

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«20» грудня 2024 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№7 від «20» грудня 2024 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:

«Удосконалення ефективності діяльності телерадіокомпанії на засадах індивідуально-психологічних особливостей колективу»

Виконав: здобувач вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
спеціальності 073 «Менеджмент»
група МЕ-23м

_____ Іванов Павло Вікторович

«20» грудня 2024 р.

Керівник канд. екон. наук., доцент

_____ Ілона Олександрівна Андрощук

«20» грудня 2024 р.

м. Кропивницький – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ДОСЛІДЖЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОЛЕКТИВУ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЙОГО РОБОТИ	6
1.1. Сутність поняття колектив та його ознак	6
1.2. Індивідуально-психологічні особливості колективу та їхня специфіка в галузі креативної індустрії	8
1.3. Сучасні методи управління ефективністю роботи колективу в галузі креативної індустрії	16
Розділ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕЛЕРАДІОКОМПАНІЇ НА ЗАСАДАХ ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОЛЕКТИВУ	18
2.1. Загальна характеристика Національної суспільної телерадіокомпанії України	18
2.2. Аналіз фінансової діяльності та стратегії розвитку Національної суспільної телерадіокомпанії України	21
2.3. Оцінка стану індивідуально-психологічних особливостей колективу Кропивницької філії Національної суспільної телерадіокомпанії України	35
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕЛЕРАДІОКОМПАНІЙ НА ЗАСАДАХ ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОЛЕКТИВУ	43
3.1. Основні проблеми індивідуально-психологічного клімату в колективах підприємств креативної індустрії	43
3.2. Впровадження концепції вдосконалення клімату в колективах підприємств креативної індустрії	45
3.3. Пропозиції щодо вдосконалення ефективності роботи Кропивницької філії НСТУ на основі результатів дослідження	46
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

У сучасному світі телерадіомовлення є важливою складовою інформаційної сфери. Воно відіграє значну роль у формуванні громадської думки, забезпеченні доступу населення до інформації та сприянні розвитку культури. А в сучасних умовах воно також відіграє важливу роль у боротьбі з дезінформацією та пропагандою.

Інформаційний простір нині – це жорстка конкуренція та високі вимоги аудиторії. Ефективність діяльності залежить не лише від технічного оснащення та креативних ідей, а й від злагодженої роботи колективу. Індивідуально-психологічні особливості кожного працівника впливають на загальний результат. Тому дослідження, спрямоване на удосконалення ефективності телерадіокомпанії з урахуванням психологічних аспектів, є актуальним та необхідним.

Дослідження удосконалення ефективності підприємств креативної індустрії (до якої належить медіа) з урахуванням психологічних аспектів є темою, що об'єднує економіку, психологію, менеджмент та культурологію. Дана тематика була фокусом для наукових досліджень таких вітчизняних та зарубіжних вчених як: Тетяна Зінченко, Світлана Подоляк, Ірина Корнійчук, Мартін Селігман та Адам Грант, які досліджували креативне мислення та психологічну підтримку працівників, психологічний клімат в колективах та його вплив на ефективність роботи, взаємозв'язок між стресовими факторами на робочому місці та ефективністю діяльності, вплив задоволеності працею на продуктивності в креативних колективах, різні типи мотивації як засіб створення сприятливого середовища для творчості.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності телерадіокомпанії на основі аналізу індивідуально-психологічних особливостей її співробітників. В межах визначеної мети було поставлено такі завдання:

- проаналізувати теоретичні основи психології праці та організаційної психології в контексті діяльності телерадіокомпанії;
- виявити основні індивідуально-психологічні особливості, що впливають на ефективність роботи працівників телерадіокомпанії;
- розробити методiku діагностики психологічного клімату в колективі телерадіокомпанії;
- провести дослідження індивідуально-психологічних особливостей працівників Кропивницької філії НСТУ;
- розробити рекомендації щодо оптимізації організаційних процесів з урахуванням отриманих результатів.

Об'єкт дослідження – робота Національної суспільної телерадіокомпанії України (НСТУ) та її Кропивницької філії. Предмет дослідження: індивідуально-психологічні особливості працівників телерадіокомпанії та їхній вплив на ефективність діяльності.

Методи дослідження: аналіз літератури (вивчення існуючих теоретичних та практичних підходів відповідно до теми роботи), опитування та спостереження за працівниками досліджуваної телерадіокомпанії в реальних ситуаціях. Аналіз літератури допоміг визначити теоретичну базу, опитування дало фактичні дані, спостереження – додаткову інформацію для аналізу й формулювання рекомендацій.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання отриманих результатів для розробки програм підвищення кваліфікації персоналу, оптимізації організаційної структури та створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи відбувалася шляхом публікації тези доповіді на тему: «Чинники впливу на соціально-психологічний клімат у колективі та важливість його моніторингу» (VII Міжнародна науково-практична конференція «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України»).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ДОСЛІДЖЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОЛЕКТИВУ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЙОГО РОБОТИ

1.1. Сутність поняття колектив та його ознак

Колектив – це складна динамічна система, що складається з індивідів, об'єднаних спільною діяльністю, взаємодією та взаємовідносинами. В контексті діяльності телерадіокомпанії колектив – це група професіоналів, об'єднаних спільною метою створення якісного контенту та його поширення [13, с. 26-27].

Колектив характеризують ознаки, які відрізняють його від простої групи людей:

- Спільна мета – наявність чітко визначеної мети, яку колектив прагне досягти. У випадку телерадіокомпанії це може бути створення рейтингових програм, збільшення аудиторії або досягнення лідерства на ринку.
- Спільна діяльність – взаємопов'язана діяльність усіх членів колективу, спрямована на досягнення спільної мети.
- Взаємозалежність – коли кожен член колективу залежить від інших і впливає на результати їхньої роботи.
- Система ролей і статусів – коли у кожного члена колективу є своя роль і статус, які визначають його місце в структурі та характер взаємодії з колегами.
- Наявність спільних норм поведінки, цінностей та очікувань, що регулюють взаємодію між членами колективу.
- Емоційні зв'язки, що виникають між членами колективу. Вони можуть бути як позитивними, так і негативними.
- Колектив здатний до самоорганізації та саморозвитку.

Колективи можуть бути різними за своїми характеристиками. У контексті телерадіокомпанії можна виділити такі типи колективів:

- Виробничі колективи – це групи, що безпосередньо займаються створенням контенту. До них зокрема належать редактори, журналісти та оператори.
- Управлінські колективи – це керівники різних рівнів, відповідальні за ухвалення рішень та координацію роботи. Це, наприклад, менеджери, шефредактори та лінійні продюсери.
- Творчі колективи – це групи, що займаються розробкою нових ідей та концепцій. Це часто ті самі журналісти, а також сценаристи тощо.
- Сервісні колективи – це співробітники, які забезпечують технічну підтримку та адміністративні функції [27, с. 41].

Будь-який колектив проходить певні етапи розвитку. Виділимо основні у порядку слідування:

- Формування – знайомство членів колективу, визначення ролей і статусів.
- Штурм – період активної роботи над спільними завданнями, можливі конфлікти.
- Нормування – встановлення стійких норм і цінностей, формування згуртованості.
- Функціонування – стабільна робота колективу, досягнення високих результатів.
- Розпад – припинення спільної діяльності, зміна складу колективу [10, с. 102].

П'ятий з наведених етапів, по суті, зациклює процес розвитку колективу, повертаючи його на перший етап (рис. 1.1.). Поняття «колектив» є багатограним та охоплює широкий спектр соціальних явищ. Розуміння його сутності та ознак є важливим для різних сфер людської діяльності, від психології до соціології та менеджменту. Колектив, як соціальну групу, об'єднує спільна мета, система взаємин та організаційна структура.

При цьому від інших соціальних груп його відрізняють високий рівень інтеграції, орієнтація на досягнення результату та вплив на особистісний розвиток кожного учасника. Зрозуміти ці аспекти є важливим для організації роботи в будь-якій сфері — від освітніх установ до підприємств креативної індустрії.



Рисунок 1.1 – Етапи розвитку колективу

Джерело: складено автором

Тож колектив є складною соціальною системою, ефективність якої залежить як від зовнішніх умов, так і від внутрішніх взаємин, що підкреслює необхідність його формування, підтримання та розвитку через врахування психологічних і соціальних аспектів.

1.2. Індивідуально-психологічні особливості колективу та їхня специфіка в галузі креативної індустрії

Індивідуально-психологічні особливості колективу – це сукупність психологічних характеристик окремих членів та їхньої взаємодії, що формує унікальний психологічний портрет колективу. Ці особливості впливають на

мікроклімат, ефективність роботи, рівень креативності та інші важливі аспекти діяльності.

Робота в креативній індустрії, особливо в таких сферах як телебачення, вимагає від колективу особливих психологічних характеристик [4]. Серед них можна виділити:

- Високий рівень креативності – здатність генерувати нові ідеї, нестандартно мислити та знаходити нестандартні рішення;
- Емоційна залученість – глибока зацікавленість у своїй роботі, готовність віддаватися їй повністю;
- Толерантність до неоднозначності – здатність працювати в умовах невизначеності, приймати різні точки зору та змінювати свої погляди;
- Командна робота – вміння ефективно взаємодіяти в команді, ділитися ідеями та знаннями;
- Стресостійкість – здатність працювати в умовах дедлайнів, високих навантажень та конкуренції;
- Флексибільність – готовність адаптуватися до змін, швидко переключатися між різними завданнями;
- Комунікабельність – вміння ефективно спілкуватися як всередині команди, так і з зовнішніми партнерами.

Ці особливості важливі в креативній індустрії з огляду на постійну потребу нових ідей та підходів й важливість швидкої адаптація до змін, адже ринок медіа швидко змінюється і колектив має бути готовим до змін.

Крім того, створення якісного контенту вимагає тісної співпраці різних спеціалістів, а дедлайни, високі вимоги аудиторії та конкуренція створюють стресові умови роботи.

До факторів, що впливають на формування індивідуально-психологічних особливостей колективу в креативній індустрії належать:

- особистісні характеристики співробітників – цінності, мотивація, досвід та інтереси;

- корпоративна культура – цінності, норми поведінки, стиль управління, прийняті в компанії;
- специфіка роботи – вид діяльності, характер завдань та темпи роботи;
- лідерство – стиль керівництва, його здатність мотивувати та розвивати команду [15, с. 188-196].

