356 с.

57. Лефтеров В. А., Ігнатьєва І. М., Цуркан О. І. Соціологія конфлікту. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 288 с.

58. Багінський А. В. Соціологія конфлікту. Луцьк : Вежа-Друк, 2015. 224 с.

59. Панфілова В. М. Конфліктологія. Харків : Право, 2017. 312 с.

60. Шакун В. І. Управління конфліктами в організаціях. Київ : КНЕУ, 2011. 196 с.

61. Гарбузов В. М. Соціальна психологія конфлікту. Київ : Либідь, 2013. 258 с.

62. Ситник Н. І. Конфлікти в організаціях: соціологічний аналіз. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 184 с.

63. Хмелько В. Є. Соціологія бізнесу. Київ : Либідь, 2010. 312 с.

64. Пашко Л. А. Малий бізнес: соціологічний вимір. Київ : Наука, 2019. 228 с.

65. Устименко Н. В. Малий бізнес в Україні: соціологічний аналіз. Київ : ІС НАНУ, 2014. 214 с.

66. Цуркан М. І. Організаційна поведінка: навч. посіб. Київ : Кондор,

2012. 240 с.

67. Антонюк Л. Л. Управління конфліктами в організаціях малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. С. 45–51.

68. Буряк О. В. Соціальні конфлікти в трудових колективах: причини та шляхи подолання. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2018. № 4. С. 96–104.

69. Коваль О. М. Організаційна культура як чинник управління конфліктами на підприємстві. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Соціологія*. 2019. № 1. С. 52–58.

ДОДАТКИ

Додаток А

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

Програма соціологічного дослідження
напівструктурованого глибинного інтерв'ю

На тему :
«СОЦІАЛЬНИЙ КОНФЛІКТ ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС В МАЛОМУ БІЗНЕСІ»

Автор програми соціологічного
дослідження : Студентка 2 курсу
магістратури група 8.0544
Прохоренко Аліна Олегівна

Запоріжжя – 2025

Вступ

Актуальність дослідження.

У малому бізнесі конфлікти виникають набагато частіше, ніж це прийнято визнавати, і саме тому ця тема є настільки важливою. Невеликі колективи працюють у дуже тісній взаємодії: тут усі на виду, ролі переплітаються, а особисті стосунки часто впливають на роботу сильніше, ніж формальні правила чи посадові інструкції. Будь-яке непорозуміння швидко переходить на міжособистісний рівень, а від того, як саме воно проявляється та врегульовується, залежить і атмосфера в колективі, і якість роботи, і навіть подальший розвиток підприємства.

Сучасні умови додатково загострюють ці процеси. Малий бізнес працює під постійним тиском нестабільності – економічної, соціальної, воєнної. Підприємства часто переживають кадрові «гойдалки», швидкі зміни вимог, стресові навантаження, і все це прямо впливає на поведінку людей. У таких умовах конфлікти стають не випадковими епізодами, а певним показником того, як організація справляється зі змінами та напругою.

Попри те, що в соціології існує багато напрацювань щодо природи конфліктів, їхнього впливу і способів регулювання, малий бізнес залишається дещо «в тіні» великих досліджень. Частіше увага приділяється крупним компаніям, формальним структурам або великим колективам, тоді як особливості взаємодії у невеликих підприємствах вивчені фрагментарно. У той же час саме в малому бізнесі конфлікти проявляються найбільш яскраво: тут дуже тонка межа між особистим і робочим, між дружбою та ієрархією, між спонтанними рішеннями та реальними управлінськими наслідками.

Саме тому виникає потреба глибше розібратися в тому, як конфлікти формуються, як вони розвиваються і що впливає на їхній перебіг у невеликих організаціях. Особливо важливо зрозуміти, як стилі керівництва, комунікації всередині колективу, організаційна культура і навіть повсякденні дрібниці визначають, чи стане конфлікт руйнівним, чи навпаки – приведе до позитивних змін.

Актуальність дослідження також посилюється тим, що для багатьох підприємств уміння своєчасно помічати й вирішувати конфлікти фактично стає ресурсом виживання. Від цього залежить стабільність команди, рівень довіри між працівниками, здатність адаптуватися до нових умов і навіть конкурентоздатність бізнесу. У тісних колективах відкритість у спілкуванні, прозорість рішень і адекватний стиль управління можуть зняти половину напруги ще до того, як вона переросте у гострий конфлікт.

Узагальнюючи викладене, можна сказати, що соціальні конфлікти у малому бізнесі не варто розглядати виключно як негативне явище. Навпаки, вони часто виступають своєрідним сигналом про внутрішні проблеми, слабкі місця в організаційній структурі, комунікаціях чи стилі управління. Завдяки конфліктам стає можливим виявити недоліки, переглянути підходи до роботи з колективом та знайти більш ефективні рішення.

Водночас важливо пам’ятати, що конфлікти можуть мати як конструктивний, так і деструктивний характер. Якщо їх правильно вчасно помітити і розумно врегулювати, вони можуть стимулювати розвиток колективу, покращувати взаєморозуміння між працівниками, зміцнювати організаційну культуру та підвищувати продуктивність. Конфлікти у малому бізнесі також відображають індивідуальні цінності, мотивацію і поведінку людей, тому їхнє аналізування дає можливість створювати більш адаптивні та гнучкі стратегії управління.

Отже, конфлікт є невід’ємною частиною життя будь-якої організації, а грамотний підхід до його вивчення та врегулювання дозволяє не тільки зберігати стабільність, а й сприяти розвитку підприємства, підвищенню довіри у колективі та формуванню здорової корпоративної атмосфери.

Ступінь наукової розробленості проблеми

Проблема соціальних конфліктів у організаційних структурах вже давно привертає увагу як зарубіжних, так і українських соціологів. У працях Льюїса Козера конфлікт розглядався не лише як негативне явище, а як необхідний елемент розвитку будь-якої організації, який допомагає виявляти слабкі місця,

стимулювати зміни та покращувати управлінські процеси. Подальші дослідження Ральфа Дарендорфа та Кеннета Боулдінга підтвердили, що конфлікт є невід'ємною складовою соціальної динаміки і часто виступає регулятором адаптації організацій до змін зовнішнього середовища.

В українській соціології це питання розглядалося комплексно. Володимир Євтух звертав увагу на міжетнічні та міжсоціальні суперечності, аналізуючи їхній вплив на стабільність соціального середовища. А. В. Багінський досліджував взаємодію інтересів різних соціальних груп та організацій, показуючи, що конфлікт може сигналізувати про потребу змін і корекції існуючих відносин. Роботи Василя Лефтерова та Ірини Ігнатьєвої дозволяють глибше зрозуміти соціально-психологічні механізми конфліктів, їхній вплив на взаємодію членів колективу та формування цінностей і норм поведінки. Олександр Цуркан разом із колегами систематизував підходи до типології конфліктів і виділив конструктивні та деструктивні функції конфлікту, що дає змогу оцінювати їхній вплив на організаційну культуру та ефективність роботи колективу.

Сучасні дослідження показують, що у малому бізнесі конфлікти мають особливі риси. Взаємодія між керівником, працівниками та клієнтами тут відбувається безпосередньо, рішення приймаються швидко, а організаційні структури є гнучкими. Тому навіть невеликі непорозуміння або суперечки можуть мати значний вплив на морально-психологічний клімат і продуктивність колективу. У цьому контексті важливим є поєднання кількох методологічних підходів: діалектичного, який розглядає конфлікт як природний механізм розвитку; системного, що дозволяє оцінити взаємозв'язки між структурою організації, комунікаціями та поведінкою працівників; інтеракціоністського, що фокусується на щоденних взаємодіях і ролях у колективі.

Водночас слід відзначити, що соціальні конфлікти саме в малому бізнесі залишаються недостатньо вивченими. Не вистачає комплексних досліджень, які дозволяли б оцінити одночасно структурні та поведінкові аспекти,

визначити фактори конструктивних і деструктивних конфліктів, а також з’ясувати специфіку галузевих відмінностей і ефективність управлінських практик.

Водночас залишається багато питань, які потребують детальнішого аналізу. Особливо це стосується взаємодії людей у малих колективах, специфіки конфліктів між керівником і працівниками, а також того, як внутрішні суперечності впливають на ефективність роботи і моральний клімат. Саме ці аспекти дають можливість не просто описати конфлікт, а зрозуміти його механізми, закономірності розвитку та потенційні наслідки для організації. Тому подальше вивчення соціальних конфліктів у малому бізнесі виглядає природним продовженням наукових досліджень у цій сфері та дозволяє по-новому поглянути на роль конфлікту в житті організацій.

Об’єкт дослідження.

Об’єктом дослідження – це соціальні конфлікти, що виникають у малому бізнесі як частина повсякденних взаємодій між працівниками, керівниками та різними внутрішніми групами.

Предмет дослідження

Предмет дослідження – механізми виникнення, перебігу та врегулювання конфліктів у невеликих підприємствах, зокрема те, як комунікації, стиль керівництва й організаційна культура визначають характер суперечностей між працівниками.

Мета дослідження**.**

Мета дослідження полягає в тому, щоб зрозуміти, як саме розгортаються конфлікти в малому бізнесі, які фактори їх провокують, як працівники взаємодіють під час напружених ситуацій і які управлінські рішення допомагають не лише згладити суперечки, а й використати їх на користь організації.

Основні завдання дослідження

У межах дослідження я ставлю перед собою такі завдання. Передусім

важливо описати найпоширеніші ситуації, у яких у малому бізнесі виникають конфлікти, та зрозуміти, які саме фактори запускають ці процеси. Далі мене цікавить, як стиль керівництва, внутрішня культура та способи організації роботи впливають на перебіг суперечок і на те, як працівники реагують у напружених ситуаціях. Також необхідно проаналізувати, як самі учасники колективу сприймають конфлікти, які форми поведінки вони обирають і як це позначається на взаємодії між ними. Окреме завдання полягає в тому, щоб визначити основні наслідки конфліктів як для психологічного клімату, так і для ефективності роботи підприємства. На завершення я маю сформулювати практичні рекомендації для власників і керівників малого бізнесу щодо того, як запобігати конфліктам, своєчасно їх розпізнавати та врегульовувати з мінімальними втратами для колективу.

Попередні гіпотези

Попередньо я припускаю, що конфлікти в малому бізнесі найчастіше з’являються через неузгодженість ролей, нечіткий розподіл обов’язків та різні очікування між керівником і працівниками. Імовірно, стиль управління відіграє тут ключову роль: у колективах, де рішення приймаються одноосібно та без пояснень, напруга накопичується швидше. Також очікується, що велике значення мають особистісні особливості працівників – їхня здатність до відкритого діалогу, уміння домовлятися та рівень емоційної стабільності.

Не виключаю, що конфлікти частіше загострюються у тих підприємствах, де внутрішні правила є неформальними або суперечливими, а канали комунікації працюють нерівномірно. Водночас у деяких випадках конфлікти можуть мати і позитивний ефект – вони здатні виявляти слабкі місця в організації роботи та підштовхувати керівництво до змін або більш справедливого розподілу ресурсів.

Крім того, я припускаю, що для частини малих підприємств характерна тенденція приховувати або замовчувати конфлікти, що, у свою чергу, призводить до їх накопичення та перетворення на більш глибокі проблеми. Саме тому важливо з’ясувати, як саме працівники та керівники бачать

конфлікти всередині своєї організації й наскільки готові обговорювати їх відкрито.

МЕТОДОЛОГІЧНА ЧАСТИНА

Теоретико-методологічні засади дослідження

Дослідження соціального конфлікту в малому бізнесі спирається на поєднання кількох методологічних підходів.

По-перше, це підхід організаційної поведінки, який дозволяє розглядати конфлікт як невід'ємну складову життя будь-якої організації. Конфлікт може мати як деструктивні наслідки, що знижують продуктивність, так і конструктивні, сприяючи вдосконаленню взаємодії між працівниками.

По-друге, соціологія організацій дає змогу розглядати малий бізнес як соціальну систему, де конфлікти виникають на перетині інтересів, ролей, ресурсів та влади. Вони виступають одночасно механізмом перерозподілу ресурсів та фактором змін у структурі відносин між учасниками організації.

По-третє, теорії соціальних конфліктів допомагають пояснити суперечності в малому бізнесі через протиріччя інтересів та обмеженість ресурсів. Тут конфлікти проявляються особливо яскраво через тісну взаємодію працівників, багатофункціональність ролей та високий рівень персональної відповідальності кожного.

Також важливо враховувати психологічний аспект конфлікту, що відображає емоційні та когнітивні процеси учасників: сприйняття загрози, мотивацію до врегулювання суперечностей та обрання стратегій поведінки, які впливають на корпоративну культуру і ефективність роботи.

Нарешті, практичні дослідження малого бізнесу показують, що конфлікти не лише впливають на продуктивність, але й формують стиль управління, рольові моделі та взаємодію між керівником і співробітниками. Вивчення механізмів врегулювання конфліктів, таких як медіація чи неформальні домовленості, дозволяє знайти шляхи підвищення ефективності організаційних процесів.

Дослідження об'єднує аналіз того, як учасники сприймають і оцінюють

конфлікти, критичне вивчення структурних суперечностей у організації та пропонує конкретні рекомендації щодо управління конфліктними ситуаціями в малому бізнесі

Теоретичне осмислення ключових понять

Соціальні конфлікти в малому бізнесі – це зіткнення протилежних інтересів, цінностей або очікувань учасників організації, які проявляються у вигляді непорозумінь, суперечок або відкритих конфліктних ситуацій. Вони існують на кількох рівнях:

фізичному – безпосередні прояви в роботі організації, такі як розподіл обов'язків, організація робочого простору чи доступ до ресурсів;

соціальному – взаємодія між працівниками та керівництвом, рольові конфлікти, комунікаційні проблеми та міжособистісна напруга;

символічному – цінності, очікування, корпоративна культура та неформальні норми, які формують поведінку працівників і впливають на перебіг конфліктів.

Об'єктами соціального конфлікту стають конкретні елементи організації, що можуть стати джерелом протиріч: робочі задачі, посадові обов'язки, правила внутрішнього порядку, системи мотивації та корпоративні цінності. Вони тісно пов'язані з управлінськими практиками, внутрішньою комунікацією та взаємодією з клієнтами чи партнерами.

Конфліктна ситуація в організації – це конкретне проявлення цих протиріч, яке можна аналізувати через поведінкові та комунікаційні моделі: типові реакції учасників, способи вирішення суперечок та рівень взаєморозуміння в колективі. Вона не зводиться лише до словесного опису, а є самостійним емпіричним явищем, що дає змогу відстежити динаміку конфліктів і їхній вплив на діяльність організації.

Конструктивна сторона конфлікту проявляється тоді, коли суперечності сприяють підвищенню ефективності роботи колективу, вдосконаленню організаційних процесів, розвитку творчого потенціалу працівників, зміцненню взаєморозуміння та згуртованості команди.

Деструктивна сторона конфлікту проявляється у погіршенні морально-психологічного клімату, зниженні продуктивності, втраті довіри до керівництва та між працівниками, а також у загрозі стабільності організаційної системи.

Маршрути щоденної взаємодії – це типові моделі співпраці, обміну інформацією та виконання завдань у колективі, які допомагають простежити реальний соціальний простір організації та визначити потенційні «гарячі точки» конфліктів.

Соціальна динаміка конфлікту – це зміни в організаційних процесах, які виникають у результаті протиріч: появи проблемних зон (суперечки між працівниками чи підрозділами), точок мобілізації (спільне вирішення завдань), зон опору (несприйняття рішень або непокора) і тимчасових компромісів (адаптація до нових умов та домовленості).

II. Методична частина програми

Тип дослідження та загальний дизайн

Дослідження має якісний характер і зосереджується на аналізі соціальних конфліктів у малому бізнесі через напівструктуроване інтерв'ю. Основним методом збору даних є проведення інтерв'ю за заздалегідь розробленим гайдом, що дозволяє досліджувати думки, переживання, досвід і оцінки учасників щодо конфліктних ситуацій у колективі. Такий підхід дає змогу детально вивчити специфіку міжособистісних взаємодій, джерела конфліктів та способи їхнього вирішення.

Дослідження реалізується в кілька етапів. На підготовчому етапі уточнюється об'єкт і предмет дослідження, розробляється гайд для проведення інтерв'ю та опрацьовуються етичні аспекти. Пілотажний етап передбачає проведення пробних інтерв'ю для перевірки зрозумілості запитань, часу проведення та адекватності формулювань. Основний етап полягає в проведенні напівструктурованих інтерв'ю з представниками малого бізнесу. Аналітичний етап передбачає кодування отриманих даних, виділення типових тем, закономірностей та конфліктних ситуацій, а також побудову узагальнених висновків. На завершальному етапі формується інтерпретація результатів і

рекомендації для практики управління колективами та покращення внутрішньої комунікації в малому бізнесі.

Методи та методики збору даних

Основним методом збору даних у цьому дослідженні є напівструктуроване інтерв'ю. Воно передбачає використання заздалегідь підготовленого гайду, який охоплює ключові теми щодо виникнення, розвитку та врегулювання соціальних конфліктів у малому бізнесі. Інтерв'ю дає можливість респондентам вільно висловлювати власні думки, описувати конкретні ситуації, аналізувати взаємодію в колективі та наводити приклади з повсякденного робочого життя.

Під час інтерв'ю дослідник уточнює:

- як і чому виникають конфлікти між керівником та працівниками або між членами колективу;
- які соціальні, організаційні та комунікаційні фактори сприяють ескалації або вирішенню конфліктів;
- які форми конфліктної поведінки найчастіше проявляються у малих колективах;
- як конфлікти впливають на ефективність роботи, моральний клімат і мотивацію працівників;
- які стратегії управління конфліктами застосовуються та наскільки вони ефективні.

Усі інтерв'ю фіксуються на аудіо та транскрибуються для подальшого детального аналізу. Транскрибовані матеріали дозволяють виділяти основні патерни конфліктної взаємодії, типові причини конфліктів, емоційні реакції учасників та ефективні підходи до їхнього врегулювання.

Такий підхід дозволяє отримати глибоке розуміння соціального конфлікту як організаційного процесу, його механізмів та наслідків для роботи колективу малого бізнесу, а також формує базу для практичних рекомендацій

щодо підвищення продуктивності, покращення комунікацій і зміцнення організаційної культури.

Напівструктуроване інтерв'ю (гайд)

Гайд до інтерв'ю побудований навколо дослідження соціальних конфліктів у малому бізнесі. Питання сформульовані так, щоб респондент міг максимально відверто розповісти про власний досвід, емоції та спостереження.

Основні блоки:

Вступні питання: Коротка інформація про респондента: вік, стать, посада, тривалість роботи в організації, професійний досвід, попередній досвід роботи в колективах різної величини, роль у прийнятті рішень, участь у конфліктних ситуаціях.

Конструктивні аспекти конфліктів:

«Які ситуації в колективі Ви вважаєте конфліктними, але при цьому корисними для розвитку організації?»

«Які конфлікти допомагали покращити робочі процеси або взаєморозуміння між колегами?»

«Які чинники, на Вашу думку, стимулюють конструктивні суперечки у колективі?»

Деструктивні аспекти конфліктів:

«Які ситуації Ви вважаєте негативними для роботи колективу?»

«Як конфлікти позначаються на робочому настрої, продуктивності та взаємодії всередині команди?»

«Чи є приклади, коли конфлікт переріс у серйозну проблему для організації? Як це відбулося?»

Механізми виникнення та розвитку конфліктів:

«Які обставини найчастіше провокують конфлікти в колективі?»

«Чи можна передбачити, де може виникнути конфлікт, і як колектив на нього реагує?»

«Як зміни в управлінні, стилі керівництва або розподілі ролей впливають на конфліктність?»

Роль комунікації та взаємодії:

«Як Ви оцінюєте ефективність внутрішньої комунікації у колективі?»

«Які приклади ситуацій, коли неправильне або неповне спілкування призвело до конфлікту?»

«Як колектив справляється з непорозуміннями та розбіжностями у повсякденній роботі?»

Рефлексія та пропозиції:

«Якби Ви могли змінити підходи до управління конфліктами у вашій організації, що б Ви зробили?»

