іїОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І. І. МЕЧНИКОВА
(повне найменування закладу вищої освіти)
Факультет психології та соціальної роботи
(повне найменування факультету)
Кафедра практичної психології та ментального здоров'я
(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

«Особливості професійно важливих якостей особистості керівників-менеджерів у торговельній компанії»
(тема кваліфікаційної роботи українською мовою)
«Features of Professionally Important Personality Traits of Managerial Staff in a Trading Company»
(тема кваліфікаційної роботи англійською мовою)

Виконав(ла): здобувач(ка) денної форми навчання
спеціальності 053 «Психологія»
(код, назва спеціальності)
Освітня програма Психологія
(назва)
П'ятецька Анастасія Олександрівна
(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

Керівник д-р філософії з психології, доц. Кологривова Н.М.
_____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали) (підпис)
Рецензент д-р філософії з психології, доц. Петрушенко В. В.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)

Рекомендовано до захисту:
Протокол засідання кафедри
_____
№ ___ від ____.____. 20___ р.

Захищено на засіданні ЕК № _____
протокол № __ від ____.____.20___ р.
Оцінка_____/___ ___/_____
(за національною шкалою/шкалою ECTS/ бали)

Завідувач(ка) кафедри
_____ Кологривова Н. М.
(підпис) (прізвище, ім'я)

Голова ЕК
_____ _____
(підпис) (прізвище, ім'я)

Одеса 2026

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВИХ ЯКОСТЕЙ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКІВ-МЕНЕДЖЕРІВ У ТОРГОВЕЛЬНІЙ КОМПАНІЇ 7
1.1. Психологічна модель особистості керівника-менеджера 7
1.2. Професійні якості керівника-менеджера торговельної компанії 10
1.3. Особистісно-ділові якості керівника-менеджера, що впливають на успішність його професійної діяльності 14
1.4. Наукові підходи до аналізу впливу особистісних якостей на професійну успішність керівника-менеджера 24
1.5. Умови та чинники ефективної діяльності керівника-менеджера у торговельній компанії 29
1.6. Професійно важливі якості менеджера з продажу 35
Висновки до розділу І 41
РОЗДІЛ ІІ. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВИХ ЯКОСТЕЙ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКІВ-МЕНЕДЖЕРІВ У ТОРГОВЕЛЬНІЙ КОМПАНІЇ 45
2.1. Мета, завдання та організація емпіричного дослідження 45
2.2. Методи та психодіагностичний інструментарій дослідження 46
2.3. Первинний описовий аналіз результатів емпіричного дослідження ... 48
2.4. Кореляційний аналіз професійно важливих якостей керівників-менеджерів 52
2.5. Регресійний аналіз предикторів професійної ефективності 59
2.6. Психологічна програма підтримки розвитку професійно важливих якостей керівників-менеджерів 63
Висновки до розділу ІІ 66
ВИСНОВКИ 68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 71
ДОДАТКИ 81

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний етап суспільного розвитку характеризується інтенсивними соціально-економічними змінами, зростанням ролі інформаційних технологій, інноваційних підходів до організації праці та підвищенням вимог до професійної компетентності фахівців. У таких умовах особливої значущості набуває проблема ефективного управління персоналом, оскільки саме від якості управлінських рішень, організаторських здібностей керівника та його особистісних характеристик значною мірою залежить результативність діяльності підприємства.

Розвиток ринкової економіки зумовлює необхідність формування нового типу управлінця — професійно підготовленого, соціально активного, комунікативно компетентного, здатного швидко адаптуватися до змін і приймати ефективні рішення в умовах конкуренції та невизначеності. Особливо це актуально для торговельних компаній, де керівник-менеджер безпосередньо впливає на організацію продажів, взаємодію з персоналом, якість обслуговування клієнтів, мотивацію працівників і досягнення комерційних результатів.

Професійна діяльність керівника-менеджера передбачає не лише наявність спеціальних знань і практичних навичок, а й сформованість комплексу професійно важливих якостей особистості. До них належать комунікабельність, відповідальність, організованість, емоційна стійкість, ініціативність, здатність до самоконтролю, лідерські якості, уміння працювати з людьми та орієнтація на досягнення результату. Саме ці характеристики забезпечують ефективність управлінської діяльності та визначають успішність керівника у професійному середовищі.

Проблема індивідуально-психологічних особливостей особистості та їхнього значення для професійної діяльності розглядалася у працях українських і міжнародних науковців, зокрема І. Д. Беха, О. І. Бондарчук, Л. М. Карамушки, О. М. Кокуна, Н. Ф. Шевченко, Дж. Колквітта, П. Нортхауза, Г. Юкла, Т. Джаджа, К. Сото та О. Джона. У цих працях підкреслюється, що

професійна придатність людини визначається не окремими рисами, а цілісною системою індивідуальних властивостей, які проявляються у діяльності та впливають на її результативність.

У психологічних дослідженнях управлінської діяльності значна увага приділяється визначенню якостей, які відрізняють ефективного керівника від неефективного. У межах функціонального, ситуаційного та особистісного підходів аналізуються різні чинники успішності управління. Особистісний підхід є особливо важливим, оскільки дозволяє розглядати керівника не лише як виконавця управлінських функцій, а як суб'єкта професійної діяльності з певною системою мотивів, установок, цінностей і психологічних властивостей.

У торговельній сфері роль керівника-менеджера є особливо вагомою. Торгівля передбачає постійну взаємодію з клієнтами, персоналом, постачальниками та партнерами, тому ефективність діяльності торговельної компанії значною мірою залежить від уміння менеджера організовувати роботу колективу, підтримувати продуктивну комунікацію, швидко реагувати на зміни ринку та створювати умови для досягнення спільних цілей. Водночас не кожен фахівець, який має професійні знання, здатний успішно виконувати управлінські функції. Це актуалізує потребу у вивченні професійно важливих якостей особистості керівників-менеджерів.

Недостатня кількість досліджень, присвячених саме психологічним особливостям керівників-менеджерів у торговельних компаніях, зумовлює актуальність обраної теми та практичну значущість її вивчення.

Об'єкт дослідження — професійно важливі якості особистості керівників-менеджерів.

Предмет дослідження — особливості прояву професійно важливих якостей особистості керівників-менеджерів у торговельній компанії.

Мета дослідження — теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити особливості професійно важливих якостей особистості керівників-менеджерів у торговельній компанії.

Відповідно до мети дослідження було визначено такі завдання:

1. Проаналізувати науково-психологічні підходи до вивчення професійно важливих якостей особистості.
2. Визначити основні професійно важливі якості, необхідні для ефективного виконання управлінських функцій.
3. Провести кількісний і якісний аналіз отриманих результатів.
4. Сформулювати висновки щодо особливостей професійно важливих якостей особистості керівників-менеджерів у торговельній компанії.

Методологічну основу дослідження становлять положення особистісного, діяльнісного та системного підходів у психології, відповідно до яких особистість розглядається як активний суб'єкт професійної діяльності, а її психологічні якості — як взаємопов'язана система характеристик, що визначає успішність виконання професійних завдань.

Для досягнення поставленої мети було використано такі методи дослідження: теоретичний аналіз наукової літератури, узагальнення та систематизація психологічних підходів, спостереження, бесіда, психодіагностичне тестування, а також методи кількісної та якісної обробки емпіричних даних.

До психодіагностичного інструментарію було включено міжнародні методики, спрямовані на вивчення особистісних рис, комунікативної компетентності, емпатії, мотивації досягнення, емоційної стабільності, локусу контролю, емоційного інтелекту та готовності до обґрунтованого ризику.

Психодіагностичний інструментарій дослідження включав такі методики: коротку форму опитувальника «Велика п'ятірка» — Big Five Inventory-2-S / BFI-2-S К. Сото та О. Джона для оцінювання особистісних рис; Social Skills Inventory Р. Ріджіо для визначення соціально-комунікативних навичок; Interpersonal Reactivity Index М. Девіса для дослідження емпатії; Achievement Motivation Inventory Г. Шулера, Дж. Торнтона, А. Фрінтрупа і Р. Мюллера для оцінювання мотивації досягнення; Domain-Specific Risk-Taking

Scale / DOSPERT Е. Вебер, А. Блейс і Н. Бетц для вивчення готовності до обґрунтованого ризику; шкалу локусу контролю Дж. Роттера для визначення інтернальності / екстернальності; Wong and Law Emotional Intelligence Scale / WLEIS К. Вонга і К. Лоу для оцінювання емоційного інтелекту. Додатково було використано авторську соціально-демографічну анкету та карту оцінювання інтегрального показника професійної ефективності менеджера, що охоплювала виконання плану продажів, якість клієнтської взаємодії, оцінку діяльності безпосереднім керівником і дотримання організаційних стандартів.

Емпірична база дослідження — керівники-менеджери торговельної компанії. У дослідженні взяли участь 70 працівників, які виконують управлінські функції, координують роботу персоналу, організовують торговельний процес і відповідають за досягнення комерційних показників.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані у процесі професійного добору, оцінювання, навчання та розвитку керівників-менеджерів торговельних компаній. На основі отриманих емпіричних даних розроблено психологічну програму підтримки розвитку професійно важливих якостей менеджерів, спрямовану на посилення мотивації досягнення, комунікативної компетентності, відповідальності, емоційної саморегуляції та клієнтоорієнтованої поведінки. Отримані дані також можуть бути корисними для вдосконалення системи управління персоналом, підвищення ефективності командної роботи та формування психологічно обґрунтованих критеріїв професійної придатності керівників.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ І
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВИХ ЯКОСТЕЙ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКІВ-МЕНЕДЖЕРІВ У ТОРГОВЕЛЬНІЙ КОМПАНІЇ

1.1. Психологічна модель особистості керівника-менеджера

Управлінська діяльність є однією з ключових сфер професійної активності людини, оскільки саме від якості керівництва значною мірою залежить стабільність, конкурентоспроможність і розвиток організації. У сучасних умовах менеджер виступає не лише організатором виробничих або торговельних процесів, а й координатором міжособистісної взаємодії, мотиватором персоналу, посередником між інтересами компанії, працівників і клієнтів. Тому питання психологічної характеристики особистості керівника-менеджера набуває особливої актуальності.

Ефективність управлінської діяльності не може пояснюватися лише посадовими повноваженнями або рівнем професійної підготовки. Важливу роль відіграє комплекс особистісних, комунікативних, організаційних, мотиваційних і вольових якостей, які забезпечують здатність керівника приймати рішення, організовувати роботу колективу, прогнозувати наслідки власних дій і досягати поставлених цілей. Саме тому в психології управління значна увага приділяється побудові моделі особистості ефективного менеджера.

Проблему професійного становлення особистості, розвитку її здібностей, саморегуляції та суб’єктності досліджували українські науковці Г. С. Костюк, С. Д. Максименко, І. Д. Бех, В. О. Моляко, В. А. Семиченко, Н. В. Чепелєва, Л. М. Карамушка, О. І. Бондарчук. У їхніх працях особистість розглядається як активний суб’єкт діяльності, здатний до самопізнання, саморозвитку, відповідального вибору та творчого перетворення професійного середовища. Такий підхід є важливим для аналізу діяльності керівника, адже

менеджер постійно перебуває в ситуації вибору, взаємодії та відповідальності за результати роботи інших людей [1; 3; 7; 8; 10].

У міжнародній психології та менеджменті питання ефективного керівництва розглядали П. Друкер, Г. Мінцберг, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, Р. Стогділл, Ф. Фідлер, Б. Басс, Д. Гоулман, Дж. Коттер, Г. Юкл. У межах їхніх концепцій керівник постає як особистість, яка поєднує професійну компетентність, лідерський потенціал, здатність до мотивації персоналу, емоційну зрілість, стратегічне мислення та вміння будувати продуктивні соціальні зв'язки [34; 41; 49; 67; 82].

У науковій літературі можна виокремити кілька підходів до пояснення ефективності управлінської діяльності. Функціональний підхід акцентує увагу на змісті управлінських функцій: плануванні, організації, контролі, координації та мотивації. Ситуаційний підхід розглядає ефективність керівництва залежно від конкретних умов діяльності, особливостей колективу, типу завдань і зовнішнього середовища. Особистісний підхід зосереджується на психологічних характеристиках самого керівника, тобто на тих якостях, які допомагають йому досягати результату в управлінській взаємодії [39; 41; 70; 75].

Для дослідження професійно важливих якостей керівників-менеджерів найбільш значущим є саме особистісний підхід. Він дає змогу розглядати ефективність управління як результат взаємодії індивідуально-психологічних особливостей, професійного досвіду, мотивації, стилю спілкування та здатності до саморегуляції. У межах цього підходу важливими характеристиками менеджера є інтелектуальна гнучкість, відповідальність, цілеспрямованість, комунікативна компетентність, емоційна врівноваженість, здатність до лідерства й готовність до професійного розвитку [30; 57; 77; 81].

Особистість керівника-менеджера доцільно розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних компонентів. До першого компонента належать інтелектуальні якості: аналітичність мислення, здатність до прогнозування, критичність, уміння швидко опрацьовувати інформацію та приймати

обґрунтовані рішення. У професійній діяльності менеджера ці якості забезпечують розуміння ситуації, оцінювання ризиків, вибір оптимальної стратегії дій і передбачення можливих наслідків управлінських рішень [41; 58; 63].

Другим важливим компонентом є мотиваційно-вольова сфера. Вона охоплює прагнення до досягнення успіху, наполегливість, внутрішню організованість, здатність долати труднощі, відповідальність за прийняті рішення та готовність діяти в умовах невизначеності. Для керівника торговельної компанії ці якості мають особливе значення, оскільки його діяльність часто пов’язана з конкуренцією, високою динамікою ринку, потребою швидкого реагування на зміни попиту та необхідністю підтримувати результативність роботи персоналу [63; 70; 76].

Третій компонент моделі особистості менеджера становлять комунікативні якості. Керівник постійно взаємодіє з підлеглими, клієнтами, партнерами, постачальниками та вищим керівництвом, тому його професійна успішність значною мірою залежить від уміння встановлювати контакт, переконувати, слухати, вести переговори, конструктивно розв’язувати конфлікти та підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі. У торговельній сфері комунікація є не допоміжним, а базовим інструментом професійної діяльності [54; 55; 84].

Окреме місце в психологічній моделі керівника посідає емоційна компетентність. Д. Гоулман підкреслював значення емоційного інтелекту для лідерства, командної взаємодії та прийняття рішень. Для менеджера важливими є здатність розпізнавати власні емоції, контролювати їх прояв, розуміти емоційний стан інших людей і використовувати це розуміння для ефективної взаємодії. Емоційно зрілий керівник здатний зберігати самовладання у складних ситуаціях, не переносити напруження на підлеглих і підтримувати конструктивний стиль управління [49; 64; 65; 86].

Сучасний менеджер також має володіти розвиненою рефлексією. Рефлексивність дозволяє аналізувати власні дії, оцінювати правильність

управлінських рішень, помічати помилки та своєчасно коригувати поведінку. У цьому контексті важливими є ідеї Д. Шона щодо рефлексивної практики, а також підходи К. Арджиріса до організаційного навчання. Керівник, який здатний осмислювати власний досвід, краще адаптується до змін і швидше знаходить ефективні способи розв'язання професійних завдань [50; 63].

Управлінська діяльність також потребує здатності до прогнозування. Д. Канеман і А. Тверскі у своїх дослідженнях показали, що прийняття рішень часто залежить від когнітивних упереджень, обмежень мислення та суб'єктивної оцінки ризику. Тому професійно підготовлений менеджер має вміти критично аналізувати інформацію, уникати поспішних висновків, оцінювати альтернативи та враховувати можливі наслідки своїх рішень. У торговельній компанії така здатність особливо важлива, оскільки управлінські помилки можуть впливати на фінансові показники, мотивацію персоналу та якість обслуговування клієнтів [58; 80].

Отже, психологічна модель особистості керівника-менеджера передбачає поєднання інтелектуальних, мотиваційно-вольових, комунікативних, емоційних і рефлексивних характеристик. Їхній розвиток забезпечує професійну ефективність керівника, його здатність організовувати роботу колективу, приймати відповідальні рішення та підтримувати стабільне функціонування торговельної компанії.

1.2. Професійні якості керівника-менеджера торговельної компанії.

Торговельна сфера є однією з найбільш динамічних галузей сучасної економіки. Її розвиток значною мірою залежить від якості взаємодії з клієнтами, ефективності організації продажів, гнучкості управління персоналом і здатності компанії швидко реагувати на зміни ринку. У таких умовах професійна діяльність керівника-менеджера набуває особливої складності, оскільки вона поєднує організаційні, комунікативні, аналітичні, мотиваційні та контрольні функції.

У торговельній компанії менеджер виступає посередником між стратегічними цілями організації та практичною діяльністю працівників. Він відповідає за планування роботи, розподіл завдань, координацію діяльності персоналу, контроль результатів, підтримання дисципліни, стимулювання працівників і забезпечення якісного обслуговування клієнтів. Від його професійних якостей залежить не лише рівень продажів, а й психологічний клімат у колективі, лояльність персоналу та репутація компанії.

Сучасний ринок торгівлі висуває до керівника-менеджера високі вимоги. Недостатньо лише знати товар, орієнтуватися в цінах або володіти техніками продажу. Керівник має бути здатним організовувати командну роботу, аналізувати поведінку споживачів, підтримувати мотивацію працівників, розв’язувати конфліктні ситуації, здійснювати контроль виконання завдань і водночас створювати умови для професійного розвитку персоналу.

Однією з провідних професійних якостей менеджера є комунікативна компетентність. Вона проявляється у здатності встановлювати контакт із різними людьми, точно передавати інформацію, переконувати, аргументувати власну позицію, вести переговори та підтримувати конструктивну взаємодію. У торговельній компанії комунікативна компетентність керівника має подвійне значення: з одного боку, вона забезпечує ефективну роботу з персоналом, а з іншого — впливає на якість взаємодії компанії з клієнтами та партнерами [54; 84].

Важливою якістю керівника є організаторська здатність. Вона передбачає вміння планувати діяльність, визначати пріоритети, розподіляти обов’язки, контролювати виконання завдань і забезпечувати узгодженість дій працівників. Організований менеджер здатний створити чітку систему роботи, у якій кожен працівник розуміє свої функції, відповідальність і критерії оцінювання результатів [39; 41].

Не менш значущою є відповідальність. Керівник-менеджер приймає рішення, які впливають на діяльність підрозділу або всієї компанії, тому він має усвідомлювати наслідки власних дій. Відповідальність проявляється у

здатності дотримуватися професійних зобов'язань, виконувати поставлені завдання, визнавати помилки та брати участь у їх виправленні. Для торговельної компанії ця якість є особливо важливою, оскільки управлінська безвідповідальність може призвести до втрати клієнтів, зниження прибутку та погіршення іміджу організації [39; 63; 81].

Емоційна стійкість також належить до ключових професійно важливих якостей менеджера. Торговельна діяльність часто супроводжується стресовими ситуаціями: скаргами клієнтів, високим темпом роботи, необхідністю виконання планових показників, конкуренцією, конфліктами в колективі. Емоційно стійкий керівник здатний зберігати самоконтроль, діяти раціонально в напружених умовах і не допускати деструктивного впливу стресу на прийняття рішень [33; 43; 65].

Для успішної управлінської діяльності важливою є мотивація досягнення. Д. Мак-Клелланд розглядав потребу в досягненні як одну з важливих умов професійної результативності. Менеджер із високою мотивацією до успіху прагне до підвищення результатів, бере на себе відповідальність за складні завдання, орієнтується на розвиток і не обмежується формальним виконанням посадових обов'язків. У торговельній компанії така якість сприяє підвищенню активності персоналу та досягненню комерційних цілей [63; 76].

