

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«СТВОРЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ ДЛЯ
ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело.*

(підпис)

Елизавета ГРИЦАК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНД-41

Елизавета ГРИЦАК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н, Михайло ЛІЩИНСЬКИЙ

*науковий
ступінь, вчене
звання*

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: к.е.н., доцент Ольга РОМАЩЕНКО

*науковий
ступінь, вчене
звання*

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА

«_____» _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Грицак Єлизавети Анатоліївни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Створення соціально-психологічних передумов для ефективної роботи менеджера

керівник кваліфікаційної роботи Михайло ЛПЩИНСЬКИЙ, к.е.н.,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «24» лютого 2025 р. №56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «20» травня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукова та навчально-методична література, періодичні видання, нормативні та законодавчі акти України, статистичні дані, звітність підприємства.

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

Розділ 1. Теоретичні аспекти соціально-психологічних передумов для ефективної роботи менеджера

Розділ 2. Аналіз створення соціально-психологічних передумов для ефективної роботи онлайн-магазину «ROZETKA»

Розділ 3. Оптимізація соціально-психологічних умов для ефективної діяльності менеджера

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання «28» лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	25.02.2025	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	26.02.2025	
3	Підготовка 1 розділу	21.03.2025	
4	Підготовка 2 розділу	11.04.2025	
5	Підготовка 3 розділу	30.04.2025	
6	Висновки	05.05.2025	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірка на плагіат	09.05.2025	
8	Написання відзиву науковим керівником	13.05.2025	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.05.2025	
10	Зовнішня рецензія	16.05.2025	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.05.2025	
12	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	18.06.2025	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Елизавета ГРИЦАК

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Михайло ЛІЩИНСЬКИЙ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА.....	7
1.1. Теоретичні аспекти соціально-психологічних передумов в роботі менеджера.....	7
1.2. Соціально-психологічні фактори в роботі менеджера	16
1.3. Стилi управління та їхній вплив на ефективність в роботі менеджера.	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТВОРЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ ОНЛАЙН-МАГАЗИНУ «ROZETKA».....	35
2.1. Фінансово-економічна характеристика компанії.....	35
2.2. Аналіз ролі керівника у формуванні соціально-психологічних передумов в колективі «ROZETKA».....	42
2.3. Оцінка соціометричної методики в управлінні персоналом ROZETKA.....	50
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ УМОВ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА.....	60
3.1. Формування корпоративної культури в контексті професійної реалізації менеджера.....	60
3.2. Оптимізація умов та чинників ефективної діяльності менеджера як засіб підвищення результативності управління.....	68
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми. Колективи в сучасних умовах зустрічаються з складнощами у формуванні сприятливого для праці соціально-психологічних умови. Соціальні умови життєдіяльності громадян далекі від бажаних, рівень захищеності та соціальних стандартів не є належним і не відповідає умовам, що виникли в аналогічних сферах за кордоном.

Слід брати до уваги, що успішний керівник, який здійснює управлінські функції в системі підприємницької діяльності, не завжди виявляється настільки ж вправним керівником. Управлінські якості потребують всебічного розвитку, як і будь-які інші професійно значущі якості.

Проблематика формування позитивного соціально-психологічного клімату активно вивчається як в українській, так і в зарубіжній науковій літературі. Серед дослідників, які зробили значний внесок у цю галузь, варто відзначити Ю. Є. Бєлих, Е. Х. Шейна, Н. І. Жигайла, М. І. Бєляєву, В. П. Казміренка, Л. М. Карамушку, О. О. Мітічкіна, Л. Е. Орбан-Лембрик, В. І. Носкова, В. Н. Парсяка, Ж. В. Серкіс, І. І. Сняданка та інших. Попри певну кількість напрацювань, варто визнати, що вітчизняна наука ще недостатньо охоплює цю проблематику, зокрема у контексті сучасних викликів вітчизняного менеджменту.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення соціально-психологічних умов в колективі.

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

- здійснити теоретичний аналіз проблеми формування соціально психологічних умов у колективі;
- розглянути фактори, які впливають на формування психологічних умов в колективі;

- розглянути показники, які впливають на формування психологічних умов в колективі;
- дати організаційно-економічну характеристику досліджуваній організації;
- провести тренінг соціально-психологічних умов у колективі.
- дослідити стратегічне управління в організації;
- визначити вплив корпоративної культури на діяльність організації;
- запропонувати шляхи покращення умов за рахунок чинників, які забезпечують сприятливий психологічний умови в колективі.

Об’єктом кваліфікаційної бакалаврської роботи є процес використання соціально-психологічних умов в колективі.

Предметом кваліфікаційної бакалаврської роботи є сукупність теоретичних, методичних і практичних засад щодо удосконалення соціально-психологічних умов в компанії.

Методи дослідження. У роботі використано такі методи дослідження: аналіз літературних джерел, порівняльний аналіз, аналіз та синтезу, SWOT-аналіз, системний підхід, анкетування, статистичний.

Інформаційною базою дослідження. Інформаційною базою дослідження є наукові праці українських і зарубіжних фахівців у сфері конкурентоспроможності та управлінні компанією, статистичні дані Державної служби статистики України, Інтернет-джерела, звіти ТОВ «Нова пошта».

Структура та обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи. Структура та обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи. Робота, зміст якої викладено на 87 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 72 найменування, та містить 11 таблиць і 21 рисунка.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

1.1. Теоретичні аспекти соціально-психологічних передумов в роботі менеджера

Немає потреби вдаватися до масштабних статистичних досліджень, щоб підтвердити очевидний факт: значну частину свого життя людина проводить на робочому місці. І те, як формуються взаємини з колегами та керівництвом, безпосередньо впливає на емоційний стан, працездатність, продуктивність праці та загальне самопочуття людини.

Поняття соціально-психологічних умов у колективі охоплює якісні характеристики міжособистісних стосунків, що формуються в групі. Це сукупність психологічних факторів, які можуть як сприяти, так і перешкоджати ефективній спільній діяльності та гармонійному розвитку особистості. Такі умови можуть мати сприятливий, несприятливий або нейтральний характер і чинити відповідний вплив на психоемоційний стан індивіда.

Настрій одного працівника має властивість передаватися іншим, що відбивається на їхній поведінці, мотивації та результатах діяльності. Як підкреслює Л. М. Карамушка, соціально-психологічні умови є одним із визначальних чинників успішного функціонування людини в усіх сферах суспільного життя [26, с. 32].

Проблематика формування позитивного соціально-психологічного клімату активно вивчається як в українській, так і в зарубіжній науковій літературі. Серед дослідників, які зробили значний внесок у цю галузь, варто відзначити Ю. Є. Бєлих, Е. Х. Шейна [61], Н. І. Жигайла [22], М. І. Бєляєву, В. П. Казміренка [25], Л. М. Карамушку, О. О. Мітічкіна, Л. Е. Орбан-

Лембрик [46], В. І. Носкова, В. Н. Парсяка, Ж. В. Серкіс, І. І. Сняданка та інших. Попри певну кількість напрацювань, варто визнати, що вітчизняна наука ще недостатньо охоплює цю проблематику, зокрема у контексті сучасних викликів вітчизняного менеджменту.

Різні наукові школи пропонують свої підходи до аналізу цього явища, проте особливої уваги заслуговує психологічний підхід, який акцентує на вивченні внутрішніх чинників колективної взаємодії, проведенні емпіричних досліджень та розробці ефективних механізмів покращення організаційного клімату.

Аналіз наукових джерел свідчить про необхідність всебічного розгляду феномену соціально-психологічного клімату як важливого чинника підвищення продуктивності праці. Теоретичну основу дослідження становлять праці українських та зарубіжних вчених, серед яких В. С. Лозниця, Р. Х. Шакуров, В. Н. Шубкін, Г. В. Щокін, Дж. Морено та інші.

Соціально-психологічний клімат формується внаслідок міжособистісної взаємодії, яка, у свою чергу, опосередковує як прямі соціальні впливи, так і вплив навколишнього середовища — предметного, природного та інформаційного. Сучасні дослідники (С. Д. Максименко, В. С. Лозниця, Г. П. Васянович, В. Ф. Моргун, А. Г. Хоронжий, В. В. Яцура, Ю. Ф. Пачковський) [1–10] пропонують розглядати соціально-психологічні умови з позицій трьох компонентів: психологічного, соціального та власне соціально-психологічного.

Психологічний компонент проявляється через емоційний стан, вольову активність та інтелектуальні характеристики колективу (наприклад, атмосфера цілеспрямованості або тривожності). Соціальний компонент відображає зміст цих характеристик у соціальному контексті, а соціально-психологічний — у згуртованості, довірі, згоді та задоволеності між членами колективу.

Відповідно, одним із важливих індикаторів ефективної діяльності керівника є рівень сформованості позитивного соціально-психологічного клімату в його команді. Як стверджував Б. Д. Паригін, цей чинник є ключовим для успішного функціонування особистості в усіх сферах соціального життя.

Хоча проблема формування соціально-психологічних умов розглядалась у численних наукових працях, донині не існує єдиної думки щодо її трактування. Дослідники визнають, що це багатогранне явище, для вивчення якого необхідне застосування комплексного, міждисциплінарного підходу.

Наукова література містить широкий спектр термінів, якими позначається феномен соціально-психологічного клімату. Як зазначає М. Молочко, дослідники використовують різні поняття, зокрема: «психологічні умови», «емоційна атмосфера», «товариське середовище», «соціологічний мікроклімат», «психологічна атмосфера», «моральний стан колективу», «морально-психологічні умови», «поле колективу» тощо [42, с. 20]. Це свідчить про багатогранність та складність об'єкта дослідження.

Один із перших дослідників у цій сфері, В. Шепель, розглядав психологічний клімат як емоційне забарвлення міжособистісних зв'язків у колективі. Він підкреслював, що цей клімат формується на основі взаємних симпатій, спільності характерів, інтересів і схильностей членів групи [17].

О. Анісімов трактує соціально-психологічний клімат як специфічне групове утворення, що відображає ступінь комфортності існування особистості в умовах колективної взаємодії. Він зазначає, що поняття "комфортність" пов'язане з індивідуальною оцінкою соціального середовища, тоді як самі умови є результатом групової взаємодії, яка формує стійкий стан колективу [3].

Згідно з концепцією Р. Х. Шакурова, соціально-психологічний клімат необхідно аналізувати крізь призму трьох взаємопов'язаних аспектів:

психологічного, соціального та соціально-психологічного. Психологічна складова, на його думку, включає емоційні, вольові та інтелектуальні прояви в поведінці членів колективу — такі як оптимізм, тривожність, ентузіазм, творчий пошук. Якщо ці прояви мають соціально орієнтований зміст, то ми вже говоримо про соціальний аспект. Соціально-психологічний же проявляється в злагодженості, довірі, згуртованості, відчутті належності до групи [13].

Е. Кузьмін підкреслює, що поняття психологічного клімату відображає характер міжособистісних відносин, панівний емоційний тон у колективі, рівень організації, а також умови праці та відпочинку [30, с. 313–319]. Таким чином, цей феномен включає як формальні, так і неформальні аспекти життєдіяльності трудового колективу.

Б. Ф. Ломов розширює розуміння психологічного клімату, включаючи до нього такі елементи, як: система емоційних взаємин (симпатія, антипатія, дружба), психологічні механізми міжособистісної взаємодії (емпатія, імітація, підтримка), моральні цінності, стилі спільної діяльності, а також інтелектуальну, емоційну й вольову єдність групи [26, с. 227–231].

Соціально-психологічний клімат у колективі формується не лише через безпосередню взаємодію між його учасниками, а й під впливом зовнішнього середовища — предметного, інформаційного, природного. Емоційний стан одного члена колективу може мати істотний вплив на настрій та поведінку інших, що підкреслює важливість мікросоціального простору в трудових процесах.

Отже, аналіз наукових підходів до визначення поняття соціально-психологічного клімату свідчить про його складну, багатовимірну природу. Він є результатом постійної взаємодії психологічних, соціальних та організаційних чинників і визначає не лише атмосферу в колективі, а й ефективність функціонування організації загалом.

Соціально-психологічний клімат колективу є якісною характеристикою міжособистісних взаємин, яка проявляється через систему психологічних умов, що можуть як сприяти, так і перешкоджати ефективній спільній діяльності та гармонійному розвитку особистості. Залежно від сформованих стосунків і внутрішньої атмосфери, клімат може бути сприятливим, несприятливим або нейтральним, а також справляти позитивний чи негативний вплив на емоційний стан, мотивацію і загальне самопочуття працівників.

Основні ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату можна умовно поділити на суб'єктивні та об'єктивні.

До суб'єктивних характеристик належать [13]:

- взаємна довіра та конструктивна вимогливість між членами колективу;
- переважання доброзичливості при наявності ділової принциповості;
- можливість вільного висловлення особистої думки щодо внутрішньокolleктивних справ;
- визнання підлеглими права брати участь у прийнятті значущих для групи рішень;
- відкритість інформації про завдання, цілі та поточний стан справ у колективі
- емоційна залученість працівників та готовність до взаємопідтримки;
- усвідомлення кожним членом колективу особистої відповідальності за результати спільної діяльності.

До об'єктивних ознак сприятливого клімату відносять:

- високі результати професійної діяльності;
- стабільність кадрового складу (низький рівень плинності);
- дотримання трудової дисципліни;
- відсутність міжособистісної напруги та хронічних конфліктів у групі.

Попри унікальність кожного трудового колективу — його структури, стилю роботи та внутрішніх зв'язків — наведені ознаки є майже універсальними критеріями здорового соціально-психологічного клімату.

Формування сприятливого клімату в колективі залежить від сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників. Серед найбільш впливових виділяють:

- ✓ особливості виробничих відносин, що панують у суспільстві загалом;
- ✓ організаційні умови праці та її зміст;
- ✓ функціонування органів управління та самоврядування в колективі;
- ✓ стиль керівництва та психологічні особливості лідера;
- ✓ соціально-демографічний та гендерний склад колективу;
- ✓ чисельність групи та рівень згуртованості її членів.

Отже, соціально-психологічний клімат є інтегральним утворенням, що формується на основі взаємодії різноманітних факторів і має вирішальне значення для ефективності функціонування організації.

Вирізняють такі основні фактори формування соціально-психологічних умов рис. 1.1:

- фактори макросередовища;
- фактори мікросередовища.



Рис. 1.1. Основні фактори формування соціально-психологічних умов.

Джерело: побудовано автором на основі [56, с. 227–231]

Соціально-психологічний клімат у колективі формується не ізольовано, а під впливом широкого спектра зовнішніх і внутрішніх чинників. Жодна група не існує у вакуумі — вона завжди є частиною ширшого соціального, економічного, культурного контексту. Відповідно, для повноцінного розуміння умов, що складаються в трудовому середовищі, необхідно враховувати як фактори макросередовища, так і мікросередовища.

До факторів макросередовища, які чинять опосередкований, але суттєвий вплив на психологічну атмосферу в колективі, відносять[27, 131 с.]:

- загальносуспільні тенденції науково-технічного прогресу;
- характер економічної формації на конкретному історичному етапі;
- особливості діяльності органів управління вищого рівня;
- соціально-культурні й психологічні характеристики регіону, в якому функціонує організація.

Ці фактори визначають загальні рамкові умови, в яких відбувається трудова діяльність, і впливають на цінності, мотивацію та очікування членів колективу.

Водночас набагато безпосередніший вплив на соціально-психологічний клімат справляють чинники мікросередовища, серед яких ключовими є:

- матеріально-економічні, технологічні та організаційно-управлінські умови праці;
- ступінь задоволення працівників трудовим процесом і його умовами;
- співвідношення формальної структури управління з неформальною ієрархією в колективі;
- стиль керівництва та управлінські якості керівника;
- рівень психологічної культури як менеджера, так і всіх членів колективу.

Ці фактори мають безпосередній вплив на міжособистісні стосунки, психологічну безпеку працівників, рівень згуртованості та продуктивність команди загалом.

Отже, основними умовами, що визначають характер соціально-психологічного клімату, є: зміст трудової діяльності, задоволеність умовами праці та побуту, якість міжособистісних взаємин, особистісні риси керівника, стиль управління, а також ступінь відповідності очікувань працівників їхньому реальному становищу в колективі.

Психологічна атмосфера в різних трудових групах може істотно відрізнятися за своїм змістом, емоційним забарвленням і спрямованістю — від сприятливої, мобілізуючої до конфліктної чи депресивної. Це ще раз підтверджує необхідність комплексного підходу до управління соціально-психологічними процесами в організаціях.

З огляду на це виокремлюють три основних види : з позитивною, негативною, та нейтральною спрямованістю рис 1.2.

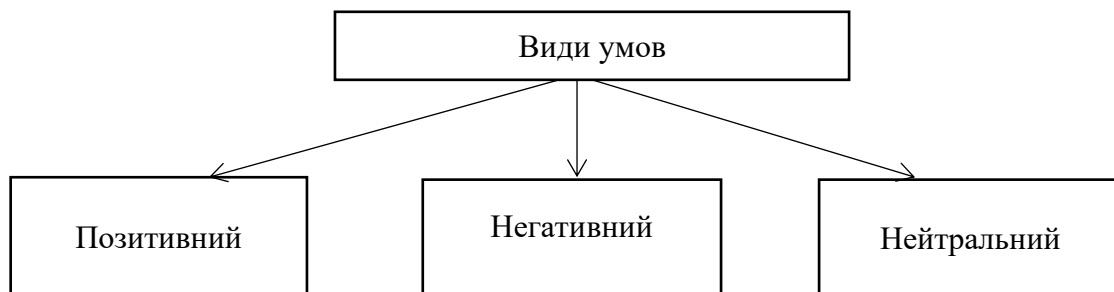


Рис. 1.2. Основні види психологічних умов

Джерело: побудовано автором на основі [16, с. 227–231]

Соціально-психологічний клімат у колективі може мати різну спрямованість, що зумовлює його вплив на членів групи. Залежно від переважної емоційної тональності та характеру міжособистісної взаємодії, умовно виділяють три основні типи клімату: позитивний (сприятливий або здоровий), негативний (несприятливий або нездоровий) і нейтральний.

Позитивно зорієнтований клімат вирізняється гармонійними відносинами, високим рівнем довіри, відкритості й залученості працівників.

Він є продуктивним ґрунтом для ефективної спільної діяльності, творчої самореалізації та розвитку особистості.

До основних суб'єктивних ознак сприятливого психологічного клімату належать:

- наявність чіткої позитивної перспективи як для групи загалом, так і для кожного її учасника;
- взаємна довіра та вимогливість між членами колективу;
- конструктивна критика та здоровий зворотний зв'язок;
- свобода висловлювання власної думки без страху осуду з боку керівництва;
- відкритість інформації щодо цілей і завдань організації;
- задоволення від належності до колективу та виконуваної роботи;
- особисте прийняття відповідальності за стан справ у групі;
- активне бажання зробити внесок у розвиток колективу;
- збалансоване поєднання чуйності та принциповості з боку керівника;
- створення умов для професійного зростання, творчої активності, самоствердження та реалізації потенціалу працівників.

Водночас, нейтральний тип клімату характеризується відсутністю виражених позитивних чи негативних тенденцій, байдужістю у взаємодії, мінімальною залученістю до спільної діяльності. Такий стан може бути відносно стабільним, але не сприяє розвитку ініціативності або підвищенню ефективності роботи.

Несприятливий (негативний) клімат зазвичай супроводжується міжособистісною напругою, недовірою, конфліктами, страхом, відчуженням, низькою мотивацією та відсутністю командного духу. Він має деструктивний вплив як на продуктивність праці, так і на психологічне благополуччя працівників.

Наукові дослідження підтверджують, що соціально-психологічний клімат є багатокомпонентним феноменом, який неможливо описати або

виміряти за допомогою одного параметра. Його діагностика вимагає комплексного підходу, який включає вивчення як внутрішніх відчуттів працівників, так і зовнішніх проявів функціонування колективу.

1.2. Соціально-психологічні фактори в роботі менеджера

Успіх роботи колективу багато в чому залежить від якості міжособистісних стосунків його членів. Коли люди ставляться один до одного з повагою та симпатією, атмосфера в колективі стає доброзичливою і комфортною. Такий соціально-психологічний клімат є важливим фактором, який впливає на продуктивність і ефективність роботи.