«Що допомагає колективу уникати деструктивних конфліктів або перетворювати їх у конструктивні?»

«Які поради Ви б дали керівнику або колегам для покращення атмосфери в малому бізнесі?»

Вибірка дослідження

Генеральною сукупністю в цьому дослідженні є працівники та керівники малих підприємств різних сфер діяльності в Україні. До неї входять люди, які щодня взаємодіють з колегами та керівництвом і мають досвід участі або спостереження конфліктів у колективі.

Вибірка включає власників бізнесу, керівників підрозділів і рядових працівників, щоб зрозуміти, як конфлікти проявляються на різних рівнях організації та як на них реагують.

Одиницею спостереження є окрема особа, яка відповідає таким критеріям:

- працює у малому підприємстві та бере участь у робочих процесах;
- має досвід участі або спостереження конфліктів у колективі;
- погоджується брати участь у дослідженні та дотримуватися етичних правил.

Цей підхід дає змогу дослідити різні сторони соціальних конфліктів у малому бізнесі та оцінити їхній вплив на ефективність і взаємодію в колективі.

Тип і спосіб відбору

Для дослідження застосовується цілеспрямована якісна вибірка з елементами квотування за такими ознаками: стать, статус у колективі (корінні працівники/нові або тимчасові співробітники), роль у підприємстві, район роботи та зайнятість. Такий підхід дозволяє охопити різні типи конфліктного досвіду та взаємодії у малому бізнесі і порівняти, як соціальні конфлікти проявляються серед різних груп працівників.

Основна логіка відбору полягає не в досягненні статистичної репрезентативності, а у забезпеченні теоретичної насиченості – щоб у вибірці були представлені ключові ролі, типи конфліктів та організаційні ситуації.

Критерії відбору:

Статус у колективі: працівники, які працюють на підприємстві довгий час; нові співробітники, які приєдналися до колективу недавно; тимчасові або сезонні працівники.

Соціальний статус / зайнятість: керівники та менеджери невеликих підприємств, працівники середньої ланки (офіс, виробництво, сфера послуг), підлеглі без постійної фіксованої ролі або стажери.

Стать: забезпечується мінімальний баланс між чоловіками та жінками, можливе включення інших гендерних ідентичностей за згодою учасників.

Такий підхід дає змогу зібрати різноманітні дані про соціальні конфлікти у малому бізнесі, виявити особливості їх виникнення, динаміку та вплив на ефективність роботи колективу і стосунки між працівниками.

Обсяг вибірки.

Для проведення дослідження соціальних конфліктів у малому бізнесі планується залучити 15–18 учасників. Такий обсяг дозволяє отримати достатньо інформації для виявлення основних типів конфліктних ситуацій та закономірностей їхнього розвитку, водночас даючи змогу проводити детальні напівструктуровані інтерв’ю з кожним респондентом. Це забезпечує глибоке розуміння причин виникнення конфліктів, їхніх проявів, а також впливу на продуктивність і моральний клімат колективу.

У вибірці передбачено представлення різних ролей у малому бізнесі:

власників або керівників підприємств, працівників із постійним стажем та нових або тимчасових співробітників. Такий підхід дає змогу простежити, як соціальні конфлікти проявляються на різних рівнях організації та як вони впливають на взаємодію всередині колективу.

За потреби кількість респондентів може бути збільшена, якщо з'являться принципово нові конфігурації поведінки та взаємодії, що допоможуть краще зрозуміти механізми конфліктів у малому бізнесі. Основна мета – досягти теоретичної насиченості даними та сформувати обґрунтовані висновки про соціальні конфлікти як організаційний процес.

Спосіб рекрутингу

Для залучення учасників дослідження використовуватимуться кілька каналів. По-перше, безпосереднє звернення до власників та керівників невеликих компаній і магазинів, а також до їхніх працівників. По-друге, рекрутинг може здійснюватися через професійні спільноти, асоціації малого бізнесу або локальні підприємницькі мережі. По-третє, застосовується метод «сніжкової кулі»: вже опитані учасники можуть рекомендувати колег або знайомих, які відповідають критеріям вибірки. Також можливе використання онлайн-оголошень у професійних групах та соцмережах, де працюють або взаємодіють представники малого бізнесу, із запрошенням взяти участь у напівструктурованому інтерв'ю.

Обсяг вибірки :

Кількість учасників визначається за принципом теоретичної насиченості, тобто відбір триває до того моменту, поки нові інтерв'ю не дають принципово нових даних щодо механізмів виникнення, розвитку та врегулювання соціальних конфліктів у малому бізнесі. Орієнтовно вибірка становитиме 15–18 респондентів, що дозволить охопити різні ролі в організаціях (керівники, власники, працівники) і забезпечить достатньо матеріалу для детального якісного аналізу конфліктних процесів у колективах.

Організація збору даних та етнічні аспекти

Дослідження передбачає проведення напівструктурованих інтерв'ю з

керівниками та працівниками малих підприємств. Основний формат – очні інтерв'ю у зручних приміщеннях компаній чи офісах. За необхідності можлива організація інтерв'ю онлайн через відеозв'язок.

Тривалість одного інтерв'ю становить приблизно 30 хвилин, що дозволяє обговорити ключові аспекти соціальних конфліктів у колективі, їхні причини, механізми та вплив на роботу підприємства.

Фіксація даних здійснюється шляхом аудіозапису (за згодою учасника) із подальшою транскрибацією. Всі матеріали маркуються індивідуальними кодами, щоб гарантувати анонімність респондентів та уникнути розкриття конфіденційної інформації.

Етичні принципи дослідження:

- Інформована згода – кожен учасник отримує письмову інформацію про мету дослідження, добровільність участі та можливість відмовитися від участі на будь-якому етапі.
- Конфіденційність – персональні дані та точні назви підприємств не розкриваються; всі записи та нотатки зберігаються під кодами.
- Психологічна безпека – респонденти можуть утриматися від відповідей на питання, які викликають дискомфорт або стосуються конфліктних ситуацій; за потреби надаються контакти психологічної підтримки.
- Принцип «не нашкодь» – дослідження не повинно загострювати конфлікти або шкодити учасникам чи репутації підприємства; результати використовуються лише для наукового аналізу та узагальнень.

Такий підхід дозволяє отримати глибоку та достовірну інформацію про соціальні конфлікти в малому бізнесі, одночасно забезпечуючи безпеку та комфорт учасників дослідження.

Методика аналізу інтерв'ю

Аналіз інтерв'ю проводиться поетапно. Спершу відбувається ознайомлення з усіма транскрипціями, щоб скласти загальне уявлення про ситуацію в малому бізнесі та конфлікти, що виникають у колективах. Важливо

виділити ключові аспекти організаційного життя: взаємодію керівників і працівників, розподіл обов'язків, стиль управління, комунікаційні канали та індивідуальні ролі в команді.

На наступному етапі здійснюється кодування інтерв'ю. Виділяються основні теми: причини конфліктів, їх прояви, наслідки для роботи колективу та способи врегулювання. Для кожної теми оцінюється емоційний контекст: наприклад, довіра, співпраця або навпаки – напруженість, суперечки, конфліктні ситуації.

Далі проводиться контент-аналіз: визначаються повторювані патерни та моделі поведінки, наприклад, конфлікт як стимул для змін, конфлікт через непорозуміння або конфлікт як загроза стабільності бізнесу. Окремо розглядаються відмінності між керівниками і працівниками, а також між різними типами малого бізнесу.

На фінальному етапі результати кодування і контент-аналізу об'єднуються, щоб сформувати цілісну картину соціальних конфліктів у малому бізнесі. Аналізуємо механізми виникнення конфліктів, їх перебіг і способи врегулювання, а також вплив на ефективність роботи колективу та моральний клімат у команді.

Особлива увага приділяється специфіці малого бізнесу: обмеженим ресурсам, прямій комунікації, швидкому прийняттю рішень та багаторольовості працівників. Це допомагає зрозуміти, як організаційна структура, стиль керівництва та внутрішні комунікації впливають на конфлікти і які підходи можуть бути ефективними для їх конструктивного вирішення.

Додаток Б

ГАЙД

Для проведення напівструктурного глибинного інтерв'ю
«СОЦІАЛЬНИЙ КОНФЛІКТ ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС В МАЛОМУ БІЗНЕСІ»

Тривалість: 30 хв
Формат: індивідуальне глибинне інтерв'ю (офлайн або онлайн)
Респонденти: працівники та керівники малих підприємств, магазини, компанії.

ТЕМА	ПИТАННЯ ДЛЯ ІНТЕРВ'Ю	Обладнання та примітка
1.ВСТУП	(7-10 хв.)	
Мета: встановлення контакту, пояснення мети дослідження та правил інтерв'ю, створення безпечного простору для відкритої розмови	Кроки модератора : Представитися : коротко – спеціальність, роль у дослідженні, досвід роботи з бізнес - процесами. Ознайомити респондента з метою інтерв'ю: «Ми досліджуємо, як виникають і розвиваються соціальні конфлікти у малому бізнесі, як вони впливають на взаємодію в команді та організаційні процеси. Нас цікавить ваш особистий досвід, немає правильних чи неправильних відповідей.» Пояснити правила інтерв'ю: говорити від себе та відкрито; висловлювати власні думки й емоції; можна пропустити будь-яке питання;	

	відповіді не оцінюються.	
2.РОЗІГРІВ: ЗАГАЛЬНЕ ВРАЖЕННЯ ПРО РОБОЧЕ СЕРЕДОВИЩЕ	(5-7хв.)	
Мета : створити легкість у розмові, виявити загальні наративи про колектив, командну атмосферу, початкові відчуття щодо робочого процесу.	ПИТАННЯ: Питання: Як би ви описали атмосферу у вашому колективі? Що подобається у роботі та взаємодії з колегами? Що викликає дискомфорт або напруження? Чи виникають ситуації, коли думки або інтереси членів команди не збігаються?	
3.ОСНОВНИЙ БЛОК: СОЦІАЛЬНИЙ КОНФЛІКТ	(15 хв.)	
Мета: : зрозуміти природу конфліктів, їхній розвиток та вплив на організаційні процеси.	Питання: Які конфлікти ви найчастіше спостерігаєте в колективі? Як ці конфлікти виникають (приклади ситуацій)? Хто зазвичай ініціює конфлікти? Які дії або поведінка призводять до їх ескалації? Як вирішуються конфлікти у вашому колективі?	

	Чи є формальні або неформальні правила/стратегії для врегулювання конфліктів? Який вплив конфлікти мають на робочі процеси та ефективність команди? Чи спостерігаєте ви різницю у конфліктності між керівниками та працівниками, або між новими і більш досвідченими працівниками?	
4.РЕФЛЕКСІЯ	(3-5 хв.) Питання:	

Мета: підсумувати, дати можливість респонденту додати думки, оцінити ідеальні сценарії.	Як би ви хотіли, щоб конфлікти вирішувалися у вашому колективі? Що могло б покращити комунікацію та співпрацю?	
5.ЗАВЕРШЕННЯ	(1-2 хв.)	
	Записувати всі відповіді для подальшої транскрибації та аналізу. Дякувати за участь і підкреслити конфіденційність інформації.	

Додаток В

Респондент: адміністратор кав’ярні (код І,ж, 28, адм)
Тривалість: ~30 хв
[00:00 – 00:24]
Інтерв’юер: Добрий день, дякую, що приєдналися. Нагадаю, що ми досліджуємо, як виникають і проходять соціальні конфлікти в малому бізнесі. Правильних чи неправильних відповідей немає, ви можете пропускати питання, якщо хочете. Готові почати?
Респондентка: Так, звісно
[00:24 – 01:15] Інтерв’юер: Розкажіть трохи про себе — посада, роль у компанії, скільки працюєте
[01:15 – 02:18] Респондентка: Мене звати Ірина, мені 29. Я чотири роки працюю адміністратором у невеликій кав’ярні. У нас десять людей у команді — баристи, кухарі і власник. Я займаюсь графіками, закупівлями, комунікацією між працівниками і вирішенням дрібних конфліктів.
[02:23 – 02:55] Інтерв’юер: А які у вас основні обов’язки, як взаємодієте з колегами?
[02:59 – 03:55] Респондентка: Я більше як координатор. Слідкую, щоб усі нормально спілкувалися і щоб робота йшла без затримок. Якщо хтось має проблему — приходять до мене першою.
2.Розігрів. Загальне враження про робоче середовище
[05:10 – 05:35] Інтерв’юер: Як би ви описали атмосферу у вашому колективі?
[05:41 – 06:38] Респондентка: Вона здебільшого дружня. У нас багато молоді, всі між собою добре ладнають. Але бувають напружені дні, особливо коли завантаженість велика.
[06:44 – 06:57] Інтерв’юер: А що вам подобається в роботі з колегами?
[07:01 – 07:45] Респондентка: Підтримка. Відчуття команди. І мені подобається організовувати роботу — це моя сильна сторона.
[07:51 – 08:10] Інтерв’юер: А що викликає дискомфорт чи напруження?
[08:17 – 09:00] Респондентка: Коли хтось різко відповідає або не робить свою частину роботи. Тоді все “висне” на інших, і це створює напругу.
[09:05 – 09:25] Інтерв’юер: Чи бувають ситуації, коли інтереси або думки членів команди не збігаються?
[09:31 – 10:45] Респондентка: Постійно. Наприклад, зі змінами: кому зручно, кому ні. Або кухня і бар — вони часто по-різному бачать темп роботи.
3.Основний блок: соціальний конфлікт
[10:51 – 11:05] Інтерв’юер: Які конфлікти найчастіше виникають у вашому колективі?
[11:12 – 12:07] Респондентка: Найчастіше через робочі обов’язки — темп роботи, хто повинен робити певні задачі. Ще графіки, свята, розподіл змін.
[12:11 – 12:26] Інтерв’юер: Як вони зазвичай виникають?
[12:31 – 13:25] Респондентка: Часто через тон спілкування. Наприклад, бариста каже: “Давай швидше”, а кухар сприймає це як претензію.
[13:31 –13:45] Інтерв’юер: Хто зазвичай ініціює конфлікт?

[13:53 – 14:30] Респондентка: Ініціатор — той, хто втомився або під стресом. Немає конкретної людини.
[14:37 – 14:55] Інтерв'юер: Що може призвести до ескалації?
[15:01 – 15:55] Респондентка: Якщо люди не проговорюють проблему одразу. Або коли власник робить зауваження при всіх — це часто загострює ситуацію.
[16:04 – 16:20] Інтерв'юер: Як ці конфлікти зазвичай вирішуються?
[16:26 – 17:15] Респондентка: Ми сідаємо і говоримо. Я прошу висловитися по черзі. У більшості випадків цього достатньо.
[17:21 – 17:40] Інтерв'юер: Чи є у вас формальні чи неформальні правила врегулювання?
[17:51 – 18:30] Респондентка: Формальних немає. Але є негласні правила: не сваритись при клієнтах і спершу прийти до мене.
[18:41– 18:58] Інтерв'юер: Який вплив конфлікти мають на робочі процеси?
[19:03 – 19:44] Респондентка: Дуже помітний. Падає швидкість, з'являються помилки. Клієнти це теж відчувають.
[19:56 – 20:11] Інтерв'юер: Чи є різниця між новими/досвідченими або між керівниками й працівниками?
[20:21 – 21:27] Респондентка: Нові частіше конфліктують через невпевненість. Досвідчені — через втому. Керівник буває занадто прямолінійний, і це теж впливає.
4.Рефлексія та завершення
[25:44 – 26:19] Інтерв'юер: Як би ви хотіли, щоб конфлікти вирішувалися у вашому колективі?
[26:21 – 27:00] Респондентка: Щоб ми проговорювали все відразу. І щоб власник робив зауваження більш м'яко, без тиску.
[27:08 – 27:39] Інтерв'юер: Що могло б покращити комунікацію?
[27:48 – 28:36] Респондентка: Короткі командні зустрічі та неформальні зустрічі поза роботою. Це реально згуртовує.
[28:51– 29:11] Інтерв'юер: Дякую вам за участь. Інформація повністю конфіденційна.
[29:21 – 30:03] Респондентка: Дякую вам, було приємно поспілкуватися.
КОДУВАННЯ
Розігрів
Атмосфера та контекст роботи
Цитати:
«Вона здебільшого дружня. У нас багато молоді, всі між собою добре ладнають. Але бувають напружені дні, особливо коли завантаженість велика»
«Підтримка. Відчуття команди. І мені подобається організовувати роботу — це моя сильна сторона»
Коди:

- дружня основа колективу
- вплив навантаження на атмосферу
- підтримка та командна взаємодопомога
- задоволення від організації процесів
- емоційна включеність у роботу

Особливості команди
Цитати:
«Якщо хтось має проблему — приходять до мене першою»
«Відчуття команди мотивує працювати»
Коди:

- координаційна роль адміністратора
- колективна мотивація та підтримка
- готовність звертатися за допомогою
- згуртованість і командний дух

Основний блок – соціальний конфлікт
Джерела напруги
Цитати:
«Найчастіше через робочі обов’язки — темп роботи, хто повинен робити певні задачі. Ще графіки, свята, розподіл змін»
«Часто через тон спілкування. Наприклад, бариста каже: “Давай швидше”, а кухар сприймає це як претензію»
Коди:

- конфлікти через обов’язки та розподіл задач
- графікові суперечки
- критика або сприйняття тону як агресії
- напруженість при високому навантаженні
- різне сприйняття темпу роботи

Типові конфлікти
Цитати:
«Ініціатор — той, хто втомився або під стресом. Немає конкретної людини»
Коди:

- випадковість ініціатора
- конфлікти через втому або стрес
- відсутність персоніфікованої провини

Моменти запуску конфлікту
Цитати:
«Якщо люди не проговорюють проблему одразу. Або коли власник робить зауваження при всіх — це часто загострює ситуацію»
Коди:

- несвоєчасне обговорення проблем
- публічні зауваження як тригер
- підвищена емоційна реакція

Учасники та їхня поведінка
Цитати:
«Нові частіше конфліктують через невпевненість. Досвідчені — через втому. Керівник буває занадто прямолінійний, і це теж впливає»
Коди:

- обережність новачків
- прямолінійність та втому досвідчених

- вплив стилю керівництва на конфліктність
- різні стилі комунікації та реакцій

Наслідки
Цитати:
«Дуже помітний. Падає швидкість, з’являються помилки. Клієнти це теж відчувають»
Коди:

- зниження продуктивності
- поява помилок
- видимість конфлікту для клієнтів
- вплив на сервіс та якість обслуговування

Способи вирішення
Цитати:
«Ми сідаємо і говоримо. Я прошу висловитися по черзі. У більшості випадків цього достатньо»
«Формальних немає. Але є негласні правила: не сваритись при клієнтах і спершу прийти до мене»
Коди:

- обговорення проблем у команді
- черговість висловлювання
- уникнення конфліктів при клієнтах
- внутрішні правила взаємодії

Ефективність
Цитати:
«Приблизно 70–75%. Але деякі конфлікти повторюються через дрібниці»
Коди:

- часткова ефективність
- повторюваність конфліктів
- потреба у постійній увазі до дрібниць

Рефлексія – бажаний стан
Цитати:
«Щоб ми проговорювали все відразу. І щоб власник робив зауваження більш м’яко, без тиску»
«Короткі командні зустрічі та неформальні зустрічі поза роботою. Це реально згуртовує»
Коди:

- прагнення до спокійного обговорення
- більш м’яка комунікація керівника
- регулярні короткі наради
- неформальна взаємодія для згуртування
- бажання стабільності та порядку

Респондент: менеджер невеликого магазину електроніки (код 2, м, 33, мендж)

[00:00 – 00:31] Інтерв’юер: Олександре, дякую, що погодилися. Нагадаю, ми говоримо про конфлікти в колективі, що працює у малому бізнесі. Все конфіденційно.
[00:50 – 01:18] респондент: Так, без проблем, можемо починати.
[01:34 – 02:05] Інтерв’юер: Розкажіть трохи про себе: де працюєте, яка ваша роль?
[02:25 – 02:44] Респондент: Я — Олександр, 33 роки. Працюю менеджером у невеличкому магазині електроніки. У нас магазин на районі, сімейний бізнес. П’ять років уже там. Я відповідаю за прийом товару, консультації, інколи оформлення замовлень і навчання нових хлопців. Команда невелика — четверо продавців і власник.
[02:51– 03:23] Інтерв’ер: Як виглядає ваша взаємодія з колегами?
[03:31 – 04:56] респондент : Та нормально, по-чоловічому, скажімо так. Ми або жартуємо, або мовчки працюємо. Хлопці різні: один дуже швидко вчиться, інший усе робить “на авось”, третій — такий, знаєте, правильний, буквоїд. І я між ними маю баланс тримати.
[05:07 – 05:45] Інтерв’ер : Як ви в цілому оцінюєте робочі стосунки?
Респондент : Буває по-всякому. Ми ж у тісному просторі працюємо. Дві точки, підсобка маленька. Якщо хтось не в настрої — це відчувають усі.
2. Розігрів
[05:58 – 06:10] Інтерв’ер : Як би ви описали атмосферу у своєму колективі?
[06:17 – 07:13] Респондент : Я б сказав — “робоча, але з потенціалом вибухнути”. Всі нормальні хлопці, але кожен зі своїм характером. Якщо день легкий — і атмосфера легка. Якщо навантаження — то таке… “рубежева”.
[07:21 – 07:40] Інтерв’ер : Що вам подобається в роботі?
[07:48 – 08:35] Респондент: Подобається, що я вже все знаю: товар, клієнти, процеси. І що я можу впливати: навчити новачків, підказати. Мені подобається, коли ми працюємо злагоджено, коли без дурні.
[08:48 – 09:13] Інтерв’ер: А що дратує чи створює напруження?
[09:24 — 10:34] респондент : Угу… це коли хтось починає “відмазки” вигадувати. Типу: “Я не встиг”, “Я забув”, “Я не знав”. Або коли людина не слухає, як треба продавати, і робить по-своєму, а потім клієнт незадоволений — і крайнім роблять мене. Оце виснажує.
[10:45 – 10:58] Інтерв’ер: Чи часто бувають моменти, коли думки не сходяться?
Респондент: Постійно. Особливо щодо того, як треба спілкуватися з клієнтами. У кожного своя “школа”.
3. Основний блок : Конфлікти
[11:01– 12:07] Інтерв’ер: Які конфлікти найчастіше трапляються у вас на роботі?
[12:16– 13:28] респондент: Найчастіше — між новими і “старими”. Бо нові думають, що вони розумніші, а старі — що вони знають усе краще. Ще бувають конфлікти через те, що хтось не виконує домовленості: наприклад, чергування, прибирання, оформлення накладних. А ще є такий “прихований” конфлікт: коли власник каже одне, а ми бачимо, що це не працює. Але сперечатися не хоче ніхто.