Розуміння індивідуально-психологічних особливостей колективу дозволяє вибрати співробітників, які максимально відповідають потребам компанії, формувати команди з різноманітними навичками та досвідом, створити атмосферу, в якій працівники будуть відчувати себе комфортно і зможуть реалізувати свій потенціал, оптимізувати робочі процеси, розподілити завдання, забезпечити мотивацію.

Для формування сприятливого соціально-психологічного клімату (СПК) та ефективного управління ним потрібно, серед іншого, знатися на факторах зовнішнього та внутрішнього середовищ, які впливають на нього [1, с. 56].

Тут виділяють фактори макро- й мікросередовищ.

Макросередовище, у межах якого діє організація, чинить на неї опосередкований вплив. На його чинники організація вплинути не може, може лише адаптуватись [2, с. 166].

Мікросередовище – це безпосереднє середовище організації, повсякденна трудова діяльність працівників. Його чинники мають більший вплив на СПК колективу. Наскільки зміст та умови праці, ступінь задоволеності ними, стиль керівництва та особистість керівника, взаємини та задоволеність ними сприймаються працівниками, настільки сприятливим буде СПК [2, с. 30].

До чинників мікросередовища, які визначають СПК, належить система матеріального стимулювання, відносини між працівниками в колективі, сприятливість умов праці, задоволеність працівника роботою в команді, стиль управління керівника, віддача працівника роботі [5, с. 381].

Моніторинг, аналіз та, відповідно, корекція впливу цих чинників на СПК дають можливість відчувати довіру членів колективу одне до одного,

доброзичливе ставлення та ділові претензії, вільно висловлювати думки щодо робочих процесів чи поведінки окремих працівників, відсутність тиску з боку керівництва на підлеглих і визнання за ними права ухвалювати певні управлінські рішення, високий ступінь емоційного включення та взаємодопомоги у потрібних ситуаціях, низьку плинність кадрів, відсутність психічної напруги й надмірної конфліктності в колективі, поліпшення рівня матеріальних, технологічних та організаційно-управлінських умов праці в колективі [2, с. 25].

Моніторинг СПК є ключовим фактором для забезпечення ефективної роботи організації, адже він впливає на продуктивність, міжособистісні відносини та репутацію компанії.

Серед переваг моніторингу варто виділити раннє виявлення проблем, розробку ефективних програм підтримки, зокрема підвищення мотивації та покращення міжособистісних відносин, збільшення лояльності працівників та поліпшення фінансових показників через зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності та якості роботи.

Тож моніторинг СПК можна розглядати як інвестицією в майбутнє організації. Він дозволяє не тільки запобігти вигоранню та іншим проблемам зі здоров'ям, а також сприяє підвищенню ефективності роботи та досягненню стратегічних цілей компанії.

Можливими напрямками моніторингу є анкетування співробітників, інтерв'ю, психологічні тести, спостереження за поведінкою, аналіз показників продуктивності. Важливо зазначити, що моніторинг СПК, який ще можна назвати оцінкою індивідуально-психологічних особливостей колективу, має бути конфіденційним та проводитись із дотриманням етичних норм.

Оцінка індивідуально-психологічних особливостей колективу – це комплексний процес, який дозволяє зрозуміти, як люди взаємодіють між собою, які в них цінності, мотивація та як вони впливають на загальну ефективність роботи. Це важливо для вирішення конфліктів, підвищення продуктивності та створення сприятливого психологічного клімату.

Гарантування анонімності відповідей підвищує довіру учасників, поєднання різних методів для отримання більш повної картини, а об'єктивна й професійна інтерпретація результатів дозволяє виявити сильні та слабкі сторони колективу.

Тлумачення основних методів оцінки індивідуально-психологічних особливостей колективу містить таблиця 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні методи оцінки індивідуально-психологічних особливостей колективу

Соціометричні методи	Соціометрія	Дозволяє виявити міжособистісні відносини в групі, лідерів та аутсайдерів, популярність членів колективу.
	Соціометрична матриця	Візуальне представлення результатів соціометрії, що дозволяє аналізувати взаємозв'язки між членами групи.
Анкетування та опитування	Стандартні анкети	Застосовують для оцінки різних аспектів психологічного клімату, задоволеності роботою, міжособистісних відносин.
	Спеціалізовані анкети	Розробляють для оцінки конкретних характеристик колективу, наприклад, рівня стресу, мотивації.
Спостереження	Безпосереднє спостереження	Дозволяє оцінити поведінку членів колективу в реальних ситуаціях.
	Включене спостереження	Дослідник стає учасником групи, що дозволяє отримати більш глибоку інформацію.
Експериментальні методи	Психологічні тести	Використовують для оцінки індивідуальних психологічних особливостей членів колективу, наприклад, інтелекту, особистісних якостей.
	Групові завдання	Дозволяють оцінити ефективність взаємодії членів групи, розподіл ролей та ухвалення рішень.
Аналіз продуктів діяльності	Аналіз документів	Дозволяє виявити цінності, норми та установки колективу.
	Аналіз результатів роботи	Дозволяє оцінити ефективність роботи групи та виявити причини успіхів або невдач.

Джерело: складено автором

Результати оцінки можуть допомогти виявити проблемні зони та розробити заходи для їх усунення, оцінити співробітників на відповідність культурі організації, створити програми для підвищення кваліфікації та розвитку особистісних якостей співробітників, виявити причин конфліктів та розробити стратегії їх вирішення.

СПК характеризується сукупністю психологічних умов, що можуть як сприяти продуктивній та ефективній діяльності колективу і всебічному розвитку особистості, так і перешкоджати цьому. Залежно від цього клімат колективу можуть класифікувати як сприятливий, нейтральний, несприятливий, а його вплив на самопочуття кожного окремого працівника може бути позитивним або негативним [29, с. 32].

Формування сприятливого СПК – це складний процес, який залежить від багатьох факторів. На шляху до створення згуртованого та ефективного колективу можуть виникати різноманітні труднощі, з-поміж яких виокремлюють об'єктивні та суб'єктивні (рис. 1.2.).

Об'єктивні труднощі:

- Різноманітність особистостей: непросто поєднати різні особистості в єдине ціле, адже кожна людина має свої індивідуальні особливості, цінності, мотивацію.
- Конфлікти інтересів: різні інтереси членів колективу, які можуть суперечити один одному, можуть призводити до непорозумінь та конфліктів.
- Зміни в організації: реорганізації, зміни в структурі компанії, скорочення штату створюють додатковий стрес і можуть негативно впливати на СПК.
- Економічні фактори: кризи, нестабільність на ринку, низькі зарплати можуть демотивувати співробітників та погіршувати стосунки в колективі.

ТРУДНОЩІ У ФОРМУВАННІ СПРИЯТЛИВОГО СПК



Рисунок 1.2 – Труднощі у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі

Джерело: складено автором на основі [8]

Суб'єктивні труднощі:

- Недостатня комунікація: відсутність відкритого діалогу між керівництвом та підлеглими, а також між самими співробітниками, може призводити до непорозумінь та конфліктів.
- Неєфективне лідерство: стиль керівництва, його вміння мотивувати та об'єднувати людей відіграють важливу роль у формуванні СПК – некомпетентний або авторитарний керівник може створювати негативний клімат в колективі.
- Відсутність корпоративної культури: якщо в компанії немає чітко визначених цінностей та норм поведінки, співробітники можуть відчувати себе невпевнено й не розуміти, як їм слід взаємодіяти.
- Несправедливе розподіл навантажень: коли співробітники відчують, що навантаження розподіляють несправедливо, це може призвести до незадоволення та зниження мотивації.

Відповідно, щоб сформувати сприятливий СПК, необхідно:

- Будувати довіру через відкриту комунікацію, взаємоповагу та підтримку: співробітники мають довіряти один одному та керівництву.
- Створити спільну мету: коли співробітники розуміють, що вони працюють на досягнення спільної мети, вони більш мотивовані та згуртовані.
- Розвивати корпоративну культуру: чітко визначені цінності й норми поведінки допомагають створити позитивний клімат в колективі.
- Забезпечити справедливий розподіл навантажень: кожен співробітник має відчувати, що його роботу оцінюють по заслугах.
- Проводити тренінги й семінари: розвиток навичок комунікації, управління конфліктами та лідерства допомагає співробітникам ефективніше взаємодіяти.
- Заохочувати ініціативу: коли співробітники мають можливість проявляти ініціативу й брати участь в ухваленні рішень, вони відчують себе більш залученими до роботи компанії [3].

Важливо розуміти, що формування сприятливого СПК – це тривалий та постійний процес. Необхідно постійно працювати над тим, щоб покращувати відносини в колективі та створювати комфортні умови для роботи.

На якість відносин між співробітниками впливають виробничий процес, який слід трактувати як формальні відносини, та міжособистісні взаємини – неформальні або неофіційні.

Саме неформальні взаємини в колективі часто ототожнюють із СПК, що ще раз підкреслює важливість його моніторингу. При цьому слід зважати й на те, що СПК залежить і від результативності та успішності спільної діяльності та впливу чинників макро- та мікросередовищ [14 с. 384-386].

Персонал нині – це основний ресурс підприємства, адже впливає на його ефективність, забезпечує конкурентоспроможність. Робота над розвитком персоналу та турбота про працівників позитивно впливає на рівень успішності підприємства, сприяє поліпшенню морально-психологічного мікроклімату всередині колективу, підвищує мотивацію працівників до праці та відданість меті, місії та стратегічним завданням підприємства.

1.3. Сучасні методи управління ефективністю роботи колективу в галузі креативної індустрії

Ефективне управління колективом в креативній індустрії вимагає застосування сучасних методів, які враховують як індивідуальні особливості працівників, так і специфіку творчої роботи. До сучасних методів управління належать адаптивне лідерство, дизайн мислення, гейміфікація робочих процесів, аджайл (Agile) та скрам (Scrum), кросфункціональні команди, емоційний інтелект у лідерстві, використання HR-аналітики, підтримка балансу між роботою та особистим життям, інвестиції у розвиток навичок, організація творчих сесій та мозкових штурмів [21].

- В умовах швидкозмінного ринку креативної індустрії керівники впроваджують адаптивні підходи, орієнтовані на гнучкість і відкритість до нових ідей. Лідери стають менторами, які підтримують розвиток творчого потенціалу кожного члена команди.

