

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**

**Факультет психології**

**Кафедра психології розвитку**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ**

**Спеціальність 053 «Психологія»**

**Освітньо-професійна програма «Психологія дитинства**

**та сім'ї з основами психотерапії»**

Допустити до захисту в ДЕК

кафедра психології розвитку

протокол № \_\_ від \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри:

Наталія ДЕМБИЦЬКА

\_\_\_\_\_ ( підпис )

**Здобувача вищої освіти**

ОС «Магістр»

**Наталія ПЛАХОТНЮК**

**Науковий керівник:**

д.психол.н., доцент

кафедри

психології розвитку

**Андрій ТРОФІМОВ**

КИЇВ – 2024

## Зміст

|                                                                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Вступ .....                                                                                                                                          | 3   |
| Розділ I Теоретико-методологічні основи дослідження психологічних особливостей сімейного бізнесу .....                                               | 7   |
| 1.1. Вивчення феномену сімейного бізнесу .....                                                                                                       | 7   |
| 1.2. Родинні стосунки та робота складність балансу .....                                                                                             | 22  |
| 1.3. Вплив розподілу навичок і ролей на ефективність сімейного бізнесу .....                                                                         | 25  |
| 1.4. Концептуальна модель дослідження .....                                                                                                          | 37  |
| Висновки до розділу I .....                                                                                                                          | 38  |
| Розділ II. Організація емпіричного дослідження .....                                                                                                 | 40  |
| 2.1. Операціональна модель дослідження .....                                                                                                         | 40  |
| 2.2. Методологія та методи емпіричного дослідження .....                                                                                             | 40  |
| 2.3. Процедура дослідження та опис вибірки .....                                                                                                     | 45  |
| 2.4. Обґрунтування методик дослідження .....                                                                                                         | 46  |
| Висновки до розділу II .....                                                                                                                         | 51  |
| Розділ III Аналіз результатів емпіричного дослідження психологічних особливостей сімейного бізнесу .....                                             | 53  |
| 3.1. Психологічні аспекти взаємозв'язку впливу розподілу навичок і ролей на ефективність сімейного бізнесу. ....                                     | 53  |
| 3.2. Порівняльний аналіз у групах .....                                                                                                              | 64  |
| 3.3. Регресійна модель виявлення впливу ролей на тривалість сімейного бізнесу .....                                                                  | 73  |
| 3.4. Розробка рекомендацій для учасників дослідження сімейного бізнесу та проведення тренінгу, щодо покращення впливу ролей на сімейний бізнес ..... | 79  |
| Висновок до розділу III .....                                                                                                                        | 91  |
| Висновок .....                                                                                                                                       | 94  |
| Джерела .....                                                                                                                                        | 97  |
| ДОДАТКИ .....                                                                                                                                        | 107 |

## Вступ

**Актуальність дослідження.** Сімейний бізнес є унікальним феноменом, який поєднує економічну діяльність із родинними цінностями та традиціями. У багатьох країнах, включаючи Україну, сімейний бізнес становить значну частку економіки, сприяючи створенню робочих місць, розвитку місцевих громад та забезпеченню спадковості бізнесу. Водночас його діяльність супроводжується низкою специфічних викликів, серед яких гармонізація ролей і обов'язків між членами родини, уникнення конфліктів, формування позитивного психологічного клімату та забезпечення стабільного розвитку бізнесу.

Сімейний бізнес зіштовхується із проблемами, що пов'язані з особливостями психологічних взаємодій, такими як рольові конфлікти, недостатня комунікація, незбалансований розподіл обов'язків та вплив емоційного клімату на ефективність бізнесу.

Дослідження сімейного бізнесу в Україні має особливе значення, оскільки цей сегмент становить вагомий частку національної економіки. В умовах нестабільного економічного середовища, сімейний бізнес демонструє високу стійкість, гнучкість і довгострокову орієнтацію. Водночас, унікальне поєднання бізнесових і родинних взаємин створює як можливості, так і ризики. Вивчення психологічних особливостей цих підприємств дозволяє зрозуміти специфіку їхньої організації та забезпечити належну підтримку.

В Україні дослідження сімейного бізнесу активно розвивається. Значний внесок у цю тему зробили такі вчені, як Ю. Солоненко, О. Трегубов, Н. Краус та інші. У своїх роботах вони зосереджуються на питаннях гармонізації взаємин у сімейних підприємствах, проблемах наступності поколінь, управлінських викликах і розвитку корпоративної культури.

Попит на консультування та інформування серед учасників сімейного бізнесу в Україні зростає. Сімейні підприємці стикаються з труднощами, пов'язаними з управлінням, розподілом ролей, конфліктами та питаннями спадкоємності. Багато з них прагнуть отримати рекомендації щодо

покращення комунікації, зниження ризиків конфліктів і ефективного планування передачі управління наступному поколінню.

Крім того, консультування з психологічних питань сімейного бізнесу поступово стає затребуваним напрямом у роботі бізнес-шкіл і тренінгових центрів. Це підтверджується результатами досліджень, які свідчать, що ефективне управління сімейними підприємствами залежить не лише від фінансових чи стратегічних факторів, але й від якості міжособистісних стосунків у родині.

**Об'єктом дослідження** є психологічні аспекти організації діяльності сімейного бізнесу.

**Предметом** – взаємозв'язок між гармонійним розподілом навичок і ролей членів сімейного підприємства та ефективністю його функціонування.

**Метою роботи** є виявлення психологічних особливостей функціонування сімейного бізнесу, зокрема впливу гармонійного розподілу ролей і навичок між членами родини на загальну ефективність організації.

Для досягнення мети визначено такі **завдання**:

1. Провести теоретичний аналіз літератури щодо психологічних аспектів сімейного бізнесу.
2. Розібратися, як впливає розподіл навичок і ролей на ефективність сімейного бізнесу.
3. Виявити основні психологічні чинники, що впливають на ефективність сімейного бізнесу.
4. Провести емпіричне дослідження для оцінки гармонійності розподілу ролей і його впливу на ефективність сімейного бізнесу.
5. Розробити практичні рекомендації щодо покращення психологічного клімату та управління в сімейному бізнесі.

Вибіркою нашого дослідження були люди, які займаються сімейним бізнесом, віком від 19-71 років в кількості 63 чоловіка. Щоб досягнути мети та розв'язати завдання даного дослідження, застосовано такі методики:

«Когнітивні особливості суб'єктивного благополуччя (КОСБ-3)» (О. Калюк, О. Савченко), Тест на оцінку самоконтролю в спілкуванні (М. Снайдер), Опитувальник «Визначення психологічних типів залежності від ступеня оптимізму та активності (енергійності) особистості», Тест ролі в команді (Тест Белбіна).

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що вперше розроблено концептуальну модель, що інтегрує теорію балансу для оцінки впливу гармонійного розподілу ролей і навичок між членами сімейного бізнесу на його ефективність. Ця модель враховує індивідуальні психологічні чинники та системні взаємодії всередині родини. Удосконалено методологічний підхід до дослідження сімейного бізнесу шляхом адаптації тестів, таких як тест Белбіна та методики «Когнітивні особливості суб'єктивного благополуччя», до специфіки сімейних підприємств. Це дозволило врахувати унікальні особливості взаємодії родинних зв'язків і професійної діяльності. Уперше досліджено роль психологічного клімату як опосередковуючого чинника між гармонійністю розподілу ролей і загальною ефективністю бізнесу. Розширено уявлення про взаємозв'язок психологічних аспектів сімейного бізнесу з його стабільністю та розвитком, зокрема щодо впливу міжособистісних відносин і емоційного інтелекту керівників на управлінські процеси. Запропоновано практичні рекомендації для підвищення ефективності сімейного бізнесу, зокрема щодо вдосконалення розподілу ролей, покращення комунікації та створення сприятливого психологічного клімату, які мають прикладне значення для бізнес-консультантів і тренінгових центрів. Дослідження враховує особливості функціонування сімейного бізнесу в Україні, що дозволяє адаптувати світові підходи до локального соціокультурного контексту, враховуючи специфіку національної економіки та бізнес-культури. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для удосконалення внутрішньої організації сімейних підприємств, підвищення ефективності їхньої діяльності та зниження ризиків конфліктів між членами родини. Таким чином,

дослідження спрямоване на вирішення актуальних проблем сімейного бізнесу через поглиблене вивчення його психологічних особливостей, що сприятиме стабільності та розвитку цих організацій у сучасному соціально-економічному середовищі.

**Гіпотези:**

1. Гармонійний розподіл ролей і навичок між членами сімейного бізнесу позитивно впливає на загальну ефективність з його функціонування, включаючи фінансові результати продуктивність та емоційний клімат
2. Позитивний психологічний клімат у сімейному бізнесі є опосередковуючим чинником між гармонійністю розподілу ролей і ефективністю бізнесу, сприяючи зниженню конфліктності, підвищенню довіри та злагодженості в команді.
3. Гендерні та вікові особливості членів сімейного бізнесу впливають на характер розподілу ролей і рівень задоволеності від виконання професійних обов'язків.
4. Індивідуальні психологічні особливості членів сімейного бізнесу визначають їхню здатність ефективно виконувати ролі в організації, впливаючи на загальну гармонійність роботи колективу.
5. Рівень адаптивності до змін у сімейному бізнесі залежить від ступеня згуртованості родини та розподілу функціональних ролей між її членами.

## **Розділ I Теоретико-методологічні основи дослідження психологічних особливостей сімейного бізнесу**

### **1.1. Вивчення феномену сімейного бізнесу**

Феномен сімейного бізнесу є багатограним явищем, яке включає в себе соціальні, економічні, психологічні та культурні аспекти. Сімейний бізнес – це форма підприємництва, у якому ключові функції управління та володіння зосереджені в руках однієї або кількох сімей.

Сімейний бізнес дійшов беззаперечної згоди, у тому що характеризується системою поглядів у вигляді Моделі 3-х кругів, як головна репрезентація сімейного бізнесу. Він складається з трьох з'єднаних підсистем: сім'я, власність та бізнес, які діють як єдина підсистема (Solonenko, 2020)

Це досить молода наука, яка визначається динамікою що пов'язана із змінами як у суспільстві, так і в вивченні цього феномену. Актуальні знання про сімейний бізнес є наслідком пізнання (Solonenko, 2020).