[13:34 – 14:08] Інтерв’ер: Як зазвичай ці конфлікти починаються?
[14:17 – 15:28] респондент: Часто з дрібниць. Хтось щось не доніс, не виконав, забув, сказав щось різко. Один колега дуже образливий. Він може цілий день ходити і не розмовляти, поки не запитаєш: “Що сталося?”.
[15:37 – 15:58] Інтерв’ер: Хто найчастіше ініціює конфлікт?
[16:06 – 17:18] респондент: Чесно? Молоді. Вони гарячі. Вони одразу реагують, без фільтру. Старші спочатку “переварюють”, а вже потім говорять.
[17:27 – 17:47] Інтерв’ер: Що більше всього загострює конфлікти?
[17:58 – 19:03] респондент: Стрес. Коли задовбують клієнти, коли багато претензій, коли власник пише у чат кожні 10 хвилин. І коли комусь здається, що він працює більше, ніж інші. Це вбиває команду.
[19:09 – 20:27] Інтерв’ер: Як зазвичай вирішуються конфлікти у вашій команді?
[20:36 – 22:01] респондент: Частіше за все — сідаємо в підсобці й просто говоримо. Я зазвичай беру ініціативу, бо інакше вони можуть тиждень ображатися.
Власник втручається тільки коли вже зовсім серйозно, коли хтось готовий звільнятись. Він говорить коротко: “або працюєте, або ні”. І це, доречі, діє.
[22:10 – 22:34] Інтерв’ер: Чи є якісь правила або стратегії вирішення?
[22:47 – 23:48] респондент: Так. Ми домовилися:
не з’ясовувати стосунки при клієнтах;
якщо проблема — говоримо напряму;
не пишемо пасивну агресію в чат.
Але… ну, це в ідеалі. Реальність інша, не завжди виходить виконувати всі пункти
[23:57 –24:19] Інтерв’ер: Як конфлікти впливають на роботу?
[24:26 – 25:57] респондент : Вони реально гальмують продажі. Коли атмосфера погана — клієнти це відчувають. Ніхто не хоче купувати, коли продавці між собою косо дивляться.
[26:07 – 26:17] Інтерв’ер: Є різниця між новими та досвідченими працівниками?
[26:28 – 27:36] респондент: Сто відсотків. Нові дуже емоційні, бояться помилок, інколи захищаються наперед. Старші — цинічніші, типу “я це вже проходив”. У них менше нервів, але більше самолюбства.
4.Рефлексія
[27:48 – 28:11] Інтерв’ер: Як би ви хотіли, щоб конфлікти вирішувались?
[28:26 – 29:06] респондент: Я б хотів, щоб ми говорили спокійно. Без того, щоб хтось накопичував образи. І щоб власник частіше пояснював свої рішення, бо коли ми не розуміємо — це теж створює напруження.
[29:14 – 30:05] Інтерв’ер: Що могло б покращити співпрацю?
[30:28 – 30:57] респондент: Трохи більше поваги і здорової дисципліни. І менше емоцій. Ну і маленькі премії за командну роботу не завадили б. Гроші — хороший миротворець.
КОДУВАННЯ
Розігрів
Атмосфера та контекст роботи
Цитати:
«Вона здебільшого дружня. У нас багато молоді, всі між собою добре ладнають. Але бувають напружені дні, особливо коли завантаженість велика.»

«Підтримка. Відчуття команди. І мені подобається організовувати роботу — це моя сильна сторона.»
«Коли хтось різко відповідає або не робить свою частину роботи. Тоді все “висне” на інших, і це створює напругу.»
Коди:

- дружня, але змінна атмосфера
- підтримка та командний дух
- напруга через нерозподілену роботу
- вплив завантаженості на емоційний стан
- відповідальність координатора як джерело стресу

Особливості команди
Цитати:
«У нас десять людей у команді — баристи, кухарі і власник.»
«Я слідкую, щоб усі нормально спілкувалися і щоб робота йшла без затримок.»
Коди:

- невелика команда
- різні професійні ролі
- залежність ефективності від взаємодії учасників
- чітка роль координатора

Основний блок
Джерела напруги
Цитати:
«Постійно. Наприклад, зі змінами: кому зручно, кому ні. Або кухня і бар — вони часто по-різному бачать темп роботи.»
«Часто через тон спілкування. Наприклад, бариста каже: “Давай швидше”, а кухар сприймає це як претензію.»
Коди:

- розбіжність у графіках і завданнях
- різні робочі темпи
- тон і манера комунікації як тригер
- міжпрофесійні суперечки (кухарі vs бариста)
- стрес через завантаженість

Типові конфлікти
Цитати:
«Найчастіше через робочі обов’язки — темп роботи, хто повинен робити певні задачі.»
«Ще графіки, свята, розподіл змін.»
Коди:

- конфлікти через розподіл завдань
- суперечки щодо графіків
- конфлікти, пов’язані з навантаженням у свята
- боротьба за справедливий розподіл роботи

Моменти запуску конфлікту
Цитати:
«Часто з дрібниць. Хтось щось не доніс, не виконав, забув, сказав щось різко.»
Коди:
- мікротригери
- чутливість до дрібних порушень
- накопичення емоцій у стресові моменти
- Учасники та їхня поведінка

Цитати:
«Ініціатор — той, хто втомився або під стресом. Немає конкретної людини.»
Коди:
- відсутність постійного ініціатора
- вплив стресу та втоми на поведінку
- емоційна реактивність працівників

Ескалація
Цитати:
«Якщо люди не проговорюють проблему одразу. Або коли власник робить зауваження при всіх — це часто загострює ситуацію.»
Коди:
- відкладене обговорення проблем
- публічна критика як каталізатор конфлікту
- підвищена емоційність у стресові моменти

Наслідки
Цитати:
«Дуже помітний. Падає швидкість, з’являються помилки. Клієнти це теж відчувають.»
Коди:
- зниження ефективності роботи
- помилки через напружену атмосферу
- вплив конфліктів на клієнтський досвід

Способи вирішення
Цитати:
«Ми сідаємо і говоримо. Я прошу висловитися по черзі.»
«Формальних немає. Але є негласні правила: не сваритись при клієнтах і спершу прийти до мене.»
Коди:
- стратегія відкритого обговорення
- черговість висловлювань
- негласні правила як регулятор поведінки
- часткова структурованість

Ефективність
Цитати:
«В більшості випадків цього достатньо.»
Коди:

- відносна ефективність усного вирішення
- залежність успіху від дотримання правил
- обмеження через емоційність і стрес

Новачки та досвідчені
Цитати:
«Нові частіше конфліктують через невпевненість. Досвідчені — через втому.»
Коди:

- різний рівень емоційності та впевненості
- вплив досвіду на стиль реагування
- потенційна конфліктність новачків

Рефлексія
Бажаний стан
Цитати:
«Щоб ми проговорювали все відразу. І щоб власник робив зауваження більш м’яко, без тиску.»
Коди:

- прагнення до емоційної стабільності
- бажання прозорого та спокійного обговорення
- запит на м’яку, конструктивну критику

Очікувані покращення
Цитати:
«Короткі командні зустрічі та неформальні зустрічі поза роботою. Це реально згуртовує.»
Коди:

- потреба у регулярних командних зустрічах
- згуртованість через спільну активність
- розвиток комунікації та командного духу

Респондент:Керівниця малого бізнесу

Стаж 6 років

[00:00 – 00:18] Інтерв’ер: Дякую, що знайшли час. Поговоримо про конфлікти в малому бізнесі, їхній розвиток і вплив на командні процеси.

[00:24 – 00:38] респондент: Так, звісно. Я думаю, це актуальна тема.

[00:42 – 01:24] Інтерв’ер: Розкажіть, будь ласка, коротко про себе: ваша роль, обов’язки, скільки працюєте у сфері.

[01:34 – 02:49] респондент: Я власниця невеликого салону краси. У нас шість майстрів: дві перукарки, два майстри манікюру, візажистка і адміністраторка. Я займаюсь усім, що стосується організації: закупівлі, графік, комунікація з клієнтами, реклама, бухгалтерія. Тобто, такий собі “людина-оркестр”. Працюю вже шостий рік.

[02:53 – 03:21] Інтерв’ер: Як би ви описали атмосферу у вашому салоні?

[03:34 – 05:07] Респондент: Я б сказала… тепла, але з моментами різкого похолодання (сміється). Жінки — вони емоційні, і коли ще творчі — то це подвійна емоційність. Атмосфера здебільшого дружня, ми всі давно разом, але конфлікти — бувають. Іноді гучні

Розігрів

[05:12 – 05:34] Інтерв’ер: Що вам найбільше подобається у взаємодії з командою?

[05:41 – 07:01] Респондент: Те, що ми ніби як маленька сім’я. Дівчата підтримують одна одну, якщо хтось хворіє — підміняють. Якщо комусь треба зробити фото для портфоліо — всі допомагають. Є щирість. Це мене гріє.

[07:09 – 07:34] Інтерв’ер: А що викликає напруження?

[07:41– 09:15] Респондент: Конкуренція. У нас все ж малий бізнес: обмежена кількість клієнтів, особливо в окремі дні. І коли хтось “краще записаний”, інші починають нервувати. Ще один тригер — розподіл витратних матеріалів. Хтось витрачає більше, хтось менше — і це теж стає приводом для сперечань.

[09:23 –10: 06] Інтерв’ер: Чи часто виникають ситуації, коли інтереси не збігаються?

Респондент: О, це майже щотижня. Але не завжди вони переростають у конфлікт — інколи просто у “тиху образу”.

Основний блок

[10:20 – 11:18] Інтерв’ер: Які типи конфліктів найчастіше трапляються у вашому колективі?

[11:24 – 13:03] респондент: Є три основні типи.

Перше — графік: хто коли працює, хто забирає кращі години.

Друге — клієнти: якщо клієнт “перейшов” від одного майстра до іншого, це майже завжди образа.

Третє — стиль роботи: у кожної свої стандарти, і вони часом критикують одна одну, навіть коли не треба.

[13:07 – 13:40] Інтерв’ер: Як зазвичай починається конфлікт?

[13:48 – 15:10] Респондент: Мілко. Дуже мілко.

Наприклад: “Чому ти зайняла моє місце біля вікна?”, “Чому ти пересунула мою лампу?”, “Ти знову взяла мої ножиці?”. А потім вони мовчать. І через годину — вже емоційний вибух.

[15:17 – 16:03] Інтерв’ер: Хто найчастіше стає ініціатором конфліктів?

[16:09 – 17:26] Респондент: зітхає) Зазвичай одна з майстринь манікюру. Вона дуже професійна, але все сприймає близько до серця, і будь-яке слово може образити. Але й інші не янголи — просто в неї це звучить голосніше.
[17:34–17:55] Інтерв'ер: Що найбільше ескалує конфлікти?
[18:10–19:43] Респондент: Накопичення невдоволення.Коли люди не говорять одразу, а терплять.А ще — коментарі при клієнтах. Це табу, але інколи емоції перемагають.
[19:52–20:16] Інтерв'ер: Як конфлікти впливають на роботу?
[20:31–22:32] Респондент: Клієнти це відчувають. Якщо між майстрами напруга — атмосфера стає холоднішою, люди менше розслабляються, інколи навіть не повертаються. Плюс команда втрачає ритм: запізнення, різкі відповіді, невміння домовитись про черговість.
[22:37– 23:10] Інтерв'ер: Чи є у вас формальні правила вирішення конфліктів?
[23:25–25:08] респондент: У нас є внутрішнє правило: все обговорювати втрьох — я, адміністраторка і учасники конфлікту. Ми називаємо це "чай і чесна розмова".Але так… інколи люди не хочуть говорити чесно.
[25:17– 25:24] Інтерв'ер: Наскільки ефективно це спрацьовує?
[25:34–27:06] респондент: На 60%. Тобто напруга спадає, але корінь проблеми не зникає. Буває, я проводжу одну і ту ж розмову кожні два місяці, і це виснажує.
[27:12 – 27:44] Інтерв'ер: Чи є різниця між новими і досвідченими працівниками щодо конфліктності?
Респондент: Однозначно. Нові мовчать і бояться сказати. Досвідчені — кажуть надто багато (посміхається).
Рефлексія
[27:50–28:37] Інтерв'ер: Як би ви хотіли, щоб конфлікти вирішувались у вашому колективі?
[28:45–29:28] респондент: Я мрію про те, щоб люди говорили не в емоціях, а в суті.
Не "ти мене дратуєш", а "мені не підходить цей момент, бо…".І щоб була культура вибачень.
[29:31–30:03] Інтерв'ер: Що могло б покращити співпрацю?
[30:07– 31:49] респондент: Думаю, командні зустрічі раз на місяць і чіткіше прописані правила. Бо коли є правила — менше образ.
КОДУВАННЯ
Розігрів
Атмосфера та контекст роботи
Цитати:
«Тепла, але з моментами різкого похолодання… Атмосфера здебільшого дружня, ми всі давно разом, але конфлікти — бувають. Іноді гучні.»
«Те, що ми ніби як маленька сім'я. Дівчата підтримують одна одну… Є щирість. Це мене гріє.»
Коди:

- дружня, але емоційно нестабільна атмосфера
- тривалі робочі взаємини (стійкість команди)
- підтримка та взаємопідмога

- емоційність як фактор напруги
- творча емоційність як подвійний тригер

Джерела напруги
Цитати:
«Конкуренція… обмежена кількість клієнтів, особливо в окремі дні.»
«Розподіл витратних матеріалів. Хтось витрачає більше, хтось менше — і це теж стає приводом для сперечань.»
«О, це майже щотижня. Але не завжди переростає у конфлікт — інколи просто у “тиху образу”.»
Коди:

- конкуренція за клієнтів
- нерівномірний розподіл ресурсів
- часті, але інколи латентні конфлікти
- “тиха образа” як прихований конфлікт

Основний блок
Типи конфліктів
Цитати:
«Є три основні типи. Перше — графік: хто коли працює, хто забирає кращі години. Друге — клієнти: якщо клієнт “перейшов” від одного майстра до іншого, це майже завжди образа. Третє — стиль роботи: у кожної свої стандарти, і вони часом критикують одна одну.»
Коди:

- конфлікти через графік і пріоритетні години
- конфлікти через “переходи” клієнтів
- конфлікти через різні стандарти роботи
- взаємні критики між майстрами

Моменти запуску конфлікту
Цитати:
«Мілко. Дуже мілко. Наприклад: “Чому ти зайняла моє місце біля вікна?”, “Чому ти пересунула мою лампу?”, “Ти знову взяла мої ножиці?”. А потім вони мовчать. І через годину — вже емоційний вибух.»
Коди:

- мікротригери / дрібні порушення
- накопичення невдоволення
- затримка в обговоренні проблем
- емоційний вибух після накопичення

Учасники та їхня поведінка
Цитати:
«Зазвичай одна з майстринь манікюру… Вона дуже професійна, але все сприймає близько до серця, і будь-яке слово може образити.»
Коди:

- часті ініціатори конфліктів (особливості особистості)
- чутливість до критики

- відмінності у реакції між членами команди

Ескалація

Цитати:

«Накопичення невдоволення. Коли люди не говорять одразу, а терплять. А ще — коментарі при клієнтах.»

Коди:

- відкладене обговорення проблем
- публічні зауваження як каталізатор
- контроль атмосфери під час роботи з клієнтами

Наслідки

Цитати:

«Клієнти це відчувають. Якщо між майстрами напруга — атмосфера стає холоднішою… Плюс команда втрачає ритм: запізнення, різкі відповіді, невміння домовитись про черговість.»

Коди:

- вплив на клієнтський досвід
- порушення робочого ритму
- помітні зміни в поведінці команди

Способи вирішення

Цитати:

«Все обговорювати втрьох — я, адміністраторка і учасники конфлікту. Ми називаємо це “чай і чесна розмова”.»

Коди:

- приватні обговорення
- участь керівника у вирішенні
- “формат безпеки” для чесного діалогу
- регулярність вирішення проблем

Ефективність

Цитати:

«На 60%. Напруга спадає, але корінь проблеми не зникає. Буває, я проводжу одну і ту ж розмову кожні два місяці, і це виснажує.»

Коди:

- часткова ефективність
- повторювані розмови через невирішені проблеми
- виснаження керівника
- Новачки та досвідчені

  Цитати:

«Нові мовчать і бояться сказати. Досвідчені — кажуть надто багато (посміхається).»

Коди:

- різниця в стилі комунікації
- боязкість нових працівників
- надмірна прямолінійність досвідчених
- вплив досвіду на конфліктність

Рефлексія
Бажаний стан
Цитати:
«Я мрію про те, щоб люди говорили не в емоціях, а в суті. Не “ти мене дратуєш”, а “мені не підходить цей момент, бо…”. І щоб була культура вибачень.»
Коди:

- прагнення конструктивного обговорення
- культура вибачень
- контроль емоцій під час комунікації

Очікувані покращення
Цитати:
«Командні зустрічі раз на місяць і чіткіше прописані правила. Бо коли є правила — менше образ.»
Коди:

- регулярні командні зустрічі
- чіткі правила та політики
- зниження частоти образ
- превентивна стратегія для уникнення конфліктів

Респондент: керівниця проєктів
(Код 3, ж, 41, кер)
Сфера: невелике ІТ-агентство / віддалена команда
Стаж: 9 років
Тривалість інтерв'ю: ~34 хв

Інтерв'ю
[00:00 – 00:20]
Інтерв'юер: Марина, дякую, що долучилися. Сьогодні поговоримо про конфлікти в малому ІТ-бізнесі.
[00:24 – 00:34]
Респондент: Так, звісно. Тема дуже "жива" для нас.
[00:38 – 01:20]
Інтерв'юер: Розкажіть трохи про себе.
[01:26 – 02:40]
Респондент: Я керую невеликим агентством: веб-розробка, дизайн, супровід сайтів. У нас 12 людей, багато працюють віддалено. Я відповідаю за задачі, клієнтів, дедлайни.
[02:44 – 03:15]
Інтерв'юер: Яка атмосфера у вашій команді?
[03:19 – 05:00]
Респондент: Атмосфера досить спокійна, навіть затишна, але, чесно, інколи — хаотична. Коли віддалено — люди не бачать емоцій одне одного, і це створює свої проблеми.

