

Цей проект Трудового кодексу змінює існуючий паритет сторін трудових відносин у бік роботодавців і дискримінує найманих працівників. Його ухвалення призведе до звуження прав працівників в Україні.

**Висновки.** Чинний Кодекс законів про працю України значно більше захищає права працівників на відмінну від проекту Трудового кодексу України, який є недосконалим. Прийняття Трудового кодексу в нинішній редакції в багатьох нормах погіршить соціальний захист працівників і створить умови для нагнітання соціальної напруги в суспільстві, яку і зараз неможливо назвати стабільною. Проте, це не означає, що треба відмовитися від ідеї ухвалення нового нормативного акта для регулювання трудових відносин найманої праці – Трудового кодексу України. Слід додати, що загальний порядок прийняття на роботу та укладання трудового договору передбачає ряд гарантій для громадян, що бажають реалізувати своє право на працю. Особливої уваги заслуговують норми щодо заборони необґрунтованої відмови у прийнятті на роботу або відмови з інших причин (за ознаками статі, віку, поглядів). Усі зміни для працівників необхідно вносити поступово, роз'яснювати, оскільки вони не готові до кардинальних змін.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Трудове право України: Академічний курс : [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / П.Д. Пилипенко, В.Я. Бурак, З.Я. Козак [та ін.] ; за ред. П.Д. Пилипенка ; 3-тє вид., перероб. і доп. – К. : Ін Юре, 2007. – 536 с.
2. Кодекс законів про працю України від 10.02.1991 р. –1991. – С. 370.
3. Гончарова Г. Обговорюємо проект Трудового кодексу / Г. Гончарова // Праця і Закон. – 2008. – № 4 (100).
4. Карпенко Д.О. Основи трудового права : [навч. посіб.] / Д.О. Карпенко. – К., 2003.
5. Биков А.В. Добір працівників за законодавством України: питання організаційно-правових форм / А.В. Биков // Актуальні проблеми права: теорія і практика. – 2012. – № 25. – С. 141–149.
6. Мовчан А.О. Утиск прав при прийнятті на роботу: національне законодавство та міжнародний досвід / А.О. Мовчан // Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. – 2012. – № 1. – С. 177–187.
7. Проект Трудового Кодексу // Верховна Рада України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua/>.
8. Плєскул О.В. Видання наказу про прийом на роботу як важливий етап укладання трудового договору / О.В. Плєскул // Форум права. – 2012. – № 4. – С. 733–737.
9. Дмитренко Ю.П. Трудове право України / Ю.П. Дмитренко. – К. : Юрінкомінтер, 2010. – 624 с.

УДК 371.147

**Назарова Г.В.**

*доктор економічних наук,*

*завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці  
Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця*

**Романов А.Д.**

*аспірант кафедри управління персоналом та економіки праці*

*Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця*

### ДОСЛІДЖЕННЯ ДОМІНАНТІВ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ

У статті розглянуто проблему формування сприятливого соціально-психологічного клімату колективу. Досліджено його сутність і ключові складові. Виділено три доміанти, які визначають стан і рівень соціально-психологічного клімату з погляду переважного впливу на нього людини, групи або самого підприємства.

**Ключові слова:** соціально-психологічний клімат, доміанта, колектив, згуртованість, задоволеність, лояльність.

#### **Назарова Г.В., Романов А.Д. ИССЛЕДОВАНИЕ ДОМИНАНТ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА**

В статье рассмотрена проблема формирования благоприятного социально-психологического климата коллектива. Исследованы его сущность и ключевые составляющие. Выделены три доминанты, которые определяют состояние и уровень социально-психологического климата с точки зрения преобладающего влияния на него человека, группы или самого предприятия.

**Ключевые слова:** социально-психологический климат, доминанта, коллектив, сплоченность, удовлетворенность, лояльность.

#### **Nazarova G.V., Romanov A.D. THE RESEARCH OF SOCIO-PSYCHOLOGICAL CLIMATE'S DOMINANTS**

In the article the problem of the favorable socio-psychological climate formation is considered. Its essence and key components is explored. Three dominants, which determine the status and level of socio-psychological climate in terms of the predominant influence on his person, group, or the company are identified.