Суттєве значення має лідерський потенціал керівника. Лідерство полягає не лише у формальному керуванні працівниками, а й у здатності впливати на їхню поведінку, надихати на досягнення спільної мети, підтримувати ініціативу та формувати довіру. У працях Б. Басса, Дж. Коттера та Г. Юкла підкреслюється, що ефективний лідер здатний поєднувати стратегічне бачення, особисту переконливість і вміння мобілізувати колектив. Для торговельної компанії лідерські якості менеджера є необхідною умовою стабільної та результативної роботи команди [34; 67; 82].

До професійно важливих якостей керівника також належить гнучкість мислення. Вона проявляється у здатності швидко адаптуватися до змін,

знаходити нестандартні рішення, переглядати попередні підходи та враховувати нові обставини. У сфері торгівлі гнучкість є необхідною, оскільки поведінка споживачів, ринкова ситуація, конкурентне середовище та внутрішні умови діяльності компанії постійно змінюються [50; 62].

Особливої уваги потребує здатність до прийняття рішень. Керівник-менеджер щоденно стикається з необхідністю вибору: як розподілити ресурси, як відреагувати на проблему клієнта, як мотивувати працівника, як діяти в умовах ризику або дефіциту часу. Ефективне рішення передбачає аналіз інформації, оцінку можливих варіантів, прогнозування наслідків і готовність відповідати за результат [58; 80].

Професійна компетентність менеджера також включає знання основ управління персоналом, маркетингу, психології споживача, ділової комунікації та організації продажів. Водночас сама по собі наявність знань не гарантує успішності. Важливо, щоб керівник умів застосовувати їх у практичних ситуаціях, поєднуючи професійні знання з особистісною зрілістю та соціально-психологічною компетентністю.

У сучасних умовах важливою якістю менеджера є здатність до саморозвитку. Торговельне середовище швидко змінюється, тому керівник має постійно оновлювати знання, удосконалювати стиль управління, розвивати навички роботи з персоналом і засвоювати нові технології продажу. Внутрішня готовність до навчання є показником професійної зрілості менеджера та його відповідності вимогам сучасного ринку [50; 63].

Поряд із цим важливою є етичність професійної поведінки. Керівник торговельної компанії має діяти чесно, дотримуватися норм ділової взаємодії, поважати працівників і клієнтів, уникати маніпулятивного або авторитарного стилю спілкування. Етична поведінка формує довіру до керівника, підвищує лояльність персоналу та сприяє позитивному іміджу компанії [45; 47; 51].

Отже, професійні якості керівника-менеджера торговельної компанії охоплюють широкий спектр характеристик. Серед них найбільш значущими є комунікативна компетентність, організаторські здібності, відповідальність,

емоційна стійкість, мотивація досягнення, лідерський потенціал, гнучкість мислення, здатність до прийняття рішень, професійна компетентність, саморозвиток та етичність поведінки. Саме поєднання цих якостей забезпечує ефективність управлінської діяльності та сприяє успішному функціонуванню торговельної компанії.

1.3. Особистісно-ділові якості керівника-менеджера, що впливають на успішність його професійної діяльності.

Успішність діяльності керівника-менеджера значною мірою залежить не лише від його професійних знань, посадових повноважень чи управлінського досвіду, а й від комплексу особистісно-ділових якостей. Саме ці якості визначають, наскільки ефективно менеджер здатний організовувати роботу інших людей, координувати спільну діяльність, підтримувати продуктивну комунікацію, приймати рішення та досягати поставлених цілей.

Головна особливість управлінської праці полягає в тому, що результат досягається не лише власними діями керівника, а передусім через діяльність колективу. Тому менеджер має вміти об’єднувати працівників навколо спільної мети, розподіляти завдання, підтримувати дисципліну, мотивувати персонал і створювати умови для ефективної співпраці. У цьому контексті управління можна розглядати як соціально-психологічний процес, у якому важливими є не тільки організаційні рішення, а й характер взаємодії між керівником і підлеглими.

В українській психологічній науці проблема особистісного розвитку, професійного становлення та ефективної взаємодії особистості в діяльності розглядалася у працях Г. С. Костюка, С. Д. Максименка, І. Д. Беха, В. О. Моляко, В. А. Семиченко, Н. В. Чепелєвої, Л. М. Карамушки, О. І. Бондарчук, О. М. Кокуна. У межах цих підходів особистість трактується як активний суб’єкт діяльності, здатний до саморозвитку, саморегуляції, відповідального вибору та професійного самовдосконалення. Для аналізу діяльності керівника-

менеджера це має особливе значення, оскільки управлінська праця передбачає постійне прийняття рішень, взаємодію з людьми та відповідальність за результати роботи колективу [1; 3; 7; 8; 10].

У міжнародній науці проблеми управління, лідерства, організаційної поведінки та професійної ефективності досліджували П. Друкер, Г. Мінцберг, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, Б. Басс, Дж. Коттер, Г. Юкл, Е. Шейн, Д. Гоулман. У працях цих авторів підкреслюється, що ефективний керівник має поєднувати професійну компетентність, лідерський потенціал, емоційну зрілість, здатність до мотивації персоналу, стратегічне мислення та високий рівень комунікативної культури [34; 41; 49; 67; 82].

Однією з провідних особистісно-ділових якостей менеджера є лідерство. Керівник має бути не лише формальним носієм влади, а й особою, здатною впливати на інших завдяки авторитету, професіоналізму, послідовності та особистому прикладу. Сучасне лідерство не ґрунтується на примусі або залякуванні. Воно передбачає партнерську взаємодію, підтримку ініціативи працівників, здатність надихати колектив і формувати довіру. Менеджер, який володіє лідерськими якостями, здатний не лише контролювати виконання завдань, а й створювати атмосферу залученості та відповідальності [34; 47; 51; 67; 82].

Важливою характеристикою ефективного керівника є орієнтація на співпрацю. У процесі професійної діяльності менеджер має враховувати інтереси організації, керівництва, працівників і клієнтів. Його завдання полягає у пошуку балансу між вимогами бізнесу та людськими потребами персоналу. Особливо це актуально для торговельної компанії, де результат залежить від злагодженої роботи команди, якості обслуговування клієнтів і здатності працівників швидко реагувати на зміни ринкової ситуації.

Оптимізм також належить до важливих якостей керівника-менеджера. Йдеться не про необґрунтоване позитивне мислення, а про здатність бачити можливості навіть у складних обставинах, підтримувати віру колективу в успіх і стимулювати працівників до пошуку конструктивних рішень. Оптимістично

налаштований керівник більш відкритий до ідей інших людей, легше сприймає новації та створює в колективі психологічно сприятливу атмосферу [31; 45; 46].

Успішний менеджер має бути зорієнтований на людей. Управління персоналом неможливе без розуміння потреб, мотивів, емоційних станів і професійних можливостей працівників. Керівник, який поважає підлеглих, цікавиться їхніми труднощами, підтримує зворотний зв'язок і визнає значущість внеску кожного працівника, має більше шансів сформувати згуртовану й результативну команду. Людяність, доброзичливість і доступність не знижують авторитет керівника, а навпаки — підсилюють його управлінський вплив [45; 47].

Не менш важливою якістю є сміливість у прийнятті рішень. Діяльність менеджера часто пов'язана з ризиком, неповною інформацією, часовими обмеженнями та необхідністю діяти в умовах невизначеності. Тому керівник має бути готовим брати на себе відповідальність за вибір певного варіанта дій. Сміливість у цьому контексті не означає імпульсивності. Вона передбачає здатність аналізувати ситуацію, оцінювати можливі наслідки, приймати рішення та нести відповідальність за його реалізацію [58; 80].

До ключових професійних характеристик менеджера належить компетентність. Вона охоплює систему спеціальних знань, практичних умінь, управлінських навичок і здатність застосовувати їх у конкретних професійних ситуаціях. Компетентний керівник добре орієнтується у внутрішньому середовищі організації, розуміє її стратегічні цілі, бачить проблемні зони, здатний визначати пріоритети та пропонувати ефективні способи їх вирішення. Для керівника торговельної компанії особливо важливими є знання основ менеджменту, маркетингу, психології споживача, організації продажів і управління персоналом [39; 54; 55].

Сучасний менеджер повинен мати розвинене аналітичне мислення. Він постійно працює з інформацією, оцінює показники діяльності, аналізує поведінку клієнтів, результати продажів, ефективність персоналу та зміни

конкурентного середовища. Аналітичні здібності допомагають керівнику не лише бачити проблему, а й виокремлювати її причини, прогнозувати наслідки та обирати оптимальну стратегію дій [58; 63].

Важливим чинником професійної успішності є творчість. У сучасному бізнес-середовищі керівник не може обмежуватися лише стандартними схемами роботи. Він має бути відкритим до нових ідей, здатним знаходити нестандартні рішення, підтримувати ініціативність працівників і впроваджувати зміни. Творчий менеджер не боїться переглядати застарілі підходи, використовує досвід команди, заохочує обговорення нових пропозицій і готовий навчатися на власних помилках [50; 62].

Творчість керівника тісно пов’язана з інформаційною відкритістю. Менеджер має вміти знаходити потрібну інформацію, критично її оцінювати, ділитися нею з працівниками й використовувати для поліпшення діяльності організації. Важливо, щоб він був готовий слухати різні думки, приймати конструктивну критику, підтримувати зворотний зв’язок і не відмежовуватися від ідей, які не збігаються з його попередніми уявленнями [50; 63].

Рішучість є ще однією значущою якістю керівника. У практичній діяльності не завжди є можливість чекати повної інформації або ідеальних умов. Іноді рішення потрібно приймати швидко, враховуючи наявні ресурси, ризики та обмеження. Рішучий менеджер здатний діяти в таких умовах, не уникаючи відповідальності та не перекладаючи її на інших [41; 58].

Водночас рішучість має поєднуватися з тактовністю. Керівник повинен уміти висловлювати зауваження так, щоб вони стосувалися конкретної роботи або поведінки, а не принижували особистість працівника. Конструктивна критика має бути спрямована на виправлення помилки, а не на створення почуття провини чи страху. Тактовність допомагає зберігати робочі відносини, підтримувати авторитет керівника та запобігати конфліктам у колективі [45; 46].

Справедливість є невід’ємною рисою професійної поведінки менеджера. Працівники мають відчувати, що оцінювання їхньої роботи є об’єктивним, а

винагороди, заохочення чи дисциплінарні рішення — обґрунтованими. Несправедливість у діях керівника швидко знижує мотивацію персоналу, породжує недовіру та негативно впливає на психологічний клімат у колективі [39; 45].

Чесність і етичність також мають важливе значення в управлінській діяльності. Керівник має бути чесним як із вищим керівництвом, так і з підлеглими. Це передбачає готовність відкрито говорити про проблеми, визнавати власні помилки, не приховувати важливу інформацію та дотримуватися професійних і моральних норм. Етична поведінка керівника формує довіру, підвищує авторитет і позитивно впливає на імідж організації [47; 51].

До особистісно-ділових якостей менеджера належить також здорова амбітність. Вона проявляється у прагненні до професійного зростання, досягнення високих результатів і розвитку команди. Водночас амбітність не повинна перетворюватися на егоцентризм або знецінення інших людей. Ефективний керівник радіє не лише власним досягненням, а й успіхам працівників, оскільки розуміє, що результат організації є спільним результатом команди [76; 77].

Особливе місце серед якостей менеджера посідають організаторські здібності. Вони відображають уміння планувати діяльність, визначати завдання, розподіляти функції, координувати роботу працівників, контролювати виконання рішень і забезпечувати узгодженість дій у колективі. Організаторські здібності дають змогу керівнику перетворювати загальні цілі на конкретні дії та досягати запланованих результатів [39; 41].

Цілеспрямованість є основою організаторської ефективності. Менеджер має чітко розуміти, яких результатів потрібно досягти, які ресурси для цього необхідні та які етапи роботи слід пройти. У сучасних умовах цілі можуть змінюватися під впливом ринку, конкуренції чи внутрішніх факторів організації, тому керівник повинен не лише формулювати цілі, а й гнучко їх коригувати відповідно до ситуації [41; 63].

Діловитість як якість менеджера проявляється у здатності діяти конкретно, послідовно й результативно. Діловий керівник уміє своєчасно ставити завдання, приймати обґрунтовані рішення, контролювати їх виконання, підтримувати робочий темп і забезпечувати дисципліну. Для торговельної компанії ця якість особливо важлива, оскільки затримки, неузгодженість або нечіткість управлінських дій можуть швидко вплинути на обсяги продажів і якість обслуговування клієнтів [54; 56].

Енергійність також є важливою характеристикою керівника. Вона виявляється у здатності підтримувати активність, швидко реагувати на професійні виклики, залучати працівників до спільної діяльності та створювати в колективі настрій упевненості. Енергійний керівник власним прикладом демонструє готовність діяти, що позитивно впливає на мотивацію працівників [63].

Менеджер має виконувати також роль наставника. Він не лише контролює роботу персоналу, а й допомагає працівникам професійно зростати, розвивати впевненість, відповідальність, самостійність і навички ефективної взаємодії. Наставництво є важливим ресурсом розвитку команди, адже воно сприяє передаванню досвіду, формуванню корпоративної культури та підвищенню професійної компетентності персоналу [47; 67].

Упевненість у собі є необхідною умовою ефективної управлінської поведінки. Вона допомагає керівникові діяти послідовно, приймати рішення, аргументувати власну позицію та зберігати стійкість у складних ситуаціях. Водночас упевненість не повинна переходити в самовпевненість або авторитарність. Сильний менеджер здатний визнавати помилки, приймати поради й змінювати рішення, якщо цього вимагає ситуація [63; 71].

Культура спілкування є обов’язковою складовою професійного іміджу керівника. Ввічливість, делікатність, доброзичливість, уміння контролювати емоції та дотримуватися норм ділового етикету є важливими не лише для зовнішнього враження, а й для ефективної щоденної взаємодії. Керівник, який

володіє культурою спілкування, створює навколо себе атмосферу поваги та професійності [45; 84].

У процесі професійної комунікації керівник виконує кілька важливих ролей. Г. Мінцберг виокремлював міжособистісні, інформаційні та ролі, пов'язані з прийняттям рішень. Як координатор менеджер забезпечує взаємодію між працівниками, підрозділами, клієнтами та партнерами. Як інформатор він отримує, обробляє й передає важливу інформацію, пояснює зміни, доводить до працівників цілі та правила організації. Як особа, що приймає рішення, керівник визначає напрями дій, розподіляє ресурси, розв'язує проблеми та представляє інтереси компанії у ділових переговорах [39; 41].

Отже, особистісно-ділові якості менеджера можна визначити як відносно стійкі психологічні характеристики, що безпосередньо впливають на ефективність управлінської діяльності. Вони пов'язані зі здібностями, мотиваційною спрямованістю, характером, темпераментом, професійним досвідом і стилем взаємодії керівника з іншими людьми [30; 39].

Серед найважливіших особистісно-ділових якостей керівника-менеджера доцільно виокремити професійну компетентність, комунікативність, стресостійкість, моральність, здатність творчо розв'язувати проблеми та сміливість у прийнятті рішень. Кожна з цих якостей має самостійне значення, однак найбільший ефект вони дають у взаємозв'язку, утворюючи цілісну систему професійної придатності керівника [30; 39; 70].

Професійна компетентність передбачає наявність спеціальної освіти, системних знань, управлінських умінь, практичного досвіду та готовності до постійного підвищення кваліфікації. Компетентний менеджер не лише володіє інформацією, а й уміє використовувати її для розв'язання реальних управлінських завдань [39; 54; 55].

Комунікативність відображає здатність керівника встановлювати й підтримувати продуктивні ділові контакти. Вона включає вміння слухати, ставити запитання, переконувати, аргументувати, домовлятися та розв'язувати

конфлікти. У торговельній компанії ця якість має особливу вагу, оскільки ефективна комунікація визначає якість взаємодії як усередині колективу, так і з клієнтами [55; 84].

Стресостійкість означає здатність зберігати емоційну рівновагу під впливом напружених ситуацій. Для менеджера стрес є майже постійним супутником професійної діяльності, адже він відповідає за результати роботи, взаємодіє з різними людьми, працює з конфліктами та приймає рішення в умовах обмеженого часу. Стресостійкий керівник здатний діяти раціонально навіть тоді, коли ситуація є складною або непередбачуваною [33; 43; 65].

Морально-етичні якості керівника охоплюють чесність, порядність, відповідальність, принциповість і повагу до інших людей. Вони є основою довіри до менеджера та впливають на корпоративну культуру організації. Якщо керівник декларує одні цінності, а діє всупереч їм, це негативно позначається на мотивації працівників і репутації компанії [45; 47; 51].

Здатність творчо розв’язувати проблеми дає менеджеру можливість ефективно діяти в ситуаціях невизначеності. В умовах ринкової конкуренції стандартні рішення не завжди забезпечують бажаний результат, тому керівник має бути готовим шукати нові підходи, аналізувати альтернативи та впроваджувати зміни [50; 62].

Сміливість у прийнятті рішень є важливою умовою професійної ефективності керівника. Процес ухвалення управлінського рішення передбачає усвідомлення проблеми, формулювання мети, аналіз можливих варіантів, оцінювання ризиків і вибір найбільш доцільного способу дії. Менеджер має бути готовим відповідати за наслідки власних рішень, навіть якщо вони приймаються в умовах неповної інформації [58; 80].

Успішність керівника значною мірою залежить також від його професійного досвіду. Однак сам по собі стаж роботи не гарантує високої майстерності. Досвід стає ресурсом розвитку лише тоді, коли менеджер осмислює власну практику, аналізує помилки, навчається в процесі роботи та стикається з новими професійними завданнями. Такий підхід відповідає ідеям

Д. Шона щодо рефлексивної практики, згідно з якими професіонал розвивається через постійне осмислення власної діяльності [50; 63].

Зміст управлінської діяльності полягає у постановці цілей, розробленні шляхів їх досягнення, організації спільної роботи, мотивації працівників і контролі результатів. Менеджер працює з великим обсягом інформації, перетворює її на управлінські рішення та відповідає за їх практичне втілення. Тому інформаційна компетентність і здатність до критичного мислення є важливими складовими його професійної успішності [39; 41; 63].

Результативність роботи керівника зазвичай оцінюється за ступенем досягнення поставлених цілей. Проте важливим є не лише кінцевий результат, а й спосіб його досягнення. Якщо керівник досягає показників через надмірний тиск, конфлікти або порушення етичних норм, така ефективність є нестійкою. Справді професійне управління передбачає поєднання результативності, відповідальності, поваги до працівників і дотримання організаційних цінностей [45; 51].

Важливу роль у кар'єрі менеджера відіграє діловий імідж. Він формується на основі професійної поведінки, культури спілкування, зовнішньої презентації, відповідальності, компетентності та здатності викликати довіру. Діловий імідж керівника впливає на ставлення до нього з боку підлеглих, колег, вищого керівництва, клієнтів і партнерів. Чим вищий рівень професійного іміджу менеджера, тим сильнішим є його авторитет і тим позитивніше сприймається організація, яку він представляє [39; 63; 70].

Керівник має дотримуватися норм службової субординації. Це означає повагу до розмежування повноважень, службової дисципліни та правил професійної взаємодії. Субординація не повинна перетворюватися на авторитарність або грубість. Її призначення полягає у впорядкуванні ділових відносин, забезпеченні відповідальності та створенні умов для ефективної роботи [39; 70].

Негативно впливають на імідж менеджера надмірна категоричність, нетерпимість до іншої думки, грубість, зневажливе ставлення до підлеглих,

демонстративне підкреслення власного статусу або досвіду. Такий стиль поведінки руйнує довіру, послаблює міжособистісні зв'язки та створює психологічне напруження в колективі. Натомість повага, уважність і коректність у спілкуванні сприяють професійному авторитету керівника [45; 46; 48].

У практичній діяльності менеджер часто проводить індивідуальні бесіди з підлеглими. У таких ситуаціях важливо дотримуватися ділової етики: бути пунктуальним, не змушувати працівників безпідставно чекати, попереджати про зміни у графіку зустрічей і демонструвати повагу до часу іншої людини. Навіть такі, на перший погляд, дрібні аспекти поведінки впливають на загальне сприйняття керівника [45; 84].

