Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Кафедра Менеджменту та адміністрування

УДК 005.32:331.109.3(477)(043.3)

Максимець Христина Андріївна
(прізвище, ім'я по батькові)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження передумов виникнення конфліктів та процесу управління ними в ТОВ «Vivat Publishing
(назва роботи)

Менеджмент
(назва освітньої програми)
073 Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Здобувач освітнього ступеня Максимець Х.А.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник к.е.н., доц. Овецька О.В.
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри д.е.н., проф. Кінаш І.П.
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ
2025

Івано- Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут Економіки та менеджменту

Кафедра Менеджменту та адміністрування

Спеціальність 073 – Менеджмент

Затверджую

Завідувач кафедри _____Ірина_КІНАШ

“___”_____202__ р.

ЗАВДАННЯ

НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студентці Максимець Христині Андріївні

1. Тема роботи: Дослідження передумов виникнення конфліктів та процесу управління ними в ТОВ «Vivat Publishing»

Керівник роботи: к.е.н., доц. Овецька О.В.

(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 29.04.2025 р., №265/7

2. Строк подання студентом роботи 16.06.2025

3. Вихідні дані до роботи: *звітні дані з підприємства, внутрішні документи, статут.*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань , що їх належить розробити)

Розділ 1. Теоретичні засади процесу управління конфліктними ситуаціями на підприємстві

Розділ 2. Комплексний аналіз діяльності ТОВ «Vivat Publishing».

Розділ 3. Вдосконалення системи управління конфліктними ситуаціями на ТОВ «Vivat Publishing».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень) Рисунок 1.1 – Фазова модель перебігу конфлікту ,Рисунок 1.2 – Алгоритм управління конфліктами в колективі підприємства , Рисунок 1.3 – Взаємозв'язок елементів комунікаційного процесу, Рисунок 1.4 – Принципи побудови алгоритму управління конфліктами, Рисунок 3.1 – Вікові категорії працівників ТОВ «Vivat Publishing», Рисунок 3.2 – Психологічний клімат на ТОВ «Vivat Publishing», Рисунок 3.3 – Оцінка рівня стресу на ТОВ «Vivat Publishing», Рисунок 3.4 – Аналіз основних джерел стресу серед працівників ТОВ «Vivat Publishing», Рисунок 3.5 – Аналіз факторів, що спричиняють конфлікти, Рисунок 3.6 – Реакція керівництва на конфлікти, Рисунок 3.7 – Основні підходи до вдосконалення системи управління конфліктами., Рисунок 3.8 – Методи формування антиконфліктної поведінки працівників та попередження деструктивних конфліктів, Таблиця 1.1 – Функції конфліктів, Таблиця 1.2 – Основні Принципи Медіації, Таблиця 1.3 — Основні відмінності між традиційним підходом і алгоритмом управління конфліктами, Таблиця 2.1 – Основні техніко – економічні показники підприємства Vivat, Таблиця 2.2 – PEST-аналіз для ТОВ "Vivat Publishing", Таблиця 2.3 – Аналіз конкурентного середовища видавництва Vivat Publishing за моделлю п'яти сил Портера, Таблиця 2.4 – SWOT- аналіз компанії Vivat, Таблиця 2.5 – Класифікація конфліктів у робочому середовищі ТОВ «Vivat Publishing», Таблиця 3.1 – Приклади міжнародних заходів для тімбілдингу.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів бакалаврської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітки
1	Видача завдання та узгодження плану	02.06.25	виконано
2	Систематизація І розділу	До 05.06.25	виконано
3	Систематизація ІІ розділу	До 10.06.25	виконано
4	Систематизація ІІІ розділу	До 13.06.25	виконано
5	Написання вступу, висновків і оформлення додатків	До 15.06.2025	виконано

Студент Максимець Христина Андріївна

Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи Овецька Ольга Валеріївна

Особистий підпис Розшифрування підпису

Анотація

У бакалаврській роботі досліджується актуальна проблема управління конфліктами в сучасних організаціях, зокрема в умовах динамічного та конкурентного середовища. Розкрито подвійний характер конфліктів як потенційно деструктивного та конструктивного явища, що впливає на ефективність функціонування підприємства. Метою дослідження є аналіз передумов виникнення конфліктів і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ними на прикладі ТОВ «Vivat Publishing». У роботі систематизовано теоретичні підходи до вивчення конфліктів, класифіковано їхні види, функції та фази розвитку, розглянуто моделі та методи конфлікт-менеджменту. Проведено комплексний аналіз діяльності підприємства, включаючи фінансові показники та зовнішнє середовище, а також соціологічне опитування працівників для виявлення стресогенних факторів і оцінки психологічного клімату. Застосовано аналітичні методи (PEST, SWOT, модель Портера) для обґрунтування управлінських рішень. У результаті запропоновано конкретні заходи з удосконалення системи управління конфліктами та доведено їхню економічну доцільність.

Abstract

This thesis addresses the contemporary issue of conflict management in organizations operating within dynamic and highly competitive environments. It examines the dual nature of conflicts as both potentially destructive and constructive phenomena that influence organizational performance. The study's objective is to analyze the prerequisites for conflict emergence and to develop practical recommendations for improving the conflict-management system, illustrated by the case of Vivat Publishing LLC. The work systematizes theoretical approaches to conflict analysis, classifies conflict types, functions, and stages of development, and explores key models and methods of conflict management. It includes a comprehensive analysis of the enterprise's activities—covering financial indicators and its external environment—as well as a sociological survey of employees to identify primary stressors and assess the psychological climate. Analytical tools (PEST, SWOT, and Porter's Five Forces) are applied to substantiate managerial decisions. Based on the findings, the thesis proposes specific measures to enhance the conflict-management system and demonstrates their economic feasibility.

Зміст

Вступ 7
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ. 10
1.1 Суть та значення системи управління конфліктами для забезпечення успішної роботи підприємства. 10
1.2 Характеристика складових алгоритму управління конфліктами. 16
1.3 Принципи побудови алгоритму управління конфліктами. 21
Розділ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «VIVAT PUBLISHING». 27
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Vivat Publishing» та комплексний аналіз сучасного стану видавничої галузі в Україні. 27
2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Vivat Publishing».. 33
2.3 Аналіз і оцінка системи управління конфліктами у ТОВ «Vivat Publishing». 38
Розділ 3. Вдосконалення системи управління конфліктними ситуаціями у ТОВ «Vivat Publishing». 42
3.1 Основні напрямки та шляхи вдосконалення системи управління конфліктами на ТОВ «Vivat Publishing». 42
3.2 Прийняття рішення щодо оптимального варіанту вдосконалення системи управління конфліктами. 49
3.3 Обґрунтування економічної доцільності прийнятого рішення. 54
Висновки 60
Перелік використаних джерел 62
Додатки 65

Вступ

Сучасні організації функціонують у динамічному та часто непередбачуваному середовищі, що характеризується високою інтенсивністю взаємодій між суб'єктами господарювання, стрімкими технологічними змінами та постійним зростанням конкуренції. У цих умовах конфлікти, як невід'ємний елемент соціально-трудових відносин, набувають особливої значущості. Вони можуть виступати як потужний дестабілізуючий фактор, що призводить до зниження продуктивності праці, погіршення психологічного клімату, зростання плинності кадрів, а також до значних фінансових та репутаційних втрат. Водночас, за умови грамотного та своєчасного управління, конфлікти здатні виконувати конструктивну функцію, стимулюючи інновації, сприяючи перегляду застарілих практик, підвищенню ефективності комунікацій та розвитку організації в цілому.

Недостатній рівень розуміння природи конфліктів, їхніх передумов та механізмів розвитку, а також відсутність системного підходу до їхнього управління, часто призводять до ескалації суперечностей та їхнього переростання у деструктивні форми. Це особливо актуально для українських підприємств, які функціонують в умовах постійних зовнішніх викликів та необхідності швидкої адаптації. Вивчення передумов виникнення конфліктів та розробка ефективних механізмів їхнього управління є критично важливою для забезпечення стабільного функціонування, розвитку та підвищення конкурентоспроможності будь-якої організації.

Метою дипломної роботи є комплексне дослідження передумов виникнення конфліктів в організації та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління ними на прикладі ТОВ «Vivat Publishing».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

1 Систематизувати теоретичні основи виникнення конфліктів та сутність процесу управління ними в організаційному середовищі.

2 Проаналізувати класифікації конфліктів, їхні функції (конструктивні та деструктивні) та фази розвитку.

3 Розглянути основні моделі та методи управління конфліктами, а також принципи побудови ефективної системи конфлікт-менеджменту.

4 Здійснити загальний аналіз діяльності ТОВ «Vivat Publishing» як об'єкта дослідження, включаючи його внутрішнє та зовнішнє середовище, фінансові показники та існуючу систему управління конфліктами.

5 Провести соціально-психологічне опитування працівників ТОВ «Vivat Publishing» з метою виявлення основних передумов виникнення конфліктів, стресогенних факторів та оцінки психологічного клімату.

6 На основі отриманих даних ідентифікувати найбільш поширені причини конфліктів та особливості реагування керівництва на них.

7 Розробити пріоритетні напрямки та шляхи вдосконалення системи управління конфліктами на ТОВ «Vivat Publishing», включаючи конкретні заходи та рекомендації.

8 Обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів з вдосконалення системи управління конфліктами.

Об'єктом дослідження є конфліктні ситуації в організаційному середовищі.

Предметом дослідження є передумови виникнення конфліктів та процес управління ними на підприємстві ТОВ «Vivat Publishing».

У процесі виконання курсової роботи були використані наступні методи дослідження:

Теоретичні методи: аналіз та синтез, узагальнення, систематизація – для опрацювання наукових джерел, визначення категоріального апарату та формування теоретичних засад дослідження.

Емпіричні методи: соціологічне опитування (анкетування) – для збору первинної інформації щодо передумов конфліктів, стресогенних факторів та психологічного клімату серед працівників ТОВ «Vivat Publishing»; методи статистичної обробки даних – для кількісного аналізу результатів опитування.

Аналітичні методи: PEST-аналіз, модель п'яти сил Портера, SWOT-аналіз – для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Vivat Publishing»;

економіко-статистичний аналіз – для оцінки фінансових показників та обґрунтування економічної доцільності запропонованих рекомендацій.

Практичне значення дипломної роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації та напрямки вдосконалення системи управління конфліктами можуть бути імплементовані в діяльність ТОВ «Vivat Publishing» з метою покращення внутрішньоорганізаційного клімату, зниження рівня стресу, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Отримані висновки можуть бути корисними для керівництва компанії при розробці корпоративних політик у сфері управління персоналом та внутрішніх комунікацій. Результати дослідження були апробовані на 1 Міжнародній науково-практичній конференції "Global Trends in Science: Research, Innovationand Development»" 23 -25 червня 2025 р., Варна, Болгарія.

Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.

1.1 Суть та значення системи управління конфліктами для забезпечення успішної роботи підприємства.

Невід'ємною частиною роботи будь-якого підприємства є конфлікти. Вони є завжди, з ними стикається кожен і це той аспект, якого неможливо уникнути. У свою чергу менеджеру, адміністратору чи іншій людині, що вповноважена керувати людьми потрібно навчитися з ними працювати. Під роботою, мається на увазі вміти з ними стикатися та їх вирішувати на професійному рівні. Ознайомившись з певним обсягом навчальної літератури, ми знайшли найдоречніше визначення поняття «конфлікт».

Конфлікт (від лат. conflictus − «зіткнення») – це протистояння між індивідами або ідентичними групами індивідів на основі незадоволення загальнолюдських потреб (конфлікт потреб) та інтересів (конфлікт інтересів)[1, с.281].

У конфліктній ситуації, її об'єктом може стати як матеріальний предмет так і будь-яка соціальна цінність. Суб'єктами конфлікту на підприємстві постають: окремі індивіди, соціальні групи та підрозділи організації. Співставивши ці твердження, ми можемо сказати, що конфлікт в організації – це специфічна форма взаємодії між учасниками, за якої дії однієї сторони викликають протидію з боку іншої, що перешкоджає досягненню цілей та задоволенню інтересів обох сторін. Також конфлікти можуть вплинути на емоційний стан працівників, а саме психологічний стрес.

Психологічний стрес — це емоційна та фізична реакція організму на подразники, які сприймаються як загроза або перевантаження[5, с. 11].

Конфлікти нерідко вимагають від менеджера значних зусиль і можуть призвести до серйозних втрат для організації, тому важливо, щоб менеджер вчасно виявив їх та усунув причини їх виникнення. Факторами конфліктних ситуацій в організації є:

- справа, над якою працюють працівники, перестає бути загальною ціллю колективу;
- працівники перестають довіряти один одному та взаємодіяти під час виконання робочих та особистих планів;
- під час взаємодії між працівниками за основу беруться комунікаційні шуми та бар'єри[2, с.105].

Ми звикли сприймати конфлікт як щось негативне, проте вони відіграють не лише деструктивну роль, але й конструктивну. У процесі розвитку підприємства конфлікти можуть як гальмувати його діяльність, так і стимулювати до позитивних змін, оновлення управлінських підходів, покращення комунікації та усунення прихованих проблем. Для комплексного розуміння їх впливу важливо розглянути як позитивні, так і негативні функції конфлікту, приклади таких функцій наведені нижче в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Функції конфліктів [3, с.19]

Позитивні функції:	Негативні функції
Встановлення і дотримання нормативних і фізичних параметрів груп	великі емоційні і матеріальні витрати для участі у конфлікті
розрядка напруги між конфліктуючими сторонами; діагностика можливостей опонентів	плинність кадрів, зниження рівня дисципліни праці, погіршення соціально-психологічного клімату колективу
згуртування колективу організації у протиборстві із зовнішніми труднощами	вороже ставлення до переможених
джерело інновацій, стимулювання до змін і розвитку	надмірне захоплення процесом конфлікту, що шкодить роботі
удосконалення нормативної бази, поява нових правил і процедур	після завершення конфлікту наявність зниження рівня співробітництва між частиною працівників
виявлення управлінських проблем в організації	складне і довготривале відновлення ділових стосунків

У сучасних умовах динамічного розвитку організаційного середовища конфлікти є неминучою частиною взаємодії між працівниками, підрозділами та керівництвом. Саме тому зростає значення чітко налагоджених, системних і комплексних заходів, які дозволяють не лише ефективно вирішувати суперечки, а й попереджати їх. Впровадження цілісної системи управління конфліктами стає

ключовим чинником стабільності, згуртованості колективу та загального успіху підприємства.

Система управління конфліктами — це комплекс заходів, методів, принципів та інструментів, спрямованих на своєчасне виявлення, аналіз, попередження, регулювання та вирішення конфліктних ситуацій у колективі або між окремими учасниками організаційної діяльності.

Метою системи управління конфліктами є забезпечення ефективної взаємодії між суб'єктами організаційного середовища шляхом своєчасного виявлення, аналізу, попередження та врегулювання конфліктній ситуацій із мінімізацією негативних наслідків і максимальним використанням потенційно позитивних ефектів конфлікту для розвитку організації, в сукупності ця система являє собою конфлікт менеджмент.

Конфлікт-менеджмент – це практика усвідомленого впливу на динаміку конфлікту, вміння ефективно розпізнавати причини конфліктної ситуації, чітко визначати її учасників, а також передбачати наслідки конфліктів, на основі чого будувати стратегії їх вирішення[4, с.225].

До основних завдань управління конфліктами в організаційному середовищі належать:

1. ідентифікація конфліктів на ранніх етапах їх розвитку з метою попередження їх ескалації та переходу у відкриту форму протистояння;
2. аналіз причин, джерел та динаміки конфлікту, включаючи вивчення інтересів, мотиваційних факторів та особистісних характеристик сторін, залучених до конфліктної ситуації;
3. оцінювання можливих наслідків конфлікту для функціонування організації, соціально-психологічного клімату, продуктивності праці та іміджу підприємства;
4. вибір доцільності стратегії управління конфліктом, яка може передбачити уникнення, згладжування, компроміс, співпрацю або суперництво залежно від характеру конфлікту та його контексту;

5. організація проведення переговорних процесів або залучення посередників для досягнення взаємоприйнятного рішення між сторонами конфлікту;
6. контроль за використанням домовленостей та оцінка ефективності вжитих заходів, що дозволяє уникнути повторного виникнення аналогічних конфліктів у майбутньому;
7. формування в організації культури конструктивного спілкування та розвиток компетентності керівників і працівників у конфліктних ситуаціях.