**Keywords:** socio-psychological climate, dominant, team cohesion, satisfaction and loyalty.

**Постановка проблеми.** Проблема ефективного управління персоналом сучасного підприємства в умовах дестабілізації економіки, жорсткої конкуренції, обмеженості фінансових, матеріальних і людських ресурсів, а також необхідності у зв'язку з цим інтенсифікації трудових процесів, максимального залучення працівників у професійну діяльність актуалізує питання формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Реалізація даної задачі сприятиме створенню продуктивної

атмосфери, тобто певних умов, необхідних для своєчасного якісного виконання виробничих завдань, розвитку трудового потенціалу, а відповідно, й досягненню цілей підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У той же час соціально-психологічний клімат є складним багатограним явищем, яке потребує об'єктивної оцінки для вирішення кадрових питань. Даній проблематиці присвячено наукові праці таких закордонних і вітчизняних вчених, як: В. Белов, А. Єршов,

Є. Кузьмін, Л. Корольов, Н. Мансуров, С. Мишак, Е. Островський, Б. Паригін, Л. Почебут, В. Шепель тощо.

**Мета статті** полягає в аналізі та оцінці показників, які складають та характеризують соціально-психологічний клімат колективу підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Спираючись на наукові доробки провідних фахівців в сфері управління персоналом та трудової психології,

соціально-психологічний клімат (СПК) являє собою складне явище, яке об'єднує у собі певну систему взаємовідносин між членами колективу, яка під впливом індивідуальних психофізіологічних особливостей та внутрішньогрупових традицій і стандартів формують певну колективну свідомість та настрій, а також комплекс психологічних умов, сприяючих або перешкоджаючих продуктивній спільній діяльності й усесторонньому розвитку особи в групі для досягнення цілей окремого індивіда, колективу та підприємства в цілому.

Також слід зазначити, що структура соціально-психологічного клімату складається не тільки з відношень людей до якихось предметів, а й з проявів цих відношень. Співробітники мають свою точку зору стосовно справи, світу та ін., але розпізнати це неможливо без комунікації, тобто без взаємовідносин. Дійсно, нікого з колег не буде хвилювати ставлення певного індивіда самого до себе, доки про це не зайде розмова (елемент взаємин). Завжди має бути якийсь контакт, щоб зрозуміти, чим живе і як до чого відноситься кожна людина [2].

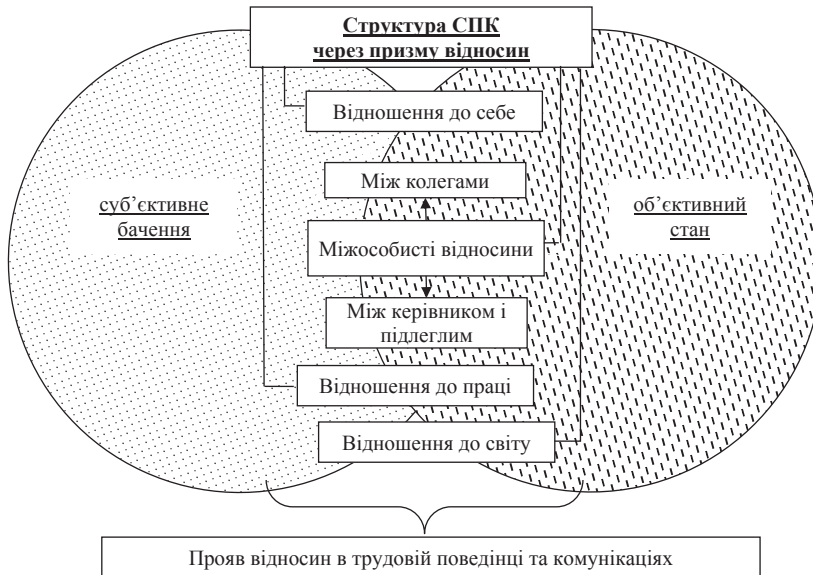
Враховуючи це, структура СПК може бути подана у наступному вигляді (рис. 1).

Враховуючи це, соціально-психологічний клімат розглядається не тільки через призму сукупності відносин людини до самої себе, оточуючих, виконуваної роботи та навколишнього світу з урахуванням об'єктивності стану, але й з точки зору можливості проявити ці відносини в реальній комунікації.