Окремої уваги потребує фізичне та психологічне здоров'я менеджера. Управлінська праця є складною, емоційно напруженою та відповідальною, тому керівник має підтримувати власну працездатність, раціонально розподіляти сили, дбати про відновлення ресурсів і запобігати професійному вигоранню. Енергійність, витривалість і здатність зберігати працездатність у напружених умовах є важливими передумовами ефективного управління [32; 33; 43].

Для емпіричного вивчення особистісно-ділових якостей керівників-менеджерів доцільно досліджувати такі характеристики, як лідерські якості, організаторські здібності, комунікативність, відповідальність, професіоналізм, ініціативність, етичність, стресостійкість, здатність до прийняття рішень і готовність до професійного розвитку. Саме ці риси найчастіше визначають здатність керівника ефективно діяти в умовах торговельної компанії [30; 54; 55; 67].

Отже, особистісно-ділові якості керівника-менеджера є важливим чинником успішності його професійної діяльності. Вони забезпечують ефективну організацію роботи колективу, якісну комунікацію, конструктивне розв'язання проблем, прийняття відповідальних рішень і підтримання позитивного соціально-психологічного клімату. Для керівника торговельної

компанії особливо значущими є лідерство, комунікативна компетентність, організаторські здібності, відповідальність, емоційна стійкість, професійна компетентність, етичність, гнучкість мислення та здатність до саморозвитку.

1.4. Наукові підходи до аналізу впливу особистісних якостей на професійну успішність керівника-менеджера.

Проблема взаємозв'язку особистісних якостей і результативності професійної діяльності посідає важливе місце у психології праці, організаційній психології та сучасному менеджменті. Професійна ефективність людини визначається не лише обсягом знань, рівнем освіти чи сформованістю практичних навичок. Не менш важливими є індивідуально-психологічні характеристики, мотиваційна спрямованість, ціннісні орієнтації, комунікативні здібності, емоційна стійкість, здатність до самоконтролю та особливості прийняття рішень. Саме тому діяльність керівника-менеджера доцільно розглядати як результат поєднання професійної компетентності й особистісного потенціалу.

У психологічній науці особистість трактується як цілісна система індивідуальних, соціальних, мотиваційних і поведінкових характеристик, що формуються у процесі діяльності, спілкування та взаємодії з соціальним середовищем. Для дослідження управлінської діяльності особливо важливим є розуміння особистості як активного суб'єкта, здатного усвідомлювати власні цілі, планувати поведінку, впливати на інших людей, брати відповідальність за рішення та діяти в умовах складних професійних ситуацій.

У працях українських дослідників значна увага приділяється проблемам розвитку особистості, саморегуляції, професійного становлення та суб'єктності людини. Зокрема, Г. С. Костюк розглядав розвиток особистості у зв'язку з навчанням, діяльністю та внутрішньою активністю людини. С. Д. Максименко акцентував увагу на цілісному характері особистісного розвитку та його детермінації життєвим досвідом. І. Д. Бех досліджував особистість у

контексті морального становлення, цінностей і відповідальної поведінки. В. О. Моляко розкривав значення творчого потенціалу людини, що є важливим для аналізу нестандартних управлінських рішень. В. А. Семиченко, Н. В. Чепелєва, Л. М. Карамушка, О. І. Бондарчук, О. М. Кокун і Т. М. Титаренко у своїх працях розглядали професійний розвиток, психологічну готовність, комунікативну компетентність, організаційну поведінку та життєстійкість особистості.

У міжнародній психології та менеджменті дослідження особистісних чинників професійної ефективності пов'язане з іменами Г. Олпорта, Р. Кеттелла, Г. Айзенка, К. Юнга, А. Маслоу, А. Бандури, Дж. Роттера, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга, К. Роджерса, Д. Гоулмана, Г. Мінцберга, Е. Шейна, Дж. Мейєра та Н. Аллен. У межах їхніх концепцій особистість розглядається крізь призму рис, мотиваційних потреб, соціального навчання, емоційного інтелекту, локусу контролю, професійної мотивації, організаційної культури та прихильності до організації. Ці підходи мають важливе значення для пояснення того, чому керівники з однаковим рівнем освіти та подібним професійним досвідом можуть демонструвати різну ефективність у схожих умовах діяльності.

Одним із ключових напрямів вивчення професійної успішності є особистісний підхід. Він передбачає аналіз тих психологічних характеристик, які забезпечують здатність фахівця результативно виконувати професійні функції. У контексті діяльності керівника-менеджера такими характеристиками є відповідальність, комунікативність, самостійність, ініціативність, емоційна врівноваженість, організованість, лідерський потенціал, гнучкість мислення, здатність до прийняття рішень і готовність працювати з людьми. Особистісний підхід дає змогу встановити, як індивідуальні риси впливають на стиль управління, характер взаємодії з персоналом, поведінку в конфліктах, ставлення до ризику та рівень професійної результативності.

Важливе значення має мотиваційний підхід. Мотивація визначає спрямованість активності людини, її наполегливість, готовність долати

перешкоди та прагнення досягати результату. Для керівника-менеджера особливо важливими є мотивація досягнення, орієнтація на професійний розвиток, потреба у самореалізації, прагнення до успіху та готовність брати відповідальність за результат. Д. Мак-Клелланд розглядав потребу в досягненні як одну з провідних характеристик людей, здатних ефективно діяти в конкурентному середовищі. А. Маслоу пов'язував активність особистості з ієрархією потреб, серед яких важливе місце посідають потреби у визнанні, самоповазі та самореалізації. Ф. Герцберг підкреслював роль змісту праці, відповідальності, визнання, професійного зростання та досягнень у формуванні позитивної мотивації до роботи.

Управлінська діяльність має подвійну мотиваційну спрямованість: керівник має бути сам зацікавлений у досягненні результату й водночас повинен уміти впливати на мотивацію підлеглих. У торговельній компанії це набуває особливої значущості, оскільки ефективність роботи персоналу прямо пов'язана з якістю обслуговування клієнтів, рівнем продажів, залученістю працівників, їхньою лояльністю до компанії та усвідомленням власної ролі в досягненні спільних цілей.

Комунікативний підхід розглядає спілкування як одну з провідних умов професійної ефективності. Для керівника-менеджера комунікація є не другорядним засобом, а основним інструментом управління. Через спілкування керівник передає інформацію, координує роботу, формує завдання, мотивує працівників, вирішує конфлікти, здійснює контроль, проводить переговори та підтримує ділові контакти з партнерами й клієнтами. Тому комунікативні якості безпосередньо впливають на ефективність управлінської діяльності.

Комунікативна компетентність керівника охоплює вміння слухати співрозмовника, ставити уточнювальні запитання, чітко формулювати думки, аргументувати позицію, переконувати, розпізнавати емоційний стан іншої людини, адаптувати стиль спілкування до ситуації та підтримувати конструктивний діалог. У працях українських дослідників Л. М. Карамушки,

В. А. Семиченко й О. І. Бондарчук комунікативна компетентність розглядається як важлива складова професійної готовності фахівця до міжособистісної взаємодії в організації.

У міжнародній психології проблеми професійного спілкування й міжособистісної взаємодії вивчали К. Роджерс, Д. Гоулман, Е. Шейн і Г. Мінцберг. К. Роджерс наголошував на значенні емпатійного розуміння, прийняття та щирості у взаємодії з іншими людьми. Д. Гоулман пов’язував ефективність комунікації з розвитком емоційного інтелекту, тобто здатністю людини усвідомлювати власні емоції, регулювати їх і враховувати емоційний стан інших. Е. Шейн аналізував комунікацію в контексті організаційної культури, а Г. Мінцберг розглядав інформаційні й міжособистісні ролі менеджера як важливу складову управлінської діяльності.

Для керівника-менеджера у сфері торгівлі особливе значення має товариськість. Вона проявляється у здатності легко встановлювати контакт, підтримувати професійні зв’язки, активно взаємодіяти з людьми та створювати атмосферу довіри. Однак товариськість не можна зводити лише до зовнішньої відкритості чи схильності до розмов. У професійному контексті вона передбачає цілеспрямоване, змістовне й результативне спілкування, орієнтоване на досягнення робочих цілей.

Суттєвим компонентом ефективної комунікації є емпатія. Вона допомагає керівникові краще розуміти потреби, переживання, мотиви й очікування інших людей. У торговельній діяльності емпатія важлива як у взаємодії з клієнтами, так і в управлінні персоналом. Менеджер, який здатний до емпатійного розуміння, краще помічає причини незадоволення працівників, точніше оцінює психологічний клімат у колективі, ефективніше запобігає конфліктам і добирає адекватні способи мотивації.

Емпатію доцільно розглядати як багатокомпонентне явище. Її емоційний компонент пов’язаний зі здатністю співпереживати; когнітивний — із розумінням позиції іншої людини; поведінковий — із готовністю підтримати, допомогти або конструктивно відреагувати на стан співрозмовника. Такий

підхід дає підстави розглядати емпатію не тільки як моральну чи емоційну якість, а й як професійно важливий ресурс керівника-менеджера.

Діяльнісний підхід дає змогу оцінювати особистісні якості не ізольовано, а через їхній прояв у конкретній професійній діяльності. З цієї позиції якості керівника мають аналізуватися відповідно до змісту його посадових функцій, організаційних завдань, умов праці та специфіки торговельної компанії. Наприклад, комунікабельність важлива для багатьох професій, але для менеджера торговельної сфери вона набуває особливої ваги, оскільки його робота передбачає постійну взаємодію з клієнтами, персоналом, партнерами й керівництвом.

Системний підхід дозволяє розглядати особистість керівника як цілісне утворення, у якому окремі якості взаємопов’язані між собою. Професійна успішність не може забезпечуватися лише однією характеристикою, наприклад високим інтелектом, лідерством або комунікабельністю. Вона формується завдяки поєднанню мотивації, компетентності, відповідальності, емоційної стійкості, комунікативності, ціннісної зрілості, здатності до саморегуляції та готовності до розвитку. Тому професійно важливі якості керівника доцільно досліджувати саме як систему.

Окремої уваги потребує компетентнісний підхід. У його межах акцент робиться не лише на наявності знань, а й на здатності застосовувати їх у реальних професійних ситуаціях. Компетентність керівника включає управлінські знання, організаторські вміння, здатність аналізувати інформацію, приймати рішення, координувати роботу персоналу, ефективно комунікувати, дотримуватися етичних норм і розвивати професійний потенціал. Для торговельної компанії особливо значущими є також клієнтоорієнтованість, розуміння ринку, знання психології споживача, навички роботи з персоналом і готовність діяти в умовах конкуренції.

Отже, вплив особистісних якостей на професійну успішність керівника-менеджера доцільно аналізувати через комплекс взаємопов’язаних підходів: особистісний, мотиваційний, комунікативний, діяльнісний, системний і

компетентнісний. Кожен із них розкриває окремий аспект проблеми, проте лише їх поєднання дає змогу сформувати цілісне уявлення про психологічні чинники ефективної управлінської діяльності в торговельній компанії.

1.5. Умови та чинники ефективної діяльності керівника-менеджера у торговельній компанії.

Ефективність діяльності керівника-менеджера у торговельній компанії формується під впливом багатьох чинників, які мають як внутрішній, так і зовнішній характер. До внутрішніх належать індивідуально-психологічні особливості керівника: мотивація, цінності, самооцінка, професійна компетентність, комунікативні здібності, емоційна стійкість, стиль прийняття рішень, рівень самоконтролю та здатність до адаптації. До зовнішніх чинників належать організаційна культура, структура компанії, система управління, умови праці, стиль вищого керівництва, соціально-психологічний клімат, конкурентне середовище, вимоги клієнтів і динаміка ринку.

Внутрішнє організаційне середовище є важливою передумовою професійної результативності менеджера. Воно охоплює організаційну політику, структуру підпорядкування, систему винагород і санкцій, правила комунікації, розподіл повноважень, доступність ресурсів, характер взаємодії в колективі та можливості професійного розвитку. Якщо внутрішнє середовище є прозорим, справедливим і підтримувальним, керівнику легше планувати роботу, координувати діяльність персоналу та досягати поставлених цілей.

Вагому роль у професійній ефективності відіграє організаційна культура. Е. Шейн визначав її як систему спільних уявлень, норм і цінностей, що впливають на поведінку працівників. У торговельній компанії організаційна культура визначає стиль обслуговування клієнтів, ставлення до якості роботи, готовність персоналу до співпраці, рівень відповідальності та здатність команди діяти узгоджено. Коли особисті цінності менеджера

узгоджуються з цінностями компанії, його поведінка стає більш послідовною, а управлінські рішення — більш зрозумілими для колективу.

Соціально-психологічна культура керівника також є важливим чинником ефективності. Вона включає здатність до самопізнання, розуміння мотивів і поведінки інших людей, регуляції власних емоцій, конструктивної взаємодії та запобігання конфліктам. Менеджер із високою соціально-психологічною культурою краще усвідомлює власні сильні й слабкі сторони, точніше оцінює ситуацію в колективі, уникає необґрунтованих стереотипів і підтримує сприятливу робочу атмосферу.

Сучасний керівник часто працює в умовах невизначеності. Зміни ринкової ситуації, коливання попиту, конкуренція, нестабільність поведінки споживачів і внутрішні організаційні проблеми ускладнюють процес прийняття рішень. Д. Канеман і А. Тверскі довели, що в умовах невизначеності люди можуть використовувати когнітивні спрощення, які іноді призводять до помилкових оцінок. Тому ефективний менеджер має розвивати критичне мислення, перевіряти інформацію, порівнювати альтернативи, оцінювати ризики та усвідомлювати можливі упередження у власних судженнях.

Чинники, що впливають на професійну результативність керівника, можна умовно поділити на три групи: соціально-демографічні, професійно-компетентнісні та психологічні. Соціально-демографічні характеристики охоплюють вік, освіту, досвід роботи, сімейний стан і соціальний контекст розвитку особистості. Однак ці ознаки не слід вважати визначальними. Вони можуть створювати певні передумови професійної поведінки, але не гарантують ані успішності, ані неуспішності. Значно важливішими є компетентність, мотивація, ціннісна зрілість, відповідальність і здатність до навчання.

Варто наголосити, що професійна ефективність керівника не повинна оцінюватися крізь призму статі, походження або інших формальних характеристик. Стереотипне мислення у кадровій і управлінській практиці може призводити до помилкових рішень, обмеження професійного розвитку

працівників і зниження якості управління. Об’єктивнішим є підхід, за якого оцінюються реальні компетентності, результати діяльності, здатність до адаптації, відповідальність і відповідність посадовим вимогам.

Професійно-компетентнісні чинники включають знання, уміння, навички, здібності та готовність до постійного навчання. Компетентність керівника проявляється у здатності аналізувати ситуацію, планувати роботу, приймати рішення, розподіляти завдання, координувати діяльність персоналу, оцінювати результати, вести переговори та підтримувати взаємодію з клієнтами. Вона формується завдяки освіті, практичному досвіду, професійному навчанню, тренінгам і саморозвитку.

Здібності менеджера можуть мати інтелектуальний, комунікативний, організаторський, емоційний і творчий характер. Інтелектуальні здібності допомагають аналізувати інформацію та прогнозувати наслідки управлінських рішень. Комунікативні забезпечують ефективну взаємодію з людьми. Організаторські дають змогу структурувати діяльність колективу. Емоційні допомагають регулювати власний стан і краще розуміти переживання інших. Творчі здібності сприяють пошуку нових рішень у нестандартних ситуаціях.

До психологічних чинників ефективності належать самооцінка, локус контролю, мотивація досягнення, ставлення до ризику, самоконтроль, система цінностей, професійні установки та здатність до адаптації. Самооцінка впливає на впевненість керівника, його готовність брати відповідальність, реагувати на критику та діяти у складних умовах. Занижена самооцінка може призводити до нерішучості й уникання відповідальності, тоді як надмірно завищена — до ігнорування помилок, критики та альтернативних думок.

Локус контролю, описаний Дж. Роттером, є важливою характеристикою професійної поведінки. Особи з внутрішнім локусом контролю схильні вважати, що результати їхньої діяльності залежать насамперед від власних дій, рішень і зусиль. Вони частіше виявляють ініціативу, відповідальність і прагнення впливати на ситуацію. Особи із зовнішнім локусом контролю частіше пояснюють події випадковістю, зовнішніми обставинами або діями

інших людей, що може знижувати їхню активність у професійному середовищі.

Для керівника торговельної компанії внутрішній локус контролю має особливе значення, оскільки його діяльність пов’язана з необхідністю приймати рішення, впливати на персонал, відповідати за результати продажів і діяти в умовах конкуренції. Водночас професійно зрілий менеджер має поєднувати відповідальність із реалістичним баченням ситуації: він повинен визнавати власний вплив на результат, але не ігнорувати об’єктивні зовнішні чинники.

Мотивація досягнення є одним із провідних психологічних чинників ефективності. Керівник із високою орієнтацією на результат прагне якісно виконувати завдання, ставить конкретні цілі, шукає шляхи підвищення ефективності та розглядає труднощі як професійний виклик. Такий менеджер зазвичай зацікавлений у завданнях помірної складності, де результат залежить від його зусиль, професійної підготовки й організованості.

Ставлення до ризику також істотно впливає на управлінську поведінку. У торговельній сфері ризик є невід’ємною частиною діяльності, адже рішення щодо асортименту, ціноутворення, маркетингових заходів, роботи з клієнтами чи персоналом не завжди мають гарантований результат. Ефективний менеджер не повинен повністю уникати ризику, але й не має діяти імпульсивно. Оптимальною є здатність до обґрунтованого ризику, що передбачає аналіз інформації, оцінку можливих наслідків і вибір найбільш доцільного варіанта дій.

Негативним чинником управлінської діяльності може бути догматизм. Він проявляється в надмірній упевненості у власній правоті, небажанні переглядати попередні рішення та несприйнятті альтернативних думок. У динамічному торговельному середовищі така риса обмежує гнучкість, ускладнює впровадження змін і може призводити до напруження у взаємодії з персоналом. На відміну від цього, ефективний керівник має бути відкритим до зворотного зв’язку, нової інформації та коригування власної позиції.

Самомоніторинг, або здатність оцінювати ситуацію та регулювати поведінку відповідно до її вимог, є важливою умовою професійної гнучкості. Менеджер із розвиненим самомоніторингом здатний адаптувати стиль спілкування до різних людей і обставин, змінювати поведінкові стратегії, контролювати враження, яке він справляє на інших, і підтримувати конструктивну взаємодію в різних організаційних ситуаціях.

Система цінностей керівника є внутрішньою основою його професійної поведінки. Якщо цінності є чіткими, усвідомленими й несуперечливими, менеджер діє більш послідовно, відповідально та передбачувано. Якщо ж ціннісні орієнтації нечіткі або суперечливі, поведінка може ставати нестійкою, ситуативною і залежною від зовнішнього тиску. Для керівника важливими є такі цінності, як відповідальність, чесність, професіоналізм, повага до людей, якість роботи, розвиток і командна взаємодія.

Узгодженість особистих цінностей менеджера з цінностями організації є важливою умовою професійної ефективності. Якщо керівник поділяє стратегічні цілі компанії, приймає її місію та підтримує корпоративні норми, він з більшою ймовірністю буде залученим до роботи й відповідально ставитиметься до результатів. Натомість розбіжність між особистими переконаннями та організаційною культурою може спричиняти внутрішнє напруження, конфлікти й зниження мотивації.

На професійну результативність менеджера впливає також задоволеність працею. Вона відображає емоційно-оцінне ставлення людини до роботи, умов праці, винагороди, змісту професійних завдань, стосунків із колегами, перспектив розвитку та стилю керівництва. Працівники, які задоволені своєю роботою, зазвичай виявляють вищу залученість, відповідальність і готовність докладати додаткових зусиль.