Соціальний компонент психологічних умов описує зв'язки між співробітниками, які знаходяться в безпосередньому контакті один з одним. Він є результатом взаємодії між працівниками, включаючи неформальні стосунки. Від цього компонента залежить, наскільки ефективно люди взаємодіють в процесі спільної роботи, а також якою є їхня групова згуртованість.

Моральний компонент визначається ставленням працівників до своєї діяльності та до встановлених норм і правил. Важливим аспектом є також загальна задоволеність співробітників умовами праці та результатами своєї роботи. Саме цей компонент допомагає визначити рівень задоволення від професійної діяльності та розвиває відповідальність за спільний результат.

Психологічний клімат в організації можна умовно поділити на два типи умов:

1. Соціально-психологічний умови переважно визначаються міжособистісними стосунками в колективі, які сприяють формуванню стійких групових настроїв.

2. Морально-психологічний умови визначаються загальною задоволеністю співробітників умовами праці, характером діяльності та взаємодією з керівництвом.

Ці два компоненти взаємопов'язані і в сукупності впливають на загальний психологічний клімат в колективі табл.1.1.

Таблиця 1.1

Порівняння типів соціально-психологічного клімату в колективі

Тип клімату	Сприятливий (Здоровий)	Нейтральний	Несприятливий (Нездоровий)
Суб'єктивні ознаки	- Взаємна довіра та підтримка.	- Відсутність виражених емоційних тенденцій.	- Недовіра, відсутність підтримки.
	- Високий рівень взаємних вимог і готовність до конструктивної критики.	- Мінімальна залученість до спільної діяльності.	- Конфлікти, напруження, агресія.
	- Вільне висловлювання думок без осуду.	- Відсутність активної комунікації.	- Страх, недовіра, замовчування проблем.
	- Прозорість у комунікаціях та цілей організації.	- Обмежена взаємодія між членами колективу.	- Відчуження, ізоляція, відсутність співпраці.
	- Високий рівень емоційного включення в робочий процес.	- Різке відокремлення між особистими та професійними ролями.	- Низька мотивація та емоційне вигорання.
	- Задоволення від роботи та належності до групи.	- Відсутність активної участі в групових ініціативах.	- Низька задоволеність роботою та колективом.
Об'єктивні ознаки	- Високі результати діяльності.	- Середній рівень результативності та інноваційності.	- Низька ефективність роботи, постійні помилки, незадоволення.
	Низька плинність кадрів.	- Помірна плинність кадрів, низька активність у просуванні.	- Висока плинність кадрів, постійні конфлікти.
	- Високий рівень дисципліни та організованості.	- Середній рівень дисципліни, пасивність.	- Часті порушення дисципліни, відсутність контролю.
	- Згуртованість та висока мотивація для досягнення спільної мети.	- Відсутність єдності, змішаність цілей.	- Розкол, низький моральний дух, негативна атмосфера.

Продовження таблиці 1.1

Мотивація	- Висока мотивація досягати успіху та спільних цілей.	- Низька мотивація, пасивність.	- Відсутність мотивації, байдужість до результатів.
Роль керівництва	- Принциповість та підтримка від керівництва.	- Відсутність чіткої підтримки, пасивність керівника.	- Недостатня підтримка, авторитарний стиль керівництва.

Джерел: складено автором на основі [33].

Психологічний умови в колективі залежить від багатьох факторів, серед яких можна виділити:

Індивідуальні якості співробітників — особисті характеристики, такі як емоційна стабільність, комунікабельність, здатність до співпраці.

Міжособистісні стосунки — відкритість, довіра і взаємоповага серед працівників.

Культура керівництва — рівень психологічної культури керівника і його вміння правильно організовувати роботу з людьми.

Задоволеність результатами праці — важливість задоволення співробітників своєю діяльністю, умовами праці та оплатою праці.

Стиль керівництва — авторитарний чи демократичний стиль керівництва, який може значно змінювати атмосферу в колективі.

Вплив зовнішнього середовища — економічні та соціально-політичні умови в державі, а також специфіка галузі, в якій функціонує організація.

Об'єктивні ознаки сприятливого психологічного умови

Сприятливий психологічний клімат у колективі можна оцінювати за певними ознаками, які є результатом взаємодії в колективі:

Високі результати діяльності — висока продуктивність роботи, досягнення цілей організації.

Міцна трудова дисципліна — працівники сумлінно виконують свої обов'язки, дотримуються внутрішніх правил.

Низька плинність кадрів — низький рівень звільнень, стабільність в колективі.

Відсутність конфліктів — міжособистісні стосунки не призводять до серйозних суперечок чи напруження між членами колективу.

Несприятливий психологічний умови

Несприятливий психологічний клімат характеризується протилежними ознаками, такими як[28]:

- Байдуже ставлення працівників один до одного і до справ колективу.
- Відсутність ентузіазму і бажання працювати над досягненням спільних цілей.
- Низька мотивація до ефективної роботи, працівники виконують лише мінімальний обсяг робіт без ініціативи.
- Напруження та конфліктність — наявність конфліктів між членами колективу або між керівництвом і підлеглими, що знижує ефективність роботи.

Психологічний клімат в колективі має важливе значення для його успішної роботи. Сприятливі соціально-психологічні умови дозволяють підвищити продуктивність, знизити рівень конфліктності, сприяють високій мотивації та ефективній роботі. З іншого боку, несприятливий психологічний клімат може призвести до низької продуктивності, високого рівня конфліктів і незадоволеності працівників умовами праці. Роль менеджера полягає у формуванні та підтриманні здорового психологічного клімату в колективі, що є основою для досягнення високих результатів діяльності організації.

Нейтральний психологічний клімат характеризується певною збалансованістю суб'єктивних і об'єктивних ознак, проте він є нестійким. Такі умови можуть змінюватися в будь-якому напрямку в залежності від внутрішніх або зовнішніх факторів. Це свідчить про важливість постійного моніторингу стану колективу, оскільки він може перерости у сприятливий або несприятливий психологічний клімат.

Психологічний клімат в колективі оцінюється за шкалою "сприятливий - несприятливий". Вплив на цей клімат мають як внутрішні, так і зовнішні фактори, які змінюються в залежності від конкретної ситуації.

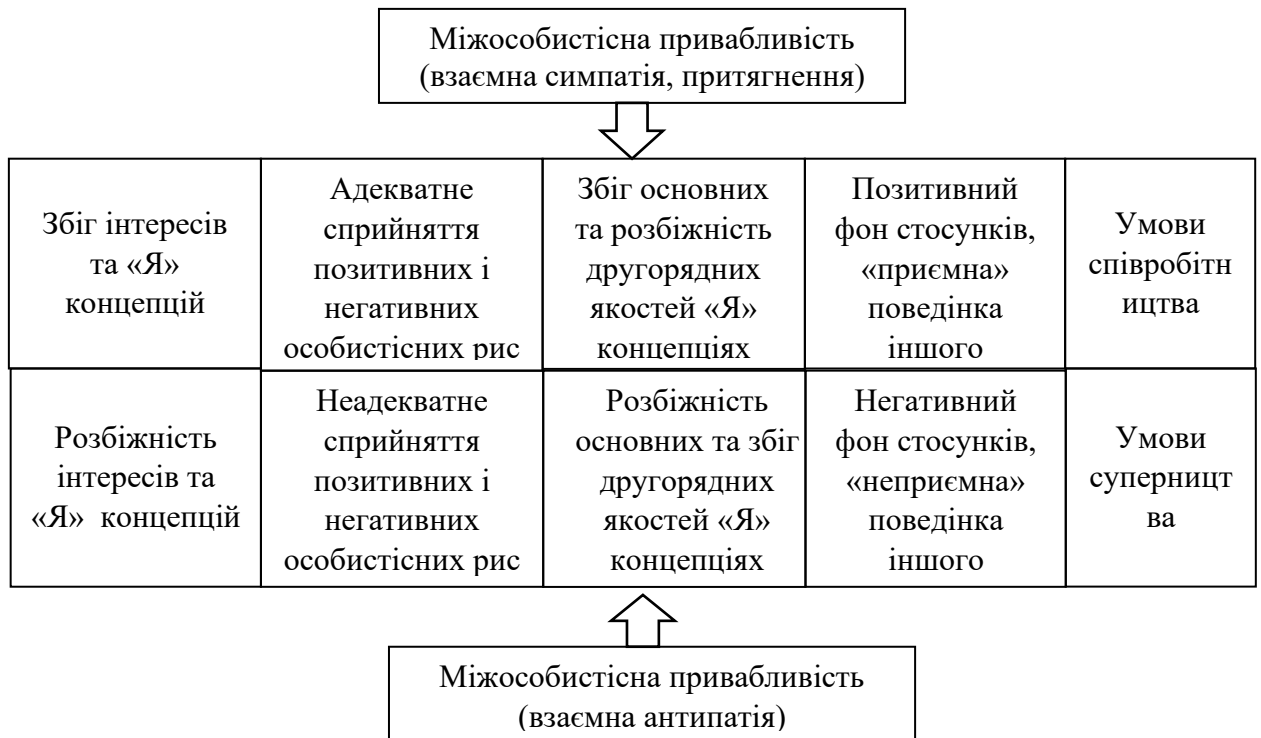


Рис. 1.3. Чинники міжособистісних стосунків

Джерело: побудовано автором на основі [33].

На індивідуальному рівні психологічний умови проявляється через емоційні, вольові та інтелектуальні стани працівників. Наприклад, члени колективу можуть переживати:

Емоційний стан: оптимізм, ентузіазм або пригніченість, роздратованість, страх.

Вольовий стан: цілеспрямованість, мобілізація сил або вольова розслабленість, розгубленість.

Інтелектуальний стан: інтелектуальний ступор або творчий пошук, інтелектуальна активність.

На груповому рівні соціально-психологічний умови визначається взаємною довірою, повагою, узгодженістю мотивів та цілей між членами групи, а також згуртованістю і готовністю допомагати один одному. Ось

деякі з найбільш важливих ознак сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [11, 25]:

- Взаємодопомога, довіра, доброзичливість між членами колективу.
- Вільне висловлювання думок щодо справ колективу чи поведінки окремих осіб.
- Доброзичлива та ділова критика.
- Прийняття відповідальності за стан справ у групі кожним членом колективу.
- Взаємна відповідальність і вимогливість.
- Демократичний стиль управління, відсутність тиску і маніпуляцій з боку керівництва.
- Поінформованість про стан справ, завдання та цілі колективу.
- Визнання права підлеглих впливати на прийняття рішень у колективі.

Сприятливий психологічний клімат у колективі має позитивні наслідки, серед яких:

- відсутність деструктивних конфліктів між співробітниками.
- високий рівень трудової дисципліни.
- високі показники результатів діяльності колективу.
- низька плинність кадрів.

Такі умови сприяють стабільності в роботі, розвитку професійної взаємодії та досягненню організаційних цілей.

Соціально-психологічні умови можна поділити на кілька основних складових:

- ✓ Структура соціально-психологічних умов: визначає взаємодію між працівниками та керівництвом, а також між самими працівниками в межах організації.

✓ Форми впливу соціально-психологічних умов: на різні сторони життєдіяльності колективу, такі як емоційний стан, мотивація, задоволеність роботою.

✓ Напрями та заходи покращення соціально-психологічних умов: включають в себе ініціативи, спрямовані на поліпшення комунікації, підвищення рівня довіри та взаємодії в колективі.

Соціально-психологічні умови є результатом різноманітних взаємодій у колективі. Всі взаємовідносини можна класифікувати за наступними чинниками:

1. Суспільні відносини — етичні, правові, економічні та політичні взаємодії, які відображають соціальні норми та цінності в конкретному колективі.

2. Міжособистісні відносини — соціально-психологічні форми взаємодії між співробітниками в процесі спільної діяльності.

3. Особливості організаційних відносин — відносини в межах статусно-рольової системи, які виникають під час виконання функціонально-технічних завдань.

4. Колективні відносини — соціально-психологічна цілісність колективу, спільні цінності, психологічна близькість і взаємна підтримка.

Соціально-психологічні умови організації виявляються через поєднання кількох важливих параметрів:

Ставлення до справи: це визначає, як співробітники ставляться до своєї роботи, її змісту та результатів.

Самопочуття особистості у групі: важливою є відповідність творчих та ділових потенціалів індивіда до вимог та задач групи.

Ставлення до колег: включає рівень взаємодії, довіри і взаємопідтримки між працівниками.

Соціально-психологічний клімат формується в процесі спільної діяльності та проявляється у взаємодії, вчинках і поведінці членів колективу. Серед основних групових проявів виділяють:

1. Конфлікти: різні точки зору чи проблеми, що виникають у процесі роботи.
2. Згуртованість: ступінь єдності групи та підтримки між її членами.
3. Сумісність: здатність працівників працювати разом, зважаючи на особисті та професійні якості.
4. Спрацьованість: ефективність колективної роботи, де кожен співробітник сприяє досягненню загальних цілей.

Особливо важливою є сумісність членів колективу, оскільки саме вона визначає ефективність спільної праці. Проблема сумісності часто стає ключовою для досягнення високих результатів у роботі. Важливо зазначити, що на практиці важко передбачити, чи буде колектив згуртованим, оскільки немає універсальних методик для оцінки психологічних якостей, які впливають на налагодження взаємин.

Існують певні труднощі у створенні сприятливих соціально-психологічних умов, зокрема через наявність конфліктів в колективі. Важливо розрізняти конструктивні та деструктивні трудові конфлікти, оскільки кожен з них має різні наслідки для психологічного клімату в організації.

Конструктивні конфлікти можуть стимулювати розвиток і креативність, тоді як деструктивні можуть призводити до зниження мотивації, зниження ефективності роботи та навіть до розпаду колективу.

Нездорові морально-психологічні умови в колективі призводять до зниження ефективності праці та високої плинності кадрів. Як молоді, так і зрілі працівники особливо чутливі до морально-психологічної атмосфери в організації. Ефективність праці тісно пов'язана з емоційним станом

працівників — підвищується в умовах хорошого настрою та знижується за негативних емоцій.

Конструктивні трудові конфлікти мають на меті усунення перешкод на шляху підвищення продуктивності праці. Їхні причини можуть бути різними:

1. Шкідливі умови праці: незадовільні фізичні умови на робочому місці, що негативно впливають на здоров'я працівників.
2. Недоліки у технології виробництва: незабезпеченість необхідними матеріалами та ресурсами для ефективної роботи.
3. Недоліки в організації праці [23. С. 86-90]:
 - Нечіткий розподіл обов'язків між співробітниками та підрозділами.
 - Невідповідність між правами та обов'язками працівників.
 - Низький рівень дисципліни або неритмічність праці.
4. Неналежна оплата праці: занижена зарплата, затримки з її виплатою, несправедливий розподіл заробітної плати.

Конфлікти можуть мати позитивні результати, якщо вони вирішуються в межах етичних норм та ділових відносин. Вірно розв'язуючи трудові суперечності, організація може покращити відносини між людьми, підвищити ефективність виробництва та продуктивність праці.

Приховані конфлікти можуть завдати значної шкоди організації, тому важливо своєчасно їх виявляти і вирішувати. Інакше можуть виникнути додаткові проблеми, такі як перевитрати управлінського часу, зниження якості управлінських рішень, погіршення іміджу організації або навіть саботаж.

Керівник є ключовою фігурою в створенні здорового морально-психологічного клімату в колективі. Помилки в управлінні можуть бути різноманітними і призводити до наступного:

✓ порушення службової етики: брутальні висловлювання, зневажливе ставлення до підлеглих, публічне приниження, маніпуляція підлеглими.

✓ порушення трудового законодавства: обмеження прав працівників, зловживання посадовими повноваженнями, приховування важливої інформації.

✓ несправедлива оцінка підлеглих: нечітке формулювання вимог, невміння переконувати, необ'єктивне оцінювання праці працівників.

Ці помилки можуть спричинити значні конфлікти, зниження морального клімату в колективі та зниження ефективності роботи.

Працівники можуть бути розділені на три основні групи:

1. Стійкі до конфліктів: люди, які здатні конструктивно вирішувати суперечності та працювати в умовах конфлікту.
2. Утримуються від конфліктів: працівники, які прагнуть уникати конфліктів, але здатні підтримати позицію у разі необхідності.
3. Конфліктні: працівники, які часто вступають у конфлікти, мають проблеми в управлінні емоціями та виявляють неприязнь до колег.

Для створення здорового психологічного клімату в колективі керівникам необхідно приділяти увагу роботі з конфліктними працівниками, знижуючи рівень їхньої деструктивної поведінки.

Створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі потребує організації співробітників на основі їх психологічної сумісності. Це включає в себе:

- психологічну близькість партнерів;
- взаємну симпатію і схожість характерів;
- спільність інтересів і нахилів.

Єдність інтересів та взаємодопомога між працівниками значно підвищує ефективність співпраці, а також покращує загальний настрій у

колективі. Це допомагає подолати бар'єри психічної напруженості, що можуть виникнути під час спілкування.

Отже, сприятливі соціально-психологічні умови в колективі формуються через цілеспрямовану роботу керівника та взаємодію всіх членів колективу. Важливим аспектом є психологічна сумісність співробітників, яка допомагає створити гармонійні стосунки, уникнути конфліктів та підвищити загальну ефективність роботи.

Нейтральний психологічний клімат в колективі є неостаточним і нестабільним станом. За наявності збалансованих соціально-психологічних умов, він може змінюватися в бік сприятливого чи несприятливого психологічного клімату. Важливо, щоб менеджер активно працював над створенням сприятливого психологічного клімату, сприяючи розвитку довіри, підтримки та взаємодопомоги в колективі.

Для створення сприятливих соціально-психологічних умов праці в організації важливо постійно аналізувати фактори, що можуть призводити до конфліктів, а також забезпечувати умови для розвитку конструктивних взаємин серед співробітників. Цей процес включає врахування як індивідуальних, так і групових аспектів, а також роботу над підвищенням рівня сумісності та згуртованості в колективі.

1.3. Стилі управління та їхній вплив на ефективність в роботі менеджера

Стиль управління — це сукупність типових прийомів, методів, манер поведінки керівника у процесі взаємодії з підлеглими, що проявляється у способах прийняття рішень, мотивації, контролю й комунікації. Вибір стилю управління є надзвичайно важливим, адже він безпосередньо впливає на ефективність праці, морально-психологічний клімат у колективі та рівень продуктивності.

У науковій літературі традиційно виокремлюють три класичні стилі управління: авторитарний, демократичний та ліберальний. Сучасні концепції також доповнюють цю класифікацію ситуаційними, трансформаційними та адаптивними стилями.

1. Авторитарний стиль (директивний). Керівник самостійно приймає рішення, жорстко контролює виконання завдань, обмежує ініціативу підлеглих. Цей стиль ефективний у кризових ситуаціях, де потрібна швидкість та дисципліна. Однак при його тривалому використанні часто виникає психологічна напруга, низька мотивація, плинність кадрів [47, 147 с.].

Переваги:

- ✓ швидке прийняття рішень
- ✓ висока організованість процесів.

Недоліки:

- ✓ низький рівень залучення працівників;
- ✓ високий ризик конфліктів.

2. Демократичний стиль. Рішення приймаються з урахуванням думки колективу. Менеджер координує, радиться, делегує повноваження. Такий стиль сприяє розвитку ініціативи, кращому психологічному клімату та високій лояльності працівників [47, 147 с.].

Переваги

- ✓ зростання мотивації та відповідальності
- ✓ формування згуртованого колективу.

Недоліки:

- ✓ можливе уповільнення прийняття рішень;
- ✓ неефективний за умов невизначеності чи кризи.

3. Ліберальний стиль (анархічний, пасивний). Менеджер надає співробітникам повну свободу дій, втручається лише у разі крайньої потреби.

Ефективний у високопрофесійних командах, де працівники самостійні та відповідальні[47, 147 с.].

Переваги:

- ✓ розвиток самостійності;
- ✓ комфортна атмосфера.

Недоліки:

- ✓ ризик втрати контролю;
- ✓ ймовірність зниження продуктивності.

Сьогодні прийнято розділяти три рівні сучасних стилів управління, розглянемо їх детальніше:

1. Ситуаційний стиль. Керівник адаптує стиль управління до конкретної ситуації, враховуючи рівень зрілості підлеглих, завдання, зовнішні обставини. Найбільш відомим є підхід Пола Херсі та Кена Бланшара, який передбачає чотири моделі: директивний, наставницький, підтримуючий та делегуючий стиль.

2. Трансформаційний стиль. Керівник виступає як лідер-натхненник, формує бачення майбутнього, мотивує команду на зміни, розвиває креативність та інноваційність. Ефективний у динамічних організаціях, орієнтованих на розвиток.

