

# ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЯКОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ НА ХАРАКТЕР МІЖСОБИСТІСНИХ ВІДНОСИН

©2024 РУДАКОВА С. Г., ЩЕТИНІНА Л. В., ДАНИЛЕВИЧ Н. С., БУРЛАЧЕНКО О. О.

УДК 316.4

JEL: A14

## Рудакова С. Г., Щетиніна Л. В., Данилевич Н. С., Бурлаченко О. О. Оцінювання впливу індивідуально-психологічних якостей працівників на характер міжособистісних відносин

Метою статті є обґрунтування значення індивідуально-психологічних якостей у взаємодії між працівниками та оцінювання їх впливу на характер міжособистісних відносин. Обґрунтовано значення певних індивідуально-психологічних якостей для виникнення симпатій між учасниками взаємодії, а саме: емпатії; комунікаційних навичок; толерантності до відмінностей; здатності до співпраці; відповідальності. Розроблено методичний підхід до оцінки наявності цих якостей у членів колективу. Він передбачає виявлення найбільш поширених проявів важливих для стосунків індивідуально-психологічних якостей, а також оцінювання міри їх вираження у працівників. Запропоновано методику оцінювання потенціалу поліпшення міжособистісних відносин в організації. Для його визначення відсоток працівників, які обрали варіант «ні», множить на +1, а відсоток працівників, які обрали варіант «важко відповісти», – на +0,5. Далі результати розрахунку за всіма запитаннями про характер міжособистісних відносин підсумовуються і визначається відсоток, на який можна поліпшити характер міжособистісних відносин. За результатами опитування працівників однієї з вітчизняних дослідницьких організацій визначено найбільш актуальні напрями їх поліпшення, а саме: по-перше, необхідно розвивати такі якості працівників, як: емпатія, комунікаційні навички та здатність до співпраці, а всі інші якості підтримувати на високому рівні; по-друге, створювати умови для неформального спілкування; по-третє, розвивати вміння вирішувати конфлікти між працівниками; по-четверте, сприяти розумінню працівниками власного внеску в роботу організації; по-п'яте, налагодити в організації процеси управління змінами. **Ключові слова:** соціально-психологічний клімат, сумісність членів колективу, управління персоналом, конфлікт, індивідуально-психологічні якості. **Рис.:** 5. **Табл.:** 1. **Формул.:** 5. **Бібл.:** 12.

**Рудакова Світлана Григорівна** – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** svetlana.rudakova.home@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0623-6140>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-7671-2018>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57220080461>

**Щетиніна Людмила Валеріївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** sludval@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1519-0647>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-7196-2018>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57223372285>

**Данилевич Наталія Станіславівна** – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** iljusha@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-2321-0487>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-6231-2018>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57776314200>

**Бурлаченко Олена Олександрівна** – студентка, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

UDC 316.4

JEL: A14

## Rudakova S. H., Shchetinina L. V., Danylevych N. S., Burlachenko O. O. Evaluating the Influence of Individual and Psychological Qualities of Employees on the Nature of Interpersonal Relations

The aim of the article is to substantiate the importance of individual psychological qualities in the interaction between employees and evaluate their impact on the nature of interpersonal relations. The importance of certain individual psychological qualities for the emergence of sympathies between participants in the interaction is substantiated, namely: empathy; communication skills; tolerance for differences; ability to cooperate; responsibility. A methodical approach to assessing the presence of these qualities in team members has been developed. It involves identifying the most common manifestations of individual psychological qualities important for relationships, as well as assessing the degree of their expression in employees. A methodology for assessing the potential for improving interpersonal relations in an organization has been proposed. To determine the potential, the percentage of employees who chose the «no» option is multiplied by +1, and the percentage of employees who chose the «difficult to answer» option is multiplied by +0.5. Further, the results of the calculation for all questions about the nature of interpersonal relations are summed up and the percentage by which the nature of interpersonal relations can be improved is determined. According to the results of a survey of employees of one of the domestic research organizations, the most relevant areas of their improvement have been identified as follows: firstly, it is necessary to develop such qualities of employees as: empathy, communication skills and the ability to cooperate, and maintain all other qualities at a high level; secondly, to create conditions for informal communication; thirdly, to develop the ability to resolve conflicts between employees; fourthly, to promote employees' understanding of their own contribution to the work of the organization; fifth, establish change management processes in the organization.