Якщо розглядати інститут сім'ї у порівнянні із різними суспільствами, то у більшості він є основою спадкоємності поколінь, переймання цінностей та забезпечення комфортного фізичного і психоемоційного розвитку покоління, що підростає. Сім'ями керує турбота про благополуччя їх членів. У бізнес-родині, сімейні цінності та цілі можуть вступати в протиріччя з економічними цілями та завданнями бізнесу наприклад тому, що у сім'ї як системі є задоволення людських і психологічних потреб її учасників, а не отримання фінансово-економічної віддачі (Kets de Vries, 2007).

Керівники компаній, в тому числі і сімейного бізнесу, схильні діяти не завжди раціонально (Тригоб'юк, 2008). Досить багато керівників сімейного бізнесу схильні до ірраціональних вчинків (Levinson & Molinari, 1972)

Досить ефективним підходом в плані розуміння процесу поведінки раціональних схем від деструктивних, вважаються психоаналітичні методи, зокрема теорія об'єктних відносин, основу якої заклав Фрейд (Freud, 2015)

І однозначно однієї цієї теорії не достатньо, тому потрібні дещо нові сучасні методи і цим доповненням ефективно слугуватиме теорія сімейних систем (Minuchin, 2018).

При незадоволенні людських потреб вмикаються психологічні захисти. Механізми психологічного захисту виникають в ранньому дитинстві та продовжують діяти протягом життєвого циклу. Ця дія проходить як на свідомому, так і підсвідомому рівнях що в свою чергу допомагає зберегти психологічний баланс, який в подальшому впливає на сімейний бізнес. Психологічні захисти підмінюють або спотворюють реальність (Freud, 2015; Василюк, 2020)

При комунікації люди намагаються передати свої емоції та почуття. В ідеалі це відбувається в такі два етапи як проекція та інтроекція. В процесі організації сімейного підприємства ці два поняття активно допомагають або перешкоджають вести ефективну взаємодію (Kets de Vries, 2007).

Комунікаційний комплекс в сімейній організації передбачає імовірність каналів та засобів зв'язку, що необхідні при комунікативному процесі між учасниками, які ведуть до стабільного та довгострокового прогресу. Процес комунікації носить різноманітний характер і допомагає в зв'язках із громадськістю; будує задовільний робочий мікроклімат в сімейному бізнесі та поза ним; дає доступ до інформації; розбудовує стосунки з опорою на сімейну злагоду і традиції; сприяє об'єднанню із громадою (Солоненко, 2017)

Якщо дивитися на ситуацію відносно двох точок зору психоаналітичної та системної, то це дасть більш збалансоване уявлення про індивідуальну поведінку. Розглядаючи соціологічні роботи Курта Левіна (Lewin, 1935) з динаміки груп виділяється те, що робота разом має позитивний ефект в плані зміни мислення та поведінки членів групи. На його теорії поля видно, як групи сприймають та переживають ситуації конфлікту, і як учасники комунікують один з одним в певних ситуаціях (Berthume et al., (2014).



Щоб не почуватися неповноцінно, людині потрібно закрити дві потреби любов та робота (Freud, 2015). Кюбов і робота повинні взаємно і, головне, збалансовано доповнювати одна одну (Маркова, 2016). Члени сім'ї чекають від сімейного бізнесу обох компонентів, це все ж таки робота (але сім'я цементує організаційну структуру, і вся ця система рухається не тільки заради збагачення, а й підживлюється емоціями). Часто стратегія в сімейному бізнесі поєднується з благими намірами, що не завжди іде на користь (Маркова, 2016).

Важливу роль відіграють емоції. Засновник сімейної організації, в особі керівника та підприємця, однією із основних рис особистості повинен мати емоційний інтелект. Щоб мати можливість розпізнати та керувати власними емоційними реакціями і розпізнавати їх у інших. Для продуктивного управління сімейним бізнесом (Солоненко&Трегубов, 2018).

Емоції тісно взаємодіють із бізнесом, часто особистісні почуття та душевні муки, відчуття любові, фахова гідність неодноразово перешкоджають приймати розумний вибір (Краус et al., 2023).

В сімейну компанію емоційно легше інвестувати ніж на загал. До нагнітання емоцій між учасниками з приводу різних ситуацій ведуть індивідуальні уявлення про сумісну справу, що переходять в міжособистісні конфлікти. Досягнути стабільного функціонування та розвитку бізнесу на довго тривалість доволі складно навіть для великих компаній . Якщо порівняти статистику із закордонних компаній в різні періоди, то більше 80% за пів століття не вижили, або були продані (Carlock& Ward, 2001).

Підприємці в Україні не фіксують причин конфліктів на етапі планування та втілення наступності (імовірно що це зв'язано із відсутністю такого досвіду). При припущенні такої думки є надія, що в процесі виникнення конфлікту сім'я впорається із даною проблемою. Навіть не допускаючи думки скористатися ефективними методами, що існують на даний момент в світовій практиці а саме: акціонування, встановлення сімейної конституції, посередництво (Piratovskiy, 2013).

Великий вплив мають сімейні цінності та традиції та управлінські рішення. Така організація буде мати переваги, де спостерігається: згуртованість, об'єднання, сімейні цінності, культура, що підштовхує до ефективнішого розвитку, можливості реалізувати будь-який хист. Це все планомірно перейде в наступність, ефективний поділ функцій, процес передачі влади, багатообіцяючий розвиток сімейної справи, розподіл інвестицій (Солоненко & Трегубов, 2018),

Коли сім'я активно підтримує бізнес протягом довгого періоду функціонування, формуються традиції, що направлені на сімейні цінності, та прагнення до якості. Далі сімейна справа асоціюється із товаром чи послугами, а це пов'язано із іменем засновника компанії (Solonenko, 2018).

Цінності та мета існування бізнесу повинні позиціонуватися як унікальний вклад та соціальне джерело, а враження від здійснення потенціалу сімейного бізнесу може зливатися та переходити відстроковано у інші види діяльності (Богомолова, 2019).

Доволі часто в результаті будучи головним, тобто домінуючи, організатор сімейного бізнесу керується своїми цінностями та цілями, які в наслідку і стають основними складовими конструкції – культури. І це поняття дещо складніше, вона може зберігатися навіть коли сімейний бізнес відійде під керівництво наступному поколінню. Відрізняється також одночасно декількома ролями, що може заважати стосункам в ході керівництва (Солоненко & Трегубов, 2018).

Із аналізу дослідження потрібно зробити наголос на компонентах, що притаманні сімейному підприємству: лідер, який спонукає родину йти за собою, патерналізм, безкорисливість, наступність поколінь (Краус et al., 2023)

Як правило засновник сімейної організації не володіє досвідом переходу права керівництва до наступного покоління. Складно передбачити стратегію наступності поколінь, щоб побудувати стосунки та сімейні цінності спрямовані на збереження та продовження справи. Критичним

чинником успіху може бути властивість гнучко пристосовуватися до змін економічних або ринкових умов. Сім'ї, якій за циклічною моделлю Олсена характерна гнучкість простіше діяти узгоджено в плані організаційних змін, підтримання молодих учасників у висуванні на головні ролі в сімейній справі (Крупський & Кумська, 2017).

Гнучкість це шанс перебудови виробництва, що не потребує радикальних змін його матеріально-технічної основи. Здатність підприємства реагувати на зовнішні фактори без глибоких конструкційних перетворень. Переходити від одного працюючого стану в інший, мінімізуючи витрати та не особливо втрачаючи на здійсненні нового процесу. В адаптивній сім'ї планування передачі керівництва являє собою тактичну стратегію, прогнозування результатів адаптації (Дернівський, 2016).

Організатори сімейних організацій, якщо співставити із не сімейними, будуть проводити мінімальніші адміністративні витрати. Менше позик, володіють більшим доступом до ринку кредитування (Siakas et al., 2014)

Найскладніше в відносинах учасників сімейної організації розпізнати схеми вибудовування взаємовідносин, які зрослися та глибоко вкоренилися в патерни, що постійно повторюються, вони є «центральними темами конфліктних відносин» (Luborsky, 1984).

Нам відомо, що конфлікти між сім'єю та бізнесом передбачувані, тому що ці дві системи виникають та діють на фундаменті принципово різних цінностей. Спрямовані на досягнення взаємнозаперечуваних цілей, та ще й в форматі нашарування один на одного родинних та організаційних стосунків. Сюди ж відноситься ще одна проблема, яка полягає в тому, що сім'я як система, орієнтується в себе, і в загальному протистоїть змінам. В той час, як звичайний бізнес орієнтований на взаємодію із зовнішнім, шукаючи варіанти виділення користі від процесів, які там відбуваються (Маркова 2015).

В сімейному бізнесі конфлікти розділяються на типи, дивлячись якого рівня будуть його учасники (Каюмова&Седашова, 2020). Виділяємо ті що нам особливо цікаві:

1. Конфлікти працівників із членами родини
2. Внутрішньородинні, тобто серед власників
3. Конфлікти членів родини навкруг саме сімейної організації

В будь-якому випадку цей конфлікт торкнеться всіх працівників. І такі ситуації зазвичай потребують втручання посередників. І конфлікти можуть утворюватися з різних причин, та не мати якоїсь специфіки. Цікаво, що старі не розв'язані непорозуміння передаються наступним учасникам сімейного процесу (Каюмова & Сєдашова, 2020).

До сімейного медіатора звертається 14% із запитом конфліктів стосовно ведення сімейного бізнесу (Білик, 2021).

Роль конфліктів носить позитивний характер у випадку, коли наслідком є формування творчих рішень, або згуртування над проблемою, що потребує колективного вирішення. В даному випадку задача сім'ї це знайти причину сімейного конфлікту та удосконалити процес його врегулювання ще в зародку. Також раціонально керувати конфліктом, бо витрати на невідконтрольні конфлікти будуть більші, ніж в початкових стадіях (Solonenko, 2019).

Дивлячись на проблему конфліктів використовуючи модель трьох кругів, та зважаючи на розходження між інтересами, що обумовлені різними сторонами сімейного бізнесу, стає зрозумілим, чому сімейний бізнес, якому віддається максимум уваги, зневажаючи двома іншими складовими моделі, дуже часто припиняє своє існування досить негативно (Tagiuri & Davis, 1992; Tagiuri & Davis, 1996).