Серед основних чинників задоволеності працею можна виокремити справедливу оплату, змістовність роботи, можливість кар’єрного й професійного зростання, підтримку з боку керівництва, доброзичливі стосунки з колегами, комфортні умови праці та визнання досягнень. Для

менеджера торговельної компанії важливо не лише самому бути задоволеним професійною діяльністю, а й розуміти, які чинники впливають на задоволеність підлеглих, оскільки це пов’язано з плинністю кадрів, якістю обслуговування клієнтів і результативністю продажів.

Окреме місце серед чинників ефективності посідає організаційна прихильність. Дж. Мейєр і Н. Аллен виокремили три її компоненти: афективну, нормативну та продовжувальну. Афективна прихильність пов’язана з емоційною прив’язаністю до організації; нормативна — з відчуттям морального обов’язку залишатися в компанії; продовжувальна — з усвідомленням можливих втрат у разі звільнення. Найбільш цінною для організації є афективна прихильність, оскільки вона ґрунтується на внутрішньому прийнятті цілей і цінностей компанії.

Формування прихильності працівників залежить від змісту роботи, можливостей професійного розвитку, справедливості управлінських рішень, рівня робочого стресу, інформованості персоналу, залучення до прийняття рішень і якості взаємодії з керівником. Менеджер, який підтримує відкриту комунікацію, визнає внесок працівників, створює умови для розвитку й демонструє справедливість, сприяє зростанню лояльності персоналу.

У торговельній компанії професійна ефективність керівника значною мірою залежить від здатності працювати в умовах високого темпу, емоційного навантаження та постійної взаємодії з клієнтами. Тому особливого значення набувають стресостійкість, профілактика професійного вигорання, навички конструктивного вирішення конфліктів, уміння підтримувати позитивний соціально-психологічний клімат і здатність швидко реагувати на зміни.

Отже, ефективність діяльності керівника-менеджера у торговельній компанії визначається сукупністю організаційних, професійно-компетентнісних і психологічних чинників. До найбільш значущих належать організаційна культура, внутрішнє середовище компанії, професійна компетентність, мотивація, комунікативні здібності, самооцінка, локус контролю, система цінностей, ставлення до ризику, самомоніторинг,

задоволеність працею та організаційна прихильність. Їхнє поєднання визначає здатність керівника ефективно управляти персоналом, досягати комерційних результатів, підтримувати якісну взаємодію з клієнтами та забезпечувати стабільний розвиток торговельної компанії.

1.6. Професійно важливі якості менеджера з продажу.

Професійна діяльність менеджера з продажу належить до тих видів праці, у яких результат значною мірою залежить не лише від спеціальних знань, а й від особистісних характеристик фахівця. У сфері торгівлі менеджер є безпосереднім посередником між компанією, товаром або послугою та клієнтом. Саме він формує перше враження про організацію, презентує її переваги, підтримує ділові контакти, переконує потенційних покупців і сприяє досягненню комерційних результатів.

На відміну від багатьох інших професій, діяльність менеджера з продажу не має вузько визначеної освітньої траєкторії. У сучасних умовах роботодавці звертають увагу не лише на диплом, а й на практичні навички, здатність до навчання, знання специфіки ринку, володіння техніками продажу, комунікативну культуру та особистісну готовність до роботи з людьми. Профільна освіта, знання іноземних мов, цифрова грамотність і розуміння особливостей товару або послуги є важливими перевагами, однак вони не замінюють професійно важливих якостей, без яких ефективна діяльність у сфері продажів є ускладненою.

У працях українських дослідників Л. М. Карамушки, В. А. Семиченко, О. І. Бондарчук, О. М. Кокуна, С. Д. Максименка, І. Д. Беха, В. О. Моляко підкреслюється значення особистісної зрілості, комунікативної компетентності, мотивації, саморегуляції та професійного розвитку людини. Ці характеристики є особливо важливими для менеджера з продажу, адже його професійна успішність залежить від здатності встановлювати контакт,

розуміти потреби клієнта, зберігати емоційну стійкість і діяти відповідально в умовах конкуренції.

Міжнародні дослідники П. Друкер, Г. Мінцберг, Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Мак-Клелланд, Д. Гоулман, А. Бандура, К. Роджерс, Р. Чалдіні, Дж. Маєр і П. Саловей також наголошували на важливості управлінської компетентності, мотивації досягнення, емоційного інтелекту, соціального впливу, клієнтоорієнтованості та здатності до ефективної міжособистісної взаємодії. Їхні підходи дозволяють розглядати менеджера з продажу як фахівця, який поєднує професійну підготовку, комунікативну майстерність, психологічну гнучкість і орієнтацію на результат.

Однією з провідних якостей менеджера з продажу є комунікативність. Вона проявляється у здатності легко вступати в контакт, підтримувати ділову розмову, уважно слухати клієнта, ставити уточнювальні запитання і точно передавати інформацію. Комунікативність не слід ототожнювати лише з балакучістю або зовнішньою відкритістю. У професійному контексті вона означає вміння будувати цілеспрямоване спілкування, яке сприяє встановленню довіри, виявленню потреб клієнта та прийняттю взаємовигідного рішення.

Важливою якістю є відкритість до взаємодії. Менеджер з продажу має бути готовим до спілкування з різними категоріями клієнтів, швидко адаптуватися до їхнього стилю комунікації, демонструвати зацікавленість і підтримувати позитивний психологічний контакт. Відкритість допомагає зменшити дистанцію у спілкуванні, створити атмосферу довіри та сформувати у клієнта відчуття, що його потреби справді зрозумілі й важливі для компанії.

Не менш значущою є доброзичливість. Вона виявляється у поважному ставленні до клієнта, коректності, уважності, готовності допомогти та відсутності агресивного тиску. Доброзичлива позиція менеджера сприяє формуванню довіри, а довіра є однією з головних умов успішного продажу. Клієнт частіше погоджується на співпрацю тоді, коли відчуває не лише

професіоналізм продавця, а і його щиру зацікавленість у розв’язанні конкретної проблеми.

Важливою професійною якістю менеджера з продажу є емпатія. Вона дає змогу розуміти емоційний стан клієнта, його очікування, сумніви, приховані заперечення та мотивацію вибору. Емпатійний менеджер краще розпізнає настрій співрозмовника, швидше помічає зміну його ставлення до пропозиції та може своєчасно скоригувати власну поведінку. У роботі з клієнтами емпатія не означає надмірної емоційності; вона є професійним інструментом розуміння іншої людини [54; 55; 84].

До професійно важливих якостей належить також уміння переконувати. Успішний менеджер з продажу має не просто повідомляти інформацію про товар або послугу, а аргументовано показувати їхню цінність для конкретного клієнта. Переконливість базується на знанні продукту, розумінні потреб покупця, володінні техніками презентації, логічній аргументації та здатності відповідати на заперечення. При цьому ефективне переконання не повинно перетворюватися на маніпуляцію, оскільки довготривалі ділові відносини будуються на довірі й етичній взаємодії.

Важливою характеристикою є гнучкість поведінки. У сфері продажів менеджер постійно стикається з різними типами клієнтів, нестандартними ситуаціями, запереченнями, зміною ринкових умов і необхідністю швидко реагувати на нові обставини. Гнучкість дозволяє змінювати стратегію спілкування, добирати різні аргументи, адаптувати презентацію продукту й не втрачати професійної ефективності навіть у складних комунікативних ситуаціях.

Особливе значення має спостережливість. Менеджер з продажу повинен уважно стежити не лише за словами клієнта, а й за його невербальними реакціями: інтонацією, паузами, мімікою, жестами, зміною темпу мовлення. Такі ознаки допомагають краще зрозуміти зацікавленість, сумніви або внутрішній опір співрозмовника. Спостережливість дає змогу своєчасно помічати важливі деталі й будувати комунікацію більш точно.

Організаторські здібності також є важливою складовою професійної успішності менеджера з продажу. Вони проявляються у здатності планувати робочий день, систематизувати клієнтську базу, визначати пріоритети, контролювати етапи продажу, підтримувати регулярний контакт із партнерами та доводити справу до результату. Менеджер, який не володіє організованістю, може втрачати потенційних клієнтів, пропускати важливі домовленості й знижувати ефективність власної роботи.

До значущих якостей належить відповідальність. У професійній діяльності менеджер з продажу відповідає не лише за власні результати, а й за репутацію компанії, якість комунікації з клієнтом, точність переданої інформації та виконання домовленостей. Відповідальний фахівець не перекладає провину на зовнішні обставини, дотримується обіцянок, своєчасно реагує на запити та прагне підтримувати високий рівень сервісу.

Важливим чинником успішності є старанність. У продажах результат часто залежить від регулярності дій: повторних дзвінків, підтримання контакту, своєчасного надсилання інформації, контролю домовленостей, аналізу клієнтських потреб і завершення розпочатих процесів. Старанний менеджер не залишає роботу незавершеною, дотримується строків, системно працює з клієнтською базою та підтримує належний рівень самодисципліни.

Стресостійкість є однією з ключових психологічних якостей менеджера з продажу. Його робота часто пов’язана з відмовами, запереченнями, високими плановими показниками, конкуренцією, емоційно напруженим спілкуванням і необхідністю швидко приймати рішення. Стресостійкий фахівець здатний зберігати самовладання, не втрачати мотивації після невдач, контролювати емоції та конструктивно діяти навіть у складних ситуаціях.

Важливе місце посідає стабільність поведінки. Клієнтам і партнерам важливо взаємодіяти з фахівцем, який є передбачуваним, послідовним і надійним. Стабільність проявляється у дотриманні професійних стандартів, коректності, пунктуальності, відповідальному ставленні до домовленостей і

здатності підтримувати однаково високий рівень роботи незалежно від настрою чи зовнішніх обставин.

Однією з провідних якостей менеджера з продажу є прагнення до досягнення. Д. Мак-Клелланд підкреслював, що потреба в досягненні є важливим джерелом професійної активності. У сфері продажів ця якість проявляється у бажанні перевищувати попередні результати, працювати з новими клієнтами, удосконалювати техніки продажу, розвивати професійні навички та бачити в труднощах не перешкоду, а можливість для зростання.

Професіоналізм менеджера з продажу включає знання продукту, розуміння потреб цільової аудиторії, володіння техніками продажу, навички презентації, здатність працювати із запереченнями, уміння вести переговори та підтримувати довготривалі відносини з клієнтами. Важливим є також розуміння основ маркетингу, психології споживача, економіки, сервісу та ділової етики. Професійний менеджер продає не лише товар або послугу, а й цінність, яку клієнт отримує від співпраці з компанією.

Суттєву роль відіграє клієнтоорієнтованість. Вона означає здатність бачити ситуацію з позиції клієнта, розуміти його потреби, пропонувати релевантні рішення та будувати взаємодію не лише навколо факту продажу, а навколо довгострокового партнерства. Клієнтоорієнтований менеджер не прагне будь-якою ціною нав’язати продукт, а намагається знайти оптимальний варіант, який відповідатиме очікуванням покупця й можливостям компанії.

Важливою якістю є презентабельність. Вона включає не тільки охайний зовнішній вигляд, а й культуру мовлення, ділову поведінку, упевненість, тактовність і здатність справляти позитивне враження. У багатьох випадках менеджер з продажу є представником компанії в очах клієнта, тому його поведінка безпосередньо впливає на імідж організації [54; 55; 84].

Менеджер з продажу має володіти розвиненою усною комунікацією. Грамотне мовлення, чіткість формулювань, логічність викладу, здатність коротко й переконливо презентувати інформацію є важливими умовами професійної ефективності. Особливо це актуально у переговорах із

керівниками компаній-клієнтів, де кожне слово має бути точним, аргументованим і доречним.

Успішний фахівець із продажу має бути здатним до самонавчання. Ринок, поведінка споживачів, технології комунікації та інструменти продажу постійно змінюються. Тому менеджер повинен регулярно оновлювати знання, аналізувати власні помилки, вивчати нові підходи до роботи з клієнтами й удосконалювати професійні навички. Відкритість до навчання підвищує конкурентоспроможність фахівця та сприяє його професійному зростанню.

Не можна ігнорувати значення етичності в роботі менеджера з продажу. Ефективні продажі не повинні ґрунтуватися на обмані, тиску або маніпуляціях. Етичний менеджер чесно інформує клієнта про характеристики товару чи послуги, не приховує важливих умов співпраці, поважає право клієнта на вибір і дотримується домовленостей. Такий підхід сприяє формуванню довіри, повторних звернень і позитивної репутації компанії.

Окремо слід зазначити, що професійна ефективність менеджера з продажу не визначається статтю або віком. Вирішальне значення мають не формальні характеристики, а рівень професійної підготовки, комунікативна культура, мотивація, відповідальність, клієнтоорієнтованість, стресостійкість і здатність до результативної взаємодії. Стереотипні уявлення про те, що певна стать краще підходить для конкретного типу продажів, не можуть бути надійним критерієм професійного добору.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що професійно важливі якості менеджера з продажу становлять цілісну систему взаємопов’язаних характеристик. До неї належать комунікативність, відкритість, доброзичливість, емпатія, переконливість, гнучкість поведінки, спостережливість, організаторські здібності, відповідальність, старанність, стресостійкість, стабільність, прагнення до досягнення, професіоналізм, клієнтоорієнтованість, презентабельність, етичність і готовність до саморозвитку.

Отже, менеджер з продажу є не просто працівником, який реалізує товар або послугу. Він виступає представником компанії, комунікатором, консультантом, переговорником і носієм її ділової репутації. Саме тому розвиток професійно важливих якостей є необхідною умовою його успішної діяльності, підвищення результативності продажів і зміцнення конкурентних позицій торговельної компанії.

Висновки до розділу 1

Отже, теоретичний аналіз проблеми професійно важливих якостей керівника-менеджера дає змогу стверджувати, що ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить не лише від рівня професійної підготовки, досвіду роботи чи посадових повноважень, а й від комплексу індивідуально-психологічних характеристик особистості. Менеджер у сучасній організації виступає не тільки виконавцем управлінських функцій, а й організатором колективної діяльності, координатором міжособистісної взаємодії, мотиватором персоналу та суб'єктом прийняття відповідальних рішень.

У межах психологічної моделі ефективного керівника-менеджера доцільно виокремлювати кілька взаємопов'язаних груп професійно важливих якостей: мотиваційно-вольові, інтелектуальні, комунікативні, організаторські, емоційно-регулятивні та морально-етичні. Кожна з цих груп виконує важливу функцію в забезпеченні успішної професійної діяльності. Інтелектуальні якості дають змогу аналізувати інформацію, бачити причинно-наслідкові зв'язки, прогнозувати розвиток ситуації та приймати обґрунтовані рішення. Комунікативні характеристики забезпечують ефективну взаємодію з підлеглими, клієнтами, партнерами й керівництвом. Організаторські здібності допомагають планувати роботу, розподіляти завдання, координувати діяльність персоналу та контролювати досягнення результатів.

Особливе значення в структурі професійно важливих якостей керівника мають мотиваційно-вольові характеристики. Саме вони визначають

цілеспрямованість менеджера, його наполегливість, відповідальність, готовність долати труднощі, здатність діяти в умовах невизначеності та приймати рішення навіть за браку повної інформації. Мотиваційно-вольова сфера є своєрідною регулятивною основою управлінської діяльності, оскільки забезпечує самоконтроль, внутрішню організованість і здатність впливати на діяльність інших людей.

Важливим компонентом психологічної готовності менеджера до професійної діяльності є емоційна стійкість. Робота керівника часто супроводжується стресовими ситуаціями, необхідністю швидко реагувати на проблеми, конфлікти, зміни ринку, претензії клієнтів або труднощі в роботі персоналу. Тому здатність зберігати самовладання, контролювати власні емоції, не допускати імпульсивних рішень і підтримувати конструктивну атмосферу в колективі є однією з важливих умов ефективного управління.

У процесі теоретичного аналізу було встановлено, що сучасний керівник-менеджер має поєднувати професійну компетентність із розвиненими особистісними якостями. До найбільш значущих характеристик належать лідерські здібності, комунікабельність, відповідальність, організованість, рішучість, стресостійкість, працьовитість, ініціативність, гнучкість мислення, чесність, тактовність, оптимізм, здатність до співпраці та готовність до саморозвитку. Саме поєднання цих рис дає змогу менеджеру ефективно реалізовувати управлінські функції, підтримувати продуктивні відносини в колективі та досягати поставлених цілей.

Окрему роль у професійній успішності менеджера відіграють лідерські й організаторські здібності. Керівник повинен не лише формально розподіляти обов’язки, а й бути особою, здатною надихати працівників, формувати довіру, підтримувати ініціативу, спрямовувати зусилля колективу на досягнення спільного результату. Ефективне лідерство передбачає вміння поєднувати вимогливість із повагою до особистості працівника, контроль — із підтримкою, а орієнтацію на результат — із розумінням людського чинника.

Значущою умовою успішної управлінської діяльності є також морально-етична зрілість керівника. Чесність, справедливість, порядність, дотримання професійної етики та повага до підлеглих формують довіру до менеджера й позитивно впливають на психологічний клімат у колективі. Якщо керівник демонструє грубість, нетактовність, авторитарність або зневажливе ставлення до працівників, це знижує мотивацію персоналу, послаблює командну взаємодію та негативно позначається на результатах роботи організації.

Для керівника-менеджера торговельної компанії особливо важливими є комунікативна компетентність, клієнтоорієнтованість, уміння працювати з людьми, здатність швидко адаптуватися до змін і підтримувати ефективну роботу персоналу в умовах конкуренції. Торговельна сфера вимагає від менеджера постійної взаємодії з клієнтами, партнерами та працівниками, тому професійна успішність у цій галузі значною мірою залежить від уміння будувати конструктивні ділові контакти, переконувати, домовлятися, вирішувати конфлікти та підтримувати позитивний імідж компанії.

Водночас сучасний менеджер має бути творчою, гнучкою та відкритою до нового особистістю. Уміння нестандартно мислити, знаходити нові способи розв’язання проблем, використовувати інноваційні підходи в управлінні персоналом і організації роботи є важливою передумовою ефективності в умовах динамічного ринку. Менеджер, який здатний навчатися, переосмислювати власний досвід і вдосконалювати стиль управління, має більше можливостей для професійного зростання та досягнення високих результатів.

Таким чином, професійно важливі якості керівника-менеджера є складною цілісною системою, що охоплює інтелектуальні, мотиваційні, вольові, комунікативні, організаторські, емоційні та морально-етичні характеристики. Їхній розвиток забезпечує здатність керівника ефективно організовувати діяльність колективу, приймати відповідальні рішення, підтримувати ділову комунікацію, управляти конфліктами, мотивувати працівників і досягати стратегічних цілей організації. Отже, без належного

рівня сформованості цих якостей успішна професійна діяльність менеджера, особливо в умовах торговельної компанії, є значно ускладненою.

У першому розділі було проаналізовано наукові підходи до пояснення впливу особистісних якостей на професійну успішність керівника-менеджера. Встановлено, що ефективність управлінської діяльності доцільно розглядати крізь поєднання особистісного, мотиваційного, комунікативного, діяльнісного, системного та компетентнісного підходів.

Визначено, що професійна ефективність менеджера у торговельній компанії формується під впливом організаційних, професійно-компетентнісних і психологічних чинників. Серед них особливе значення мають організаційна культура, комунікативна компетентність, мотивація досягнення, емоційна стійкість, відповідальність, система цінностей, локус контролю та здатність діяти в умовах невизначеності.

Розкрито специфіку діяльності менеджера з продажу як фахівця, який поєднує функції комунікатора, консультанта, організатора, переговорника та представника компанії. Показано, що для цієї професійної ролі особливо важливими є клієнтоорієнтованість, доброзичливість, емпатія, переконливість, гнучкість поведінки, стресостійкість, організованість, етичність і готовність до саморозвитку.

Отже, теоретико-методологічний аналіз підтвердив необхідність емпіричного вивчення професійно важливих якостей керівників-менеджерів не ізольовано, а як цілісної системи характеристик, що впливають на реальну професійну результативність у торговельній компанії.