3. Харизматичний стиль. Заснований на особистісному авторитеті менеджера. Працівники виконують завдання, орієнтуючись на лідера, його переконання та харизму. Цей стиль може давати швидкий ефект, але не завжди є стабільним у довгостроковій перспективі.

Результативність діяльності менеджера тісно пов'язана з умінням обирати відповідний стиль залежно від контексту: типу колективу, характеру завдань, наявності конфліктів чи змін. Надмірна жорсткість або пасивність знижують продуктивність, тоді як гнучкість та лідерські навички сприяють зростанню ефективності праці, покращенню комунікації та корпоративної культури.

Найкращі результати як показує досвід, досягаються тоді, коли:

- ✓ стиль управління відповідає організаційній культурі;
- ✓ враховуються індивідуальні особливості працівників;
- ✓ керівник здатен швидко змінювати стиль у відповідь на зміну умов.

Таблиця 1.2

Характеристика основних стилів управління

Параметр	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний	Ситуативний
Рівень централізації влади	Максимальна централізація	Децентралізація, участь підлеглих	Мінімальний контроль керівника	Залежить від ситуації
Методи прийняття рішень	Одноосібні	Колегіальні, з урахуванням думок колективу	Передача рішень підлеглим	Комбіновані
Контроль за виконанням	Жорсткий, постійний	Помірний, заснований на довірі	Практично відсутній	Гнучкий, залежно від обставин
Ініціатива працівників	Придушується	Заохочується	Повна свобода	Заохочується вибірково
Психологічний клімат у колективі	Напружений, тривожний	Сприятливий, доброзичливий	Пасивний, байдужий	Відносно стабільний
Ефективність у кризових ситуаціях	Висока	Середня	Низька	Висока (при правильному підході)
Загальний вплив на ефективність	Ефективний лише короткочасно	Ефективний у довгостроковій перспективі	Ефективний в автономних командах	Ефективний при грамотному використанні

Джерело: складено автором на основі [47, 147 с.].

Ефективність роботи колективу значною мірою залежить від психологічного стану його членів. Поганий настрій працівників може знизити загальну продуктивність майже в півтора рази. Оскільки на психологічну атмосферу можна впливати цілеспрямовано, важливо створювати умови, що сприяють позитивному емоційному фону.

Психологічний стан колективу характеризується рівнем задоволеності працівників своєю діяльністю та її результатами. На цей стан впливають як внутрішні (особистісні), так і зовнішні чинники — наприклад, організація праці, умови виконання завдань, взаємостосунки в колективі.

Задоволеність працівників перебуванням у колективі значною мірою залежить від рівня його згуртованості. Важливою складовою згуртованості є сумісність членів колективу, яка буває:

Психологічна — відповідність темпераментів і особистісних характеристик, що забезпечує емоційний комфорт і злагоджену взаємодію.

Соціально-психологічна — узгодженість професійних і моральних цінностей, інтересів, а також рольових очікувань.

Психологічна сумісність сприяє підвищенню продуктивності праці та покращенню якості роботи. Вона охоплює кілька рівнів:

- Фізіологічний — статево-вікові та інші фізіологічні особливості;
- Психофізіологічний — відмінності в темпераментах і біологічних потребах;
- Психологічний — характер, тип мислення, мотивація поведінки;
- Соціально-психологічний — система цінностей, інтересів, очікуваних ролей.

Одним з ключових факторів формування психологічної сумісності є врахування типів темпераменту членів групи. Темперамент — це сукупність емоційних і динамічних властивостей особистості, які визначають швидкість психологічних реакцій, рівень емоційності та активність.

Таким чином, забезпечення позитивного психологічного клімату і сумісності в колективі є важливим завданням керівника, що безпосередньо впливає на ефективність спільної діяльності.

Одним із ключових чинників психологічної сумісності є тип темпераменту кожного члена колективу. У сучасній психології широко застосовується базова типологія, яка виділяє чотири основні типи темпераменту: сангвінік, меланхолік, холерик і флегматик (табл. 1.3).

Холерики являють собою нестабільних, а сангвініки — стабільних екстравертів; меланхоліки — нестабільних, а флегматики — стабільних інтровертів.

Таблиця 1.3

Якості темпераменту особистості

Тип темпераменту	Основні характеристики	Поведінка в колективі
Сангвінік	Жвавий, емоційно стійкий, комунікабельний	Швидко адаптується, легко вступає в контакт, позитивно впливає на настрій колективу
Холерик	Імпульсивний, енергійний, емоційно нестабільний	Ініціативний, але може викликати конфлікти через різкість
Флегматик	Спокійний, врівноважений, повільний	Надійний, стабільний, уникає конфліктів, але іноді пасивний
Меланхолік	Чутливий, емоційно вразливий, схильний до самоаналізу	Потребує підтримки, схильний до стресу, цінує стабільність та доброзичливість

Джерело: складено автором на основі [47, 147 с.]

Урахування особливостей темпераментів дозволяє керівнику ефективно формувати робочі групи, мінімізувати конфлікти й покращити комунікацію між працівниками.

Знання особливостей темпераменту працівників є важливою умовою досягнення психологічної сумісності у трудовому колективі. Це знання дозволяє не лише оптимально розподіляти завдання між членами групи, а й зменшувати конфліктність у міжособистісних стосунках. У колективі недоліки одного типу темпераменту можуть бути компенсовані сильними сторонами іншого. Наприклад, стриманість і схильність до самоаналізу меланхолійної особистості може бути збалансована відкритістю та емоційною життєрадісністю сангвініка. Імпульсивність та енергійність холерика часто добре доповнюється врівноваженістю й послідовністю флегматика.

Проте не всі поєднання темпераментів є конструктивними. Найбільші труднощі у взаємодії зазвичай виникають між людьми з яскраво вираженими індивідуалістичними й інтровертованими рисами, які мають низький рівень соціальної орієнтованості.

Крім базової класифікації темпераментів, існують і складніші підходи до аналізу особистості. Вони базуються на психологічних тестах, які виявляють стійкі риси характеру. Ці риси – такі як принциповість, колективізм, відповідальність або, навпаки, егоїзм, легковажність чи неохайність – значною мірою визначають поведінку особистості в соціумі та її взаємодію з іншими. Рациональне поєднання особистісних рис у межах групи позитивно впливає на її функціонування.

У згуртованих, мотивованих колективах спостерігається явище психологічного гомеостазу – здатності саморегуляції за змін ситуації. Це виявляється у готовності колективу до гнучкого перерозподілу функцій, взаємопідтримки, компенсації відсутніх працівників і мобілізації внутрішніх резервів.

Сумісність виступає ключовим чинником групової згуртованості та високої ефективності діяльності. Окрім психологічних характеристик, на згуртованість впливають також соціальні параметри: вік працівників, рівень освіти, стаж спільної роботи, збіг життєвих цінностей, політичних або релігійних поглядів, а також комунікаційна відкритість групи й стиль керівництва.

До умов, що сприяють формуванню соціально-психологічної сумісності, належать:

- відповідність професійних умінь і завдань кожного працівника;
- моральна спільність членів колективу;
- схожість особистих цілей та мотивацій;
- можливість ефективного взаємодоповнення;
- чіткий та доцільний розподіл функціональних обов'язків.

Таким чином, врахування індивідуально-психологічних та соціально-групових чинників дає змогу створити сприятливе середовище для ефективної командної роботи рис. 1.4.

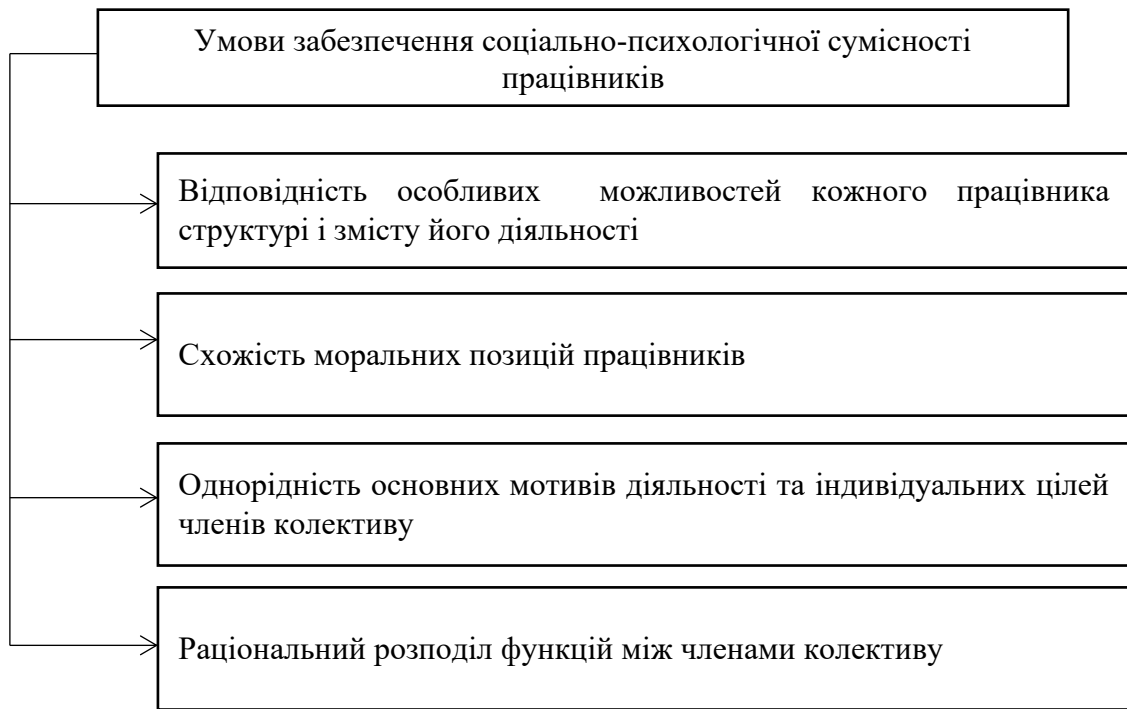


Рис. 1.4. Умови забезпечення соціально-психологічної сумісності працівників

Згуртованість колективу позитивно впливає не лише на командну взаємодію, а й на індивідуальний рівень адаптації кожного працівника. Люди відчують більшу психологічну безпеку, краще інтегруються в робоче середовище, охочіше залучаються до спільної діяльності.

У повсякденному функціонуванні будь-якого трудового колективу виникають численні ситуації, здатні змінити внутрішній психологічний клімат. Одним із факторів ризику є створення "особливих" умов для окремих працівників, які сприймаються як "незамінні". Подібна ситуація може призвести до розбалансування відносин у групі, адже наявність привілейованих осіб підриває відчуття рівності та справедливості серед інших членів колективу. Відсутність такого працівника — у разі відпустки чи звільнення — нерідко викликає дестабілізацію психологічної атмосфери та ослаблення командної взаємодії.

Очевидно, що на ефективність виробничої діяльності впливають не лише технічні або організаційні чинники (рівень автоматизації, ресурсне забезпечення, розподіл обов'язків), а й стан соціально-психологічного

клімату. Психологічне середовище в колективі формується під впливом широкого спектра чинників, серед яких важливу роль відіграють як загальні суспільні процеси, так і специфіка внутрішніх взаємостосунків в межах конкретної організації.

Соціально-психологічні умови в трудовому колективі є результатом взаємодії макро- і мікросоціальних впливів. Вони відображають не лише загальні тенденції розвитку суспільства, а й конкретні умови праці, систему управління, професійну культуру та особливості міжособистісної взаємодії на підприємстві.

Водночас не варто розглядати соціально-психологічний клімат як автоматичний результат економічного або технічного прогресу. Він формується у складній взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів. По-перше, вплив соціальних змін на атмосферу в колективі не є прямим, а опосередковується структурою взаємин усередині команди. По-друге, сам науково-технічний прогрес супроводжується неоднозначними наслідками — зростає темп і складність трудових процесів, збільшується рівень психологічного навантаження, а отже, і вимоги до емоційної стійкості та комунікативних навичок працівників.

У такому контексті особливої ваги набуває вибір стилю управління. Менеджеру необхідно вміти гнучко адаптувати свій стиль залежно від ситуації, ефективно поєднувати елементи директивного, демократичного та ліберального підходів, розвивати власні лідерські якості. Це дозволяє формувати позитивний мікроклімат, підтримувати мотивацію персоналу і забезпечувати високу результативність праці.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТВОРЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ ОНЛАЙН- МАГАЗИНУ «ROZETKA»

2.1. Фінансово-економічна характеристика компанії

Управління організацією є не лише організаційно-економічним процесом, а й складною системою психологічних взаємодій між людьми, які мають бути ефективно регульовані за допомогою соціально-психологічних методів. Вірне застосування таких методів в управлінні дозволяє уникнути низки негативних явищ, таких як висока плинність кадрів, порушення трудової та технологічної дисципліни, конфлікти та напруження між співробітниками, нераціональний добір кадрів та інші проблеми. В результаті це призводить до підвищення продуктивності праці та покращення якості виготовленої продукції.

ROZETKA – найбільший інтернет-ритейлерів в Україні, що пропонує широкий асортимент товарів: від електроніки та побутової техніки до товарів для дому, спорту та краси [63].

Компанія ROZETKA була заснована в Україні в 2005 році, ставши одним із перших великих онлайн-ритейлерів у країні. Спочатку її діяльність зосереджувалась на продажу електроніки, а вже з часом асортимент значно розширився, охопивши різні категорії товарів: від побутової техніки до товарів для дому, спорту та краси.

Розвиток компанії ROZETKA отримав потужний поштовх завдяки створенню власної логістичної інфраструктури, що дозволило суттєво підвищити швидкість і ефективність обслуговування клієнтів по всій Україні. Завдяки постійному вдосконаленню вебсайту, запуску мобільних додатків і

впровадженню сучасних технологій у процеси продажу, компанія змогла зміцнити свої позиції на ринку електронної комерції.

ROZETKA має регіональні представництва в Києві, Львові, Броварах, Житомирі та Одесі. Станом на серпень 2020 року сайт ROZETKA знаходиться на 7 місці серед найбільш відвідуваних ресурсів в Україні.

З 2005 по 2016 рік компанія не розглядала можливість створення україномовної версії свого сайту, попри численні звернення від користувачів. Лише в 2016 році, під тиском громадськості, було запущено тестову версію україномовного інтерфейсу. Проте, не всі товари мали опис і характеристики українською мовою.

У 2010 та 2011 роках ROZETKA була відзначена нагородою в номінації «Роздрібна компанія (онлайн)» на конкурсі Ukrainian IT-Channel Award, що проводиться Асоціацією підприємств інформаційних технологій України.

Керівник компанії, Владислав Чечоткін, здобув нагороду в номінації «За найбільший внесок у розвиток ринку роздрібної торгівлі» на конкурсі «Людина року 2007», організованому тижневиком «Компьютерное обозрение» та видавничим домом ITC Publishing.

ROZETKA належить офшорній компанії "Temanian Enterprises Ltd", зареєстрованій на Кіпрі. Кінцевими власниками є Ірина та Владислав Чечоткіни.

ROZETKA пропонує широкий асортимент товарів, що охоплює понад 20 категорій. Серед основних напрямків – електроніка, побутова техніка, товари для дому та саду, а також одяг і взуття. Особливою популярністю користуються смартфони, телевізори, комп'ютерна техніка, техніка для кухні та ванної кімнати. Усі ці групи товарів представлені як відомими міжнародними брендами, так і вітчизняними виробниками.

Також значну частину асортименту займають товари для спорту та активного відпочинку, а також косметика, парфумерія та товари для догляду за тілом. ROZETKA постійно оновлює та доповнює свій каталог,

пропонуючи споживачам найновіші моделі та інноваційні технології в кожній з представлених категорій.

Онлайн-магазин ROZETKA працює за моделлю B2C (Business to Consumer), надаючи можливість користувачам купувати товари безпосередньо через вебсайт або мобільний додаток. Компанія використовує сучасні платформи для продажу, де кожен товар детально описаний і має можливість перегляду відгуків інших покупців. Всі товари в онлайн-каталозі розподілені за категоріями, що полегшує процес пошуку потрібного продукту.

Щодо логістики, ROZETKA має власну мережу складів та пунктів видачі замовлень по всій Україні. Компанія активно розвиває доставку кур'єрськими службами та через поштові відділення, пропонуючи можливість вибору зручного способу отримання товару. Впровадження системи самообслуговування через мобільні додатки також дозволяє клієнтам зручно відстежувати статус своїх замовлень і отримувати оперативну підтримку.

ROZETKA демонструє стабільне зростання за всіма основними фінансовими показниками. З моменту свого заснування компанія досягла значних успіхів у галузі електронної комерції. Завдяки правильній стратегії розвитку та постійним інвестиціям у технології, компанія стала найбільшим онлайн-ритейлером в Україні, з річними обсягами продажів, що вимірюються мільярдами гривень.

На додаток до високих фінансових показників, компанія активно розвиває партнерські програми та знижки для постійних клієнтів, що сприяє ще більшому залученню покупців та підвищенню лояльності. Важливим кроком стало також отримання нагород і відзнак в галузі електронної комерції, що підтверджує високий рівень довіри споживачів та стабільну позицію компанії на ринку.

Спробуємо відобразити фінансові показники за 2022-2024 роки в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Фінансові результати ROZETKA 2022–2024 роки

Рік	Виторг (млрд грн)	Чистий прибуток (млн грн)	Примітки
2022	18,4	119	Витрати на відновлення після втрат складів і магазинів через війну
2023	25,5	12	Зростання виторгу на 38% порівняно з 2022 роком, але значне зниження прибутку через збільшення витрат
2024	29,7	Н/Д	Зростання виторгу на 17% порівняно з 2023 роком

Джерело: складено автором на основі звітів

Аналіз тенденцій показує зростання виторгу: з 2022 по 2024 рік на 61%, що свідчить про стабільний попит на онлайн-покупки в Україні.

Але в той час ми бачимо зниження прибутку. Незважаючи на збільшення виторгу, чистий прибуток за 2023 рік значно знизився, що пов'язано з високими витратами на відновлення інфраструктури та операційні витрати.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну у 2022 році призвело до значних втрат для компанії, зокрема до зниження обороту з 4 млрд грн на місяць до 23 млн грн за перші тижні війни. Однак вже у серпні 2022 року ROZETKA відновила свою діяльність і навіть почала надавати свої склади для зберігання товарів інших компаній.

Протягом 2022-2024 років компанія ROZETKA пройшла через кілька важливих етапів розвитку, що сприяли її відновленню та росту після складних економічних умов, зокрема через повномасштабне вторгнення росії в Україну.

У перші місяці війни ROZETKA зіткнулася з великими труднощами: закриття складів, зниження попиту, перебої з логістикою та транспортуванням. У результаті компанія зазнала суттєвих втрат. Однак уже

в середині 2022 року платформа відновила свою роботу, і почала пропонувати знижки та акції для підтримки покупців.

Для допомоги у відновленні економічної ситуації компанія почала надавати свої склади для зберігання товарів інших підприємств, що дозволило зміцнити позиції на ринку та залучити додаткових партнерів.

ROZETKA значно збільшила свій виторг в 2023 році (до 25,5 млрд грн), що на 38% більше порівняно з попереднім роком. Це було обумовлено зростанням попиту на товари онлайн, особливо у категоріях побутової техніки, електроніки та продуктів для дому.

Платформа також активніше інвестувала у нові технології для поліпшення користувацького досвіду: вдосконалення мобільного додатку, швидка доставка, автоматизовані склади.

ROZETKA виявилася однією з найбільших компаній в Україні за виторгом в онлайн-торгівлі. На середину 2023 року її частка на ринку становила близько 45% (за даними yandex.com).

В 2024 році компанія продовжила нарощувати темпи росту, що підтверджується зростанням виторгу на 17% порівняно з попереднім роком. Попит на товари, зокрема побутову техніку, смартфони та товари для дому, залишався стабільно високим.

ROZETKA зробила великий акцент на покращення інфраструктури, зокрема на автоматизації складів і логістики. Компанія почала впроваджувати новітні технології для обробки замовлень, що дозволило зменшити час доставки та поліпшити обслуговування клієнтів рис 2.1.

Вона також розширила асортимент товарів, збільшивши кількість брендів і пропозицій у категоріях косметики, одягу та продуктів харчування.