**Keywords:** social and psychological climate, compatibility of team members, staff management, conflict, individual psychological qualities.

**Fig.:** 5. **Tabl.:** 1. **Formulae:** 5. **Bibl.:** 12.

**Rudakova Svitlana H.** – PhD (Engineering), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteiskyi Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** svetlana.rudakova.home@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0623-6140>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-7671-2018>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57220080461>

**Shchetinina Liudmyla V.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteiskyi Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** sludval@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1519-0647>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-7196-2018>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57223372285>

**Danylevych Nataliia S.** – PhD (Engineering), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteiskyi Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** iljusha@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-2321-0487>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-6231-2018>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57776314200>

**Burlachenko Olena O.** – Student, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteiskyi Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

Забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату є одним із пріоритетних напрямів розвитку управління персоналом у компанії. Його успішність залежить від обраних для діагностики соціально-психологічного клімату методичних підходів. Ці підходи, як правило, відрізняються, критеріями, за якими оцінюється психологічна атмосфера в колективі та в подальшому імплементуються заходи її поліпшення. Одним із найбільш «проблемних» критеріїв, для оцінювання якого відсутні однозначні науково-практичні засади, є сумісність членів трудового колективу, коли учасники взаємодії та спілкування відчувають задоволення від їх перебігу. На емоційному рівні між цими працівниками виникає симпатія. Науковці та практики, досліджуючи характер міжособистісних відносин у групах, використовують соціометричні методи («Соціометричний тест Дж. Морено»). Подібні методи визначають, наскільки привабливими один для одного є учасники взаємодії. Але причини таких установок працівників знаходяться або поза увагою, або потребують більшої уваги дослідників. Тому дослідження природи міжособистісних відносин є, на нашу думку, актуальним напрямом.

Природа та характер міжособистісних відносин досліджувалися багатьма науковцями, серед яких: І. Архипчук, І. Сингаївська [1], Д. Семененко, О. Балуєва [2], А. Волчанська [3], Л. Щетініна, С. Рудакова, О. Поплавська, Н. Данилевич, А. Гула [4], Я. Домославська [5], Н. Козлов [6], Ю.Коробко, С. Тройніна, Л. Остапко, Т. Годзь [7], О. Кухарук [8], Л. Мороз, Д. Лецик [9], М. Любецька [10], Е. Соломка, Ю.Прокопович [11], Л. Щетініна,

С. Рудакова, А. Заєць [12]. Результати їх досліджень підтверджують гіпотезу про те, що певні індивідуальні якості учасників взаємодії позитивно впливають на міжособистісні відносини. Водночас варто визначити якомога повний перелік цих якостей, а також ті їх прояви, які сприяють привабливості міжособистісних відносин.

Метою написання цієї статті є обґрунтування значення індивідуально-психологічних якостей у взаємодії між працівниками та оцінювання їх впливу на характер міжособистісних відносин.

У теорії міжособистісних відносин, які складаються між двома членами трудового колективу або іншої групи, використовуються поняття «односторонньо-позитивна діада», «взаємно-позитивна діада» (позитивне ядро), «односторонньо-негативна діада», «взаємно-негативна діада» (негативне ядро). У неформальних структурах більш бажаними для особистості є взаємні позитивні соціально-психологічні зв'язки, а небажаними є взаємні негативні зв'язки. Взаємні зв'язки – це осередки емоційно-психологічних відносин, що «цементують» структуру спілкування. Вони ведуть до утворення угруповань або психологічних ядер у груповій структурі. Позитивні комбінації вказаних взаємовідносин складають стійкі соціально-психологічні утворення в структурах спілкування, або, як їх ще називають, ядра угруповання членів, коаліції. Ці ядра виконують роль стабілізаторів і каталізаторів «психологічного клімату» в групі. Кожен член групи має свою специфічну позицію в соціально-психологічній структурі групи. Ця позиція є наслідком психосоціальних і фізичних якостей осо-

бистості, які відтворюються в оцінках оточуючих, і зумовляють у них більше або менше бажання взаємодіяти та спілкуватися з нею. Визначення позиції працівника в трудовому колективі відносно позицій інших осіб є вимірною змінною, яка отримується за допомогою соціометричного методу [11]. Тобто привабливість міжособистісних відносин («взаємно-позитивна діада») для членів групи є подібною від їх індивідуально-психологічних якостей та є вимірюваною величиною. Більша кількість позитивних ядер взаємодії в колективі є необхідною ознакою сприятливого соціально-психологічного клімату та визначає бажані тренди його розвитку.