- Дизайн мислення спрямований на розв'язання складних проблем через колективний пошук інноваційних рішень. В команді стимулюють багатосторонній підхід до роботи, де кожен учасник може пропонувати ідеї та експериментувати.

- Гейміфікація робочих процесів – це інтеграція ігрових механізмів у робочі завдання. Воно підвищує мотивацію та залученість працівників. Використання змагань, систем нагород та досягнень допомагає створювати здорову конкуренцію і покращувати атмосферу в команді.

- Методології Agile та Scrum дозволяють працювати гнучко та швидко реагувати на зміни, що особливо важливо у креативних галузях. Вони забезпечують структуру для командної співпраці та постійного вдосконалення процесів. Agile – це філософія гнучкості, принципами якої є фокусування на людині та взаємодії, а не на процесах та інструментах, надання переваги продукту над відповідною документацією, співпраці над узгодженням контрактів, а також готовності до змін над слідуванням початковому плану.

Scrum же є конкретною реалізацією Agile з визначеними ролями, артефактами та церемоніями.

- Формування кросфункціональних команд, до складу яких входять працівники з різними компетенціями, сприяє підвищенню якості проєктів та ефективності роботи. Такий підхід дозволяє краще враховувати різні точки зору та потреби клієнтів.

- Розвиток емоційного інтелекту у керівників допомагає створювати комфортне середовище для роботи, знижуючи рівень стресу та підвищуючи задоволеність працівників.

- Аналітика даних про роботу персоналу дозволяє керівникам краще розуміти потреби команди, оцінювати ефективність та вчасно виявляти проблеми. Це сприяє створенню персоналізованих стратегій мотивації та розвитку.

- Підтримка балансу між роботою та особистим життям з наданням можливостей для гнучкого графіку, віддаленої роботи та підтримки ментального здоров'я є важливими для творчих працівників, адже це допомагає зберегти натхнення та продуктивність.

- Інвестиції у розвиток навичок, навчання та підвищення кваліфікації співробітників дозволяють команді залишатися конкурентоспроможною. Інтенсиви, воркшопи та навчальні програми сприяють зростанню професійного рівня.

- Регулярні сесії обміну ідеями стимулюють креативність і допомагають генерувати інноваційні рішення. Важливо створювати атмосферу відкритості, де кожен учасник відчуває себе почутим.

Ці методи є ефективними у креативній індустрії, адже вони сприяють креативності, тобто створюють умови для генерації нових ідей та нестандартних рішень, підвищують задоволеність роботою, зокрема дозволяють працівникам реалізувати свій потенціал та відчувати себе частиною команди, збільшують ефективність – сприяють швидкій адаптації до змін, підвищують продуктивність та якість роботи, знижують рівень стресу – допомагають співробітникам справлятися зі стресом та вигорянням.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕЛЕРАДІОКОМПАНІЇ НА ЗАСАДАХ ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОЛЕКТИВУ

2.1. Загальна характеристика Національної суспільної телерадіокомпанії України

Національна суспільна телерадіокомпанія України (НСТУ) – це найбільша незалежна медіакомпанія в Україні. Її створили з метою забезпечення об'єктивного інформування громадськості, сприяння розвитку української культури та мови, а також зміцнення демократичних засад суспільства [17].

Акціонерне товариство «НСТУ» (Суспільне мовлення) створили у 2017 році на базі Національної телекомпанії України (НТКУ), заснованої у 1939 році, яка була єдиним державним мовником в Україні до 2017 року.

Перехід від системи обласних державних телерадіокомпаній (ОДТРК) до Національної суспільної телерадіокомпанії України (НСТУ) був тривалим і складним, але результатом стало створення незалежного медіа, яке має за мету забезпечити об'єктивне інформування громадськості та розвиток української культури. Ця реформа була потрібна, адже система ОДТРК, яка існувала в Україні до 2014 року, мала низку недоліків:

- Залежність від політичної влади: ОДТРК часто використовувалися для пропаганди політичних поглядів чинної влади.
- Низька якість контенту: Більшість програм ОДТРК не відповідали сучасним стандартам і не були цікавими для широкої аудиторії.
- Відсутність фінансової самостійності: ОДТРК фінансувалися з державного бюджету, що обмежувало їхню незалежність.

Основні цілі реформи:

- **Забезпечення незалежності:** НСТУ фінансується виключно з державного бюджету, але має значну редакційну свободу.

- **Підвищення якості контенту:** компанія зобов'язана виготовляти якісний та різноманітний контент, що відповідає потребам сучасної аудиторії.

- **Розвиток регіонального мовлення:** НСТУ має регіональні філії в кожній області України, що дозволяє забезпечити регіональну представленість.

Перехід НТКУ до статусу акціонерного товариства (АТ) здійснили відповідно до Закону України «Про Суспільне мовлення» від 19 вересня 2017 року. Закон визначає Суспільне мовлення як некомерційну організацію, яка здійснює публічне мовлення в інтересах суспільства.

АТ «НСТУ» є публічним акціонерним товариством. Його статутний капітал поділений на акції, що належать державі Україна, яка є його єдиним акціонером. Державу Україна представляє Кабінет міністрів України, який призначає та звільняє членів ради директорів та правління АТ «НСТУ».

Організаційна структура АТ «НСТУ» складається з органів управління, центральної дирекції та 22 філій (Додаток А).

До структурних підрозділів компанії, крім регіональних філій, також належать загальнонаціональні телеканали, радіоканали та цифрові платформи.



Рисунок 2.1 – Структурні підрозділи НСТУ

Ключовими особливостями НСТУ є незалежність від політичного впливу та комерційних інтересів, дотримання високих стандартів журналістики та прагнення надавати об'єктивну інформацію, широкий спектр програм, що задовольняють різноманітні інтереси аудиторії, відповідальність за формування громадської думки та сприяння розвитку демократичного суспільства [16].

До основних завдань НСТУ належать інформування, освіта, захист національних інтересів та розважальна функція. Їх тлумачення містить таблиця 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні завдання Національної суспільної телерадіокомпанії України

Завдання	Тлумачення
Інформування	Надання оперативної, об'єктивної, достовірної та всебічної інформації про події в Україні та світі.
Освіта	Сприяння розвитку освіти, культури та науки через телевізійні та радіопрограми.
Захист націнтересів	Сприяння розвитку української мови, культури та ідентичності.
Розважальна функція	Задоволення інформаційних та культурних потреб аудиторії за допомогою контенту.

Джерело: складено автором на основі [14]

НСТУ відрізняється від інших медіакомпаній в Україні кількома ключовими аспектами: фінансуванням, метою, редакційною політикою, змістом та доступністю.

- **Фінансування:** НСТУ фінансується виключно з державного бюджету, що гарантує її незалежність від політичного тиску та комерційних інтересів, інші медіа, як правило, фінансуються з реклами або мають власників, що можуть впливати на редакційну політику.

- **Мета:** НСТУ забезпечує об'єктивне та неупереджене інформування громадськості, сприяє розвитку української культури та мови, інші медіа часто орієнтовані на отримання прибутку, задоволення потреб певної аудиторії або просування політичних поглядів.

- Редакційна політика: НСТУ зобов'язана дотримуватися високих стандартів журналістики, забезпечувати баланс думок та уникати маніпуляцій, інші медіа можуть мати більш гнучку редакційну політику, залежно від власника або цільової аудиторії.

- Зміст: НСТУ має широкий спектр програм, що охоплюють новини, аналітику, культуру, освіту, спорт, інші медіа спеціалізуються на певних жанрах або аудиторії (розважальні, інформаційні, спортивні тощо).

- Доступність: НСТУ надає безплатний доступ до контенту через телевізійні канали, радіостанції та цифрові платформи, інші медіа можуть бути платними або доступними через певних провайдерів.

Тож перевагами НСТУ є незалежність, об'єктивність та різноманітність контенту. При цьому чи не головними викликами НСТУ є фінансування (залежність від державного бюджету може обмежувати можливості розвитку), конкуренція з боку потужних комерційних медіа та суспільний тиск (суспільний мовник постійно перебуває під пильною увагою громадськості).

НСТУ відіграє важливу роль у суспільному житті України, сприяючи зміцненню національної ідентичності через популяризацію української культури, мови та історії, забезпечуючи платформу для вільного обміну думками та дискусій, допомагаючи об'єднати українців навколо спільних цінностей.

2.2. Аналіз фінансової діяльності НСТУ

Фінансово-економічна діяльність АТ «НСТУ» регулює Закон України «Про Суспільне мовлення» від 19 вересня 2017 року.

Основними джерелами фінансування АТ «НСТУ» є річні внески держави, доходи від реклами та доходи від надання послуг. Державні внески до статутного капіталу товариства становлять 1,5 мільярда гривень на рік, доходи від реклами становлять близько половини загальних доходів, а доходи від надання послуг – близько 20% від загальних доходів АТ «НСТУ».



Рисунок 2.2 – Основні джерела фінансування АТ «НСТУ»

Джерело: складено автором

Компанія є некомерційною організацією, яка здійснює публічне мовлення в інтересах суспільства, тому прибуток не розподіляють між акціонерами, а спрямовують на її розвиток.

Найбільше грошей НСТУ витрачає на виробництво телевізійних та радіопередач, оплату праці працівників та утримання інфраструктури [14].

З метою проведення оцінки ефективності менеджменту досліджуваної організації, вважаємо за доцільне, здійснити аналіз фінансової звітності, яка подана у Додатках Б, В, Г.

Перш за все, проведемо аналіз динаміки активів балансу, схематичне відображення якого наводимо у вигляді таблиці 2.2.

Динаміка активів АТ «НСТУ» за 2019–2023 роки характеризується прагненням до оновлення та модернізації, проте обмежене фінансування та відсутність капітальних видатків у деякі роки стримували цей процес. Для повноцінної реалізації стратегічних планів компанії необхідне стабільне та

достатнє фінансування, що дозволить оновити технічну базу та впровадити сучасні технології виробництва контенту.

Так, зростання необоротних активів свідчить про те, що компанія намагається інвестувати в довгострокові активи, зокрема в обладнання. Позитивними аспектами цього є розширення виробництва власного контенту, щоб задовольнити зростаючий попит на нього, модернізація наявних активів з метою підвищення ефективності виробництва та поліпшення якості контенту. При цьому збільшення незавершених капітальних інвестицій свідчить про те, що компанія ще не завершила відповідні проєкти. Факторами, що вплинули на це, є зокрема зміна структури компанії, нестача фінансування з боку держави, пандемія коронавірусу та повномасштабне вторгнення РФ в Україну.