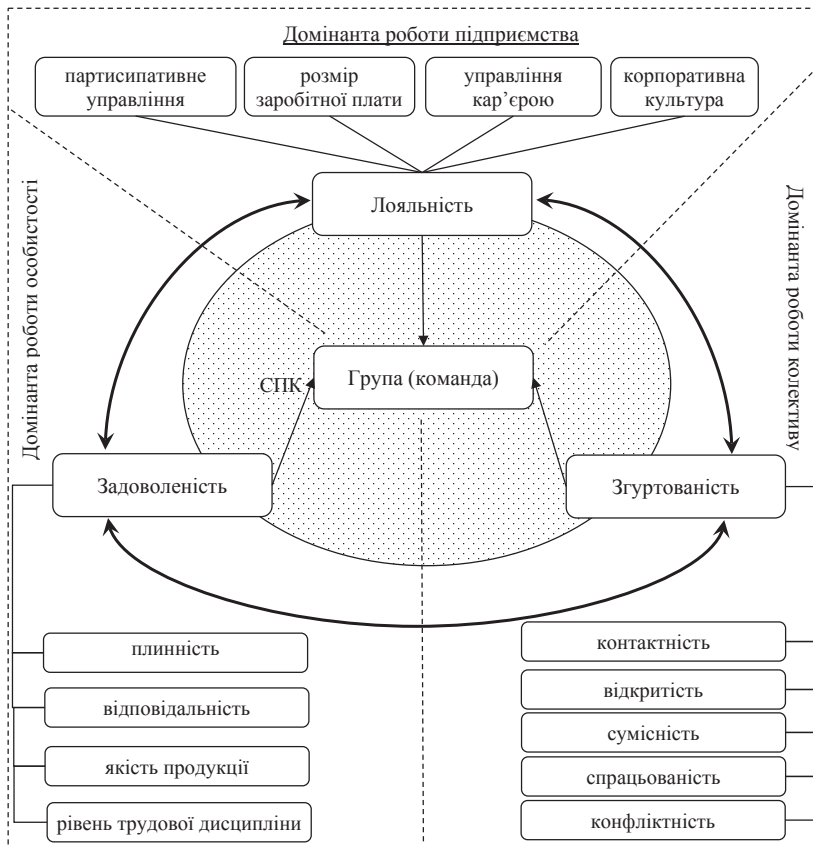
Іншими словами, соціально-психологічний клімат, який відображає відносини та комунікації в системі «працівник – колектив – підприємство», має враховувати ряд показників, які характеризують його різноманітні складові. Враховуючи дану думку, всі ці показники можна систематизувати за трьома «домінантами».

«Домінанта» (від лат. *dominans* – пануючий) – поняття, запропоноване О.О. Ухтомським, що позначає пануючий у той або інший часовий відрізок вогнище фізіологічного збудження в центральній нервовій системі, на якому відбувається «переключення» подразників, які звичайно індивідуальні щодо цього вогнища [7].

Згідно з електронною енциклопедією «Вікіпедія», даний термін застосовуються й в інших галузях. Так, «домінанта» в музиці – чільна тональність або її щабель, контрастна стосовно основного. «Домінанта» в архітектурі – пануючий в архітектурному оточенні будинок або споруда. «Домінанта» в літературі – чільний прийом, необхідний для створення художнього цілого [14].



**Рис. 1.** Структура СПК через призму відносин, об'єктивності стану та існуючих комунікацій



**Рис. 2.** Вплив домінант на соціально-психологічний клімат в трудовому колективі

Враховуючи це, в контексті даного дослідження під домінантою слід розуміти пануючу, переважаючу на певному проміжку часі складову зазначеної системи «працівник – колектив – підприємство», яка має найбільший вплив на якість соціально-психологічного клімату та визначає його стан. Іншими словами, домінанта формує сукупність показників, за допомогою яких можна визначити рівень психологічного клімату в колективі, оцінити його та на основі цього сформулювати реальні пропозиції щодо удосконалення.

Спираючись на тезу стосовно розгляду СПК через призму відносин та комунікацій в системі «працівник – колектив – підприємство», домінантами соціально-психологічного клімату є:

- 1) «домінанта роботи особистості»;
- 2) «домінанта роботи колективу»;
- 3) «домінанта роботи підприємства» (рис. 2).