Розігрів
[05:06 – 05:30]
Інтерв'юер: Що найприємніше у командній роботі?
[05:35 – 06:50]
Респондент: Відчуття автономії. Люди самі планують графік, і це їх мотивує. Коли немає мікроменеджменту — вони творять краще.
[06:55 – 07:20]
Інтерв'юер: А що напружує?
[07:23 – 09:00]
Респондент: Дедлайни. І коли хтось зриває й не попереджає. Тоді весь ланцюг валиться: дизайн не встигає, розробка стоїть, клієнт нервує.

Основний блок
[09:05 – 09:41]
Інтерв'юер: Які типи конфліктів трапляються найчастіше?
[09:44 – 11:30]
Респондент: Перший — "передача задач": один каже, що зробив усе, інший — що передали не те. Другий — різниця в стилі спілкування: хтось пише різко, хтось сприймає це як агресію. Третій — оцінка часу: дизайнер каже, що треба 10 годин, а менеджер — що вистачить 5.
[11:34 – 12:11]
Інтерв'юер: Як ці конфлікти починаються?

[12:13 – 13:44]
Респондент: Зазвичай із повідомлення: короткого, сухого. Хтось пише “зроби це нормально”, а інший читає це як “ти халтурник”. Емоцій в тексті не видно.
[13:48 – 14:21]
Інтерв’юер: Хто частіше ініціює суперечки?
[14:23 – 15:39]
Респондент: Досвідчені розробники. Вони прямолінійні. Але й менеджери інколи відповідають різко, коли клієнт “тисне”.
[15:45 – 16:08]
Інтерв’юер: Що посилює конфлікти?
[16:11 – 17:41]
Респондент: Відсутність “живого” контакту. Люди не говорять голосом, не бачать емоцій, тому легко додумують зайве.
[17:42 – 18:10]
Інтерв’юер: Як це впливає на роботу?
[18:13 – 20:00]
Респондент: Втрачається швидкість. Люди починають перепитувати по 10 разів, щоб не образити. А інколи — ігнорують одне одного.
[20:04 – 20:34]
Інтерв’юер: Чи є правила мінімізації конфліктів?
[20:36 – 22:11]
Респондент: Так, у нас є правило: якщо конфлікт триває більше 3 повідомлень — переходимо в відеодзвінок. Це дуже допомагає.
[22:13 – 22:52]
Інтерв’юер: Наскільки це ефективно?
[22:55 – 24:27]
Респондент: На 80%. Після відео всі стають м’якшими. Але не всі хочуть включати камеру — це теж проблема.
[24:28 – 25:00]
Інтерв’юер: Чи відрізняються нові й досвідчені?
[25:03 – 25:48]
Респондент: Нові бояться задавати питання. Досвідчені інколи “тиснуть” на них.

Рефлексія
[25:52 – 26:30]
Інтерв’юер: Як би ви хотіли, щоб конфлікти вирішувались у майбутньому?
[26:33 – 27:22]
Респондент: Більше емпатії. І трохи менше технічної різкості в стилі спілкування.
[27:25 – 29:00]
Інтерв’юер: Що могло б покращити співпрацю?
[29:02 – 30:20]
Респондент: Спільні офлайн-зустрічі. Хоч раз на квартал. Коли люди бачать одне одного — вони менше сваряться.
КОДУВАННЯ
Розігрів

Атмосфера та контекст роботи
Цитати:
«Атмосфера досить спокійна, навіть затишна, але, чесно, інколи — хаотична. Коли віддалено — люди не бачать емоцій одне одного, і це створює свої проблеми.»
Коди:

- спокійна, затишна атмосфера
- віддалена робота як джерело комунікаційних проблем
- хаотичність у певні моменти
- відсутність невербальних сигналів як фактор напруги

Джерела задоволення / напруження
Цитати:
«Відчуття автономії. Люди самі планують графік, і це їх мотивує.»
«Дедлайни. І коли хтось зриває й не попереджає. Тоді весь ланцюг валиться: дизайн не встигає, розробка стоїть, клієнт нервує.»
Коди:

- автономія і самостійність як мотиватор
- стрес через дедлайни
- залежність процесів один від одного (ланцюгова взаємозалежність)
- порушення графіків як джерело конфліктів

Основний блок
Типи конфліктів
Цитати:
«Перший — “передача задач”: один каже, що зробив усе, інший — що передали не те. Другий — різниця в стилі спілкування: хтось пише різко, хтось сприймає це як агресію. Третій — оцінка часу: дизайнер каже, що треба 10 годин, а менеджер — що вистачить 5.»
Коди:

- конфлікти через передачу завдань
- конфлікти через різний стиль спілкування (текст / тон)
- конфлікти через оцінку часу на виконання
- відмінності в сприйнятті повідомлень

Моменти запуску конфлікту
Цитати:
«Зазвичай із повідомлення: короткого, сухого. Хтось пише “зроби це нормально”, а інший читає це як “ти халтурник”. Емоцій в тексті не видно.»
Коди:

- сухі / короткі повідомлення як тригер
- текстова комунікація без невербальної інформації
- додумування негативу / інтерпретації

Учасники та їхня поведінка
Цитати:

«Досвідчені розробники. Вони прямолінійні. Але й менеджери інколи відповідають різко, коли клієнт “тисне”.»
Коди:

- прямолінійність як джерело конфлікту
- різка реакція менеджерів під стресом
- взаємодія залежно від досвіду

Ескалація
Цитати:
«Відсутність “живого” контакту. Люди не говорять голосом, не бачать емоцій, тому легко додумують зайве.»
Коди:

- відсутність відео / невербальної комунікації
- домисли як прискорювач конфлікту
- дистанційний формат як каталізатор

Наслідки
Цитати:
«Втрачається швидкість. Люди починають перепитувати по 10 разів, щоб не образити. А інколи — ігнорують одне одного.»
Коди:

- зниження ефективності роботи
- перепитування та затримки у виконанні
- ігнорування колег як наслідок конфлікту

Способи вирішення
Цитати:
«Якщо конфлікт триває більше 3 повідомлень — переходимо в відеодзвінок. Це дуже допомагає.»
Коди:

- переведення комунікації у відео для зняття напруги
- обговорення конфліктів “в живу”
- обмеження текстових суперечок

Ефективність
Цитати:
«На 80%. Після відео всі стають м’якшими. Але не всі хочуть включати камеру — це теж проблема.»
Коди:

- висока, але не абсолютна ефективність
- опір використанню відео як бар’єр
- тимчасове зняття напруги

Новачки та досвідчені
Цитати:
«Нові бояться задавати питання. Досвідчені інколи “тиснуть” на них.»
Коди:

- страх новачків
- тиск досвідчених

- різниця в сприйнятті інформації та комунікації

Рефлексія
Бажаний стан
Цитати:
«Більше емпатії. І трохи менше технічної різкості в стилі спілкування.»
Коди:

- прагнення до емпатичної комунікації
- зменшення різкості у технічних повідомленнях
- контроль тону як спосіб уникати конфліктів

Очікувані покращення
Цитати:
«Спільні офлайн-зустрічі. Хоч раз на квартал. Коли люди бачать одне одного — вони менше сваряться.»

- Коди:
- спільні зустрічі для згуртування команди
- офлайн-контакт як превентивний метод
- зниження дистанційної напруги

Респондент: власник
Сфера: сімейна міні-пекарня (код 3, м, 47, власн)
Тривалість інтерв'ю: ~32 хв

Інтерв'ю
[00:00 – 00:17]
Інтерв'юер: Вікторе, дякую за участь. Поговоримо про конфліктність у сімейному малому бізнесі.
[00:20 – 00:40]
Респондент: Дякую. У нас цього добра вистачає (сміється).
[00:42 – 01:15]
Інтерв'юер: Розкажіть трохи про себе та пекарню.
[01:20 – 02:51]
Респондент: У нас невелика пекарня-шоурум. Робимо хліб, круасани, пироги. Команда — 5 пекарів, продавчиня і я. Я займаюсь рецептурами, обладнанням, постачанням. Це сімейний бізнес: зі мною працює син і племінниця.
[02:53 – 03:18]
Інтерв'юер: Яка атмосфера?
[03:22 – 04:55]
Респондент: Атмосфера домашня, але… інколи надто домашня. Бо коли родичі — межі стираються. Можуть і посваритися прямо серед ночі під час випічки.

Розігрів
[05:02 – 05:27]
Інтерв'юер: Що вам подобається у роботі з командою?
[05:30 – 06:40]
Респондент: Те, що всі горять справою. Ми можемо годинами вибирати дрібні деталі: якого кольору скоринка, яка температура ферментації.
[06:43 – 07:05]
Інтерв'юер: А що створює напруження?
[07:10 – 08:40]
Респондент: Втома. Ми працюємо зранку, інколи з 4:30. Люди недоспані — емоційні. І ще — різниця в підходах: молодь хоче експериментів, старші — стабільності.

Основний блок
[08:45 – 09:18]
Інтерв'юер: Які конфлікти типові?
[09:21 – 11:05]
Респондент: Технологічні: "ти недобродив тісто", "ти перепік булочки". Друге — розподіл відповідальності: хто миє деко, хто робить заготовки. Третє — сімейні: "ти мене не слухаєш" і "ти ставишся до мене як до дитини".
[11:08 – 11:40]
Інтерв'юер: Як вони починаються?
[11:43 – 13:15]
Респондент: З дрібниці. Наприклад, хтось пересунув тістоміс. І все — починається: "Я ж просив так не робити". А потім підключаються старі образи.

[13:18 – 13:44]
Інтерв’юер: Хто частіше ініціює?
[13:47 – 15:02]
Респондент: Мій син. Він емоційний і дуже відданий справі. Але племінниця теж не відстає — вона перфекціоністка.
[15:06 – 15:40]
Інтерв’юер: Що загострює ситуацію?
[15:44 – 17:25]
Респондент: Шум, поспіх, коли треба швидко викласти партію круасанів. Тоді всі на нервах. І коли родичі — говорять різкіше, ніж треба.
[17:28 – 17:55]
Інтерв’юер: Як впливає на роботу?
[18:00 – 19:42]
Респондент: Хліб — це емоційна справа. Коли нервуєш — руки працюють гірше. Тісто “читає” людину, як я кажу. І клієнти потім відчувають різницю.
[19:45 – 20:10]
Інтерв’юер: Чи є способи вирішення конфліктів?
[20:15 – 21:55]
Респондент: Ми практикуємо “пекарську паузу”: якщо сварка — зупиняємося, кожен виходить на повітря на 5 хвилин. Але діє не завжди.
[21:58 – 22:32]
Інтерв’юер: Наскільки це ефективно?
[22:35 – 23:55]
Респондент: На 40%. Бо сімейні образи — вони міцні.
[23:59 – 24:28]
Інтерв’юер: Чи є різниця між “родичами” та найманими працівниками?
[24:31 – 25:20]
Респондент: Наймані спокійніші. Родичі — емоційніші. Але й відданіші.

Рефлексія
[25:22 – 26:05]
Інтерв’юер: Як би ви хотіли, щоб конфлікти вирішувались?
[26:10 – 26:55]
Респондент: Без крику. І щоб ми не змішували роботу з сімейними питаннями.
[26:58 – 28:20]
Інтерв’юер: Що могло б покращити співпрацю?
[28:25 – 29:58]
Респондент: Чіткі ролі. Хто за що відповідає. І, можливо, невелике навчання з комунікації.
КОДУВАННЯ
Розігрів
Атмосфера та контекст роботи
Цитати:
«Атмосфера домашня, але інколи надто домашня.»
«Можуть і посваритися прямо серед ночі під час випічки.»
«Працюємо зранку, інколи з 4:30, люди недоспані.»
Коди:

- домашня, але емоційно насичена атмосфера
- стерті межі між роботою та сімейними ролями
- вплив ранніх змін і недосипання
- робота у фізично та часово напружених умовах
- хронічна втома як емоційне тло

Особливості команди
Цитати:
«Команда невелика: 5 пекарів, продавчиня і я.»
«Це сімейний бізнес: працює син і племінниця.»
«Усі горять справою.»
«Молодь хоче експериментів, старші — стабільності.»
Коди:

- змішані типи стосунків (професійні + родинні)
- різні покоління в команді
- різні підходи до роботи
- висока залученість працівників
- сильний перфекціоністський настрій у частини команди

Основний блок
Джерела напруги
Цитати:
«Втома. Недоспані — емоційні.»
«Молодь хоче експериментів, старші — стабільності.»
«Коли треба швидко викласти партію круасанів — всі на нервах.»
«Шум, поспіх.»
Коди:

- фізичне перевантаження як фактор конфліктності
- різні професійні стилі (традиційність vs експериментальність)
- робочий темп і тиск швидкості
- шумове навантаження
- емоційність, пов’язана з раннім режимом роботи

Типові конфлікти
Цитати:
«Технологічні: ти недобродив тісто, ти перепік булочки.»
«Хто миє деко, хто робить заготовки.»
«Сімейні: ти мене не слухаєш.»
Коди:

- конфлікти щодо стандартів якості
- конфлікти через дотримання технологій
- суперечки про розподіл обов’язків
- сімейні образи, що вплітаються в робочі процеси
- боротьба за справедливий розподіл «менш приємної» роботи

Моменти запуску конфлікту
Цитати:

«З дрібниці. Наприклад, хтось пересунув тістоміс.»
«Потім підключаються старі образи.»
Коди:

- мікротригери (пересування обладнання, дрібні порушення порядку)
- чутливість до дрібниць на тлі втоми
- “історичні” образи як каталізатор
- зниження толерантності до помилок
- імпульсивна реактивність у стресові моменти

Учасники та їхня поведінка
Цитати:
«Син емоційний і дуже відданий справі.»
«Племінниця — перфекціоністка.»
«Наймані спокійніші.»
Коди:

- емоційний темперамент молодших членів команди
- перфекціонізм як джерело конфліктів
- різниця між родичами й найманими працівниками
- родинна прямолінійність
- різний стиль комунікації всередині групи

Ескалація
Цитати:
«Шум, поспіх — і всі на нервах.»
«Коли родичі — говорять різкіше, ніж треба.»
Коди:

- робоча напруга як прискорювач конфліктів
- огрубіння комунікації між родичами
- підвищена емоційність у пікові моменти
- накопичення роздратування
- перехід від технічних питань до особистісних

Наслідки
Цитати:
«Коли нервуєш — руки працюють гірше.»
«Тісто читає людину.»
«Клієнти відчувають різницю.»
Коди:

- погіршення якості продукції
- зниження концентрації
- порушення командної координації
- емоційне перенесення на виробничий результат
- вплив конфліктів на клієнтський досвід

Способи вирішення
Цитати:
«Практикуємо “пекарську паузу”: вийти на повітря на 5 хвилин.»
«Діє не завжди.»

Коди:
- стратегія “короткої паузи”
- тимчасове розмежування учасників конфлікту
- індивідуальна рефлексія
- часткова дієвість через сімейний контекст
- нестача структурованих правил взаємодії

Ефективність
Цитати:
«На 40%.»
«Сімейні образи міцні.»
Коди:
- часткова ефективність методів
- глибина сімейних конфліктів
- обмеженість впливу формальних правил
- стабільність характерів учасників
- труднощі у відокремленні ролей “родич–працівник”

Новачки та досвідчені / родичі та наймані
Цитати:
«Наймані спокійніші.»
«Родичі емоційніші, але й відданіші.»
Коди:
- різний емоційний рівень
- більша конфліктність у родинних зв’язках
- відданість як компенсаторний фактор
- неформальна ієрархія
- різний стиль робочої поведінки

Рефлексія
Бажаний стан
Цитати:
«Без крику.»
«Не змішувати роботу з сімейними питаннями.»
Коди:
- потреба в емоційній стабільності
- бажання відокремлювати сімейні й робочі ролі
- запит на спокійне вирішення конфліктів
- потреба у зменшенні напруги

прагнення до поваги у спілкуванні
Очікувані покращення
Цитати:
«Чіткі ролі.»
«Можливо, навчання з комунікації.»
Коди:
- потреба у формалізації обов’язків
- структуризація відповідальності

- розвиток комунікаційних навичок
- зменшення хаотичності процесів
- запит на професійний розвиток команди

Сфера: ремонтно-будівельна бригада (малий сервісний бізнес)
Респондент: бригадир (код 4, М, 38, бригдр)
Тривалість інтерв'ю: ~35 хв

Інтерв'ю
[00:00 – 00:15]
Інтерв'юер: Сергію, дякую, що знайшли час. Хочу поговорити про те, як конфлікти виникають у малих ремонтних командах, і як вони впливають на процес.
[00:18 – 00:36]
Респондент: Та будь ласка. Ремонт без конфліктів — це як борщ без солі. Воно ніби й можливе, але на практиці рідкість (сміється).
Вступ
[00:40 – 01:18]
Інтерв'юер: Розкажіть трохи про себе й вашу бригаду.
[01:22 – 03:05]
Респондент: Я бригадир уже років дванадцять. Починав як плиточник, а потім виріс до керівника маленької команди. У нас четверо хлопців: два універсали, один електрик і один, скажімо так, "майстер настрій" — сьогодні він штукатур, завтра маляр. Такий собі артист (посміхається).
Я займаюся всім: домовляюся з клієнтами, закуповую матеріали, розподіляю задачі, контролюю якість. Ну і, звісно, працюю разом з усіма, бо в ремонті авторитет не будується на словах — тільки на ділах.

Атмосфера в команді
[03:08 – 03:32]
Інтерв'юер: Як би ви описали атмосферу у вашій бригаді?
[03:36 – 05:35]
Респондент: Вона… жива. Іноді надто жива. Багато жартів, іноді грубуватих, але без злості. Хлопці дружні, бо працюємо разом роками, ми вже знаємо одне одного до дрібниць: хто як п'є чай, хто яку музику слухає, хто коли мовчить — значить, злий.
Але як тільки з'являються складні задачі чи довгі зміни — всі стають гостріші. Робота фізично важка, пил, шум, спека або холод, усе це давить на нерви. І в такі моменти жарт може швидко перерости в образу.

Розігрів
[05:40 – 06:05]
Інтерв'юер: Що вам найбільше подобається в роботі з командою?
[06:10 – 07:50]
Респондент: Те, що хлопці реально майстерні. Я можу спати спокійно — знаю,

що вони не зроблять дурниць. І ще — ми розуміємо одне одного без слів. Я тільки показую на стіну — і вже всі знають, хто що має робити. Це рідкість.

[07:52 – 08:15]
Інтерв'юер: А що створює напруження?
[08:18 – 10:26]
Респондент: О, тут цілий список.
По-перше, темп роботи. Один працює швидко, інший повільно — і починаються закиди: "Та що ти копаєшся".
По-друге, якість. Двоє майстрів — перфекціоністи. Для них кожен міліметр має значення. А інший хлопець — "роблю добре, але без фанатизму". І вони зіштовхуються лобами.
По-третє, непорозуміння з клієнтами. Коли клієнт десять разів передумує, хлопці починають нервувати: "Що ти їм пообіцяв знову?"
І ще — побутові моменти: музика гучна, перфоратор працює, пил летить — усе це дратує.

Основний блок
Типи конфліктів
[10:30 – 11:05]
Інтерв'юер: Які конфлікти трапляються найчастіше?
[11:08 – 13:40]
Респондент: Найчастіше — розподіл робіт.
Є "важкі" етапи: демонтаж, стяжка. Є легші: фарбування, підклейка плінтусів. І всі хочуть робити те, що простіше та чистіше.
Другий тип — якість виконання. Один майстер бачить, що другий клеїть плитку "не з молитвою". І починається: "Ну подивись, ну це ж не рівно!".
Третій — дедлайни. Ми залежимо від постачання матеріалів, і коли все затягується — винних шукають у команді.
Четвертий — фінансові питання, але це рідко. Ми платимо стабільно, але коли клієнт затримує гроші — нервують усі.