Компанія ROZETKA почала працювати над розширенням своєї присутності в інших країнах, зокрема через співпрацю з міжнародними брендами та партнерами для продажу товарів в Україні. Це дозволило залучити нових клієнтів та збільшити продажі через платформу.

Темпи зростання виторгу: Як згадувалося, виторг компанії в 2023 році склав 25,5 млрд грн, що є величезним досягненням, враховуючи складні умови, в яких працювала компанія.

Інвестиції в інфраструктуру: Витрати на модернізацію складських потужностей, запуск автоматизованих складів і вдосконалення логістики.

Зростання попиту на онлайн-покупки: Підвищення попиту на електроніку, побутову техніку та товари для дому зумовило збільшення обсягів продажів, що дозволило компанії витримати кризу та залишатися лідером в Україні.



Рис. 2.1. Унікальний сервіс ROZETKA

Джерело: побудовано автором

В асортименті ROZETKA представлено понад 30 тисяч товарів з офіційною гарантією, серед яких провідними категоріями є: ноутбуки та комп'ютери, смартфони та електроніка, гаджети для геймерів, побутова техніка, товари для дому, інструменти і автотовари, сантехніка, дача та огорода, спорт, одяг, краса та здоров'я, товари для дітей, зоотовари, алкогольні напої та продукти, товари для бізнесу та інше.

Для корпоративних клієнтів в ROZETKA діють спеціальні умови співпраці, а також всі ціни на сайті вказані з ПДВ.

Основі конкуренти інтернет-магазину ROZETKA представлено на рис. 2.2.

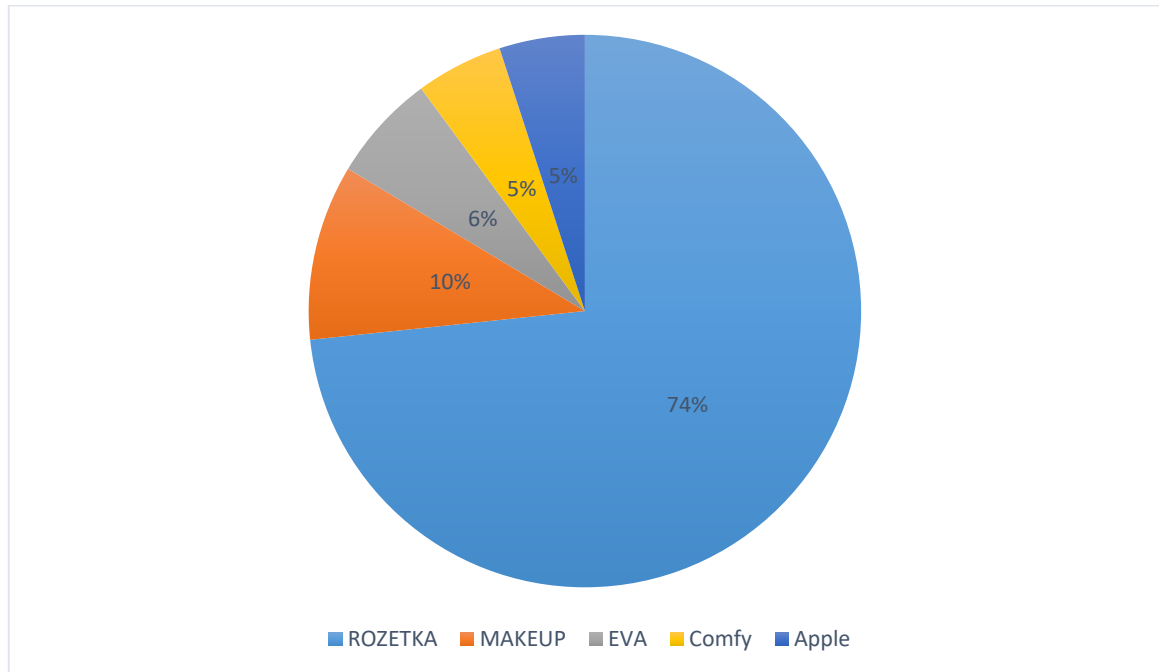


Рис. 2.2. Динаміка конкурентів інтернет-магазину ROZETKA 2023р.

Джерело: побудовано автором

Динаміка показує, що Розетка є найбільшим інтернет-магазином по продажу, але є і інші значущі гравці на ринку продажів по напрямку спеціалізації, такі як:

Comfy: Спеціалізується на побутовій техніці та електроніці. У 2023 році її виторг склав 9.7 млрд грн, а трафік — 80.9 млн відвідувань.

AliExpress: Міжнародний маркетплейс, який займає третє місце за виторгом, оцінюваним у 7.5–11 млрд грн.

Епіцентр К: Українська мережа будівельних та господарських товарів, яка також активно розвиває онлайн-продажі.

ALLO: Інтернет-магазин техніки та електроніки, що займає п'яте місце за виторгом.

Сільпо: Супермаркет, який активно розвиває онлайн-продажі продуктів харчування та побутової хімії.

MAKEUP: Спеціалізується на продажу косметики та парфумерії, займаючи друге місце за виторгом.

У 2024 році ROZETKA продовжила демонструвати стабільне зростання, збільшивши свій виторг до 25.46 млрд грн, що на 38.46% більше порівняно з попереднім роком. Проте конкуренти також не відставали наприклад:

Comfy: Збільшила свій виторг до 27.63 млрд грн, що на 66.66% більше порівняно з 2023 роком.

AliExpress: Продовжував стабільно працювати на українському ринку, зберігаючи високий рівень продажів.

Сільпо: Активно розвивала онлайн-продажі, збільшуючи свій виторг до 3.6–4.3 млрд грн.

Отже, виходячи з економічно-фінансових показників, ROZETKA залишається лідером українського онлайн-ринку, але конкуренція з боку таких компаній, як Comfy, AliExpress та Сільпо, значно зростає. Comfy показала вражаюче зростання, що свідчить про ефективність її стратегії та адаптації до змінюваних умов ринку, а AliExpress залишається важливим гравцем завдяки широкому асортименту та конкурентним цінам. Сільпо в свою чергу, успішно інтегрує онлайн-продажі продуктів харчування, що відповідає зростаючому попиту.

2.2. Аналіз ролі керівника у формуванні соціально-психологічних передумов в колективі «ROZETKA»

Роль керівника у формуванні соціально-психологічних передумов у колективі «ROZETKA» є надзвичайно важливою для забезпечення ефективної роботи та згуртованості команди. Владислав Чечоткін, засновник та керівник компанії, активно впливає на корпоративну культуру та психологічний клімат, що сприяє досягненню високих результатів.

Ефективність впливу керівника на трудовий колектив значною мірою залежить від обраної ним управлінської моделі. Існують різні підходи до

класифікації стилів керівництва, зокрема за критерієм переважання індивідуальних або колективних методів управління виробничими процесами.

Обрана стратегія управління суттєво формує психологічну атмосферу в колективі. Наприклад, демократичний підхід, що ґрунтується на відкритому та довірливому діалозі, створює сприятливі умови для налагодження партнерських і доброзичливих взаємин, що позитивно впливає на мікроклімат у трудовому середовищі.

Аналізуючи різноманіття стилів управління, можна виділити їх змістовий та формальний аспекти (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Характеристика стилів керівництва

Формальна сторона стилю керівництва	Змістовна сторона стилю керівництва
Авторитарний стиль	
Ділові, короткі розпорядження Заборони з погрозами Чітка мова, непривітний тон Похвала і покарання – суб'єктивні Емоції не беруть до уваги Позиція лідера поза групою	Справи групи плануються заздалегідь (у повному обсязі) Визначаються лише безпосередні цілі, віддалені, невідомі Слово керівника визначальне
Демократичний стиль	
Інструкції у формі пропозиції Товариський тон Похвала і покарання з порадами Розпорядження і заборони з дискусіями Позиція лідера всередині групи	Заходи плануються не заздалегідь, а в групі За реалізацію пропозицій відповідають усі Усі види робіт не тільки пропонуються, а й обговорюються
Партнерський стиль	
Керівник створює емоційно підтримуючу атмосферу, сприяє розвитку особистісного потенціалу підлеглих.	Підвищує задоволеність роботою та ефективність команди.

Джерело: складено автором

Владислав Чечоткін, застосовуючи демократичний та партнерський стилі управління, активно формує позитивний соціально-психологічний клімат у колективі «ROZETKA». Це сприяє високій ефективності роботи, згуртованості команди та досягненню стратегічних цілей компанії.

Кожен керівник формує унікальні соціально-психологічні умови, в яких функціонує трудовий колектив. Виходячи з цього, можна виокремити

три основні типи соціально-психологічного середовища, які створюються в процесі управління.

У контексті нашого дослідження варто зосередити увагу на демократичному типі, оскільки саме він відповідає практиці керівництва в компанії ROZETKA. Багато керівників прагнуть забезпечити в колективі демократичну атмосферу, адже вона сприяє розвитку відкритості, взаємодовіри й ініціативності. Проте створення подібного середовища є складним завданням, яке потребує постійного вдосконалення управлінських навичок, залучення працівників до прийняття рішень, а також підтримання стабільного внутрішнього діалогу.

У рамках демократичного стилю управління цілі керівника та підлеглих, як правило, збігаються, що сприяє підвищенню задоволеності працею та зростанню продуктивності.

Однак існує низка викликів. По-перше, створення подібних умов вимагає від керівника значного досвіду, вміння делегувати повноваження та високого рівня емоційного інтелекту. По-друге, не всі працівники готові ефективно функціонувати в умовах демократичного стилю. Деякі співробітники можуть віддавати перевагу більш структурованому, авторитарному підходу, вважаючи запити керівника на зворотний зв'язок проявом невизначеності.

По-третє, у прагненні забезпечити відкриту атмосферу керівник може зіткнутися з труднощами балансування між надмірною ліберальністю та необхідною дисципліною, що може призвести до зловживань з боку окремих працівників.

Попри зазначені труднощі, позитивне соціально-психологічне середовище значною мірою впливає на ефективність діяльності колективу ROZETKA. Одним із ключових завдань керівника в такому контексті є формування комфортного, стабільного й підтримувального мікроклімату в організації.

Колективи, що функціонують у несприятливому соціально-психологічному середовищі, зазвичай характеризуються низькою продуктивністю праці та високим рівнем плинності кадрів.

З метою вивчення шляхів формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективах магазинів ROZETKA у місті Буча, до процесу було залучено практичного психолога. Фахівець запропонував упровадити соціально-психологічний тренінг, який складається з трьох основних етапів:

1. вступна частина (розминка або «розігрів»);
2. основний блок занять;
3. завершальний етап (рефлексивне осмислення).

Початковий етап тренінгу спрямований на створення позитивної, дружньої атмосфери в групі та формування емоційного контакту між учасниками. Розминка виконує функцію ритуалу, який повторюється на початку кожного тренінгового дня і допомагає швидко адаптуватися до робочого процесу. На цьому етапі застосовуються такі вправи, як: «Взаємна презентація», «Побажання», «Дискусія за правилами», «Сигнал» і «Посмішка по колу».

Основна частина тренінгу містить два тематичні блоки вправ. Перший блок орієнтований на розвиток самопізнання, підвищення рівня самоусвідомлення та формування адекватної самооцінки. Другий блок спрямований на удосконалення комунікативних навичок. У межах цього етапу використовувалися такі вправи: «Хто більше?», «Покажи емоцію», «Хто ти?», «Частини мого Я», «Я – реальне» і «Я – ідеальне», «Чи вміємо ми слухати?», «Загальна увага», «Спостережливість» та інші.

Третій етап тренінгу має інтеграційний характер і спрямований на закріплення отриманих навичок та підбиття підсумків пройденого навчання. На цьому завершальному етапі учасники не лише аналізують власні результати, але й окреслюють перспективи подальшого особистісного та

професійного розвитку. Учасники мають змогу висловити своє ставлення до тренінгової програми як до ефективного інструменту вдосконалення комунікативних та лідерських якостей, які є важливими для сучасного менеджера.

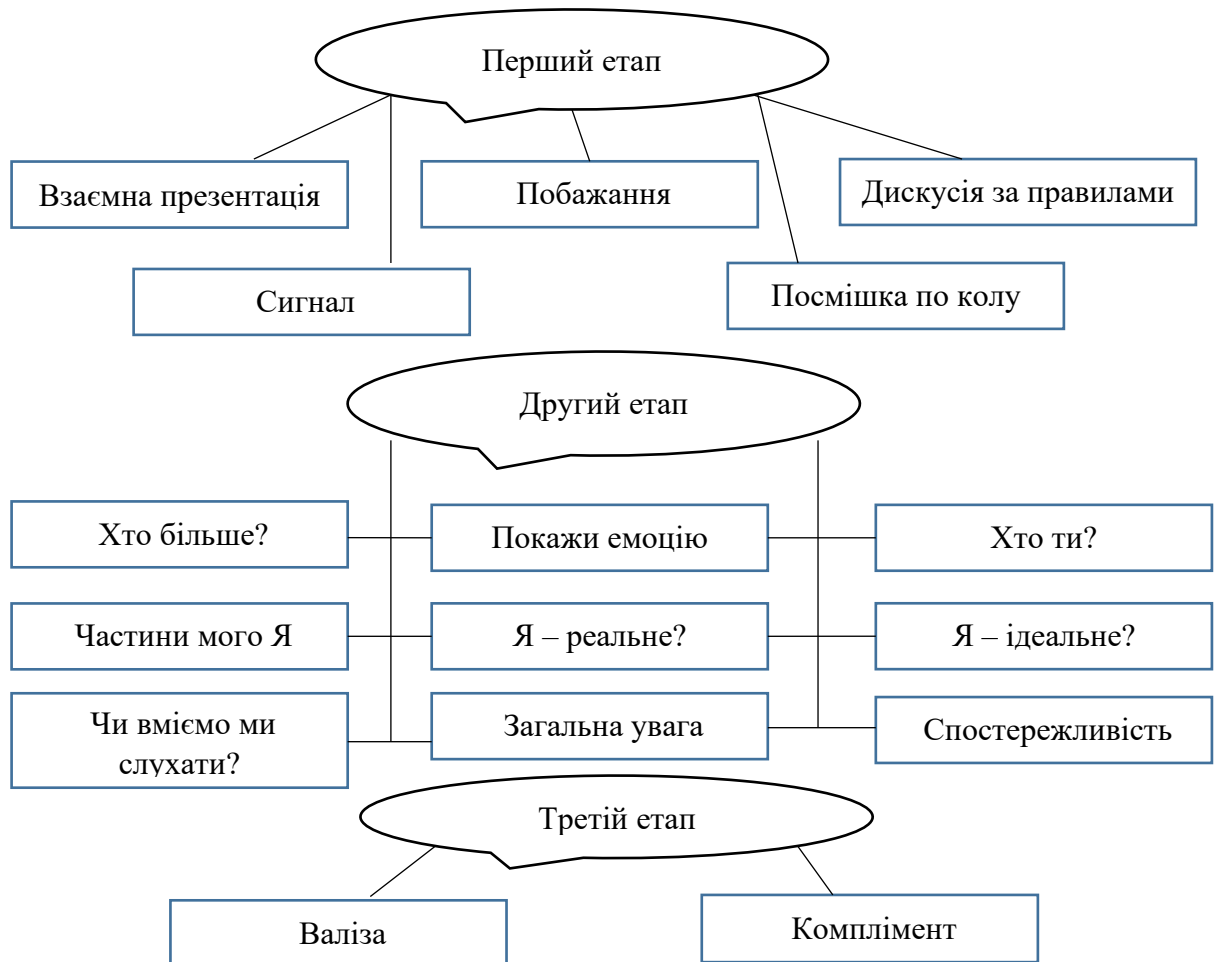


Рис. 2.3. Поетапні вправи позитивного соціально-психологічного тренінгу мережі ROZETKA.

Джерело: складено автором

Для підсумування роботи використовуються спеціальні вправи, зокрема: «Валіза» — для узагальнення отриманого досвіду, та «Комплімент» — для створення позитивного емоційного завершення тренінгового процесу.

Загальну структуру соціально-психологічного тренінгу представлено на рисунку 2.3.

Результати досліджень свідчать, що психологічний клімат у трудовому колективі значною мірою зумовлюється такими чинниками, як спільна

соціальна мета, ціннісно-сміслова єдність групи, усвідомлення колективної та індивідуальної відповідальності, а також взаємозалежність між її членами. Така взаємозалежність сприяє гармонізації особистих і суспільних інтересів. Важливу роль у формуванні сприятливої соціально-психологічної атмосфери відіграє керівник, зокрема його здатність формувати ефективну команду, мотивувати працівників та підтримувати конструктивний мікроклімат.

Після завершення тренінгу, спрямованого на покращення соціально-психологічного клімату в колективах мережі магазинів ROZETKA, було застосовано методику соціально-психологічної самооцінки колективу. Дана методика охоплює 74 твердження, які характеризують індивідуальну поведінку працівників і особливості міжособистісних взаємин у трудовому середовищі. З них 70 — основні (робочі), а 4 — контрольні.

Основні твердження згруповані у 7 блоків по 10 одиниць кожен, що дає змогу дослідити такі ключові аспекти колективу, як: рівень відповідальності, колективізм, згуртованість, контактність (особливості міжособистісної взаємодії), відкритість, організованість, поінформованість щодо внутрішніх процесів у колективі.

Отримані дані доцільно візуалізувати у формі графіків, що дає змогу наочно представити так званий соціально-психологічний рельєф взаємин у колективі компанії ROZETKA (рис. 2.4–2.10).

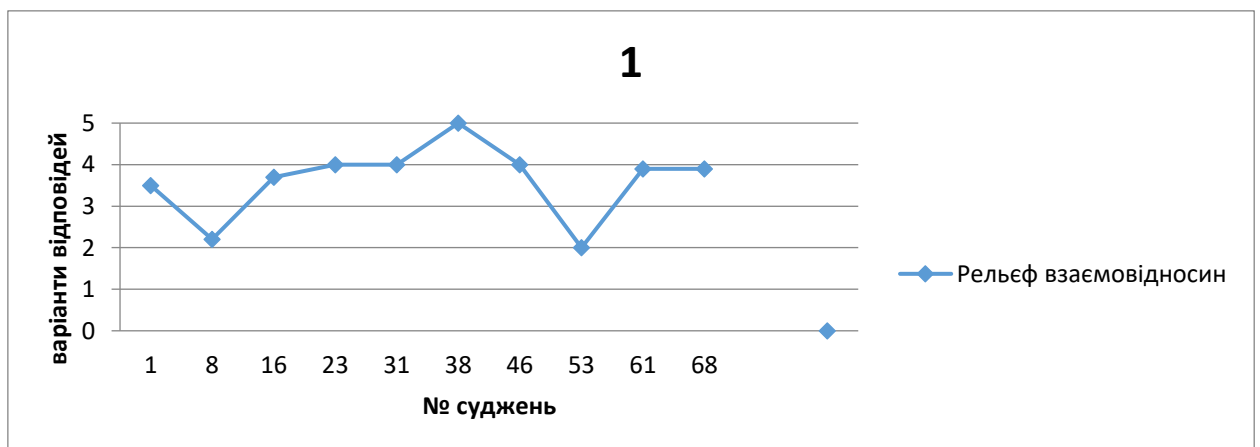


Рис. 2.4. Рельєф взаємовідносин у групі 1 – відповідальність.

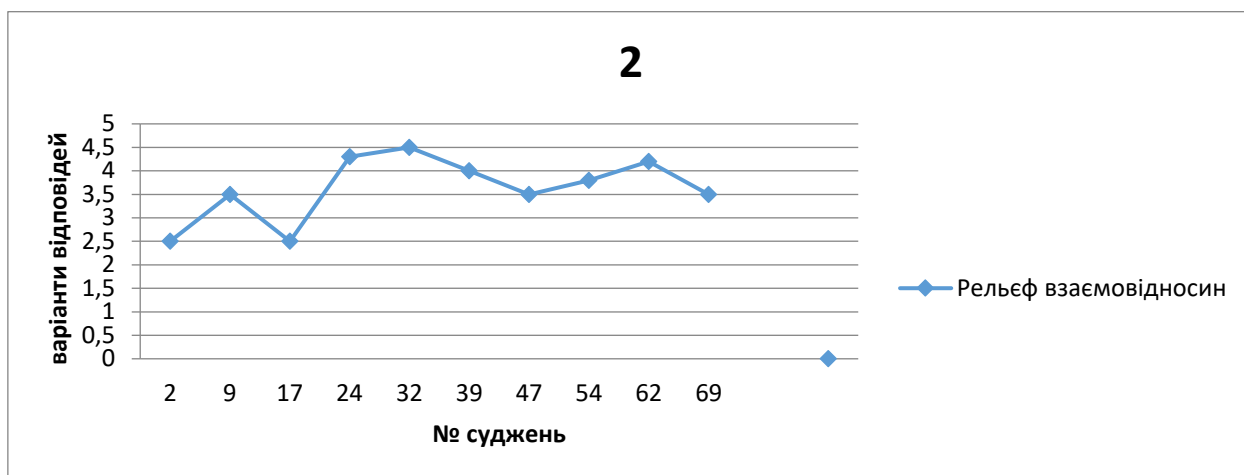


Рис. 2.5. Рельєф взаємовідносин у групі 2 – колективізм.