Для розширення позитивних угруповань працівників у трудовому колективі необхідно визначити, що лежить в основі бажаності (привабливості) відносин між працівниками. Деякі науковці [6] говорять про спільність цінностей працівників або про наявність у бажаного працівника певних індивідуально-психологічних якостей [2; 3; 5; 8–10]. На нашу думку, і спільність якостей або цінностей у працівників, і наявність у працівника(ів) певних якостей є базисом появи до нього або між ними симпатій. Який з факторів сильніше впливає на бажаність міжособистісних відносин – потребує додаткових досліджень. Водночас, такі висновки є цінними для розвитку функції підбору (рекрутингу) персоналу. Рекрутери в компанії мають орієнтуватися на привабливі індивідуально-психологічні якості працівників, що в подальшому дасть можливість досягнути їх спільності в колективі.

**Д**алі розглянемо найбільш привабливі індивідуально-психологічні якості, які були виявлені за результатами аналізу наукових публікацій, а саме: емпатія; комунікаційні навички; толерантність до відмінностей; здатність до співпраці; відповідальність. На практиці краще оцінювати не наявність якостей у працівників, а поширеність їх проявів. Це дозволить знизити ймовірність соціально-бажаних відповідей та однозначно зрозуміти, що саме оцінюється.

Найбільш цінними проявами емпатії є [5; 7]:

- ✦ *здатність розуміти інших*: емпатичні працівники можуть розуміти емоції, переживання та потреби своїх колег; вони не лише спостерігають за виразами обличчя та жестами, але також намагаються відчувати себе на місці іншої особи, щоб краще зрозуміти, як вона себе почуває;
- ✦ *підтримка та розуміння*: емпатичні працівники виявляють більше розуміння та підтримки до своїх колег; вони можуть бути хорошими слухачами, які сприяють тому, щоб інші почувалися важливими та почутими;

- ✦ *розв'язання конфліктів*: емпатія є важливою для ефективного розв'язання конфліктів; працівники, які розуміють точку зору інших і вміють співчувати, здатні знаходити компроміси та шляхи вирішення суперечок, не погіршуючи відносин у колективі;

- ✦ *культура співпраці*: емпатичні працівники сприяють створенню культури співпраці, де люди взаємодіють з великою увагою до потреб та поглядів інших.

Ефективність комунікаційного процесу визначається наявністю у співрозмовників навичок, які забезпечують [3; 8]:

- ✦ *чіткість та ясність спілкування*: працівники мають бути здатними передати свої думки, ідеї та інструкції чітко та зрозуміло; це сприяє уникненню непорозумінь і помилок, а також поліпшує ефективність спільних проектів;

- ✦ *активне слухання*: комунікація – це двосторонній процес, і важливо не тільки виражати свої думки, але й уважно слухати інших; працівники, які демонструють зацікавленість і повагу до думки інших, створюють сприятливу атмосферу для ефективної спільної роботи;

- ✦ *невербальну комунікацію*: мова тіла, жести, міміка – все це важливі аспекти комунікації; працівники мають бути уважними до свого невербального вираження, оскільки воно може висловлювати багато інформації та впливати на сприйняття інших.

Толерантність до відмінностей реалізується у взаємодії працівників через [2; 10]:

- ✦ *повагу до інших*: толерантність до відмінностей включає в себе повагу до думок, переконань і прав інших працівників;

- ✦ *відкритість до інших культур*: у сучасних організаціях дедалі частіше зустрічаються міжнаціональні команди та культурна різноманітність, тому потрібні готовність вивчати та розуміти інші культури, традиції та цінності;

- ✦ *розв'язання конфліктів*: працівники з розвиненою толерантністю до відмінностей зазвичай виявляються більш здатними вирішувати конфлікти; які можуть виникнути через різні точки зору та відмінності; вони шукають компроміси та способи спільного розв'язання проблем, не поглиблюючи розбіжності.