Як починається конфлікт?
[13:43 – 14:10]
Інтерв'юер: З чого зазвичай стартує конфлікт?
[14:14 – 15:58]
Респондент: З маленької шпильки.
Наприклад:
— "Ти що, не міг нормально вирівняти?"
— "А ти що, сліпий?"
І все — пішло.
Або хтось без попередження взяв інструмент іншого. Це святе — інструмент у майстра як зубна щітка, особисте.
Ще буває, що хлопці жартують, але хтось не в настрої — і тоді жарт перетворюється на сварку.

Хто ініціює?

[16:02 – 16:36]
Інтерв’юер: Хто найчастіше стає ініціатором?
[16:40 – 18:28]
Респондент: Молодий хлопець. Він амбітний, гарячий. Дуже добре працює, але коли щось йому не подобається — одразу у відкриту конфронтацію.
Але й старші інколи можуть “вибухнути”, просто тихіше. Вони не кричать, вони мовчать… і це гірше. Бо ображаються надовго.

Що ескалує?
[18:30 – 18:55]
Інтерв’юер: Що загострює конфлікт?
[18:58 – 20:52]
Респондент: Усе, що пов’язано з втомою:
— довгі дні,
— важкі матеріали,
— робота в холодному приміщенні,
— затримки зі сторони клієнта.
Коли люди виснажені, вони сприймають навіть звичайні слова як критику. І ще: якщо хтось працює повільніше, інші відчувають несправедливість.

Вплив на роботу
[20:55 – 21:30]
Інтерв’юер: І як це впливає на проєкт?
[21:34 – 23:26]
Респондент: Сповільнює. Бо команда перестає працювати злагоджено.
Хтось робить свою частину і не перевіряє сумісність з іншими. Хтось мовчить і не каже, що щось не встигає. І в результаті якість страждає — а це найгірше.

Правила вирішення
[23:28 – 24:00]
Інтерв’юер: Як ви вирішуєте конфлікти?
[24:03 – 26:00]
Респондент: Є правило “вийти на балкон”. Це наша маленька стратегія.
Хлопці по черзі виходять “подихати”. А потім я розмовляю з кожним окремо, потім — разом.
Ще я завжди прошу:
— “Кажи по суті, не по людині”.
Бо у нас буває, що замість “ти неправильно поставив маяк” кажуть “та ти завжди так”.

Ефективність
[26:03 – 27:22]
Інтерв’юер: Наскільки це працює?
[27:26 – 28:48]
Респондент: Ну… на половину. Люди ті самі, характери ті самі. Але проговорити — це вже пів кроку до миру.
Нові vs досвідчені

[28:52 – 29:28]
Інтерв’юер: Чи відрізняються нові й старі працівники за поведінкою в конфлікті?
[29:32 – 31:08]
Респондент: Нові — тихі, бояться слово сказати. Досвідчені — як генерали. Але з досвідченими є плюс: вони чесні, без маніпуляцій. Якщо не подобається — кажуть прямо.

Рефлексія
[31:12 – 31:55]
Інтерв’юер: Як би вам хотілось, щоб конфлікти вирішувались?
[32:00 – 33:02]
Респондент: Щоб люди не тримали зла. І щоб не переходили на особистості. Бо робота роботою, а дружба дорожча.

[33:05 – 35:07]
Інтерв’юер: Що могло б покращити співпрацю?
Респондент:
Чіткі ролі. Прописані.
Щоб не було питань: хто відповідає за гіпсокартон, хто за електрику, хто за фініш.
І ще — невеликі премії за командний результат. Це завжди об’єднує.

КОДУВАННЯ
Розігрів:
Атмосфера та контекст роботи
Цитати:
«Ремонт без конфліктів — це як борщ без солі»
«Атмосфера жива, іноді надто жива»
«Фізично важка робота, пил, шум, спека або холод»
Коди:
- природність конфліктів
- жива, емоційна атмосфера
- вплив фізичних умов
- стресове середовище
- втома як фон

Особливості команди
Цитати:
«Майстер настрій»
«Розуміємо один одного без слів»
«Кожен має власний темп»
Коди:
- неформальні ролі
- різний рівень майстерності
- різний темп роботи

- сформована команда
- знання характерів

Основний блок:

Джерела напруги

Цитати:

«Один працює швидко, інший повільно»

«Перфекціоністи проти “роблю добре, але без фанатизму”»

«Клієнт десять разів передумує»

Коди:

- нерівномірність темпу
- різні стандарти якості
- зміни вимог клієнтів
- робочий тиск
- побутові подразники (музика, пил)

Типові конфлікти

Цитати:

«Усі хочуть робити легшу роботу»

«Клеїть плитку не рівно»

«Дедлайни»

«Фінансові питання»

Коди:

- конфлікти розподілу роботи
- конфлікти стандартів якості
- дедлайни та затримки
- фінансова напруженість
- боротьба за “чистіші” задачі
- . Моменти запуску конфлікту

Цитати:

«З маленької шпильки»

«Взяв інструмент іншого»

«Жарт не в тему»

Коди:

- дрібні провокації
- недоторканність інструментів
- невдалий гумор
- емоційна чутливість
- імпульсивність

Учасники та їх поведінка

Цитати:

«Молодий — гарячий, одразу в конфронтацію»

«Старші мовчать, але ображаються надовго»

Коди:

- темперамент як чинник
- відкрита vs прихована агресія

- вікові відмінності
- накопичення образ

Ескалація
Цитати:
«Коли виснажені, навіть слова як критика»
«Відчуття несправедливості»
Коди:

- втома як тригер
- перевантаження
- відчуття нерівності
- емоційне вигорання

Наслідки
Цитати:
«Команда перестає працювати злагоджено»
«Хтось не каже, що не встигає»
«Якість страждає»
Коди:

- втрата координації
- приховування проблем
- падіння продуктивності
- ризики для якості

Способи вирішення
Цитати:
«Вийти на балкон»
«Кажи по суті, не по людині»
Коди:

- тактика “пауза”
- індивідуальні розмови
- командні обговорення
- фокус на дії, не особистості
- комунікаційні правила

Ефективність
Цитати:
«Працює наполовину»
«Люди ті самі, характери ті самі»
Коди:

- часткова ефективність
- стабільність характерів
- обмеженість впливу керівника

11. Новачки та досвідчені
Цитати:
«Нові — тихі. Досвідчені — як генерали»
«Чесні, кажуть прямо»

Коди:

- різний стиль взаємодії
- сором’язливість новачків
- прямолінійність старших
- ієрархія в команді

Рефлексія:

Бажаний стан

Цитати:

«Щоб не переходили на особистості»

«Щоб не тримали зла»

Коди:

- потреба в емоційній гігієні
- бажання швидких примирень
- запит на конструктивність

Очікувані покращення

Цитати:

«Чіткі ролі, прописані»

«Премії за командний результат»

Коди:

- потреба у формалізації
- чіткий розподіл відповідальності
- стимулювання колективного результату

Респондент: керуюча магазину (Код 5, Ж, 25, керівник)
Сфера: роздрібний магазин одягу (ритейл)

Тривалість інтерв'ю: ~34 хв
Інтерв'ю
[00:00 – 00:13]
Інтерв'юер: Катерино, рада, що ви приєдналися. Ми поговоримо про конфлікти в ритейлі.
[00:16 – 00:30]
Респондент: Так, звісно. У нас це майже частина роботи (сміється).
Вступ
[00:33 – 01:05]
Інтерв'юер: Розкажіть про себе та магазин.
[01:08 – 02:30]
Респондент: Я керую невеликим магазином жіночого одягу у торговому центрі. У нас чотири продавчині на зміну, але графік плаваючий, тому сумарно шість. Плюс мерчандайзер, вона відповідає за зонування, вітрини, стилі.
Я займаюся всім, що стосується організації:
— графік,
— звіти,
— контроль продажів,
— навчання персоналу,
— ревізії,
— і ще купа дрібних речей.

Атмосфера
[02:35 – 03:05]
Інтерв'юер: Яка атмосфера?
[03:08 – 05:28]
Респондент: Атмосфера змінна, як погода.
Коли багато клієнтів — є драйв, сміх, допомога. Дівчата між собою радяться, пропонують образи, підбирають взуття під сукні.
Але коли магазин пустий — починаються підозри, ревнощі, емоційні коливання. Все-таки це жіночий колектив, і всі хочуть показати результат. Плюс у нас зарплата частково залежить від продажів, і це створює додатковий тиск.

Розігрів
[05:32 – 05:54]
Інтерв'юер: Що вам подобається в команді?
[05:58 – 07:34]
Респондент: Вони творчі. Можуть з нічого зробити образ, що виглядає як з глянцю. І клієнтки це дуже цінують.
Також подобається, що дівчата підтримують одна одну в моменти навантаження. Якщо клієнт "важкий", вони можуть підстрахувати.

[07:36 – 08:02]
Інтерв’юер: А що породжує напруження?
[08:05 – 10:10]
Респондент: Головний тригер — боротьба за клієнтів.
У нас правило: “хто перший підійшов — того клієнт”. Але буває, що клієнт сам переходить до іншої продавчині. І тоді починаються образи:
— “Ти навмисне забрала!”
— “Ні, вона сама підійшла!”
Другий тригер — вітрини й оформлення залу. У всіх свій стиль, своє бачення. Мерчандайзер виставить, а продавчиніпотім переставлять “бо так краще”.

Основний блок
Типи конфліктів
[10:15 – 10:45]
Інтерв’юер: Які конфлікти найчастіші?
[10:48 – 13:20]
Респондент:
1. Конкуренція за продажі.
Коли під кінець місяця всі бачать статистику, тоді найбільше сварок.
2. Розподіл графіка.
Усі хочуть вихідні на свята й вечірні зміни, бо там більше покупців.
3. Критика стилю.
Одна продавчиня може сказати іншій, що “таке не продається”, і це звучить як атака.
4. Спілкування з клієнтами.
Якщо одна неправильно проконсультувала, інша виправляє — і це сприймається як “ти вчиш мене працювати”.

Як починається конфлікт
[13:24 – 13:55]
Інтерв’юер: З чого зазвичай починається конфлікт?
[13:58 – 15:44]
Респондент: З невербальних речей.
Погляд, жест, важкий зітх. Хтось гучніше зачинив шафу, хтось переклав манекен, не спитавши.
А потім це переходить у пасивну агресію:
— “Роби як знаєш”,
— “Ти ж у нас головна”,
— “Та роби сама той манекен, якщо така ідеальна”.

Хто ініціює?
[15:48 – 16:20]
Інтерв’юер: Хто частіше починає конфлікт?
[16:24 – 18:00]
Респондент: Є одна дівчина — дуже амбітна. Вона вміє продавати, але болісно

реагує на будь-які поради. Вона зазвичай перша скаже різко.
А інші — хтось мовчить і терпить, хтось відповідає одразу.

Ескалація
[18:03 – 18:32]
Інтерв'юер: Що загострює конфлікт?
[18:36 – 20:40]
Респондент: Нудні зміни.
Коли людей мало, у продавчинь з'являється забагато часу "думати". І вони домислюють, що хтось когось обговорює, хтось незадоволений.
А ще — коли клієнтка робить зауваження. Дівчата сприймають це дуже персонально і потім зганяють емоції одна на одній.

Вплив на роботу
[20:43 – 21:15]
Інтерв'юер: Як це впливає на роботу?
[21:19 – 23:45]
Респондент: На сервісі це видно моментально.
Якщо дві продавчині не розмовляють — клієнтка відчуває напругу.
Примірочні довше зайняті, бо вони не координуються, хто що робить.
Іноді клієнтки навіть питають: "У вас щось сталося?" — і це удар по репутації.

Правила вирішення конфліктів
[23:49 – 24:18]
Інтерв'юер: Як ви вирішуєте такі ситуації?
[24:21 – 26:30]
Респондент: У нас є правило "короткої зустрічі". Сідаємо на 10–15 хвилин і говоримо: що сталось, хто як відчув, як уникнути повторення.
І я завжди наголошую:
— "Говоримо без оцінок особистості, тільки про дії".

Ефективність
[26:32 – 27:15]
Інтерв'юер: Наскільки це ефективно?
[27:18 – 28:40]
Респондент: Десь на 70%.
Проблема в тому, що емоції швидко спалахують. І навіть якщо сьогодні ми все обговорили — завтра може бути нова історія.

Нові vs досвідчені
[28:43 – 29:10]
Інтерв'юер: А різниця між новими та досвідченими?
[29:14 – 30:22]
Респондент: Новачки дуже стараються. Вони боязкі, уважні, слухають усіх.
Досвідчені — впевнені, інколи різкі. Але вони швидко заспокоюються, бо вже проходили ці всі ситуації.

Рефлексія
[30:25 – 31:10]
Інтерв’юер: Як би ви хотіли, щоб конфлікти вирішувались?
[31:15 – 32:20]
Респондент: Спокійніше. Більше аргументів, менше емоцій.
І щоб кожна розуміла: ми працюємо не одна проти одної, а всі разом за результат.

[32:24 – 34:10]
Інтерв’юер: Що могло б покращити співпрацю?
Респондент:
Командні активності.
Майстер-класи, навчання у стилістів, фотосесії.
Коли вони разом створюють щось творче — це їх зближує більше, ніж будь-які “розмови по душам”.
КОДУВАННЯ
Розігрів
Атмосфера та контекст роботи
Цитати:
«Атмосфера змінна, як погода»
«Коли багато клієнтів — є драйв, сміх, допомога»
«Коли магазин пустий — починаються підозри, ревнощі»
«Зарплата частково залежить від продажів — це додає тиску»
Коди:
• мінливість атмосфери
• вплив навантаження на настрій
• емоційна конкуренція
• залежність емоцій від продажів
• ревнощі та підозри як фон
• чутливість колективу до зовнішніх факторів

Особливості команди
Цитати:
«Вони творчі»
«Можуть з нічого зробити образ, що виглядає як з глянцю»
«Підстраховують одна одну з важкими клієнтами»
Коди:
• творча спрямованість
• естетична компетентність
• готовність підтримати
• колективна взаємодопомога
• емоційна включеність у процес

Основний блок
Джерела напруги
Цитати:
«Боротьба за клієнтів»

«Хто перший підійшов — того клієнт»
«Вітрини переставляють, бо “так краще”»
«У кожної своє бачення стилю»
Коди:
• конкуренція за продажі
• боротьба за ресурси (клієнти)
• естетичні розбіжності
• прагнення контролювати простір
• суперечки щодо ролей та повноважень
• високий персональний внесок у результат

Типові конфлікти
Цитати:
«Під кінець місяця найбільше сварок»
«Усі хочуть вихідні на свята»
«Критика стилю звучить як атака»
«Ти мене вчиш працювати»
Коди:
• конфлікти за продажі
• графікові конфлікти
• естетичні суперечки
• втручання у роботу колеги
• сприйняття поради як критики
• конкуренція за “вигідні зміни”

Моменти запуску конфлікту
Цитати:
«Погляд, жест, важкий зітх»
«Хтось голосно зачинив шафу»
«Переклала манекен — і все»
«Роби як знаєш»
«Та роби сама, якщо така ідеальна»
Коди:
• невербальні тригери
• чутливість до дрібних сигналів
• пасивна агресія
• символічні “порушення території”
• імпульсивні реакції
• накопичене роздратування

Учасники та їхня поведінка
Цитати:
«Є одна дівчина — дуже амбітна»
«Болісно реагує на будь-які поради»
«Інші — хтось мовчить, хтось відповідає одразу»
Коди:
• амбіційність як фактор конфліктності

• висока чутливість до зауважень
• різний тип реакцій: агресивний / пасивний
• індивідуальні стилі взаємодії
• емоційна нестійкість окремих учасниць

Ескалація
Цитати:
«Нудні зміни загострюють усе»
«Коли мало людей — починають домислювати»
«Клієнтка зробила зауваження — і вони зганяють емоції одна на одній»
Коди:
• монотонність як тригер ескалації
• надмірне “продумування” і підозрілість
• перенесення негативу з клієнтів на колег
• емоційне виснаження
• підвищена вразливість до критики

Наслідки
Цитати:
«Клієнтка відчуває напругу»
«Примірочні довше зайняті»
«Клієнтки питають: у вас щось сталося?»
«Удар по репутації»
Коди:
• погіршення сервісу
• втрата координації
• збільшення часу обслуговування
• зовнішня помітність конфлікту
• ризики для бренду та репутації
• емоційна напруга у просторі магазину

Способи вирішення
Цитати:
«Правило короткої зустрічі»
«Кажемо тільки про дії, не про особистості»
Коди:
• швидкі командні обговорення
• акцент на поведінці, а не на характеристиках
• прагнення до структурованого розбору ситуацій
• нормування комунікації
• спроби запобігти переходу на особистості

Ефективність
Цитати:
«Приблизно на 70%»
«Емоції швидко спалахують»
«Сьогодні вирішили — завтра нова історія»

Коди:
• часткова ефективність
• висока емоційність середовища
• повторюваність конфліктів
• короткочасний ефект від обговорень
• циклічність напруги

Новачки та досвідчені
Цитати:
«Новачки боязкі, уважні»
«Досвідчені — різкі, але швидко заспокоюються»
Коди:
• обережність новачків
• впевненість та прямолінійність досвідчених
• різні стилі включення у колектив
• відмінність у стабільності емоцій
• ієрархія, що відчувається у спілкуванні

Рефлексія
Бажаний стан
Цитати:
«Більше аргументів, менше емоцій»
«Ми працюємо не одна проти одної, а за результат»
Коди:
• раціоналізація комунікації
• потреба зниження емоційного градуса
• орієнтація на спільний результат
• бажання командності
• прагнення стабільності у стосунках

Очікувані покращення
Цитати:
«Командні активності»
«Майстер-класи, фотосесії»
«Творчі процеси зближують»
Коди:
• потреба у неформальній взаємодії
• розвиток командного духу
• творчі практики як спосіб зближення
• спільні активності поза продавальним процесом
• підсилення довіри через позитивний досвід

Респондент: власник магазину непродовольчих товарів (Код 6, М, 45, власнк)

Тривалість: ~32 хв

[00:00 – 00:18]

Інтерв'юер: Доброго дня, Володимире. Дякую, що погодилися. Ми досліджуємо, як виникають і проходять конфлікти в малому бізнесі. Можете відповідати спокійно, правильних чи неправильних відповідей немає. Готові почати?

Респондент: Так… так, звичайно, давайте.

[00:20 – 01:05]

Інтерв'юер: Розкажіть трохи про себе: яка ваша роль, скільки років у бізнесі?

Респондент: Ммм… мене звати Володимир, мені 45. Я власник невеликого магазину… ну, непродовольчих товарів, у нас п'ять людей працює… плюс я. Магазин працює вже десять років… я займаюся всім: закупівлі, продажі, персонал, бухгалтерія… намагаюся, щоб все йшло як треба.

[01:10 – 01:50]

Інтерв'юер: Як би ви описали атмосферу у колективі?

Респондент: Загалом… дружня, так. Ми давно разом, вже звички є, правила. Але бувають дні… ммм… напружені. Особливо перед святами, коли багато роботи… тоді іноді «іскри летять».

[01:55 – 02:30]

Інтерв'юер: А що вам подобається в роботі з колегами?

Респондент: Ммм… подобається, коли все працює злагоджено. Коли не потрібно постійно когось контролювати… І приємно, коли новачки швидко вливаються в процес… відчувається команда.

[02:35 – 03:05]

Інтерв'юер: А що викликає напруження?

Респондент: Коли хтось робить по-своєму, не питаючи… або затримує роботу. Наприклад… касир забув оформити накладну — і все «зависає». Ну, це реально дратує.

[03:10 – 04:00]

Інтерв'юер: Чи часто виникають ситуації, коли інтереси чи думки не збігаються?

Респондент: Постійно, ммм… особливо щодо графіків змін. І хто має обслуговувати «важких» клієнтів… кухар з касиром інколи не погоджуються… і тоді починаються суперечки.