Більш ґрунтовно про складові системи управління конфліктами буде розписано на подальших сторінках цієї бакалаврської роботи. На цьому етапі, хочемо повернутися до теми конфлікту, а саме дослідити етапи його перебігу. Нижче наведена розроблена блок схема, на якій зображений процес перебігу конфлікту.

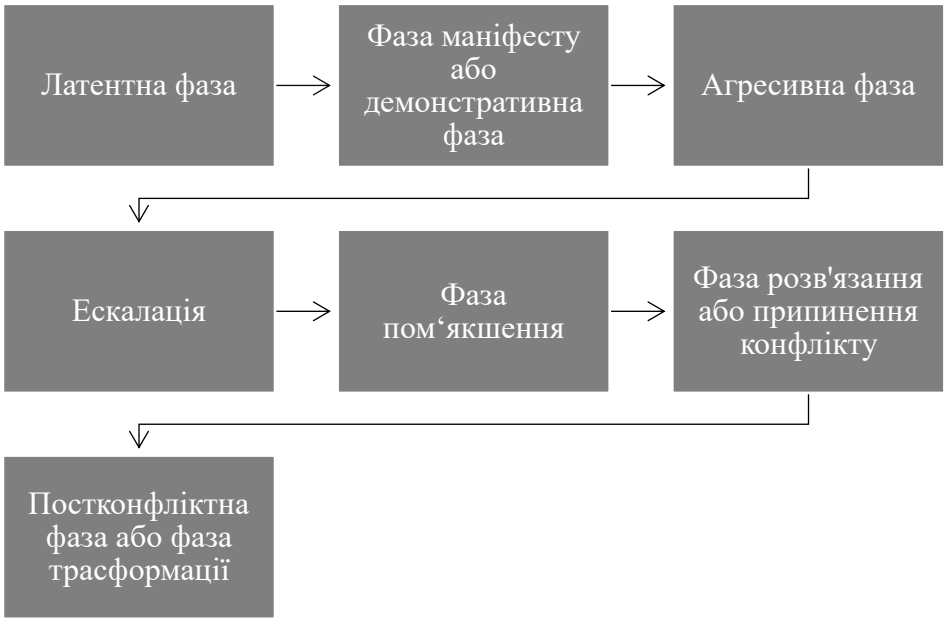


Рисунок 1.1 – Фазова модель перебігу конфлікту

Джерело: сформовано автором на основі [4,с 224-225].

Дана блок схема ілюструє фазову модель конфліктного циклу, що охоплює послідовні етапи розвитку конфліктної взаємодії – від її латентного стану до постконфліктної трансформації. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти логіку

динаміки конфлікту та забезпечити обґрунтовану побудову управлінських стратегій на кожній з його фаз.

1 Латентна фаза. На цьому початковому етапі конфлікт ще не набув відкритої форми, його симптоми залишаються невиразними, а сам процес часто не усвідомлюється сторонами як конфліктний. Водночас саме ця фаза є найбільш сприятливою для застосування превентивних управлінських заходів. Складність полягає в низькій ідентифікованості конфлікту через прихований характер суперечностей, що ускладнює своєчасне реагування.

2 Маніфестна (демонстративна) фаза. Конфлікт набуває відкритого характеру – сторони починають вербалізувати свої претензії, вимоги або невдоволення, використовуючи при цьому легітимні засоби комунікації. Це створює можливості для чіткого окреслення предмета конфлікту, ідентифікації його учасників та вжиття ефективних заходів з метою запобігання ескалації.

3 Агресивна фаза. У цій фазі відбувається інтенсифікація конфліктної взаємодії: сторони переходять до емоційно зарядженого відстоювання власної позиції, часто із застосуванням психологічного тиску, образ, приниження, а в окремих випадках – фізичного насильства. Конструктивне вирішення конфлікту на цьому етапі значно ускладнене.

4 Фаза ескалації. Конфлікт набуває деструктивного характеру, що виражається в наростанні насильства, радикалізації позицій учасників, втраті комунікації та спотворенні сприйняття опонентів. Умови для мирного врегулювання на цій стадії практично відсутні.

5 Фаза пом’якшення. Інтенсивність конфліктної взаємодії поступово знижується, спостерігається втома учасників від протистояння. Попри те, що першопричини конфлікту залишаються актуальними, його динаміка втрачає напруженість. Це відкриває можливості для ініціювання переговорного процесу або залучення нейтральної сторони (медіатора) з метою досягнення перемир’я.

6 Фаза розв’язання (врегулювання) конфлікту. Конфліктна ситуація припиняється внаслідок досягнення домовленостей, примирення або вичерпання

предмета конфлікту. Учасники можуть укласти формальні або неформальні угоди, які засвідчують завершення протистояння.

7 Постконфліктна фаза (фаза трансформації). Завершальна фаза передбачає стабілізацію взаємин, аналіз отриманого досвіду та формування нових моделей взаємодії. Організація фокусує зусилля на відновлені конструктивного середовища, усуненні наслідків конфлікту та розробці механізмів запобігання подібним ситуаціям у майбутньому.

Джерело: сформовано на основі [4, с.224-225].

Система управління конфліктами є ключовим інструментом забезпечення стабільності та ефективної взаємодії в організації. Її впровадження особливо важливе на певних етапах.

У латентній фазі вона виконує превентивну функцію: завдяки моніторингу та ранній діагностиці потенційних загроз можливо запобігти конфлікту до його відкритого прояву.

У фазі маніфесту система дозволяє своєчасно зафіксувати конфлікт, чітко визначити його учасників і причини, та застосувати переговорні інструменти чи посередництво задля уникнення ескалації.

У фазі пом’якшення управлінської дії спрямовані на стабілізацію ситуації, послаблення напруги та створення умов для конструктивного діалогу.

На останній, постконфліктній фазі система забезпечує реабілітацію сторін, аналізує причини конфлікту та впровадження зміни, що знижують ризики повторення подібних ситуацій.

Виходячи з того, що існує безліч причин і ситуацій, коли можуть виникати конфлікти та існування соціально-економічних об’єктів взагалі неможлива без конфліктних ситуацій, тому необхідний такий механізм управління конфліктами, який би зменшував негативний вплив цього явища на результати діяльності організації.

Таким чином, системний підхід до управління конфліктами підвищує адаптивність організації, сприяє формуванню конструктивного робочого

середовища, підвищує продуктивність праці, зменшує плинність кадрів і формує позитивний імідж підприємства.

1.2 Характеристика складових алгоритму управління конфліктами.

Управління конфліктами є невід'ємною складовою ефективного функціонування будь-якої соціальної системи, зокрема трудового колективу. У сучасних умовах динамічного розвитку організаційної діяльності зростає необхідність у формуванні системного підходу до попередження та вирішення конфліктних ситуацій. З цією метою формується система управління конфліктами, яка включає низку взаємопов’язаних елементів, що забезпечують комплексне реагування на конфліктні прояви. Аналіз складових цієї системи дозволяє визначити ключові механізми впливу на перебіг конфлікту та підвищити загальну ефективність управлінських рішень у сфері взаємовідносин між суб’єктами організаційної взаємодії.



Рисунок 1.2 – Алгоритм управління конфліктами в колективі підприємства

Прогнозування конфліктів – це процес виявлення потенційних передумов конфліктів шляхом аналізу тенденцій і змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства. На цьому етапі використовується соціально – психологічна діагностика, спостереження за поведінкою працівників, аналіз комунікаційних процесів і корпоративної культури. Він дозволяє завчасно ідентифікувати зони ризику та підготувати організацію до можливих деструктивних ситуацій.

Профілактика конфлікту – це етап, на якому ми маємо вже певний багаж знань щодо нашої поточної ситуації на підприємстві і можемо впроваджувати заходи для покращення поточної ситуації.

Основна мета полягає в усуненні або зниженні впливу факторів, що можуть привести до конфлікту, ще до їх прояву. Профілактика передбачає системну роботу з мотивацією персоналу, формуванням сприятливого психологічного клімату, удосконаленням системи управління, справедливого розподілу обов'язків і відповідальності. Заходи з профілактики спрямовані на зниження стресогенності середовища та запобігання накопиченню напруги в трудових колективах. Цими процесами займається HR-менеджер.

Мотивація є одним із найважливіших понять в сфері HRменеджменту, і являє собою важливу функцію управління. В загальному вигляді під мотивацією персоналу розуміють процес, що викликає бажання у людини виконувати певну роботу, досягати особисті цілі та цілі організації[4, с.197].

Крім того, мотивація виконує ключову профілактичну функцію в управлінні конфліктами. Адже належний рівень задоволеності працею, відчуття справедливості, перспективи професійного зростання та визнання результатів діяльності значною мірою знижують ймовірність виникнення внутрішньоорганізаційних суперечностей. Мотивований працівник рідше вступає в конфлікт і частіше демонструє конструктивну поведінку в колективі.

Запобігання конфлікту спрямована на виявлення й задоволення соціально-психологічних потреб персоналу, що часто є джерелом внутрішніх суперечностей. На цьому етапі важливо забезпечити відкритість керівництва до

спілкування, створити відповідні умови для комунікаційного простору, розвивати емоційний інтелект та емпатію в управлінців.

Сучасний комунікаційний простір, задіяний в організації як відкритій системі, перетворюється на відкрите, інформаційне проблемне поле, яке віршує проблем завдяки зворотним зв'язкам. яке завдяки оволодінню інформацією забезпечує добробут, багатство, процвітання і владу[8, с.4]. На рисунку 1.3 зображено взаємозв'язок елементів комунікаційного процесу.

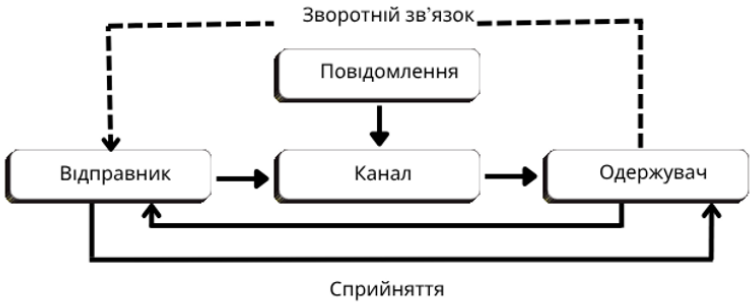


Рисунок 1.3 – Взаємозв'язок елементів комунікаційного процесу

Діагностика конфлікту. Він передбачає виявлення причин, джерел і потенційних зон напруженості в організації. Проводиться аналіз структури комунікації, міжособистісних відносин, стилю керівництва та наявності об'єктивних чи суб'єктивних чинників, які можуть сприяти виникненню конфлікту.

Діагностичні методики, які можуть бути використані психологами у дослідженні організаційних конфліктів:

1. Методика дослідження стилю поведінки в конфлікті Кеннета Томаса.

2. Методика дослідження ефективного спілкування та раціональної поведінки в конфлікті.

3. Діагностика готовності до переговорів і розв'язання конфліктів. Кожна із зазначених методик дає можливість вирішити низку завдань у діагностиці проблематики, пов'язаної з організаційними конфліктами[6, с.149].

Методика К. Томаса виділяє п'ять основних стилів поведінки в конфлікті: відхід, поступливість, боротьба, компроміс та співробітництво. Її застосування дозволяє виявити домінантні моделі поведінки працівників, створити груповий

профіль і розробити корекційні програми для розвитку навичок конструктивної взаємодії.

Комплексна методика дослідження ефективного спілкування охоплює чотири напрями: виявлення деструктивної поведінки, самооцінка раціональної та «мудрої» поведінки, а також рівень емпатії. Вона дає змогу визначити чинники, що сприяють або перешкоджають продуктивному спілкуванню в умовах конфлікту, а також сформувати індивідуальні програми оптимізації поведінки персоналу.

Також широко використовується методика діагностики готовності до переговорів і розв'язання конфліктів, яка оцінює знання, уміння та здібності працівників у сфері переговорного процесу. На основі результатів формуються рекомендації щодо розвитку конфліктної компетентності шляхом індивідуального навчання та тренінгів.

Таким чином, зазначені методики є важливим інструментом для дослідження конфліктної поведінки в організаціях і слугують основою для підвищення ефективності управлінських рішень у сфері комунікації та конфліктології.

Регулювання конфліктів включає комплекс заходів, спрямованих на стримування або пом'якшення конфлікту без його остаточного завершення. Воно може проявлятися у формі компромісних рішень, розподілу повноважень, посередництва або зміни структури взаємодії між сторонами. Метою регулювання є зниження рівня напруги та уникнення ескалації конфлікту. Одним з можливих заходів може бути залучення медіатора, що буде виконувати роль третьої (не залученої сторони).

Медіація (від лат. mediation - посередництво) – це приватне або конфіденційне залучення третьої сторони (медіатора) для виходу з конфліктної ситуації. Результатом є вироблення добровільної угоди між конфліктуючими сторонами, що дає можливість уникнути втрати часу в судових розглядах та додаткових і непередбачуваних матеріальних витрат[4,1.235].

Медіатор спрощує процес комунікації між сторонами конфлікту, допомагає краще зрозуміти обидві позиції інтереси, шукає ефективні способи вирішення проблеми, у той же час даючи можливість сторонам дійти спільного рішення.

Таблиця 1.2 – Основні Принципи Медіації

№	Особливість	Опис
1	Добровільність участі та взаємодії	Сторони конфлікту добровільно погоджуються на медіацію та активно взаємодіють у процесі.
2	Особливий статус медіатора	Медіатор має відповідати формальним, етичним та процедурним вимогам, виступаючи нейтральною та неупередженою стороною.
3	Конфіденційність процесу	Вся інформація, обговорювана під час медіації, є конфіденційною і не підлягає розголошенню.
4	Гнучкість та адаптивність	Процедура медіації є гнучкою, може бути адаптована до конкретних потреб сторін та особливостей конфлікту.
5	Консенсусний підхід	Мета медіації – досягнення взаємоприйнятного рішення, що задовольняє інтереси всіх сторін конфлікту.
6	Визнання емоційного та психологічного аспекту	Медіація враховує емоційні та психологічні аспекти конфлікту, допомагаючи сторонам краще зрозуміти одне одного.
7	Мінімізація фінансових та часових витрат	Медіація, як правило, є менш затратною та швидшою процедурою вирішення конфлікту порівняно з судовими розглядами.
8	Активна участь сторін у прийнятті рішень	Сторони конфлікту є безпосередніми учасниками процесу вироблення рішення, що підвищує їхню задоволеність результатом.
9	Відповідальність сторін за виконання домовленостей	Сторони несуть відповідальність за виконання досягнутих домовленостей, оскільки вони є результатом їхньої спільної роботи.
10	Відновлення відносин	Медіація сприяє не лише вирішенню конфлікту, але й відновленню або покращенню відносин між сторонами.

Джерело: сформовано автором на основі [11, с.357]

Розв’язання конфлікту – це завершальний етап, який передбачає усунення суперечностей і досягнення згоди між сторонами. Розв’язання може бути досягнуто через переговори, медіацію, арбітраж або зміну умов праці. Важливою є не лише формальна ліквідація конфліктної ситуації, а й усунення її причин, збереження або покращення взаємин між учасниками.

Ефективне розв’язання конфлікту має відповідати таким критеріям: усунення джерел напруги, досягнення взаємоприйнятного рішення, зниження ймовірності повторення подібних ситуацій у майбутньому, а також збереження психологічного комфорту учасників, тобто об’єднувати у собі усі вище згадані етапи. Одним із ключових завдань на цьому етапі є переведення деструктивного конфлікту у конструктивне русло, що сприяє розвитку командної взаємодії та підвищенню ефективності праці.