Члени сім'ї шанують емоційне надбання, престиж, та статки. А керівник бізнесу вже турбується про напрямок розвитку та ринковим престижем, фінансами. Тут з'являється таке поняття як ієрархія, підзвітність та процеси управління. Та ж сама особа може мати по дві-три ролі, та володіти різними перевагами. А дехто (засновник організації або голова сім'ї) навіть розділяє три ролі: член сім'ї, власник та співробітник. Існує ризик перенесення

особистих конфліктів на роботу. Та вплив конфлікту на перенесення стосунків із роботи до дому (Солоненко, 2021).

Наслідки можуть бути для компанії, коли на чолі виявляється особистість не готова до цього ні морально ні професійно. Некомпетентна поведінка може мати негативні наслідки для стратегії та репутації, що проявиться як недолік сімейної організації (Kets de Vries & Miller, 1984).

Існує практика, коли на посаду керівника стають тільки члени сім'ї, не дивлячись на те, що вони не мають професійних якостей. В таких сім'ях практикують виживання учасника не з складу сім'ї, що в наслідку керівництва приводить до виродження та неефективності справи (Carlock & Ward, 2001).

Супротив може проявлятися у вигляді саботажу перед змінами, яких потребує розвиток власної справи, і це відчуття доволі складного комплексу почуттів:

1. небажання працювати за старими звичними схемами
2. пасування перед невизначеністю
3. нехтування працею в нових умовах
4. впевненість, що все вирішується само-собою
5. втрата орієнтації в швидкій зміні обставин
6. нереалістичне навантаження завданнями
7. незгода миритися із минулими невдачами
8. дезорієнтація, втрата сенсу (Kets de Vries, 2007).

Проблеми з успадкуванням можуть бути, коли голова сім'ї та бізнесу виконував ролі керівника та не думав про те, кого залишити після себе в плані керівника та спадкоємця, його смерть на фоні емоційної втрати здатна створити колапс як в фінансовому так і керівному плані. На фоні всіх потрясінь виникнуть конфлікти як в сімейному житті так і в управлінні. Тому слід приділяти важливу увагу збереженню свого бізнесу через успадкування; бо може настати момент, коли ніхто із родини не захоче продовжувати управління. Тоді допоможе модель паралельного планування, вчених

Карлока та Уорда (Carlock & Ward, 2001), вона дає надію зберегти статок сім'ї, при умові, що будуть враховуватися потреби всіх її учасників. В неї закладена ідея загального уявлення про майбутнє, з метою вироблення єдиної концепції ведення сімейного бізнесу.

Довгостроковість відкриває додаткові можливості у вигляді розумного вкладу в свою справу та людей, що задіяні в сімейному бізнесі. В здатності планувати наперед, сьогочасні власники володіють можливістю відкривати та співставляти різноманітні варіанти та поєднання вкладень. Маючи можливість вибрати найбільш сприятливу стратегію вкладання в прогрес та збільшення власного бізнесу. До того ж сімейний бізнес схильний до уникання ризиків, що більш всього і робить його вразливим під час підвищеної активності інших. Та все ж дає можливість існувати та зберігати рентабельність в довгостроковості. Але потрібно пам'ятати, що небезпека довгостроковості, у відсутності стратегії до швидкого реагування на невідкладні завдання, яка веде до патерналістського або автократичного управління (Elstrodt, 2002).

Сімейний бізнес – це особлива форма малого підприємництва (Баранець, 2008), яка має багато переваг, які роблять його важливим для економіки країни:

1. він дуже гнучкий та інноваційний, тому може швидко пристосовуватись до змін на ринку;
2. виконує важливу соціальну місію, зміцнюючи сімейні цінності, допомагаючи у вихованні та соціалізації дітей, а також у вирішенні демографічних питань;
3. мотивує до покращення виробничої ефективності;
4. створює можливості для самореалізації у підприємстві, що є ключовим для сталого економічного розвитку;
5. стійкий до криз, родинна підтримка та спільна мета можуть допомогти подолати труднощі;

6. довгостроковий підхід, сімейні компанії часто орієнтуються на стійке зростання, а не миттєвий прибуток;
7. лояльність персоналу. Сімейні бізнеси можуть створювати теплу атмосферу, яка сприяє залученню та утриманню співробітників

А також досить недоліків:

1. відповідальність за борги коли підприємець ризикує всім особистим майном;
2. поєднання особистого та ділового у відсутності чіткої межі між бізнесом і родинними відносинами;
3. сімейні конфлікти у формі суперечок щодо фінансів, правонаступництва та непомітності;
4. конфлікт поколінь якщо молодь прагне змін, що викликає протиріччя зі старшим поколінням;
5. недосвідченість у браку знань та навичок управління сімейним бізнесом;
6. при розподілі капіталу власність часто стає джерелом суперечок, особливо під час передачі влади між поколіннями;
7. відсутність стратегій у малому бізнесі нерідко є ризиками через слабе планування;
8. Родинна лояльність: сім'я є ключовим активом, але нерідко плутають володіння з управлінням;
9. Емоції у бізнесі: почуття та гордість можуть перешкоджати раціональним рішенням;
10. Проблеми із залученням талантів: зовнішні працівники побоюються впливу родинних рішень на їхній розвиток;
11. Ризик банкрутства: провал бізнесу сильно впливає на сімейний бюджет (Баранець, 2008)
12. При дослідженні феномену сімейного бізнесу члени родини можуть виконувати як формальні, так і неформальні ролі, основний поділ має таку структуру:

1. «Лідер» (засновник) який відповідає за стратегічне бачення бізнесу та прийняття ключових рішень.
2. «Спадкоємець» він майбутній керівник, який навчається управлінню або вже долучається до діяльності.
3. «Інвестор» є членом родини, який надає фінансові ресурси, але не бере участі в операційній діяльності.
4. «Прихильник» це родичі, які не залучені до бізнесу напряду, але підтримують його репутацію.
5. «Медіатор» він допомагає вирішувати конфлікти та налагоджувати комунікацію між членами родини (Gersick et al., 1997).

Члени сім'ї, здатні володіти декількома такими ролями, що веде до складнішого взаємозв'язку в процесі управління. Що в свою чергу перешкоджає знаходити баланс (Mustakallio, 2002). Тому плідність управління досягається за допомогою врегулювання ролей. Але якщо одна особа поєднує у собі багато ролей, в результаті підлаштування для ефективності робочого процесу, то складно вибудувати інші значущі рольові ідентифікації. А отже ніхто не має в даному випадку зіграти роль замість власника. Тому основна задача гарного власника турбуватися про бізнес, зуміти сформувати цінність організації, зробити вклад до сімейної злагоди, знати себе, формувати традиції, бути передбачливим, володіти самосвідомістю (Chandler, 1992).

Перший крок ініціативи в бік наступності має іти від того хто започаткував справу, тому опираючись на це твердження, дослідники сімейної справи зосередили свій інтерес до ролі засновника в ході зміни ролей (Солоненко & Трегубов, 2018).

Спадкоємність у сімейній справі, ми інтерпретуємо як динамічну незворотну послідовність, що дає можливість забезпечити незмінність її здійснення. Підтримує в тонусі пристосування та прогресуючий потенціал бізнесу, прогнозує його розгляд. Формує взаємодію мети, змісту, коаліційні



види та вимоги до ступеня здатності власника делегувати, а також можливих спадкоємців взяти першість (Солоненко, 2016).

Як у представленому Sonnenfeld J. A. and P. L. Spence (Sonnenfeld & Parting, 1989) дослідженні щодо варіації психотипів засновників, стає зрозумілим, що від цього також залежить механізм наступності. Варто зауважити, що попередник притишує свою участь, а наслідувач нарощує власну діяльність в компанії, де осередком є передавання досвіду керуючого, авторитету, влади що приймає рішення та діє по справедливості.

Етап переймання ролей не швидкий і тактовний, адже може бути наявне запізнення попередника на відміну від наслідувача. Це запізнення в першу чергу пояснюється тим, що засновник тримається за свої права. Та все ж, роль переходу складається як із ролей виходу (перехідний період) і перезавантаження ролей (Sten, 2006).

Важливу роль у корпоративній культурі (ми маємо право вживати термін корпоративна, адже сімейні цінності, традиції та динаміка родинних відносин часто стають основою корпоративної культури) відіграють сімейні цінності. Вони поєднані із здійсненням сім'єю дій у соціумі, з допомогою цих дій сім'я та її члени здійснюють суспільні, колективні та власні потреби. Дії сім'ї складаються із тих, що направлені на соціум, та на себе (Пилипенко et al., 2003).

«Соціологічна енциклопедія» пояснює сімейні цінності як комплекс цінностей, норм, установок, що втілюються в важливих на даний момент історії звичаях і традиціях та слугують еталоном судження показових, допустимих чи відчужених демонстрацій поведінки (Городяненко, 2008).

Сімейний бізнес це одна із складових економіки світу. Десь 30% всіх компаній, які мають розмір реалізації більше \$1 млрд це бізнес сімейного типу, а саме, бізнесові династії, які володіють третиною капіталу всього світу (Горбановська & Вороновська, 2012; Червін, 2024)

А в нашій країні формування сімейного бізнесу започаткувалося в 90-х роках минулого століття. Утворився та функціонував протягом кількох

десятиліть досвід підприємництва та соціальної відповідальності, започаткував це Митрополит Андрій Шептицький. Економічні ідеї митрополита Шептицького ґрунтувалися на твердих морально-етичних засадах, які впливали на розвиток суспільства та бізнесу, він підкреслює, що такі підходи є основою для створення довгострокових і сталих економічних моделей (Сливоцький, 2019)

Довгий період в нашій країні малий і середній бізнес є сталим і на даний час являє собою 10% ВВП, на відміну від прогресивних країн де більш вільний економічний вибір в діяльності людини, тому малий і середній бізнес робить вклад до 30-40% ВВП, навіть країни, які досить недавно мали подібну ситуацію, як і в Україні, а це Польща, Угорщина Чехія, на даний момент становлять вже майже 50% ВВП (Филюк, 2006).

Український сімейний бізнес розвивається як в кожному напрямку, та в кожній сфері: у виробництві, аграрній галузі, наданні послуг. Достатньо збільшує самозайнятість представників різного віку. Дає шанс справлятися з проблемами працевлаштування не тільки молодих але і літніх людей. Головна перевага сімейного бізнесу у його довгостроковості. Одна з важливих цілей власників сімейного бізнесу - продовження закріплення на ринку та передачі справи в сімейної спадок, не зосереджуючись на швидкому прибутку (Гудзовата & Вороновський, 2023)

Головним сенсом у сімейному бізнесі є сумісне бажання створювати не економічні кроки, а саме прагнення берегти соціально-емоційне надбання, в здобутку економічних цілей (Gómez-Mejía, et al., 2007; Yu et al., 2011).