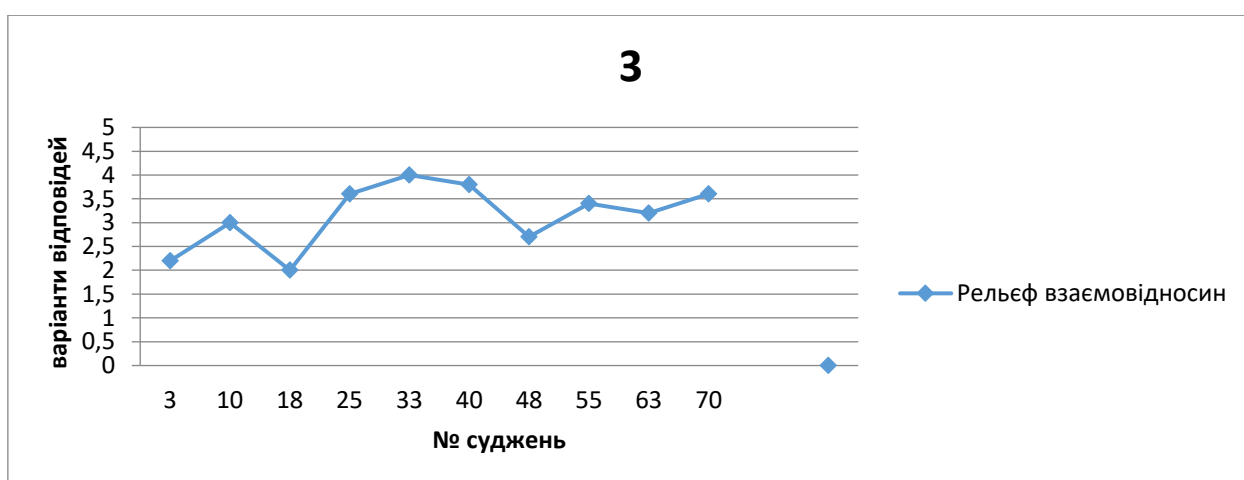


Рис. 2.6. Рельєф взаємовідносин у групі 3 – згуртованість.

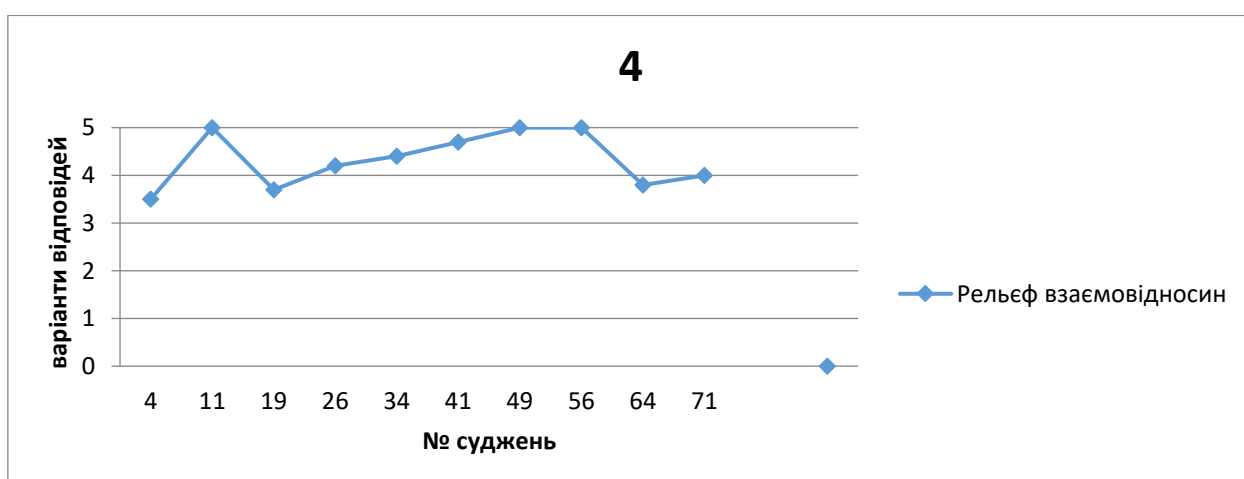


Рис. 2.7. Рельєф взаємовідносин у групі 4 – контактність.

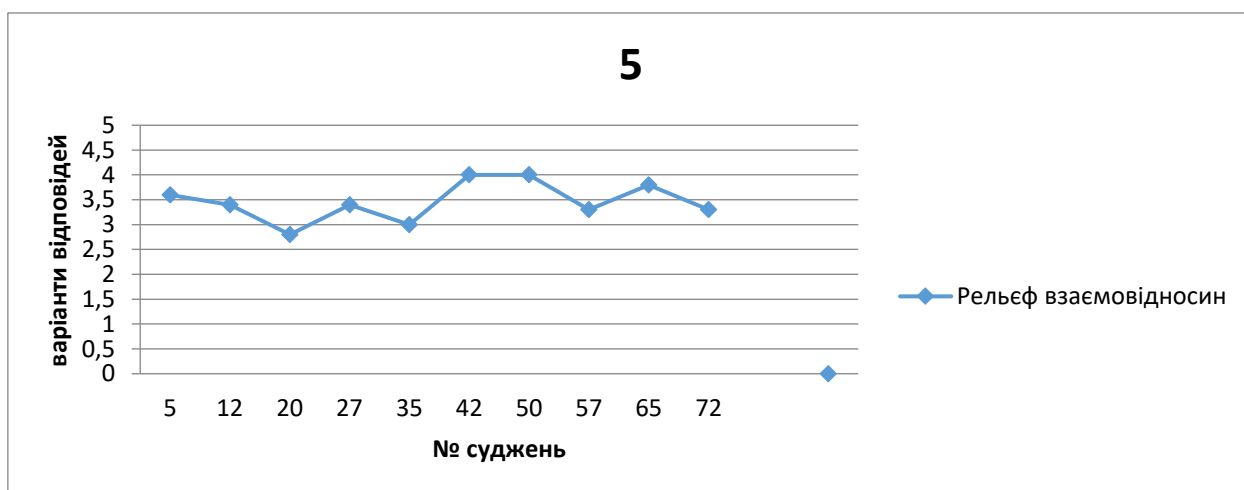


Рис. 2.8. Рельєф взаємовідносин у групі 5 – відкритість.



Рис. 2. 9. Рельєф взаємовідносин у групі 6 – організованість.



Рис. 2. 10. Рельєф взаємовідносин у групі 7 – інформованість.

Джерело: представлено автором на основі анкетування

Аналіз графічних даних свідчить про загалом позитивний соціально-психологічний клімат у колективі. Серед основних характеристик, які мають

високі показники, варто відзначити інформованість, відкритість, згуртованість і контактність між членами трудового колективу. Разом з тим, дещо нижчі значення спостерігаються за такими параметрами, як відповідальність та організованість. Саме ці аспекти потребують особливої уваги з боку керівництва з метою подальшого вдосконалення внутрішньої комунікації та підвищення ефективності роботи команди.

У якості подальшої перспективи дослідження варто розглядати поглиблення аналізу структури міжособистісних взаємин у колективі, що сприятиме оптимізації виробничих процесів та досягненню кращих результатів як у економічному, так і в соціальному вимірах.

Роль керівника у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату є ключовою. Вона проявляється як інтегральна характеристика особистості, що поєднує загальну культуру комунікації з професійною компетентністю в управлінській сфері. Саме від стилю управління, рівня емоційного інтелекту та здатності до стратегічного мислення залежить ефективність колективної взаємодії та мотиваційний клімат у трудовому середовищі.

2.3. Оцінка соціометричної методики в управлінні персоналом ROZETKA

Забезпечення ефективного управління передбачає застосування різноманітних методів дослідження, які дозволяють виявити психологічні чинники, що впливають на діяльність колективу та поведінку окремих працівників. У контексті психології управління метод дослідження розглядається як інструмент отримання інформації про специфіку психологічних процесів у сфері трудової діяльності, а також про особливості управлінської взаємодії.

У науковій літературі представлено кілька класифікацій методів психології управління. Однією з поширених є поділ на три основні групи:

Методи психологічного аналізу особистості в системі управління;

Соціально-психологічні методи вивчення організаційних структур;

Методи, спрямовані на прийняття управлінських рішень та розв'язання управлінських задач.

Особливу роль у цьому контексті відіграють соціально-психологічні методи, які охоплюють сукупність засобів впливу на процеси формування, розвитку та інтеграції трудових колективів. Ці методи спрямовані на стимулювання позитивних міжособистісних відносин, гармонізацію соціальної взаємодії, забезпечення соціальної справедливості, а також формування сприятливих психологічних умов праці. Вони є особливо важливими для сучасного керівника, який зобов'язаний не лише координувати діяльність підлеглих, а й формувати єдину команду, мотивовану на досягнення високих результатів.

Серед ефективних інструментів оцінки соціально-психологічного клімату в колективі особливе місце займає метод соціометрії. Цей метод дає змогу дослідити міжособистісні зв'язки в групі, зокрема, емоційні переваги, рівень симпатії, відторгнення або нейтральності між членами колективу. Основною метою є вивчення соціальної структури групи та її неформальної ієрархії.

На підготовчому етапі соціометричного дослідження складається соціометрична анкета з питаннями, що дозволяють виявити ставлення кожного члена групи до загальних проблем колективу, а також до інших учасників групової взаємодії. За результатами анкетування будуються соціограми та розраховуються коефіцієнти згуртованості, відкинутості, соціометричного статусу тощо, що дозволяє візуалізувати структуру внутрішньогрупових відносин.

Після обробки результатів анкетування було побудовано соціометричну схему — графічне зображення структури міжособистісних відносин у колективі. На основі відповідей працівників було сформовано діаграми, які відображають характер і щільність соціальних зв'язків, емоційні уподобання та ступінь згуртованості групи. Такий підхід дозволив виявити як неформальних лідерів, так і потенційно ізольованих учасників колективу.

Результати соціометричного аналізу свідчать, що команда характеризується високим рівнем адаптивності до змін у бізнес-середовищі, а також значним потенціалом до саморозвитку. Працівники демонструють глибоке розуміння цілей компанії та активно залучені до їх реалізації. Високий рівень усвідомлення особистої відповідальності за загальні результати сприяє ефективності командної роботи.

Крім функціонального значення, колектив виконує важливу соціальну роль у житті особистості. Він забезпечує умови для реалізації базових соціальних потреб, таких як спілкування, відчуття причетності, підтримка та безпека. Колектив впливає на формування особистості, її світогляду та ціннісних орієнтирів.

Для комплексного аналізу соціально-психологічного клімату колективу було обрано трирівневу модель оцінювання міжособистісних взаємин із використанням методу соціометрії. Дослідження охоплює такі аспекти:

Вертикальні взаємини — включають сприйняття керівника з боку підлеглих, рівень його залучення в життя колективу, а також загальну задоволеність управлінськими діями з боку працівників. Цей рівень дозволяє оцінити ефективність лідерських якостей та управлінських стратегій.

Горизонтальні взаємини — характеризують ступінь згуртованості колективу, особливості міжособистісних контактів, стиль комунікації, а також наявність і способи вирішення внутрішньогрупових конфліктів.

Ставлення до праці — досліджується через оцінку загального рівня задоволеності роботою, включаючи умови праці, оплату, зміст професійної

діяльності. Окремо аналізується бажання працівників продовжувати роботу в конкретному підрозділі, що є індикатором емоційної прив'язаності до організації та її цінностей.

Такий підхід дозволяє виявити сильні та слабкі сторони соціально-психологічного клімату, а також окреслити напрямки подальшого вдосконалення управлінських рішень з урахуванням емоційно-соціальних чинників.

Одним із найбільш ефективних та доступних методів соціологічного дослідження є анкетування. Цей метод забезпечує об'єктивність дослідження, хоча потребує значних часових затрат на отримання результатів. Анкетування дозволяє вивчати соціальне середовище, соціальні зв'язки та розглядати колектив як інтегровану систему, досліджуючи як причини виникнення проблем, так і їхні наслідки. Такий підхід також дає змогу з'ясувати напрями вдосконалення управлінських процесів. Перевагою анкетування перед іншими методами є те, що воно не передбачає прямого впливу дослідника на респондентів, що підвищує об'єктивність і надійність отриманих результатів [55, с. 187].

Для дослідження соціально-психологічних аспектів управлінської діяльності була розроблена спеціальна анкета, яка включала питання, що охоплюють три рівні взаємин у колективі. Це дозволило отримати комплексну картину соціально-психологічного клімату в організації та оцінити ефективність управління.

Згідно з результатами опитування, більшість працівників (88%) зберігають психологічну готовність до інтенсивної роботи та відповідальності, що свідчить про високу адаптаційну здатність колективу. Однак, разом із цим, 44% опитаних вказали на ознаки підвищеної стомленості та нервової напруги, що вказує на необхідність вжиття додаткових заходів для поліпшення психологічного стану працівників (табл. 2.3).

Цей стан вимагає впровадження програми психологічної реабілітації, а також розробки комплексних заходів для підтримки морально-психологічного здоров'я працівників, щоб уникнути вигорання та знизити рівень стресу на робочому місці.

Таблиця 2.3

Адаптаційні здібності працівників

В останній час Ви себе відчуваєте:		
1. Стомленим	Часто	44%
2. Пригніченим	Часто	6%
3. Нервовим	Часто	4%
4. Працездатним	Часто	88%
5. Песимістичним	Ніколи	50%
6. Бадьорим	Часто	38%
7. Байдужим	Ніколи	44%
8. Схвильованим	Часто	19%

Джерело: складено автором

Близько половини працівників висловили очікування від роботи у компанії, що виявилися вищими за реальні умови. Це пояснюється недостатнім усвідомленням природи майбутньої професійної діяльності та неготовністю до можливих труднощів, що супроводжують робочий процес. Серед основних факторів, які негативно впливають на ефективність роботи та задоволення від праці, респонденти відзначили:

- низький рівень заробітної плати;
- висока інтенсивність праці та психологічне навантаження;
- відсутність вільного часу та перевищення нормованого робочого часу.

Нерозуміння з керівництвом та інші проблеми, що впливають на організацію праці (рис. 2.11).

Ці фактори вказують на необхідність удосконалення умов праці та перегляду підходів до мотивації працівників для підвищення їхньої задоволеності та продуктивності.



Рис. 2.11. Фактори негативного впливу на роботу працівників

Джерело: складено автором на основі анкет

У процесі професійної діяльності, під впливом реальних умов роботи, відбувається поступова трансформація потреб і коригування системи цінностей працівників. Незважаючи на це, основний мотив, що визначає ставлення до роботи, залишився незмінним: працівники прагнуть не лише до забезпечення належного матеріального стану, а й досягнення успіху в професійній кар'єрі (табл. 2.4). Важливим аспектом для них є також досягнення визнання та поваги серед колег, що є значущим завданням у рамках їхньої трудової діяльності.

Таблиця 2.4

Основні мотиви роботи працівників компанії

Які Ваші наміри на подальшу роботу у компанії?	
Забезпечити належний матеріальний стан	25%
Досягти професійної кар'єри	81%
Досягти визнання та поваги в колективі	25%
Остаточного не визначилися	6%

Джерело: складено автором

При рівних умовах матеріального заохочення працівники, перш за все, обрали б роботу, яка надає можливість зробити кар'єру (31%), а також

роботу, що сприяє підвищенню кваліфікації та саморозвитку (25%), або роботу, що є цікавою та творчою (25%). Не менш важливими для опитаних є такі фактори, як робота у престижній установі (12%), умови праці, що не викликають фізичної втоми, добрі стосунки в колективі, хороше ставлення керівництва до персоналу, наявність соціальних пільг, користь для людей, а також робота поблизу місця проживання (по 6% кожен).

Серед основних трудових цінностей на першому місці для працівників, як і для більшості зайнятого населення України, залишається хороший зарібок (69%). На другому місці — саморозвиток, пізнання, навчання та спокійна робота (по 44% опитаних). Важливими для працівників також є досконалість у роботі, свобода від тиску, здоров'я (по 38%), креативність (25%), духовне збагачення (19%), участь в управлінні (19%), а також активні соціальні контакти (13%).

Аналізуючи соціально-психологічні аспекти взаємодії працівників по горизонталі, можна зазначити, що діяльність персоналу компанії носить колективний характер, який зумовлений специфікою надання різноманітних послуг клієнтам — консультаційних, бухгалтерських та навіть банківських. Основними характеристиками колективу є висока відповідальність та дисципліна, а також взаємодопомога і згуртованість (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика колективу в компанії

Основні якості Вашого колективу оцінюються:		
1. Взаємодопомога	висока	50%
2. Відповідальність	висока	56%
3. Дисципліна	висока	56%
4. Згуртованість	висока	31%

Джерело: складено автором

Стійкість взаємовідносин у колективі на горизонтальному рівні характеризується високим рівнем розвитку стосунків, які формуються в процесі напруженої професійної діяльності та організації відпочинку. В

умовах професійної діяльності важливе значення мають питання психологічної сумісності працівників, формування довіри та взаємодопомоги в процесі виконання спільних завдань. Колективні відносини між працівниками формуються на основі особистісних уявлень про психологічні якості своїх колег. Серед основних якостей, які працівники високо цінують у своїх колегах, можна виділити відповідальність, організованість, товариськість та інші (рис. 2.12).

Успішна командна робота, за оцінкою респондентів, залежить від таких чинників, як загальні цінності (63%), взаємна довіра (38%), додаткові вміння (37%), натхнення мета (19%) і премії (6%).

На третьому рівні аналізуються соціально-психологічні аспекти ставлення працівників до керівника та їх задоволеність керівництвом. За результатами дослідження, керівники відділів у компанії мають вимогливе ставлення до дисципліни та якості роботи, і, здебільшого, працівники з повагою ставляться до свого керівництва.

Для підтримки стійкого соціально-психологічного клімату в колективі керівництву необхідно проводити корпоративні заходи. Вони допомагають не тільки налагодити взаємовідносини між працівниками, але й створюють відчуття впевненості в кожному члені організації щодо їхньої участі та причетності до цілей і місії організації.

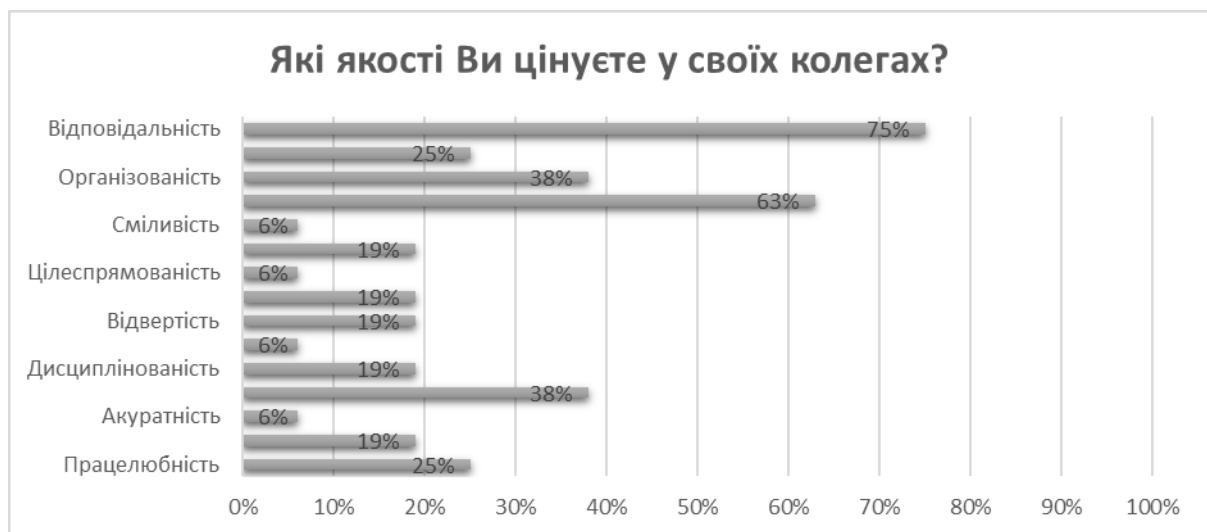


Рис. 2.12. Ставлення працівників компанії до своїх колег
Джерело: складено автором

Найбільш поширеними корпоративними заходами, на думку респондентів, є святкування днів народження на роботі (81%), відзначення дня народження компанії (63%), семінари та тренінги (56%), нагородження кращих працівників (44%), корпоративні свята та вечірки (31%), а також конференції (19%). Ці заходи сприяють згуртованості колективу та створюють позитивний соціально-психологічний клімат у компанії.