РОЗДІЛ ІІ
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВИХ ЯКОСТЕЙ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКІВ-МЕНЕДЖЕРІВ У ТОРГОВЕЛЬНІЙ КОМПАНІЇ

2.1. Мета, завдання та організація емпіричного дослідження.

Емпіричне дослідження було спрямоване на виявлення професійно важливих якостей особистості керівників-менеджерів торговельної компанії та визначення того, які з цих якостей найбільшою мірою пов’язані з результативністю професійної діяльності. Логіка дослідження ґрунтувалася на припущенні, що управлінська ефективність у сфері торгівлі зумовлюється не окремою рисою, а комплексом взаємопов’язаних особистісних, мотиваційних, комунікативних та емоційно-регулятивних характеристик.

Метою емпіричного етапу було встановити структуру професійно важливих якостей керівників-менеджерів торговельної компанії, проаналізувати взаємозв’язки між психологічними показниками та інтегральним показником професійної ефективності, а також визначити предиктори, які статистично пояснюють варіативність результативності менеджерів.

Відповідно до мети було визначено такі завдання: сформувати вибірку респондентів; дібрати психодіагностичний інструментарій без використання російських авторських методик; провести діагностику особистісних, мотиваційних, комунікативних і емоційно-регулятивних характеристик; здійснити описовий, порівняльний, кореляційний та регресійний аналіз; сформулювати психологічну інтерпретацію отриманих результатів і практичні орієнтири для розвитку менеджерів.

Вибірку становили 70 респондентів, які працюють у сфері торгівлі та продажів і виконують функції менеджерів або керівників напрямів. До вибірки було включено 35 чоловіків і 35 жінок віком від 20 до 37 років. Середній вік

респондентів становив 28,6 року, стандартне відхилення — 4,8 року. Стаж роботи у сфері продажів та управління персоналом коливався від 1 до 13 років, середнє значення становило 4,9 року при стандартному відхиленні 2,9 року.

Критеріями включення до вибірки були: наявність досвіду роботи у торговельній компанії; безпосередня участь у продажах, роботі з клієнтами або координації персоналу; відповідальність за індивідуальні чи командні показники; добровільна згода на участь у дослідженні. Усі респонденти були поінформовані про дослідницький характер збору даних, конфіденційність відповідей і використання результатів лише в узагальненому вигляді.

Таблиця 2.1

Соціально-демографічна характеристика вибірки

Показник	**Значення**
Загальна кількість респондентів	70 осіб
Чоловіки	35 осіб (50,0 %)
Жінки	35 осіб (50,0 %)
Вік	20–38 років; M = 28,6; SD = 4,8
Стаж роботи у сфері продажів / управління	1–13 років; M = 4,9; SD = 2,9
Тип діяльності	продажі, клієнтська взаємодія, координація персоналу

Примітка. M — середнє арифметичне; SD — стандартне відхилення.

Для оцінювання професійної ефективності було використано інтегральний показник результативності менеджера. Він формувався на основі чотирьох складових: виконання плану продажів, якість клієнтської взаємодії, оцінка діяльності з боку безпосереднього керівництва та дотримання організаційних стандартів роботи. Показник було нормовано у шкалі від 0 до 100 балів, де вищий бал означав вищу професійну ефективність.

2.2. Методи та психодіагностичний інструментарій дослідження.

Для досягнення мети дослідження було використано комплекс теоретичних, емпіричних і статистичних методів. До теоретичних методів належали аналіз, узагальнення та систематизація наукових джерел. Емпіричний блок включав психодіагностичне тестування, анкетування, бесіду та аналіз професійних показників. Статистична обробка охоплювала описову статистику, перевірку розподілів, порівняльний аналіз, кореляційний аналіз і множинну лінійну регресію.

Для оцінювання особистісних характеристик було використано п’ятифакторну модель особистості Big Five / BFI-2-S, що дає змогу визначити екстраверсію, доброзичливість, сумлінність, емоційну стабільність і відкритість до досвіду. Для вивчення комунікативної компетентності застосовано Social Skills Inventory Р. Ріджіо. Емпатійні характеристики оцінювалися за допомогою Interpersonal Reactivity Index М. Девіса. Мотивація досягнення аналізувалася на основі Achievement Motivation Inventory Г. Шулера, Дж. Торнтона, А. Фрінтрупа і Р. Мюллера.

Готовність до обґрунтованого ризику визначалася за шкалою DOSPERT Е. Вебер, А. Блейс і Н. Бетц. Суб’єктивна відповідальність та інтернальність оцінювалися за шкалою локусу контролю Дж. Роттера в адаптованому україномовному варіанті. Для оцінювання емоційного інтелекту використано Wong and Law Emotional Intelligence Scale, що дозволяє вивчати усвідомлення власних емоцій, розуміння емоцій інших людей, регуляцію емоцій і використання емоційної інформації у діяльності.

У статистичній обробці даних використовувалися такі показники: середнє арифметичне, стандартне відхилення, мінімальні та максимальні значення, коефіцієнт рангової кореляції Спірмена, коефіцієнти множинної регресії, коефіцієнт детермінації R^2, скоригований R^2, F-критерій моделі та рівень статистичної значущості p. Оскільки частина психодіагностичних

показників має порядковий характер, для виявлення взаємозв’язків було обрано саме коефіцієнт Спірмена. Для регресійного аналізу було використано стандартизовані показники основних психологічних змінних.

Перед побудовою регресійної моделі перевірялася відсутність надмірної мультиколінеарності між предикторами. Значення VIF для змінних, включених у модель, не перевищували 2,1, що дозволяє вважати мультиколінеарність прийнятною. Залишки моделі мали близький до нормального розподіл, тому застосування множинної лінійної регресії для пояснення інтегрального показника професійної ефективності є методологічно допустимим. Водночас кореляційно-регресійний дизайн дає змогу встановлювати статистичні зв’язки й прогностичні асоціації, але не доводить прямої причинно-наслідкової залежності між психологічними якостями та професійною ефективністю.

2.3. Первинний описовий аналіз результатів емпіричного дослідження.

Первинний аналіз результатів засвідчив, що більшість респондентів мають середній або вищий за середній рівень розвитку професійно важливих якостей. Найвищі середні показники отримано за шкалами мотивації досягнення, комунікативної компетентності та сумлінності. Це узгоджується зі специфікою діяльності менеджера торговельної компанії, оскільки робота у сфері продажів потребує орієнтації на результат, відповідального ставлення до завдань, здатності підтримувати активну комунікацію та виконувати домовленості з клієнтами.

Середній рівень емпатії можна розглядати як професійно доцільний. Він свідчить про здатність менеджерів розуміти емоційний стан клієнтів і працівників, однак не втрачати раціональності та професійної дистанції. Помірна готовність до ризику також є позитивною ознакою, адже торговельна діяльність потребує рішучості й ініціативності, але не передбачає імпульсивних або необґрунтованих управлінських рішень.

Інтегральний показник професійної ефективності в середньому становив 77,1 бала зі 100 можливих. Це свідчить про достатньо високий рівень результативності вибірки, що є логічним з огляду на включення до дослідження працівників, які вже виконують управлінські або менеджерські функції у торговельній компанії.

Зведені описові статистики продубльовано в додатку Д для полегшення перевірки емпіричних результатів.

Таблиця 2.2

Описова статистика основних змінних дослідження

Показник	M	SD	Min	Max
Комунікативна компетентність	72,8	8,4	51	92
Емпатія	65,7	9,2	42	85
Мотивація досягнення	78,5	7,6	58	95
Емоційна стабільність	68,9	8,6	45	88
Сумлінність / відповідальність	74,7	7,3	56	93
Відкритість до досвіду	70,9	8,0	49	90
Готовність до обґрунтованого ризику	60,1	10,0	35	83
Інтернальний локус контролю	68,3	8,5	45	87
Емоційний інтелект	71,6	8,1	50	91
Професійна ефективність	77,1	8,9	55	96

Примітка. Показники подані у нормованій шкалі 0–100 балів.

Описове зіставлення показників чоловіків і жінок засвідчило, що обидві групи мають достатній рівень професійно важливих якостей. У жінок дещо вищими були середні показники емпатії та комунікативної відкритості, тоді як у чоловіків — середній показник готовності до обґрунтованого ризику. Оскільки ці відмінності мають описовий характер і не є предметом основної

гіпотези, вони не можуть бути підставою для висновків про перевагу певної групи. Професійна ефективність у цьому дослідженні інтерпретується як результат поєднання мотивації, відповідальності, комунікативної компетентності, саморегуляції та реальних професійних показників.

Для наочності результати первинного описового аналізу подано на рис. 2.1–2.2.



Рис. 2.1. Структура вибірки за статтю

У межах вибірки також простежувалася тенденція: респонденти з більшим стажем роботи частіше демонстрували вищі показники емоційної стабільності, інтернального локусу контролю та впевненості у прийнятті рішень. Це дає підстави розглядати професійний досвід як один із ресурсів саморегуляції та управлінської зрілості, однак не як єдиний або визначальний чинник ефективності.

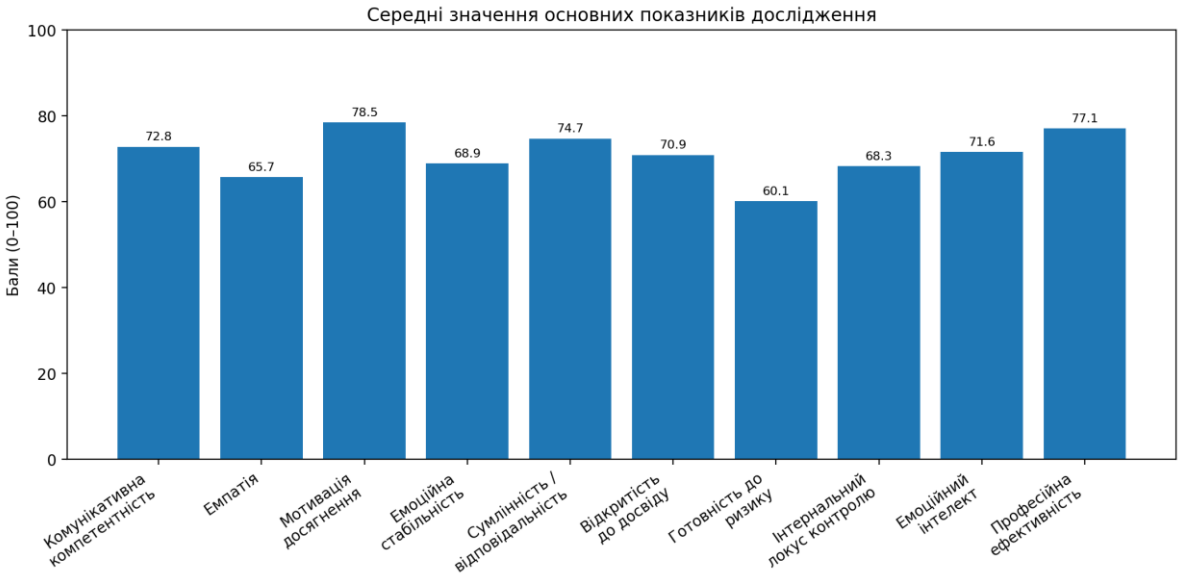


Рис. 2.2. Середні значення основних показників дослідження

Аналіз середніх значень основних показників дослідження свідчить, що у вибірці респондентів найбільш вираженими є мотивація досягнення — 78,5 бала, професійна ефективність — 77,1 бала та сумлінність / відповідальність — 74,7 бала. Це вказує на те, що керівники-менеджери торговельної компанії загалом орієнтовані на результат, відповідально ставляться до виконання професійних завдань і демонструють достатньо високий рівень результативності.

Досить високими також є показники комунікативної компетентності — 72,8 бала, емоційного інтелекту — 71,6 бала та відкритості до досвіду — 70,9 бала. Це підтверджує важливість здатності менеджерів ефективно взаємодіяти з клієнтами й персоналом, адаптуватися до змін і використовувати емоційну інформацію у професійній діяльності.

Показники емоційної стабільності — 68,9 бала, інтернального локусу контролю — 68,3 бала та емпатії — 65,7 бала перебувають на середньому або вищому за середній рівні. Це свідчить про достатню здатність респондентів до саморегуляції, відповідального ставлення до результатів власної діяльності та розуміння емоційних станів інших людей.

Найнижчим серед досліджуваних показників є готовність до ризику — 60,1 бала. Це може свідчити про те, що менеджери схильні до обережного,

зваженого прийняття рішень і не демонструють надмірної імпульсивності в умовах невизначеності. Для торговельної сфери така особливість є методологічно зрозумілою, оскільки ефективна управлінська діяльність потребує не ризику як самоцілі, а здатності приймати обґрунтовані рішення.

Отже, загальний профіль вибірки характеризується переважанням мотиваційно-вольових, комунікативних і відповідально-організаційних якостей, що підтверджує їхню значущість для професійної ефективності керівників-менеджерів у торговельній компанії.

2.4. Кореляційний аналіз професійно важливих якостей керівників-менеджерів.

Для виявлення взаємозв’язків між психологічними характеристиками та професійною ефективністю було застосовано коефіцієнт рангової кореляції Спірмена. Аналіз проводився на загальній вибірці n = 70. Як залежний критерій було використано інтегральний показник професійної ефективності, що відображав виконання планових показників, якість взаємодії з клієнтами, оцінку керівництва та дотримання організаційних стандартів.

Кореляційний аналіз показав, що професійна ефективність має статистично значущі позитивні зв’язки з мотивацією досягнення, комунікативною компетентністю, сумлінністю, емоційною стабільністю, емоційним інтелектом та інтернальним локусом контролю. Це означає, що більш результативні менеджери зазвичай краще орієнтовані на досягнення, ефективніше взаємодіють із людьми, відповідальніше ставляться до виконання завдань, краще регулюють емоційні стани та більше пов’язують результат роботи з власними діями.

Помірна готовність до обґрунтованого ризику має позитивний, але слабший зв’язок із результативністю. Це підтверджує важливість саме зваженої ініціативності, а не імпульсивного ризику. Оскільки окремі методики

діагностики тривожності та мотивації уникнення невдач у дослідженні не застосовувалися, ці показники не включалися до статистичних таблиць і висновків.

Таблиця 2.3

Зв'язок професійної ефективності з психологічними показниками менеджерів

Показник	r_s з професійною ефективністю	p
Мотивація досягнення	0,58**	<0,001
Комунікативна компетентність	0,51**	<0,001
Сумлінність / відповідальність	0,47**	<0,001
Емоційна стабільність	0,43**	<0,001
Емоційний інтелект	0,41**	<0,001
Інтернальний локус контролю	0,36**	0,002
Емпатія	0,32*	0,007
Відкритість до досвіду	0,29*	0,015
Готовність до обґрунтованого ризику	0,27*	0,024
Вік	0,26*	0,030
Стаж роботи	0,31*	0,009

*Примітка. r_s — коефіцієнт рангової кореляції Спірмена; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.*

Найсильніший зв'язок було виявлено між професійною ефективністю та мотивацією досягнення ($r_s = 0,58$; $p < 0,001$). Це підтверджує, що орієнтація на результат є одним із провідних психологічних ресурсів менеджера торговельної компанії. Менеджери, які прагнуть до професійного зростання, активно включаються у виконання завдань і готові брати відповідальність за результат, демонструють вищу результативність.

Високозначущим також є зв'язок ефективності з комунікативною компетентністю ($r_s = 0,51$; $p < 0,001$). У практичному вимірі це означає, що здатність установлювати контакт, підтримувати професійний діалог,

аргументувати позицію, працювати із запереченнями та конструктивно взаємодіяти з клієнтами безпосередньо пов’язана з успішністю менеджера.

Позитивний зв’язок із сумлінністю та відповідальністю ($r_s = 0,47$; $p < 0,001$) показує, що результативність залежить не лише від товариськості чи активності, а й від дисциплінованості, здатності дотримуватися домовленостей, планувати роботу та доводити завдання до завершення. Це особливо важливо для торговельної компанії, де професійний результат часто залежить від систематичності дій менеджера.

Емоційна стабільність і емоційний інтелект мають помірні, але статистично значущі зв’язки з професійною ефективністю. Це свідчить про те, що менеджер, здатний контролювати власні емоції, не втрачати самовладання у конфліктних ситуаціях і розуміти емоційний стан інших людей, має кращі можливості для підтримання ефективної клієнтської та управлінської взаємодії.

Кореляційні зв’язки зі стажем і віком були слабшими, однак статистично значущими. Це дає підстави припустити, що досвід роботи сприяє формуванню більш стійкого стилю професійної поведінки, але сам по собі не є достатньою умовою ефективності. Його вплив реалізується через розвиток саморегуляції, професійної відповідальності, комунікативної гнучкості та впевненості у прийнятті рішень.

Таблиця 2.4

Кореляційна матриця ключових психологічних показників

Показник	1	2	3	4	5	6
1. Професійна ефективність	1					
2. Мотивація досягнення	0,58**	1				
3. Комунікативна компетентність	0,51**	0,34**	1			
4. Емоційна стабільність	0,43**	0,28*	0,31**	1		
5. Емпатія	0,32**	0,21	0,44**	0,26*	1	
6. Готовність до обґрунтованого ризику	0,27*	0,30*	0,18	0,11	0,09	1

Примітка. Подано коефіцієнти рангової кореляції Спірмена. ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$. Аналіз проведено на вибірці $n = 70$.

Найтісніші позитивні зв’язки виявлено між професійною ефективністю та мотивацією досягнення, комунікативною компетентністю, емоційною стабільністю й емпатією. Це свідчить про те, що результативність керівників-менеджерів найбільшою мірою пов’язана з орієнтацією на досягнення, здатністю до ефективної комунікації, емоційною саморегуляцією та розумінням станів інших людей. Готовність до обґрунтованого ризику має слабший, але статистично значущий зв’язок із професійною ефективністю, що вказує на допоміжну роль зваженої ініціативності у діяльності менеджера.

Графічне подання кореляційних зв’язків подано на рис. 2.3–2.4.

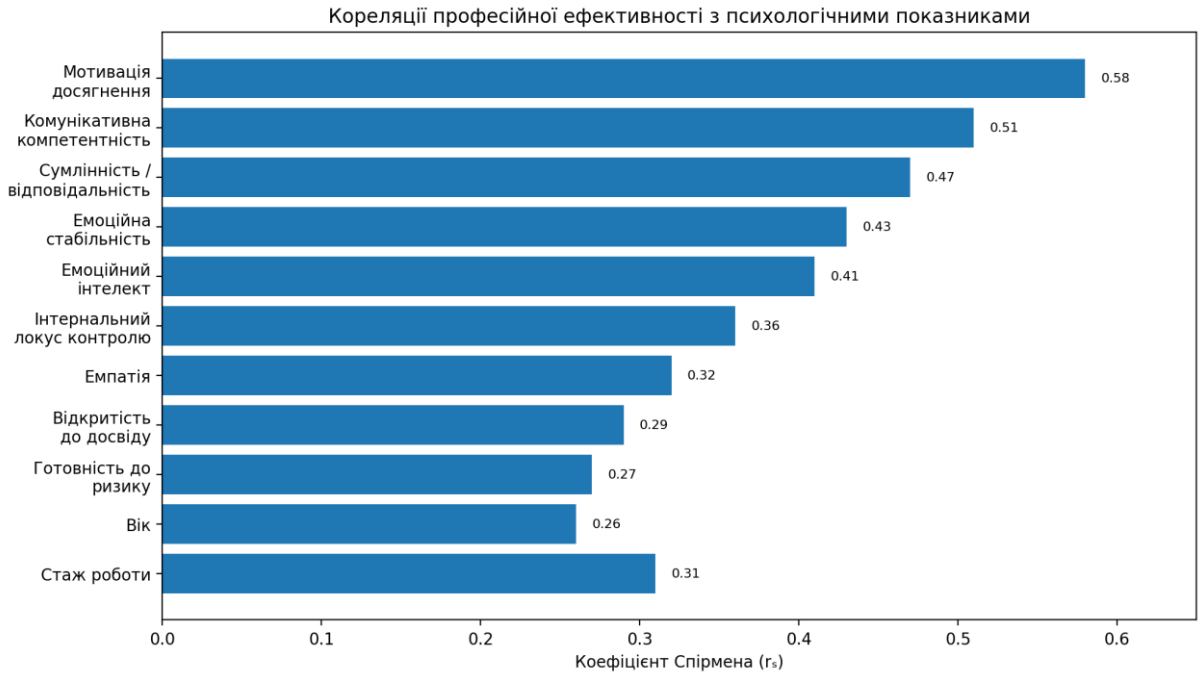


Рис. 2.3. Кореляції професійної ефективності з психологічними показниками

Аналіз рис. 2.3 свідчить, що всі представлені показники мають позитивний зв'язок із професійною ефективністю керівників-менеджерів. Найсильніша кореляція спостерігається між професійною ефективністю та мотивацією досягнення (r_s = 0,58), що вказує на провідну роль орієнтації на результат, прагнення до успіху та готовності докладати зусиль для досягнення професійних цілей.