У сімейному бізнесі вага рівноправності між сиблінгами; вага кровноспоріднених стосунків; солідарність, прихильність, шана до старших та «родинна єдність», зазвичай переважають. Тоді як в роботі не сімейних фірм ефективніше наявні прагнення до успішності та плідності компанії. Можна припустити, що із комплексу своєрідних властивостей сімейний бізнес, як багато хто вважає, є більш емоційним (Chrisman et al., 2005)

Не зважаючи на результати «за» та «проти», переважна кількість досліджень схилиються до твердження кращої продуктивності сімейних фірм у співставленні із несімейними компаніями (Lee, 2006).

В результаті промислової галузі світу, що аналізувалася в проміжку між 1997 і 2009 роками, було виявлено, що фірми які керуються сім'ями, отримали більший загальний прибуток акціонерів (Poza, 2012).

Виділяють активний та пасивний контроль сім'ї за бізнесом. На основі емпіричних досліджень західноєвропейських корпорацій було виявлено, що активний контроль сім'ї поєднується із більшим прибутком порівнюючи із несімейними організаціями, разом з тим пасивний контроль не діє на рентабельність (Pieper & Klein, 2007; Maury, 2006).

Можна припустити, що культурні особливості місця розміщення сімейного бізнесу будуть ідентифікувати її організаційну стратегію, або манеру поведінки в процесі співпраці із новим національним об'єднанням. Тому, спосіб дій сімейного бізнесу за кордонами національного ринку цілком прогнозовано буде відбуватися у етно-, полі-, геоцентричному та адаптивному напрямках. Всякий із цих спрямувань керує розподілом влади в оточенні сімейного бізнесу, системою оцінювання та контролем, організацією нагород, вихід до даних, та політику особового персоналу. Концепція підприємства, логічно, буде ідентифікувати шанс перетворення організації до іншого рівня зв'язків. Щоб вийти на наступний щабель цих зв'язків ціль компанії повинна перейти від етноцентричної до адаптивної (Heenan, 1979).

Найвагоміший вплив на зародження потреб споживача мають якраз культурні фактори. Тому адаптація до них і фігурує в головній ролі при плануванні маркетингу в будь-якому бізнесі (Kotler, 2001).

Різниця в культурі маніпулює і рішенням відносно дизайну товару та його тари. Той самий колір у кожній країні має зовсім протилежні чи відмінні трактування популяризує національний, ідеологічний або й релігійну значимість. Найменування торгових марок, виробів, лозунгів, що

не беруть до уваги унікальність національної культури, можуть спровокувати амбівалентність, різні порівняння та не те уявлення про продукт (Kapla, 2010).

Однозначно культура є різноманітною за своєю індивідуальністю та рівнем при перетині учасників різних країн. Метод, ціль менеджменту застосовані до них повинні відрізнятися. Можна виокремити основні у утворенні бізнес-стратегії, спрямованої на адаптацію. Якщо керуватися моделлю Т. Кокса і С. Блейка (Cox, 1991), то це два способи подолання культурних перешкод при адаптації компанії: крос-культурна просвіта та стратегічний підхід (Cox, 1991).

Конфлікти є невід'ємною частиною взаємодії як у сімейному, так і в бізнесовому середовищі. Згідно з дослідженнями, представленими у праці «Управління конфліктами та комунікаціями» (BTU, 2022), конфлікти можуть як стимулювати, так і стримувати розвиток організації. Відсутність своєчасного вирішення суперечностей у сімейному бізнесі може призводити до тривалого стресу, який знижує ефективність ухвалення рішень, продуктивність праці та здатність до адаптації (BTU, 2022).

Автори наголошують, що основою управління конфліктами є розуміння їхньої природи, причин і динаміки. У контексті сімейного бізнесу специфіка конфліктів обумовлена міжособистісними відносинами, які переносяться зі сфери сім'ї у професійну діяльність. Наприклад, рольові конфлікти між членами родини часто виникають через невизначеність обов'язків, що посилюється емоційним впливом (BTU, 2022).

З огляду на наведене, важливою складовою вирішення таких проблем є впровадження профілактичних заходів. Практичні рекомендації включають застосування медіації, регулярного моніторингу психологічного клімату та навчання членів сім'ї навичкам ефективної комунікації. Успішне вирішення конфліктів сприяє зміцненню взаєморозуміння між партнерами, що позитивно позначається на бізнес-процесах (BTU, 2022).

Grant Gordon, директор Інституту сімейного бізнесу у Великобританії та Nigel Nicholson, професор в питаннях поведінки структур у Лондонській бізнес-школі, у роботі “Family Wars: Classic Conflicts in Family Business and How to Deal with Them (Гордон & Ніколсон , 2008) розглядають сімейні війни та дають рекомендації подолання типових протистоянь. Поразка постає найкращим наставником, ніж перемога. продіагностувавши 24 сімейні бізнеси в різних країнах. Систематизували їх за сімейними конфліктами, почавши незначними сімейними конфліктами завершивши комплексними війнами. В ході цього виділивши чому виникають певні негаразди та як на ними керують зв'язки сім'ї.

При аналізі стилів управління, підкреслили важливість на початковому етапі патріархального підходу, із властивою йому природою підприємництва в якому манера управління у вигляді «зверху-вниз». Внаслідку результат буває різним, в залежності від того якої статі спадкоємці. Чоловіча – швидше всього між ними відбудеться змагання за право наступництва. Для запобігання «кумівства», радять залучати ззовні із умовою найвищої кваліфікації. Конфліктні ситуації між молоддю радять уникати методом ясно окреслених ролей та врегулювання комунікації серед них (Гордон & Ніколсон, 2008)

Узагальнюючи оброблений матеріал можна надати рекомендації для мотивації членів сім'ї на спільну роботу в сімейному бізнесі, яка в загальному підійде в різних умовах.

Мотивація членів сім'ї на спільну роботу у сімейному бізнесі є ключовим аспектом забезпечення його ефективності та стабільності. Мотивація має соціально-психологічний характер і формується під впливом взаємодії між особистістю та середовищем. У сімейному бізнесі ця мотивація нерідко поєднує економічні (прагнення до фінансової стабільності), соціокультурні (усвідомлення сімейних цінностей), і духовні (зміцнення сімейних зв'язків) фактори (Попович, 2011)

Особливість мотивації членів сім'ї полягає в тому, що вона часто базується на емоційній прив'язаності, взаємній підтримці та спільній відповідальності за успіх бізнесу (Корнійчук, 2016). Крім того, для побудови гармонійної співпраці важливо враховувати індивідуальні особливості кожного члена сім'ї, їхні ролі у бізнесі, а також очікування щодо розподілу завдань і винагороди (Пивовар, 2019).

Для емпіричного дослідження мотивації у сімейному бізнесі можуть бути використані такі методики, як анкета «Мотиви спільної діяльності» (адаптована під бізнес-контекст) або тест «Рольові очікування в сімейній взаємодії». Ці інструменти дозволяють виявити, як цінності, сімейні традиції та особисті амбіції впливають на формування мотивації (Дубравська & Хмілевська, 2016).

Вивчення мотивації членів сім'ї до спільної роботи має важливе значення для розробки профілактичних і корекційних програм, які допомагають гармонізувати сімейні відносини та підвищити ефективність бізнесу. Індивідуальний підхід до кожного учасника бізнесу дозволяє врахувати його потреби та прагнення, створюючи умови для досягнення спільних цілей.

## **1.2. Родинні стосунки та робота складність балансу**

Баланс між роботою та особистим життям важливий для ефективності сімейного бізнесу. Баланс роботи та життя є вагомим аспектом соціального характеру життя та пристойної праці. В Україні дане питання на часі, та вимагає до себе уваги науковців, політиків і менеджерів (Москаленко & Куценко, 2023). Виділяють дві групи концептуальних моделей балансу роботи та особистого або сімейного життя:

1. Атрибутивний підхід що зосереджений на окремих особливостях роботи та сім'ї. Вони є незалежні один від одного. Його метою є збалансування через розділення обов'язків, що дає уникати конфліктів. Чітке розділення робочого часу для роботи, а домашнього для сім'ї. Баланс стала рівновага між двома окремими напрямками.
2. Реляційний підхід це взаємозв'язок між роботою та сім'єю. Ці напрямки розглядаються як складові єдиної системи, що можуть взаємодіяти і впливати одна на одну. Його мета в досягненні рівноваги через інтеграцію, що дозволяє пристосуватися до змін та тримати баланс за допомогою взаємодії. Підхід спрямований на динамічну гармонію, що передбачає постійне пристосування та взаємодію між середовищами (Бондар & Ковальчук, 2023)

Дисбаланс між зв'язком підтримувати гідне життя в різних сферах веде до стресових ситуацій, професійного вигорання, а також складнощів як в професійній діяльності так і особистому житті, а це має негативний наслідок для здоров'я та благополуччя (Carlson & Grzywacz, 2007).

Згідно висновків соціального дослідження, надто високі вимоги стосовно продовжуваності робочого часу та інтенсивності праці негативно впливають на особисте життя (European Social Survey, 2012).

Дослідження Clark S.C. (Clark, 2000) підтвердили, що баланс між роботою та особистим життям має вагу для психічного благополуччя, наявність нормальної самооцінки, почуття задоволення та дружелюбність імовірно вказують на збалансованість між цими напрямками.

Нехтування взаємовпливом між роботою та власним життям може провокувати конфлікти в рольових взаємодіях цих видів діяльності. Так раніше дослідження взаємовпливу зосереджувалися на теорії рольового конфлікту, акцентуючись на негативних сторонах співпраці цих сфер (Jones et al., 2006).

Задоволеність балансом між роботою та життям відмінне у різних країнах, а також не співпадає між різними соціальними групами. Це

підкреслюється також показниками 2-го і 5-го модулів Європейського соціального дослідження (ESS 2012; Bari , 2016; Fedakova, 2017).