Здатність до співпраці охоплює різні аспекти, які визначають, наскільки ефективно працівник може співпрацювати з іншими у колективі. Її проявами є [9]:

- ✦ *проактивність у співпраці*: проактивні працівники активно шукають можливості для співпраці з іншими членами команди; вони не чекають, поки інші звернуться до них, а самі виходять назустріч іншим і пропонують спільну роботу; інші працівники бачать їх як ініціаторів співпраці;
  - ✦ *здатність обмінюватися ідеями*: співпраця передбачає обмін ідеями та думками з іншими членами команди; проактивні працівники відкриті до нових ідей та готові слухати інших;
  - ✦ *взаємна підтримка*: проактивні працівники відзначаються тим, що готові допомогти іншим членам команди, коли ті потребують підтримки; вони розуміють важливість взаємної підтримки та готові прийти на допомогу в складних ситуаціях;
- Дотримання відповідальності передбачає [1]:
- ✦ *виконання обов'язків*: відповідальні співпрацівники завжди дотримуються своїх обов'язків і завдань, а також намагаються їх виконувати якісно та вчасно;
  - ✦ *доведення справ до кінця*: відповідальні працівники завжди завершують справи та проекти, які розпочали;
  - ✦ *дотримання обіцянок*, що сприяє побудові довірливих відносин в організації.

Авторами статті відповідно до виявлених раніше бажаних для міжособистісних відносин індивідуально-психологічних якостей розроблено та апробовано анкету. Анкета включає два блоки запитань. Запитання першого блоку стосуються виявлення міри прояву бажаних для міжособистісних відносин індивідуально-психологічних якостей. Тоді як запитання другого блоку оцінюють характер міжособистісних відносин у колективі. Також авторами запропоновано методику опрацювання результатів анкетування пра-

цівників в організації. Для оцінювання рівнів розвитку індивідуально-психологічних якостей прийнято таку градацію: до 65% – «низький», 66–80% – «середній», 81–100% – «високий». Для визначення міри розвитку певних індивідуально-психологічних якостей використовувалося значення середньої арифметичної із відсотків їх проявів у респондентів. Опитуванням було охоплено репрезентативну чисельність працівників в одній з вітчизняних дослідницьких організацій.

За даними *рис. 1* можна розрахувати середнє значення та зрозуміти, що емпатія розвинута у працівників на середньому рівні (1). Найпроблемнішими зонами є: здатність до розв'язання конфліктів, підтримання колег і культура співпраці.

$$\frac{60 + 60 + 68 + 92}{4} = 70\% \quad (1)$$

Результати опитування на наступне запитання (*рис. 2*) показали, що рівень комунікаційних навичок знаходиться теж на середньому рівні (2). Проблемними зонами є чіткість та ясність спілкування, а також володіння невербальною комунікацією.

$$\frac{76 + 92 + 72}{3} = 80\% \quad (2)$$

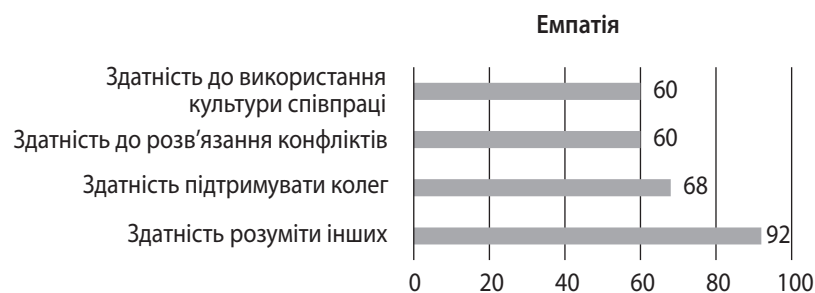
За результатами опитування працівників щодо толерантності до відмінностей (*рис. 3*) можна побачити, що ця якість розвинута на високому рівні (3). Як таких проблемних зон не виявлено, але можна поліпшити компромісність.

$$\frac{80 + 96 + 88}{3} = 88\% \quad (3)$$

Відповідно до результатів опитування щодо здатності до співпраці (*рис. 4*) її рівень знаходиться на високому рівні (4). Проблемною зоною є проактивність у співпраці.

$$\frac{92 + 84 + 68}{3} = 81,3\% \quad (4)$$

За результатами опитування на останнє запитання у блоці 1 (*рис. 5*) було виявлено, що від-