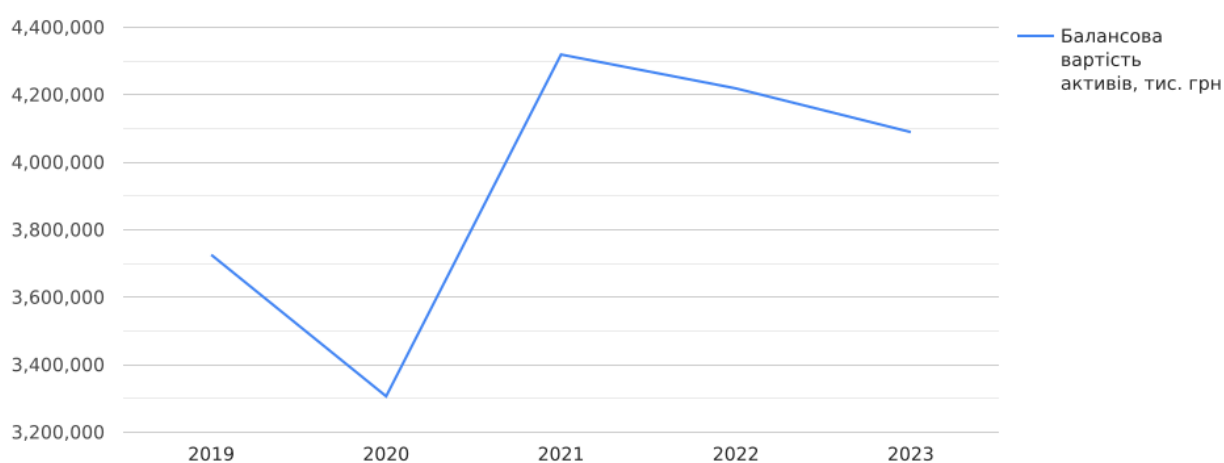


Рисунок 2.3 – Зміни у балансовій вартості активів АТ «НСТУ» у 2019-2023 роках

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Зростання оборотних активів, своєю чергою, свідчить про збільшення ресурсів компанії, які вона використовує для повсякденної діяльності. Причинами цього, серед іншого, є розширення з метою задовольнити попит клієнтів та інфляція. При цьому зменшення дебіторської заборгованості є свідченням того, що клієнти почали активніше сплачувати за контент та послуги НСТУ. Відносно незначне відхилення у значеннях балансу свідчить

про відсутність великих придбань чи списань, а також різких змін у масштабах діяльності.

Таблиця 2.2 – Динаміка активів балансу АТ «НСТУ» за 2019-2023 роки, тис. грн

Актив	Роки					Відхилення (абсолютне), 2023/2019 рр.
	2019	2020	2021	2022	2023	
I. Необоротні активи						
Незавершені капітальні інвестиції	18 434	14 925	42 460	36 177	46 977	28 543
Основні засоби	2 619 664	2 496 159	3 271 124	3 319 026	3 315 494	695 830
Усього за розділом I	3 669 909	3 261 854	4 118 281	3 914 875	3 964 410	294 501
II. Оборотні активи						
Запаси	14 070	16 388	44 445	45 548	29 749	15 679
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	8 799	2 484	2 497	1 919	2 075	6 724
Інша поточна дебіторська заборгованість	3 426	3 532	99 538	79 596	5 503	2 077
Гроші та їх еквіваленти	14 703	12 454	27 950	130 280	61 745	47 042
Інші оборотні активи	1 838	2 349	2 571	5 215	6 732	4 894
Усього за розділом II	56 084	44 790	201 132	304 178	125 124	69 040
Баланс	3 725 993	3 306 644	4 319 413	4 219 053	4 089 534	363 541

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Протягом 2019–2023 років АТ «НСТУ» стикалося з фінансовими труднощами, що відображає структура пасивів балансу. Відсутність довгострокового фінансування та накопичення непокритих збитків свідчать про

необхідність пошуку додаткових джерел фінансування та підвищення ефективності діяльності компанії.

Динаміка пасивів балансу компанії за 2019–2023 роки, наведена в таблиці 2.3, вказує на фінансові виклики.

Таблиця 2.3 – Динаміка пасивів балансу АТ «НСТУ» за 2019-2023 роки, тис. грн

Пасив	Роки					Відхилення (абсолютне), 2023/2019 рр.
	2019	2020	2021	2022	2023	
I. Власний капітал						
Додатковий капітал	325 610	287 090	287 090	287 090	287 090	38 520
Непокритий збиток	1918 023	1 992 171	1 515 387	1 683 733	1 759 073	15 950
Капітал у дооцінках	1 941 685	1 932 488	2 155 499	2 126 528	2 126 528	184 843
Усього за розділом I	2 893 545	2 771 680	3 471 475	3 274 158	3 198 818	305 273
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
	439 006	357 926	355 807	501 353	435 294	3 712
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	-	760	1 032	1 472	1 239	1 239
товари, роботи, послуги	29 213	13 940	19 952	30 376	27 415	1 798
розрахунками з бюджетом	39	1 117	872	1 631	3 491	3452
Інші поточні зобов'язання	888	1 704	94 725	82 094	213	675
Усього за розділом III	393 442	177 038	492 131	443 542	455 422	61 980
Баланс	3 725 993	3 306 644	4 319 413	4 219 053	4 089 534	363 541

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Крім накопичення непокритих збитків, це зокрема значна частка поточних зобов'язань. Для покращення фінансового стану компанії необхідно зосередитися на підвищенні рентабельності, оптимізації витрат та пошуку довгострокових джерел фінансування.

Стабільні значення довгострокових зобов'язань і забезпечення є позитивним сигналом про планове й відповідальне погашення боргів та передбачуваність діяльності компанії, зокрема про наявність стратегічного планування у сфері фінансів. Стабільні значення поточних зобов'язань і забезпечення є позитивним сигналом, що вказує на збалансованість короткострокових фінансових потоків, платоспроможність та передбачуваність операційної діяльності компанії. Відносно незначне відхилення у значеннях балансу свідчить про відсутність різких змін у фінансуванні.

Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників діяльності АТ «НСТУ» за 2019-2023, наведений у таблиці 2.4, свідчить про зменшення чистого доходу від реалізації продукції компанії. Винятком є 2022 рік, коли зріс попит на контент, пов'язаний з повномасштабною війною. Та разом з доходами зросли й витрати компанії. Так, на збільшення собівартості контенту вплинула необхідність забезпечення безпеки працівників під час роботи, наприклад, у прифронтових регіонах.

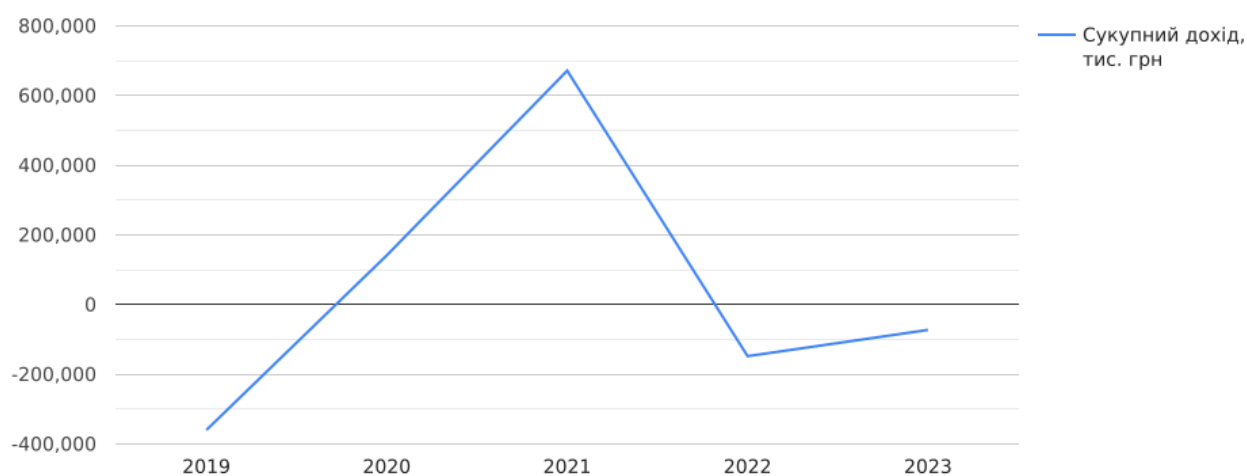


Рисунок 2.4 – Зміни в сукупному доході АТ «НСТУ» у 2019-2023 роках

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Збитки 2020 року пов'язані з економічними наслідками пандемії та обмеженими можливостям для отримання додаткових доходів, зокрема рекламних. Та це не завадило стати йому найуспішнішим з огляду на продемонстрований чистий прибуток.

Таблиця 2.4 – Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності АТ «НСТУ» за 2019-2023 роки, тис. грн

Стаття	Роки					Відхилення (абсолютне), 2023/2019 рр.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції	95 995	39 720	39 400	61 703	24 784	71 211
Інші операційні доходи	1 017 963	1 643 409	1 819 534	1 498 714	1 527 215	509 252
Інші доходи	50 878	77 923	237 511	151 764	146 189	95 311
Разом доходи	1 164 836	1 761 052	2 096 445	1 712 181	1 698 188	533 352
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1 093 109	1 168 693	1 565 569	1 365 311	1 412 110	319 001
Інші операційні витрати	20 456	42 530	31 160	124 420	60 715	40 259
Інші витрати	165 511	97	2 048	30 383	362	165 511
Разом витрати	1 279 076	1 211 320	1 598 777	1 520 114	1 473 187	194 111
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	(359 909)	299 810	200 317	(89 110)	(53 594)	306 315
Податок на прибуток	-	149 025	105 725	29 766	18 854	18 854
Чистий прибуток (збиток)	(359 909)	150 785	94 592	(118 876)	(72 448)	287 461

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

2022 та 2023 роки компанія закінчила з чистими збитками, проте загальна динаміка доходів за цей період – позитивна, що свідчить про поступове покращення фінансового стану компанії, здатність адаптуватися до змін та викликів ринку, ефективно управляти фінансовими ресурсами.