Досить тісний зв'язок виявлено також із комунікативною компетентністю (r_s = 0,51) та сумлінністю / відповідальністю (r_s = 0,47). Це свідчить про те, що результативність менеджера значною мірою залежить від уміння ефективно взаємодіяти з клієнтами й персоналом, дотримуватися домовленостей, організовувати власну діяльність і відповідально виконувати професійні завдання.

Помірні позитивні кореляції встановлено з емоційною стабільністю (r_s = 0,43), емоційним інтелектом (r_s = 0,41) та інтернальним локусом контролю (r_s = 0,36). Це означає, що більш ефективні менеджери краще контролюють власні емоції, здатні розуміти емоційні стани інших людей і частіше пов'язують професійний результат із власними діями та рішеннями.

Слабші, але позитивні зв'язки спостерігаються з емпатією (r_s = 0,32), стажем роботи (r_s = 0,31), відкритістю до досвіду (r_s = 0,29), готовністю до ризику (r_s = 0,27) та віком (r_s = 0,26). Це свідчить, що ці характеристики також пов'язані з професійною ефективністю, однак їхній внесок є менш вираженим і, ймовірно, реалізується у поєднанні з мотивацією, відповідальністю, комунікативністю та емоційною саморегуляцією.

Отже, рис. 2.3 підтверджує, що професійна ефективність керівників-менеджерів найбільшою мірою пов'язана з мотиваційно-вольовими, комунікативними та відповідально-організаційними якостями. Водночас отримані кореляції слід інтерпретувати як статистичні зв'язки, а не як прямий доказ причинно-наслідкового впливу.

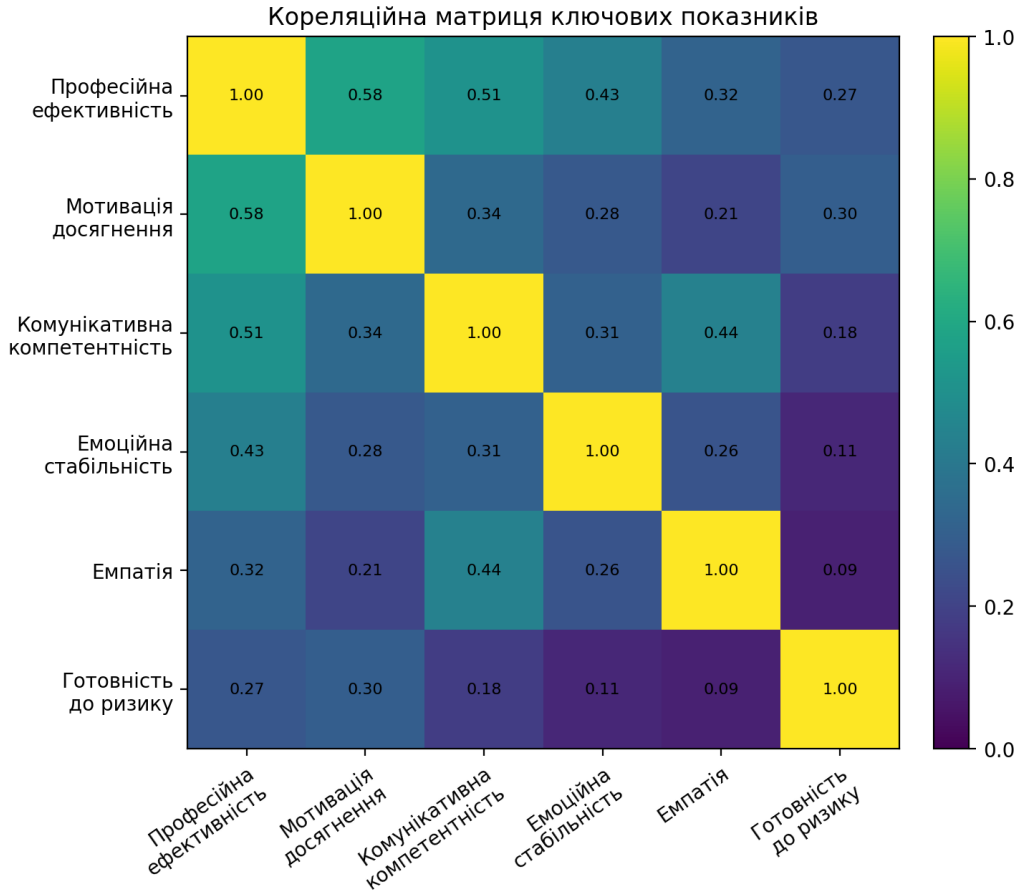


Рис. 2.4. Кореляційна матриця ключових психологічних показників

Аналіз рис. 2.4 свідчить про наявність переважно позитивних взаємозв'язків між ключовими психологічними показниками керівників-менеджерів. Найтісніший зв'язок у матриці спостерігається між професійною

ефективністю та мотивацією досягнення ($r_s = 0,58$), що підтверджує значущість орієнтації на результат, прагнення до успіху й готовності докладати зусиль для виконання професійних завдань.

Достатньо виражений позитивний зв'язок також виявлено між професійною ефективністю та комунікативною компетентністю ($r_s = 0,51$). Це свідчить про те, що результативність менеджера у торговельній компанії значною мірою залежить від його здатності ефективно взаємодіяти з клієнтами, підлеглими й партнерами, підтримувати ділову комунікацію та конструктивно розв'язувати професійні ситуації.

Професійна ефективність також позитивно пов'язана з емоційною стабільністю ($r_s = 0,43$), емпатією ($r_s = 0,32$) та готовністю до ризику ($r_s = 0,27$). Це означає, що більш результативні менеджери частіше демонструють кращу емоційну саморегуляцію, здатність розуміти стан інших людей і готовність до зважених рішень в умовах невизначеності.

Окремо варто звернути увагу на зв'язок між комунікативною компетентністю та емпатією ($r_s = 0,44$). Це є методологічно логічним, оскільки ефективна професійна комунікація у сфері торгівлі передбачає не лише вміння передавати інформацію, а й здатність розуміти потреби, емоційні реакції та очікування співрозмовника.

Зв'язки готовності до ризику з іншими показниками є слабшими: з мотивацією досягнення $r_s = 0,30$, з професійною ефективністю $r_s = 0,27$, з комунікативною компетентністю $r_s = 0,18$, з емоційною стабільністю $r_s = 0,11$, з емпатією $r_s = 0,09$. Це свідчить, що готовність до ризику не є провідною характеристикою у структурі професійної ефективності, однак може виконувати допоміжну роль у ситуаціях, які потребують ініціативності та прийняття рішень.

Отже, рис. 2.4 підтверджує, що професійна ефективність керівників-менеджерів пов'язана передусім із мотивацією досягнення, комунікативною компетентністю та емоційною стабільністю. Отримані результати свідчать про системний характер професійно важливих якостей, оскільки окремі

психологічні показники взаємодіють між собою та спільно визначають ефективність діяльності менеджера у торговельній компанії.

2.5. Регресійний аналіз предикторів професійної ефективності.

Для визначення того, які саме професійно важливі якості мають найбільшу прогностичну вагу щодо професійної ефективності, було проведено множинний регресійний аналіз. Залежною змінною виступав інтегральний показник професійної ефективності менеджера. До моделі було включено психологічні предиктори, які мали статистично значущі кореляції з результативністю: мотивацію досягнення, комунікативну компетентність, емоційну стабільність, сумлінність, емпатію, інтернальний локус контролю та готовність до обґрунтованого ризику.

З метою перевірки внеску психологічних характеристик було побудовано ієрархічну модель. На першому кроці до регресії було внесено вік і стаж роботи як контрольні змінні. На другому кроці додано професійно важливі психологічні якості. Такий підхід дозволив оцінити, чи пояснюють психологічні характеристики професійну ефективність понад вплив віку та досвіду.

Перший блок змінних — вік і стаж роботи — пояснював близько 10 % варіативності професійної ефективності ($R^2 = 0,10$; $F(2; 67) = 3,72$; $p = 0,029$), тобто мав невеликий, але статистично значущий внесок. Після додавання психологічних предикторів частка поясненої дисперсії зросла до 55 % (скоригований $R^2 = 0,48$; $F(9; 60) = 8,15$; $p < 0,001$). Це свідчить про те, що особистісно-психологічні якості мають вагоміше прогностичне значення для результативності менеджерів, ніж формальні соціально-демографічні характеристики.

Таблиця 2.5

Ієрархічна регресійна модель професійної ефективності менеджерів

Модель	Предиктори	R^2	Скоригований R^2	F	p
1	Вік, стаж роботи	0,10	0,07	3,72	0,029
2	Вік, стаж роботи, мотивація досягнення, комунікативна компетентність, емоційна стабільність, сумлінність, емпатія, інтернальний локус контролю, готовність до ризику	0,55	0,48	8,15	<0,001

Примітка. Залежна змінна — інтегральний показник професійної ефективності.

Результати регресійного аналізу засвідчили, що найбільш сильним предиктором професійної ефективності є мотивація досягнення ($\beta = 0,34$; $p = 0,001$). Це означає, що менеджери з вищою орієнтацією на успіх, професійне зростання та виконання поставлених завдань мають вищий рівень результативності. Такий результат підтверджує центральне значення мотиваційної сфери для діяльності керівника-менеджера у торговельній компанії.

Таблиця 2.6

Стандартизовані коефіцієнти регресійної моделі

Предиктор	**β**	**t**	**p**	**Інтерпретація внеску**
Мотивація досягнення	0,34	3,48	0,001	найвагоміший позитивний предиктор
Комунікативна компетентність	0,29	2,96	0,004	значущий внесок у результативність
Сумлінність / відповідальність	0,24	2,41	0,019	підсилює стабільність виконання завдань
Емоційна стабільність	0,21	2,14	0,036	підтримує саморегуляцію у складних ситуаціях
Емпатія	0,15	1,67	0,100	тенденційний внесок у клієнтську взаємодію
Інтернальний локус контролю	0,18	1,98	0,052	тенденція до значущості
Готовність до обґрунтованого ризику	0,13	1,46	0,150	додатковий, але не самостійний предиктор

Примітка. β — стандартизований регресійний коефіцієнт.

Другим за силою предиктором стала комунікативна компетентність (β = 0,29; p = 0,005). Її внесок є закономірним, оскільки професійна діяльність менеджера у сфері торгівлі безпосередньо пов’язана з переговорами, презентацією товарів або послуг, роботою із запереченнями, підтриманням клієнтських контактів і координацією персоналу.

Сумлінність і відповідальність також мають статистично значущий внесок у прогнозування ефективності (β = 0,24; p = 0,020). Цей результат підтверджує, що професійна успішність менеджера залежить не лише від активності та контактності, а й від здатності працювати системно,

дотримуватися стандартів, виконувати домовленості та контролювати якість власної роботи.

Емоційна стабільність виявилася значущим предиктором ефективності ($\beta = 0,21$; $p = 0,037$). Це свідчить про те, що вміння зберігати самоконтроль у стресових ситуаціях, не втрачати працездатності під впливом конфліктів або відмов клієнтів і конструктивно реагувати на професійні труднощі є важливою умовою результативної діяльності.

Емпатія, інтернальний локус контролю та готовність до обґрунтованого ризику мали позитивний, але менш виражений внесок у модель і не досягли рівня $p < 0,05$. Їхній вплив доцільно розглядати як опосередкований: емпатія посилює якість клієнтської взаємодії, інтернальний локус контролю підтримує відповідальність за результат, а готовність до ризику сприяє ініціативності в умовах невизначеності. Однак ці характеристики стають найбільш ефективними саме у поєднанні з мотивацією, комунікативністю, сумлінністю та емоційною стабільністю.

Отже, регресійний аналіз загалом підтвердив гіпотезу дослідження: професійна ефективність керівників-менеджерів торговельної компанії статистично пов’язана з рівнем розвитку професійно важливих якостей. Найбільш прогностично значущими серед них є мотивація досягнення, комунікативна компетентність, сумлінність / відповідальність та емоційна стабільність. Водночас отримані результати слід інтерпретувати як статистичні асоціації в межах конкретної вибірки, а не як доказ прямої причинності.

Візуалізацію внеску предикторів у професійну ефективність подано на рис. 2.5.

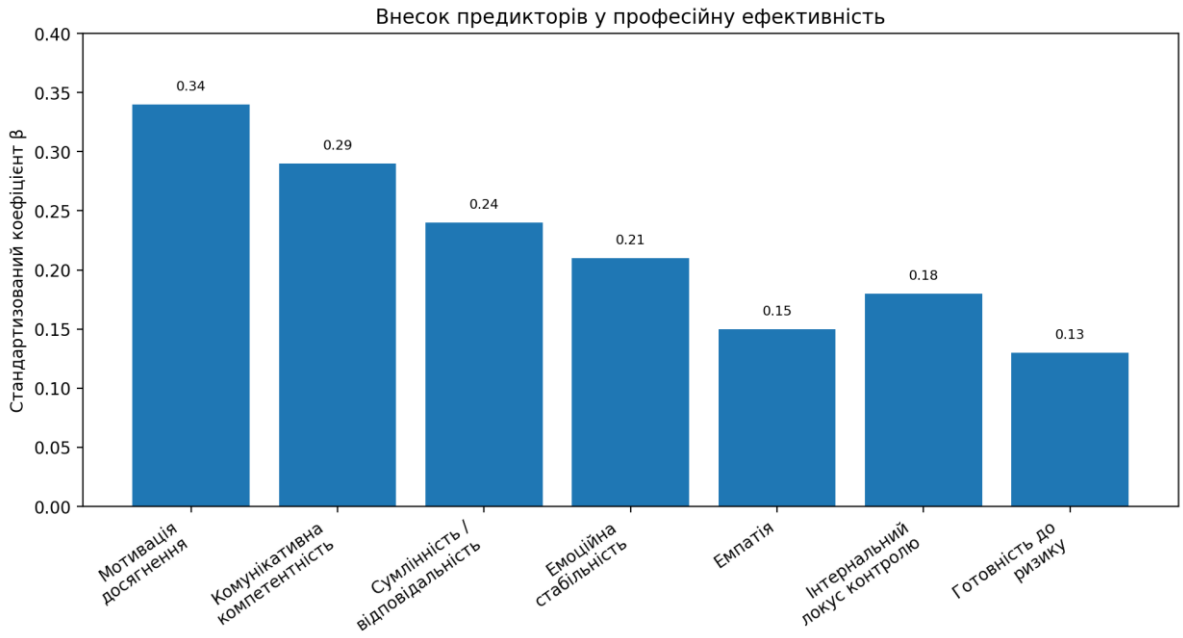


Рис. 2.5. Внесок психологічних предикторів у професійну ефективність

2.6. Психологічна програма підтримки розвитку професійно важливих якостей керівників-менеджерів.

На основі результатів емпіричного дослідження було розроблено психологічну програму підтримки розвитку професійно важливих якостей керівників-менеджерів торговельної компанії. Необхідність такої програми зумовлена тим, що найвищу прогностичну вагу щодо професійної ефективності мали мотивація досягнення, комунікативна компетентність, сумлінність / відповідальність та емоційна стабільність. Саме ці характеристики доцільно розглядати як основні мішені психологічного супроводу менеджерів.

Мета програми — психологічна підтримка професійного розвитку керівників-менеджерів через посилення мотивації досягнення, розвиток ділової комунікації, формування навичок емоційної саморегуляції, відповідального прийняття рішень і клієнтоорієнтованої взаємодії.

Цільова група програми — керівники-менеджери та менеджери з продажу торговельної компанії, які виконують управлінські, координаційні або

клієнтські функції. Оптимальний формат проведення — групова робота по 8–12 учасників із можливістю індивідуального психологічного консультування за потреби. Загальна тривалість програми становить 8 занять по 90 хвилин із періодичністю 1–2 рази на тиждень.

Основними принципами реалізації програми є добровільність участі, конфіденційність, безпечна групова взаємодія, практична спрямованість, опора на сильні сторони учасників, зв'язок вправ із реальними професійними ситуаціями та системний зворотний зв'язок.

Завдання програми: сформувати усвідомлення ролі професійно важливих якостей у результативності менеджера; розвинути навички постановки цілей і підтримання мотивації досягнення; удосконалити активне слухання, аргументацію, роботу із запереченнями та конструктивний діалог; посилити емоційну саморегуляцію у стресових професійних ситуаціях; сформувати навички відповідального планування, самоорганізації та прийняття зважених рішень; підвищити клієнтоорієнтованість і здатність до рефлексії власного управлінського стилю.

Таблиця 2.7

Структура психологічної програми підтримки розвитку професійно важливих якостей менеджерів

Блок програми	Зміст роботи	Основні методи	Очікуваний результат
Діагностико-мотиваційний	Усвідомлення власного професійного профілю, сильних сторін і зон розвитку	мінілекція, самодіагностика, групове обговорення	підвищення усвідомленості та готовності до участі у програмі
Мотиваційно-цільовий	Формування особистих професійних цілей і орієнтації на результат	SMART-планування, карта досягнень, аналіз професійних ресурсів	посилення мотивації досягнення та відповідальності за результат
Комунікативний	Розвиток активного слухання, аргументації, переговорної поведінки та роботи із запереченнями	рольові ігри, моделювання переговорів, зворотний зв'язок	покращення ділової комунікації з клієнтами й персоналом

Емоційно-регулятивний	Опрацювання професійного стресу, конфліктів і емоційного напруження	дихальні техніки, когнітивне переосмислення, алгоритм саморегуляції	підвищення емоційної стабільності та стресостійкості
Відповідальність і самоорганізація	Розвиток сумлінності, планування, контролю домовленостей і професійної дисципліни	чек-листи, матриця пріоритетів, аналіз робочого дня	стабільніше виконання завдань і організаційних стандартів
Прийняття рішень і ризик	Формування здатності до зваженого ризику та відповідального вибору	аналіз кейсів, матриця рішень, оцінювання наслідків	зменшення імпульсивності та підвищення якості управлінських рішень
Клієнтоорієнтована взаємодія	Розвиток емпатії, розуміння потреб клієнта, етичної поведінки у продажах	карта потреб клієнта, вправи на перспективу іншого, етичні сценарії	підвищення якості сервісу та довіри клієнтів
Рефлексивно-підсумковий	Узагальнення досвіду, індивідуальний план професійного розвитку	рефлексивне коло, індивідуальний план дій, повторне самооцінювання	закріплення навичок і перенесення їх у професійну практику

Примітка. Програму доцільно реалізовувати у форматі тренінгово-консультативної роботи з подальшим моніторингом професійних змін.

Зміст програми передбачає поєднання психоосвітніх, тренінгових і рефлексивних методів. Психоосвітній компонент забезпечує розуміння психологічних чинників професійної ефективності, тренінговий компонент спрямований на відпрацювання конкретних навичок, а рефлексивний компонент допомагає учасникам усвідомити власний стиль поведінки та перенести набуті навички в реальну професійну діяльність.