«Домінанта роботи особистості» відображає переважаючий вплив на стан соціально-психологічного клімату особистісну компоненту, персональні відчуття працівника, його емоційний стан, відношення до праці, колективу та підприємства в цілому. Дана домінанта характеризується таким показником, як задоволеність індивіда.

Задоволеність людини працею є універсальним критерієм інтерпретації найрізноманітніших вчинків окремих працівників і трудових груп. Тому знання стану задоволеності працею є необхідним для керівників будь-яких підприємств, організацій або установ усіх рівнів.

Зрозуміти необхідність коректного управління таким станом – це знайти один із важелів впливу на рівень загального соціального добробуту в колективі, тобто його СПК.

Однак задоволеність працею не є однорівневим показником, який можна просто кількісно оцінити. Для визначення рівня задоволеності необхідно враховувати певний ряд складових (інших показників), які її характеризують. До таких показників слід віднести:

- відповідальність – відображає наявність або відсутність зони відповідальності за посадою та особистою волею працівника до її прийняття, а також обумовлюється обопільними зобов'язаннями, які беруть на себе наймані працівники та роботодавці в контексті трудових взаємовідносин. Тобто відповідальність складається з юридичної та моральної компоненти. Даний показник визначається за результатами аналізу посадових інструкцій, контрактів тощо;

- плинність – є одним з основних показників, які характеризують ефективність системи управління в цілому. Він відображає трудовий рух працівника у зв'язку зі зміною місця роботи, що обумовлено небажанням та неготовністю працівника витратити власні зусилля в межах даного підприємства. Даний показник є своєрідним індикатором, сигналом для роботодавця щодо наявності проблем, які існують на підприємстві, у тому числі й в сфері соціально-психологічного клімату. Визначається за допомогою коефіцієнта плинності кадрів;

- рівень трудової дисципліни – відображає бажання та готовність працівника приймати визначені правила підприємства стосовно поведінки в процесі виконання трудових обов'язків та оцінюються через зафіксовані порушення, встановлені правилами внутрішнього трудового розпорядку, положеннями кодексу корпоративної етики тощо. В першу чергу дана складова обумовлюється тим, наскільки раціонально підібрано місце працівника в виробни-

чому процесі, враховано його психофізіологічні особливості;

- якість продукції, яка виготовляється, – є безпосереднім результатом задоволеності або незадоволеності працею людиною, яка реалізується через дію низки факторів впливу: технічних (якість сировини та матеріалів, справність обладнання та рівень технології тощо); організаційних (графік роботи, рівень обладнання робочого місця, функціональна завантаженість тощо); економічних (наявність прямої залежності оплати праці від якісних показників роботи). Характеризується показником браку з вини працівника;

- виконання виробничих завдань – відображає бажання та готовність працівника якісно, в повному обсязі та вчасно виконувати роботу у відповідності до встановлених вимог. Характеризується показниками часу, за який реалізовано завдання, виконано план, а також безпосередньо пов'язано із якістю роботи, недопущення браку тощо.

Таким чином, оцінити задоволеність працею можна як похідну від низки значень наведених вище показників (у даному випадку дані збираються безпосередньо керівником) або через опитування працівників за допомогою тестів, питань, в яких також відображають наведені вище складові задоволеності працею. Приклад такого тесту наведено на сайті професійних психологічних тестів [www.vsetesti.ru](http://www.vsetesti.ru) [15].

«Домінанта роботи колективу» ілюструє переважаючий вплив на якість соціально-психологічного клімату міжособової складової; відносини, які панують в колективі, їх конструктивну або деструктивну дію на трудові процеси. Дана домінанта характеризується таким показником, як згуртованість колективу, який відображає соціально-психологічний клімат трудового колективу з точки зору його єдності та інтегрованості.

Згуртованість характеризує ступінь прихильності до групи її членів і визначається двома основними змінними – рівнем взаємної симпатії в міжособистісних відносинах і ступенем привабливості групи для її членів.

В цілому згуртованість може характеризуватися такими показниками, як: спрацьованість, сумісність, контактність, відкритість, рівень конфліктності тощо.

Так, сумісність і спрацьованість визначають ступінь взаємозв'язку й взаємозалежності співробітників. Ефективно працююча група – група психологічно цілісна. Замість безлічі «я» виникає поняття «ми». Думки, оцінки, почуття й вчинки окремих «я» зближуються; з'являються спільні інтереси і цінності; взаємодоповнюються інтелектуальні й особистісні особливості. Тобто сумісність формується за рахунок ефективного підбору членів групи (колективу), врахування їх типу темпераменту та інших психологічних характеристик.