Згідно з фінансовою звітністю (форма 1 - Баланс і форма 2 – Фінансові результати) АТ «НСТУ» за 2021 рік, необоротні активи компанії на 31 грудня 2021 року становили 4,118 млрд грн, що на 5% менше, якщо порівнювати з 2020 роком (4,318 млрд грн). Оборотні активи натомість зросли на 10%: з 183 млн грн у 2020 році до 201 млн грн у 2021 році. Довгострокові зобов'язання збільшилися на 15%: з 310 млн грн у 2020 році до 356 млн грн у 2021 році, а поточні зобов'язання зменшилися на 8%: з 535 млн грн у 2020 році до 492 млн грн у 2021 році. Власний капітал зменшився на 4%: з 3,656 млрд грн у 2020 році до 3,471 млрд грн у 2021 році, а чистий прибуток у 2021 році склав 94,6 млн грн, тоді як у 2020 році він становив 50,2 млн грн.

Відповідно, протягом 2021 року НСТУ демонструвала позитивну динаміку в частині зростання оборотних активів та зменшення поточних зобов'язань. Досягненням є й перехід від чистого збитку в 2020 році до чистого прибутку в 2021 році, що свідчить про покращення фінансової ефективності компанії.

Загальний обсяг доходів компанії становив 1,87 млрд грн, а фінансову діяльність компанії характеризували такі тенденції:

- Недофінансування. Законодавчо передбачене фінансування НСТУ становить 0,2% від видатків загального фонду державного бюджету, однак у 2021 році компанія отримала лише частину цієї суми, що обмежило її фінансові можливості.

- Скорочення витрат: у відповідь на обмежене фінансування НСТУ впровадила заходи з оптимізації витрат, зокрема скорочення адміністративних витрат та раціоналізацію виробничих процесів.

- Зниження доходів від комерційної діяльності: через загальну економічну ситуацію та зменшення рекламного ринку доходи від комерційної діяльності, включаючи рекламу та спонсорські угоди, знизилися, якщо порівнювати з попередніми роками.

- Інвестування у виробництво контенту, пріоритетний напрямок – інформаційне мовлення.

- Співпраця з міжнародними партнерами, залучення допомоги: НСТУ активно співпрацювала з міжнародними організаціями та донорами для залучення фінансової та технічної підтримки, що допомогло компенсувати частину втрат та забезпечити безперервність мовлення.

- Обмежені можливості технічного оновлення: через фінансові обмеження темпи технічного оновлення сповільнились, що вплинуло на здатність компанії впроваджувати новітні технології та підвищувати якість мовлення.

Тож фінансова діяльність НСТУ у 2021 році була позначена викликами, пов'язаними з недофінансуванням та необхідністю оптимізації витрат, наслідком чого, серед іншого стало й скорочення працівників. Попри це, компанія продовжувала виконувати свої суспільні функції, забезпечуючи громадян якісним інформаційним контентом [18].

Згідно з фінансовою звітністю АТ «НСТУ» за 2022 рік (див. додаток 3), необоротні активи на 31 грудня 2022 року становили близько 3,915 млрд грн, що на 5% менше, якщо порівнювати з 2021 роком (4,118 млрд грн). Оборотні ж активи зросли на 51%: з 201 млн грн у 2021 році до 304 млн грн у 2022 році. Зменшення необоротних активів свідчить про амортизацію основних засобів або продаж активів, а збільшення оборотних активів – про збільшення запасів, дебіторської заборгованості.

Довгострокові зобов'язання збільшилися на 41%: з 356 млн грн у 2021 році до 501 млн грн у 2022 році, поточні зобов'язання зменшилися на 10%: з 492 млн грн у 2021 році до 444 млн грн у 2022 році. Зростання довгострокових зобов'язань вказує на збільшення зобов'язань через залучення довгострокових позик, а зменшення поточних зобов'язань – про часткове погашення поточних боргів.

Власний капітал зменшився на 6%: з 3,471 млрд грн у 2021 році до 3,274 млрд грн у 2022 році, а чистий збиток у 2022 році, відповідно, склав 118,9 млн грн проти 94,6 млн грн чистого прибутку, зафіксованого у 2021 році.

Тож 2022 року НСТУ зіткнулася зі зменшенням власного капіталу та переходом від прибутку до збитку. Збільшення довгострокових зобов'язань за звітний період свідчить про потребу в додаткових ресурсах. Позитивною ж тенденцією є зростання оборотних активів та покращення ліквідності, тобто відношення оборотних активів до короткострокових зобов'язань.

Загальний обсяг доходів компанії зменшився до 1,56 млрд грн, а її діяльність зазнала значних змін під впливом економічних та політичних факторів. Основні тенденції такі:

- Скорочення фінансування: через економічні труднощі, спричинені війною, обсяг державного фінансування НСТУ зменшили, що вплинуло на можливості компанії реалізувати заплановані проєкти та оновити матеріально-технічну базу.

- В умовах скорочення фінансування в компанії й надалі впроваджували заходи з оптимізації витрат.

- Так само продовжили знижуватись доходи, зокрема від реклами та спонсорських угод.

- Пріоритет інформаційного мовлення: НСТУ зосередила ресурси на виробництві інформаційного контенту, особливо в контексті висвітлення подій, пов'язаних з повномасштабною війною, забезпечуючи громадян актуальною та достовірною інформацією. Журналісти, кореспонденти та фахівці діджитал-відділів перейшли на цілодобовий режим роботи.

- Виклики через війну: воєнні дії призвели до пошкодження або втрати частини матеріально-технічної бази НСТУ, що вимагало додаткових ресурсів для відновлення та адаптації мовлення в умовах кризи.

- Продовження активної співпраці з міжнародними організаціями та донорами задля залучення фінансової та технічної підтримки.

Фінансова діяльність НСТУ у 2022 році характеризувалася адаптацією до складних умов, спричинених війною та економічною нестабільністю. Компанія зосередилася на оптимізації витрат, підтримці основних функцій суспільного

мовника та забезпеченні громадян якісним інформаційним контентом цілодобово [18].

Згідно з фінансовою звітністю АТ «НСТУ» за 2023 рік (Додаток 4), необоротні активи компанії на 31 грудня 2023 року становили 3,8 млрд грн, що на 3% менше за аналогічний показник 2022 року (3,915 млрд грн), оборотні активи зросли на 10%: з 304 млн грн у 2022 році до 334 млн грн у 2023 році. Довгострокові зобов'язання збільшилися на 5%: з 501 млн грн у 2022 році до 526 млн грн у 2023 році, поточні натомість зменшилися на 7%: з 444 млн грн у 2022 році до 413 млн грн у 2023 році. Власний капітал зменшився, як і 2022 року, але не на 6, а на 4%: з 3,274 млрд грн у 2022 році до 3,135 млрд грн у 2023 році. В розрізі фінансових результатів у 2023 році компанія вийшла на чистий збиток, який склав 139,5 млн грн (у 2022 році зафіксували чистий збиток у розмірі 118,9 млн грн).

Тож 2023 року НСТУ зіткнулася зі зменшенням власного капіталу та збільшенням чистого збитку. Незважаючи на зростання оборотних активів, зменшення необоротних активів та збільшення довгострокових зобов'язань свідчать про необхідність оптимізації фінансової стратегії компанії.

Загальний обсяг доходів компанії становив 1,5 мільярда гривень, лишившись на рівні попереднього року. Стабільне функціонування компанії та реалізацію її проєктів забезпечила зокрема фінансова підтримка з державного бюджету. Основну частину бюджетних грошей спрямували на операційну діяльність, включаючи заробітні плати, оренду та трансляцію.

Економічна нестабільність в країні призвела до зменшення витрат на адміністративні послуги та економію на виробництві контенту, у компанії зосередились на розвитку цифрових платформ, що дозволило зменшити витрати на традиційні канали мовлення.

Хоча НСТУ й залишається суспільною компанією, частину доходів компанія отримала через комерційні проєкти, рекламу та спонсорські угоди, адже у 2023 році посилила пошук партнерів для спільних ініціатив.

Незважаючи на фінансові труднощі, НСТУ інвестувала у виробництво контенту, особливо для висвітлення важливих суспільних та воєнних подій. Попри скорочення фінансування регіональних філій, мовлення у регіонах вдалось зберегти.

Через бойові дії та обстріли російськими військовими НСТУ втратила обладнання та мала обмеження у деяких регіонах. При цьому стало помітнішим зміщення пріоритетів в бік створення контенту, який висвітлював реалії війни, підтримку морального духу та боротьбу з дезінформацією.

У 2023 році НСТУ активно залучала грантові гроші та технічну допомогу від міжнародних партнерів, таких як Європейська мовна спілка (EBU) та інших донорських організацій.

Тож фінансова діяльність НСТУ у 2023 році була спрямована на збереження ключових функцій суспільного мовника в умовах обмежених ресурсів та війни. Основну увагу приділяли підтримці мовлення, оптимізації витрат та залученню альтернативного фінансування для забезпечення стабільності [18].

Стратегію розвитку АТ «Національна суспільна телерадіокомпанія України» на 2020-2022 роки Наглядова рада компанії затвердила 20 грудня 2019 року. Стратегія визначала основні цілі та завдання компанії на середньострокову перспективу [23].

Основними цілями стратегії були:

- підвищення якості та актуальності контенту, який виробляє та транслює НСТУ;
- розширення аудиторії НСТУ, зокрема, за рахунок розвитку онлайн-платформ та соціальних мереж;
- впровадження інноваційних проєктів, які сприятимуть розвитку суспільного мовлення в Україні.
- Для досягнення цих цілей стратегія передбачала реалізацію таких завдань:

- розробка та впровадження нової редакційної політики, яка б забезпечувала всебічне, об'єктивне та збалансоване висвітлення суспільно значущих подій;
- запуск нових програм та проєктів, які б відповідали інтересам різних аудиторій;
- розвиток онлайн-платформ та соціальних мереж;
- впровадження інноваційних технологій у виробництво та трансляцію контенту.

НСТУ була успішною у підвищенні якості контенту, компанія запустила низку нових програм та проєктів, які отримали позитивні відгуки від аудиторії. Вдалося компанії й розширити аудиторію, зокрема, через розвиток онлайн-платформ та соціальних мереж.

Однак, є й завдання, які НСТУ не змогла реалізувати у повному обсязі. Наприклад, компанія не змогла збільшити фінансування – недоотримання необхідного фінансування від держави призвело до обмеження її можливостей у розвитку. Крім того, НСТУ не змогла реалізувати повномасштабну реформу організаційної структури, яка була однією з ключових цілей стратегії.