Основними пропозиціями працівників щодо вдосконалення соціально-психологічних методів управління є: матеріальне стимулювання, зокрема підвищення заробітної плати та надання премій.

Налагодження взаємостосунків у колективі, що включає: забезпечення соціальної справедливості в відділі, можливість кар'єрного росту, повага до працівників з боку керівництва, відверті й доброзичливі стосунки між співробітниками на всіх рівнях управління, участь усіх працівників у корпоративних заходах та святах.

Ці заходи сприяють підвищенню мотивації працівників, поліпшенню атмосфери в колективі та загальному підвищенню ефективності роботи.

Таблиця 2.6

Ставлення працівників компанії до свого керівництва

Які якості властиві Вашому безпосередньому керівнику?	
користується повагою у колективі	50%
намагається, щоб його помічники були кваліфікованими працівниками	63%
здатний проявляти інтерес та увагу до підлеглих	31%
регулярно радиться з колективом	25%
здатний підтримувати належну дисципліну	63%
прислуховується до думки підлеглих	31%
вважає, що головне - результат і якість роботи	57%
одноосібно приймає рішення	13%
обов'язки виконує відповідально і з ініціативою	19%
сильно критичний до підлеглих	13%
уміє дати розпорядження так, що його хочеться виконувати	6%
сприяє, щоб працівники працювали самостійно	31%

Проведене дослідження найбільш впливових соціально-психологічних факторів роботи працівників дозволило виявити основні напрямки для покращення управлінських практик в компанії. На наш погляд, такі напрямки включають:

1. Врахування потреб працівників. Керівники повинні більше уваги приділяти визнанню професійної діяльності своїх підлеглих та задоволенню їх потреб.
2. Індивідуальний підхід. Важливо формувати індивідуальні підходи до кожного працівника, враховуючи соціально-психологічні особливості та особисті потреби.
3. Мотивація та спільна діяльність. Необхідно проводити заходи, які сприяють внутрішньому збагаченню управлінської праці. Це включає мотивацію до спільної діяльності, пошук оптимальних варіантів взаємодії, а також забезпечення відчуття причетності до загальної мети.
4. Підвищення рівня професіоналізму. Створення умов для підвищення рівня професіоналізму серед працівників, здорової конкуренції та можливостей для професійного зростання.
5. Покращення фінансових умов. Підвищення рівня заробітної плати до конкурентоспроможного рівня, не нижчого за ті, що пропонуються в комерційних структурах.

Таким чином, соціометрична методика, що проводиться груповим методом, є ефективним інструментом для збору даних і удосконалення взаємовідносин у колективі. Вона не потребує значних часових витрат, оскільки анкети заповнюються всією групою одночасно. Однак, хоча метод є корисним для вирішення поточних проблем у колективі, він не є універсальним засобом для вирішення глибших внутрішньогрупових проблем. Причини таких проблем зазвичай виходять за межі простих симпатій чи антипатій між членами колективу і потребують більш глибокого аналізу.

РОЗДІЛ 3.

ОПТИМІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ УМОВ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

3.1. Формування корпоративної культури в контексті професійної реалізації менеджера

Особливий інтерес у межах дослідження становить аналіз процесів формування корпоративної культури та її впливу на результативність функціонування організації. Поняття корпоративної культури має багатовимірний характер і охоплює комплекс норм, цінностей, уявлень і моделей поведінки, які є характерними для певного колективу та визначають взаємодію його членів незалежно від їхньої посади чи ролі в структурі підприємства.

Корпоративна культура формує внутрішнє середовище організації, впливає на рівень залученості працівників, стиль комунікації, прийняття рішень та загальну продуктивність. Її структура охоплює кілька ключових складових: культуру організації робочого простору, культуру використання ресурсів і виконання трудових функцій, етику міжособистісної взаємодії, стиль управління, а також професійну культуру самих працівників.

У науковій літературі виокремлюють два провідні підходи до інтерпретації корпоративної культури: один розглядає її як цілісну систему організаційних цінностей і норм, інший – як засіб управлінського впливу на персонал з метою досягнення стратегічних цілей компанії рис. 3.1.

Численні приклади порушення збалансованих взаємовідносин між бізнес-структурами та суспільством, а також між корпораціями та їхніми акціонерами на глобальному рівні стали поштовхом до перегляду ключових засад корпоративної взаємодії. Це зумовило необхідність переосмислення

ролей, які відіграють різні суб'єкти корпоративного середовища: акціонери як власники капіталу, менеджери як носії управлінських повноважень, технічні фахівці як джерело знань, а також співробітники як головні виконавці трудових функцій.

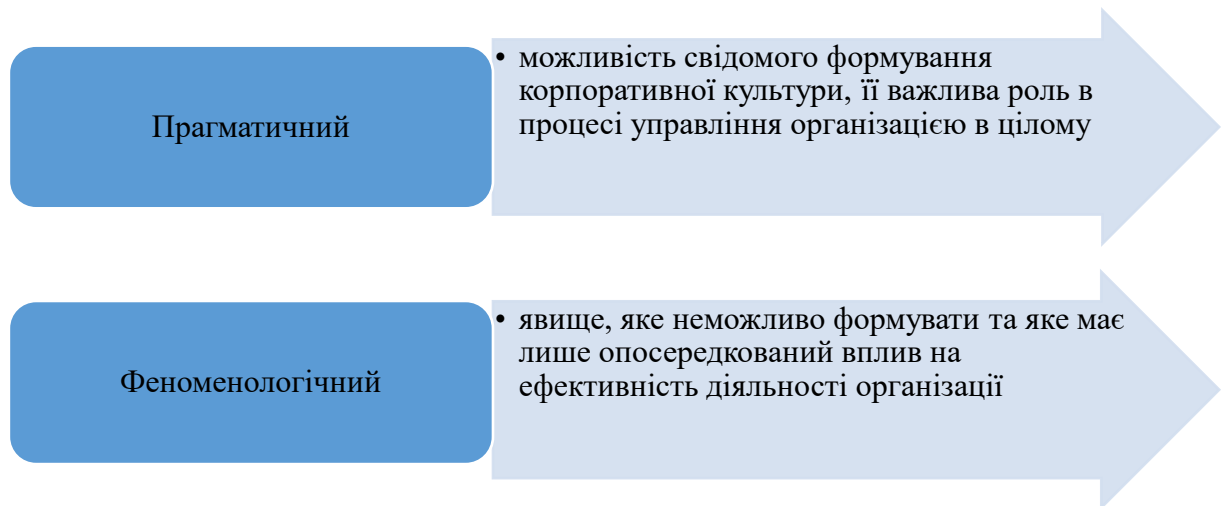


Рис. 3.1. Основні підходи до розуміння сутності корпоративної культури

Джерело: складено автором

Сучасні економічні теорії, що описують функціонування підприємств як системи, часто виявляються недостатньо ефективними для побудови дієвої моделі корпоративного управління, яка відповідала б реаліям динамічного ринку, зокрема у сфері електронної комерції, де діє компанія ROZETKA.

Аналіз корпоративної культури в ROZETKA передбачає застосування комплексного підходу: від вивчення внутрішніх нормативних документів і спостережень за управлінською практикою до залучення персоналу до відкритого діалогу на різних щаблях організаційної структури. Такий підхід дозволяє створити цілісний портрет організаційної культури компанії, зокрема з'ясувати домінуючі цінності, рівень їх сприйняття працівниками та напрям розвитку взаємовідносин. У ROZETKA простежується прагнення до формування єдиної ціннісної системи, яка мотивує співробітників до залученості у процеси компанії, стимулює відчуття спільної мети та професійної відповідальності. Працівники не лише ідентифікують себе з

організацією, а й вважають свій особистий внесок важливим для загального успіху.

У науковій літературі прийнято поділяти корпоративну культуру на позитивну та негативну залежно від її впливу на формування трудових орієнтирів та цінностей співробітників.

Позитивна корпоративна культура сприяє тому, що працівники сприймають свою професійну діяльність як важливий елемент особистого розвитку, самореалізації та творчого зростання. Водночас вони вбачають у компанії середовище, яке підтримує реалізацію їхніх потреб і забезпечує стабільність. Такий підхід активно застосовується в ROZETKA, де корпоративна політика орієнтована не лише на досягнення бізнес-цілей, а й на розвиток внутрішнього потенціалу співробітників.

Негативна корпоративна культура, навпаки, відображає ситуацію, коли співробітники виконують свої обов'язки винятково з матеріальних чи формальних міркувань, не ідентифікуючи себе з компанією та не вбачаючи у своїй праці можливості для зростання чи самореалізації. У таких випадках знижується рівень лояльності персоналу, зростає плинність кадрів, погіршується внутрішній мікроклімат.

Позитивні елементи корпоративної культури особливо чітко проявляються у стабільно функціонуючих компаніях, таких як ROZETKA, де гармонійне поєднання стратегічного управління, підтримки колективу та соціальних ініціатив формує міцне підґрунтя для розвитку. Компанія демонструє орієнтацію не лише на зростання бізнес-показників, а й на створення комфортного робочого середовища.

Корпоративна культура кожного підприємства має свої унікальні риси, і жодна компанія не може повністю повторити іншу. Водночас в організаціях можуть застосовуватися спільні підходи, принципи та інструменти для формування культури. У випадку ROZETKA, важливими складовими цього процесу є чітке формулювання місії, підтримка комунікації між усіма

рівнями персоналу, впровадження етичних стандартів та залучення працівників до управлінських ініціатив.

Одним із ключових завдань для будь-якої сучасної компанії, зокрема для ROZETKA, є формування такої корпоративної культури, яка на практиці забезпечує комфорт працівників і створює середовище довіри та підтримки. Працівник, який задоволений своїм робочим місцем, автоматично стає амбасадором бренду — його позитивні відгуки сприяють залученню як нових кадрів, так і клієнтів.

У контексті корпоративного управління ROZETKA, корпоративна культура виконує низку важливих функцій:

- формує позитивний імідж компанії серед внутрішньої та зовнішньої аудиторії;
- стимулює працівників до більшої залученості у спільні цілі;
- посилює мотивацію шляхом визнання значущості кожного співробітника;
- сприяє швидкій адаптації нових працівників і підвищує ефективність процесу онбордингу;
- задає систему норм і правил поведінки, які формують єдиний стиль управління;
- гармонізує взаємодію між підрозділами, сприяючи ефективній координації.

Сьогодні корпоративну культуру сприймають не просто як набір традицій або символів, а як цілісну ідеологію компанії, що регулює відносини як всередині колективу, так і з зовнішніми партнерами.

У ROZETKA ініціатива щодо формування корпоративної культури належить вищому керівництву, але підтримується всіма працівниками без винятку. Культура не нав'язується зверху — вона формується спільними зусиллями. Безпосередню організацію процесів підтримують HR-фахівці, PR-

відділ, а також залучені зовнішні консультанти чи івент-компанії, що допомагають в реалізації внутрішніх ініціатив.

На наш погляд, корпоративна культура в компанії ROZETKA проявляється у конкретних організаційних формах і механізмах взаємодії, які відображають її внутрішню суть. Насамперед це:

- вертикальні зв'язки – взаємодія між різними рівнями управління, яка формує культуру лідерства, довіри та зворотного зв'язку;
- горизонтальні зв'язки – відносини між працівниками одного рівня, що сприяють формуванню командного духу, солідарності та взаємопідтримки;
- інформаційна взаємодія – відкритість і прозорість обміну інформацією, доступність комунікаційних каналів, що підвищують залученість персоналу;
- управлінські стилі – поведінкові моделі керівників, які впливають на атмосферу в колективі та визначають тон внутрішніх відносин;
- мотиваційна політика та професійний розвиток – система стимулів і можливостей зростання, що підкріплює відданість працівників цінностям компанії.

У сукупності ці елементи забезпечують цілісність корпоративної культури, її адаптивність і сталість у мінливих умовах ринку рис. 3.2.

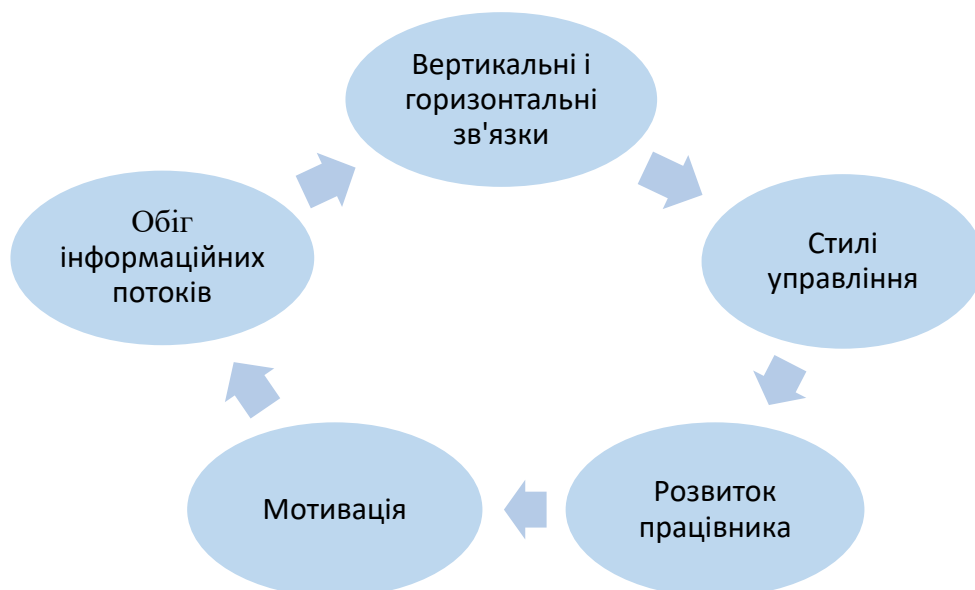


Рис. 3.2. Формами існування внутрішнього прояву корпоративної культури в компанії.

Джерело: складено автором

Для успішного впровадження та реалізації моделі корпоративної культури в компанії ROZETKA часто створюється «Кодекс корпоративної етики» – документ, що об'єднує основні ціннісні орієнтири, корпоративні цілі та чітко регламентує правила поведінки і комунікації з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Цей Кодекс стає інструментом для комунікації цінностей компанії серед співробітників, тим самим сприяючи зміцненню корпоративної ідентичності та згуртованості колективу.

Кожна організація визначає власні цілі та стратегії для застосування такого інструменту впливу. Важливо, що корпоративна культура тісно пов'язана з особливостями діяльності компанії, а тому Кодекс має бути адаптований до специфіки її роботи.

Ключовими носіями корпоративної культури в компанії ROZETKA є менеджери, які своїм прикладом демонструють норми і цінності організації. Завдяки своїй ролі вони мають більше можливостей впливати на культуру, оскільки їхні дії і рішення безпосередньо формують середовище, в якому працюють інші співробітники.

Таблиця 3.1

Ідеологія корпоративної культури ROZETKA

Поняття	Значення
mind identity	наявність у персоналу підприємства компанії загального розуміння корпоративної ідеології
visual identity	візуальна символіка корпоративної ідеології
behavior identity	поведінка компанії і персоналу у відповідності з корпоративною ідеологією

Джерело: складено автором

Корпоративна культура в компанії ROZETKA розглядається як важлива складова системи управління персоналом, що охоплює цінності, переконання, норми поведінки та комунікаційні моделі взаємодії між

працівниками. Вона формує унікальне середовище, яке впливає на стиль роботи, атмосферу в колективі та рівень ефективності праці. Корпоративна культура відображає індивідуальність компанії, виступаючи своєрідним її «кодом поведінки».

Ключовими особистісними якостями співробітника, які гармонійно поєднуються з корпоративною культурою ROZETKA, є:

- повага до керівництва та прийняття ієрархії в колективі;
- здорова конкуренція у прагненні до високих результатів;
- здатність впливати та переконувати інших;
- активна позиція у колективі, прагнення до неформального лідерства;
- відповідальність і стійкість у виконанні адміністративних завдань.

Оскільки ROZETKA є великою організацією з багаторівневою структурою, її корпоративна культура не є однорідною. Вона включає в себе елементи різних підходів, які відображаються в окремих відділах, командах і навіть напрямках діяльності.

На формування та розвиток корпоративної культури компанії впливають такі ключові чинники:

1. Специфіка діяльності – широкий асортимент товарів, мультиканальні продажі, клієнтоорієнтованість та інноваційні підходи обумовлюють створення динамічного та клієнтоцентричного робочого середовища.

2. Цілі та стратегії розвитку – фокус на зростанні, впровадженні нових технологій, підвищенні якості обслуговування та внутрішніх бізнес-процесів формує культуру відповідальності, ініціативності та високих стандартів.

3. Зовнішнє середовище – швидкі зміни на ринку електронної комерції вимагають від ROZETKA адаптивності, гнучкості у прийнятті

рішень та відкритості до нових ідей, що також формує характер внутрішніх цінностей і поведінки.

Корпоративна культура компанії ROZETKA за критеріями оцінки керівництва, базується на наступному таб. 3.2.

Таблиця 3.2

Аналітична дані критеріїв оцінки в ROZETKA

Критерій оцінки	Особливості в ROZETKA
Тип корпоративної культури	Консультативна, орієнтована на участь співробітників
Форма участі працівників	Спільна розробка цілей, методів роботи, обговорення управлінських рішень
Основні заходи	Понад 10 внутрішніх та зовнішніх корпоративних заходів щорічно
Принципи управління	На засадах етики, відкритості, соціальної відповідальності
Цінності, що просуваються	Повага, самореалізація, професійне зростання, командна співпраця
Роль менеджменту	Демонстрація прикладу, втілення цінностей, управлінська підтримка
Соціальний вплив	Залучення до соціальних ініціатив, зміцнення репутації бренду
Очікувані результати	Мотивація персоналу, якість послуг, авторитет серед клієнтів, професійний розвиток

Джерело: побудовано автором.

У компанії ROZETKA створення рівних можливостей розглядається як ключовий елемент формування сучасної корпоративної культури. Такий підхід передбачає повагу до соціокультурного різноманіття, підтримку індивідуальності, заохочення ініціативності та усвідомлення цінності кожного працівника. У результаті цього компанія отримує мотивованих і талановитих співробітників, клієнти – якісні послуги, а бренд – стійку ділову репутацію.

Щороку в рамках корпоративної політики ROZETKA організовує понад 10 заходів, спрямованих на соціальну інтеграцію, згуртування команди та підтримку професійного розвитку. Також компанія бере участь у зовнішніх соціальних ініціативах, що підкреслює її відповідальність перед суспільством і прихильність до принципів сталого розвитку.

Корпоративна культура ROZETKA має риси консультативної моделі, у якій важливе місце відведено залученню працівників до процесів управління.

Особлива увага приділяється:

- участі співробітників у формуванні цілей компанії;
- розробці внутрішніх процедур і методик;
- оцінці задоволеності персоналу рівнем своєї участі у прийнятті рішень;
- загальному рівню психологічного комфорту в команді.

На сучасному етапі в компанії активно формується нова культура управління, орієнтована на корпоративні цінності, професійну етику та принципи соціальної відповідальності. Це дозволяє не лише підвищити ефективність роботи, а й зміцнити лояльність працівників та суспільну довіру до бренду.

Корпоративна культура компанії ROZETKA базується на принципах відкритості, залучення працівників до управління, рівних можливостей і поваги до особистості. Її формування забезпечується через внутрішні заходи, підтримку ініціативності та соціальну відповідальність. Такий підхід дозволяє підвищити рівень мотивації, зміцнити командний дух і забезпечити стабільний розвиток компанії.

Завдяки такому підходу працівники мають можливість не лише досягати професійних висот, але й зберігати баланс між роботою та особистим життям, що сприяє їхній довготривалій мотивації та успішності.