Оцінювання ефективності програми може здійснюватися за трьома рівнями. Перший рівень — суб’єктивна оцінка учасниками корисності занять і власних змін. Другий рівень — повторне вимірювання ключових психологічних показників: мотивації досягнення, комунікативної компетентності, емоційної стабільності, сумлінності, емоційного інтелекту та інтернального локусу контролю. Третій рівень — аналіз професійних показників: якості клієнтської взаємодії, виконання планових завдань, оцінки

керівництва, дотримання стандартів і зниження кількості конфліктних ситуацій.

Таблиця 2.8

Критерії оцінювання ефективності психологічної програми підтримки

Критерій	Показники оцінювання	Очікувані зміни
Мотиваційний	чіткість професійних цілей, активність у виконанні завдань, готовність до розвитку	посилення орієнтації на результат і відповідальності
Комунікативний	якість ділового діалогу, активне слухання, робота із запереченнями, конструктивність зворотного зв'язку	покращення взаємодії з клієнтами, колегами та підлеглими
Емоційно-регулятивний	самоконтроль, стресостійкість, здатність діяти в конфлікті без імпульсивних реакцій	зниження емоційного напруження та стабілізація поведінки
Організаційно-відповідальний	планування, дотримання строків, контроль домовленостей, виконання стандартів	зростання сумлінності й професійної дисципліни
Поведінково-професійний	показники продажів, якість сервісу, оцінка керівництва, клієнтська взаємодія	підвищення інтегральної професійної ефективності

Очікуваними результатами впровадження програми є зростання усвідомленості менеджерів щодо власних професійно важливих якостей, підвищення мотивації досягнення, покращення комунікативної компетентності, розвиток навичок саморегуляції, зменшення деструктивних реакцій у стресових ситуаціях, підвищення відповідальності за виконання професійних завдань і посилення клієнтоорієнтованості.

Таким чином, психологічна програма підтримки є практичним продовженням емпіричного дослідження. Вона спрямована не на формальне навчання менеджерів, а на розвиток саме тих психологічних характеристик, які

за результатами кореляційного та регресійного аналізу найбільшою мірою пов’язані з професійною ефективністю. Розгорнутий план занять програми подано в додатку К.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено емпіричне дослідження професійно важливих якостей керівників-менеджерів торговельної компанії. Вибірку становили 70 респондентів, серед яких 35 чоловіків і 35 жінок віком від 20 до 37 років. Психодіагностичний інструментарій ґрунтувався на міжнародних опитувальниках Big Five / BFI-2-S, Social Skills Inventory, Interpersonal Reactivity Index, Achievement Motivation Inventory, DOSPERT, шкалі локусу контролю Дж. Роттера та Wong and Law Emotional Intelligence Scale.

Описова статистика показала, що для більшості респондентів характерні середній або вищий за середній рівень комунікативної компетентності, мотивації досягнення, сумлінності, емоційної стабільності, емоційного інтелекту та інтернального локусу контролю. Це свідчить про достатню сформованість психологічних характеристик, необхідних для виконання управлінських і торговельних функцій.

Кореляційний аналіз засвідчив наявність статистично значущих позитивних зв’язків професійної ефективності з мотивацією досягнення, комунікативною компетентністю, сумлінністю, емоційною стабільністю, емоційним інтелектом, інтернальним локусом контролю, емпатією, відкритістю до досвіду, готовністю до обґрунтованого ризику, віком і стажем роботи. Найсильніші зв’язки стосувалися мотивації досягнення та комунікативної компетентності, що відповідає змісту професійної діяльності менеджера торговельної компанії.

Регресійний аналіз показав, що модель із психологічними характеристиками пояснює 55 % варіативності професійної ефективності

менеджерів (скоригований $R^2 = 0,48$). Найвагомішими предикторами результативності стали мотивація досягнення, комунікативна компетентність, сумлінність / відповідальність та емоційна стабільність. Це підтверджує, що ефективність менеджера торговельної компанії статистично пов’язана насамперед не з формальними ознаками, а з розвитком професійно важливих психологічних якостей.

На підставі результатів емпіричного аналізу розроблено психологічну програму підтримки розвитку професійно важливих якостей менеджерів. Її зміст спрямований на розвиток мотивації досягнення, комунікативної компетентності, емоційної саморегуляції, відповідальності, клієнтоорієнтованості та здатності до зваженого прийняття рішень. Програма має практичну спрямованість і може бути використана в системі навчання та психологічного супроводу персоналу торговельної компанії.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання під час професійного добору, оцінювання, навчання та розвитку менеджерів торговельних компаній. Особливу увагу доцільно приділяти програмам розвитку мотивації досягнення, комунікативних навичок, емоційної саморегуляції, відповідальності, клієнтоорієнтованості й уміння приймати рішення в умовах невизначеності.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи було теоретично обґрунтовано та емпірично проаналізовано особливості професійно важливих якостей особистості керівників-менеджерів у торговельній компанії. Актуальність дослідження зумовлена тим, що сучасна торговельна діяльність функціонує в умовах високої конкуренції, динамічних змін ринку, зростання вимог до якості клієнтського сервісу та необхідності ефективного управління персоналом. У таких умовах професійна результативність менеджера визначається не лише рівнем спеціальних знань або досвідом роботи, а й сформованістю комплексу індивідуально-психологічних характеристик, які забезпечують здатність організовувати діяльність колективу, підтримувати продуктивну комунікацію, приймати відповідальні рішення та досягати поставлених цілей.

Теоретичний аналіз наукових джерел засвідчив, що професійно важливі якості керівника-менеджера доцільно розглядати як цілісну систему взаємопов’язаних індивідуально-психологічних, мотиваційних, комунікативних, емоційно-регулятивних, організаторських і морально-етичних характеристик. Такий підхід дає змогу уникнути однобічного трактування професійної ефективності як результату лише окремої риси або компетентності. Успішність управлінської діяльності формується завдяки поєднанню особистісної зрілості, відповідальності, комунікативної культури, здатності до саморегуляції, мотивації досягнення, гнучкості поведінки та готовності до професійного саморозвитку.

У процесі дослідження було встановлено, що найбільш значущими професійно важливими якостями керівників-менеджерів торговельної компанії є комунікативність, доброзичливість, емпатійність, організаторські здібності, відповідальність, стресостійкість, мотивація досягнення, професіоналізм, клієнтоорієнтованість, гнучкість поведінки та готовність до саморозвитку. Саме ці характеристики забезпечують здатність менеджера

ефективно взаємодіяти з клієнтами, координувати роботу персоналу, підтримувати позитивний соціально-психологічний клімат у колективі, конструктивно реагувати на професійні труднощі та забезпечувати результативність торговельної діяльності.

У роботі було обґрунтовано, що ефективність діяльності менеджера торговельної компанії залежить від поєднання організаційних, професійно-компетентнісних і психологічних чинників. Формальні соціально-демографічні характеристики, зокрема вік, стать або стаж роботи, можуть створювати певні передумови професійного становлення, однак не визначають професійну ефективність самі по собі. Вирішальне значення мають реальні компетентності, мотиваційна спрямованість, відповідальність, здатність до комунікації, емоційної саморегуляції, прийняття рішень і конструктивної взаємодії з персоналом та клієнтами.

Емпіричне дослідження було проведено на вибірці з 70 респондентів, які виконують менеджерські або управлінські функції у сфері торгівлі та продажів. До вибірки увійшли 35 чоловіків і 35 жінок віком від 20 до 37 років. Психодіагностичний інструментарій було сформовано без використання російських авторських методик. У дослідженні застосовано міжнародні опитувальники Big Five / BFI-2-S, Social Skills Inventory, Interpersonal Reactivity Index, Achievement Motivation Inventory, DOSPERT, шкалу локусу контролю Дж. Роттера та Wong and Law Emotional Intelligence Scale. Такий добір методик дав змогу комплексно оцінити особистісні риси, комунікативну компетентність, емпатію, мотивацію досягнення, емоційну стабільність, локус контролю, емоційний інтелект і готовність до обґрунтованого ризику.

Результати описового аналізу показали, що респонденти загалом мають достатній рівень розвитку професійно важливих якостей. Найвищі середні значення було отримано за шкалами мотивації досягнення, комунікативної компетентності, сумлінності / відповідальності та емоційного інтелекту. Це свідчить про те, що досліджувані менеджери переважно орієнтовані на професійний результат, здатні до активної взаємодії з людьми, відповідально

ставляться до виконання завдань і мають достатній рівень емоційної обізнаності. Інтегральний показник професійної ефективності в середньому становив 77,1 бала зі 100 можливих, що дає підстави оцінювати результативність досліджуваної групи як достатньо високу.

Кореляційний аналіз підтвердив наявність статистично значущих позитивних зв'язків між професійною ефективністю та основними професійно важливими якостями керівників-менеджерів. Найсильніші позитивні кореляції було виявлено з мотивацією досягнення, комунікативною компетентністю, сумлінністю / відповідальністю, емоційною стабільністю та емоційним інтелектом. Також професійна ефективність позитивно пов'язана з інтернальним локусом контролю, емпатією, відкритістю до досвіду, готовністю до обґрунтованого ризику, віком і стажем роботи. Отримані результати свідчать про те, що більш ефективні менеджери характеризуються вищою орієнтацією на результат, кращими комунікативними навичками, більшою відповідальністю, здатністю до емоційної саморегуляції та усвідомленням власної ролі в досягненні професійного успіху.

Регресійний аналіз дав змогу визначити найбільш вагомі предиктори професійної ефективності менеджерів. Було встановлено, що психологічні характеристики пояснюють 55 % варіативності професійної ефективності, а скоригована частка поясненої дисперсії становить 48 %. Найбільш значущими предикторами результативності виступили мотивація досягнення, комунікативна компетентність, сумлінність / відповідальність та емоційна стабільність. Це свідчить про те, що професійна ефективність керівника-менеджера пов'язана не з однією окремою якістю, а з інтегрованим психологічним комплексом, у якому мотиваційно-вольові, комунікативні та емоційно-регулятивні характеристики взаємодіють між собою.

Гіпотеза дослідження загалом підтвердилася. Ефективність професійної діяльності керівників-менеджерів у торговельній компанії пов'язана з рівнем розвитку комунікативності, емоційної стійкості, відповідальності, мотивації до успіху, здатності до прийняття рішень, самоконтролю та готовності до

конструктивної взаємодії з персоналом і клієнтами. Водночас результати дослідження слід інтерпретувати як статистичні зв’язки, а не як прямий доказ причинно-наслідкового впливу окремих психологічних характеристик на професійну ефективність.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання в системі професійного добору, оцінювання, навчання та розвитку менеджерів торговельних компаній. Результати дослідження можуть бути корисними для розроблення психологічно обґрунтованих критеріїв оцінювання професійної придатності менеджерів, планування індивідуальних програм професійного розвитку, удосконалення системи внутрішнього навчання персоналу та підвищення ефективності управлінської взаємодії в організації.

На основі отриманих емпіричних результатів було запропоновано психологічну програму підтримки розвитку професійно важливих якостей керівників-менеджерів. Програма має комплексний характер і поєднує тренінгові, психоосвітні та рефлексивні компоненти. Її зміст спрямований на розвиток мотивації досягнення, комунікативної компетентності, емоційної саморегуляції, відповідальності, клієнтоорієнтованості, навичок прийняття рішень і конструктивного розв’язання конфліктів. Впровадження такої програми може сприяти підвищенню професійної ефективності менеджерів, зміцненню їхньої психологічної готовності до управлінської діяльності, поліпшенню якості взаємодії з клієнтами та персоналом, а також формуванню більш стійкого й результативного стилю професійної поведінки.

Отже, проведене дослідження підтвердило, що професійно важливі якості керівників-менеджерів у торговельній компанії мають системний характер і істотно пов’язані з результативністю їхньої діяльності. Найбільше значення для професійної ефективності мають мотивація досягнення, комунікативна компетентність, відповідальність, сумлінність та емоційна стабільність. Розвиток цих характеристик є важливою умовою підвищення

якості управління персоналом, ефективності продажів, психологічної стійкості менеджерів і конкурентоспроможності торговельної компанії загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бех І. Д. Особистість на шляху до духовних цінностей : монографія. Київ ; Чернівці : Букрек, 2018. 320 с.

2. Білова М. Е., Калашнікова О. В., Кременчуцька М. К. Психологічні маркери реалізації жінки в сім'ї та кар'єрі. Габітус. 2021. Вип. 25. С. 175–179.

3. Бондарчук О. І. Технологія розвитку психологічної готовності керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін. Післядипломна освіта в Україні. 2018. № 1.

4. Гоян І. М., Данилова Т. В. Вплив соціальних мереж на психологічне функціонування особистості: до постановки проблеми. Гуманітарні студії: педагогіка, психологія, філософія. 2021. Т. 9, № 4. С. 118–125. DOI: 10.31548/hspedagog2021.04.117.

5. Гудімова А. Х. Специфіка впливу соціальних мереж на психологічне благополуччя підлітків. Габітус. 2020. Вип. 12, т. 2. С. 98–102. DOI: 10.32843/2663-5208.2020.12-2.16.

6. Гудімова А. Х. Поведінкові патерни користувачів соціальних мереж як умова їх психологічного благополуччя : дис. ... д-ра філософії : 053 Психологія. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2021. 243 с.

7. Карамушка Л. М., Карамушка Т. В. Тренінгова програма «Професійна кар'єра та психологічне здоров'я освітнього персоналу». Організаційна психологія. Економічна психологія. 2019. № 4(18). С. 36–45.

8. Кокун О. М. Професійна життєстійкість особистості: аналіз феномена. Актуальні проблеми психології. 2020. Т. V, вип. 20. С. 68–81.

9. Кокун О. М. Життєстійкість як напрям сучасних психологічних досліджень. Актуальні проблеми психології. 2021. Т. V, вип. 21. С. 69–88.

10. Кокун О. М., Клименко В. В., Корніяка О. М. та ін. Психофізіологічні закономірності життєстійкості фахівців соціономічних професій : монографія / за ред. О. М. Кокуна. Київ ; Львів : Видавець Вікторія Кундельська, 2021. 236 с.

11. Кологривова Н. М. Особливості адаптаційних ресурсів особистості в умовах російсько-української війни. Психологія та соціальна робота. 2022. Вип. 1–2(55–56). С. 59–71. DOI: 10.18524/2707-0409.2022.1-2.286667.

12. Кологривова Н. М. Способи подолання особистісних криз у період воєнного стану: огляд теоретичних концепцій у світовій психології. Перспективи та інновації науки. 2023. № 14(32). С. 562–575. DOI: 10.52058/2786-4952-2023-14(32)-562-575.

13. Кологривова Н. М. Особливості адаптаційних ресурсів особистості в умовах життєвих криз : дис. ... д-ра філософії : 053 Психологія. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2023.

14. Кологривова Н. М., Троїцький А. А. Сучасні методи розвитку емоційного інтелекту. Scientific research in the modern world : abstracts of the 4th International scientific and practical conference. Toronto : Perfect Publishing, 2023. P. 349–355.

15. Кононенко О. І. Специфіка сучасних психологічних методів та організації дослідження перфекціонізму особистості. Психологія та соціальна робота. 2020. Т. 1(51). С. 125–136.

16. Кононенко О. І., Гудімова А. Х., Курова А. В. Сучасні тенденції та стратегії розвитку вищої освіти в Україні: аналіз реалізації. Перспективи та інновації науки. 2023. № 9(27). С. 232–244. DOI: 10.52058/2786-4952-2023-9(27)-232-244.

17. Кононенко О. І., Петрушенко В. В. Психологічні складові професійного розвитку та досягнення успіху в правничій сфері. Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи. 2023. № 3(62), т. 2. С. 295–306.

18. Курова А. В. Невизначеність як соціально-психологічна проблема особистості. Габітус. 2021. Вип. 32. С. 198–202. DOI: 10.32843/2663-5208.2021.32.35.

19. Курова А. В. Ситуація невизначеності у парадигмі сучасних викликів суспільства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. 2021. Вип. 4. С. 51–56.

20. Курова А. В. Психологічне благополуччя як емпіричний гарант психологічного здоров'я молоді в умовах невизначеності. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія. 2022. Т. 33(72), № 4. С. 31–36.

21. Курова А. В. Динамічні характеристики ціннісно-сенсової сфери молоді як компоненту її психологічного здоров'я. Габітус. 2022. Вип. 42. С. 269–273.

22. Курова А. В. Психологічне здоров'я молоді в умовах невизначеності: соціально-психологічний вимір : монографія. Київ : Видавець Бихун В. Ю., 2023. 344 с.

23. Курова А. В. Потенціал сучасної української молоді в умовах військового стану. Габітус. 2023. Вип. 45. С. 232–237.

24. Курова А. В. Особливості стратегій збереження психологічного здоров'я молоді в умовах невизначеності. Перспективи та інновації науки. 2023. Вип. 10(28). С. 589–600.

25. Медянова О. В., Дворніченко Л. Л., Любіна Л. А., Шкраб'юк В. С., Кононенко О. І. Психологічна резильєнтність особистості в умовах війни. Перспективи та інновації науки. 2023. № 10(28). С. 601–611. DOI: 10.52058/2786-4952-2023-10(28)-601-611.

26. Петрушенко В. В. Особливості мотиваційно-ціннісного ставлення правників до професійної діяльності та задоволеності нею на різних етапах кар'єри. Психологія та соціальна робота. 2024. Вип. 1(59). С. 225–232. DOI: 10.32782/2707-0409.2024.1.20.

27. Петрушенко В. В. Основні компоненти самосвідомості як чинники успішності кар'єрного розвитку правника. Матеріали 79-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу і наукових працівників Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Секція

«Факультет психології та соціальної роботи» (Одеса, 27–29 листоп. 2024 р.). Одеса : Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, 2024. С. 121–124.

28. Смокова Л. С., Кологривова Н. М., Піщевська Е. В. Методи гештальт-психології як чинники формування психологічного благополуччя особистості в умовах життєвих криз. Габітус. 2023. Вип. 53, т. 2. С. 136–141. DOI: 10.32782/2663-5208.2023.53.23.

29. Чернявська Т. П. Актуальна психологія менеджменту (Modern Management Psychology) : курс лекцій. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2022. 88 с.

30. Шевченко Н. Ф. Особистісно-професійні якості фахівця: концептуалізація та психологічні особливості. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія. 2024. Т. 35(74), № 6.

31. Anglim J., Horwood S., Smillie L. D., Marrero R. J., Wood J. K. Predicting psychological and subjective well-being from personality: A meta-analysis. Psychological Bulletin. 2020. Vol. 146, no. 4. P. 279–323. DOI: 10.1037/bul0000226.

32. Bakker A. B., Demerouti E. Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology. 2017. Vol. 22, no. 3. P. 273–285. DOI: 10.1037/ocp0000056.

33. Bakker A. B., de Vries J. D. Job Demands-Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. Anxiety, Stress, & Coping. 2021. Vol. 34, no. 1. P. 1–21. DOI: 10.1080/10615806.2020.1797695.

34. Bass B. M., Riggio R. E. Transformational Leadership. 2nd ed. New York : Psychology Press, 2006. 296 p.

35. Caligiuri P., De Cieri H., Minbaeva D., Verbeke A., Zimmermann A. International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. Journal of International Business Studies. 2020. Vol. 51. P. 697–713. DOI: 10.1057/s41267-020-00335-9.

36. Carnevale J. B., Hatak I. Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. Journal of Business Research. 2020. Vol. 116. P. 183–187. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.05.037.

37. Cattell R. B., Eber H. W., Tatsuoka M. M. Handbook for the Sixteen Personality Factor Questionnaire (16PF). Champaign : Institute for Personality and Ability Testing, 1970.

38. Cialdini R. B. Influence: The Psychology of Persuasion. New and expanded ed. New York : Harper Business, 2021. 592 p.