Сьогоднішні методи пояснення балансу між роботою та власним життям потрібно розділяти на дві групи. 1. Модель дефіциту, стосовно якої запаси людини і потенціал постійні. У випадку переважання активності та руху в одній сфері веде до дефіциту ресурсів у іншій, як наслідок, можливий конфлікт ролей. 2. Експансивна модель, базується на твердженні, що два фактори взаємопов'язані, успіх в одному поширюється на інший (Грабова, 2021).

Активно розглядають науковці гендерний бік балансу між роботою та особистими відносинами, побачивши , що негативних впливів від порушення гармонії відчують не тільки жінки, що працюють, а також і чоловіки. між роботою та сімейним життям. Позитивні наслідки від балансу між роботою та особистим життям, як і шкоду від конфлікту, аналогічно однаково сприймають і чоловіки і жінки (Гуменна et al., 2020)

Наприклад при дослідженні питання про взаємну допомогу в завданнях та у проблемах на роботі респонденти розділилися навпіл, в одній частині партнери практично не втручаються у робочі питання один одного. Така ж ситуація і у випадку, коли не цікавляться, або зрідка запитують. В той час, як є варіанти частої або постійної участі у вирішенні питань та завдань один одному (Гуменна et al., 2020)

Інше дослідження показує, що значна частина жінок переносить постійні або часткові стреси, при цьому перебуває у постійному або частковому стресі, відчуває недостачу часу та напругу, рольове перенавантаження, відчуває почуття провини перед сім'єю від того, що не в змозі виконувати свої рольові зобов'язання (Сметаняк, 2023)

Спільною рисою яка виходить із дослідження емоційного аспекту гендерно-рольового конфлікту, це той факт, що переважній більшості жінок важко знайти рівновагу між професійними та сімейними обов'язками. Хоча є і винятки (Сметаняк, 2023)



Ще одне дослідження, в якому розглядалася гендерна специфіка варто виділити такі факти: в період сімейного формування молодшої сім'ї досить високий рівень конфліктності; практично в кожній сім'ї є провокатор, більше ніж третина є конфліктними особами. За статевою ознакою в період адаптації жінки більш схильні до конфліктів; і практично половина досліджуваних мають низький рівень взаєморозуміння, не співпадають ролі очікування також майже у половини респондентів (Мартинюк, 2024).

### **1.3. Вплив розподілу навичок і ролей на ефективність сімейного бізнесу**

У сімейному бізнесі теорія балансу допомагає зрозуміти, як правильно розподілити функції, ролі та відповідальність, щоб уникнути конфліктів і забезпечити ефективне функціонування організації. Ця теорія надає інструменти для оптимізації взаємодії в родині, підвищення продуктивності бізнесу та збереження гармонії в стосунках між її учасниками. Надалі у тексті ми будемо використовувати поняття 'теорія балансу' для аналізу розподілу ролей та навичок у сімейному бізнесі та їх впливу на ефективність.

Сімейний бізнес є унікальною формою організації, яка поєднує професійні відносини з особистими зв'язками. Одним із ключових чинників його успішності є розподіл ролей і навичок між членами сім'ї. У цьому контексті теорія балансу стає важливим інструментом для розуміння та оптимізації внутрішніх процесів у сімейній організації (Максимова, 2011).

Гармонія в ролях і навичках передбачає ефективний поділ функцій, урахування індивідуальних особливостей, талантів і компетенцій кожного члена сім'ї. Психологія сім'ї намагається вплинути на стосунки серед усіх її членів, об'єднати їх для вирішення спільних проблем, це і приведе до досягнення змін на рівні сімейної системи в загальному (Максимова, 2011).

Поняття про сімю як систему започаткував Джексон Дональд де Авіла (Jackson, 1965). Цей підхід пояснює, що в сім'ї все взаємозв'язане, сім'я єдине ціле, єдиний організм. Її характеризує ряд ознак: 1) система як цілісність більша аніж загальна кількість її частин; 2) кожний фактор, який стосується системи в загальному, впливає на кожен одиничний елемент в її групі; 3) збій або перегрупування з одного боку єдності відображається в зміні других частин об'єднання в загальному (Jackson, 1965).

Згідно з даними досліджень, у сучасних сім'ях часто спостерігаються гендерні відмінності у сприйнятті ролей. Водночас рівень сімейної згуртованості та адаптивності впливає на розподіл цих ролей, створюючи передумови для більш гармонійної співпраці (Фальова, 2021).

Одним із ключових аспектів гармонізації сімейних взаємин є досягнення балансу в системі взаємодії членів родини. У контексті сімейної психології баланс передбачає гармонійний розподіл ролей, відповідальності та емоційного залучення між членами сім'ї, що сприяє створенню сприятливого середовища для розвитку особистості та вирішення конфліктів (Яблонська, 2010)

Баланс у сім'ї є основою для ефективної комунікації, розвитку взаємної довіри та підтримки. (Яблонська, 2010)

Важливу роль у збереженні балансу відіграє емоційна взаємопідтримка, що передбачає усвідомлення потреб кожного члена сім'ї. Як зазначено в статті, гармонізація відносин досягається шляхом узгодження позицій, зокрема через методи системної терапії, що спрямовані на реорганізацію дисфункціональних елементів сімейної взаємодії (Яблонська, 2010).

Таким чином, баланс у сім'ї є не лише умовою стабільності, але й інструментом для розвитку кожного її члена, забезпечуючи гармонійне співіснування та можливість подолання кризових ситуацій. У цьому контексті роль психологічної допомоги полягає в навчанні членів сім'ї методам саморегуляції та ефективного вирішення конфліктів, що сприяє формуванню здорового сімейного клімату (Яблонська, 2010).

Розподіл ролей і навичок є ключовим чинником забезпечення ефективної командної роботи, особливо в контексті сімейного бізнесу, де особистісні зв'язки можуть як сприяти, так і перешкоджати досягненню спільних цілей. Дослідження, проведені Р. Белбіним (Євдокімова et al., 2021), виявили вісім командних ролей, які забезпечують успішне функціонування команд. Ці ролі охоплюють як інноваційні, так і виконавчі функції, а також включають аспекти координації, дослідження ресурсів, оцінки рішень і підтримки дисципліни. У сімейному бізнесі особливе значення набуває здатність поєднувати функціональні та командні ролі. Функціональна роль ґрунтується на професійних навичках і досвіді, тоді як командна роль відображає індивідуальні особистісні характеристики. Відсутність балансу між цими ролями може призвести до конфліктів, неузгодженості та зниження загальної ефективності.

Забезпечення розподілу ролей сприяє відкритій дискусії, взаємній довірі та об'єктивному ставленню до зауважень. Як свідчать дослідження Кренфілдської школи менеджменту (Chivers, 2017), якість взаємин у команді може суттєво впливати на реалізацію стратегій. У цьому контексті створення атмосфери довіри та відвертості є необхідною умовою для ефективного управління сімейним бізнесом.

Актуальність розподілу ролей та навичок у сімейному бізнесі обумовлюється необхідністю забезпечення ефективного функціонування команди в умовах сучасних викликів і швидких змін. Відсутність чіткого розмежування обов'язків і розуміння унікальних компетенцій кожного учасника може призводити до конфліктів, зниження продуктивності та втрати довіри між членами команди. Розподіл ролей враховує індивідуальні особливості, сильні сторони та професійні навички учасників, що сприяє створенню сприятливого середовища для досягнення цілей. У сімейному бізнесі це особливо важливо, адже міжособистісні стосунки впливають на організацію роботи та прийняття рішень. Такий підхід не тільки покращує ефективність, але й допомагає уникати особистісних протиріч (Parsons, 1951).

Розподіл навичок і ролей у сімейному бізнесі є важливим фактором для забезпечення ефективного функціонування компанії та підтримки гармонійних відносин між членами родини. На основі досліджень у галузі сімейного бізнесу (Siaba & Rivera, 2024), можна виділити кілька основних принципів:

1. Визначення ролей на основі компетенцій. Успішні сімейні компанії часто базують розподіл ролей на компетенціях та здібностях, а не на сімейному статусі. Такий підхід мінімізує конфлікти та підвищує продуктивність, забезпечуючи, що кожен член родини виконує роль, яка відповідає його професійним навичкам (Benavides-Velasco et al., 2013).

2. Прозорість і формалізація. Створення чіткої структури управління з формалізованими посадовими інструкціями та політикою допомагає уникнути плутанини. Це також забезпечує рівні умови для членів родини та найманих працівників (Kraus et al., 2023).

3. Розподіл обов'язків між сімейними та не сімейними працівниками. Для підтримки балансу багато сімейних компаній залучають зовнішніх фахівців. Це дозволяє отримати об'єктивний погляд на управління та знизити ризик надмірної залежності від внутрішніх сімейних відносин (Chua et al., 2012).

4. Наступність і передача знань. Ефективне управління навичками також включає в себе передачу знань між поколіннями. Це особливо важливо для забезпечення стабільності бізнесу та збереження сімейних цінностей (Zellweger et al., 2013).

5. Гнучкість і адаптивність. Сімейні компанії повинні залишатися гнучкими у розподілі ролей, враховуючи зміни в бізнес-середовищі та в сімейних обставинах. Наприклад, інновації та нові ринки можуть вимагати перерозподілу обов'язків для залучення нових навичок (Duran et al., 2016).

Управління сімейним бізнесом має важливе значення для забезпечення його довгострокової життєздатності та економічної ефективності. Гармонійний розподіл ролей і навичок серед членів сім'ї є критичним

фактором для досягнення балансу між сімейними цінностями та бізнес-цілями. Відповідно до досліджень, ефективність сімейного бізнесу безпосередньо залежить від якості управління динамікою в родині та практик лідерства (Maharajh et al., 2024).

1. Відповідність ролей і навичок: Ролі у сімейному бізнесі повинні розподілятися відповідно до здібностей і компетенцій кожного члена сім'ї. Це зменшує ймовірність конфліктів, пов'язаних із виконанням обов'язків (Maharajh et al., 2024). Наприклад, лідерські позиції мають займати ті, хто демонструє сильні навички у прийнятті рішень та управлінні.

2. Визначення чітких обов'язків: Чітко окреслені завдання допомагають уникати плутанини й перетинання функцій між членами родини. Це також сприяє прозорості процесів у бізнесі.

3. Розвиток лідерства: Ефективне лідерство, що базується на спільних цінностях і довірі, є посередником між родинною динамікою та бізнесовою ефективністю. Сімейний бізнес, який активно впроваджує принципи лідерства, демонструє вищі фінансові показники та стійкість до змін (Maharajh et al., 2024).