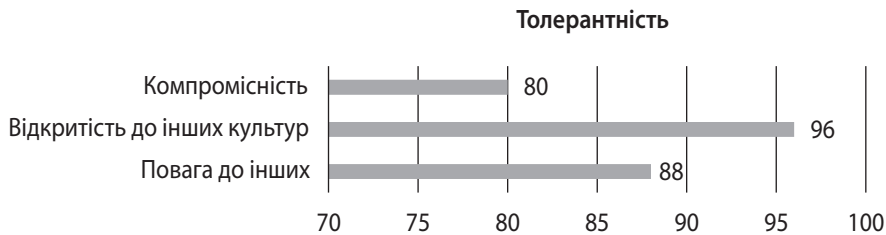
**Рис. 1.** Розподіл відповідей на запитання «Оберіть якості, якими Ви володієте: здатність розуміти інших; здатність підтримувати колег; здатність до розв'язання конфліктів; здатність до використання культури співпраці»

Джерело: побудовано авторами за результатами проведеного опитування.



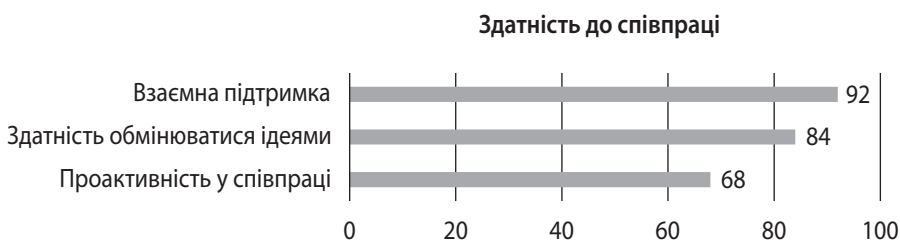
**Рис. 2. Розподіл відповідей на запитання «Оберіть якості, якими Ви володієте: чіткість та ясність спілкування; уміння уважно слухати інших; володіння невербальною комунікацією»**

Джерело: побудовано авторами за результатами проведеного опитування.



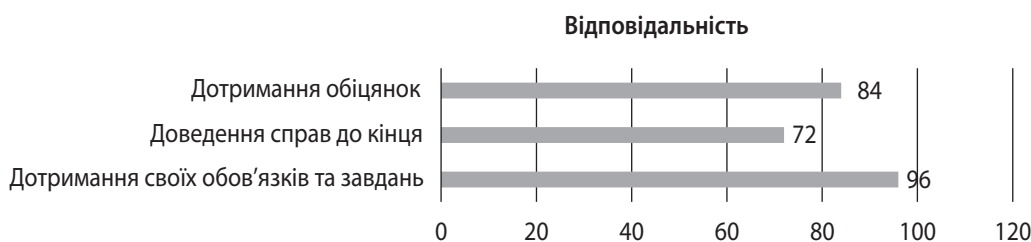
**Рис. 3. Розподіл відповідей на запитання «Оберіть якості, якими Ви володієте: повага до інших; відкритість до інших культур; компромісність»**

Джерело: побудовано авторами за результатами проведеного опитування.



**Рис. 4. Розподіл відповідей на запитання «Оберіть якості, якими Ви володієте: проактивність у співпраці; здатність обмінюватися ідеями; взаємна підтримка»**

Джерело: побудовано авторами за результатами проведеного опитування.



**Рис. 5. Розподіл відповідей на запитання «Оберіть якості, якими Ви володієте: дотримання своїх обов'язків та завдань; доведення справ до кінця; дотримання обіцянок»**

Джерело: побудовано авторами за результатами проведеного опитування.

повідальність знаходиться на високому рівні. Проблемною зоною є доведення справ до кінця.

$$\frac{84 + 72 + 96}{3} = 84\%. \quad (5)$$

Результати опитування працівників на запитання другого блоку наведено в табл. 1. Для визначення потенціалу поліпшення характеру міжосо-

бистісних відносин у колективі автори пропонують результати обрання варіанта «ні» множити на +1, а варіанта «важко відповісти» – на +0,5. Далі результати розрахунку за всіма запитаннями другого блоку підсумовуються та визначається відсоток, на який можна поліпшити характер міжособистісних відносин.