39. Colquitt J. A., LePine J. A., Wesson M. J. Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace. 8th ed. New York : McGraw Hill, 2023.

40. Costa P. T., McCrae R. R. NEO PI-R Professional Manual. Odessa, FL : Psychological Assessment Resources, 1992.

41. Daft R. L. The Leadership Experience. 8th ed. Boston : Cengage Learning, 2022.

42. Davis M. H. Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. Journal of Personality and Social Psychology. 1983. Vol. 44, no. 1. P. 113–126. DOI: 10.1037/0022-3514.44.1.113.

43. Decuypere A., Schaufeli W. Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. German Journal of Human Resource Management. 2020. Vol. 34, no. 1. P. 69–95. DOI: 10.1177/2397002219892197.

44. Doğru Ç. A meta-analysis of the relationships between emotional intelligence and organizational commitment, organizational citizenship behavior and job satisfaction. Frontiers in Psychology. 2022. Vol. 13. Article 815835. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.815835.

45. Edmondson A. C. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken : Wiley, 2019. 256 p.

46. Edmondson A. C., Bransby D. P. Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. Annual Review of Organizational

Psychology and Organizational Behavior. 2023. Vol. 10. P. 55–78. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217.

47. Eva N., Robin M., Sendjaya S., van Dierendonck D., Liden R. C. Servant leadership: A systematic review and call for future research. The Leadership Quarterly. 2019. Vol. 30, no. 1. P. 111–132. DOI: 10.1016/j.leaqua.2018.07.004.

48. Frazier M. L., Fainshmidt S., Klinger R. L., Pezeshkan A., Vracheva V. Psychological safety: A meta-analytic review and extension. Personnel Psychology. 2017. Vol. 70, no. 1. P. 113–165. DOI: 10.1111/peps.12183.

49. Goleman D. Leadership That Gets Results. Boston : Harvard Business Review Press, 2017.

50. Grant A. Think Again: The Power of Knowing What You Don’t Know. New York : Viking, 2021. 320 p.

51. Hoch J. E., Bommer W. H., Dulebohn J. H., Wu D. Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. Journal of Management. 2018. Vol. 44, no. 2. P. 501–529. DOI: 10.1177/0149206316665461.

52. Homburg C., Jozić D., Kuehnl C. Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. Journal of the Academy of Marketing Science. 2017. Vol. 45, no. 3. P. 377–401. DOI: 10.1007/s11747-015-0460-7.

53. Inceoglu I., Thomas G., Chu C., Plans D., Gerbasi A. Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. The Leadership Quarterly. 2018. Vol. 29, no. 1. P. 179–202. DOI: 10.1016/j.leaqua.2017.12.006.

54. Ingram T. N., LaForge R. W., Avila R. A., Schwepker C. H., Williams M. R. Sales Management: Analysis and Decision Making. 10th ed. New York : Routledge, 2020.

55. Jobber D., Lancaster G. Selling and Sales Management. 11th ed. Harlow : Pearson, 2019.

56. Johnston M. W., Marshall G. W. Sales Force Management: Leadership, Innovation, Technology. 13th ed. New York : Routledge, 2020.

57. Judge T. A., Zapata C. P. The person-situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the Big Five personality traits in predicting job performance. Academy of Management Journal. 2015. Vol. 58, no. 4. P. 1149–1179. DOI: 10.5465/amj.2010.0837.

58. Kahneman D., Sibony O., Sunstein C. R. Noise: A Flaw in Human Judgment. New York : Little, Brown Spark, 2021. 464 p.

59. Kniffin K. M., Narayanan J., Anseel F. et al. COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. American Psychologist. 2021. Vol. 76, no. 1. P. 63–77. DOI: 10.1037/amp0000716.

60. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. 18th global ed. Harlow : Pearson, 2020.

61. Kotler P., Keller K. L., Chernev A. Marketing Management. 16th ed. Harlow : Pearson, 2022.

62. Lee A., Legood A., Hughes D., Tian A. W., Newman A., Knight C. Leadership, creativity and innovation: A meta-analytic review. European Journal of Work and Organizational Psychology. 2020. Vol. 29, no. 1. P. 1–35. DOI: 10.1080/1359432X.2019.1661837.

63. Luthans F., Luthans B. C., Luthans K. W. Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. 14th ed. Charlotte : Information Age Publishing, 2021.

64. Mayer J. D., Caruso D. R., Salovey P. The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. Emotion Review. 2016. Vol. 8, no. 4. P. 290–300. DOI: 10.1177/1754073916639667.

65. Miao C., Humphrey R. H., Qian S. A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. Journal of Occupational and Organizational Psychology. 2017. Vol. 90, no. 2. P. 177–202. DOI: 10.1111/joop.12167.

66. Newman A., Donohue R., Eva N. Psychological safety: A systematic review of the literature. Human Resource Management Review. 2017. Vol. 27, no. 3. P. 521–535. DOI: 10.1016/j.hrmr.2017.01.001.

67. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 9th ed. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2021.

68. Parker S. K., Morgeson F. P., Johns G. One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. Journal of Applied Psychology. 2017. Vol. 102, no. 3. P. 403–420. DOI: 10.1037/apl0000106.

69. Pirsoul T., Parmentier M., Nils F. Emotional intelligence and career-related outcomes: A meta-analysis. Human Resource Management Review. 2023. Vol. 33, no. 3. Article 100967. DOI: 10.1016/j.hrmr.2022.100967.

70. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 18th ed. Harlow : Pearson, 2018. 768 p.

71. Rotter J. B. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. Psychological Monographs. 1966. Vol. 80, no. 1. P. 1–28.

72. Rudolph C. W., Allan B., Clark M. et al. Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. Industrial and Organizational Psychology. 2021. Vol. 14, no. 1–2. P. 1–35. DOI: 10.1017/iop.2020.48.

73. Rudolph C. W., Zacher H. The COVID-19 generation: A cautionary note. Work, Aging and Retirement. 2020. Vol. 6, no. 3. P. 139–145. DOI: 10.1093/workar/waaa009.

74. Sackett P. R., Zhang C., Berry C. M., Lievens F. Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range. Journal of Applied Psychology. 2022. Vol. 107, no. 11. P. 2040–2068. DOI: 10.1037/apl0000994.

75. Schein E. H., Schein P. A. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken : Wiley, 2017.

76. Schuler H., Thornton G. C., Frintrup A., Mueller-Hanson R. Achievement Motivation Inventory: Manual. Oxford : Hogrefe & Huber, 2004.

77. Soto C. J. How replicable are links between personality traits and consequential life outcomes? The Life Outcomes of Personality Replication Project.

Psychological Science. 2019. Vol. 30, no. 5. P. 711–727. DOI: 10.1177/0956797619831612.

78. Spurk D., Straub C. Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. Journal of Vocational Behavior. 2020. Vol. 119. Article 103435. DOI: 10.1016/j.jvb.2020.103435.

79. Wang B., Liu Y., Qian J., Parker S. K. Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. Applied Psychology. 2021. Vol. 70, no. 1. P. 16–59. DOI: 10.1111/apps.12290.

80. Weber E. U., Blais A. R., Betz N. E. A domain-specific risk-attitude scale: Measuring risk perceptions and risk behaviors. Journal of Behavioral Decision Making. 2002. Vol. 15, no. 4. P. 263–290. DOI: 10.1002/bdm.414.

81. Wilmot M. P., Ones D. S. A century of research on conscientiousness at work. Proceedings of the National Academy of Sciences. 2019. Vol. 116, no. 46. P. 23004–23010. DOI: 10.1073/pnas.1908430116.

82. Yukl G., Gardner W. L. Leadership in Organizations. 9th ed. New York : Pearson Education, 2020.

83. Zacher H., Rudolph C. W. Individual differences and changes in subjective well-being during the early stages of the COVID-19 pandemic. American Psychologist. 2021. Vol. 76, no. 1. P. 50–62. DOI: 10.1037/amp0000702.

84. Riggio R. E. Assessment of basic social skills. Journal of Personality and Social Psychology. 1986. Vol. 51, no. 3. P. 649–660. DOI: 10.1037/0022-3514.51.3.649.

85. Soto C. J., John O. P. The next Big Five Inventory (BFI-2): Developing and assessing a hierarchical model with 15 facets to enhance bandwidth, fidelity, and predictive power. Journal of Personality and Social Psychology. 2017. Vol. 113, no. 1. P. 117–143. DOI: 10.1037/pspp0000096.

86. Wong C. S., Law K. S. The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. The Leadership Quarterly. 2002. Vol. 13, no. 3. P. 243–274. DOI: 10.1016/S1048-9843(02)00099-1.

87. Schwarzer R., Jerusalem M. Generalized Self-Efficacy Scale. Measures in Health Psychology: A User's Portfolio. Causal and Control Beliefs / eds. J. Weinman, S. Wright, M. Johnston. Windsor : NFER-NELSON, 1995. P. 35–37.

ДОДАТКИ

Додаток А

Соціально-демографічна анкета учасника дослідження

Мета анкети — зібрати мінімальні соціально-демографічні та професійні відомості, необхідні для опису вибірки та контролю можливих фонових змінних. Анкета не містить даних, які дозволяють ідентифікувати конкретного респондента.

1. Вік: ____ років.
2. Стать: чоловіча / жіноча / інше / не бажаю зазначати.
3. Посада або функціональна роль у компанії: _____.
4. Загальний стаж роботи у сфері торгівлі / продажів: ____ років.
5. Стаж виконання управлінських або координаційних функцій: ____ років.
6. Основні професійні функції: продажі; клієнтська взаємодія; координація персоналу; контроль виконання плану; інше.
7. Чи відповідаєте Ви за індивідуальні або командні показники результативності? Так / Ні.
8. Чи надаєте Ви добровільну згоду на участь у дослідженні та обробку узагальнених результатів? Так / Ні.

Додаток Б

Інформаційний лист та форма добровільної згоди

Учаснику повідомлялося, що дослідження має навчально-науковий характер і спрямоване на вивчення професійно важливих якостей менеджерів торговельної компанії. Участь є добровільною, а відповіді аналізуються лише в узагальненому вигляді.

Я поінформований(а) про мету дослідження та розумію, що можу відмовитися від участі на будь-якому етапі без негативних наслідків.
Я розумію, що результати будуть використані лише в узагальненому вигляді для підготовки кваліфікаційної роботи.
Я погоджуюся надати відповіді на запитання психодіагностичних методик та анкети.
Дата: _____ Підпис респондента: _____

Додаток В

Карта оцінювання інтегрального показника професійної ефективності менеджера

Інтегральний показник професійної ефективності нормувався у шкалі 0–100 балів. Для забезпечення методологічної прозорості кожна складова оцінювалася у межах 0–25 балів, після чого показники підсумовувалися.

Таблиця В.1

Структура інтегрального показника професійної ефективності

Складова показника	Діапазон	Критерій оцінювання	Джерело даних
Виконання плану продажів	0–25	Ступінь виконання індивідуального або командного плану	внутрішня звітність / оцінка керівника
Якість клієнтської взаємодії	0–25	Якість комунікації, робота із запереченнями, підтримання контакту	експертна оцінка
Оцінка діяльності безпосереднім керівником	0–25	Дисциплінованість, відповідальність, ініціативність, командна взаємодія	експертна оцінка
Дотримання організаційних стандартів	0–25	Виконання регламентів, документації, строків і домовленостей	внутрішній контроль

Примітка. Сума чотирьох складових утворює інтегральний показник професійної ефективності у шкалі 0–100 балів.

Додаток Г

Матриця змінних емпіричного дослідження

Таблиця Г.1

Операціоналізація основних змінних

Змінна	Позначення	Методика / джерело	Шкала	Напрям інтерпретації
Комунікативна компетентність	CC	Social Skills Inventory	0–100	Вищий бал — кращі соціально-комунікативні навички
Емпатія	EMP	Interpersonal Reactivity Index	0–100	Вищий бал — вища здатність до розуміння станів інших
Мотивація досягнення	ACH	Achievement Motivation Inventory	0–100	Вищий бал — сильніша орієнтація на результат
Емоційна стабільність	ES	BFI-2-S	0–100	Вищий бал — краща емоційна саморегуляція
Сумлінність / відповідальність	CON	BFI-2-S	0–100	Вищий бал — вища організованість і відповідальність
Відкритість до досвіду	OPEN	BFI-2-S	0–100	Вищий бал — більша гнучкість і готовність до нового
Готовність до обґрунтованого ризику	RISK	DOSPERT	0–100	Вищий бал — вища готовність до зваженого ризику
Інтернальний локус контролю	LOC	Шкала локусу контролю Дж. Роттера	0–100	Вищий бал — більша відповідальність за результат
Емоційний інтелект	EI	Wong and Law Emotional Intelligence Scale	0–100	Вищий бал — краща робота з

				емоційною інформацією
Професійна ефективність	PE	Інтегральна оцінка результативності	0–100	Вищий бал — вища професійна результативність

Додаток Д

Зведені описові статистики основних показників

Таблиця Д.1

Нормовані показники емпіричного дослідження

Показник	M	SD	Min	Max
Комунікативна компетентність	72,8	8,4	51	92
Емпатія	65,7	9,2	42	85
Мотивація досягнення	78,5	7,6	58	95
Емоційна стабільність	68,9	8,6	45	88
Сумлінність / відповідальність	74,7	7,3	56	93
Відкритість до досвіду	70,9	8,0	49	90
Готовність до обґрунтованого ризику	60,1	10,0	35	83
Інтернальний локус контролю	68,3	8,5	45	87
Емоційний інтелект	71,6	8,1	50	91
Професійна ефективність	77,1	8,9	55	96

Примітка. Усі показники подані у нормованій шкалі 0–100 балів.

Додаток Е

Кореляційні зв'язки професійної ефективності з психологічними показниками

Таблиця Е.1

Результати кореляційного аналізу Спірмена

Показник	r_s з професійною ефективністю	p
Мотивація досягнення	0,58**	<0,001
Комунікативна компетентність	0,51**	<0,001
Сумлінність / відповідальність	0,47**	<0,001
Емоційна стабільність	0,43**	<0,001
Емоційний інтелект	0,41**	<0,001
Інтернальний локус контролю	0,36**	0,002
Емпатія	0,32*	0,007
Відкритість до досвіду	0,29*	0,015
Готовність до обґрунтованого ризику	0,27*	0,024
Вік	0,26*	0,030
Стаж роботи	0,31*	0,009

*Примітка. ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.*

Додаток Ж

Підсумкова регресійна модель професійної ефективності

Таблиця Ж.1

Стандартизовані коефіцієнти регресійної моделі

Предиктор	β	t	p
Мотивація досягнення	0,34	3,48	0,001
Комунікативна компетентність	0,29	2,96	0,004
Сумлінність / відповідальність	0,24	2,41	0,019
Емоційна стабільність	0,21	2,14	0,036
Емпатія	0,15	1,67	0,100
Інтернальний локус контролю	0,18	1,98	0,052
Готовність до обґрунтованого ризику	0,13	1,46	0,150

Примітка. Параметри повної моделі: $R^2 = 0,55$; скоригований $R^2 = 0,48$; $F(9; 60) = 8,15$; $p < 0,001$.

Додаток З

Практичні орієнтири розвитку професійно важливих якостей менеджерів

Таблиця 3.1

Напрями психологічного розвитку менеджерів торговельної компанії

Напрям розвитку	**Мета**	**Приклади вправ / форм роботи**	**Очікуваний результат**
Мотивація досягнення	посилення орієнтації на результат	SMART-цілі, аналіз досягнень, індивідуальні плани розвитку	зростання відповідальності та професійної активності
Комунікативна компетентність	покращення ділової взаємодії	рольові переговори, активне слухання, робота із запереченнями	якісніша клієнтська і командна комунікація
Емоційна стабільність	розвиток саморегуляції	дихальні техніки, когнітивне переосмислення, алгоритм дій у конфлікті	зниження імпульсивності та краща стресостійкість
Сумлінність / відповідальність	підвищення організованості	планування, чек-листи, контроль домовленостей, пріоритизація	стабільніше виконання завдань і стандартів
Клієнтоорієнтованість	розвиток розуміння потреб клієнта	аналіз клієнтських ситуацій, карти потреб, етичні сценарії продажу	підвищення якості сервісу та довіри клієнтів

Практичні заняття доцільно проводити у форматі коротких модулів по 60–90 хвилин із поєднанням мінілекції, практичної вправи, групового обговорення та індивідуального плану застосування навички в роботі.

Додаток І

Психологічна програма підтримки розвитку професійно важливих якостей керівників-менеджерів торговельної компанії

Мета програми — психологічна підтримка професійного розвитку менеджерів через удосконалення мотиваційно-вольових, комунікативних, емоційно-регулятивних і відповідально-організаційних якостей, які за результатами емпіричного дослідження пов'язані з професійною ефективністю.

Форма роботи: груповий психологічний тренінг із елементами психоосвіти, практичного відпрацювання навичок, аналізу професійних ситуацій і рефлексії. Тривалість — 8 занять по 90 хвилин. Оптимальна чисельність групи — 8–12 учасників.

Очікуваний загальний результат: підвищення професійної усвідомленості менеджерів, розвиток саморегуляції, підсилення мотивації досягнення, покращення комунікації з клієнтами й персоналом, формування більш відповідального та клієнтоорієнтованого стилю професійної поведінки.

Таблиця І.1

План занять психологічної програми підтримки

Заняття	Тема	Мета	Основні вправи / форми роботи	Очікуваний результат
1	Професійно важливі якості менеджера	усвідомити власний професійний профіль і зони розвитку	вступна бесіда; правила групи; вправа «Мій професійний ресурс»; самооцінка сильних сторін	готовність до участі у програмі, розуміння індивідуальних ресурсів
2	Мотивація досягнення та постановка цілей	посилити орієнтацію на результат і відповідальність за професійні цілі	SMART-цілі; карта професійних досягнень; вправа «Моя зона впливу»	сформований індивідуальний план цілей на найближчий період
3	Ефективна ділова комунікація	розвинути активне слухання, аргументацію та точність	рольові діалоги; активне слухання; техніка уточнювальних	покращення якості комунікації з клієнтами й персоналом

		передавання інформації	запитань; конструктивний зворотний зв’язок	
4	Робота із запереченнями та конфліктами	відпрацювати конструктивні способи реагування у складних комунікативних ситуаціях	аналіз клієнтських кейсів; алгоритм роботи із запереченнями; рольові переговори	зниження конфліктності, підвищення впевненості в переговорах
5	Емоційна саморегуляція і стресостійкість	сформувати навички контролю емоційного напруження	дихальні вправи; когнітивне переосмислення; техніка паузи; індивідуальна карта стресорів	підвищення емоційної стабільності та самоконтролю
6	Сумлінність, відповідальність і самоорганізація	розвинути навички планування, пріоритизації та контролю домовленостей	матриця Ейзенхауера; чек-лист робочого дня; аналіз типових помилок планування	стабільніше виконання професійних завдань і стандартів
7	Прийняття рішень в умовах невизначеності	навчити менеджерів оцінювати ризики та приймати зважені рішення	матриця рішень; аналіз ризиків; вправа «Наслідки вибору»; командне розв’язання кейсу	підвищення якості управлінських рішень, зменшення імпульсивності
8	Підсумкова рефлексія та план розвитку	узагальнити досвід програми й закріпити навички	рефлексивне коло; повторна самооцінка; індивідуальний план підтримки навичок; зворотний зв’язок	готовність переносити набуті навички у професійну діяльність

Критерії ефективності програми: підвищення показників мотивації досягнення, комунікативної компетентності, емоційної стабільності, сумлінності / відповідальності та емоційного інтелекту; покращення експертної оцінки клієнтської взаємодії; зменшення кількості конфліктних ситуацій; підвищення якості виконання професійних стандартів.

Рекомендовано проводити повторне оцінювання через 4–6 тижнів після завершення програми, щоб визначити стійкість сформованих навичок і потребу в додатковому психологічному супроводі.