Спрацьованість формується на базі сумісності, досвіду, який напрацьовується колективом, а також раціонального розподілу функціональних обов'язків кожного члена колективу з урахуванням властивих йому ролей (комунікативних, творчих, поведінкових тощо). Спільно виконуючи завдання, вирішуючи проблеми, люди виробляють специфічні, тільки для цієї групи властиві способи регуляції пізнавальних і емоційних процесів, стратегії поведінки, загальний для групи стиль діяльності. У таких колективах між людьми відбувається обмін досвідом, переймається стиль поведінки, розширюється набір індивідуальних можливостей, розвиваються здатність, бажання

й уміння співвідносити свої цілі й дії із цілями й діями інших людей. На певному етапі взаємодії співробітників колектив може домогтися оптимальної сумісності й спрацьованості. Характеризується колективними раціоналізаторськими пропозиціями, відсутністю повноважень, які дублюються або не виконуються в загалі, а також досягненням синергетичного ефекту в цілому.

Контактність – це здатність та готовність людини встановлювати духовний зв'язок з іншими людьми, спрямований на реалізацію взаємодії та впливу на них для досягнення певної мети. У зв'язку з цим, як компонент згуртованості, вона відображає рівень сформованих професійних та особистих комунікацій між членами колективу, їх бажання до спілкування, побудови конструктивного діалогу на основі прагнення досягти спільної мети.

Відкритість колективу невід'ємно пов'язана із контактністю, що реалізується через бажання та спроможність будувати зв'язки із зовнішнім по відношенню до групи середовищем, здійснювати обмін інформацією, залучати нових членів колективу, сприймати конструктивну критику тощо. Відкритість є безпосереднім елементом відкритої кадрової політики підприємства, яка орієнтована на залучення до складу персоналу нових співробітників із зовнішнього середовища незалежно від посади за умови відповідності встановленим вимогам. Характеризується наявністю або відсутністю ротації на підприємстві, програм наставництва та коучингу, обміну досвідом з іншими структурними підрозділами тощо.

Рівень конфліктності відображає ступінь протиріччя, яке відбувається через зіткнення поглядів, інтересів, цілей, точок зору суб'єктів взаємодії та відсутність згоди між ними. Однак слід враховувати, що конфлікт може носити як деструктивний, так і конструктивний характер, тим самим сприяючи або зростанню згуртованості колективу, або його руй-

нуванню. Рівень конфліктності характеризується такими показниками, як: кількість зареєстрованих та вирішених конфліктів, час їх врегулювання, кількість задіяних у конфлікті осіб тощо.

В теорії та практиці існує ряд методик, які дозволяють оцінити ступінь згуртованості колективу підприємства:

- методика О. Немова «Соціально-психологічна самооцінка колективу», спрямована на виявлення ступеня інтегрованості колективу;

- «Експрес-методика оцінки соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» О. Михайлюка та Л. Шарито, яка враховує три компоненти соціально-психологічного клімату: емоціональний, поведінковий та когнітивний;

- зорово-аналогова шкала оцінки соціально-психологічного клімату, яка дозволяє оцінити ступінь спрацьованості колективу тощо.

Однак найбільш популярною за своєю простотою та змістовністю є методика К. Сішора, яка передбачає обчислення індексу групової згуртованості [9; 13]. Дана методика складається з п'яти запитань з декількома варіантами відповідей на кожне (табл. 1).

Відповіді кодуються у балах відповідно до наведених у стовпці 4 значень (максимальна сума 19 балів, мінімальна – 5). Далі бали підсумовуються, а отримане значення ділиться на кількість респондентів. Інтерпретація результатів дозволяє виділити наступні рівні групової згуртованості: вище 18 – високий; 16–18 балів – вище середнього; 12–15 – середній; 8–11 – нижче середнього; 7 балів і нижче – низький.

При здійсненні оцінки згуртованості доцільним є проведення дослідження згуртованості у динаміці.