## Результати опитування «Міжособистісні стосунки в організації»

Запитання	Відповіді	Значення потенціалу поліпшення характеру міжособистісних відносин
Чи вважаєте Ви, що міжособистісні стосунки серед Ваших колег мають позитивний характер?	0% – ні	4%
	8% – важко відповісти	
	92% – так	
Чи регулярно Ви спілкуєтеся з іншими працівниками за межами робочого середовища (в особистому житті)?	16% – ні	32%
	32% – важко відповісти	
	52% – так	
Чи спостерігаєте Ви взаємодію та співпрацю між різними відділами чи групами працівників?	0% – ні	0%
	0% – важко відповісти	
	100% – так	
Чи виникали конфлікти між працівниками в останній період?	4% – ні	10%
	12% – важко відповісти	
	84% – так	
Як Ви оцінюєте розв'язання конфліктів та підтримку з боку керівництва під час воєнного стану?	0% – 1 (низький рівень)	6%
	12% – 2 (середній рівень)	
	88% – 3 (високий рівень)	
Чи вважаєте Ви, що Ваша діяльність впливає на робочий колектив і загальний успіх організації?	0% – ні	10%
	20% – важко відповісти	
	80% – так	
Чи відчуваєте Ви задоволеність та бажання і надалі працювати в організації?	0% – ні	8%
	16% – важко відповісти	
	84% – так	

Відповідно до табл. 1 потенціал поліпшення характеру міжособистісних відносин становить 70%. Його можна реалізувати переважно завдяки зменшенню або повній відсутності обрання респондентами варіанта «важко відповісти».

На запитання: «Які заходи Ви вважаєте корисними для поліпшення міжособистісних стосунків у команді?» працівниками було надано такі відповіді: неформальні зустрічі, гра в настільні ігри, більше спільного часу разом поза роботою; проведення тренінгів, обговорення робочих процесів; спільні події, тематичні зустрічі, корпоративи; тимблдинги; немає потреби поліпшувати міжособистісні стосунки.

Відповіді респондентів свідчать, що міжособистісні стосунки в організації знаходяться на гідному рівні. Проте були виявлені «зони розвитку» міжособистісних відносин. *По-перше*, необхідно розвивати такі якості працівників, як: емпатія, комунікаційні навички та здатність до співпраці, а всі інші якості підтримувати на високому рівні.

*По-друге*, існує недостатність неформального спілкування. *По-третє*, недостатнім є вміння вирішувати конфлікти між працівниками. *По-четверте*, для міжособистісних відносин важливе розуміння власного внеску в роботу організації. *По-п'яте*, наявність відповідей про відсутність потреби поліпшувати міжособистісні стосунки може свідчити про те, що для респондента зміни є небажаними, або ж є страх до змін у майбутньому.

### ВИСНОВКИ

Отже, дослідження міжособистісних відносин у колективі є актуальною та перспективною сферою. Класичну методику вивчення міжособистісних відносин – соціометричний тест Дж. Морено – доцільно доповнювати методичними підходами до оцінювання наявності у працівників певних індивідуально-психологічних якостей. Результати цих підходів варто використовувати для розвитку управління персоналом в організації, зокрема під-

бору, оцінювання та навчання персоналу, корпоративної культури, а також комунікаційних каналів. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Сингаївська І. В., Архипчук І. В. Особливості дослідження взаємодії та ділового спілкування в колективі фінансової служби організації. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2022. № 3–4. С. 142–148.  
DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.14>
2. Семененко Д. О., Балуєва О. В. Управління персоналом підприємства в контексті впливу організаційної культури. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2021. № 5–6. С. 37–43.  
DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2021.05.05>
3. Волчанська А. О. Сприятливий мікроклімат педагогічного колективу – запорука продуктивної діяльності навчального закладу. *Теорія та практика управлінської діяльності в умовах соціокультурних трансформацій* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Старобільськ, 24 квітня 2019 р.). Старобільськ : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2019. С. 117–121. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/3931/Konf%20Teoria2019%20.pdf?sequence=3#page=117>
4. Щетініна Л. В. та ін. Внутрішньокорпоративні комунікації в цифровому середовищі / Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Поплавська О. М., Данилевич Н. С., Гула А. В. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 229–235.  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-229-235>
5. Домославська Ю. П. Дослідження соціально-психологічних якостей керівників та найманих працівників у бізнес-організаціях. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. № 2–3. С. 15–24.  
DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2023.2.29.2>
6. Козлов Н. І. Міжособистісні стосунки. Психологіс: *Енциклопедія практичної психології*. URL: [http://psychologis.com.ua/mezhlichnostnye\\_otnosheniya.htm](http://psychologis.com.ua/mezhlichnostnye_otnosheniya.htm)
7. Коробко Ю. В., Тройніна С. О., Остапко Л. О., Годзь Т. О. Емоційний інтелект у XXI столітті як один з найважливіших soft-skills освітнього процесу. *Академічні візії*, 2023. Вип. 24. С. 1–12.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8366349>
8. Кухарук О. Ю. Особистісні якості як передумова волонтерської діяльності в часі війни. Тернопіль : ТНТУ, 2022. 64 с. URL: [/lib/38363/4/Dyplom\\_Kuharuk\\_%20O\\_Y\\_2022.pdf](http://lib/38363/4/Dyplom_Kuharuk_%20O_Y_2022.pdf)
9. Мороз Л. І., Лецик Д. М. Соціально-психологічні аспекти управління трудовим потенціалом робітника. *Научний взгляд в будуще*. 2018. Вип. 17-02. С. 66–71.  
DOI: <https://doi.org/10.30888/2415-7538.2020-17-02-052>
10. Любецька М. М. Психологічні аспекти характеристики керівника, що мають вплив на прийня-