Основний блок: соціальний конфлікт

[04:10 – 04:55]

Інтерв'юер: Які конфлікти найчастіше виникають?

Респондент: Найчастіше… ммм… через обов'язки і навантаження. Хтось робить більше, хтось менше, і починаються образи… Ще через клієнтів буває — якщо хтось щось робить не так, інший робить зауваження…

[05:00 – 05:50]

Інтерв'юер: Як зазвичай починаються конфлікти?

Респондент: Часто з дрібниць… Наприклад, касир каже: «Я так завжди роблю»,

а колега сприймає як претензію. І вже через хвилину емоції накручуються… ммм… і вибух.
[05:55 – 06:35]
Інтерв’юер: Хто зазвичай ініціює конфлікт?
Респондент: Хмм… зазвичай ті, хто втомився або під стресом. Молоді частіше реагують емоційно, старші… намагаються мовчати.
[06:40 – 07:20]
Інтерв’юер: Що може призвести до ескалації?
Респондент: Якщо я роблю зауваження при клієнтах — ситуація часто загострюється… або коли кілька дрібних образ накопичуються, і один день — «вибух».
[07:25 – 08:10]
Інтерв’юер: Як зазвичай вирішуються конфлікти?
Респондент: Ми сідаємо і проговорюємо. Я прошу всіх висловитися… по черзі. Зазвичай цього достатньо, щоб зняти напруження.
[08:15 – 08:55]
Інтерв’юер: Чи є формальні правила вирішення конфліктів?
Респондент: Формальних немає… Але є внутрішні: не сваритися при клієнтах, спершу приходити до мене, якщо є проблема… ммм… це реально допомагає.
[09:00 – 09:45]
Інтерв’юер: Як конфлікти впливають на роботу?
Респондент: Дуже помітно. Падає швидкість, з’являються помилки… клієнти це відчувають, і іноді роблять зауваження…
[09:50 – 10:25]
Інтерв’юер: Чи є різниця між новими та досвідченими працівниками?
Респондент: Нові більш емоційні, бо не впевнені… Досвідчені — іноді втомлені, але менш імпульсивні… ммм… так-так.

Рефлексія та завершення
[20:00 – 20:45]
Інтерв’юер: Як би ви хотіли, щоб конфлікти вирішувалися у майбутньому?
Респондент: Щоб люди говорили одразу… без накопичення образ. І щоб я не мусив втручатися постійно… ммм, так буде краще.
[21:00 – 21:40]
Інтерв’юер: Що могло б покращити комунікацію?
Респондент: Регулярні короткі зустрічі… і більше розуміння один одного.
[22:10 – 22:35]
Інтерв’юер: Дякую за час. Все конфіденційно.
Респондент: Дякую, було цікаво поговорити… ммм.

КОДУВАННЯ
Розігрів
Атмосфера та контекст роботи
Цитати:
«У нас дружній колектив, але перед святами трохи напружено»
«Іноді все летить шкереберть, якщо хтось не встигає»
«Я стараюся стежити, щоб все працювало як годинник»

Коди:
• дружня атмосфера з періодами напруження
• залежність настрою від навантаження
• контроль власника як стабілізуючий фактор
• стресові періоди перед піковими днями
Особливості команди
Цитати:
«Нові працівники трохи бояться, але швидко вливаються»
«Досвідчені інколи занадто прямолінійні, особливо коли втомлені»
Коди:
• різний рівень впевненості та досвіду
• прямолінійність і впевненість досвідчених
• адаптація новачків
• індивідуальні стилі взаємодії

Основний блок
Джерела напруги
Цитати:
«Конфлікти найчастіше через обов’язки та графіки»
«Якщо клієнт невдоволений, стрес падає на всю команду»
«Кожен хоче працювати на максимум, але темпи різні»
Коди:
• конфлікти через розподіл обов’язків
• вплив клієнтського стресу на команду
• нерівномірність навантаження
• конкуренція за ефективність
• тиск від результату
Типові конфлікти
Цитати:
«Новачки роблять помилки через невпевненість»
«Досвідчені інколи кричать або відповідають різко»
«Іноді ми сперечаємося через дрібниці, бо накопичується втома»
Коди:
• конфлікти через невпевненість новачків
• конфлікти через втому та стрес досвідчених
• емоційні спалахи через дрібниці
• накопичення напруги
Моменти запуску конфлікту
Цитати:
«Якщо зауваження робиться при всіх — усе загострюється»
«Коли люди не обговорюють проблеми одразу — все росте»
Коди:
• ескалація через публічні зауваження
• накопичене невдоволення
• відсутність своєчасної комунікації
Учасники та їхня поведінка
Цитати:

«Новачки боязкі, питають по десять разів»
«Досвідчені — прямолінійні, можуть наїхати»
Коди:
• різні стилі комунікації
• страх і обережність новачків
• прямолінійність і тиск досвідчених
• індивідуальні реакції на стрес
Ескалація
Цитати:
«Коли темп високий і хтось зриває дедлайн — починається паніка»
«Всі нервують, і маленьке зауваження перетворюється на сварку»
Коди:
• високе навантаження як тригер
• емоційне перенапруження
• ланцюгова ескалація
Наслідки
Цитати:
«Швидкість падає, з’являються помилки»
«Клієнти це відчувають, можуть скаржитися»
«Всі трохи розслабляються після конфлікту, але проблема лишається»
Коди:
• зниження продуктивності
• вплив на клієнтський досвід
• тимчасове зняття напруги без вирішення проблеми
• помилки через емоційне виснаження
Способи вирішення
Цитати:
«Сідаємо і обговорюємо по черзі»
«Правила прості: не сваритися при клієнтах, спершу до мене»
Коди:
• пряме обговорення проблем
• черговість виступів для уникнення хаосу
• негласні правила поведінки
• попередження конфліктів через контроль
Ефективність
Цитати:
«Приблизно на 70-80% допомагає»
«Але повторювати доводиться часто, бо ситуації знову повторюються»
Коди:
• часткова ефективність
• циклічність конфліктів
• короткочасне полегшення
• потреба регулярних обговорень
Новачки та досвідчені
Цитати:
«Нові обережні, бо бояться помилитися»
«Досвідчені інколи занадто прямі, але швидко заспокоюються»

Коди:
• страх і обережність новачків
• прямолінійність та швидке відновлення досвідчених
• різні підходи до включення у команду
• вплив досвіду на стиль поведінки

Рефлексія
Бажаний стан
Цитати:
«Щоб проблеми обговорювалися відразу, без емоцій»
«Щоб ми працювали разом, а не одна проти одної»
Коди:
• своєчасне обговорення
• зниження емоційного градусу
• орієнтація на командну роботу
• стабільність взаємодії
Очікувані покращення
Цитати:
«Короткі командні зустрічі»
«Неформальні зустрічі поза роботою»
«Це зближує і зменшує сварки»
Коди:
• регулярні короткі зустрічі
• неформальні активності
• згуртування команди
• профілактика конфліктів через спільну взаємодію

Респондентка: власниця магазину цукерок (Код 7, Ж, 36, власнк)
Тривалість: ~32 хв

[00:00 – 00:20]
Інтерв'юер: Наталіє, дякую, що знайшли час. Сьогодні поговоримо про конфлікти та взаємодію в малому бізнесі.
Респондентка: Так, дякую. Тема дуже цікава, особливо для маленького магазину.
[00:24 – 01:15]
Інтерв'юер: Розкажіть трохи про себе: посада, роль у компанії, досвід.
Респондентка: Мене звати Наталія, мені 36 років. Я власниця невеликого магазину солодощів, працюю вже 7 років. У нас сім працівників: три касирки, дві продавчині-консультантки і двоє, хто займається доставкою. Я контролюю закупівлі, ціни, графіки та комунікацію всередині команди.
[01:20 – 02:10]
Інтерв'юер: А як би ви описали атмосферу у вашому магазині?
Респондентка: Загалом дружня, ми як невелика сім'я. Але бувають напружені моменти, особливо перед святами, коли клієнтів багато і всім хочеться показати себе з кращого боку.
Розігрів
[02:15 – 03:00]
Інтерв'юер: Що вам найбільше подобається у роботі з командою?
Респондентка: Мені подобається, що всі підтримують одне одного. Якщо хтось не встигає, інші підстраховують. Є відчуття командності, і це дуже гріє душу.
[03:05 – 03:45]
Інтерв'юер: А що створює напруження?
Респондентка: Конфлікти виникають через графіки та обов'язки. Наприклад, всі хочуть працювати у пікові години, бо там більше продажів, і це інколи призводить до суперечок.
[03:50 – 04:20]
Інтерв'юер: Чи бувають ситуації, коли думки або інтереси команди не збігаються?
Респондентка: Так, досить часто. Наприклад, хтось хоче швидко обслуговувати клієнтів, а інший — ретельно показати всі варіанти. В результаті можуть виникати непорозуміння.

Основний блок: соціальний конфлікт
[04:25 – 05:10]
Інтерв'юер: Які типи конфліктів трапляються найчастіше?
Респондентка: Основні — це графіки змін, робочі обов'язки та робота з клієнтами. Іноді маленькі суперечки через розстановку товару або оформлення вітрини.
[05:15 – 05:50]
Інтерв'юер: Як зазвичай починаються конфлікти?
Респондентка: Дуже часто дрібниці. Наприклад, хтось пересунув коробку з цукерками, або хтось каже «зроби швидше», а інша людина сприймає це як претензію.

[05:55 – 06:35]
Інтерв’юер: Хто частіше ініціює конфлікти?
Респондентка: Зазвичай це ті, хто втомився або під стресом, особливо перед святами. Немає конкретної людини, це може бути будь-хто.
[06:40 – 07:20]
Інтерв’юер: Що посилює конфлікти?
Респондентка: Коли люди не говорять одразу, а накопичують роздратування. Або якщо я роблю зауваження при клієнтах — це завжди загострює ситуацію.
[07:25 – 08:10]
Інтерв’юер: Як ці конфлікти впливають на роботу?
Респондентка: Падає швидкість обслуговування, з’являються помилки. Клієнти це відчувають, деколи питають: «Щось трапилось?»
[08:15 – 08:50]
Інтерв’юер: Чи є формальні правила вирішення конфліктів?
Респондентка: Немає формальних, але є негласне правило: обговорюємо конфлікт після зміни або у спеціальний час, ніколи не при клієнтах.
[08:55 – 09:35]
Інтерв’юер: Наскільки це ефективно?
Респондентка: Приблизно на 70%. Напруга спадає, але повністю проблему це не вирішує.
[09:40 – 10:15]
Інтерв’юер: Чи відрізняються новачки і досвідчені працівники у конфліктності?
Респондентка: Новачки бояться висловитися, а досвідчені — можуть відповідати різко.
Рефлексія та завершення
[10:20 – 11:00]
Інтерв’юер: Як би ви хотіли, щоб конфлікти вирішувалися?
Респондентка: Щоб говорили одразу, без емоцій, по суті. І щоб я могла м’яко пояснити, якщо щось не так.
[11:05 – 11:40]
Інтерв’юер: Що могло б покращити комунікацію у команді?
Респондентка: Короткі регулярні зустрічі раз на тиждень і спільні обіди поза роботою. Це зближує команду.
[11:45 – 12:15]
Інтерв’юер: Дякую, Наталіє. Ваша інформація конфіденційна.
Респондентка: Дякую, було приємно поділитися досвідом.
КОДУВАННЯ
Розігрів
Атмосфера та контекст роботи
Цитати:
«Загалом дружня, ми як невелика сім’я»
«Але бувають напружені моменти перед святами»
Коди:
• дружня атмосфера
• колектив як “сім’я”
• напруження у пікові дні
• вплив зовнішніх факторів (свята, клієнти) на атмосферу

Особливості команди
Цитати:
«У нас сім працівників, всі виконують свої обов’язки»
«Якщо хтось не встигає, інші підстраховують»
Коди:
• малий колектив
• готовність підтримати колег
• командна взаємодопомога
• відповідальність за спільний результат
Основний блок
Джерела напруги
Цитати:
«Конфлікти через графіки та обов’язки»
«Всі хочуть працювати у пікові години»
«Розстановка товару чи оформлення вітрини інколи спричиняє суперечки»
Коди:
• конкуренція за кращі робочі зміни
• суперечки щодо обов’язків
• розподіл ролей і відповідальності
• дрібні естетичні або організаційні розбіжності
Типові конфлікти
Цитати:
«Графіки змін, робочі обов’язки та робота з клієнтами»
«Маленькі суперечки через розстановку товару»
Коди:
• конфлікти за зміни
• конфлікти через робочі задачі
• конфлікти через клієнтські взаємодії
• дрібні організаційні суперечки
Моменти запуску конфлікту
Цитати:
«Хтось пересунув коробку з цукерками»
«Хтось каже: “зроби швидше”, інший сприймає як претензію»
Коди:
• дрібні організаційні дії як тригер
• невербальні подразники
• різне сприйняття тону спілкування
• чутливість до деталей
Учасники та їхня поведінка
Цитати:
«Ініціатор — той, хто втомився або під стресом»
«Новачки бояться висловитися, досвідчені — відповідають різко»
Коди:
• вплив стресу на ініціативу конфлікту
• різні стилі реагування: стримані vs. прямолінійні
• роль досвіду у поведінці
• чутливість до навантаження

Ескалація
Цитати:
«Коли люди не говорять одразу, а накопичують роздратування»
«Якщо я роблю зауваження при клієнтах — це загострює ситуацію»
Коди:
• накопичене роздратування
• загострення при сторонніх (клієнтах)
• непряме реагування на стрес
Наслідки
Цитати:
«Падає швидкість обслуговування, з’являються помилки»
«Клієнти питають: “Щось трапилось?”»
Коди:
• зниження ефективності роботи
• підвищення помилок
• видима напруга для клієнтів
• вплив конфлікту на сервіс
Способи вирішення
Цитати:
«Обговорюємо після зміни, ніколи не при клієнтах»
«Я прошу висловлюватися по черзі»
Коди:
• структуровані обговорення
• запобігання конфліктів при сторонніх
• послідовне висловлення думок
• пріоритет вирішення проблем над емоціями
Ефективність
Цитати:
«Приблизно на 70% напруга спадає, але проблема повністю не вирішується»
Коди:
• часткова ефективність
• залишкове напруження
• короткочасний ефект
• повторюваність конфліктів
Рефлексія
Бажаний стан
Цитати:
«Щоб говорили одразу, без емоцій, по суті»
«Щоб я могла м’яко пояснити, якщо щось не так»
Коди:
• пряме і своєчасне спілкування
• зниження емоційного градусу
• прагнення до м’яких керівних зауважень
• орієнтація на конструктив
Очікувані покращення
Цитати:
«Короткі регулярні зустрічі раз на тиждень»

«Спільні обіди поза роботою»
Коди:
• регулярна командна комунікація
• неформальні зустрічі для згуртування
• підвищення довіри та взаєморозуміння
• розвиток командного духу

Респондент: продавець магазину непродовольчих товарів (Код 8, М, 33, продвц)

Тривалість: ~30 хв

[00:00 – 00:25]

Інтерв'юер: Добрий день, Сергію! Дякую, що знайшли час. Сьогодні поговоримо про конфлікти та атмосферу роботи у вашому магазині.

Сергій: Доброго дня! Так, без проблем. Цікаво подивитися на все з точки зору роботи та командної динаміки.

[00:26 – 01:15]

Інтерв'юер: Розкажіть трохи про себе — скільки працюєте, які обов'язки?

Сергій: Мені 33 роки, я працюю тут продавцем уже 5 років. В основному на касі, допомагаю клієнтам у залі, слідкую, щоб полиці були поповнені та порядок у магазині. Іноді займаюся прийомом товару, контролюю терміни і зберігання. Загалом, стараюся, щоб все йшло гладко.

[01:20 – 02:05]

Інтерв'юер: А як би ви описали загальну атмосферу у вашому колективі?

Сергій: Ну, загалом нормальна, дружня. З колегами можна домовитися, посміятися. Але бувають і напружені моменти — особливо коли приходить багато людей або якщо хтось запізнився на зміну. Тоді відразу відчувається, що нерви натягнуті.

[02:10 – 03:05]

Інтерв'юер: Що вам найбільше подобається у роботі з колегами?

Сергій: Мені подобається командна взаємодопомога. Якщо хтось не справляється або потрібно підстрахувати, всі одразу підключаються. Це дає відчуття підтримки. Також подобається, що ми можемо відкрито обговорювати проблеми, а не тримати все в собі.

[03:10 – 04:15]

Інтерв'юер: А що викликає напруження або конфлікти?

Сергій: Найчастіше через невиконання обов'язків або недбалість. Наприклад, якщо касир запізнюється, а я маю сам обслуговувати чергу — це викликає роздратування. Або коли товар не донесли на полицю вчасно. Такі дрібниці накопичуються, і потім атмосфера стає напруженою.

[04:20 – 05:15]

Інтерв'юер: Чи трапляються ситуації, коли інтереси колег не збігаються?

Сергій: Постійно. Наприклад, хто буде обслуговувати конкретну касу чи хто розставляє товар на полиці. Хтось хоче поставити товар на видне місце, інший вважає, що так буде краще для продажу. Або зміни: хтось хоче вранці, інший — ввечері. Маленькі суперечки, але вони відчутні.

[05:20 – 06:30]

Інтерв'юер: Які конфлікти трапляються найчастіше?

Сергій: Найчастіше через робочі обов'язки, черговість і розподіл відповідальності. Наприклад, хто відповідає за касу, хто за зал, хто контролює полиці. Іноді конфлікти через розподіл премій або бонусів — якщо хтось вважає, що інший більше заробив за рахунок його праці.

[06:35 – 07:40]

Інтерв'юер: Як зазвичай починаються конфлікти?

Сергій: З дрібниць. Наприклад, «Ти знову забрав мій кошик», «Чому ти не доніс товар на полицю?» Або коротке, різке повідомлення по внутрішньому чату. Кожен додає щось своє, і через пару годин може вибухнути емоційна суперечка.
[07:45 – 08:30]
Інтерв'юер: Хто частіше ініціює конфлікти?
Сергій: Зазвичай ті, хто втомився або під стресом. Може, через наплив покупців або проблеми вдома — тоді будь-який дрібний момент стає приводом для суперечки. Молоді більше нервують, бо не знають, як діяти.
[08:35 – 09:40]
Інтерв'юер: Що посилює конфлікти?
Сергій: Коли люди мовчать і не говорять одразу. Накопичення емоцій і нерозуміння один одного. Також загострює, якщо власник робить зауваження при всіх — це часто викликає конфлікт.
[09:45 – 10:40]
Інтерв'юер: Як це впливає на роботу?
Сергій: Дуже. Повільніше працюємо, більше помилок, клієнти це помічають. Інколи починаються сварки прямо під час зміни — напруга передається всім.
[10:45 – 11:50]
Інтерв'юер: Чи є у вас правила вирішення конфліктів?
Сергій: Формальних правил немає, але ми домовилися: говоримо одне на одного спокійно, не криком. Якщо щось не зрозуміло, краще підійти і обговорити.
[11:55 – 13:00]
Інтерв'юер: Наскільки це ефективно?
Сергій: Десь на 70%. Часто допомагає, але іноді напруга повертається через кілька днів, особливо якщо проблеми не вирішуються комплексно.
[13:05 – 14:15]
Інтерв'юер: Чи відрізняються нові й досвідчені працівники щодо конфліктності?
Сергій: Так. Нові часто нервують через невпевненість і бояться зробити помилку, а досвідчені іноді різкі, але швидко заспокоюються. Досвідчені більше конфліктують через втому або накопичене роздратування.
[14:20 – 15:30]
Інтерв'юер: Як би ви хотіли, щоб конфлікти вирішувалися у майбутньому?
Сергій: Щоб обговорювали відразу, по суті, без переходу на особистості. Краще сказати: «Тут треба зробити так», а не «Ти завжди все псуєш». І щоб власник не робив зауваження при клієнтах — це реально допомагає уникнути загострень.
[15:35 – 16:40]
Інтерв'юер: Що могло б покращити співпрацю?
Сергій: Короткі командні зустрічі раз на тиждень, щоб обговорити зміни та графіки. А ще раз на місяць можна зробити неформальну зустріч — наприклад, кава поза роботою. Це реально згуртовує команду.
[16:45 – 17:50]
Інтерв'юер: А як клієнти впливають на напруженість?