«Домінанта роботи підприємства» реалізується через дії керівництва, спрямовані на створення сприятливої для продуктивної роботи атмосфери, усвідомлення цілей підприємства та ототожнення їх із влас-

Таблиця 1

Тест на визначення індексу групової згуртованості К. Сішора

№	Питання	Варіанти відповіді	Бали за відповіді
1	Як би ви оцінили, свою приналежність до групи?	1. Відчуваю себе її членом, частиною колективу	5
		2. Беру участь у більшості видів діяльності	4
		3. Беру участь лише в окремих видах діяльності	3
		4. Не відчуваю себе членом колективу	2
		5. Живу і існую окремо від нього	1
		6. Не знаю, важко відповісти	
2	Чи перейшли би ви в іншу групу, якщо трапилася би така можливість (без зміни інших умов)?	1. Так, дуже хотів би перейти	1
		2. Швидше перейшов би, ніж зостався	2
		3. Не бачу ніякої різниці	3
		4. Швидше залишився б у своїй групі	4
		5. Дуже хотів би залишитись у своїй групі	5
		6. Не знаю, важко відповісти	1
3	Які стосунки у членів вашої групи?	1. Кращі, ніж у більшості колективів	3
		2. Приблизно такі ж, як у більшості колективів	2
		3. Гірші, ніж у більшості колективів	1
		4. Не знаю, важко відповісти	1
4	Які у вас стосунки з керівником (класним керівником, вихователем)?	1. Кращі, ніж у більшості колективів	3
		2. Приблизно такі ж, як у більшості колективів	2
		3. Гірші, ніж у більшості колективів	1
		4. Не знаю	1
5	Яке ставлення до праці, (навчання тощо) у вашому колективі?	1. Кращі, ніж у більшості колективів	3
		2. Приблизно такі ж, як у більшості колективів	2
		3. Гірші, ніж у більшості колективів	1
		4. Не знаю	1

ними цілями та цілями колективу. Дана домінанта характеризується таким показником, як лояльність, який безпосередньо пов'язаний із задоволеністю працівника від праці.

Згідно із тлумачним словником С. Ожегова, «лояльний – той, що тримається формально в межах законності, межах доброзичливо-нейтрального відношення до когось або чогось» [8].

Під лояльністю в даному випадку розуміється явище, яке відображає готовність працівника під впливом певних чинників бути вірним і відданим своєму підприємству, що припускає не вживання дій, які можуть йому нашкодити, зіпсувати імідж, сприяти витоку інформації, отриманню збитків тощо. Лояльність є емоційно забарвленим поняттям, що пов'язано в першу чергу з його безпосередньою орієнтацією на головну рушійну силу будь-якої людини – потребу, яку вона прагне задовольнити, а підприємство допомагає цьому. І чим більшим є сприяння роботодавця найманому працівнику задовольнити його інтерес, тим вищим є рівень лояльності. Іншими словами, даний показник є значнішим у випадку, коли підприємство приймає активну участь в усуненні нагальних, суттєвих та актуальних потреб людини.

Також визначальним в понятті «лояльність» є ознака добровільності прийняття та дотримання працівником встановлених принципів, правил та процедур роботи підприємства. Адже лояльність починається там, де формується внутрішня згода, добровільність, тобто усвідомлюється позитивний мотив до певної дії.

У зв'язку з цим лояльність з точки зору соціально-психологічної установки відображає емоційне відношення працівників до підприємства, яке визначає його зв'язок з ним та бажання залишатися його частиною (активним учасником), готовність досягати поставленої цілі даного підприємства, а також діяти в його інтересах.

Структурними компонентами лояльності є:

- рівень та динаміка заробітної плати – заробітна плата є базовим стимулом будь-якого підприємства, який дозволяє закріпити працівника за посадою або робочим місцем та сприяти виконанню поставлених завдань. Рівень заробітної плати, яка виплачується роботодавцем найманому працівнику, свідчить про зацікавленість підприємства в останньому та є засадою для формування лояльності. Також важливим є періодичне збільшення рівня заробітної плати відповідно до зростання продуктивності праці або фінансових результатів діяльності підприємства. Лише у даному випадку реалізується стимулююча функція заробітної плати, що також сприяє розвитку лояльного персоналу. Регламентується нормами діючого законодавства, галузевою угодою, колективним договором, персональним трудовим договором (контрактом), штатним розкладом тощо;