тя управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 17–18. С. 91–95.

DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.17-18.91>

11. Соломка Е. Т., Прокопович Ю. А. Організація і проведення соціометричної методики в соціально-психологічних дослідженнях : навч.-метод. посіб. Ужгород, 2008. 32 с.
12. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Заєць А. І. Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 385–393.  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-3-385-393>

## REFERENCES

- Domoslavska, Yu. P. "Doslidzhennia sotsialno-psykholohichnykh yakosti kerivnykiv ta naimanykh pratsivnykiv u biznes-orhanizatsiiah" [A Study on Social and Psychological Qualities of Managers and Employees in Business Organizations]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*, no. 2-3 (2023): 15-24.  
DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2023.2.29.2>
- Korobko, Yu. V. et al. "Emotsiinyi intelekt u XXI stolitti yak odyin z naivazhlyvishykh soft-skills osvitynoho protsesu" [Emotional Intelligence in the 21st Century as One of the Most Important Soft-Skills of the Education Alprocess]. *Akademichni vizii*, no. 24 (2023): 1-12.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8366349>
- Kozlov, N. I. "Mizhosobystisni stosunky" [Interpersonal Relationships]. *Psykhologis: Entsyklopediia praktychnoi psykholohii*. [http://psychologis.com.ua/mezhlichnostnye\\_otnosheniya.htm](http://psychologis.com.ua/mezhlichnostnye_otnosheniya.htm)
- Kukharuk, O. Yu. "Osobystisni yakosti yak peredumova volonterskoi diialnosti v chasi viiny" [Personal Qualities as a Prerequisite for Volunteering During the War]. Ternopil : TNTU, 2022. [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38363/4/Dyplom\\_Kuharuk\\_%20O\\_Y\\_2022.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38363/4/Dyplom_Kuharuk_%20O_Y_2022.pdf)
- Liubetska, M. M. "Psykholohichni aspekty kharakterystyky kerivnyka, shcho maiut vplyv na pryiniattia upravlinskykh rishen" [Psychological Aspects of the Characteristics of the Manager which Have Influence on Management Decisions]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 17-18 (2020): 91-95.  
DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.17-18.91>
- Moroz, L. I., and Letsyk, D. M. "Sotsialno-psykholohichni aspekty upravlinnia trudovym potentsialom robitynka" [Socio-Psychological Aspects of Management of Employer's Labor Potential]. *Nauchnyy vzhlyad v budushcheye*, no. 17-02 (2018): 66-71.  
DOI: <https://doi.org/10.30888/2415-7538.2020-17-02-052>
- Semenenko, D. O., and Baluieva, O. V. "Upravlinnia personalom pidpriemstva v konteksti vplyvu orhanizatsiinoi kultury" [Personnel Management of the