У процесі розв’язання конфліктів велике значення має роль керівника або посередника, який повинен не лише координувати процес досягнення згоди, але й забезпечити належний аналіз наслідків конфлікту та сформувати умови для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому. З цією метою доцільно впроваджувати систему зворотного зв’язку, тренінги з розвитку комунікативних і переговорних навичок, а також механізми внутрішньої медіації в організаційному середовищі.

Таким чином, розв’язання конфлікту – це не лише завершення протистояння, а й можливість для організації здійснити корекцію управлінських рішень, оптимізувати міжособистісні взаємини та сформувати культуру конструктивної взаємодії в колективі.

1.3 Принципи побудови алгоритму управління конфліктами.

Управління конфліктами в організаційному середовищі вимагає системного, послідовного та науково обґрунтованого підходу. Ефективність управлінських дій у сфері конфліктології значною мірою залежить від чітко сформульованих принципів, на основі яких будується алгоритм управління конфліктами. Ці принципи слугують методологічною основою для розроблення

процедур і механізмів виявлення, оцінювання, регулювання та розв’язання конфліктних ситуацій.

Нижче на рисунку 1.4, нами представлена блок схема з основними принципами побудови алгоритму управління конфліктами. Також описано безпосередню дію цих принципів на конфліктну ситуацію.



Рисунок 1.4 – Принципи побудови алгоритму управління конфліктами

Джерело: сформовано автором на основі [10].

До основних принципів побудови алгоритму управління конфліктами належать:

Принцип системності — передбачає розгляд конфлікту як багатофакторного соціального явища, що виникає у межах конкретної організаційної структури та впливає на її функціонування. Алгоритм має охоплювати всі етапи конфлікту: від виявлення до його остаточного розв’язання.

Принцип своєчасності — управлінський вплив має здійснюватися на ранніх стадіях конфлікту, до моменту його ескалації. Завдяки цьому можлива профілактика деструктивних наслідків і мінімізація витрат ресурсів.

Принцип об’єктивності — оцінювання причин і характеру конфлікту повинно базуватись на достовірній інформації, незалежному аналізі позицій сторін і визнанні різноманіття точок зору.

Принцип конфіденційності — забезпечує збереження довіри між учасниками конфлікту, запобігає поширенню чуток і зменшує соціальну напругу в колективі.

Принцип індивідуального підходу — кожен конфлікт має унікальний контекст, тому алгоритм управління повинен передбачати можливість адаптації методів до конкретних обставин, особистостей учасників та корпоративної культури.

Принцип правової та етичної відповідності — передбачає дотримання норм чинного трудового законодавства, внутрішніх положень організації та загальнолюдських моральних цінностей.

Принцип спрямованості на конструктив — дії в межах алгоритму мають бути орієнтовані на трансформацію конфлікту в позитивний досвід, що сприяє організаційному розвитку та зміцненню командної взаємодії.

Нижче представлена таблиця 1.3, у якій здійснено порівняльний аналіз традиційного підходу до вирішення конфліктів та алгоритму управління конфліктами в організаційному середовищі.

Метою цієї таблиці є візуалізація ключових відмінностей між застарілими реактивними методами реагування на конфлікти та сучасним системним підходом, заснованим на чітко визначених принципах.

Порівняння дозволяє обґрунтувати доцільність впровадження алгоритму управління конфліктами як більш ефективного, конструктивного та адаптивного інструменту, що забезпечує профілактику ескалацій, підвищення якості взаємодії та загальну стабільність функціонування організації.

Таблиця 1.3 — Основні відмінності між традиційним підходом і алгоритмом управління конфліктами

Критерій	Традиційний підхід	Алгоритм управління конфліктами	Практичний ефект впровадження алгоритму
Системність	Фрагментарний розгляд конфлікту, часто ігнорує взаємозв'язки між причинами і наслідками	Комплексний аналіз конфлікту як соціального явища з урахуванням всіх факторів	Виявлення кореневих причин, ефективне усунення проблем
Своєчасність	Втручання часто на пізніх етапах, коли конфлікт вже загострився	Акцент на ранній діагностиці і профілактиці конфліктів	Запобігання ескалації, зниження витрат ресурсів
Об'єктивність	Оцінка конфлікту суб'єктивна, базується на особистих судженнях	Використання фактів, незалежний аналіз позицій сторін	Прийняття збалансованих рішень, зниження упередженості
Конфіденційність	Інформація про конфлікт часто поширюється, що збільшує напругу	Строге збереження конфіденційної інформації	Підвищення довіри між учасниками, зниження соціальної напруги
Індивідуальний підхід	Загальні рішення без урахування унікальності конфлікту	Адаптація методів залежно від контексту, учасників та культури	Ефективніше вирішення завдяки врахуванню особливостей
Правова та етична відповідність	Іноді ігнорується або частково враховується	Чітке дотримання законодавства і етичних норм	Захист прав учасників, уникнення юридичних проблем
Конструктивність	Орієнтація на придушення конфлікту або ігнорування	Трансформація конфлікту у можливість розвитку і зміцнення команди	Покращення робочої атмосфери, підвищення продуктивності
Моніторинг та оцінка результатів	Відсутній або неформальний контроль	Постійний контроль, оцінка ефективності і корекція дій	Вчасне виявлення проблем, можливість покращення процесу

Отже, порівняльний аналіз засвідчує, що застосування алгоритму управління конфліктами, побудованого на чітких принципах, дозволяє не лише

ефективно нейтралізувати деструктивні конфліктні прояви, а й трансформувати їх у ресурс для розвитку організації.

Завдяки системному, об’єктивному та етично виваженому підходу, алгоритм забезпечує комплексне охоплення всіх етапів конфлікту — від виявлення до постконфліктного моніторингу.

У практиці сучасного управління, особливо в умовах підвищеної турбулентності та постійних змін у внутрішньому середовищі організації, ефективне управління конфліктами стає критичним фактором збереження командної згуртованості, довіри та продуктивності.

Реалізація алгоритму з урахуванням зазначених принципів сприяє формуванню конструктивного середовища, в якому конфлікти не загрожують цілісності колективу, а навпаки — стимулюють зміни та інновації.

Отже, управління конфліктами є критично важливою складовою успішного функціонування підприємства. Нами було виявлено, що конфлікти відіграють як деструктивну (гальмування діяльності, витрати, плинність кадрів), так і конструктивну роль (стимулювання змін, інновацій). Система управління конфліктами, або конфлікт-менеджмент, визначена як комплексний підхід, що включає заходи та інструменти для виявлення, аналізу, попередження та вирішення конфліктів. Метою встановлено забезпечення ефективної взаємодії. До завдань віднесено ідентифікацію, аналіз причин, оцінку наслідків, вибір стратегії, організацію переговорів та формування культури спілкування. Досліджено, що процес перебігу конфлікту охоплює фази: латентну, маніфестну, агресивну, ескалації, пом'якшення, розв'язання та постконфліктну. Ефективне управління передбачає застосування відповідних заходів на кожній фазі. Алгоритм управління конфліктами мною розглянуто як послідовну систему дій: прогнозування, профілактика, запобігання, діагностика, регулювання та розв'язання. Встановлено, що прогнозування виявляє передумови, профілактика усуває фактори, а запобігання задовольняє потреби персоналу. Діагностика, за нашим аналізом, є ключовою для виявлення причин (методика Кеннета Томаса). Регулювання спрямоване на стримування, а розв'язання – на усунення

суперечностей. Сформульовано, що побудова алгоритму базується на принципах системності, своєчасності, об'єктивності, конфіденційності, індивідуального підходу, правової та етичної відповідності, а також спрямованості на конструктив. Проаналізований системний алгоритм управління конфліктами, забезпечує комплексний аналіз, ранню діагностику, використання фактів, конфіденційність, індивідуалізацію рішень, дотримання етичних норм та орієнтацію на розвиток. На нашу думку, це підвищує адаптивність організації, формує конструктивне середовище, підвищує продуктивність праці та позитивний імідж, перетворюючи конфлікти на ресурс для розвитку.

РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «VIVAT PUBLISHING».

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Vivat Publishing» та комплексний аналіз сучасного стану видавничої галузі в Україні.

Товариство з обмеженою відповідальністю «VivatPublishing», засноване у 2013 році та розташоване в місті Харкові — важливому культурному центрі України, посідає провідні позиції на національному ринку книговидавництва. Основною спеціалізацією підприємства є випуск книжкових бестселерів українською мовою, що не лише задовольняє сучасний читацький попит, а й виконує важливу соціокультурну функцію. Діяльність компанії є вагомим чинником у збереженні та розвитку української мовної та культурної ідентичності.

ТОВ «VivatPublishing» активно сприяє популяризації національної літературної спадщини, забезпечуючи її доступність для широких верств населення. Крім того, підприємство відіграє важливу роль у поширенні актуальних знань, глобальних ідей та інтелектуального контенту, що має ключове значення для формування освіченого, критично мислячого та соціально відповідального суспільства.

Комплексний підхід компанії до забезпечення якості видавничої продукції, а також її соціальної значущості, знаходить підтвердження у значному медіа-резонансі. Зокрема, щорічно книги, видані «VivatPublishing», отримують понад 1500 згадувань у друкованих та електронних засобах масової інформації. Це свідчить про їхню актуальність, суспільну важливість і високу оцінку з боку літературних критиків, читацької аудиторії та медійної спільноти. Така активна присутність у публічному дискурсі є результатом ефективної стратегії видавництва у сфері культурної комунікації та задоволення потреб сучасного українського читача.

Мета видавництва полягає у сприянні інтелектуального та духовного розвитку нації [7].

Соціальна відповідальність для фірми є пріоритетом і регулярно проводять розпродажі та благодійні акції, спрямовані на підтримку незахищених верств населення. Компанія дуже обачно ставиться до підбору партнерів, а також може собі в збиток розірвати контракт з видавництвом, яке можливо має відношення до російського агресора.

Так наприкінці 2023 року компанія повністю зняла продажу книги видавництва BookChef, по причині того, що кінцевим отримувачем коштів міг бути росіянином або людиною, що сплачує податки в Росії.

«Сьогодні факти, наведені у матеріалі "Деокупація книжкового ринку. Як російські видавці досі заробляють гроші в Україні", змушують нас поставити ці питання ще раз, — написала Юлія Орлова. — І наразі ми очікуємо побачити не просто запевнення, а переконливі докази. А поки очікуємо на відповідь, усі книжки видавництва BookChef будуть вилучені з нашої мережі книгарень та з онлайн-магазину Vivat»[9].

Надійність у партнерських відносинах, відповідальність перед працівниками та читачами становлять фундаментальні засади діяльності ТОВ «VivatPublishing». Компанія послідовно дотримується етичних стандартів у бізнес-практиках, що сприяє формуванню стабільних і взаємовигідних відносин із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами.

Завдяки високим стандартам якості та культурній значущості продукції, видавництво здобуло міжнародне визнання, ставши знаним у понад 20 країнах світу, серед яких Велика Британія, Франція, Німеччина, Італія, Іспанія та Сполучені Штати Америки.

Упродовж 11 років функціонування компанія суттєво розширила свою присутність на внутрішньому ринку, відкривши власні книгарні в низці великих міст України, зокрема в Харкові, Києві, Львові, Вінниці, Івано-Франківську, Сумах, Полтаві, Одесі та Ужгороді. Стратегічні плани розвитку передбачають подальше масштабування роздрібної мережі, що свідчить про активну експансію компанії в межах національного книжкового ринку та її прагнення до посилення доступності якісного книжкового продукту для широкої аудиторії.

ТОВ «Vivat Publishing» функціонує на основі функціональної організаційної структури, що передбачає поділ управлінської діяльності за основними бізнес-функціями. Такий підхід забезпечує чітке розмежування повноважень і відповідальності між структурними підрозділами, сприяє ефективній координації внутрішніх процесів та підвищенню загальної продуктивності підприємства.

Нижче перечислені основні підрозділи організаційної структури охоплюють, а також описана сфера їх діяльності:

Відділ продажів – відповідає за забезпечення доходів підприємства шляхом реалізації продукції та послуг клієнтам, здійснює комерційну діяльність і розширення ринку збуту.

Відділ маркетингу – займається розробкою, плануванням і впровадженням маркетингових стратегій, що спрямовані на підтримку продажів, просування продукції та формування позитивного іміджу видавництва.

Відділ обслуговування клієнтів – забезпечує якісну підтримку клієнтів, вирішує проблемні питання, підвищує рівень лояльності споживачів і сприяє покращенню клієнтського досвіду.

Відділ виробництва – відповідає за безпосереднє виготовлення видавничої продукції, організацію виробничих процесів та контроль за якістю друку.

Фінансовий відділ – здійснює управління фінансовими ресурсами компанії, веде фінансове планування, облік і звітність, а також контролює ефективність використання коштів.

Відділ кадрів (HR-відділ) – відповідає за підбір, адаптацію, навчання і розвиток персоналу, а також за реалізацію кадрової політики та підтримку корпоративної культури.

Відділ інформаційних технологій (IT-відділ) – забезпечує функціонування та розвиток інформаційних систем, технічну підтримку внутрішньої інфраструктури, а також впровадження сучасних цифрових рішень.

Функціональна структура управління ТОВ «Vivat Publishing» дозволяє ефективно розподіляти ресурси, забезпечує спеціалізацію працівників за

напрямами діяльності та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Фінансові показники ТОВ «Vivat Publishing» за 2020-2024 роки демонструють позитивну динаміку та зростання, що свідчить про успішний розвиток компанії навіть в умовах нестабільного економічного середовища. Детальні дані щодо фінансових показників представлені в Додатку А.

Як правило, у сфері матеріального виробництва будь-яка корисна діяльність пов'язана з переробкою чого-небудь. Це може бути, наприклад, виготовлення поліграфічної продукції, переробка інформації у видавничій справі або у сфері реклами. При наданні послуг до процесу переробки можуть залучатись споживачі (готельний бізнес; перукарські, туристичні, медичні послуги тощо). [18, с 248].

Також був проведений аналіз ОТЕП, результати якого зображено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні техніко – економічні показники ТОВ «Vivat Publishing»

Роки	2024	2023	2022	2021
Виручка від продажу товарів млн.грн	279 578 100	191 357 500	87 290 100	64 185 600
Собівартість проданого товару млн.грн	276 782 319	187 510 400	86 457 500	64 252 600
Прибуток тис.грн	2 795 781	3 847 100	832 600	-67 000
Рентабельність	0,01	0,02	0,01	-
Середньоспискова чисельність чол.	91	79	61	55
Продуктивність праці, грн.чол	3 072 258	444,5	397,7	160,2
Середній чек покупця	375,1	350,5	310,8	102,1

Джерело: сформовано автором на основі [19].

У цьому підпункті буде здійснено комплексний аналіз сучасного стану видавничої галузі в Україні, з урахуванням основних ринкових тенденцій, що безпосередньо впливають на діяльність ТОВ «Vivat Publishing».

Метою є окреслення ключових факторів зовнішнього середовища,

визначення основних викликів і можливостей, які формують умови функціонування учасників книжкового ринку. Цей аналіз слугує основою для подальшого стратегічного розгляду діяльності досліджуваного підприємства у контексті сучасних трансформацій галузі.

Книговидання є однією з головних галузей креативної економіки, складовою культурної та освітньої сфери. Показники випуску книжкової продукції слугують індикаторами культурного розвитку країни[12, с.19].

Національний ринок книговидання перебуває у стані глибокої трансформації, особливо після початку повномасштабної збройної агресії. З одного боку, ринок виявив високу адаптивність та стійкість, що проявилося у зростанні попиту на україномовну літературу — наслідок дерусифікаційних процесів і посилення національної ідентичності. З іншого боку, галузь стикається з численними викликами: руйнуванням поліграфічної інфраструктури (зокрема в Харкові — ключовому поліграфічному центрі), дефіцитом сировини (особливо паперу), логістичними бар'єрами та зниженням купівельної спроможності населення.

Згідно з наявними оцінками, щорічний обсяг українського книжкового ринку становить приблизно 110 млн доларів, а кількість активних видавництв перевищує 350, що свідчить про високий рівень конкуренції. У 2024 році найбільші видавництва продемонстрували зростання доходів на 45%, що частково зумовлено відновленням державних замовлень на освітню літературу, а також підвищенням попиту на книги з темами, пов’язаними з війною, історією України та національною самоідентифікацією.