- корпоративна культура – багатоелементна система, яка відображає спільні принципи, цінності та переконання працівників і підприємства, а також обумовлює їх поведінку. Корпоративна культура характеризується наявністю сформованих місії та цілей підприємства, його філософії, ціннісних орієнтирів, принципів роботи з персоналом, внутрішньо-фірмової етики поведінки, системи мотивації тощо, тобто тим, що необхідне працівникам усіх рівнів для забезпечення росту ефективності та якості роботи, досягнення загальних цілей підприємства та підтримки його сприятливого внутрішнього клімату. Регламентується наявним на підприємстві кодексом

корпоративної культури (етики), статутом та колективним договором;

- партисипативне управління – характеризує ступінь залучення працівника в управління підприємством, можливість прийняття управлінських рішень, наявність комунікацій як по горизонталі, так і по вертикалі (реалізація зворотного зв'язку). Дана концепція реалізується через потребу людини до співучасті, причетності до загальної справи, тобто через можливість працівника самостійно здійснювати контроль власної діяльності (якістю, інтенсивністю, своєчасністю), створювати ініціативні (робочі) групи для виконання завдання, бути залученим до розробки бізнес-планів, проектів, внесення раціоналізаторських пропозицій тощо. Партисипативний стиль управління сприяє усуненню потреб вищого рівня і, відповідно, формує відчуття задоволення у людини, підвищуючи рівень лояльності до підприємства;

- управління кар'єрою – дана складова характеризує наявність у підприємства заходів з планування кар'єри найманих працівників, формулювання чітких вимог до просування по кар'єрних сходах, використання кадрового резерву тощо. Реалізується за допомогою наявних на підприємстві кар'єрограм, кадрового резерву, сформованої організаційної структури.

Однією з найбільш відомих методик оцінки лояльності персоналу є шкала організаційної лояльності Дж. Мейера та Н. Аллена, відповідно до якої пропонується трикомпонентна модель, у якій виокремлено афективну, нормативну та продовжену лояльність. Афективна лояльність відображає емоційну прихильність працівника до підприємства. Нормативна складова моделі вимірює ступінь відчуття зобов'язань перед підприємством. У свою чергу, продовжена лояльність розглядається як зв'язок підприємства і працівника, заснований на усвідомленні останнього втрат у зв'язку із можливим звільненням [1].

**Висновки.** Таким чином, соціально-психологічний клімат є складним явищем, якістю та стан якого характеризується рядом показників, об'єднаних трьома домінантами. Ці домінанти відображають переважний вплив одного з елементів, які формують даний клімат: людини, колективу або самого підприємства. В свою чергу, вони є взаємопов'язаними та залежними один від одного, адже час їхнього пріоритетного впливу може бути як тривалий, так і зовсім незначний з різкою зміною ваги до іншої домінанти, яка або посилює дію попередньої, або, навпаки, кардинально змінює вектор.

У зв'язку з цим доцільним є подальші дослідження в сфері розробки методик оцінки як соціально-психологічного клімату в цілому, так і кожного з показників: задоволеності працею, згуртованості колективу та лояльності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Германов І.А. Измерение организационной лояльности персонала (опит апробации методики Мейера-Аллена) / І.А. Германов, Е.Б. Плотникова // Вестник Пермского университета. Филология. Психология. Социология. – 2011. – № 3. – С. 106–111.
2. Лушина В.Д. Підходи до сутності та структури соціально-психологічного клімату на підприємстві / В.Д. Лушина // Управління розвитком. – 2013. – № 12. – С. 116–119.
3. Кравченко С.А. Социологический энциклопедический толковый словарь / С.А. Кравченко. – М.: Изд-во МГИМО, 2013. – 478 с.
4. Королев Л.М. Психология управления / Л.М. Королев. – М.: Дашков и К, 2009. – 188 с.
5. Мансуров Н.С. Морально-психологический климат и его изучение / Н.С. Мансуров. – М., 2004. – 235 с.