- Enterprise in the Context of the Influence of Organizational Culture]. *Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt*, no. 5-6 (2021): 37-43.  
DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2021.05.05>
- Shchetinina, L. V. et al. "Vnutrishnyokorporatyvni komunikatsii v tsyfrovomu seredovyschi" [Internal Corporate Communications in the Digital Environment]. *Biznes Inform*, no. 2 (2023): 229-235.  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-229-235>
- Shchetinina, L. V., Rudakova, S. H., and Zaiets, A. I. "Emot-siynyi intelekt v upravlinni personalom: pidkhody do rozuminnia ta yoho rozvytok" [Emotional Intelligence in the Staff Management: Development and Approaches to Understanding]. *Biznes Inform*, no. 3 (2019): 385-393.  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-3-385-393>
- Solomka, E. T., and Prokopovych, Yu. A. *Orhanizatsiia i provedennia sotsiometrychnoi metodyky v sotsialno-psykholohichnykh doslidzhenniakh* [Organization

- and Implementation of Sociometric Methods in Social and Psychological Research]. Uzhhorod, 2008.
- Synhaivska, I. V., and Arkhynchuk, I. V. "Osoblyvosti doslidzhennia vzaiemodii ta dilovoho spilkuvannia v kolektyvi finansovoi sluzhby orhanizatsii" [Peculiarities of the Study of Interaction and Business Communication in the Team of the Financial Service of the Organization]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*, no. 3-4 (2022): 142-148.  
DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.14>
- Volchanska, A. O. "Spryiatlyvyi mikroklimat pedahohichnoho kolektyvu – zaporuka produktyvnoi diialnosti navchalnoho zakladu" [A Favorable Microclimate of the Teaching Staff Is the Key to the Productive Activity of the Educational Institution]. *Teoriia ta praktyka upravlinskoii diialnosti v umovakh sotsiokulturnykh transformatsii*. 2019: 117-121.  
<http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/3931/Konf%20Teoria2019%20.pdf?sequence=3#page=117>

УДК 004;339.138]:659.126  
JEL: M31; M37; O33  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-444->

## ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ І КОНТЕНТ-СТРАТЕГІЯ У СТВОРЕННІ ВРАЖЕНЬ КЛІЄНТІВ БРЕНДІВ

©2024 ЯНКОВЕЦЬ Т. М.

УДК 004;339.138]:659.126  
JEL: M31; M37; O33

### Янковець Т. М. Цифровий маркетинг і контент-стратегія у створенні вражень клієнтів брендів

Мета статті полягає в обґрунтуванні системного та стратегічного підходів до контент-маркетингу як інструменту цифрового маркетингу, а також у систематизації етапів контент-стратегії, з урахуванням планування цільових вражень клієнтів за етапами шляху споживача. Аналіз досліджень вітчизняних і закордонних науковців свідчить про відсутність системного підходу до контент-маркетингу та контент-стратегії, обмеження можливостей застосування контент-маркетингу, неврахування етапів шляху споживача в контент-маркетингу, відсутність при розробці контент-стратегії спрямованості на створення вражень клієнтів брендів. У результаті дослідження обґрунтовано системний і стратегічний підходи до контент-маркетингу. Охарактеризовано типи контенту та його складові. Виділено етапи формування контент-стратегії бренду, яку визначено як комплексний план (програму дій) з підготовки, створення, розподілу та розширення цінного для клієнтів контенту для створення вражень, що забезпечує залучення нових клієнтів, підвищення лояльності постійних клієнтів, вирощування захисників та промоутерів бренду та, відповідно, досягнення цілей контент-маркетингу, цифрового маркетингу бренду та бізнесу загалом. Виділено місце контент-стратегії бренду в його стратегічному наборі, яка підпорядкована бізнес-стратегії, стратегії цифрового маркетингу та комунікаційній стратегії. Доведено, що формування даних стратегій, з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища, базується на ідентичності бренду та має вплив на імідж бренду. Для ефективної реалізації контент-стратегії систематизовано цілі, формати контенту та відповідні KPI, надано рекомендації до застосування форматів контенту залежно від етапів шляху споживача. Запропоновано розділи контент-плану та сформульовано вимоги до розробки ефективного контенту для створення позитивних вражень клієнтів бренду. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є систематизація бренд-контенту за сферами виявлення вражень клієнтів (за видами економічної діяльності).

**Ключові слова:** цифровий маркетинг, бренди, враження, контент, контент-маркетинг, системний підхід, контент-стратегія, контент-план.

**Рис.:** 1. Табл.: 4. Бібл.: 17.

**Янковець Тетяна Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Державний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

**E-mail:** [tanyayankovec@ukr.net](mailto:tanyayankovec@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8159-3826>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/36988>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57006639100>