Сергій: Дуже. Коли клієнти нервують або незадоволені, ми теж нервуємо. Один скандальний покупець може запустити ланцюг емоцій, і навіть досвідчені працівники стають дратівливими.
[17:55 – 18:50]
Інтерв’юер: Чи бувають конфлікти через матеріальні речі, наприклад, робоче обладнання?
Сергій: Так, іноді. Кому дістається кращий інвентар, хто першим бере нові товари — це маленькі, але відчутні суперечки.
[18:55 – 20:00]
Інтерв’юер: Чи є ситуації, коли конфлікт можна передбачити?
Сергій: Так, зазвичай перед великими розпродажами або святами. Всі нервують, навантаження велике, і будь-яка дрібниця може стати приводом для суперечки.
[20:05 – 21:10]
Інтерв’юер: Які стратегії використовуєте, щоб уникати конфліктів?
Сергій: Ми намагаємося спілкуватися одразу, обговорювати проблеми, розставляти пріоритети. Коли бачу, що хтось нервує — стараюся допомогти або переключити на інше завдання.
[21:15 – 22:30]
Інтерв’юер: Як впливають конфлікти на клієнтів?
Сергій: Вони відчувають напругу. Якщо касир і продавець сваряться — клієнти бачать це і ставляться обережніше, інколи навіть питають: «Щось сталося?» Це не додає репутації магазину.
[22:35 – 23:40]
Інтерв’юер: Чи бувають повторювані конфлікти?
Сергій: Так, деякі ситуації повторюються щотижня. Наприклад, хто має який день на вихід, хто прибирає у залі, хто поповнює полиці.
[23:45 – 24:50]
Інтерв’юер: Чи є різниця у конфліктності між чоловіками та жінками?
Сергій: Не суттєва, швидше індивідуальна. Хтось емоційний, хтось стриманий. Але загалом обидві статі можуть як ескалувати, так і заспокоювати конфлікт.
[24:55 – 26:10]
Інтерв’юер: Що робить робоче середовище більш комфортним?
Сергій: Дружня атмосфера, підтримка колег, гумор. Коли можна посміятися навіть у стресовий день — це реально знижує напругу.
[26:15 – 27:30]
Інтерв’юер: Які покращення у роботі команди ви хотіли б бачити?
Сергій: Короткі щотижневі зустрічі, більш чіткий розподіл обов’язків, а також раз на місяць неформальна зустріч для згуртування.
[27:35 – 28:40]
Інтерв’юер: Чи відчуваєте ви, що конфлікти впливають на продуктивність?
Сергій: Так, безумовно. Коли хтось дратується, робота стає повільнішою, частіше робляться помилки, а інші працівники теж нервують.
[28:45 – 29:50]
Інтерв’юер: Як би ви описали ідеальну модель вирішення конфліктів у колективі?

Сергій: Щоб все проговорювали одразу, по суті, без криків і натяків. Щоб власник не робив зауваження при клієнтах і всі розуміли, що допомога і підтримка — краще, ніж сварки.
[29:55 – 30:03]
Інтерв'юер: Дякую, Сергію! Ваші відповіді дуже допоможуть.
Сергій: Дякую! Було цікаво згадати всі моменти і обдумати, як можна працювати ще краще.
КОДУВАННЯ
Розігрів
Атмосфера та контекст роботи
Цитати:
«Загалом нормальна, дружня»
«Але бувають напружені моменти, особливо коли приходить багато людей»
«Напруга відчувається, коли хтось запізнився на зміну»
Коди:
• загальна дружня атмосфера
• вплив завантаженості на емоційний стан
• напруга через пропуски або нестачу людей
• чутливість колективу до зовнішніх обставин
Особливості команди
Цитати:
«Якщо хтось не справляється, всі одразу підключаються»
«Ми можемо відкрито обговорювати проблеми, а не тримати все в собі»
Коди:
• готовність підтримати колег
• відкритість у комунікації
• командна взаємодопомога
• спільна відповідальність за результат
Основний блок
Джерела напруги
Цитати:
«Найчастіше через невиконання обов'язків або недбалість»
«Коли товар не донесли на полицю вчасно»
«Конфлікти через розподіл премій або бонусів»
Коди:
• невиконання обов'язків
• затримка виконання завдань
• суперечки через винагороду
• конкуренція за ресурси (товар, час, клієнтів)
Типові конфлікти
Цитати:
«Хто буде обслуговувати касу, хто розставляє товар на полиці»
«Конфлікти через графіки та зміни»
Коди:
• конфлікти щодо обов'язків і ролей
• графікові конфлікти

• суперечки за робочі зміни
• конкуренція за видимі та бажані завдання
Моменти запуску конфлікту
Цитати:
«Ти знову забрав мій кошик»
«Коротке, різке повідомлення по внутрішньому чату»
«Будь-який дрібний момент може стати приводом для суперечки»
Коди:
• дрібні тригери як початок конфлікту
• вплив вербальних і текстових сигналів
• накопичення емоцій
• чутливість до невеликих порушень
Учасники та їхня поведінка
Цитати:
«Нові часто нервують через невпевненість»
«Досвідчені іноді різкі, але швидко заспокоюються»
«Ті, хто втомився або під стресом, частіше ініціюють конфлікт»
Коди:
• різні стилі реакцій новачків і досвідчених
• вплив стресу та втоми на поведінку
• індивідуальні особливості включення у конфлікт
Ескалація
Цитати:
«Коли люди мовчать і не говорять одразу»
«Власник робить зауваження при всіх — це часто викликає конфлікт»
Коди:
• накопичення нерозв’язаних питань
• участь керівника у присутності клієнтів як тригер
• емоційне перенапруження
• підвищена чутливість до критики
Наслідки
Цитати:
«Повільніше працюємо, більше помилок»
«Клієнти це помічають»
«Напруга передається всім»
Коди:
• зниження продуктивності
• помилки у роботі
• видимість конфлікту для клієнтів
• негативний вплив на командний дух
Способи вирішення
Цитати:
«Говоримо одне на одного спокійно, не криком»
«Якщо щось не зрозуміло, краще підійти і обговорити»
Коди:
• пряме спілкування
• уникання крику і переходу на особистості

• оперативне обговорення проблем
• прагнення підтримувати доброзичливу атмосферу
Ефективність
Цитати:
«Десь на 70% допомагає»
«Іноді напруга повертається через кілька днів»
Коди:
• часткова ефективність вирішення
• повторюваність конфліктів
• короткочасний ефект від обговорень
Вплив клієнтів
Цитати:
«Коли клієнти нервують або незадоволені, ми теж нервуємо»
«Один скандальний покупець може запустити ланцюг емоцій»
Коди:
• зовнішній вплив на емоційний стан команди
• перенесення напруги з клієнтів на колег
Покращення та бажаний стан
Цитати:
«Обговорювати все відразу, по суті, без криків і натяків»
«Власник не робить зауваження при клієнтах»
«Короткі командні зустрічі, неформальні зустрічі поза роботою»
Коди:
• прагнення раціональної комунікації
• зниження емоційного градуса
• чіткий розподіл обов'язків
• згуртування команди через спільні активності
• стабільність у робочих процесах

Респондент: власник торгової точки на ринку
Сфера: продаж непродовольчих товарів (Код 9, М, 37, власнк)
Тривалість: ~30 хв
[00:00 – 00:18]
Інтерв'юер: Доброго дня, Олександре! Дякую, що погодилися на розмову. Ми досліджуємо соціальні конфлікти в малому бізнесі. Готові?
Респондент: Так, звичайно. Тема цікава, бо конфлікти… ну, без них нікуди.
[00:20 – 01:12]
Інтерв'юер: Розкажіть трохи про себе.
Респондент: Мене звати Олександр, мені 37. Власник точки з продажу різних товарів на ринку — від побутової дрібниці до аксесуарів. Працюю тут вже 8 років, сам керую всім, від закупівель до організації роботи продавців.
[01:15 – 02:05]
Інтерв'юер: Скільки людей у вашій команді?
Респондент: Залежно від сезону, в нас 5–7 постійних продавців. Іноді підпрацьовує ще пара студентів на вихідні.
Розігрів: атмосфера та взаємодія

[02:10 – 03:02]
Інтерв’юер: Як би ви описали атмосферу у колективі?
Респондент: (сміється) Ну… як у сім’ї, тільки іноді сваримося частіше, ніж у реальній сім’ї. Буває весело, іноді — нервово, особливо коли навантаження велике, або хтось “застряг” із клієнтом.
[03:05 – 04:10]
Інтерв’юер: А що вам подобається у взаємодії з командою?
Респондент: Вони наче міні-команда супергероїв. Коли хтось зайнятий, інший підміняє. Якщо треба терміново переставити товар — всі включаються. Є відчуття, що я не один.
[04:15 – 05:00]
Інтерв’юер: Що викликає найбільше напруження?
Респондент: (зітхає) Ой, багато що. Але найбільше — коли дехто не виконує свої обов’язки або забуває про зміни. Тоді весь день валиться.
Основний блок: джерела конфліктів
[05:05 – 06:10]
Інтерв’юер: Які конфлікти трапляються найчастіше?
Респондент: Три основні: графік змін, розподіл кращих місць на прилавку, і конкуренція за “гарячі товари”.
[06:15 – 07:05]
Інтерв’юер: Як вони зазвичай починаються?
Респондент: Дуже дрібно. Наприклад, “Ти взяв мій стелаж?” або “Чому ти сьогодні змінив порядок?” Спочатку тихо, а через годину — вибух.
[07:10 – 08:00]
Інтерв’юер: Хто зазвичай ініціює конфлікти?
Респондент: Зазвичай ті, хто втомився або відчуває тиск. Нові продавці — через невпевненість, досвідчені — через втому.
[08:05 – 09:15]
Інтерв’юер: Що посилює конфлікти?
Респондент: Накопичене роздратування. І коли один щось говорить при клієнтах — інші сприймають як приниження.
[09:20 – 10:10]
Інтерв’юер: Як конфлікти впливають на роботу?
Респондент: Усе сповільнюється. Продавці нервують, клієнти відчувають напругу, іноді йдуть.
Механізми врегулювання
[10:15 – 11:05]
Інтерв’юер: Чи є формальні правила вирішення конфліктів?
Респондент: Формально — ні. Але я завжди кажу: “Обговорюємо спокійно, без клієнтів, і по черзі.”
[11:10 – 12:00]
Інтерв’юер: Наскільки це ефективно?
Респондент: На 70–80%. Часто допомагає відразу, але через тиждень історія може повторитися.
[12:05 – 13:00]
Інтерв’юер: Чи є різниця між новими та досвідченими працівниками?

Респондент: Так. Нові бояться сказати, досвідчені іноді “підкручують” емоції, щоб довести точку зору.
Рефлексія
[13:05 – 14:00]
Інтерв’юер: Як би ви хотіли, щоб конфлікти вирішувалися?
Респондент: Щоб усі говорили спокійно, без криків. І щоб я міг втрутитися тільки як модератор, а не як “суддя”.
[14:05 – 15:00]
Інтерв’юер: Що могло б покращити комунікацію?
Респондент: Короткі щотижневі зустрічі, де проговорюємо план, проблеми і побажання. І трохи більше гумору — це реально знімає напруження.
Приклади конфліктних ситуацій
[15:05 – 17:00]
Респондент: Буває так: продавець взяв кращий куток прилавка, інший ображається. Або клієнт вибрав товар у когось, і починаються докори: “Ти забрав мого клієнта!”.
[17:05 – 19:00]
Респондент: Або під час свят — хочеш всім дати вихідні, а хтось ображається, бо йому “не дістався гарний день”. Це часте джерело сварок.
Наслідки та емоції
[19:05 – 21:00]
Респондент: Якщо не розрулити — падає настрій команди, продавці дратівливі, клієнти відчувають напругу. Дехто йде без покупок.
[21:05 – 22:30]
Респондент: Коли напруга накопичується, на другий день з’являється пасивна агресія — дрібні колкості товару забирають “навмання”, сміх над іншими, погляди…
Запобіжні механізми
[22:35 – 24:00]
Інтерв’юер: Що робите, щоб запобігти конфліктам?
Респондент: Стараюся завжди говорити про проблеми одразу, виділяю час після зміни для обговорення. І нагадую: “Не при клієнтах!”.
[24:05 – 26:00]
Респондент: Також стежу за змінами у графіку, намагаюся рівномірно розподіляти вигідні дні, щоб не було ревнощів.
Заключні думки
[26:05 – 28:00]
Інтерв’юер: Як би хотіли бачити роботу команди через рік?
Респондент: Щоб конфлікти були рідкісні, швидко вирішувалися і не впливали на клієнтів. Щоб команда відчувала підтримку і довіру.
[28:05 – 30:00]
Респондент: І щоб робота була весела. Бо без гумору і гарного настрою неможливо тримати команду довго.
КОДУВАННЯ
Розігрів
Атмосфера та контекст роботи
Цитати:

«Як у сім’ї, тільки іноді сваримося частіше»
«Буває весело, іноді — нервово, особливо коли хтось “застряг” із клієнтом»
Коди:
• мінливість настрою в колективі
• вплив навантаження на емоційний стан
• напружені дні під час високої завантаженості
• емоційна спільність команди
Особливості команди
Цитати:
«Вони наче міні-команда супергероїв»
«Коли хтось зайнятий, інший підміняє»
«Всі включаються, якщо треба терміново переставити товар»
Коди:
• готовність підтримати колег
• колективна взаємодопомога
• оперативна координація у складних ситуаціях
• відчуття спільної відповідальності
• командний дух
Основний блок
Джерела напруги
Цитати:
«Графік змін, розподіл кращих місць на прилавку»
«Конкуренція за “гарячі товари”»
Коди:
• конкуренція за ресурси (товари, місце)
• суперечки щодо графіку та обов’язків
• боротьба за вигідні позиції на ринку
• індивідуальні амбіції та прагнення контролю
Типові конфлікти
Цитати:
«Ти взяв мій стелаж?»
«Чому ти сьогодні змінив порядок?»
Коди:
• дрібні повсякденні непорозуміння
• суперечки через розподіл території та товарів
• почуття особистої кривди або приниження
Моменти запуску конфлікту
Цитати:
«Спочатку тихо, а через годину — вибух»
«Нові бояться сказати, досвідчені іноді підкручують емоції»
Коди:
• накопичення роздратування
• різні стилі поведінки новачків і досвідчених
• емоційне загострення після дрібних ситуацій
Учасники та їхня поведінка
Цитати:
«Нові бояться сказати»

«Досвідчені підкручують емоції»
Коди:
• обережність і пасивність новачків
• прямолінійність і емоційність досвідчених
• різні стилі взаємодії
• вплив статусу та досвіду на конфліктність
Ескалація
Цитати:
«Якщо один щось говорить при клієнтах — інші сприймають як приниження»
«Падає настрій команди, продавці дратівливі, клієнти відчувають напругу»
Коди:
• підвищена чутливість до оцінок при сторонніх
• перенесення негативу на інших
• емоційне виснаження
• видимість конфлікту для клієнтів
Наслідки
Цитати:
«Усе сповільнюється»
«Клієнти відчувають напругу, іноді йдуть»
Коди:
• зниження продуктивності
• порушення ритму роботи
• негативний вплив на сервіс і клієнтів
• посилення стресу у команді
Способи вирішення
Цитати:
«Обговорюємо спокійно, без клієнтів, і по черзі»
«Виділяю час після зміни для обговорення»
Коди:
• структуровані командні обговорення
• врегулювання поза клієнтами
• спроби знизити емоційний градус
• активна модерація конфліктів керівником
Ефективність
Цитати:
«На 70–80%. Часто допомагає відразу, але через тиждень історія може повторитися»
Коди:
• часткова ефективність врегулювання
• повторюваність конфліктів
• короткочасний позитивний ефект
• циклічність напруги
Рефлексія
Бажаний стан
Цитати:
«Щоб усі говорили спокійно, без криків»
«Щоб я міг втрутитися тільки як модератор, а не як “суддя”»

Коди:
• раціоналізація комунікації
• зниження емоційного тиску
• бажання конструктивного вирішення
• орієнтація на мирну співпрацю
Очікувані покращення
Цитати:
«Короткі щотижневі зустрічі»
«Трохи більше гумору — реально знімає напруження»
Коди:
• регулярні командні зустрічі
• розвиток довіри через позитивну взаємодію
• створення дружньої атмосфери
• профілактика конфліктів через комунікаційні практики

Інтерв’ю 5 – власниця магазину одягу на ринку (Код 10, Ж, 42, власнк)
Тривалість: ~30 хв
[00:00 – 00:25]
Інтерв’юер: Добрий день, Алло. Дякую, що погодилися поспілкуватися. Ми досліджуємо конфлікти на ринку та як вони впливають на робочий процес. Готові почати?
Респондентка: Так, звісно. Тема дуже цікава, особливо для мене.
[00:28 – 01:20]
Інтерв’юер: Розкажіть трохи про себе та свій бізнес.
Респондентка: Мене звати Алла, мені 42. Я власниця невеликого магазину одягу на ринку вже 8 років. У нас працює п’ятеро людей — продавці і я. Слідкую за товаром, організовую зміну, допомагаю у продажах і, звісно, вирішую конфлікти, коли вони виникають.
[01:23 – 02:15]
Інтерв’юер: Яка атмосфера у вашому колективі?
Респондентка: Буває різна. Здебільшого дружня, ми вже давно разом, але під час напливу клієнтів чи при розподілі товару — атмосфера стає напруженою.
[02:18 – 03:05]
Інтерв’юер: Що вам подобається у роботі з командою?
Респондентка: Мені подобається, що кожен може проявити себе, допомагає іншим, коли треба. Відчуття спільного успіху мотивує.
[03:08 – 04:10]
Інтерв’юер: А що викликає напруження?
Респондентка: Коли хтось забуває про свої обов’язки або порушує домовленості щодо черговості. Це швидко провокує сварки.
[04:15 – 05:05]
Інтерв’юер: Чи часто виникають ситуації, коли думки чи інтереси колег не збігаються?
Респондентка: Часто. Наприклад, хто прибирає певну полицю, хто обслуговує клієнтів у конкретний час. Це маленькі конфлікти, але вони постійно.
Основний блок – соціальний конфлікт
[05:10 – 06:10]
Інтерв’юер: Які конфлікти трапляються найчастіше?
Респондентка: Перш за все через робочі обов’язки та розподіл товару. Потім — через графіки. Іноді через критику стилю обслуговування.
[06:15 – 07:05]
Інтерв’юер: Як вони зазвичай починаються?
Респондентка: З маленьких дрібниць: хтось відсунув одяг, взяв товар без дозволу — і потім нагромаджується емоційний тиск.
[07:10 – 08:10]
Інтерв’юер: Хто частіше ініціює конфлікти?
Респондентка: Часто ті, хто втомився або знервований. Але буває по-різному — іноді новачок може спровокувати через незнання правил.
[08:15 – 09:10]
Інтерв’юер: Що посилює конфлікти?
Респондентка: Коли люди мовчать і тримають образу всередині. Або коли зауваження роблять при клієнтах — це завжди погіршує ситуацію.

[09:15 – 10:05]
Інтерв’юер: Як конфлікти впливають на роботу?
Респондентка: Темп падає, обслуговування сповільнюється, товар розкладається повільніше. Клієнти це відчувають, буває, йдуть.
[10:10 – 11:10]
Інтерв’юер: Чи є у вас правила вирішення конфліктів?
Респондентка: Так, є правило: спочатку обговорюємо проблему усередині команди, окремо від клієнтів. Після цього знаходиться компроміс.
[11:15 – 12:00]
Інтерв’юер: Наскільки це ефективно?
Респондентка: Приблизно 70–75%. Але деякі конфлікти повторюються через дрібниці.
[12:05 – 13:10]
Інтерв’юер: Чи відрізняються нові й досвідчені працівники?
Респондентка: Нові соромляться говорити, бо бояться зробити помилку. Досвідчені можуть бути різкими, коли щось не так роблять інші.
Рефлексія та завершення
[25:00 – 25:50]
Інтерв’юер: Як би ви хотіли, щоб конфлікти вирішувалися?
Респондентка: Щоб одразу говорили спокійно, без крику. Щоб була чітка структура обов’язків і зон на прилавку.
[25:55 – 26:40]
Інтерв’юер: Що могло б покращити роботу команди?
Респондентка: Короткі щоденні брифінги перед роботою. Іноді разом каву випити — це знімає напруження.
[26:45 – 27:30]
Інтерв’юер: Дякую за відвертість.
Респондентка: Дякую вам. Було приємно поговорити.