Загалом же НСТУ зробила значні кроки у реалізації стратегії розвитку на 2020-2022 роки.

Стратегію розвитку АТ «Національна суспільна телерадіокомпанія України» на 2023-2025 роки наглядова рада компанії затвердила 26 квітня 2023 року. Стратегія визначає основні цілі та завдання компанії на середньострокову перспективу. Вони багато в чому співпадають з цілями стратегії попереднього періоду, незмінними, відповідно, лишаються й завдання задля їх реалізації. Серед планів – інвестування у розвиток онлайн-платформ та соціальних мереж НСТУ, розробка й впровадження нових онлайн-форматів контенту.

Успішна реалізація стратегії розвитку НСТУ на 2023-2025 роки дозволить компанії стати лідером суспільного мовлення в Україні та відповідати викликам сучасності. Тож, якщо підсумовувати фінансову діяльність НСТУ у період 2021-2023 років, то можна стверджувати, що вона відбувалася в умовах

економічної нестабільності, спричиненої пандемією COVID-19, воєнними діями в Україні, а також обмеженістю державного фінансування.



Рисунок 2.5 – Основні зміни та тенденції фінансової діяльності НСТУ за 2021–2023 роки

Джерело: складено автором

Основними факторами, що впливали на діяльність компанії та, відповідно, усіх її філій, були недофінансування, витрати на адаптацію та виклики через війну, серед яких варто виділити втрату обладнання, труднощі з трансляцією в окупованих регіонах та необхідність створення нових форматів контенту.

Основними змінами й тенденціями звітнього періоду були оптимізація витрат, цифровізація, залучення додаткових ресурсів, інвестиції у виробництво контенту та проблеми модернізації (рис. 2.5).

Ключовими ж напрямками стратегії НСТУ у період 2021-2023 років, з огляду на реалії сьогодення, були розвиток цифрових платформ, покращення

якості контенту, фокус на інформуванні суспільства, розширення міжнародної співпраці та удосконалення управлінських процесів (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Ключові напрямки стратегії НСТУ у період 2021-2023 років

Джерело: складено автором

Стратегія розвитку упродовж 2021-2023 років була зосереджена на адаптації до сучасних реалій, цифровізації та підвищенні якості контенту. Подальше ж вдосконалення залежатиме від стабільності фінансування, технічного оновлення та підтримки з боку держави та міжнародних партнерів.

2.3. Оцінка стану індивідуально-психологічних особливостей колективу Кропивницької філії НСТУ

Оцінка індивідуально-психологічних особливостей колективу є важливим етапом у розвитку будь-якої організації, особливо такої, як Національна

суспільна телерадіокомпанія України (НСТУ). Розуміння психологічного клімату в колективі, міжособистісних взаємин та мотивації співробітників дозволяє розробити ефективні стратегії управління персоналом, підвищити продуктивність праці та створити сприятливе робоче середовище.

Кропивницька філія НСТУ – це регіональне представництво Національної суспільної телерадіокомпанії України, яке відповідає за виробництво та трансляцію теле- та радіопрограм для жителів Кіровоградської області.

Філія забезпечує оперативне та об'єктивне інформування жителів області про актуальні події, політичні процеси, соціально-економічний розвиток регіону, сприяє популяризації української культури, мистецтва, історії та мови, висвітлює важливі соціальні проблеми, проблеми місцевих жителів та сприяє їх вирішенню.

Основний контент співробітників філії – телевізійні сюжети, інтерв'ю та радіопроекти, інформаційні матеріали на сайті та в соціальних мережах.

Виробництвом контенту на філії займаються 25 людей. Це журналісти, кореспонденти, редактори, оператори, режисери монтажу та фахівці діджитал-відділу – 15 жінок та 10 чоловіків. Відповідальною за контент є шефредакторка.

Ще близько десятка людей – це технічні працівники, бухгалтер та фінансист, фахівець з кадрів, юрист та менеджер, який здійснює загальне керівництво філією.

Найстарший працівник філії – менеджер, якому понад 60 років, наймолодша – 21-річна журналістка, для якої робота в НСТУ – перший серйозний досвід роботи. Більшості працівників філії – від 35 до 50 років.

Процес роботи включає планування, виробництво контенту, мовлення, взаємодію з аудиторією й співпрацю з центральною дирекцією та іншими регіональними філіями. Роз'яснення щодо організації роботи філії містить додаток Д.

Менеджер, шефредакторка та провідний фахівець діджитал-відділу раз на місяць беруть участь в онлайн-нарадах, під час яких йдеться про результати роботи колективу за відповідний період.

Для цієї роботи обрано такі методи: анкетування, індивідуальне інтерв'ю, спостереження та аналіз результатів роботи.

Взяти участь в анонімному анкетуванні погодились 14 людей – восьмеро жінок та шестеро чоловіків, що можна вважати репрезентативною вибіркою, як кількісно, так і гендерно. Усі належать до творчого персоналу. Сканкопію однієї із заповнених анкет містить додаток Е.

Результати анкетування, наведені в додатку Є, свідчать про те, що більшість колективу Кропивницької філії НСТУ – досвідчені працівники, які давно одне одного знають і чесно зізнаються у тому, що психологічний клімат в колективі не найкращий.

Попри конфлікти вони знають, що, за потреби, можуть розраховувати на підтримку від колег, і жоден з респондентів не вважає низьким рівень співпраці всередині свого підрозділу.

Цілодобова робота в умовах постійного стресу – спочатку через пандемію коронавірусу, а потім через повномасштабну війну – наклала відбиток на емоційному стані працівників філії: більшість не приховують свої емоції в стресових ситуаціях, проте швидко себе опановують.

Усі респонденти вказали, що в роботі їх мотивують цікаві редакційні завдання. Це, з одного боку, свідчить про те, що робота їм подобається, а з іншого – виникає питання щодо задоволення рівнем, хай і стабільної, зарплати, а також щодо наявності взагалі можливості професійного чи кар'єрного зростання.

Звертає на себе увагу й те, що більшість респондентів не відчують себе частиною команди або відчують, але частково.

Щодо можливих шляхів покращення роботи в колективі – усі респонденти вказали матеріальні аспекти. Можливо вони не зрозуміли, що йдеться про соціально-психологічні фактори або вбачають шляхи покращення саме у технічному оснащенні та фінансовій мотивації.

Усі респонденти визнали відсутність неформального спілкування з колегами у позаробочій час. Крім того, більшість незадоволені залученістю менеджера в роботу творчої частини колективу.

Після проведення анкетування, для уточнення деяких аспектів, було проведено індивідуальні інтерв'ю двома працівниками філії (на анонімній основі). Крім того, вони відповіли на запитання з питальника (див. додаток Ж), який складається з блоків, що охоплюють різні аспекти роботи, мотивації та бачення співробітників.

Про психологічний клімат в колективі: під час обох інтерв'ю пролунали схожі думки про причину його погіршення. Далі цитата однієї з журналісток, з якими проводилось інтерв'ю: «Загальний наш настрій, назвемо це так, почав псуватись, коли 2017 року на базі обласних телерадіокомпаній почалось створення суспільного мовника. Почались скорочення, перехід до нової структури й організації роботи, стандартів, змінились професійні вимоги до нас. Бачу, що всі колеги розуміють – такі вимоги часу, але не всім досі вдалося органічно й до кінця перелаштуватись».

На питання щодо причин конфліктів пролунали схожі відповіді: різні обсяги роботи за однакову зарплату, причиною чого є різні рівні знань, умінь та навичок у людей, що працюють на однакових посадах.

Обидва респонденти, під час обговорення особистісних якостей, власних і колег, зауважили, що у багатьох є ознаки емоційної втоми й вигорання. Особливо, з їхніх слів, це помітно у самотніх людей без особистого життя, дітей та інтересів поза роботою.

Професійне зростання, сказали, не цікавить більшість працівників, оскільки його можливість – мінімальна: його не заохочує керівництво, це не відображається на оплаті праці, через навантаження на це просто немає часу.

Подібними були й відповіді респондентів на питання з питальника. Обидва працюють в компанії понад 10 років, і таких, тобто вихідців з системи обласних телерадіокомпаній (без журналістської освіти, що звикли до нормованого робочого дня поза конкурентним середовищем) – більшість.

Ставлення до своєї роботи з часом змінювались: від захоплення й зацікавленості на початку – до «мене вже важко чимось здивувати» нині.

Своїми ролями респонденти задоволені, обидва не проти зменшення навантаження і розширення штату, але розуміють, що найближчим часом цього не відбудеться. Найбільшим своїм досягнення вважають те, що зуміли залишитись «в обіймі» попри кардинальну різницю між системою обласних телерадіокомпаній та суспільним мовленням.

Взаємодію з колегами вони оцінили як задовільну, підтримки з боку керівництва обом хотілося б більше. Обом здається, що менеджер не в курсі нагальних потреб та настроїв всередині колективу.

Мотивацію опитані працівники вбачають у високих професійних стандартах, авторитетності компанії та можливості працювати над суспільно важливими темами. Професійний ріст не дає працівникам філії, за їхніми словами, гарантованого кар'єрного зростання, тому на філії цим мало хто цікавиться.

Головний виклик для обох респондентів – залишитись працювати попри навантаження. Далі цитата журналістки, з якою проводили інтерв'ю: «Від нас за три чи чотири роки четверо дівчат пішли на меншу зарплату саме через навантаження. Ми робимо круту роботу, але майже не лишається часу на особисте життя, дітей, відпочинок. Тому вони пішли туди, де нормований робочий день, не так суворо дотримуються стандартів журналістики, хоча й заробляють менше».

Спільно з колегами намагаються рівномірно розподілити навантаження, структурувати роботу. З цією метою запровадили графік чергування журналістів, операторів, режисерів монтажу та фахівців діджитал-відділу, а щоденне планування дозволяє зменшити час понаднормової роботи на всіх етапах створення контенту, сказали респонденти. Підвищити ефективність роботи, вважають, могло б уміння кожного творчого працівника створювати контент самостійно, тобто володіти навичками написання матеріалу, роботи з

камерою та монтажними програмами, а також наявність корпоративного психолога.

Насамкінець одна з респонденток сказала, що планує звільнитися одразу після перемоги України у війні, другий сказав, що працюватиме на Суспільному до пенсії. Перспективним для компанії вважають виготовлення комерційного та розважального відеоконтенту.