Джерело: сформовано автором відповідно до [14].

Серед ключових ринкових трендів варто виокремити підвищений інтерес до художньої та нон-фікшн літератури, а також до книг з психології та саморозвитку. Спостерігається також зростання продажів історичних творів та літератури, що сприяє осмисленню національного досвіду. Водночас, частка дитячої книги знизилася, що пояснюється виїздом значної кількості дітей за кордон. Видавничий ринок України має ознаки високої концентрації, де провідні

позиції за обсягами продажів займають такі компанії, як «Клуб Сімейного Дозвілля» (КСД), «Ранок», «Фоліо», «Видавництво Старого Лева» та безпосередньо ТОВ «Vivat Publishing».

Серед загальних тенденцій, характерних для сучасного етапу розвитку ринку, слід зазначити:

1 підвищений попит на україномовну продукцію внаслідок дерусифікації;

2 зростання тиражів бестселерів та консолідація попиту;

3 активний розвиток мережі офлайн-книгарень, які набувають функцій культурних центрів;

4 цифрова трансформація видавничої сфери (розвиток електронних і аудіокниг при збереженні домінування паперових форматів);

5 зміна читацьких інтересів (посилена увага до військової, історичної та психологічної тематики);

6 розширення міжнародної співпраці та продаж авторських прав за кордон.

Водночас, ТОВ «Vivat Publishing» функціонує в умовах численних викликів. Серед найбільш суттєвих слід зазначити:

1 втрати, пов’язані з руйнуванням виробничої інфраструктури в Харкові;

2 труднощі з логістикою та дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізаційні процеси;

3 зниження купівельної спроможності споживачів;

4 посилення конкуренції за читача та авторів;

5 проблема піратства, зокрема у цифровому середовищі;

6 підвищення собівартості продукції внаслідок подорожчання паперу, друкарських послуг та ліцензійного контенту.

Джерело: сформовано автором на основі [13].

Разом з тим, перед компанією відкриваються значні можливості. Підвищення попиту на україномовну книгу створює сприятливе середовище для лідерів ринку, до яких належить і ТОВ «Vivat Publishing». Зникнення російського

контенту з українського ринку створює нішу, яку можуть ефективно заповнити національні видавці. Розвиток власної мережі книгарень та онлайн-продажів дає змогу налагодити прямий контакт із кінцевим споживачем. Інвестування в електронні формати та аудіоконтент дозволяє залучати нові сегменти читацької аудиторії. Окрім того, участь у державних програмах підтримки книговидавництва надає додаткові інституційні ресурси для розвитку.

2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Vivat Publishing».

У цьому підрозділі буде здійснено комплексний стратегічний аналіз видавництва Vivat Publishing, який охоплює як зовнішнє, так і внутрішнє середовище функціонування підприємства. Для оцінки макросередовища застосовується PEST-аналіз, що дозволяє виявити ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які впливають на діяльність компанії. Поглиблене розуміння конкурентного оточення забезпечує модель п’яти сил Портера, яка дає змогу ідентифікувати рівень галузевої конкуренції, загрозу з боку нових учасників, тиск постачальників і споживачів, а також ризики появи товарів-замінників.

З метою узагальнення результатів зовнішнього аналізу та визначення внутрішнього потенціалу підприємства, буде проведено SWOT-аналіз, який дозволить систематизувати сильні та слабкі сторони компанії, а також співвіднести їх із наявними можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Такий інтегрований підхід сприятиме формуванню цілісної картини стратегічної позиції видавництва Vivat Publishing та стане основою для розробки ефективної виробничої стратегії, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринку.

Нами було проведено PEST-аналіз видавництва Vivat Publishing, який є одним із ключових інструментів стратегічного планування. Цей аналіз дозволяє всебічно дослідити макросередовище, в якому функціонує підприємство, та оцінити зовнішні чинники, що безпосередньо або опосередковано впливають на його діяльність.

Застосування PEST-аналізу дає змогу:

1 визначити можливості та загрози зовнішнього середовища, а також ідентифікувати сприятливі умови для розвитку й потенційні ризики;

2 сформувати обґрунтовану стратегію розвитку компанії, з урахуванням впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів;

3 знизити рівень невизначеності в управлінських рішеннях, прогнозуючи можливі виклики та розробляючи відповідні заходи реагування;

4 оптимально розподіляти ресурси, включаючи фінансові, людські й технологічні, відповідно до зовнішніх умов функціонування;

5 підвищити ефективність маркетингових заходів, формуючи комунікаційні стратегії, що враховують актуальні соціальні тенденції та технологічні інновації.

Джерело: сформовано автором на основі [16].

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз для ТОВ "Vivat Publishing"

Фактор макросередовища	Основні аспекти та їхній вплив на Vivat Publishing
1	2
P - Political (Політичні)	Авторське право та інтелектуальна власність — забезпечення прав авторів і боротьба з піратством мають прямий вплив на доходи видавництва. Податкова політика — зміни ставок ПДВ, податку на прибуток чи введення пільг безпосередньо впливають на фінансову стійкість і ціноутворення. Державна підтримка — програми закупівель, гранти та мовна політика створюють як сприятливі умови, так і регуляторні обмеження. Цензура та свобода слова — обмеження тематичного спектра публікацій можуть звужувати асортимент і позначатися на репутації. Геополітична ситуація — військові дії, політична нестабільність та проблеми логістики спричиняють ризики для операційної діяльності та знижують попит.
E - Economic (Економічні)	Купівельна спроможність — зниження доходів обмежує витрати на книги, зменшуючи обсяги продажів. Інфляція — зростання цін на ресурси та логістику підвищує собівартість книжкової продукції. Валютний курс — коливання курсу впливає на вартість імпортованих матеріалів і ліцензій. Конкуренція за увагу споживача — книги конкурують з фільмами, іграми та стримінговими платформами за обмежений бюджет.

Продовження таблиці 2.2

1	2
S - Social (Соціальні)	Зміна читацьких звичок — зростання популярності електронних та аудіокниг вимагає адаптації контенту і дистрибуційних каналів. Демографічні тенденції — вікові зміни населення впливають на попит на жанри та формати літератури. Освітній рівень — високий рівень освіти та зацікавленість у саморозвитку стимулюють попит на навчальні, науково-популярні й бізнес-книги. Соціокультурні цінності — інтерес до української історії, культури та нон-фікшн літератури створює нові можливості для видавництва. Екологічна свідомість — зростаючий попит на екологічно відповідальне виробництво впливає на витрати та імідж компанії.
T - Technological (Технологічні)	Цифрові формати — зростання попиту на електронні та аудіокниги вимагає інвестицій у діджитал-контент і платформи для його дистрибуції. Сучасний друк — цифровий друк і друк на вимогу знижують витрати та мінімізують залишки. Е-комерція та онлайн-маркетинг — розвиток онлайн-книгарень розширює збут і підсилює зв'язок із читачами. Штучний інтелект — ШІ сприяє аналітиці, прогнозуванню попиту, автоматизації, перекладу й навіть створенню контенту. Захист контенту — необхідність у надійних технологіях DRM (Digital Rights Management) для запобігання піратству.

Джерело: сформовано автором на основі [15].

PEST-аналіз чітко демонструє, що видавництво Vivat Publishing функціонує у динамічному макросередовищі, де ключовими факторами впливу є політична стабільність, економічний рівень купівельної спроможності населення, змінні соціокультурні звички читачів та швидкий розвиток технологій. Успішність діяльності компанії значною мірою визначається її здатністю ефективно адаптуватися до цих зовнішніх трансформацій, що дозволяє перетворювати потенційні загрози на стратегічні можливості для сталого розвитку.

Для комплексного розуміння позиції Vivat Publishing на ринку недостатньо лише аналізу зовнішнього макросередовища. Необхідно також врахувати сили, що формують конкурентне середовище галузі. У цьому контексті доцільним є застосування моделі п'яти сил Майкла Портера, яка дозволяє оцінити:

1 загрозу появи нових учасників ринку;

2 загрозу появи товарів-замінників;

3 ризики посилення впливу постачальників;

4 ризики посилення позицій покупців;

5 інтенсивність конкуренції серед існуючих гравців.

Нижче наведено аналіз конкурентного середовища видавництва Vivat Publishing за моделлю п’яти сил Портера, що має на меті визначення привабливості галузі, оцінку конкурентних переваг підприємства та розробку ефективної стратегії розвитку.

Таблиця 2.3 – Аналіз конкурентного середовища видавництва Vivat Publishing за моделлю п'яти сил Портера

Сила Портера	Рівень загрози	Основний вплив на Vivat Publishing
1. Загроза появи нових гравців	Середній	Високі бар'єри: Інвестиції в друк, авторські права, бренд. Низькі бар'єри (цифра): Самовидав, легкість створення е-книг. Vivat має інвестувати у бренд та цифрову дистрибуцію.
2. Загроза товарів-замінників	Високий	Цифрові формати: Е-книги, аудіокниги, онлайн-статті. Інші розваги: Відео, ігри, соцмережі. Vivat потрібно активно розвивати цифрові формати та пропонувати унікальний контент.
3. Ризики посилення позицій постачальників	Середній-Високий	Відомі автори, постачальники паперу, друкарні: Можуть диктувати умови/ціни. Vivat важливо будувати довгострокові відносини та диверсифікувати джерела поставок.
4. Ризики посилення позицій покупців	Високий	Широкий вибір, цінова чутливість, інтернет-магазини: Легко порівнюють, вимагають знижок. Vivat має фокусуватися на цінності, унікальному контенті та розвитку прямих продажів.
5. Інтенсивність конкурентної боротьби	Високий	Багато конкурентів, низька диференціація: Жорстка боротьба за читача, рекламні війни, боротьба за бестселери. Vivat слід інвестувати в унікальний контент, сильний бренд та нішеві напрямки.

Джерело: сформовано на основі [17].

Аналіз за моделлю п’яти сил Портера виявив, що Vivat Publishing функціонує у висококонкурентному та складному видавничому середовищі. Найбільший тиск створюють численні товари-замінники, особливо цифрові формати, висока боротьба за покупців та інтенсивна конкуренція серед існуючих гравців ринку. Це зумовлює необхідність постійного оновлення асортименту, розвитку унікального контенту та зміцнення відносин з клієнтами для підтримки конкурентоспроможності компанії.

SWOT – це ефективний інструмент бізнес-планування, який використовується в бізнесі для формування стратегій. Цей інструмент допомагає

проаналізувати внутрішні і зовнішні фактори, які можуть мати вплив на організацію.

Метою аналізу є визначення ключових факторів, які впливають на конкурентоспроможність та потенціал розвитку підприємства.

Таблиця 2.4 – SWOT- аналіз компанії Vivat

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Популярність - Широкий асортимент власної продукції - Досвідчена команда - Сильна дистриб'юторська мережа - Потужний маркетинговий відділ	- Розташування складу дуже віддалено від точок збуту - Залежність від економічної ситуації в країні - Конкурентне середовище - Піратство
Можливості	Загрози
- Вихід на нові ринки - Співпраця з іншими видавництвами, зокрема зарубіжними - Вдосконалення технологій - Розширення асортименту	- Війна (зокрема близьке розташування критично важливих об'єктів до фронту) - Зростання конкуренції - Економічні потрясіння - Зміни в законодавстві

Проведений SWOT-аналіз видавництва Vivat Publishing демонструє компанію як сильного гравця на українському книжковому ринку з рядом вагомих внутрішніх переваг. До ключових сильних сторін належать популярність бренду, широкий асортимент продукції, досвідчена команда, розвинена дистрибуційна мережа та потужний маркетинговий потенціал, що забезпечує утримання лідерських позицій та ефективну взаємодію з цільовою аудиторією.

Водночас, аналіз виявляє низку внутрішніх слабкостей, серед яких – віддалене розташування складу від основних точок збуту, що негативно впливає на логістичні витрати та швидкість доставки продукції. Крім того, значна залежність від економічної ситуації в країні, а також вплив конкурентного середовища та проблеми піратства, мають як внутрішні, так і зовнішні аспекти, що потребує уваги з боку керівництва.

Зовнішні можливості для розвитку Vivat Publishing є суттєвими. Вихід на нові регіональні та міжнародні ринки, активізація співпраці з іноземними видавництвами, впровадження інноваційних технологій у виробництво та дистрибуцію, а також подальше розширення асортименту продукції створюють

перспективи для зростання, диверсифікації бізнесу та підвищення конкурентоспроможності.

Водночас, зовнішні загрози є вкрай серйозними та непередбачуваними. Війна, особливо близьке розташування критично важливих об'єктів до лінії фронту, становить пряму та постійну небезпеку для діяльності. Зростання конкуренції, економічні потрясіння та зміни в законодавстві також вимагають постійного моніторингу та адаптації.

Узагальнюючи, видавництво Vivat володіє міцним внутрішнім потенціалом для подальшого розвитку, однак успішність його діяльності значною мірою визначатиметься ефективністю управління ризиками, що виникають у контексті геополітичної та економічної нестабільності. Для забезпечення сталого зростання підприємству доцільно спрямувати зусилля на максимальне використання своїх конкурентних переваг, зокрема активізацію маркетингових інструментів задля розширення присутності на нових ринках. Водночас необхідно вживати заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу зовнішніх загроз, зокрема шляхом підвищення логістичної стійкості та подальшої диверсифікації каналів збуту.

2.3 Аналіз і оцінка системи управління конфліктами у ТОВ «Vivat Publishing».

ТОВ «Vivat Publishing» використовує комплексний підхід до управління конфліктами, який передбачає як профілактичні, так і реактивні заходи. У видавництві впроваджено внутрішні політики, що регламентують порядок взаємодії між працівниками, сприяють відкритому діалогу та створенню конструктивної робочої атмосфери. Фрагмент цього регламенту, наведено в Додатку Б. Система управління конфліктами включає проведення регулярних зборів для обговорення робочих процесів, а також застосування таких інструментів, як медіація та переговори між сторонами конфлікту. Важливе місце займають тренінги з розвитку комунікативних навичок та управління стресом, що допомагають співробітникам краще розуміти один одного та уникати

ескалації непорозумінь.

У діяльності ТОВ «Vivat Publishing» зустрічаються різні види конфліктів. У таблиці 2.5, наведено класифікацію конфліктів у робочому середовищі Vivat.

Таблиця 2.5 – Класифікація конфліктів у робочому середовищі ТОВ «Vivat Publishing».

Тип конфлікту	Причини виникнення	Приклади
Внутрішні конфлікти між працівниками	Різні підходи до виконання завдань (наприклад, стилі редагування, методи коректури), розбіжності у поглядах на пріоритети проєктів, неузгодженість робочих графіків (наприклад, між дизайнерами та верстальниками).	Суперечки між редакторами щодо редакційної політики, конфлікти між коректорами через різні стандарти перевірки, розбіжності у графіках підготовки рукопису до друку.
Конфлікти між відділами	Різні цілі, оцінки ефективності роботи, неузгодженість стратегій видання, непорозуміння між відділом продажів та іншими підрозділами.	Напруга між редакційним відділом та відділом маркетингу через пріоритети контенту, оформлення обкладинки чи стратегії просування книги. Розбіжності між редакцією та виробничим відділом щодо термінів друку чи матеріалів. Конфлікти між відділом продажів та редакцією через «непродаваний» контент або між продажами та логістикою через затримки поставок.
Конфлікти між керівництвом і персоналом	Нерозуміння мотивації, обмеженість ресурсів (наприклад, бюджетів на нові видання), відсутність чіткої комунікації, різні очікування щодо успіху видань.	Невдоволення авторів або редакторів через розподіл гонорарів, відмова керівництва виділити додаткові ресурси на промоцію нової книги, конфлікти щодо видавничих планів.
Зовнішні конфлікти	Порушення строків видання або поставок, невідповідна якість поліграфічної продукції, невиконання умов співпраці з авторами, постачальниками паперу або розповсюджувачами. Претензії з боку посередників або кінцевих споживачів.	Негативні відгуки читачів через друкарські помилки або низьку якість друку, розірвання договорів з постачальниками через затримки поставок паперу. Скандальні ситуації через помилки в роботі відділу, що займається редакцією книг (наприклад, цензурні або історичні неточності). Суперечки з книгарнями щодо умов реалізації, повернень непроданих тиражів або незадоволення клієнтів якістю сервісу.