6. Мишак С.В. Оцінка соціально-психологічного конфлікту в колективі / С.В. Мишак // Управління розвитком. – 2009. – № 16. – С. 86–88.
7. Национальная энциклопедическая служба [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://vocabulary.ru/dictionary/25/word/dominanta>.
8. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова ; Российская академия наук. Институт русского языка им. В.В. Виноградова ; 4-е изд., доп. – М. : Азбуковник, 1999. – 944 с.
9. Определение индекса групповой сплоченности Сижора [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://vsetesti.ru/86/>.
10. Островский Э.В. Психология управления / Э.В. Островский. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 249 с.
11. Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива: Пути и методы изучения / Б.Д. Парыгин ; под. ред. В.А. Ядова. – Л. : Наука. Ленингр. отделение, 1981. – 192 с.
12. Почебут Л.Г. Организационная социальная психология / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. – СПб. : Речь, 2002. – 298 с.
13. Привлекательность группы. Индекс групповой сплоченности Сижора [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://vashpsixolog.ru/psychodiagnostic-school-psychologist/73-diagnosis-of-interpersonal/191-the-attractiveness-of-the-group-the-index-of-group-cohesion-sishora>.
14. Вікіпедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ru.wikipedia.org/wiki/Доминанта>.
15. Тест «Интегральная удовлетворенность трудом» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://vsetesti.ru/203/>.
16. Шепель В.М. Управленческая психология / В.М. Шепель. – М. : Экономика, 1984. – 246 с.

УДК 658.1:005.932

**Пилипенко А.А.**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри бухгалтерського обліку  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця*

**Литвиненко А.О.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри бухгалтерського обліку  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця*

## РЕАЛИЗАЦИЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПОТЕНЦИАЛУ ПИДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ВИЗНАЧЕННЯ ПАРАМЕТРІВ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ

Максимальне розкриття наявного у підприємства потенціалу можливо лише у разі вірного визначення стратегічних орієнтирів розвитку. З оглядом на це пропонується підпорядкувати логіку управління реалізацією потенціалу підприємства параметрами його стратегічної поведінки. При цьому під стратегічною поведінкою розуміється сукупність дій підприємства в зонах власної компетентності, а стратегія представляється як сукупність принципів, підходів та правил досягнення відповідності елементів потенціалу підприємства вимогам стейкхолдерів.

**Ключові слова:** стратегічна поведінка, конкурентоспроможний потенціал, матеріально-технічна база, зони компетентності, механізм управління.

### **Пилипенко А.А., Литвиненко А.О. РЕАЛИЗАЦИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ ЧЕРЕЗ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЕГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ**

Максимальное раскрытие потенциала предприятия возможно только в случае правильного определения стратегических ориентиров развития. При этом предлагается подчинить логику управления реализацией потенциала предприятия параметрам его стратегического поведения. Соответственно, под стратегическим поведением понимается совокупность действий предприятия в зонах компетентности, а стратегия представляется как совокупность принципов, подходов и правил достижения соответствия элементов потенциала требованиям стейкхолдеров.

**Ключевые слова:** стратегическое поведение, конкурентоспособный потенциал, материально-техническая база, зоны компетентности, механизм управления.

### **Pylypenko A.A., Lytvynenko A.O. THE ENTERPRISE COMPETITIVE CAPACITY REALIZATION THROUGH THE DEFINITION OF THE PARAMETERS OF ITS STRATEGIC BEHAVIOR**

The maximum disclosure of available enterprise capacity is only possible in the way of the correct definition of strategic guidelines. With this in mind we propose to determine the logic of management of enterprise capacity realization by focusing on the parameters of enterprise strategic behavior. In this case the enterprise strategic behavior represented as a series of actions in the areas of the enterprise's own competence. Moreover, we identify the strategy as a set of principles, approaches and rules for achieving compliance between the elements of enterprise potential and the requirements of stakeholders.

**Keywords:** strategic behavior, competitive capacity, material and technical base area of competence, control mechanism.

**Постановка проблеми.** Аналіз діяльності промислових підприємств Україні свідчить про доволі неефективне становище значної кількості з них. Така неефективність проявляється або у збитковості виробничо-господарської діяльності, або у порівняно низькій результативності роботи, яка дозволяє підтримувати обраний режим функціонування, але при

цьому не надає певного «запасу міцності» для реалізації інноваційних перетворень чи трансформації обраної практики господарювання. Цілком зрозуміло, що здійснення таких трансформацій можливо лише на точно вивіреному стратегічному підґрунті. В свою чергу, ефективно діючі підприємства також мають виконувати певні стратегічні дії, оскільки в