3.2. Оптимізація умов та чинників ефективної діяльності менеджера як засіб підвищення результативності управління.

Корпоративна культура в компанії ROZETKA значною мірою визначає ефективність діяльності менеджерів. Впровадження системи цінностей, орієнтованих на взаємоповагу, професіоналізм та інновації, дозволяє

менеджерам краще взаємодіяти з командою, підвищуючи рівень мотивації співробітників.

Наприклад, для підтримки позитивної корпоративної культури компанія регулярно організовує корпоративні заходи, тренінги та зустрічі з керівництвом. Це сприяє покращенню комунікації між різними рівнями управління і створює атмосферу відкритості.

Соціально-психологічні умови відображають рівень соціального розвитку колективу та його психологічні резерви, які здатні забезпечити більш ефективну реалізацію потенціалу організації. Ці умови безпосередньо пов'язані з удосконаленням як організаційної структури, так і робочих умов. Від рівня соціально-психологічного клімату в колективі залежить не лише ефективність самого підприємства, а й загальна соціально-політична атмосфера в країні.

Необхідно створити такі умови, щоб співробітники компанії почували себе частиною єдиного колективу, де основними цінностями є згуртованість, взаємопідтримка та водночас вимогливість як до себе, так і до інших. Ось чому одним з важливих показників є створення сприятливого соціально-психологічного клімату, коли кожен співробітник має можливість виконувати свої трудові обов'язки в оптимальних умовах.

Позитивні соціально-психологічні умови у колективі є важливим показником зрілості організації і результатом роботи керівництва. Це підкреслює актуальність дослідження цієї теми та необхідність її всебічного вивчення.

Оцінюючи ефективність соціально-психологічних умов та їхній вплив на результати діяльності компанії, доцільно враховувати такі показники:

1. Економічна ефективність результатів діяльності це включає обсяг наданих послуг, їх якість, балансовий прибуток, дохід, рівень рентабельності та витрати на управління підприємством.

2. Якість та результативність праці це продуктивність праці, співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати, витрати робочого часу на одного працівника, фонд оплати праці, середня заробітна плата.

3. Соціальна ефективність це рівень плинності персоналу, порушення трудової дисципліни, співвідношення робітників та службовців, ритмічність роботи персоналу та загальний соціально-психологічний клімат у колективі.

Ці показники дозволяють комплексно оцінити вплив соціально-психологічних умов на ефективність і результати діяльності компанії, підкреслюючи важливість створення здорового психологічного клімату для досягнення високих результатів.

Отже, важливим елементом ефективного управління є розуміння менеджерами компанії ролі соціально-психологічних умов і їх впливу на діяльність організації. Для досягнення оптимальних результатів в управлінні слід впровадити низку заходів, ми виділяємо наступні:

1. Підбір, навчання та атестація керівників на основі науково обґрунтованих підходів, що дозволяє не тільки вибрати кваліфікованих фахівців, а й підготувати їх до управлінських задач з урахуванням психологічних аспектів.

2. Формування колективів з урахуванням психологічної сумісності — важливо забезпечити, щоб нові команди складались з людей, які здатні працювати в гармонії, що сприяє покращенню результатів праці та взаєморозуміння в колективі.

3. Використання соціально-психологічних методів для розвитку позитивних комунікацій — це можуть бути тренінги, семінари та інші інструменти, що допомагають працівникам покращити свої міжособистісні навички та здатність до конструктивної взаємодії.

Що стосується іміджу компанії, то він є важливою складовою соціально-психологічного аспекту організації. Імідж не лише відображає зовнішні чинники, а й базується на внутрішніх соціально-психологічних процесах, які формуються в результаті взаємодії працівників та керівництва. Вивчення соціально-психологічного іміджу компанії допомагає зрозуміти, як ці фактори впливають на ефективність роботи організації та взаємодію з зовнішнім світом.

Психологічний імідж керівника об'єднує його особисті якості, соціальні зв'язки та інші характеристики, які мають великий вплив на атмосферу в колективі. Важливо, щоб керівники компанії надавали приклад ефективного управління і позитивного впливу на команду.

У формуванні позитивного соціально-психологічного клімату в компанії важливим завданням є мінімізація конфліктів та створення сприятливих умов для розвитку працівників. Це включає своєчасне виявлення і вирішення проблем у колективі, що сприяє покращенню робочої атмосфери та взаєморозуміння. Така схема буде цікава для керівників тому, що допомагає запобігати конфліктності в колективі (рис. 3.3.).

Аналіз показує, що для керівника, який бажає сприяти згуртованості колективу, важливо мати низку особистісних рис. Це, зокрема, чіткість у визначенні цілей, свідоме усвідомлення своїх рішень, цілеспрямованість у досягненні організаційних цілей, а також об'єктивність і тактовність в міжособистісних відносинах. Керівник повинен бути дієвим, але водночас вимогливим до себе та інших, мати критичний погляд на ситуацію та бути відповідальним за результати роботи.

Колектив для менеджера є основною підтримкою в реалізації його завдань, тому важливо будувати ефективну командну взаємодію. Управлінська діяльність часто включає подолання труднощів, які виникають на шляху до досягнення спільних цілей. Ці труднощі стають відображенням як волі керівника, так і волі самого колективу. Таким чином, роль керівника

полягає не тільки в прийнятті рішень, а й у здатності організувати та мотивувати колектив для досягнення поставлених завдань.

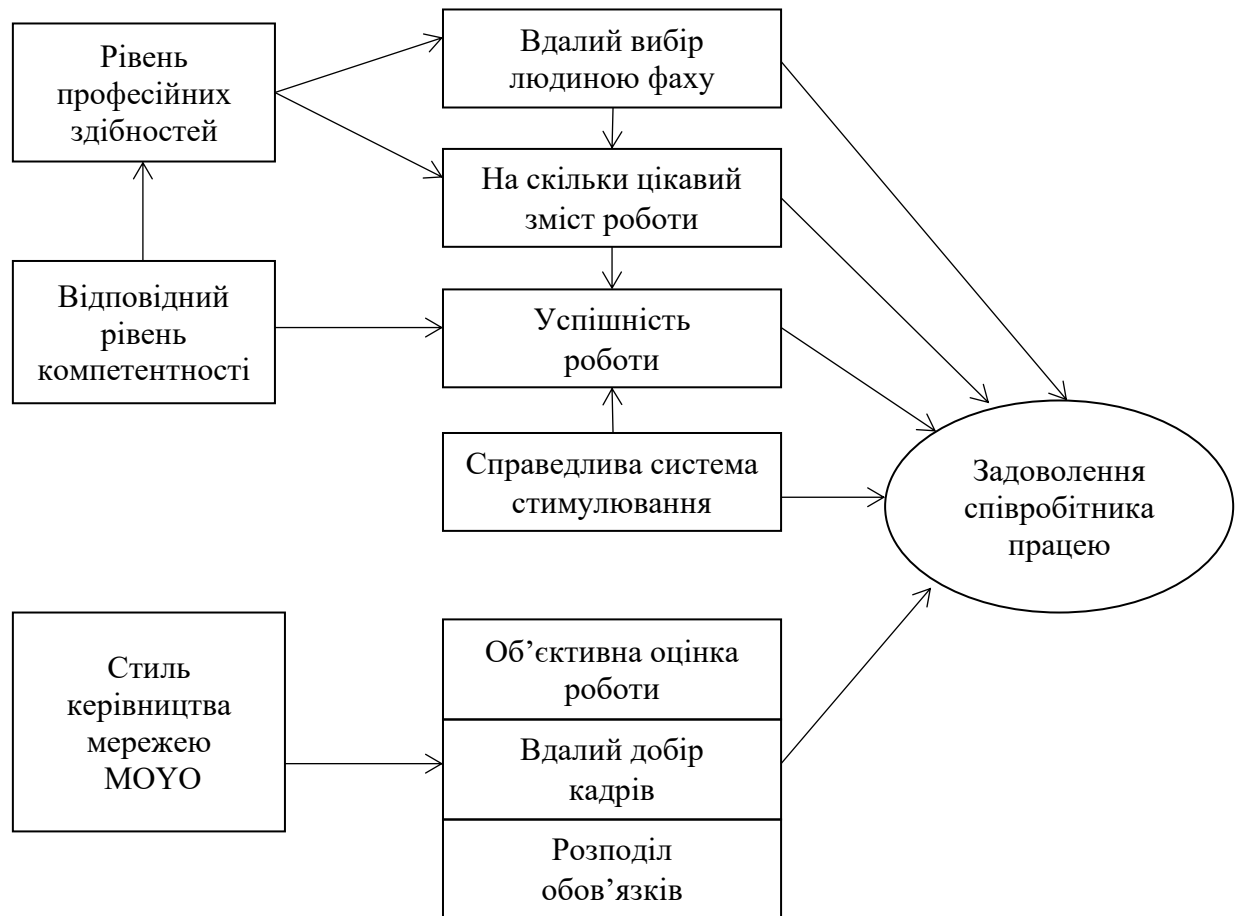


Рис. 3.3. Чинники, що зумовлюють задоволеність людей виконуваною роботою в мережі ROZETKA

Основним завданням управління є вплив на результат праці, що включає не тільки виконання конкретних завдань, але й підтримку високого рівня мотивації працівників. Саме на цьому етапі важливо створювати умови, в яких кожен працівник може не лише виконувати свої функціональні обов'язки, але й почувати себе важливою частиною організації, відчувати задоволення від власної роботи і вносити свій внесок у загальний успіх.

Було б помилково вважати, що лише керівник несе відповідальність за підтримку порядку в колективі та за створення позитивних умов у ньому. Важливо, щоб усі працівники також брали участь у цьому процесі, намагаючись уникати конфліктів, розуміти один одного і активно

підтримувати. Лише за такої умови можна досягти гармонійного взаєморозуміння серед членів колективу.

Це сприятиме попередженню так званих «емоційних незадоволень», до яких відносять природні коливання емоційного стану, періодичні підйоми і спади настрою серед співробітників. Такі зміни можуть виникати як протягом дня, так і на більш тривалий період, і часто є наслідком змін у відносинах всередині групи чи впливу зовнішніх факторів.

Для оптимізації соціально-психологічних умов в компанії необхідно створювати атмосферу довіри та підтримки, формувати позитивний психологічний клімат. Ключовим елементом для досягнення цієї мети є налагоджене і ефективне спілкування в колективі, яке допомагає зменшити напругу та підтримувати здорові відносини серед працівників.

Оптимізація соціально-психологічних умов в колективі включає в себе формування таких чинників рис. 3.4.

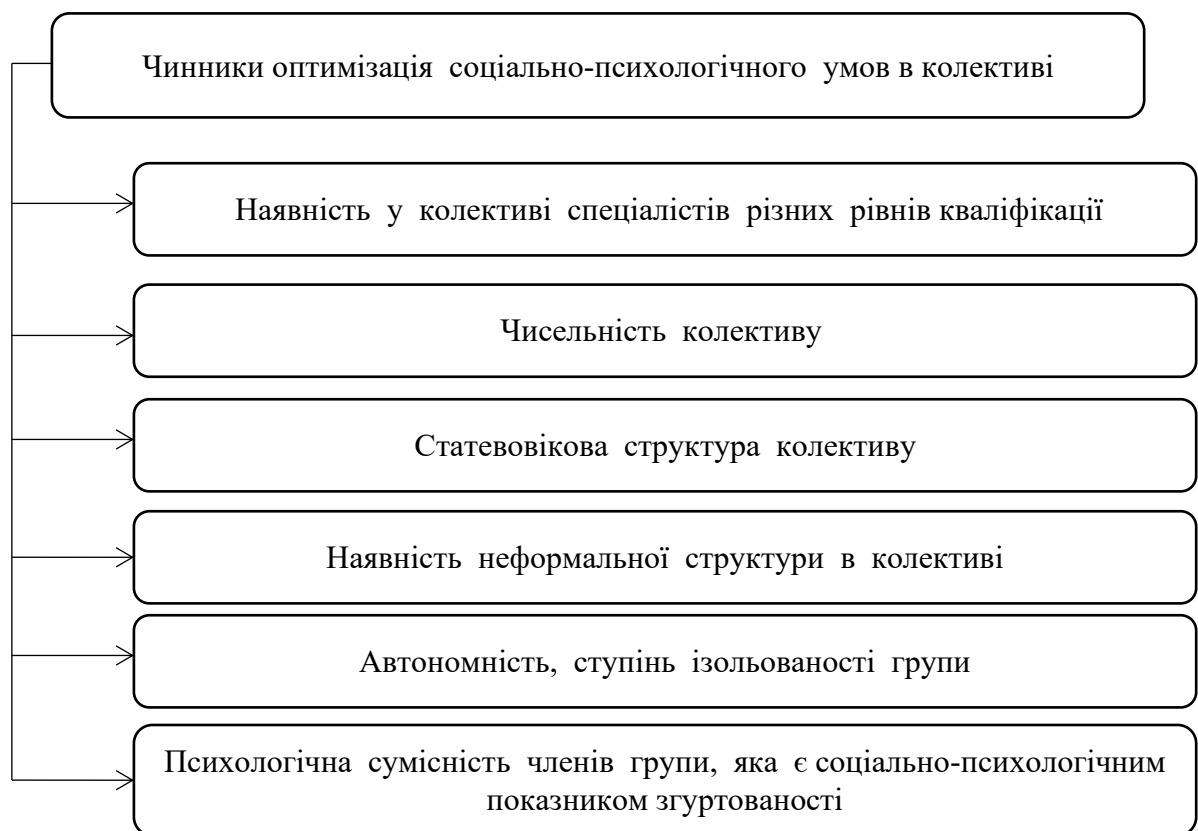


Рис. 3.4. Чинники оптимізації соціально-психологічних умов в колективі

Джерело: складено автором

Спробуємо надати оцінку кожному чиннику оптимізації.

1. Кваліфікаційний рівень співробітників. Наявність у колективі ROZETKA фахівців різних рівнів кваліфікації дозволяє новачкам бачити реальні перспективи кар'єрного зростання, а досвідченим працівникам відчувати повагу та підтримку з боку молодших колег. Взаємодія між фахівцями різного досвіду сприяє підвищенню задоволеності роботою і розвитку корпоративної культури поваги та підтримки.

2. Чисельність колективу. Найкраще для ефективної роботи колективу ROZETKA, коли група об'єднує від трьох до дев'яти осіб. Якщо група занадто мала (менше трьох осіб), це може призводити до занепокоєння через високий рівень персональної відповідальності за прийняття рішень. У той час, як більші групи можуть забезпечити більшу ефективність завдяки більшій взаємодії і підтримці в роботі, проте цей процес потребує правильного керівництва.

3. Статеві-вікова структура колективу. В ROZETKA згуртованість та позитивний соціально-психологічний клімат зазвичай властиві колективам, де поєднуються працівники різного віку та статі. Така різноманітність дозволяє створити більш емоційно багаті взаємодії та сприяє передачі досвіду між старшими та молодшими працівниками. Молоді спеціалісти привносять нові ідеї та ініціативи, тоді як досвідчені колеги надають стабільність, дисципліну та професіоналізм.

4. Наявність неформальної структури в колективі. У ROZETKA, як і в інших компаніях, у колективі можуть виникати неформальні лідери, які мають значний вплив на атмосферу в групі. Важливо, щоб неформальні лідери підтримували цінності та цілі компанії, а їх взаємодія з офіційним керівництвом була гармонійною. Це забезпечить стабільність і позитивну атмосферу в колективі.

5. Автономність і ізоляція групи. Для ефективної роботи в ROZETKA важливо уникати надмірної ізоляції окремих груп. Ізольовані групи можуть

втратити зв'язок з іншими підрозділами компанії, що впливає на згуртованість і ефективність комунікації. Тому важливо підтримувати відкритість і взаємодію між різними департаментами компанії, що дозволяє зростати і розвиватися не тільки окремим командам, а й компанії в цілому.

6. Психологічна сумісність учасників групи. В ROZETKA важливим аспектом згуртованості є психологічна сумісність. Коли члени команди мають хороше взаєморозуміння і можуть ефективно співпрацювати, це значно підвищує продуктивність і знижує рівень конфліктів. Взаємне прийняття цінностей, установок і мотивацій між співробітниками є основою для успішної роботи. Завдяки різноманіттю в команді кожен працівник може внести свій вклад, адаптуючи процеси до індивідуальних особливостей і зміцнюючи загальну ефективність компанії.

Чим різноманітніший буде склад колективу, тим оптимальніше розподілятиметься робота з урахуванням індивідуальних особливостей соціальних працівників, більше можливостей для маневрування таким колективом.

Отже, керівництво компанії ROZETKA повинно звертати особливу увагу на заходи, які сприяють покращенню морально-психологічних умов колективу. Серед таких заходів можна виділити:

- систематизацію корпоративних правил. Важливо встановити чіткі норми та стандарти, які допомагають забезпечити справедливість і прозорість у всіх аспектах діяльності компанії.
- формування поваги до співробітників. Створення атмосфери взаємної поваги є обов'язковою умовою для досягнення успіху в будь-якій організації. У ROZETKA це може проявлятися через визнання досягнень співробітників, їх професійного розвитку та внеску в успіх компанії.
- проведення соціально-психологічних тренінгів. Це важливий крок для формування команди, де кожен працівник почувається комфортно

та має можливість покращити свої комунікаційні навички та впливати на психологічну атмосферу.

- організація свят та неформальних зустрічей. Такі заходи сприяють створенню неформальних зв'язків між співробітниками, полегшують комунікацію та сприяють згуртованості команди.

Не менш важливим є те, що значну роль у цих процесах відіграє саме керівник, його стиль управління та рівень лідерства в колективі. Він має бути здатним до ефективної комунікації, підтримки морального клімату та створення умов для розвитку співробітників.

Однією з основних складових оптимізації соціально-психологічних умов є якісне спілкування в команді. Якщо комунікація не налаштована належним чином, рішення можуть виявитися помилковими, а співробітники не розумітимуть, що від них вимагається. Це може призвести до непорозумінь і погіршення стосунків у колективі. Тому для компанії важливо створювати ефективні канали комунікації, що сприяють правильному розумінню завдань і цілей компанії на всіх рівнях.

Якість комунікації визначає успішність прийняття рішень і їх реалізацію. У ході виконання своїх обов'язків важливо уникати упередженого ставлення до колег, підлеглих або керівників. Всі співробітники повинні відчувати рівне ставлення, що сприятиме розвитку здорової корпоративної культури.

Від майстерності спілкування залежить багато аспектів: результативність переговорів, рівень взаєморозуміння між співробітниками, чіткість виконання завдань, рівень задоволення працівників своєю роботою, атмосферу в колективі, а також взаємини з зовнішніми організаціями та органами влади. Це в свою чергу сприяє зміцненню іміджу компанії на ринку та забезпечує її стабільний розвиток.

Керівник повинен розуміти, що грамотно організована спільна діяльність у колективі значно покращує настрій працівників та атмосферу в

команді. Задоволеність співробітників своєю роботою безпосередньо залежить від того, чи розуміє керівник потреби підлеглих та чи створює умови для їх реалізації.

Члени колективу будуть задоволені роботою, якщо:

- керівник проявляє доброзичливість та повагу до кожного співробітника, незалежно від його посади або стажу.
- кожен працівник, який якісно виконує свої професійні обов'язки, має шанс на кар'єрне зростання. Важливо, щоб разом із підвищенням матеріального стану, підвищувався також його авторитет у колективі, при цьому незалежно від статі.
- співробітники бачать в своєму керівникові авторитетну особистість: професіонала, який поєднує компетентність, принциповість та доброзичливість, і який є лідером для команди. Це стосується як чоловіків, так і жінок на керівних посадах.

Для досягнення успіху в організації ефективного ділового спілкування, керівнику необхідно володіти комунікативними навичками і вміти змінювати їх залежно від ситуації. Це дозволяє адаптувати підхід до різних працівників і створювати сприятливу атмосферу для взаємодії.

Крім того, щоб вести команду до успіху або вирішувати проблеми разом з нею, керівник має вміти використовувати різноманітні засоби спілкування, зокрема етичні та психологічні техніки, що залежать від конкретної ситуації. Враховуючи, що кожен працівник має свої особливості, важливо застосовувати творчий підхід до кожної взаємодії.

Таким чином, створення оптимальних соціально-психологічних умов для роботи — це складний, але необхідний процес. Це завдання не лише для керівника, хоча саме на ньому лежить основна відповідальність, а й для кожного працівника, який має бути активним учасником цього процесу, сприяючи гармонії та ефективності в колективі.