Джерело: сформовано автором на основі [20, с.37].

Причинами конфліктів виступають неузгодженість комунікацій, обмеженість ресурсів, а також іноді недостатній рівень управлінських компетенцій у сфері емоційного інтелекту.

Система управління конфліктами у видавництві, загалом, показує

достатній рівень ефективності. Вчасне виявлення та вирішення конфліктів сприяє збереженню командного духу та підтриманню продуктивної робочої атмосфери. Впроваджені медіаційні процедури допомагають уникати тривалих суперечок, що могли б негативно вплинути на виконання проєктів. Крім того, тренінги та навчальні сесії підвищують здатність співробітників до конструктивної взаємодії, що позитивно позначається на мотивації та зменшує плинність кадрів.

Незважаючи на позитивні сторони, у системі управління конфліктами ТОВ «Vivat Publishing» існують і певні недоліки. По-перше, відсутність формалізованої системи збору зворотного зв'язку щодо конфліктних ситуацій іноді ускладнює вчасне виявлення проблем. По-друге, деякі співробітники не завжди готові відкрито говорити про конфлікти через страх негативних наслідків, що призводить до прихованих напружень. Також можливі випадки недостатньої кваліфікації деяких менеджерів у сфері емоційного інтелекту, що обмежує ефективність превентивних заходів. Проблемою може стати недостатня резильєнтність працівників.

Резильєнтність (також ми можемо вживати синоніми життєстійкість, стійкість) – це здатність організації чи особи витримувати стресові навантаження або потрясіння, швидко поновлюючись до стабільності й плідного функціонування [21, с.103].

Окрім цієї мякої навички також варто зазначити й інші, не менш важливі для постійної, продуктивної роботи, а саме:

1. інноваційність;
2. відкритість до навчання;
3. критичне мислення;
4. емпатія;
5. резильєнтність
6. комунікаційна майстерність;
7. взаємодія;
8. стратегічне мислення;

9. відповідальність;

10. самообізнаність.

Джерело: сформовано автором на основі [21, с.8].

Отже, у цьому розділі ми дослідили комплексну діяльність ТОВ «Vivat Publishing», провівши аналіз її внутрішнього та зовнішнього середовища, а також оцінили систему управління конфліктами. ТОВ «Vivat Publishing» є провідним гравцем на українському книжковому ринку, заснованим у 2013 році в Харкові. Його основна місія полягає у виданні українськомовних бестселерів, що сприяє збереженню національної культурної та мовної ідентичності. Компанія демонструє високий рівень соціальної відповідальності, регулярно проводячи благодійні акції та відмовляючись від співпраці з партнерами, які можуть мати зв'язок з країною-агресором, як це сталося з видавництвом BookChef наприкінці 2023 року. Нами був проведений PEST-аналіз, який показав, що Vivat Publishing функціонує у динамічних умовах. Модель п'яти сил Портера підтвердила високу конкуренцію на українському книжковому ринку. SWOT-аналіз виявив ключові аспекти внутрішнього потенціалу та зовнішніх впливів. Фінансові показники за 2020-2024 роки демонструють позитивну динаміку виручки від продажу та прибутку, що свідчить про успішний розвиток навіть у нестабільному економічному середовищі. Зростання середньоспискової чисельності працівників та продуктивності праці, а також середнього чека покупця, підкреслює ефективність діяльності. Щодо системи управління конфліктами, Vivat Publishing використовує комплексний підхід, що включає профілактичні та реактивні заходи. Внутрішні політики, регулярні збори, медіація, переговори та тренінги з комунікативних навичок допомагають підтримувати конструктивну робочу атмосферу. Найчастіше зустрічаються внутрішні конфлікти між працівниками та відділами, а також зовнішні конфлікти з партнерами та клієнтами, спричинені неузгодженістю комунікацій, обмеженістю ресурсів та іноді недостатнім емоційним інтелектом керівництва. Загалом, система ефективна, але потребує вдосконалення у зборі зворотного зв'язку та підвищенні відкритості співробітників до обговорення конфліктів.

РОЗДІЛ 3. Вдосконалення системи управління конфліктними ситуаціями у ТОВ «Vivat Publishing».

3.1 Основні напрямки та шляхи вдосконалення системи управління конфліктами на ТОВ «Vivat Publishing».

З метою поглибленого аналізу внутрішньоорганізаційного клімату та виявлення потенційних джерел конфліктів на підприємстві ТОВ «Vivat Publishing» було проведено комплексне соціально-психологічне опитування серед працівників різних структурних підрозділів. Дослідження мало на меті виявити ключові чинники, що сприяють виникненню напруженості у колективі, зниженню рівня психологічного благополуччя та ефективності професійної діяльності. Фрагменти анкетування представлено в Додатку В разом з посиланням на нього.

Результати опитування дозволили ідентифікувати основні стресогенні фактори, які можуть призводити до загострення міжособистісних відносин, порушення комунікації та формування конфліктних ситуацій у трудовому середовищі. Отриманні дані стали підґрунтям для розроблення пріоритетних напрямків удосконалення системи управління конфліктами в межах підприємства. Зокрема, йдеться про впровадження профілактичних заходів, спрямованих на підвищення рівня емоційної стійкості працівників, створення психологічно комфортного робочого середовища, а також налагодження ефективної внутрішньої комунікації як одного з ключових елементів конфліктної профілактики.

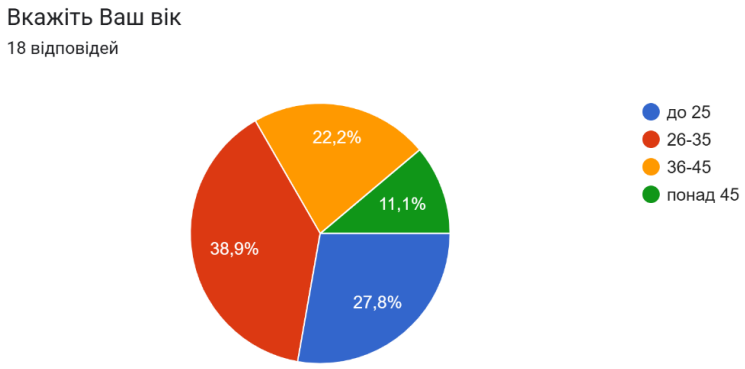


Рисунок 3.1 – Вікові категорії працівників ТОВ «Vivat Publishing»

За допомогою розробленого опитування, ми дізналися приблизний віковий діапазон працівників на підприємстві, як ми бачимо найбільше серед них людей віком до 25 років і усі ці люди щодня так чи інакше стикалися з певними труднощами, конфліктами та непорозуміннями у своїй роботі. Нижче буде ряд діаграм, які покажуть результати опитування та допоможуть нам визначити основні напрямки, у яких потрібно рухатися, щоб покращити систему управління конфліктами.

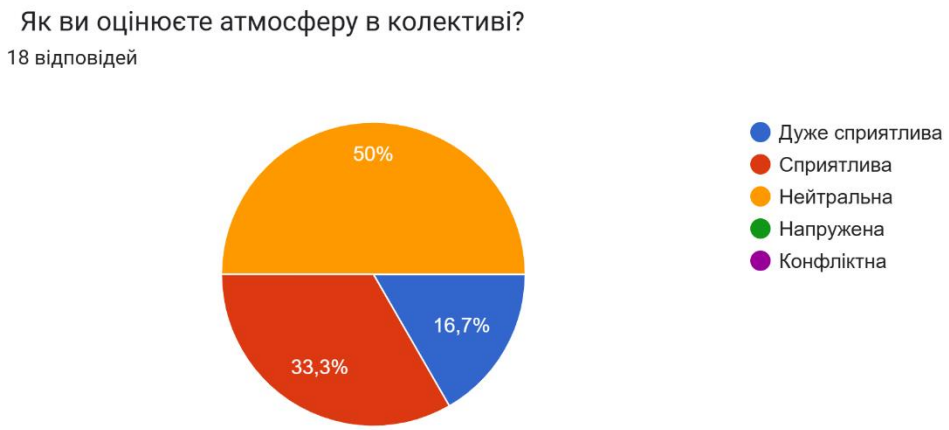


Рисунок 3.2 – Психологічний клімат на ТОВ «Vivat Publishing»

Аналіз результатів опитування працівників ТОВ «Vivat Publishing» засвідчив, що половина респондентів (50%) оцінює атмосферу в колективі як нейтральну, третина (33,3%) — як сприятливу, а лише 16,7% — як дуже сприятливу. Водночас жоден із працівників не охарактеризував атмосферу як напружену або конфліктну, що свідчить про відносну стабільність у колективі.

Однак домінування нейтральних оцінок вказує на потенціал для покращення внутрішнього клімату. Доцільним є впровадження заходів з підвищення психологічного комфорту та командної взаємодії.

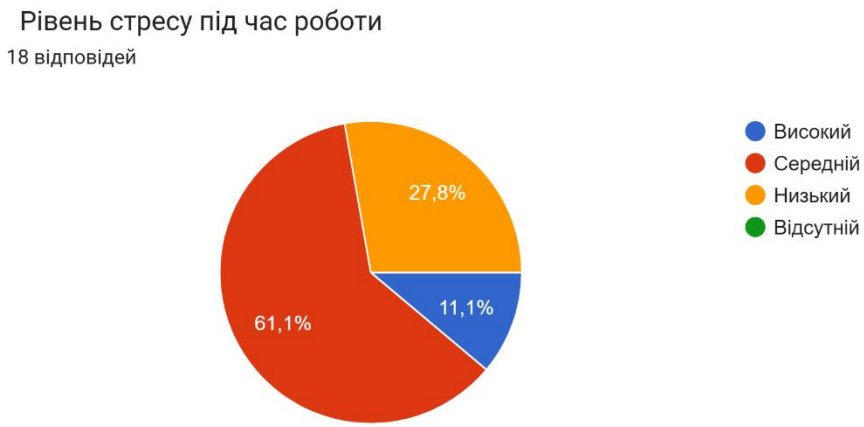


Рисунок 3.3 – Оцінка рівня стресу на ТОВ «Vivat Publishing»

Аналіз результатів опитування вказує, що більшість респондентів (61,1%) відчувають середній рівень стресу під час роботи. 27,8% оцінили його як низький, а 11,1% — як високий. Варіант «відсутній стрес» не був обраний жодним із респондентів, що свідчить про наявність певного емоційного навантаження у всіх учасників дослідження.

Зазначене підкреслює доцільність впровадження превентивних заходів щодо зниження рівня стресу та підвищення психологічної стійкості персоналу.

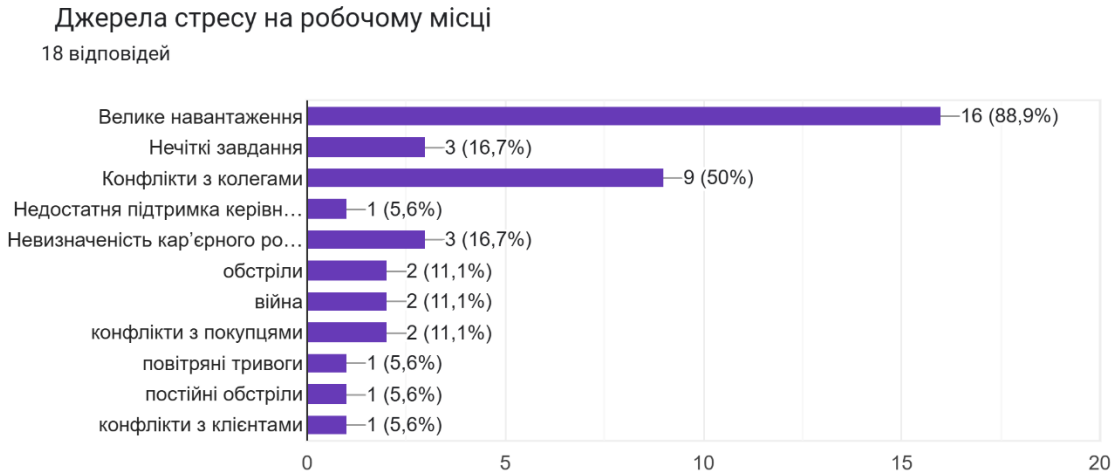


Рисунок 3.4 – Аналіз основних джерел стресу серед працівників ТОВ «Vivat Publishing»

Аналіз діаграми показав, що основним джерелом стресу для працівників ТОВ «Vivat Publishing» є велике навантаження (88,9%) та конфлікти з колегами

(50%). Також працівники відзначили нечіткі завдання і невизначеність кар'єрного розвитку (по 16,7%).

Серед зовнішніх чинників стресу згадуються війна, повітряні тривоги, обстріли та конфлікти з клієнтами, що також мають вплив на емоційний стан персоналу. Це вказує на потребу вдосконалення системи управління навантаженням та міжособистісними відносинами в колективі.

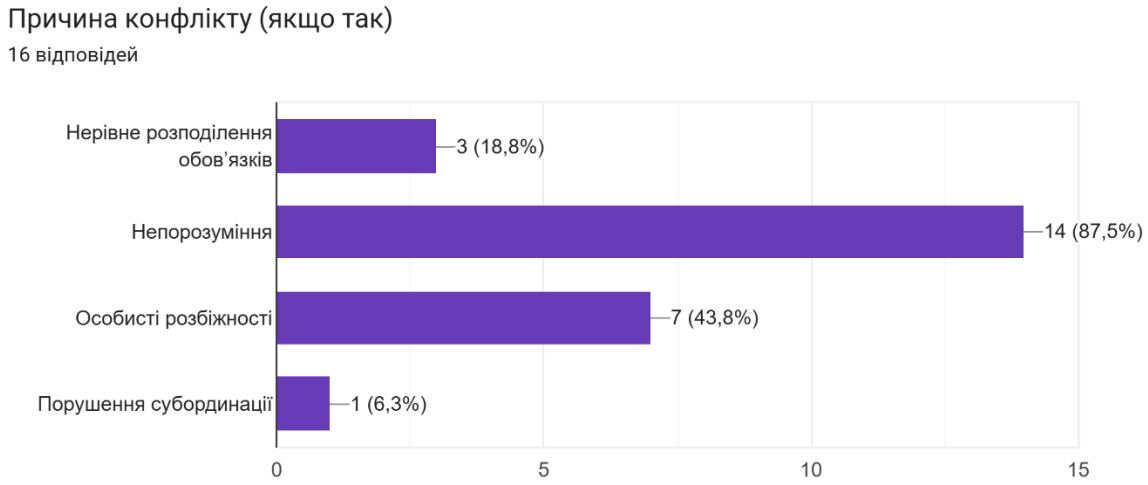


Рисунок 3.5 – Аналіз факторів, що спричиняють конфлікти

Проведений аналіз діаграми виявив, що непорозуміння є домінуючою причиною конфліктів (87,5%). Значну роль також відіграють особисті розбіжності (43,8%). Нерівне розподілення обов'язків стало причиною конфліктів у 18,8% випадків, тоді як порушення субординації є найменш поширеною причиною (6,3%). Загалом, комунікаційні прогалини та особистісні фактори є основними каталізаторами конфліктів у досліджуваній групі.