Спостереження за колективом дало розуміння його динаміки, взаємин між його членами та загальну атмосферу.

Робота колективу філії побудована на комунікації. Працівники філії постійно говорять між собою: питають поради, обмінюються контактами потенційних героїв матеріалів та експертів з тих чи інших тем. Крім того, на телефонні та відео- розмови – запис коментарів, обговорення нюансів зйомок тощо – деякі журналісти витрачають понад годину робочого часу щодня. Попри це, серед працівників філії є очевидні інтроверти, яким комунікація, особливо з незнайомим людьми, дається нелегко, що впливає на їхній психоемоційний стан та продуктивність.

В колективі немає конкуренції, щось подібне відчувається у ставленні до роботи колег з інших філій. Помітні в колективі неформальні лідери та аутсайтери – це пов'язано як з їхніми софтскілами, так і професійними якостями. Конфлікти виникають, переважно, через розбіжності в баченні процесу виробництва контенту та кінцевого результату, хоча траплялися й конфлікти через особистісні якості працівника.

В цілому члени колективу довіряють одне одному, однак відповідальна за кінцевий результат шефредакторка контролює, перевіряє та вносить правки в матеріали – як під час виробництва, так і після публікації чи виходу в етер.

В колективі переважає нерівномірний темп роботи. Він залежить від конкретного виконавця задачі та її тематики. Наприклад, на написання спортивної новини з дотриманням усіх стандартів журналістики різні журналісти витратять різний час. У філії є мінімум щодо кількості щоденних публікацій на сайті та діджитал-платформах, які слід опублікувати у проміжку

між 9:00 і 21:00 – й інколи цей мінімум виконували троє людей, а інколи четверо. Подібне відбувалось із виробництвом відео контенту: один режисер монтажу може зробити три трихвилинні сюжети за зміну, інший – один.

Зусиллями шефредакторки робота творчих працівників організована чітко: робочий день у новинарів розпочинається і закінчується короткими брифами (у діджитал-відділі він відбувається щодня по обіді), під час яких аналізують контент попереднього дня, окреслюють подальші плани й теми, планують зйомки та публікації.

Генерувати ідеї для матеріалів мають усі, однак є такі, хто робить це вкрай рідко, що ставало приводом для конфліктів.

Загальний настрій в колективі можна охарактеризувати як нейтральний. Негативним він буває вкрай рідко, навіть якщо мав місце конфлікт між працівниками. Чи не єдиним джерелом стресу в колективі є повномасштабна війна. Більшість працівників філії задоволені своєю роботою та лояльні до компанії. Виключенням в питанні лояльності є система преміювання, згідно з якою відповідний фонд щокварталу розподіляють між топовими, відносно показників охоплення аудиторії, філіями. А оскільки Кіровоградщина є тиловим регіоном, небагатим на резонансні події, філія програє за показниками колегам з прифронтових регіонів та областей, що мають спільний з РФ кордон, премії працівники Кропивницької філії отримують нечасто.

Аналіз результатів роботи працівників філії показав, що не всі з них виконують однаковий її обсяг. Це легко відстежити, переглянувши авторство матеріалів на сайті та в соцмережах. Однак «поза кадром» залишається виготовлення візуального контенту для сайту і соцмереж, крім YouTube, адже у філії немає графічного дизайнера та відеографа. Тому цим займаються фахівці діджитал-відділу – відповідно, якщо прізвище того чи іншого працівника певний період зустрічається рідше серед авторів матеріалів на сайті, значить він займався монтажем відео та дизайном візуалу для соцмереж.

Глобальним же аналізом результативності роботи філії займаються аналітики центральної дирекції. Про його результати повідомляють під час щомісячних відеоконференцій, в яких беруть участь представники усіх філій.

Загалом філія демонструє позитивну динаміку і в роботі сайту, і в роботі більшості відповідних діджитал-платформ. Про це свідчать зростання аудиторії, збільшення часу, проведеного на сайті, збільшення кількості цитувань та зворотній зв'язок з підписниками. Позитивна динаміка в роботі сайту та діджитал-платформ – важливий показник їхньої ефективності. За даними учасників дослідження, цього досягли саме завдяки регулярному аналізу даних, річному, щоквартальному, місячному та щотижневому плануванню роботи, самостійному поглибленню знань у сфері медіа, вивченню нових інструментів, увазі до деталей, роботі над розширенням кола джерел та пошуку ексклюзивних матеріалів.

При цьому кожен з опитаних розуміє пряму залежність ефективності роботи філії від їхніх від особистісних якостей: комунікабельності, стресостійкості, креативності та бажання вдосконалюватися.

В питанні ж мотивації переважають внутрішні фактори, розповіли респонденти. Йдеться про задоволення від роботи та її виклики, можливість розвитку через виготовлення матеріалів на нову для себе тематику. Водночас більшість згадувала про нестачу зовнішніх факторів мотивації: атмосфери в компанії, стилю управління, нового обладнання, справедливої оплати праці та взаємин в колективі, зокрема підтримки керівництва.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕЛЕРАДІОКОМПАНІЙ НА ЗАСАДАХ ІНДИВІДУАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОЛЕКТИВУ

3.1. Основні проблеми індивідуально-психологічного клімату в колективах підприємств креативної індустрії

Підприємства креативної індустрії, до числа яких належать телерадіокомпанії, об'єднують людей з високим рівнем креативності, індивідуалізму та прагнення до самореалізації. Ці особливості, з одного боку, є рушійною силою розвитку таких компаній, а з іншого – можуть породжувати певні проблеми в індивідуально-психологічному кліматі колективу [26].

Основними проблемами, які можуть виникати в індивідуально-психологічному кліматі колективу підприємства креативної індустрії, є:

- Високі очікування та невизначеність: співробітники креативних індустрій часто мають високі очікування щодо своєї роботи, але можуть стикатися з невизначеністю щодо кінцевих результатів та термінів виконання завдань. Це може призводити до стресу, вигорання та зниження мотивації.

- Конфлікт індивідуалізму та командної роботи: креативні індивідуалісти прагнуть до самореалізації та автономії, та успішна робота в команді вимагає співпраці та компромісів. Цей конфлікт може призводити до конфліктів та зниження ефективності роботи.

- Швидкі зміни та адаптація: креативна індустрія характеризується швидкими змінами технологій, трендів та вимог ринку. Працівники завжди мають відповідати цим змінам, що може викликати стрес та невизначеність.

- Конкуренція за ресурси: обмежені ресурси (час, бюджет, увага керівництва) можуть призводити до конкуренції між співробітниками. Це може негативно впливати загальну атмосферу в колективі.

- Високі емоційні навантаження: робота в креативній індустрії часто пов'язана з високими емоційними навантаженнями, особливо в умовах дедлайнів та критичних ситуацій. Це може призводити до емоційного вигорання та зниження продуктивності.

- Труднощі з оцінкою результатів: оцінка результатів часто є суб'єктивною і може викликати суперечки та невдоволення. Це може негативно впливати на мотивацію.

- Відсутність балансу між роботою та особистим життям: нерегулярний графік та необхідність працювати наднормово може стати причиною хронічної втоми та зниження мотивації брати участь у колективних заходах.

Шляхами вирішення проблем в індивідуально-психологічному кліматі колективу підприємства креативної індустрії можуть стати покращення комунікації, ефективне управління, підтримка працівників, визнання досягнень та робота над командним духом (рис. 3.1.).



Рисунок 3.1 – Шляхи вирішення проблем в індивідуально-психологічному кліматі

Джерело: складено автором

Ефективність роботи – це динамічний показник, який постійно змінюється під впливом різних факторів.

Для досягнення успіху телекомпанія повинна постійно адаптуватися до змін ринку, вивчати потреби аудиторії і впроваджувати інновації.

3.2. Впровадження концепції вдосконалення клімату в колективах підприємств креативної індустрії

Створення сприятливого клімату в колективах підприємств креативної індустрії є важливим фактором для підвищення продуктивності, задоволеності працівників та, як наслідок, успіху компанії.

Впровадження відповідних концепцій та стратегій дозволяє не лише усунути існуючі проблеми, але й створити сприятливе середовище для розвитку творчого потенціалу співробітників [15, 147-153]. Їхнє зразкове впровадження передбачає такі етапи, як аналіз наявного клімату, розробка стратегії вдосконалення, реалізація заходів, моніторинг та оцінка результатів, роз'яснення яких містить додаток 3. А ключовими принципами саме успішного впровадження є прозорість та інклюзивність, персоналізація, підтримка керівництва та інноваційність (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1 – Ключові принципи впровадження концепції вдосконалення клімату

Принцип	Складові
Прозорість та інклюзивність	Врахування думок усіх членів колективу при прийнятті рішень.
	Забезпечення доступу до інформації про зміни.
Персоналізація	Індивідуальний підхід до потреб кожного працівника.
	Створення умов, які відповідають особливостям творчої діяльності.
Підтримка керівництва	Лідери мають бути прикладом у створенні позитивного клімату.
	Важливість участі керівників у розв'язанні конфліктів.
Інноваційність	Впровадження нових методик і технологій для покращення роботи.
	Готовність до змін і адаптації під сучасні потреби.

Джерело: складено автором

Впровадження такої концепції є складним і тривалим процесом, який вимагає систематичного підходу та залучення всіх учасників. Однак вона дозволяє підприємствам креативної індустрії створити середовище, де кожен співробітник відчуває підтримку, має змогу розкрити свій потенціал і працювати з максимальним задоволенням. Очікуваними результатами її впровадження є покращення комунікації між співробітниками, зростання продуктивності та якості творчих продуктів, зниження рівня стресу та конфліктів, підвищення задоволеності працівників роботою, зміцнення командного духу та співпраці, зменшення плинності кадрів.

3.3. Пропозиції щодо вдосконалення ефективності роботи Кропивницької філії НСТУ на основі результатів дослідження

Під час оцінки стану індивідуально-психологічних особливостей колективу Кропивницької філії Національної суспільної телерадіокомпанії України з'ясувалося, що це відбувалося вперше. З цього можна зробити висновок, що люди, відповідальні за ефективність роботи працівників, не цікавляться причинно-наслідковими зв'язками між атмосферою в колективі та результатами його роботи.