Таким чином, модель соціально-психологічних умов колективу повинна бути представлена як система взаємозв'язків трьох основних складових рис. 3.5.

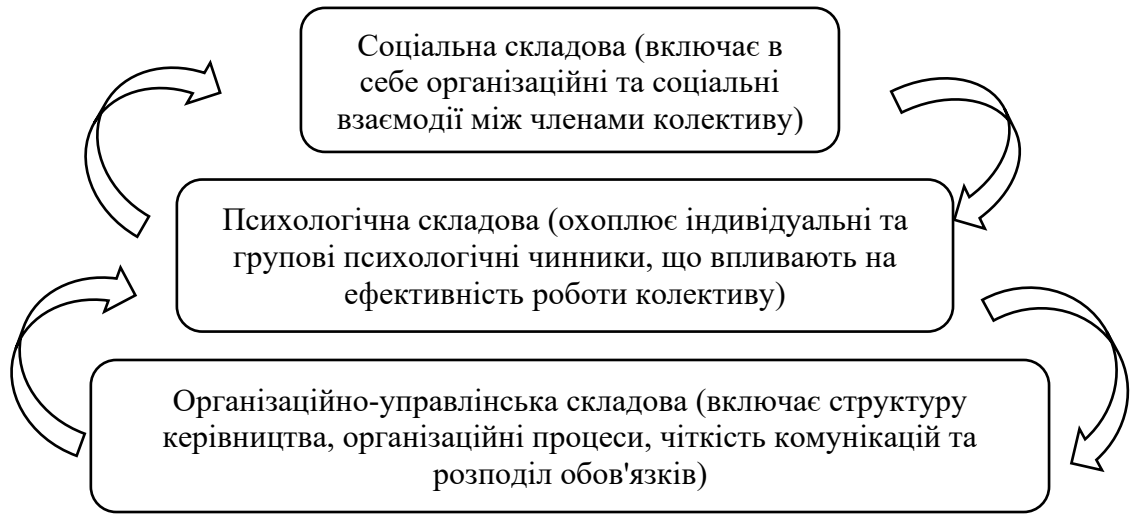


Рис. 3.5. Модель соціально-психологічних умов колективу ROZETKA

Використання даної моделі дозволить більш глибоко досліджувати соціально-психологічні умови в колективі, що сприятиме своєчасному та ефективному впливу на них. Будь-які зміни в організації можуть бути корисними лише тоді, коли вони призводять до досягнення як економічного, так і соціального ефекту.

Запроваджені заходи можуть безпосередньо чи опосередковано покращити соціально-психологічний клімат в команді. Прогнозування економічної ефективності цих заходів є складним, оскільки результат залежить від того, наскільки успішно будуть реалізовані запропоновані стратегії. Однак можна припустити, що ефект буде помітним при досягненні організацією своїх цілей, якщо співробітники зможуть працювати при оптимальному співвідношенні між результатами праці та використаними ресурсами, що, в свою чергу, знизить витрати на персонал.

З покращенням соціально-психологічних умов в колективі, окрім економічних результатів, можна досягти й значних соціальних досягнень, таких як:

1. Позитивна атмосфера у колективі. Відзначатиметься високий моральний настрій серед працівників, дружня атмосфера, оптимізм у настроях та здорові взаємини, засновані на принципах співпраці та підтримки. Співробітники будуть охоче долучатися до спільних заходів та свят, а також вільно проводити час разом поза роботою.

2. Підтримка рівності та справедливості. Відзначатиметься культурна атмосфера, де кожен працівник буде почуватися поважним і важливим, незалежно від свого досвіду чи статусу. Такі якості, як принциповість і чесність, будуть високо цінуватися.

3. Активність та енергійність. Співробітники будуть проявляти ініціативу та активність у своїй роботі, прагнучи досягти високих результатів і професійного розвитку.

4. Підтримка та емоційна єдність. У разі невдач або успіхів окремих працівників, колектив разом переживатиме ці моменти, виражаючи підтримку і захоплення.

5. Міжгрупова співпраця. У відносинах між різними підрозділами підприємства пануватиме взаємоповага, розуміння та співпраця.

6. Емоційна згуртованість у складні моменти. Під час важких етапів розвитку компанії всі співробітники об'єднуватимуться і працюватимуть разом задля досягнення спільної мети, проявляючи командний дух.

Успішне впровадження зазначених заходів здатне значно покращити мотивацію персоналу, сприяти створенню позитивної психологічної атмосфери в колективі і підвищити продуктивність праці.

Комплексне впровадження цих ініціатив дозволить органічно поєднати оптимізацію соціально-психологічних умов на підприємстві і зростання фінансових та економічних показників, що позитивно вплине на загальний розвиток компанії ROZETKA.

ВИСНОВКИ

Соціально-психологічні умови в колективі є важливим фактором, який безпосередньо впливає на ефективність праці, рівень задоволення працівників і досягнення спільних цілей. Сприятливий соціально-психологічний клімат є основою для розвитку продуктивної, згуртованої команди, що веде до високих результатів роботи.

Визначено три основні типи соціально-психологічного клімату в колективі — сприятливий, нейтральний і несприятливий. Кожен із цих типів має свої характерні ознаки та впливає на взаємодію між працівниками, рівень мотивації, дисципліну та продуктивність.

Найбільш ефективним для успішної роботи колективу є сприятливий соціально-психологічний клімат, який характеризується взаємною довірою, підтримкою, високою мотивацією та згуртованістю. Водночас, несприятливий клімат, що виникає через конфлікти, недовіру і низьку мотивацію, значно знижує ефективність роботи та може призвести до вигорання працівників.

Мікро- та макросередовище грають важливу роль у формуванні психологічного клімату. Зміст праці, умови трудової діяльності, стиль керівництва та соціально-психологічні особливості групи безпосередньо впливають на атмосферу в колективі.

Оскільки соціально-психологічний клімат є динамічним і комплексним феноменом, його формування потребує системного підходу та уважного вивчення на кожному етапі розвитку організації.

Не варто залучати дані громіздких статистичних досліджень, щоб довести просту істину, відому кожному: більше третини власного життя ми проводимо на своєму робочому місці. І від того, яким чином у нас складатимуться стосунки з оточенням, соціумом, залежить дуже багато речей — і наш настрій, і наша працездатність, і кінцевий результат, і врешті-решт, навіть здоров'я.

Таким чином, проведені дослідження найбільш впливових соціально-психологічних факторів роботи працівників в другому розділі, дало змогу з'ясувати напрями вдосконалення управління в компанії ROZETKA. На наш погляд, такими напрямками можуть бути:

- врахування та задоволення керівниками потреб підлеглих щодо визнання їх професійної діяльності;
- формування у керівників індивідуальних підходів до підлеглих з урахуванням соціально-психологічних особливостей працівників;
- проведення додаткових заходів щодо внутрішнього збагачення управлінської праці (мотивація до спільної діяльності та пошук оптимальної взаємодії, відчуття причетності до загальної справи та ін.);
- створення умов для підвищення рівня професіоналізму, здорової конкуренції, професійного зростання;
- підвищення заробітної плати до рівня, не меншого, ніж у комерційних структурах.

Отже, соціометрична методика яка була проведена в компанії досить корисна у прикладному плані для удосконалення взаємовідносин у колективі, але не є радикальним способом при вирішенні внутрішньо-групових проблем, причини яких треба шукати не в симпатіях чи антипатіях членів колективу, а глибше.

Виходячи із цього, оптимізувати соціально-психологічний умови та можливості для успішної діяльності колективу менеджменту компанії можна шляхом виконання низки завдань, а саме:

1. Формування єдності та узгодженості норм, прийнятих в організації.
2. Забезпечення оптимальних умов для розвитку ціннісних орієнтацій працівників за рахунок створення додаткових чи поліпшення наявних умов мотивації праці в компанії.

3. Підвищення впевненості працівників у власних силах і здібностях для підвищення контролю як над своєю діяльністю, так і над загальним майбутнім усіх членів колективу в організації.

4. Стимулювання обміну знаннями та досвідом через установалення принципу рівних можливостей та справедливого розподілу винагород.

5. Застосування більш гнучких методів контролю. Потрібно давати певний рівень автономності для вирішення завдань, що постають у процесі виробництва, намагатися уникати надмірного та безперервного контролю, оскільки це може мати негативний вплив не стільки на зниження ефективності, скільки на моральний настрій працівників.

6. Використовування методів моделювання та імітації, оскільки керівники середньої ланки під час взаємовідносин із підлеглими зазвичай копіюють модель взаємодії з ними керівників вищої ланки. Також варто зазначити, що існує тенденція більш активного осудження та критики своїх підлеглих із боку керівників середнього рівня через певне адміністративне обмеження щодо здійснення їхніх повноважень.

Отже, соціально-психологічний умови в колективі відіграє важливу роль в організації, адже є результатом міжособистісних взаємин у трудовому колективі, який, своєю чергою, впливає як на продуктивність праці всього колективу, так й на емоційний стан кожного працівника. Він утворюється на основі міжособистісних відносин, що виявляються у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку працівників у трудовому колективі компанії.

Успішна реалізація запропонованих заходів здатна забезпечити ефективне управління мотивацією персоналу, сприятиме позитивному соціально-психологічному умов всередині колективу та підвищенню рівня результативності праці.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєнко-Лємовська Л. Психологічні аспекти управління в галузі туризму: роль ефективного ділового спілкування. *International Science Journal of Education & Linguistics*. 2024. vol. 3, no. 1. pp. 26–34.
2. Амосов О. Ю. Управління персоналом підприємства в умовах економічної кризи. *Економіка розвитку*. 2008. № 4 (48). С. 80-82.
3. Антонюк К.Г. Роль соціально-психологічних методів менеджменту у формуванні корпоративної культури туристичного підприємства. *Економіка та суспільство*. Випуск 65 / 2024. С. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-26>
4. Артеменко М.Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. № 917. *Серія: Філософія. Філософські перипетії*. 2010. С. 91-99.
5. Афанасьєв М. Основи менеджменту: Навч. метод. посіб. Харківський держ. економічний ун-т. Х. : ВД "ІНЖЕК". 2003. 481с.
6. Баєва О.В., Новальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. Основи менеджменту: Практикум. Київ. Центр учбової літератури. 2007. 522 с.
7. Базалійська Н.П. Формування сприятливого соціально-психологічних умов в колективі підприємства. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2016. Т. 21, вип. 2. С. 56-60.
8. Баклицький І.О. Психологія праці: підручник. Київ. Знання 2008. 655 с.
9. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. 2010. № 682. С. 11-15
10. Балабанова Л.В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури. 2011. 468 с.

11. Балановська Т.І., Гоголя О.П. Соціально-психологічні аспекти забезпечення розвитку людських ресурсів. *Журнал Полтавської державної аграрної академії*. 2011. Вип. 2. том 3. С. 222-228.
12. Воднік В. Структура соціально-психологічних умов колективу, шляхи його регуляції та формування. *Бюлетень*. 2009. № 5. С. 36-70.
13. Войтенко Л. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом в умовах економічної кризи. *Управління розвитком*. 2010. №13(89). с.105-106.
14. Воронкова В. Г., Беліченко О. М. Управління людськими ресурсами: філософські засади. навч. посібник для внз. ЗДІА. Київ. Професіонал. 2006. 567 с.
15. Гавкалова Н.Л. Оцінка рівня організаційної культури підприємства. *Ефективність державного управління*. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2006. Вип. 10. С. 49–58.
16. Данько Н. І., Хмельова О. А. Застосування моделей корпоративних культур на туристичних підприємствах. *Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 189–194.
17. Джонсон Д.В. Соціальна психологія: тренінг міжособистісного спілкування: пер. з англ. В. Хомика. К.: КМ Академія. 2003. 288 с.
18. Дуткевич Т.В., Савицька О.В. Практична психологія: навч.посіб. Київ. Центр учбової літератури. 2010. 256 с.
19. Жигайло Н. І. Психологія духовного становлення особистості майбутнього фахівця: монографія. Львів: Видавничий центр Львівського національного університету імені Івана Франка, 2008. 336 с.
20. Жигайло Н.І. Роль керівника у формуванні соціально-психологічних умов в колективі. *Науковий вісник ЛьвДУВС*. Серія психологічна. Львів: ДУВС. 2012. Вип. 2 (1). С. 374–383.

21. Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств: монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022. 346 с.
22. Казміренко В. П. Соціально-психологічна регуляція діяльності організацій. *Психологія і суспільство*. Тернопіль: Тернопільська академія народного господарства. 2004. №2. С. 5 – 29.
23. Калініченко С. М., Грібнік А. В., Аврята А. В. Формування корпоративної культури як фактора підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С.158–163.
24. Карамушка Л.М. Психологічні основи управління змінами в освітніх організаціях: навч.-метод. посіб. Біла Церква: КОІПОПК, 2008. 76 с.
25. Карамушка Л. М. Психологія відданості персоналу організації: монографія. Львів: Галицький друкар, 2012. 212 с.
26. Кузьмін О. Є., Колодійчук А.В. Методологічні аспекти формування мотиваційних основ в управлінні персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип.21.2. с.313-319.
27. Куріс, Ю., Тарасов, В., & Банах, А. Соціально-психологічні засади виробничої діяльності. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 68, 216–224.
28. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Теорія і практика. Навч. посіб. Київ.: ТОВ «УВПК «ЕкеОб»», 2001. 512 с.
29. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: навч. Посібник. К.: КНЕУ, 1997. 248 с.
30. Луцик Р. Оцінка впливу соціально-психологічних умов колективу на кадровий потенціал організації. *Ефективна економіка*. 2012.10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1473>.

31. Маковоз О.С. Корпоративна культура як складова управління підприємством. *Проблеми та перспективи функціонування підприємства і підприємництва*. URL:file:///C:/Users/User/Downloads/vkpnuen_2015_10_34.pdf
32. Максименко С.Д. Основи генетичної психології. К.: НПУ Перспектива. 1998. 543 с.
33. Марков, І., & Рудик, Я. Вплив соціально-психологічних умов на взаємини в колективі. 2015. URL: <http://www.sworld.com.ua/konfer35/250.pdf>.
34. Марциняк-Дорош О., & Букатов, С. Дослідження соціально-психологічних умов на підприємстві машинобудування. *Молодий вчений*. 2017. 9(49), С. 98–101.
35. Михайленко Д. Інструменти діагностики соціально-психологічних стану персоналу та колективу. *Інноваційна економіка* 2015. (1) С. 216–219.
36. Молочко М. В. Формування соціально-психологічних умов в педагогічному колективі дошкільного закладу : дис. канд. пед. наук : спец. 13.00.07 «Теорія та методика виховання». Національний педагогічний ун-т ім. М. П. Драгоманова. К., 2004. 20 с.
37. Мороз Л.І. Теоретичні та практичні аспекти вдосконалення кадрової політики українських підприємств. Науковий вісник Волинського національного університету ім. Лесі Українки. *Економічні науки*. Луцьк: Вид-во ВНУ. 2010. № 4. С. 36-41.
38. Назарова Г. & Романов, А. Дослідження домінантів соціально-психологічних умов. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: *Економічні науки*, 2015.14 (1), С. 79–84.
39. Нездоймінов С.Г., Гонцова В.В. Формування корпоративної культури туристичного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 24. С. 216–221.

40. Носков В. І. Психологічні детермінанти корпоративної культури. *Політичний менеджмент*. К.: Український центр політичного менеджменту. 2006. №3 (17). С. 76–88.
41. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: навч. Пос. Івано-Франківськ: Плай, 2001. 695 с.
42. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: навч. посіб. 2-е вид., допов. К. : Академвидав. 2010. 543 с.
43. Парсяк В. Н. Корпоративна культура вищих навчальних закладів: сутність і складові. *Актуальні проблеми економіки*. К.: Наука. 2009. №2. С. 97–104.
44. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва: Навч. посіб. К.: Каравела, 2006. 408 с.
45. Писаревський І.М., Соловійов В.А. Сутність соціально-психологічних методів управління та їхня роль у туристичній індустрії. Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 25 листопада 2022 р.). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 315–317.
46. Плецан Х. В. Корпоративна культура фахівців сфери туризму: стан, проблеми та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/76.pdf (дата звернення: 21.01.2025)
47. Психологія управління: навч.посіб. Наук.ред. Є.І. Ходаківський. К.: ЦУЛ, 2009. 608 с.
48. Романов А. Дослідження факторів впливу на соціально-психологічну домінанту системи управління персоналом. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: *Економіка*. 2015. 2(46), С. 229–233.
49. Романов А. Оцінка стану соціально-психологічних умов на підприємстві. *Бізнес Інформ*, 2015. 8. С. 303–308.

50. Сазонова Т.О., Федірець О.В., Пучка О.Ю. Соціально-психологічні методи управління персоналом у системі менеджменту сучасної організації. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 5(22). С. 113–117.
51. Сняданко І. І. Особливості управління організаційною культурою освітньої організації. *Науково-теоретичний збірник*. Переяслав–Хмельницький: ПП«СКД», 2008. Вип. 16. С. 227–230.
52. Сорока А.М., Венгуренко І.М. Стратегії системи менеджменту в сфері управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ. ДУТ. 2021. № 3. С. 23-28. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/issue/view/167>
53. Турчик І. В. Соціально-психологічний умови як елемент корпоративної культури навчального закладу. *Нова педагогічна думка*. 2014. № 2. С. 227–231 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2014_2_67.
54. Українець А.І. Організаційно-економічні та соціально-психологічні методи управління інноваційним розвитком промислових підприємств. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. № 725. 2012. 415 с.
55. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І.В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Збірник наукових праць ВНАУ*. №1 (56) Том 4. Вінниця. 2012. С. 81-85.
56. Харівська С. В. Соціально-психологічний умови в колективі та шляхи його оптимізації. URL: <http://liceycv.com/metodichna-rabota/krashh-napraczyuvannya-pk/556-soczalno-psixologchnij-klmat-v-kolektiv-ta-shlyaxi-jogooptimizacz-metodichna-rozrobka>
57. Харченко Г. А. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 53 (1026). С. 178-181.

58. Хмелевська А. Методичні положення щодо діагностування та корекції соціально-психологічних умов на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. 1(56), С. 107–113.
59. Хміль Ф.І. Економічні та суспільні зміни та їх вплив на управління вітчизняними підприємницькими організаціями. *Торгівля, комерція, підприємництво*: 3б. наук. праць ЛКА. Л.: вид-во ЛКА. 2011. Випуск 12. С.9-11.
60. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Київ. Академвидав, 2003. 608 с.
61. Холодницкая А. В. Социально-психологический климат в трудовом коллективе: основные проблемы формирования и пути совершенствования. *Актуальные вопросы экономической науки в XXI веке*: сб. науч. статей. Гомель: ГГУ им. Ф. Скорины. 2014. Вып. 3. С. 157–160.
62. Хоронжий А.Г. Соціальне управління: навчальний посібник. Львів: Магнолія 2006. 2010. 290 с.
63. Цимбалюк І.М. Психологія спілкування: навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал». 2004. 304 с.
64. Цюрко І.А. Модель ідеального керівника відділу персоналу. *Бізнес Інформ*. 2013. № 12. С. 372-377.
65. Чернишова А.В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 141-145.
66. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. *Економічні науки*. 2010. вип. 17.
67. Чернобровкіна В. Психологія особистісної свободи: монографія. Луганськ: Вид-во ДЗ “ЛНУ імені Тараса Шевченка”. 2012.
68. Чечель А., Кириченко І., & Бібікова Я. Шляхи формування позитивного соціально-психологічних умов в колективі підприємства. *Державне управління*. 2015. 4(136), С. 79–81.

69. Шабаліна О.В. Концепції управління персоналом на українських підприємствах. Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія : *Економіка*. 2013. Т. 14, Вип. 263. С. 290-295.

70. Шевчук В.О. Фінансова криза в Україні: виклики для економічної науки. *Науковий вісник Студентського наукового ЛКА*. Л.: вид-во ЛКА, 2009. Випуск 1. С.5-7.

71. Шитікова Л.В. Теоретичні підходи до формування механізму управління персоналом підприємства. Держава та регіони. Серія : *Економіка та підприємництво*. 2015. № 1. С. 130-133.

72. Шлапак О.А. Концептуальні підходи до управління персоналом на засадах критеріїв ефективного комунікаційного середовища. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. С.78-84.