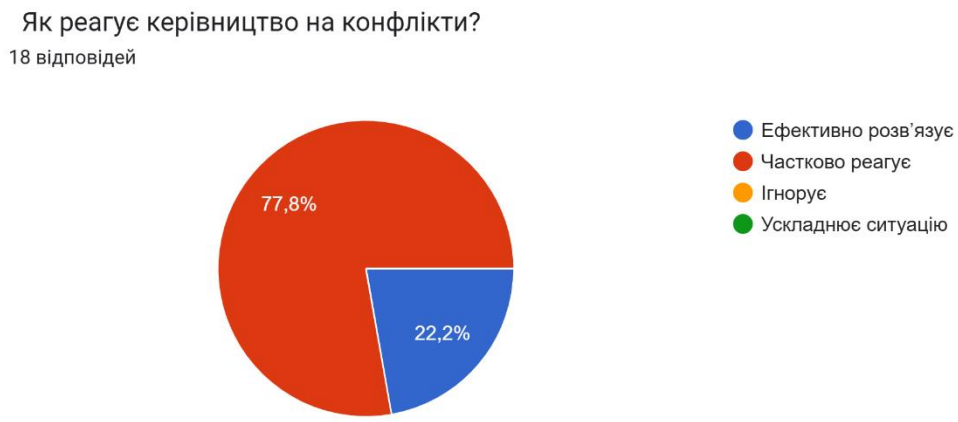


Рисунок 3.6 – Реакція керівництва на конфлікти

Проведене мною опитування виявило, що більшість (77,8%) респондентів вважають, що керівництво частково реагує. Лише 22,2% оцінюють реакцію як ефективне розв'язання. Важливо, що варіанти "ігнорує" або "ускладнює ситуацію" не були обрані жодним респондентом. Це свідчить про наявність залученості керівництва, але з потребою у підвищенні ефективності управління конфліктами.

Виходячи з результатів комплексного соціально-психологічного опитування працівників ТОВ «Vivat Publishing», метою якого було поглиблений аналіз внутрішньоорганізаційного клімату та ідентифікація потенційних джерел конфліктів, розроблено пріоритетні напрямки та шляхи вдосконалення системи управління конфліктами на підприємстві. Отримані емпіричні дані щодо причин конфліктів (домінування непорозумінь та особистих розбіжностей), стресогенних факторів (значне робоче навантаження та конфлікти з колегами), а також реакції керівництва на конфлікти (переважно часткова) лягли в основу формування наступних рекомендацій.

Основні напрямки та шляхи вдосконалення системи управління конфліктами:

Оптимізація комунікаційних процесів:

Впровадження структурованих каналів зворотного зв'язку: Розробка та імплементація регулярних механізмів (наприклад, анонімні опитування, фокус-

групи, індивідуальні консультації) для забезпечення безперешкодного та відкритого обміну інформацією між усіма рівнями організаційної ієрархії.

Розвиток комунікативних компетенцій: Організація цільових тренінгів для персоналу та керівного складу, спрямованих на формування навичок активного слухання, емпатії, конструктивної критики, а також чіткої та недвозначної артикуляції інформації.

Стандартизація постановки завдань: Розробка та впровадження уніфікованих процедур формулювання та доведення робочих завдань, критеріїв їх виконання та очікуваних результатів з метою мінімізації неоднозначності та потенційних непорозумінь.

Регуляція робочого навантаження та психологічного благополуччя:

Системний аудит робочих процесів: Проведення комплексного аналізу розподілу функціональних обов'язків та обсягу роботи з метою ідентифікації дисбалансів та розробки заходів щодо їх усунення для забезпечення справедливого та оптимального навантаження.

Імплементація програм стрес-менеджменту: Розробка та впровадження корпоративних програм, що включають тренінги з психологічної резильєнтності, методики релаксації, тайм-менеджменту, а також можливості для психологічної підтримки (наприклад, корпоративний психолог, доступ до консультаційних послуг).

Промоція work-life balance: Заохочення та підтримка балансу між професійною та особистою сферами життя працівників шляхом гнучких графіків роботи, адекватного використання відпусток та створення умов для відновлення ресурсів.

Баланс «робота-життя» – це динамічне і багатогранне поняття, яке формується безліччю індивідуальних і ситуативних факторів. Воно охоплює взаємодію між оплачуваною роботою, сім’єю та особистим життям, а також компроміси, які люди роблять, щоб досягти гармонійного балансу між ними [22, с 44].

Формування культури взаєморозуміння та співпраці:

Заходи з тімбілдингу та розвитку командної взаємодії: Організація регулярних заходів, спрямованих на зміцнення колективного духу, підвищення рівня довіри, взаємопідтримки та здатності до ефективної спільної роботи.

На основі зарубіжного досвіду веддення тімбілдингу, нижче було сформовано таблицю.

Таблиця 3.1 – Приклади міжнародних заходів для тімбілдингу

№	Назва заходу / кейсу	Короткий опис	Основна мета	Особливості / Очікуваний результат
1	«Діалоги в темряві» (Dialogue in the Dark)	Тренінг у повній темряві під керівництвом незрячих тренерів	Виявлення лідерства, розвиток довіри та згуртованості	Підвищення комунікативних навичок без візуального контакту, виявлення неформального лідера
2	Виноробний тімбілдинг	Командне створення вина: від збору винограду до розробки етикетки	Налагодження міжпідрозділової взаємодії	Стимулює креативність, формує цілісне бачення процесу та комунікацію
3	«Humans vs. Zombies»	Рольова гра зі сценарієм виживання серед зомбі	Розвиток командної взаємодії та послуху лідеру	Активна участь, емоційне залучення, ідентифікація лідера в стресових умовах
4	Японські гарячі джерела	Спільне відвідування онсену (гарячих ванн) керівниками та підлеглими	Зміцнення довіри та неформального спілкування	Побудова відкритої комунікації в колективі (за умови однакової статі)
5	Пивна вікторина Sam Adams Beer	Змагання з історії пива з дегустацією всліпу	Підвищення лояльності до продукту компанії	Поглиблення знань про продукт, формування емоційного зв’язку з брендом

Джерело: сформовано автором на основі [24, с.155-156].

Розробка та дотримання корпоративного етичного кодексу: Чітке визначення норм та правил корпоративної етики, що регламентують міжособистісні взаємодії та сприяють формуванню атмосфери поваги та толерантності.

Тренінги з розвитку емоційного інтелекту: Навчання персоналу навичкам розпізнавання, розуміння та управління власними та чужими емоціями, що сприяє конструктивному вирішенню конфліктів та покращенню міжособистісних відносин.

Підвищення ефективності конфлікт-менеджменту з боку керівництва:

Спеціалізоване навчання керівного складу: Проведення тренінгів для менеджерів з оволодіння сучасними методами медіації, переговорних стратегій та ефективного вирішення конфліктних ситуацій.

Розробка внутрішніх протоколів реагування на конфлікти: Створення чітких, стандартизованих процедур та алгоритмів дій для керівництва у разі виникнення конфліктних ситуацій, що забезпечить послідовність та об'єктивність у їх вирішенні.

Систематичний моніторинг та оцінка ефективності конфлікт-менеджменту: Впровадження інструментів для регулярного збору даних про конфліктні ситуації, їхню динаміку, причини та результати вирішення з метою постійного вдосконалення існуючих підходів.

Адаптація стратегій підтримки персоналу до зовнішніх стресових факторів: Розробка механізмів психологічної підтримки та корекції робочих процесів в умовах впливу несприятливих зовнішніх обставин (наприклад, геополітичні фактори), що впливають на емоційний стан працівників.

Впровадження зазначених напрямків та шляхів дозволить ТОВ «Vivat Publishing» створити комплексну та ефективну систему управління конфліктами, спрямовану не лише на їх вирішення, а й на профілактику, що в свою чергу сприятиме підвищенню психологічного благополуччя працівників, оптимізації організаційного клімату та зростанню загальної продуктивності праці.

3.2 Прийняття рішення щодо оптимального варіанту вдосконалення системи управління конфліктами.

На підставі комплексного аналізу результатів соціально-психологічного опитування, проведеного серед працівників ТОВ «Vivat Publishing», було ідентифіковано ключові детермінанти конфліктних ситуацій та стресогенні фактори, що впливають на внутрішньоорганізаційний клімат.

Отримані емпіричні дані, зокрема, вказують на домінування непорозумінь (87,5%) та особистих розбіжностей (43,8%) як основних причин конфліктів це може свідчити про погано налаштовано комунікацію всередині команди. Паралельно, виявлено високий рівень стресу, що переважно спричинений великим робочим навантаженням (88,9%) та конфліктами з колегами (50%). Реакція керівництва на конфлікти, згідно з опитуванням, є переважно частковою (77,8%), що свідчить про наявність потенціалу для підвищення ефективності інтервенцій.

З огляду на ці висновки, прийнято стратегічне рішення щодо імплементації інтегрованого підходу до вдосконалення системи управління конфліктами, який охоплює декілька взаємопов'язаних та синергетичних напрямків. Усі вони будуть направлені на вдосконалення взаємодії між працівниками, покращенню їх внутрішнього стану, комфорту на роботу місці, а також буде охоплювати набуття та вдосконалення професійних навичок, що є дуже важливими для ефективного управління командою.

Нижче наведено блок схему з можливими підходами для вдосконалення системи управління конфліктами та заходами, які можна реалізувати на підприємстві задля отримання бажаного результату. Також після рисунку 3.7 описано алгоритм проведення заходів по вдосконаленню, а також їх мета.

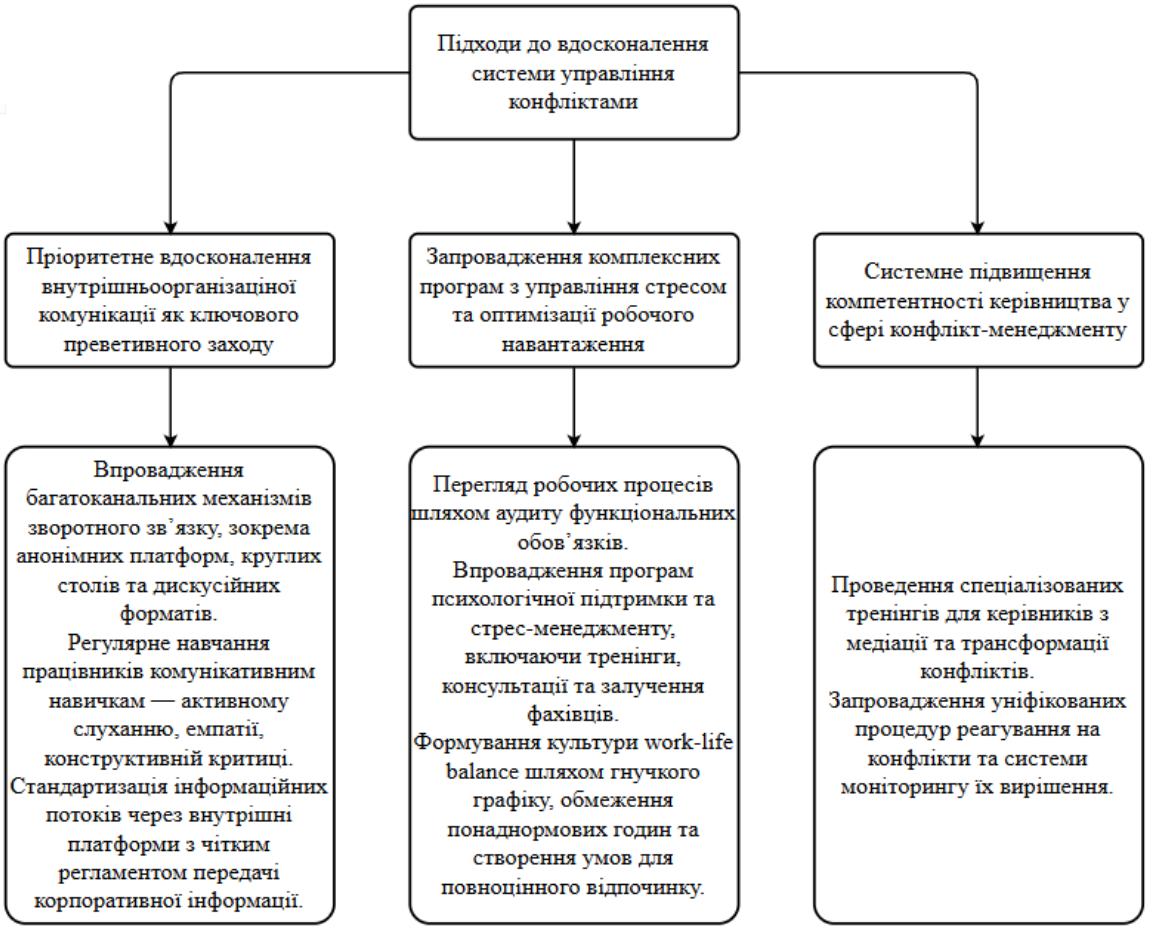


Рисунок 3.7 – Основні підходи до вдосконалення системи управління конфліктами.

1 Пріоритетне вдосконалення внутрішньо-організаційної комунікації як ключового превентивного заходу:

Імплементація цього напрямку є критично важливою, оскільки непорозуміння визнано першочерговою причиною конфліктів. Заходи включатимуть:

Розробку та впровадження багатоканальних систем зворотного зв'язку: Це передбачає створення анонімних платформ для пропозицій та скарг, проведення регулярних круглих столів та дискусійних клубів, де працівники зможуть відкрито висловлювати свої думки та ідеї. Метою є забезпечення вільного та неформалізованого обміну інформацією, що сприятиме оперативному виявленню та вирішенню потенційних розбіжностей до їх ескалації.

Систематичне навчання комунікативним навичкам: Організація тренінгів та семінарів з акцентом на активне слухання, емпатію, конструктивну критику, а також техніки асертивної комунікації. Ці навчання будуть проводитися як для рядових співробітників, так і для керівного складу, з метою підвищення їхньої здатності до ефективного спілкування та запобігання міжособистісним непорозумінням та набуттю основних комунікаційних навичок.



Рисунок 3.8 – Методи формування антиконфліктної поведінки працівників та попередження деструктивних конфліктів

Джерело: сформовано автором на основі [23, с.105-106].

Стандартизація та прозорість інформаційних потоків: Розробка чітких регламентів щодо доведення корпоративної інформації, оновлень, цілей та завдань. Забезпечення доступності необхідних даних через корпоративні портали або внутрішні інформаційні системи, що мінімізує інтерпретаційні прогалини та підвищить рівень поінформованості персоналу.

2. Запровадження комплексних програм з управління стресом та оптимізації робочого навантаження:

Враховуючи, що велике навантаження є значним стресогенним фактором, а конфлікти з колегами займають друге місце серед причин стресу, цей напрямок

є стратегічно важливим для підвищення психологічного благополуччя та зниження конфліктності.

Існує декілька підходів до стрес-менеджменту, які включають проактивні та реактивні стратегії:

1 Проактивний підхід спрямований на попередження виникнення стресу шляхом створення сприятливих умов для роботи. Він базується на плануванні, організації та контролі як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

2 Реактивний підхід використовується для зменшення впливу вже існуючого стресу. Він зосереджений на швидкому реагуванні на стресові ситуації з метою мінімізації їхнього негативного впливу. Сформовано автором на основ [25, с.93-95].

Заплановані дії:

Перегляд та реінжиніринг робочих процесів: Проведення детального аудиту функціональних обов'язків та розподілу навантаження між структурними підрозділами та окремими співробітниками. Метою є виявлення нерівномірного навантаження та розробка механізмів його більш справедливого та оптимального розподілу.

Імплементація корпоративних програм психологічної підтримки та стрес-менеджменту: Введення практики регулярних семінарів з технік релаксації, методів саморегуляції, тайм-менеджменту та формування психологічної стійкості. Розгляд можливості залучення корпоративного психолога або надання доступу до зовнішніх психологічних консультацій для працівників, що перебувають у стані підвищеного стресу.

Сприяння формуванню культури work-life balance: Заохочення до використання гнучких графіків роботи, нормування понаднормових годин та створення умов для якісного відпочинку, що сприятиме запобіганню професійному вигоранню та зниженню напруженості у колективі.

3. Системне підвищення компетентності керівництва у сфері конфлікт-менеджменту:

Оскільки більшість респондентів вказують на часткову реакцію керівництва на конфлікти, це вимагає посилення управлінських компетенцій у цій сфері. Заходи включатимуть:

Спеціалізовані тренінги з медіації та вирішення конфліктів для керівного складу: Навчання менеджерів ефективним стратегіям ведення переговорів, медіації конфліктів між співробітниками, а також навичкам трансформації деструктивних конфліктів у конструктивні. Це дозволить керівникам більш впевнено та компетентно втручатися у конфліктні ситуації.