Ефективне лідерство відіграє ключову роль у вирішенні конфліктів і підтримці гармонії в родині. Дослідження підтверджують, що сімейні підприємства з розвинутим лідерством мають вищі показники довгострокової ефективності (Neffe et al., 2020). Лідерські практики, які сприяють залученню членів команди до прийняття рішень, формують сильну внутрішню культуру та підвищують мотивацію працівників.

Сімейні бізнеси можуть підвищити свою ефективність шляхом гармонійного розподілу навичок і ролей серед членів родини, що сприяє як внутрішній стабільності, так і економічній стійкості (Maharajh et al., 2024).

У сімейному бізнесі інтегруються кілька соціальних і професійних ролей, що створює складний баланс між особистими та діловими відносинами. Ключові ролі можна розділити на три основні категорії: власники, члени сім'ї та менеджери. Важливість і специфіка розподілу ролей

визначаються тим, що учасники бізнесу нерідко виконують одразу кілька функцій. Наприклад, засновник бізнесу може бути одночасно власником, керівником і батьком, тоді як інші члени сім'ї також поєднують бізнес-обов'язки з сімейними (Кулиняк & Кошик, 2014).

Такий багаторівневий підхід до ролей ускладнює управління та вимагає особливої уваги до розмежування обов'язків і повноважень. важливо створювати чіткі структурні механізми, що дозволять розподілити функції таким чином, щоб уникнути конфліктів між бізнесовими та сімейними інтересами. Прикладом такого підходу є систематична підготовка молодших поколінь до прийняття управлінських позицій. Це забезпечує не тільки збереження спадковості, а й сприяє ефективному розвитку бізнесу. (Абузаїд, 2010)

Водночас розподіл ролей залежить від таких факторів, як складність сімейної структури, рівень розвитку бізнесу та готовність учасників до взаємодії. Іспанські дослідники (Gimeno et al., 2010), виділили структурний ризик як ключовий чинник, що впливає на стабільність сімейного бізнесу. Він визначається взаємодією складності сімейної динаміки, бізнес-процесів і здатності до структурованого управління, успіх сімейного бізнесу значною мірою залежить від гармонійного розподілу ролей, який забезпечує баланс між сімейними цінностями та бізнесовими цілями. Це завдання управлінський виклик та важливий аспект збереження стійкості бізнесу в умовах конкуренції.

Потреби членів сім'ї базуються на принципах ієрархії потреб, запропонованої А. Маслоу, яка включає фізіологічні потреби, необхідність безпеки, соціальні зв'язки, прагнення до поваги і самореалізації (Maslow, 1943).

Об'єднання індивідуальних зусиль для досягнення спільних цілей є основою стабільного функціонування сімейного бізнесу. Серед основних завдань можна виділити розвиток підприємства як засобу фінансового забезпечення всієї родини, підтримання соціальної згуртованості та

збереження сімейних традицій. Гармонізація цих цілей сприяє зміцненню сімейних зв'язків і підвищенню рівня задоволеності учасників бізнесу (Соколенко & Клиженко, 2013).

Ефективна інтеграція індивідуальних та спільних потреб вимагає звернення до сучасних теорій мотивації, які пропонують різні підходи до стимулювання:

1. Ієрархія потреб Маслоу дозволяє виявити базові й вищі потреби членів сім'ї та визначити їх пріоритетність (Maslow, 1943; Соколенко & Клиженко, 2013).

2. Двофакторна теорія Герцберга акцентує увагу на ролі гігієнічних факторів і мотиваторів у задоволенні працівників (Herzberg, 1968).

3. Теорія набутих потреб Мак-Клелланда підкреслює значення досягнень, влади та приналежності для формування мотивації (McClelland, 1961).

Для досягнення балансу між особистими інтересами та спільними завданнями сімейного бізнесу необхідно створити комплексну систему стимулювання, яка враховує психологічні особливості кожного члена. Використання сучасних підходів до мотивації сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства та забезпечить його довгостроковий успіх (Моргулець, 2012).

Сімейний бізнес є унікальною формою діяльності, яка поєднує професійні обов'язки та міжособистісні стосунки, що може як позитивно, так і негативно впливати на емоційний стан його учасників. У дослідженні Батенчук (2024) наголошується, про те що сімейне середовище відіграє важливу роль у формуванні емоційної зрілості, адже саме в сім'ї засвоюються основні соціальні навички та цінності.

Успішний сімейний бізнес сприяє зміцненню емоційних зв'язків між членами родини завдяки спільним цілям та прагненням. Спільна діяльність може допомогти розвивати довіру, підтримку та почуття взаємної відповідальності. Такі умови сприяють підвищенню рівня емоційної зрілості,

що включає здатність до саморегуляції, емпатії та конструктивного вирішення конфліктів (Батенчук, 2024).

Однак сімейний бізнес також може викликати емоційну напругу, особливо в ситуаціях, коли особисті та професійні ролі перетинаються. Авторитарний стиль управління або недостатня підтримка в сім'ї можуть стати причинами зниження емоційної зрілості. Наприклад, надмірний контроль або інфантилізація можуть перешкоджати формуванню автономності у дітей та викликати емоційне виснаження в дорослих (Батенчук, 2024).

Рівень емоційної зрілості членів сімейного бізнесу значною мірою визначає успішність подолання конфліктів і збереження гармонійного середовища. Зрілість проявляється у здатності до адекватного сприйняття реальності, управління емоціями та побудови здорових міжособистісних стосунків. Виявлено, що низький рівень емоційної зрілості у більшості досліджуваних осіб часто пов'язаний із авторитарними батьківськими установками та відсутністю емоційної підтримки (Батенчук, 2024).

Досягнення балансу між професійними та сімейними ролями є важливим аспектом, який значною мірою впливає на рівень конфліктності та стресу в організаціях, зокрема у сімейному бізнесі. Відсутність такого балансу може викликати значні проблеми для працівників, що негативно позначається на їхньому добробуті та продуктивності. Рольова теорія (Kahn et al., 1964) показує, що конфлікти між ролями у сім'ї та на роботі виникають через несумісність очікувань у цих сферах. Це може призводити до зниження добробуту працівників. Подібним чином, теорія конфлікту (Greenhaus & Beutell, 1985) вказує на те, що взаємний тиск обов'язків у різних ролях часто є джерелом стресу та напруги. Встановлено, що ефективне управління цими конфліктами, наприклад, через впровадження гнучких графіків роботи або компресованих робочих тижнів, суттєво знижує рівень конфліктності (Baltes et al., 1999; Lingard & Francis, 2006).



Згідно з дослідженнями, нездатність поєднувати роботу та сім'ю сприяє підвищенню рівня стресу серед працівників (Anderson et al., 2002; Baxter & Chesters, 2011). Однак, політика, спрямована на досягнення балансу: робота за гнучкими графіками, допомагають знизити рівень стресу. Наприклад, дослідження Zhang і Liu (2011) підтвердили що позитивні заходи в цій сфері значно покращують психоемоційний стан працівників.

Сім'я, як базовий соціальний інститут, виконує ключову роль у формуванні особистості та сприяє досягненню спільних цілей через взаємодію, підтримку та гармонійний розподіл обов'язків. У сучасних умовах збереження балансу в сімейних стосунках визначає ефективність її функціонування та спроможність досягати встановлених цілей (Кравченко, 2006).

Дослідження показують, що у сім'ях, де порушено баланс, зокрема через надмірну орієнтацію на матеріальні аспекти або дефіцит емоційної взаємодії, виникають труднощі у формуванні спільних цінностей та досягненні цілей. Сім'ї з гармонійною організацією, натомість, створюють умови для розвитку як особистості, так і всієї родини, формуючи стабільну основу для наступних поколінь (Кравченко, 2006).

Збалансований у розподілі ролей є ключовим фактором ефективного функціонування сімейної організації. Він забезпечує гармонійне виконання функцій, необхідних для задоволення потреб усіх членів сім'ї та успішного розвитку бізнесу (Potarchuk & Karpova, 2021).

Гармонійний розподіл передбачає, що ролі в сім'ї визначаються відповідно до здібностей, інтересів і ресурсів кожного члена, що сприяє ефективній взаємодії та підтримці (Potarchuk & Karpova, 2021). Наприклад:

1. Співпраця між подружжям. Один із партнерів може виконувати роль стратегічного лідера (відповідального за планування та ухвалення ключових рішень), тоді як інший зосереджується на операційній діяльності (контроль виконання завдань). Такий підхід забезпечує уникнення дублювання функцій.

2. Рольова гнучкість. У кризових ситуаціях члени сім'ї можуть змінювати свої ролі для підтримки, наприклад, один партнер тимчасово бере на себе обов'язки іншого в разі його хвороби чи відсутності (Potarchuk & Karpova, 2021).

Дисгармонійний розподіл ролей виникає:

1. Нерівномірне навантаження. Коли один із членів сім'ї виконує роль "годувальника" і одночасно відповідає за домашні обов'язки, а інші члени сім'ї не беруть активної участі, це може спричинити фізичне й емоційне виснаження.

2. Рольові конфлікти. Наприклад, подружжя, яке одночасно виконує керівні функції у сімейному бізнесі, але не узгоджує своїх дій, може стикатися зі суперечностями під час прийняття рішень. Це негативно впливає як на бізнес, так і на сімейні стосунки.

3. Виконання ролей всупереч інтересам. Якщо член сім'ї виконує фінансові функції через відсутність альтернативи, але не має відповідних компетенцій чи бажання, це може спричиняти низьку ефективність і зростання напруженості (Potarchuk & Karpova, 2021).

Оптимальний баланс у розподілі ролей є важливим для гармонійного функціонування сімейної організації. Це досягається через чітке визначення ролей, врахування індивідуальних можливостей і потреб кожного члена сім'ї. Натомість дисгармонія у розподілі обов'язків вимагає своєчасної діагностики та корекції, аби уникнути негативних наслідків для сім'ї та бізнесу (Potarchuk & Karpova, 2021).

З метою адаптації методів оцінки навичок і здібностей є створення ефективного підходу до оцінки та розвитку управлінських і підприємницьких компетенцій членів сімейного бізнесу. Використання методу «360 градусів» дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони учасників бізнесу з різних перспектив, що сприяє гармонізації їхніх ролей у сімейному підприємстві.