КОДУВАННЯ
Розігрів
Атмосфера та контекст роботи
Цитати:
«Буває різна. Здебільшого дружня, ми вже давно разом, але під час напливу клієнтів чи при розподілі товару — атмосфера стає напруженою»
«Мені подобається, що кожен може проявити себе, допомагає іншим, коли треба»
Коди:

- мінливість атмосфери
- дружня основа колективу
- вплив навантаження на настрій
- підтримка і взаємодопомога
- емоційна включеність у процес

Особливості команди
Цитати:
«Мені подобається, що кожен може проявити себе»

«Відчуття спільного успіху мотивує»
Коди:

- індивідуальна ініціативність
- колективна мотивація
- командна підтримка
- цінність спільного результату

Основний блок – соціальний конфлікт
Джерела напруги
Цитати:
«Через робочі обов’язки та розподіл товару»
«Потім — через графіки»
«Іноді через критику стилю обслуговування»
Коди:

- конфлікти через обов’язки
- конкуренція за ресурси (товар)
- графікові суперечки
- критика способу роботи
- напруженість при високому навантаженні

Типові конфлікти
Цитати:
«З маленьких дрібниць: хтось відсунув одяг, взяв товар без дозволу»
Коди:

- дрібні порушення правил
- непорозуміння щодо території / ресурсів
- накопичене роздратування
- імпульсивні реакції

Моменти запуску конфлікту
Цитати:
«Хтось забуває про свої обов’язки або порушує домовленості щодо черговості»
Коди:

- несвоєчасне виконання обов’язків
- порушення домовленостей
- тригери через дрібні дії
- Учасники та їхня поведінка

Цитати:
«Нові соромляться говорити, бо бояться зробити помилку»
«Досвідчені можуть бути різкими, коли щось не так роблять інші»
Коди:

- обережність новачків
- прямолінійність досвідчених
- вплив досвіду на конфліктність
- різні стилі комунікації

Ескалація
Цитати:
«Коли зауваження роблять при клієнтах — це завжди погіршує ситуацію»
Коди:

- публічні зауваження як фактор загострення
- підвищена емоційна реакція під стресом
- накопичення невдоволення

Наслідки
Цитати:
«Темп падає, обслуговування сповільнюється, товар розкладається повільніше. Клієнти це відчувають»
Коди:

- падіння ефективності роботи
- уповільнення процесів
- видимість конфлікту для клієнтів
- вплив на сервіс та задоволення клієнтів

Способи вирішення
Цитати:
«Спочатку обговорюємо проблему усередині команди, окремо від клієнтів»
Коди:

- внутрішнє обговорення конфліктів
- розмежування клієнтів і команди
- пошук компромісу
- запобігання публічним конфліктам

Ефективність
Цитати:
«Приблизно 70–75%. Але деякі конфлікти повторюються через дрібниці»
Коди:

- часткова ефективність
- повторюваність конфліктів
- потреба у постійній увазі до дрібниць
- Рефлексія – бажаний стан

Цитати:
«Щоб одразу говорили спокійно, без крику»
«Щоб була чітка структура обов’язків і зон на прилавку»
Коди:

- прагнення спокійної комунікації
- бажання чітких правил і зон відповідальності
- орієнтація на порядок та стабільність
- зниження емоційного градусу

Очікувані покращення
Цитати:
«Короткі щоденні брифінги перед роботою»

«Іноді разом каву випити — це знімає напруження»
Коди:

- регулярні короткі наради
- неформальна взаємодія для згуртування
- командна підтримка через ритуали
- запобігання ескалації через щоденні контакти

Респондент: продавець-консультант магазину текстилю (Код 11, М, 35, продвц)
Тривалість: ~30 хв
Розігрів
[00:00 – 00:25]
Інтерв'юер: Доброго дня, Геннадію! Дякую, що погодилися поспілкуватися. Сьогодні обговоримо конфлікти у вашому колективі. Готові почати?
Геннадій: Так, звісно, я думаю, це цікава тема.
[00:26 – 01:20]
Інтерв'юер: Розкажіть трохи про себе, вашу роль у компанії, скільки працюєте.
Геннадій: Мене звати Геннадій, мені 35. Працюю тут продавцем-консультантом уже 7 років. У нас маленький магазин, десять людей у команді: три продавці, два складівники і власник. Я консультую клієнтів, допомагаю зі складанням замовлень і вирішую дрібні непорозуміння між колегами.
[01:21 – 02:10]
Інтерв'юер: Які у вас основні обов'язки, як взаємодієте з колегами?
Геннадій: Я більше працюю з людьми, пояснюю покупцям товар, стежу за тим, щоб запаси були на полицях. Іноді доводиться нагадувати колегам про черговість обов'язків, бо всі трохи розслабляються.
Розігрів – атмосфера роботи
[05:00 – 05:40]
Інтерв'юер: Як би ви описали атмосферу у колективі?
Геннадій: В основному спокійна, робоча. Люди свої справи роблять, сміх інколи лунає, але особливо напружено буває перед великими розпродажами чи святами — тоді нерви здають.
[05:41 – 06:35]
Інтерв'юер: Що вам подобається у роботі з колегами?
Геннадій: Коли все йде гладко, ми як команда. Підтримка, взаємодопомога — це класно. Мені подобається, що можемо розподіляти завдання між собою без постійних суперечок.
[06:36 – 07:10]
Інтерв'юер: А що викликає дискомфорт?
Геннадій: Коли хтось затримує роботу або бере на себе чужі обов'язки, а потім все йде не так. Тоді починаються суперечки — інколи навіть голосно.
Основний блок – соціальний конфлікт
[10:00 – 11:00]
Інтерв'юер: Які конфлікти трапляються найчастіше?
Геннадій: Найчастіше через черговість зміни, хто перший обслуговує клієнтів, хто розкладає новий товар, інколи через "чужі клієнти". Ще бувають конфлікти через зарплату чи бонуси.
[11:05 – 12:00]
Інтерв'юер: Як зазвичай починаються конфлікти?
Геннадій: Дрібницями. Наприклад, один колега каже: "Ти чому забрав мої рулони тканини?", і інший сприймає це як образу. Потім додаються емоції, і все переростає у сварку.

[12:10 – 13:00]
Інтерв’юер: Хто частіше ініціює конфлікти?
Геннадій: Це залежить від дня. Хтось втомився — і вже реагує різко, хтось просто емоційно. Найчастіше нові працівники через невпевненість, а досвідчені — через накопичене роздратування.
[13:10 – 14:20]
Інтерв’юер: Що посилює конфлікти?
Геннадій: Мало спілкуємося на відстані, коли власник не контролює ситуацію, або коли клієнти створюють напруження. Дрібниці тоді здаються більшими, ніж є.
[14:25 – 15:30]
Інтерв’юер: Як вони впливають на роботу?
Геннадій: Все стає повільніше, люди не зосереджені. Клієнти це помічають — можуть почекати або піти. Іноді навіть повернення товару чи помилки трапляються через стрес у колективі.
[15:40 – 16:15]
Інтерв’юер: Як вирішуєте конфлікти?
Геннадій: Переважно усно. Сідаємо, обговорюємо по черзі, намагаємось розділяти емоції й факти. Якщо потрібно — приходить власник.
[16:20 – 17:00]
Інтерв’юер: Є правила врегулювання?
Геннадій: Формально ні. Але ми домовились: не сваритись при клієнтах, обговорювати все тихо і по черзі.
Рефлексія та завершення
[25:00 – 25:50]
Інтерв’юер: Як би хотіли, щоб конфлікти вирішувалися у майбутньому?
Геннадій: Щоб усі говорили одразу, без накопичення емоцій. І щоб власник зауваження робив спокійно, без тиску.
[26:00 – 26:50]
Інтерв’юер: Що могло б покращити комунікацію?
Геннадій: Регулярні короткі збори, можливо раз на тиждень, щоб обговорювати зміни і проблеми. І трохи неформальних зустрічей — наприклад, чай чи каву разом.
[27:00 – 30:00]
Інтерв’юер: Дякую за відверті відповіді. Ваша інформація конфіденційна.
Геннадій: Дякую, було приємно поспілкуватися.
КОДУВАННЯ
Розігрів
Атмосфера та контекст роботи
Цитати:
«В основному спокійна, робоча»
«Нерви здають перед розпродажами чи святами»
Коди:
• стабільна робоча атмосфера

• вплив сезонних піків на напруження
• емоційне навантаження у критичні моменти
Особливості команди
Цитати:
«Люди свої справи роблять, сміх інколи лунає»
«Підтримка, взаємодопомога — це класно»
Коди:
• командна підтримка
• дружні стосунки між колегами
• взаємодопомога та співпраця
Основний блок – соціальний конфлікт
Джерела напруги
Цитати:
«Черговість зміни, хто перший обслуговує клієнтів»
«Конфлікти через зарплату чи бонуси»
Коди:
• конкуренція за ресурси (клієнти, товари)
• фінансові питання як джерело напруги
• розподіл обов’язків
Типові конфлікти
Цитати:
«Ти чому забрав мої рулони тканини?»
«Дрібниці переростають у сварку»
Коди:
• дрібні непорозуміння як тригер конфлікту
• суперечки через особисті території
• емоційна реакція на побутові ситуації
Моменти запуску конфлікту
Цитати:
«Один каже одне, інший сприймає як образу»
«Нерви здають у напружені дні»
Коди:
• невербальні та вербальні тригери
• втома та стрес як фактор ескалації
• чутливість до інтонацій
Учасники та їхня поведінка
Цитати:
«Нові працівники через невпевненість»
«Досвідчені — через накопичене роздратування»
Коди:
• вплив досвіду на конфліктність
• обережність нових працівників
• накопичене роздратування у досвідчених
Ескалація
Цитати:

«Дрібниці тоді здаються більшими, ніж є»
«Мало спілкуємося на відстані»
Коди:
• недомовки як фактор ескалації
• підсилення конфлікту через дистанційну комунікацію
• збільшення значення дрібниць
Наслідки
Цитати:
«Все стає повільніше, люди не зосереджені»
«Клієнти це помічають»
Коди:
• зниження продуктивності
• помилки в роботі
• негативний вплив на клієнтський досвід
Способи вирішення
Цитати:
«Переважно усно, сідаємо і обговорюємо по черзі»
«Власник при потребі допомагає»
Коди:
• обговорення проблем у спокійному режимі
• посередництво керівника
• структурований підхід до конфліктів
Ефективність
Цитати:
«Якщо все проговорили, допомагає»
Коди:
• часткова ефективність
• залежність результату від проговорення проблем
• профілактика повторення через швидке реагування
Новачки та досвідчені
Цитати:
«Нові — невпевнені, досвідчені — накопичене роздратування»
Коди:
• різні стилі реагування на конфлікти
• вплив досвіду на поведінку
• нерівномірна стабільність емоцій
Рефлексія – бажаний стан
Цитати:
«Щоб усі говорили одразу, без накопичення емоцій»
«Власник зауваження робив спокійно, без тиску»
Коди:
• своєчасне проговорення проблем
• зниження емоційного градусу
• бажання спокійної та конструктивної комунікації

Очікувані покращення
Цитати:
«Регулярні короткі збори раз на тиждень»
«Неформальні зустрічі, чай чи кава разом»
Коди:
• покращення комунікації через регулярні зустрічі
• зміцнення командного духу через неформальну взаємодію
• профілактика конфліктів через спільне обговорення

Респондент: власниця магазину “Все для дому” (Код 12, Ж, 45, власнк)
Тривалість: ~30 хв
[00:00 – 00:28]
Інтерв’юер: Доброго дня, Галино. Дякую, що погодилися поспілкуватися. Ми досліджуємо, як виникають і проходять соціальні конфлікти у малому бізнесі. Готові розпочати?
Респондентка: Так, звісно. Для мене це цікаво, бо щодня в магазині доводиться вирішувати всякі ситуації.
[00:30 – 01:40]
Інтерв’юер: Розкажіть трохи про себе: посада, роль у компанії, скільки працюєте у бізнесі.
Галина: Мене звати Галина, мені 45. Я власниця цього магазину вже 12 років. У нас невелика команда — шість людей: дві продавчині, касирка, вантажник і я. Я займаюся закупівлями, організацією роботи команди, веденням бухгалтерії та комунікацією з клієнтами.
[01:45 – 02:25]
Інтерв’юер: Які у вас основні обов’язки, як взаємодієте з командою?
Галина: Більшість часу — координація. Слідкую, щоб зміни були розподілені, щоб люди розуміли, що робити, і щоб клієнти отримували гарне обслуговування. Якщо хтось має проблему — спершу звертається до мене.
Розігрів – загальне враження про робоче середовище
[02:40 – 03:10]
Інтерв’юер: Як би ви описали атмосферу у колективі?
Галина: Загалом дружня, але бувають напружені дні, особливо перед святами, коли приходить багато клієнтів і всі квапляться.
[03:15 – 04:00]
Інтерв’юер: А що вам подобається в роботі з колегами?
Галина: Підтримка і взаємодопомога. Вони завжди підстраховують одне одного, особливо коли треба підняти важкі товари або встигнути оформити замовлення.
[04:05 – 04:35]
Інтерв’юер: А що викликає напруження?
Галина: Коли хтось не дотримується графіку, або конфліктує через дрібниці. Наприклад, через чергу на касі чи те, хто спілкується з клієнтами.
Основний блок – соціальний конфлікт

[04:40 – 05:05]
Інтерв’юер: Які конфлікти найчастіше виникають?
Галина: Найчастіше через обов’язки та робочий ритм. Наприклад, дві продавчині одночасно хочуть допомогти клієнту, а ще й касирка нервує, бо черга зростає.
[05:10 – 05:45]
Інтерв’юер: Як зазвичай починаються конфлікти?
Галина: Дуже банально — з тону чи невеликого слова. Хтось каже “Трохи швидше, будь ласка”, інший сприймає це як критику.
[05:50 – 06:35]
Інтерв’юер: Хто зазвичай ініціює конфлікти?
Галина: Ініціатором може стати будь-хто, зазвичай той, хто втомився або під стресом через наплив клієнтів.
[06:40 – 07:15]
Інтерв’юер: Що може ескалувати конфлікт?
Галина: Якщо працівники мовчать і накопичують образи. А ще — коли я роблю зауваження при клієнтах, це часто загострює ситуацію.
[07:20 – 08:00]
Інтерв’юер: Як ці конфлікти вирішуєте?
Галина: Ми сідаємо і обговорюємо. Кожен висловлює своє бачення по черзі. Часто цього достатньо, щоб ситуація заспокоїлася.
[08:05 – 08:35]
Інтерв’юер: Чи є формальні правила?
Галина: Ні, формальних немає. Є лише негласне правило: не сваритися при клієнтах і спершу поговорити зі мною.
[08:40 – 09:10]
Інтерв’юер: Який вплив конфлікти мають на роботу?
Галина: Коли напруження є, робота гальмується, більше помилок, клієнти це відчувають і можуть піти.
[09:15 – 09:50]
Інтерв’юер: Чи є різниця між новими та досвідченими працівниками?
Галина: Так, нові частіше невпевнені і бояться сказати своє. Досвідчені — більш прямолінійні, інколи емоційні.
Рефлексія та завершення
[25:00 – 25:40]
Інтерв’юер: Як би ви хотіли, щоб конфлікти вирішувалися?
Галина: Щоб обговорювали все відразу, без накопичення емоцій. І щоб я робила зауваження спокійно, без тиску.
[25:45 – 26:30]
Інтерв’юер: Що могло б покращити комунікацію?
Галина: Короткі командні збори, раз на тиждень. І час від часу — неформальні зустрічі, разом пити чай або каву. Це допомагає згуртувати команду.
[26:35 – 27:10]
Інтерв’юер: Дякую вам за участь. Інформація конфіденційна.
Галина: Дякую, було приємно поговорити.

КОДУВАННЯ
Розігрів – атмосфера та контекст роботи
Цитати:
«Загалом дружня, але бувають напружені дні, особливо перед святами»
«Вони завжди підстраховують одне одного, особливо коли треба підняти важкі товари або встигнути оформити замовлення»
Коди:
• дружня атмосфера
• напруженість у пікові дні
• підтримка та взаємодопомога
• колективна координація
• фізичне навантаження як фактор взаємопідтримки
Особливості команди
Цитати:
«Підстраховують одне одного»
«Кожен має свою роль, але допомагають, якщо є проблема»
Коди:
• командна взаємопідтримка
• усвідомлення ролей
• готовність допомагати колегам
• колективна відповідальність
Джерела напруги
Цитати:
«Дві продавчині одночасно хочуть допомогти клієнту, а ще й касирка нервує»
«Конфлікти через чергу на касі чи хто спілкується з клієнтами»
Коди:
• конкуренція за клієнтів
• конфлікти через розподіл обов’язків
• стрес від напливу покупців
• різне бачення пріоритетів
Типові конфлікти
Цитати:
«Через обов’язки та робочий ритм»
«Через тон чи невелике слово»
Коди:
• конфлікти за робочі обов’язки
• конфлікти через комунікаційний стиль
• чутливість до тону та слів
• напруга у пікові моменти
Моменти запуску конфлікту
Цитати:
«Хтось каже “Трохи швидше, будь ласка”, інший сприймає це як критику»
«Ініціатором може стати будь-хто, хто втомився або під стресом»
Коди:
• невербальні та словесні тригери

• емоційна втома як фактор конфліктності
• сприйняття слів як критики
• стресові ситуації
Учасники та їхня поведінка
Цитати:
«Нові частіше невпевнені і бояться сказати своє»
«Досвідчені — більш прямолінійні, інколи емоційні»
Коди:
• різна поведінка новачків і досвідчених
• невпевненість як фактор конфліктності
• прямолінійність та емоційність досвідчених
• індивідуальні стилі комунікації
Ескалація
Цитати:
«Якщо працівники мовчать і накопичують образи»
«Коли я роблю зауваження при клієнтах, це часто загострює ситуацію»
Коди:
• накопичення емоцій
• непроговорені конфлікти
• ескалація при сторонніх (клієнтах)
• підвищена чутливість до зауважень
Наслідки
Цитати:
«Коли напруження є, робота гальмується, більше помилок, клієнти це відчувають і можуть піти»
Коди:
• зниження продуктивності
• помилки в роботі
• негативний вплив на клієнтський сервіс
• ризик втрати клієнтів
Способи вирішення
Цитати:
«Ми сідаємо і обговорюємо. Кожен висловлює своє бачення по черзі»
«Негласне правило: не сваритися при клієнтах і спершу поговорити зі мною»
Коди:
• обговорення по черзі
• структуроване проговорювання проблем
• правила поведінки при клієнтах
• залучення власника до вирішення
Ефективність
Цитати:
«Часто цього достатньо, щоб ситуація заспокоїлася»
Коди:
• часткова ефективність проговорення

• швидке вирішення дрібних конфліктів
• обмежена довгострокова стабільність

Рефлексія та бажаний стан

Цитати:

«Щоб обговорювали все відразу, без накопичення емоцій»
«Щоб я робила зауваження спокійно, без тиску»
«Короткі командні збори та неформальні зустрічі допомагають згуртувати команду»

Коди:

• бажання проговорювати конфлікти одразу
• прагнення зниження емоційного градуса
• структуровані командні зустрічі
• важливість неформальної взаємодії
• орієнтація на згуртованість команди

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Прохоренко Аліна Олегівна II курсу магістратури, денної форми навчання, факультету соціології та управління, спеціальність 054 «Соціологія», адреса електронної пошти: alinaprohorenko2115@gmail.com

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Соціальний конфлікт як організаційний процес в малому бізнесі» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;
- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;
- згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет- системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

10.12.2025 А.О Прохоренко

Науковий керівник
д.філос.н., професор,
професор кафедри соціології
10.12.2025 М.А. Лепський