Розробка та затвердження чітких внутрішніх процедур реагування на конфлікти: Створення уніфікованих алгоритмів дій для керівництва при виявленні або повідомленні про конфлікт. Це забезпечить послідовність, об'єктивність та прозорість у процесі вирішення конфліктів, підвищуючи довіру співробітників до управлінських рішень.

Запровадження системи моніторингу та оцінки ефективності конфлікт-менеджменту: Регулярний збір даних про кількість, причини та результати вирішення конфліктів. Використання цих даних для аналізу ефективності застосованих методів та постійного вдосконалення стратегій управління конфліктами.

Прийняття та імплементація даного інтегрованого рішення є стратегічно важливим для ТОВ «Vivat Publishing», оскільки дозволить не тільки ефективно реагувати на вже існуючі конфлікти, але й активно їх попереджувати. Це сприятиме створенню більш сприятливого та психологічно комфортного робочого середовища, підвищенню рівня задоволеності персоналу, зміцненню корпоративної культури та, в кінцевому підсумку, зростанню загальної продуктивності та стабільності функціонування підприємства.

3.3 Обґрунтування економічної доцільності прийнятого рішення.

Обґрунтування економічної доцільності прийнятого рішення щодо вдосконалення системи управління конфліктами на ТОВ «Vivat Publishing»

Прийняте стратегічне рішення щодо імплементації комплексного підходу до вдосконалення системи управління конфліктами на ТОВ «Vivat Publishing» ґрунтується на детальному аналізі внутрішньоорганізаційного клімату та економічних ефектів, що асоціюються з наявністю та вирішенням конфліктних ситуацій. Дане рішення, що включає оптимізацію комунікаційних процесів, цілеспрямоване управління стресом і робочим навантаженням, а також підвищення компетентності керівного складу у сфері конфлікт-менеджменту, є не просто ініціативою з покращення корпоративної культури, а раціональною інвестицією, здатною генерувати значні економічні переваги в коротко- та довгостроковій перспективі. Обґрунтування економічної доцільності базується на оцінці як прямих, так і непрямих витрат, пов'язаних з конфліктами, та потенційних вигод від їх мінімізації та ефективного вирішення.

1 Зниження операційних витрат, обумовлених конфліктами:

Прямі економічні втрати від нерозв'язаних конфліктів є відчутними та мультиплікативними.

Втрати робочого часу та продуктивності: Конфліктні ситуації безпосередньо впливають на зниження продуктивності праці. Співробітники, залучені в конфлікт або ті, що є його свідками, відволікаються від виконання своїх функціональних обов'язків, витрачаючи час на обговорення проблеми, пошук винних, емоційне відновлення та поширення негативних настроїв. За різними оцінками, непродуктивні витрати часу через конфлікти можуть становити від 8% до 40% робочого дня. Впровадження ефективної системи управління конфліктами очікувано скоротить втрати робочого часу на 15-20% протягом першого року, вивільняючи цінні трудові ресурси для продуктивної діяльності.

Зменшення плинності кадрів та витрат на рекрутинг: Несприятливий психологічний клімат, високий рівень стресу та перманентні конфлікти є ключовими детермінантами добровільного звільнення кваліфікованих працівників. Вартість заміщення одного співробітника, що включає витрати на пошук (вакансії, рекрутингові агентства), відбір (інтерв'ю, тестування), найм,

адаптацію та навчання, може коливатися від 50% до 200% від його річної заробітної плати. Вдосконалення системи управління конфліктами, покращення психологічного клімату та зниження стресу прогнозовано зменшить плинність кадрів на 10-15% протягом 12-18 місяців, що дозволить уникнути значних фінансових втрат, пов'язаних з рекрутингом та адаптацією, оцінюваних у до 500 000 грн на рік для підприємства середнього розміру.

Мінімізація адміністративних та юридичних витрат: Нерозв'язані внутрішні конфлікти часто ескалюють до рівня, що вимагає втручання вищого менеджменту, відділу кадрів, корпоративних юристів, а в окремих випадках – зовнішніх консультантів чи судових органів. Кожна така інтервенція тягне за собою значні фінансові витрати на оплату праці спеціалістів, судові збори, штрафи та компенсації. Впровадження ефективних механізмів раннього виявлення та медіації конфліктів на нижчих рівнях ієрархії дозволить запобігти ескалації та суттєво скоротити ці адміністративні та консультаційні витрати на 20-30%.

Зниження рівня браку та виробничих помилок: Психологічна напруга, викликана конфліктами та стресом, негативно впливає на концентрацію уваги, прийняття рішень та точність виконання завдань. Це може призводити до збільшення кількості виробничих помилок, браку продукції, необхідності переробок, повернення товару або компенсації клієнтам. Покращення умов праці та зниження конфліктності прямо корелює зі зростанням якості продукції та послуг, прогнозовано зменшуючи показники браку/переробок на 5-7%.

2 Підвищення продуктивності та операційної ефективності:

Зростання рівня мотивації та залученості персоналу: Позитивне робоче середовище, прозора комунікація, справедливий розподіл обов'язків та ефективний механізм вирішення конфліктів значно підвищують рівень внутрішньої мотивації та емоційної залученості працівників. Дослідження показують, що залучені співробітники демонструють на 21% вищу продуктивність та на 20% кращі показники рентабельності. Очікується зростання

залученості персоналу на 15-20%, що призведе до підвищення загальної продуктивності праці на 5-8% протягом першого року після впровадження.

Оптимізація командної взаємодії та синергії: Усунення бар'єрів, спричинених непорозуміннями та особистими розбіжностями, а також розвиток навичок співпраці та взаєморозуміння, сприяє формуванню високопродуктивних команд. Це покращує крос-функціональну взаємодію, прискорює прийняття колективних рішень та дозволяє ефективніше використовувати інтелектуальний капітал колективу, генеруючи синергетичний ефект. Прогнозується скорочення часу на прийняття рішень у командах на 10-12% та збільшення кількості успішно реалізованих крос-функціональних проектів на 15%.

Стимулювання інноваційної діяльності: У психологічно безпечному середовищі, де конфлікти вирішуються конструктивно, співробітники менше бояться висловлювати нові ідеї, пропонувати нестандартні рішення та ризикувати. Це створює сприятливі умови для розвитку інноваційного потенціалу компанії. Очікується збільшення кількості поданих інноваційних пропозицій від співробітників на 20-25% та потенційне зростання ефективності впровадження нових ідей на 5-10%.

3 Покращення репутації та зміцнення бренду роботодавця:

Підвищення привабливості для талановитих кадрів: Компанії, які демонструють високий рівень турботи про психологічне благополуччя своїх співробітників, ефективно управляють конфліктами та мають репутацію позитивного робочого середовища, стають "магнітами" для висококваліфікованих фахівців. Це дозволяє залучати кращих кандидатів, знижуючи витрати на рекрутинг та підвищуючи якість людського капіталу підприємства. Прогнозується скорочення часу на закриття вакансій ключових спеціалістів на 10% та збільшення кількості резюме від висококваліфікованих кандидатів на 15% за рахунок покращення іміджу роботодавця.

Зростання лояльності клієнтів через покращення якості обслуговування: Внутрішній дискомфорт та конфлікти всередині команди можуть безпосередньо впливати на якість взаємодії з клієнтами. Мотивовані, задоволені та менш

схильні до стресу співробітники забезпечують вищий рівень сервісу, що підвищує лояльність клієнтів, стимулює повторні продажі та сприяє формуванню позитивного іміджу компанії на ринку. Очікується зростання показника задоволеності клієнтів (CSAT) на 7-10% та збільшення обсягу повторних продажів на 5-7% протягом 18-24 місяців. Це, у свою чергу, може опосередковано призвести до збільшення загальних продажів на 3-5% завдяки покращенню клієнтського досвіду та "сарафанного радіо".

4 Довгострокові стратегічні переваги та зниження ризиків:

Підвищення організаційної стійкості: Ефективна система управління конфліктами дозволяє своєчасно ідентифікувати та усувати внутрішні джерела напруги, запобігаючи ескалації малих розбіжностей у масштабні кризи, що могли б загрожувати стабільності функціонування підприємства. Це знижує ймовірність раптових криз, пов'язаних з людським фактором.

Зміцнення адаптивності до ринкових змін: Організації з високим рівнем внутрішньої згуртованості та здатністю до конструктивного вирішення проблем краще адаптуються до несприятливих зовнішніх умов, швидше реагують на зміни ринку, впроваджують інновації та мінімізують ризики, пов'язані з непередбачуваними викликами. Зростання адаптивності компанії на 10-15% може бути ключовим фактором її виживання та процвітання в умовах нестабільного ринкового середовища.

Отже, нами було проведено комплексне соціально-психологічне опитування працівників ТОВ «Vivat Publishing», яке виявило, що основними причинами конфліктів є непорозуміння (87,5%) та особисті розбіжності (43,8%). Також було ідентифіковано ключові стресогенні фактори, зокрема велике робоче навантаження (88,9%) та конфлікти з колегами (50%). Реакція керівництва на конфлікти, за оцінкою респондентів, переважно часткова (77,8%).На підставі цих даних було прийнято стратегічне рішення щодо впровадження інтегрованого підходу до вдосконалення системи управління конфліктами. Економічна доцільність цього рішення обґрунтована значними потенційними вигодами. Зокрема, очікується зниження втрат робочого часу на 15-20%, зменшення

плинності кадрів на 10-15% (з економією до 500 000 грн на рік) та скорочення адміністративних/юридичних витрат на 20-30%. Також прогнозується зростання загальної продуктивності праці на 5-8% завдяки підвищенню залученості персоналу та покращенню командної взаємодії, збільшення загальних продажів на 3-5% за рахунок підвищення задоволеності клієнтів. У довгостроковій перспективі, очікується зростання організаційної стійкості та адаптивності компанії на 10-15%. Таким чином, мною обґрунтовано, що інвестиції у вдосконалення системи управління конфліктами є не просто соціальною ініціативою, а економічно виправданим рішенням, що забезпечить сталий розвиток та підвищить конкурентоспроможність ТОВ «Vivat Publishing».

Висновки

У першому розділі, було детально проаналізовано, що управління конфліктами є ключовим елементом ефективного функціонування будь-якого підприємства. Виявлено подвійну природу конфліктів: як деструктивну (що призводить до гальмування діяльності, фінансових витрат та плинності кадрів), так і конструктивну (стимулювання змін та інновацій). Нами було визначено конфлікт-менеджмент як комплексний підхід, що охоплює виявлення, аналіз, попередження та вирішення конфліктних ситуацій з метою забезпечення ефективної взаємодії. Встановлено основні завдання управління конфліктами: ідентифікація та аналіз причин, оцінка наслідків, вибір оптимальних стратегій, організація переговорного процесу та формування культури конструктивного спілкування. Досліджено фазовий перебіг конфлікту (латентна, маніфестна, агресивна, ескалації, пом'якшення, розв'язання, постконфліктна), підкресливши необхідність застосування релевантних заходів на кожній стадії. Розглянуто алгоритм управління конфліктами як послідовність дій: прогнозування, профілактика, запобігання, діагностика (із застосуванням, зокрема, методики Кеннета Томаса), регулювання та розв'язання. Було встановлено, що цей алгоритм ґрунтується на принципах системності, своєчасності, об'єктивності, конфіденційності, індивідуального підходу, правової та етичної відповідності, а також спрямованості на конструктив.

У другому розділі, ми провели комплексне дослідження діяльності ТОВ «Vivat Publishing». Було здійснено аналіз її внутрішнього та зовнішнього середовища, підтвердивши лідерські позиції компанії на українському книжковому ринку. PEST-аналіз виявив динамічні умови функціонування, а модель п'яти сил Портера підтвердила високий рівень конкуренції. SWOT-аналіз, дозволив ідентифікувати ключові аспекти внутрішнього потенціалу та зовнішніх впливів. Відзначено позитивну динаміку фінансових показників (виручка, прибуток) за 2020-2024 роки, зростання чисельності персоналу та продуктивності праці, що свідчить про ефективність діяльності компанії навіть у нестабільних умовах. Щодо системи управління конфліктами, було встановлено,

що ТОВ «Vivat Publishing» застосовує комплексний підхід, який включає профілактичні та реактивні заходи (внутрішні політики, регулярні збори, медіація, переговори, тренінги). Найбільш поширеними є внутрішні конфлікти між працівниками та відділами, а також зовнішні з партнерами та клієнтами, спричинені неузгодженістю комунікацій, обмеженістю ресурсів та недостатнім емоційним інтелектом керівництва. Загалом, ми оцінили систему як ефективну, але такою, що потребує вдосконалення у зборі зворотного зв'язку та підвищенні відкритості співробітників до обговорення конфліктів.

У третьому розділі, на підставі результатів соціально-психологічного опитування, було виявлено, що основними причинами конфліктів є непорозуміння (87,5%) та особисті розбіжності (43,8%). Також ідентифіковали ключові стресогенні фактори: велике робоче навантаження (88,9%) та конфлікти з колегами (50%). Зафіксовано, що реакція керівництва на конфлікти переважно часткова (77,8%). На підставі цих даних, було прийнято стратегічне рішення щодо впровадження інтегрованого підходу до вдосконалення системи управління конфліктами. Обґрунтовано економічну доцільність цього рішення значними потенційними вигодами. Очікується зниження втрат робочого часу на 15-20%, зменшення плинності кадрів на 10-15% (з економією до 500 000 грн на рік) та скорочення адміністративних/юридичних витрат на 20-30%. Також прогнозується зростання загальної продуктивності праці на 5-8% завдяки підвищенню залученості персоналу та покращенню командної взаємодії. Очікується збільшення загальних продажів на 3-5% за рахунок підвищення задоволеності клієнтів. У довгостроковій перспективі, прогнозується зростання організаційної стійкості та адаптивності компанії на 10-15%.

Таким чином, було всебічно обґрунтовано, що інвестиції у вдосконалення системи управління конфліктами на ТОВ «Vivat Publishing» є не просто соціальною ініціативою, а економічно виправданим рішенням, що забезпечить сталий розвиток, підвищить конкурентоспроможність та загальну ефективність функціонування підприємства.

Перелік використаних джерел

1 Сидоров О. А. , Альшина Т.В., Фісуненко Н.О., Сидорова Е.О.. МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ. Дніпро, –2023. – с. 352

2 Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л,Демків І.О. МЕНЕДЖМЕНТ: Підручник. Тернопіль, –2022. с. – 258

3 Нагаєв В.М., Управління конфліктами та комунікаціями: навчально-методичний посібник. Харків, –2022. – с. 66

4 Сочинська-Сибірцева І.М., Доренська А.О., Тушевська Т.В. HR-МЕНЕДЖМЕНТ: Навчальний посібник. Кропивницький, –2022. – с. 278

5 Рубський В. М. МЕТОДИ ПОДОЛАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО СТРЕСУ УЧАСНИКІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ ВНЗ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ В УКРАЇНІ //Проєктний та логістичний менеджмент: нові знання на базі двох методологій: Збірник наукових праць.–2024–274 с.: іл., табл. – 2024. – С. 11.

6 Чубіна Т., Дмитренко М. Організаційна психологія: навчальний посібник. Черкаси, –2024. – с. 149

7 Офіційний сайт. Онлайн-книгарня Vivat. Інтернет-магазин книг Vivat – книгарня для серця і розуму. URL: https://vivat.com.ua/pro-nas/

8 КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ. – 2021. – № 9. – с. 127-137.

9 Поліковська Ю. Vivat, Yakaboo та «Книгарня Є» зупинили продаж продукції видавництва Bookchef. ms.detector.media.