Цей метод надає можливість кожному учаснику отримати об'єктивний зворотний зв'язок щодо їхніх професійних і особистих компетенцій. Це

дозволяє гармонізувати ролі членів сімейного бізнесу, уникнути конфліктів та забезпечити ефективний розподіл обов'язків (Brizhjan et al., 2018).

Гармонізація ролей у сімейному бізнесі є ключовою складовою для забезпечення його довгострокового успіху. Як показують дослідження, ефективний розподіл навичок і ролей між членами сім'ї допомагає мінімізувати конфлікти між сімейними обов'язками та бізнес-цілями. Водночас, відсутність чіткої структури управління може ускладнити прийняття рішень та вплинути на продуктивність підприємства (Chobitok, 2019).

Сімейний бізнес, як одна з найбільш життєздатних форм підприємницької діяльності, базується на унікальному поєднанні структур влади, власності та управління (Solonenko, 2021). Застосування теорії балансу дозволяє краще зрозуміти, як тип сім'ї впливає на функціонування бізнесу. Для нуклеарних сімей характерний високий рівень централізації прийняття рішень. Основна увага зосереджена на збереженні внутрішньої гармонії, передачі бізнесу наступному поколінню та мінімізації конфліктів між членами сім'ї (Gersick et al., 1997).

Розширені сім'ї, які включають кілька поколінь, часто стикаються зі складнішими динамічними зв'язками. У таких структурах досягнення балансу між потребами бізнесу і різноманітними інтересами сімейних гілок вимагає чіткої системи розподілу обов'язків та механізмів вирішення конфліктів (Miller & Le Breton-Miller, 2006).

Для змішаних сімей, що включають членів із різних шлюбів чи культур, ключовим є досягнення рівноваги через відкриту комунікацію та впровадження універсальних сімейних цінностей, які сприяють інтеграції (Poza & Daugherty, 2014).

Культура відіграє важливу роль у формуванні динаміки розподілу навичок та ролей у сімейному бізнесі. Зокрема, міжкультурні відмінності впливають на те, як родинні зв'язки визначають ієрархію, лідерство та функціональні обов'язки в сімейних підприємствах. Наприклад, у

колективістських культурах значний акцент робиться на підтримці гармонії всередині сім'ї, що впливає на процес ухвалення рішень, який нерідко є консенсусним. У індивідуалістичних суспільствах, навпаки, переважає прагнення до чіткого розподілу відповідальності, де кожен член сім'ї має визначену роль відповідно до своїх професійних навичок (Onkvist & Shaw, 2024).

Таким чином, культурний контекст формує унікальні стратегії управління та інтеграції сімейних і професійних цінностей, що є ключовими для сталого розвитку бізнесу. Гендерні ролі є соціально сконструйованими і змінюються залежно від контексту, впливаючи на структуру сімейних відносин та організацію бізнесу. У сучасному світі ці зміни стають дедалі актуальнішими для сімейних підприємств, які мають адаптуватися до нових умов і очікувань суспільства (Connel, 2005)

Дослідження Connel (2005) дозволяє проаналізувати динаміку взаємодії традиційних та сучасних гендерних моделей у сімейному бізнесі. Ця інформація дає можливість забезпечити рівновагу між збереженням сімейних цінностей та адаптацією до змінних соціальних норм. Наприклад, зміна традиційних уявлень про роль жінки як виключно сімейного наставника відкриває нові можливості для її активної участі в управлінні бізнесом, що сприяє більш гнучкому та інноваційному підходу до управління. Водночас зміни гендерних ролей можуть створювати конфлікти між поколіннями в сімейному бізнесі через різні уявлення про роль жінок і чоловіків у бізнесі та сім'ї (Connell, 2005).

Застосування теорії балансу в сімейному бізнесі в різних контекстах: сучасні виклики (зміни гендерних ролей) (Connell, 2005).

Зміни в розподілі праці між статями спричиняють нові конфлікти і вимоги в сім'ях, де обидва партнери прагнуть одночасно досягти успіху як у професійній сфері, так і в сімейному житті. В умовах сімейного бізнесу це особливо важливо, оскільки традиційні гендерні очікування часто стикаються з потребою адаптації до сучасних умов. Наприклад, жінки дедалі

частіше виступають не лише як підтримка для чоловіків, але й як рівноправні учасники або керівники сімейного бізнесу (Хохшильд, 2012).

Існує явище “другої зміни”, коли жінки після роботи виконують більшу частину домашніх обов’язків. Це створює додаткове навантаження і може спричиняти конфлікти в сім’ї та бізнесі. Для вирішення цих проблем потрібен відкритий діалог і нові підходи до розподілу ролей та відповідальності між членами сім’ї (Хохшильд, 2012).

#### **1.4. Концептуальна модель дослідження**

Концептуальна модель дослідження зосереджена на вивченні впливу різних чинників на ефективність сімейного бізнесу через психологічний клімат у родині:

1. Гармонійний розподіл ролей і навичок вказує на важливість чітко визначених ролей і завдань у сімейному бізнесі. Гармонійний розподіл сприяє уникненню конфліктів і підвищує ефективність співпраці.
2. Індивідуальні психологічні чинники підкреслюють особистісні характеристики членів родини: мотивацію, темперамент, стресостійкість та інші психологічні якості, які впливають на загальний психологічний клімат.
3. Системні взаємодії в родині розглядає динаміку відносин між членами родини, включно з комунікацією, підтримкою та розв’язанням конфліктів. Ефективна взаємодія є ключовою для стабільності бізнесу.
4. Психологічний клімат об’єднує всі попередні фактори і є основним «провідником» до результативності. Сприятливий психологічний клімат забезпечує гармонію, довіру та ефективність роботи.
5. Ефективність сімейного бізнесу є кінцевим результатом моделі, який залежить від гармонійного розподілу ролей, індивідуальних психологічних чинників та якісної системної взаємодії.

Таким чином, модель демонструє, що психологічний клімат є ключовим медіатором між індивідуальними та системними чинниками й кінцевою ефективністю сімейного бізнесу.

**Рис. 1 Концептуальна модель дослідження**



## **Висновки до розділу I**

Сімейний бізнес є багатогранним явищем, що поєднує економічну діяльність та сімейні цінності. Ця унікальна форма підприємництва характеризується системою взаємопов'язаних підсистем: сім'я, власність та бізнес, які діють як єдиний організм. Концепція моделі «трьох кіл» (Solonenko, 2020) демонструє, як різні аспекти взаємодіють та впливають на стабільність сімейного підприємства.

Баланс між родинними стосунками та роботою є ключовою проблемою сімейного бізнесу. Дисбаланс може призводити до стресових ситуацій, рольових конфліктів та професійного вигорання. Виділяються два підходи до досягнення балансу: атрибутивний (чітке розділення обов'язків) і реляційний (інтеграція ролей через гнучкість та адаптивність) .

Гармонійний розподіл ролей є критичним фактором ефективності сімейного бізнесу. Теорія балансу передбачає оптимізацію ролей з урахуванням індивідуальних компетенцій і талантів членів сім'ї. Неефективний розподіл може призводити до конфліктів та зниження продуктивності. У свою чергу, гармонія в розподілі ролей сприяє згуртованості, підвищенню довіри та ефективності бізнесу .

Побудована концептуальна модель дослідження інтегрує теоретичні основи сімейної психології та теорії системного підходу. Вона дозволяє дослідити вплив психологічного клімату, емоційного інтелекту керівників та розподілу ролей на стабільність і довготривалість бізнесу. Сімейний бізнес розглядається як динамічна система, де зміна в одному елементі впливає на всю організацію .

Таким чином, перший розділ окреслює теоретичні підходи до вивчення сімейного бізнесу, його психологічних особливостей і механізмів гармонізації ролей. Ці основи слугують базою для подальшого емпіричного дослідження впливу гармонійного розподілу ролей і психологічного клімату на ефективність сімейного бізнесу.

## Розділ II. Організація емпіричного дослідження

### 2.1.Операціональна модель дослідження

На основі теоретичного аналізу феномену психологічних особливостей сімейного бізнесу, нами було розроблено операціональну модель дослідження

*Таблиця 1 . Операціональна модель дослідження*

| Досліджується                                                                                                                  | Інструмент дослідження                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Психологічний клімат                                                                                                           | «Когнітивні особливості суб'єктивного благополуччя (КОСБ-3)» (О. Калюк, О. Савченко)                                    |
| Оцінка здатності особистості контролювати свою поведінку залежно від ситуації та соціальних умов                               | Тест на оцінку самоконтролю в спілкуванні (М. Снайдер)                                                                  |
| Ідентифікація особистісних особливостей, пов'язаних із рівнем оптимізму, активності та схильністю до різних видів залежностей. | Опитувальник «Визначення психологічних типів залежності від ступеня оптимізму та активності (енергійності) особистості» |
| Визначення ролей, які члени команди можуть виконувати найбільш ефективно                                                       | Тест ролі в команді (Тест Белбіна).                                                                                     |

### 2.2. Методологія та методи емпіричного дослідження

Опираючись на теоретичні аспекти емпіричне дослідження ставить перед собою завдання проаналізувати вплив гармонійного розподілу ролей і навичок між членами родини на загальну ефективність організації. Перевірити зв'язок між гармонійним розподілом ролей і навичок між



членами сімейного бізнесу, чи він позитивно корелює з рівнем ефективності його функціонування. Проаналізувати, наскільки гармонійний розподіл сприяє уникненню конфліктів і покращенню взаємодії.