З проблем індивідуально-психологічного клімату, притаманних колективам підприємств креативної індустрії, працівники філії, які взяли участь в дослідженні, серед іншого говорили про проблеми адаптації до змін, високі емоційні навантаження, труднощі з оцінкою результатів та відсутність балансу між роботою та особистим життям. Й, окрім як обговорення результатів й епізодичних не дуже наполегливих пропозицій дистанційної психологічної підтримки, жоден з можливих шляхів вирішення проблем в індивідуально-психологічному кліматі відповідальні за результат не використовують.

Тож, відповідно, задля покращення психологічної атмосфери в колективі можна спробувати усі наведені в цьому розділі шляхи вирішення проблем в індивідуально-психологічному кліматі.

Покращити ступінь задоволеності співробітників стилем керівництва та комунікацією з відповідальними за результати роботи філії можна, зробивши цю комунікацію більш відкритою та прозорішою. Цього можна досягти, проводячи регулярні індивідуальні бесіди, під час яких співробітники можуть висловити свої думки, почуття та пропозиції, залучаючи співробітників до обговорення важливих питань, пояснювати причини ухвалених рішень. Такого нині у Кропивницькій філії немає.

Результати дослідження індивідуально-психологічного клімату показали й проблему делегування повноважень в колективі. Передача повноважень ґрунтується на довірі: якщо вона присутня в робочих стосунках, умовний керівник дозволить співробітникам ухвалювати самостійні рішення, забезпечуючи їх необхідними ресурсами та підтримувати їх у процесі виконання завдань. Подолати цей недолік можна, пропрацьовуючи проблему з психологом, підвищуючи компетенції працівників на тренінгах та семінарах, спільно працюючи над проектами, запровадивши систему менторства.

Очевидно, працівникам потрібні можливості для кар'єрного зростання всередині колективу, але, як стало зрозуміло з дослідження, керівництво на місці не має для цього достатніх повноважень.

Ще одна пропозиція – працювати над індивідуальним підходом: виявляти індивідуальні особливості та мотивацію кожного співробітника, бути готовим адаптувати свій стиль керівництва до потреб конкретного співробітника.

Ефективним може бути й розвиток лідерських якостей у відповідальних за результати колективу: навчання різним стилям лідерства, мотивації персоналу та делегування повноважень, оцінка ефективності керівників з урахуванням думки підлеглих, колег та керівництва (360-градусна оцінка), запрошення коуча для індивідуальної роботи з керівниками над розвитком їхніх лідерських якостей.

Дослідження показало й те, що у працівників є запит на роботу над командним духом та збалансування роботи й особистого життя. Частина колективу, зокрема діджитал-відділ, має гнучкий графік роботи, що частково

задовольняє запит щодо балансу. Зміцнити ж командний дух можна через спільні соціальні проекти та волонтерство поза роботою, сімейні заходи, вечори настільних ігор, ретрити й психологічні тренінги, організовані з ініціативи керівництва.

Щодо впровадження концепції вдосконалення клімату в колективі Кропивницької філії НСТУ, пропоную графік її реалізації, наведений в таблиці 3.2. Він передбачає наявність робочої групи, до якої можуть увійти ключові співробітники, та відповідальні за реалізацію того чи іншого заходу в рамках концепції.

Таблиця 3.2 – Графік реалізації концепції вдосконалення соціально-психологічного клімату в колективі

Етап	Період	Відповідальний	Заходи
Діагностика	Тиждень 1-2	Робоча група	Опитування співробітників, аналіз даних.
Розробка плану	Тиждень 3-4	Робоча група	Створення плану дій, розподіл відповідальності.
Реалізація заходів	Місяць 5-12	Відповідальні особи	Проведення тренінгів, організація заходів, впровадження нових практик.
Контроль і оцінка	Постійно	Робоча група	Збір зворотного зв'язку, аналіз результатів, корекція плану.

Джерело: складено автором

Етап діагностики для Кропивницької філії НСТУ реалізований в цій роботі, на його основі можна працювати над наступними етапами.

Загалом же дослідження індивідуально-психологічних особливостей колективу Кропивницької філії НСТУ відкрило перспективи для оптимізації робочих процесів та підвищення загальної ефективності. Отримані дані дозволяють сформулювати ряд конкретних рекомендацій, спрямованих на розвиток як окремих співробітників, так і колективу в цілому. Ключовими напрямками для вдосконалення вважаю розвиток командної роботи та співпраці, підвищення мотивації та задоволеності працею, розвиток лідерських якостей у керівників та створення сприятливого психологічного клімату.

ВИСНОВКИ

Аналіз індивідуально-психологічних особливостей колективу Кропивницької філії НСТУ дозволив виявити низку важливих аспектів, які безпосередньо впливають на ефективність її діяльності. Отримані результати свідчать про те, що:

- індивідуальні особливості працівників впливають на продуктивність, креативність та взаємодію в команді;
- навички комунікації, лідерства, роботи в команді та управління стресом дозволяють співробітникам більш ефективно виконувати свої обов'язки.
- розуміння психологічних типів співробітників дозволяє оптимізувати процеси управління персоналом, делегування завдань та створення ефективних команд;
- врахування індивідуальних потреб та мотивації сприяє підвищенню задоволеності працею, зниженню рівня стресу та, як наслідок, підвищенню ефективності роботи;
- розробка індивідуальних програм розвитку може максимально розкрити потенціал співробітників та сприяти їхньому професійному зростанню.

Дослідження індивідуально-психологічних особливостей колективу Кропивницької філії НСТУ відбувалося вперше, зізналися респонденти. Тобто відповідальні за ефективність роботи працівників, не цікавляться причинно-наслідковими зв'язками між атмосферою в колективі та результатами його роботи. Тож задля її покращення можна використовувати різні шляхи вирішення проблем в індивідуально-психологічному кліматі, змінюючи та поєднуючи їх, залежно від результату.

Покращити ступінь задоволеності співробітників стилем керівництва та комунікацією з відповідальними за результати роботи філії можна, зробивши

цю комунікацію більш відкритою та прозорою, працюючи над проблемою делегування повноважень в колективі.

Дослідження показало й те, що у працівників є запит на роботу над командним духом та збалансування роботи й особистого життя.

На основі проведеного дослідження пропоную:

- запровадити відкриту комунікацію між керівництвом та співробітниками – регулярні збори, опитування та зворотний зв'язок дозволять створити атмосферу довіри та взаєморозуміння;

- регулярно проводити психологічне тестування й опитування для оцінки індивідуальних особливостей працівників та виявлення їхніх сильних та слабких сторін;

- організувати тренінги з розвитку комунікативних навичок та управління конфліктами;

- розробити систему мотивації, яка б враховувала потреби та бажання працівників філії;

- відшукати ресурси для запровадження програми психологічної підтримки й розробки індивідуальних програм розвитку співробітників, а також створення комфортніших умов праці – облаштування окремих приміщень для відеопереговорів та вживання їжі.

Реалізація цих рекомендацій, вважаю, дозволить підвищити ефективність діяльності філії, зміцнити команду та забезпечити її стійкість до зовнішніх впливів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н., Гук, П. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія: Економіка, 21(2). 2016.
2. Базалійська Н., Микитюк С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 1(06). 2017.
3. Банніков В. Стилі лідерства в контексті ефективного управління віртуальними командами // Академічні візії, №10-11 (2022), с. 19–28.
4. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль, Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством // Економіка та суспільство, №35 (2022).
5. Жигайло Н. В. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна, 2(1). 2012.
6. Закон України «Про суспільні медіа України» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 27, ст.904) зі змінами.
7. Карамушка Л. М. Психологія управління: Навчальний посібник. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.
8. Кірта С. М., Мельничук Я. А., Шевчук О. В. Управління суспільним мовленням: Навчальний посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2017. – 288 с.
9. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): монографія / Н. Л. Коломінський. – К.: МАУП, 2000. – 286 с.
10. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми: навч. посіб. / Під ред. В.І. Крамаренко, Б.І. Холода. К.: ЦУЛ, 2003. 272 с.
11. Малярчук Н. Сучасні виклики та можливості управління персоналом // Економічні горизонти № 2-3(28) (2024), с. 294–301

12. Мельник Б. В., Мельник Н. Б. Суспільне телерадіомовлення: теорія та практика. Київ: Національна академія наук України, 2018. 378 с.
13. Мішалкін А. М. Теорія і практика управління: Навчальний посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2017. – 320 с.
14. Москаленко В. В. Соціальна психологія: Підручник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.
15. Окорський В. П., Валюх А. М. Креативний менеджмент: Підручник. – Рівне : НУВГП, 2017. – 344 с.
16. Офіційний сайт Національної ради з питань телебачення і радіомовлення.
17. Офіційний сайт Національної суспільної телерадіокомпанії України.
18. Річні звіти акціонерного товариства «Національна суспільна телерадіокомпанія України» за 2021, 2022 та 2023 роки.
19. Ровенська В., Латишева О., Смирнова І. Групова динаміка та методи управління креативними та проєктними командами в сфері інформаційних технологій // Трансформаційна економіка, № 3 (03) (2023), с. 32-39
20. Світлий І. Я. Основи управління: Навчальний посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. – 320 с.
21. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства//Актуальні проблеми економіки та управління № 14 (2020). Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського».
22. Столяренко О. Б. Психологія особистості. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 280 с.
23. Стратегії розвитку АТ «Національна суспільна телерадіокомпанія України» на 2020-2022 та 2023-2025 роки.
24. Угрин О. Г. Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. – Львів: ЛьвДУВС, 2017. – 164 с.

25. Хитрич Т. В. Психологічний клімат колективу: від теорії до практики // Матеріали заочної Всеукраїнської науково-практичної конференції. Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2020 - с. 227-231
26. Христенко О.В. Особливості впровадження креативного менеджменту на сучасних підприємствах // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, №2 (125) (2022), с. 104-109.
27. Шевчук О. В., Мельничук Я. А. Основи телебачення: Навчальний посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2017. – 288 с.
28. Шубалий О. М., Рудь Н.Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямучич М. І., Потьомкіна О. В., Серета О. В. Управління персоналом : підручник /; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
29. Щукіна О. Ф. Соціально-психологічний клімат колективу і його вплив на підвищення ефективності діяльності установи // Соціальна робота. 2015. №6.
30. Ющишина Л., Шматковська Т., Юхимчук А. Особливості управління процесом формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі сучасного підприємства // Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. Том. 2. № 38 (2024), с. 97-103.