URL:https://ms.detector.media/internet/post/33869/2023-12-29-vivat-yakaboo-ta-knygarnya-ie-zupynyly-prodazh-produktsii-vydavnytstva-bookchef/

10 Стратегії та принципи врегулювання конфлікту. *Studies*. URL: https://studies.in.ua/teorja_polt_konflktu/2969-strategyi-ta-principi-vregulyuvannya-konflktu.html?utm_source=chatgpt.com

11 ЛЕВЧЕНКО Д., КАЛІНІНА Н., ОКУНЄВ І. МЕДІАЦІЯ ЯК СПОСІБ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ: ОЗНАКИ ТА ВІДМІННОСТІ ВІД ПЕРЕГОВОРІВ

ТА АРБІТРАЖУ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 340, № 2. С. 353-358. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-56

12 Лесюк О.В. Видавнича справа та редагування: навчальний посібник. Дніпро , 2021. с. 103

13 Книжковий ринок України 2025: що змінилося після трьох років широкомасштабного вторгнення. *LIGA*.URL: https://www.liga.net/ua/society/opinion/knyzhkovyy-rynok-ukrainy-2025-shcho-zminylosia-pislia-trokh-rokiv-shyrokomasshtabnoho-vtorhnennia?utm_source=chatgpt.com.

14 Показники книжкової галузі України 2024. KyivBookFest 2024 | Книжковий фестиваль в Києві 5-8 вересня. URL: https://kbf.org.ua/news/pokazniki-knizhkovoi-galuzi-ukraini-2024?utm_source=chatgpt.com.

15 Терещенко О. PEST-аналіз: особливості та різновиди | Fractus. *Fractus*. URL: https://fractus.com.ua/uk/blog/pest-analiz-vivchennya-zovnishnogo-seredovishha/?utm_source=chatgpt.com

16 PEST Analysis: Advantages And Limitations | 4 Steps |. *Writifie*. URL: https://writifie.com/pest-analysis-advantages-and-limitations-4-steps/?utm_source=chatgpt.com.

17 Моралес Дж. Porter's Five Forces That Shape Various Industries. MindOnMap | Free Mind Mapping Tool to Draw Ideas Easily Online. URL: https://www.mindonmap.com/uk/blog/porters-five-forces/.

18 Пальчик, І. М., Кужелєв, М. О., Желіховська, М. В. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства. – 2022. с. 246-252.

19 ТОВ ВИДАВНИЦТВО ВІВАТ. Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: https://opendatabot.ua/c/38775452.

20 Двуліт З. П. ТИПИ КОНФЛІКТІВ ПЕРСОНАЛУ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *ЕКОНОМІЧНА НАУКА*. 2021. с. 35-40.

21 Жильцова О., Станчишин В. Soft Skills: Бути собою. Управлінські практики та психологія м’яких навичок. Київ, –2025. – с.221

22 Кравчук О., Варіс І., Ходаківська А. ПРОГРАМИ БАЛАНСУ «РОБОТА-ЖИТТЯ» В ОРГАНІЗАЦІЇ WORK-LIFE BALANCE PROGRAMS IN THE ORGANIZATION. с. 40-50.

23 Хринюк О., Бузинник Ю. С. Роль конфліктів в системі управління персоналом: антикризовий аспект. Сучасні проблеми економіки і підприємництво. –2020. – № 26. – с. 99-108.

24 Ярмолюк Д. І., Хлуп’янець Д. І., Яблонська І. В. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом //Приазовський економічний вісник. –2020. – с. 294

25 Гронь К. Професійний стрес та методи його усунення. Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського. –2020. – с. 93–95.

26 Овецька О. В., Максимець Х. А. Дослідження передумов виникнення конфліктів та процесу управління ними. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики : Зб. матеріалів І Міжнар. наук.-практ. конф., "Global Trends in Science: Research, Innovationand Development»" 23 -25 червня –2025 р., Варна, Болгарія.

Додатки

Додаток А

Таблиця – показники фінансової діяльності ТОВ «Vivat Publishing».

Показник / Рік	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід (грн)	40814000	64185600	87290100	191357500	279578100
Чистий прибуток (грн)	-2481900	-67000	832600	3847100	31132500
Активи (грн)	23845000	19887600	21176700	46573300	87701700
Зобов'язання (грн)	17510600	13132800	13397300	33460700	41884600
Кількість працівників	—	55	61	79	114

Додаток Б

Фрагмент регламенту щодо порядку роботи між працівниками

4. Робочі зустрічі та наради

4.1. Регулярні планові наради проводяться:

- міжвідділові – щотижня (щопонеділка);
- внутрішньовідділові – за графіком кожного відділу;
- загальні збори компанії – щомісяця.

4.2. Під час нарад ведеться протокол (секретар або координатор), який надсилається всім учасникам не пізніше ніж за 24 години після завершення.
4.3. Запізнення, відсутність без поважної причини та ігнорування порядку денного вважаються порушенням службової дисципліни.

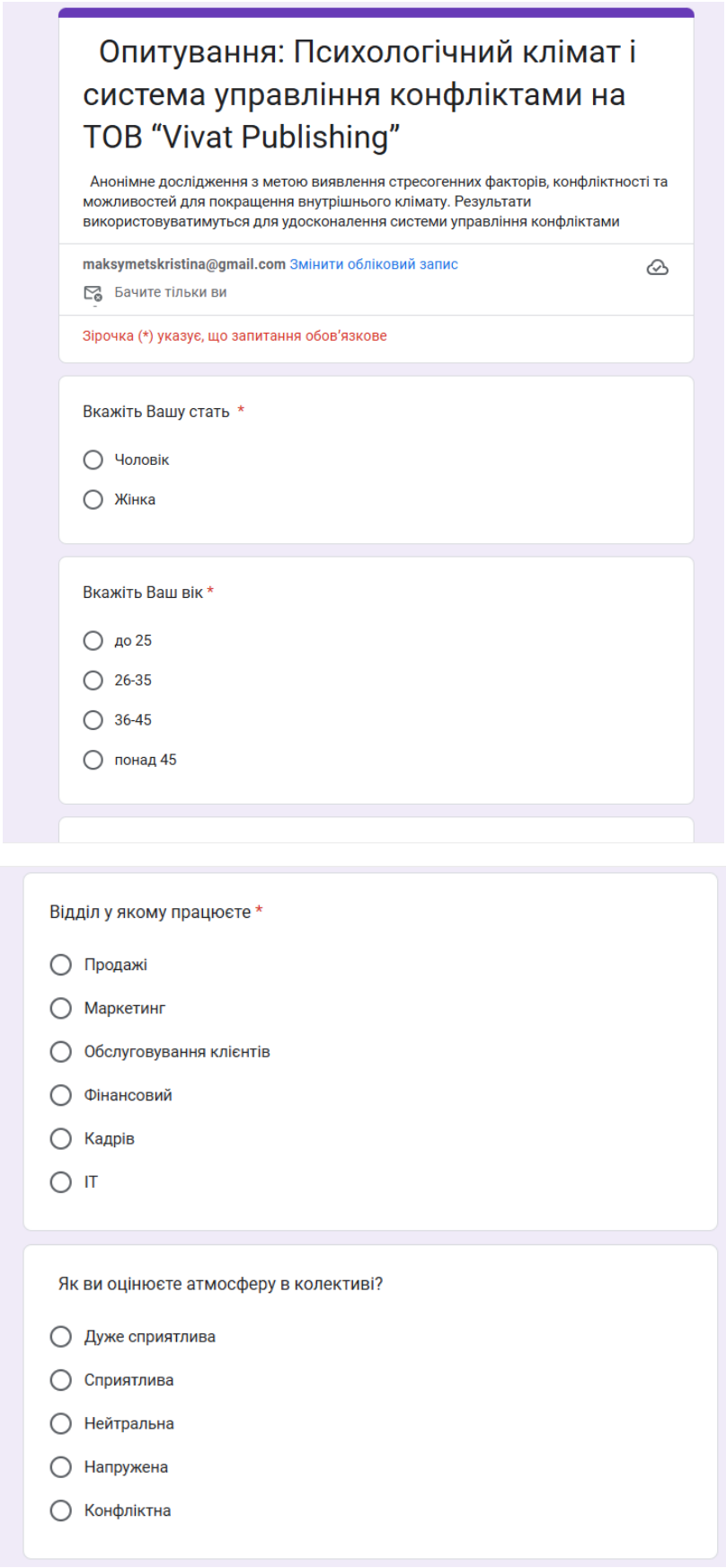
5. Етика взаємодії

5.1. Усі працівники зобов'язані дотримуватися етичних норм ділового спілкування:

- повага до колег незалежно від посадових обов'язків, віку, статі, переконань;
- відмова від агресії, приниження, пліток, особистих зауважень;
- конфлікти вирішуються цивілізовано – через прямий діалог або за участі керівника/HR-фахівця.

5.2. Внутрішнє спілкування не повинно виходити за межі компанії без відповідного погодження.

Додаток В



Опитування: Психологічний клімат і система управління конфліктами на ТОВ “Vivat Publishing”

Анонімне дослідження з метою виявлення стресогенних факторів, конфліктності та можливостей для покращення внутрішнього клімату. Результати використовуватимуться для удосконалення системи управління конфліктами

maksymetskristina@gmail.com Змінити обліковий запис

Бачите тільки ви

Зірочка (*) указує, що запитання обов’язкове

Вкажіть Вашу стать *

- Чоловік
- Жінка

Вкажіть Ваш вік *

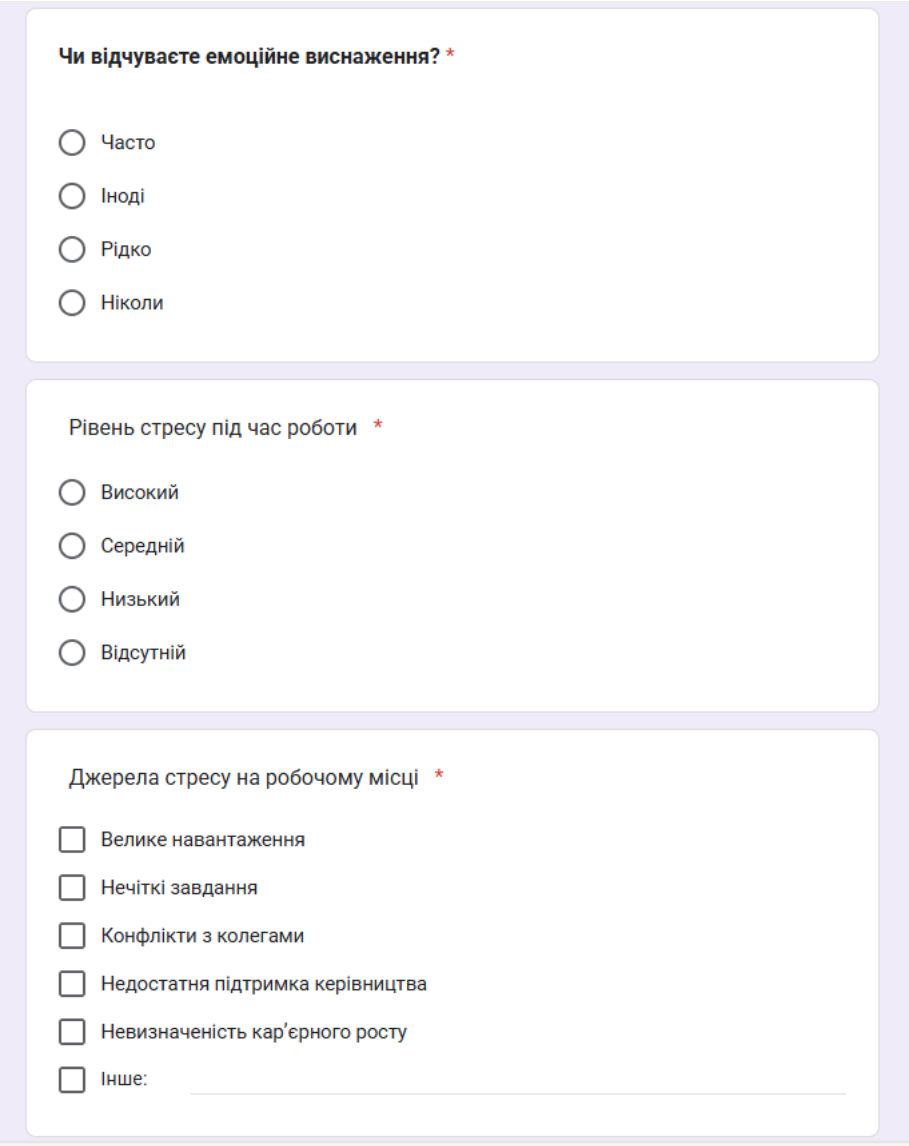
- до 25
- 26-35
- 36-45
- понад 45

Відділ у якому працюєте *

- Продажі
- Маркетинг
- Обслуговування клієнтів
- Фінансовий
- Кадрів
- IT

Як ви оцінюєте атмосферу в колективі?

- Дуже сприятлива
- Сприятлива
- Нейтральна
- Напружена
- Конфліктна



https://docs.google.com/forms/d/1sNd7IzB-LDY6AIpgm1B0Y4d8bRPy5nkErFsqXhuLvLM/viewform?usp=sf_link

Додаток Г

Реєстраційні дані

Час витягу з ЄДР
30 травня 2024 р. о 12:20

Повна назва
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВИДАВНИЦТВО „ВІВАТ“»

Назва англійською мовою
VIVAT PUBLISHING LIMITED

Адреса
61037, Україна, Харківська обл., місто Харків, **вулиця Гомоненка**, будинок, 10

Телефон
+380 (57) 714-91-73

Дата заснування
16.07.2013

Директор
Орлова Юлія Борисівна

Код ЄДРПОУ
38775452

Статутний капітал
264 600 ₴

Історія змін реєстраційної інформації

Дата	Зміна	Було	Стало
Увійдіть для отримання дати останніх змін	Змінилась частка в статутному капіталі засновника	242 600 ₴	232 040 ₴
	Доданий засновник	—	Орлова Юлія Борисівна
22.04.2019	Видалений бенефіціарний власник	КІНЦЕВИЙ БЕНЕФІЦІАРНИЙ ВЛАСНИК (КОНТРОЛЕР) - ПОЛІТУЧА ОЛЬГА ВАСИЛІВНА, УКРАЇНА, ХАРКІВСЬКА ОБЛ. ДЗЕРЖИНСЬКИЙ Р-Н М. ХАРКІВ ВУЛИЦЯ АКАДЕМІКА ЛЯПУНОВА БУД. 9 КВ. 40"	—

Історія змін реєстраційної інформації

Продажі на тендерах

Топ	Замовник	Сума
1	ДЕРЖАВНА УСТАНОВА «УКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ КНИГИ»	1 835 153 ₴
2	Національна парламентська бібліотека України	983 566 ₴
3	Державний комітет телебачення і радіомовлення України	609 000 ₴
4	Івано-Франківський академічний обласний театр ляльок ім . Марійки Підгірянки	1 280 ₴

Продавець ТОВ «ВИДАВНИЦТВО „ВІВАТ“»

Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи: «Дослідження передумов виникнення конфліктів та процесу управління ними в ТОВ «Vivat Publishing»».

Обсяг пояснювальної записки 71 аркуш.

Кількість рисунків 12

Кількість таблиць 9

Графічний матеріал (слайди, плакати) 10 шт.

Додатки 4 шт. 5 ст.

1. Рисунок 1.1 – Фазова модель перебігу конфлікту
2. Рисунок 1.3 – Взаємозв'язок елементів комунікаційного процесу
3. Таблиця 2.4 – SWOT- аналіз компанії Vivat Рисунок 1.3 – Взаємозв'язок елементів комунікаційного процесу
4. Таблиця 2.3 – Аналіз конкурентного середовища видавництва Vivat Publishing за моделлю п'яти сил Портера
5. Таблиця 2.5 – Класифікація конфліктів у робочому середовищі ТОВ «Vivat Publishing»
6. Рисунок 3.2 – Психологічний клімат на ТОВ «Vivat Publishing»
7. Рисунок 3.4 – Аналіз основних джерел стресу серед працівників ТОВ «Vivat Publishing»
8. Рисунок 3.5 – Аналіз факторів, що спричиняють конфлікти
9. Рисунок 3.7 – Основні підходи до вдосконалення системи управління конфліктами.
10. Рисунок 3.8 – Методи формування антиконфліктної поведінки працівників та попередження деструктивних конфліктів

“____”_____ 2025 р.

Підпис студента _____