Основа методологічного дослідження базується на наступних принципах: принцип верифікації, спрямований на перевірку висунутих гіпотез, використання емпіричних даних (опитувань, тестувань, анкетування) для обґрунтування наукових висновків. Принцип наукової об'єктивності, застосування стандартизованих, валідних і надійних методик, таких як тест Белбіна, "Когнітивні особливості суб'єктивного благополуччя", що забезпечує достовірність отриманих результатів, уникнення упередженості в інтерпретації даних, врахування статистичних закономірностей. Принцип системності, розгляд сімейного бізнесу як комплексної системи, що включає індивідуальні, міжособистісні та організаційні аспекти, врахування впливу різних чинників (вік, досвід, освіта) на досліджувані процеси. Принцип репрезентативності, формування вибірки з урахуванням соціально-демографічних характеристик (вік, досвід роботи), щоб результати можна було екстраполювати на ширший контекст сімейного бізнесу. Принцип цілісності, поєднання кількісних (тестування, опитувальники) та якісних (аналіз відповідей, інтерв'ю) методів для комплексного вивчення взаємозв'язків між гармонійністю ролей і ефективністю бізнесу. Принцип етичності, дотримання етичних стандартів у дослідженні: забезпечення анонімності учасників, добровільності участі, інформування про мету дослідження та використання результатів. Принцип індивідуального підходу, урахування психологічних і соціальних особливостей учасників дослідження, їхнього суб'єктивного досвіду. Принцип інтегративності, використання різних методик для оцінки психологічних, соціальних і організаційних чинників (суб'єктивного благополуччя, рольових взаємодій, рівня оптимізму), що дозволяє створити цілісну картину. Принцип адаптації, адаптація загальних методик дослідження до контексту сімейного бізнесу

(наприклад, використання тесту Белбіна для аналізу ролей у сімейному бізнесі).

В дослідженні використано методи дослідження:

Психодіагностичний, він дає можливість виміряти явище, яке нас цікавить, та отримати кількісні та якісні його показники. Включає: анкети, опитувальники, бесіду, тести, соціометрію, інтерв'ю.

Порівняльний аналіз, з його допомогою Порівняли дані між групами респондентів за соціально-демографічними ознаками (вік, , досвід у бізнесі). Оцінка того, як ці фактори впливають на гармонійність ролей і ефективність.

Теоретичний аналіз для Систематизації наукової літератури, що стосується психологічних аспектів сімейного бізнесу, у створенні концептуальної моделі дослідження, що інтегрує теорії ролей, балансу і психологічного клімату.

Кількісний математико-статистичний аналіз у дослідженні

*1.Кореляційний аналіз.* Визначення взаємозв'язків між змінними, наприклад, між: гармонійністю розподілу ролей; рівнем психологічного клімату, ефективністю сімейного бізнесу.

Основні цілі такого аналізу включають: оцінку ступеня залежності між змінними: визначити, наскільки зміна однієї змінної пов'язана зі зміною іншої (або кількох); напрям зв'язку, з'ясовує, чи є зв'язок позитивним (збільшення однієї змінної супроводжується збільшенням іншої) або негативним (збільшення однієї змінної супроводжується зменшенням іншої); статистичну значущість, перевіряє, чи отриманий кореляційний зв'язок є статистично значущим, тобто чи не виник він випадково; прогнозує, використовувати кореляцію для прогнозування значень однієї змінної на основі значень іншої, якщо між ними є суттєвий зв'язок; виявлення мультиколінеарності, у багатофакторних моделях визначити, чи існує висока кореляція між незалежними змінними, що може ускладнити аналіз. Підтримка гіпотез, перевірити гіпотези про взаємозв'язок змінних у межах дослідження.

Спочатку застосовано критерій Шапіро-Вілکا для перевірки гіпотези нормального розподілу змінних.

Типові завдання в межах кореляційного аналізу:

- *t-критерій Стьюдента* один із ключових інструментів параметричної статистики, який дозволяє оцінити наявність статистично значущих відмінностей між групами. Застосовується у випадках, коли необхідно перевірити гіпотезу щодо середніх значень у двох вибірках.

Умови застосування т-критерію:

1. Нормальний розподіл сукупностей. Вибірки, що аналізуються, повинні походити з сукупностей, розподілених за законом нормального розподілу. Це важливо для коректності результатів, адже т-критерій базується на припущенні про нормальність даних.
2. Рівність дисперсій. Дисперсії генеральних сукупностей, з яких беруться вибірки, мають бути однаковими. Для перевірки цієї умови часто застосовують тест Фішера або Левена.
3. Незалежність вибірок. Групи, між якими порівнюються середні значення, повинні бути незалежними, тобто відсутність перехресного впливу між ними. Це гарантує, що аналіз враховує лише реальні відмінності між вибірками.

Простота використання та доступність розрахунків. Ефективність при аналізі невеликих вибірок. В рамках дослідження психологічних особливостей сімейного бізнесу, т-критерій може бути корисним для порівняння результатів діагностичного опитування між різними групами.

- *Критерій Манна-Уїтні* є непараметричним інструментом для перевірки статистичних гіпотез і вважається альтернативою т-критерію Стьюдента. Його застосовують для визначення статистично значущих відмінностей між вибірками. Цей критерій є особливо корисним у таких випадках:
  - а. Якщо хоча б одна змінна не має нормального розподілу.
  - б. Коли кількість респондентів в одній із груп менша за 30.

- c. Якщо одна із змінних є порядковою шкалою.
- d. За умови, що загальна вибірка становить менше 60 осіб.

Дослідження критерій Манна-Уїтні може бути важливим інструментом у випадках, коли дані не відповідають параметричним вимогам і необхідно оцінити відмінності між групами на основі більш гнучких статистичних підходів.

- *Тест  $\chi^2$ -квадрат* ( $\chi^2$ ) застосовують для оцінки зв'язку між категоріальними змінними, а також для перевірки гіпотез щодо відповідності емпіричних даних очікуваним теоретичним розподілам. Особливо цінним є використання цього тесту для аналізу залежностей у вибірках, де кількісна оцінка змінних недоцільна або неможлива.

Основою тесту є порівняння фактичної частоти появи певних подій із теоретично очікуваною частотою. При цьому припускається, що відсутність зв'язку між змінними означає рівномірний розподіл частот.

У контексті дослідження психологічних особливостей сімейного бізнесу цей тест може бути застосований для аналізу залежності між категоріальними змінними, наприклад, типом стилю управління (демократичний, авторитарний) та рівнем конфліктності в сім'ї (низький, середній, високий). Результати тесту дозволяють визначити, чи існує статистично значуща взаємозалежність між цими змінними.

Якщо отримане значення  $\chi^2$  перевищує критичне, нульова гіпотеза відхиляється, що свідчить про наявність зв'язку між змінними. У протилежному випадку робиться висновок про незалежність цих змінних.

2. *Регресійний аналіз* виявляє форми зв'язку та передбачає зміни деяких явищ. В нашій роботі представлена саме множинна лінійна регресія, яка показує зв'язок між трьома та більше пов'язаними між собою ознаками. Вона підходить для моделювання, якщо впливом інших факторів не можна знехтувати. Виявлення впливу однієї або кількох незалежних змінних (наприклад, гармонійності ролей, самоконтролю) на залежну змінну (ефективність бізнесу). Оцінювався внесок окремих факторів у загальну

ефективність сімейного бізнесу. Модель дозволила зрозуміти, які психологічні змінні мають найбільший вплив.

Змінна включається до регресії, якщо:

- a. Вона адекватна (коефіцієнт множинної кореляції становить 0,58, а коефіцієнт множинної детермінації – 0,258, отже варіація незалежних змінних пояснює 25,8% варіації залежної змінної
- b. Статистично значима ( $p < 0,05$ )
- c. Відсутня мультиколінеарність ( $VIF < 5$ )
- d. Стабільний вплив константи

### **2.3. Процедура дослідження та опис вибірки**

Під час проведення дослідження взаємодії гармонійного розподілу ролей і навичок між членами сімейного бізнесу, та дослідження як психологічний клімат у сімейному бізнесі опосередковує зв'язок між гармонійністю розподілу ролей і ефективністю бізнесу.

Вибірку нашого дослідження склали підприємці Шполянського району, та сім'ї, які виїхали із даної місцевості. В кількості 53 особи, із яких 23 пари, а також не одружені. До уваги взяли термін сімейного бізнесу це 1 і 2 покоління, тривалість від 1 до 30 років, спільний бізнес із родичами, чи індивідуальний. Респондентами виступили чоловіки та жінки віком від 19 до 71 років

Були сформовані наступні етапи:

1. *Підготовчий етап.* Він складається із формулювання теми мого дослідження та структурування його програми, а саме означено предмет, об'єкт, цілі, завдання, розроблено гіпотезу. Потім проведено перегляд вітчизняних та зарубіжних джерел по темі дослідження, розробився дизайн дослідження, а також підготовка методичного інструменту.

2. *Робота з основою дослідження.* Тут узгоджувалася імовірність та термін збору дослідження із місцевими приватними підприємцями, затверджувався план для дослідження, а також способи його втілення. Разом із цим обговорювалися кількість респондентів потрібних для проведення дослідження, яке було проведено із повною конфіденційністю отриманих даних. А виклад кінцевих результатів пройшов разом із всіма відповідями вибірки дослідження.

3. *Збір даних.* Всі респонденти взяли участь у психологічному опитуванні та з допомогою сервісу Google-форма.

4. *Обробка* в програмі Jamovi, *Microsoft Excel*. Першим провівся підрахунок сирих даних у відповідності до ключів та шкал, після цього вони були внесені в таблицю, для подальшого зручного користування. В кінці зробили опрацювання даних методами математичної статистики. потім провівся якісний аналіз результатів які отримали.

5. *формулювання висновків дослідження.*

#### **2.4. Обґрунтування методик дослідження:**

1. «Когнітивні особливості суб'єктивного благополуччя (КОСБ-3)» (О. Калюк, О. Савченко) (Карамушка, 2023)
2. Тест на оцінку самоконтролю в спілкуванні (М. Снайдер) (Карамушка, 2023)
3. Опитувальник «Визначення психологічних типів залежності від ступеня оптимізму та активності (енергійності) особистості» (Карамушка, 2023)
4. Тест ролі в команді (Тест Белбіна) (Євдокімова at al., 2021)

## **«Когнітивні особливості суб'єктивного благополуччя (КОСБ-3)»**

**(О. Калюк, О. Савченко)**

Методика КОСББ-3 (Карамушка, 2003) розроблена для дослідження когнітивних складових суб'єктивного благополуччя особистості, таких як оцінка власного життя, рівень задоволеності й гармонійності між особистими очікуваннями та реальністю.

Чим підходить для мого дослідження: вибір цієї методики виправданий для дослідження членів сімейного бізнесу, оскільки їхнє суб'єктивне благополуччя впливає на прийняття рішень, емоційний клімат у родині та ефективність бізнесу. Її переваги в тому, що вона:

1. Дає кількісну оцінку благополуччя.
2. Легко адаптується до різних соціально-демографічних груп.
3. Дозволяє виявити когнітивні конфлікти між очікуваннями та реальністю.

Недоліки методики в тому, що вона має:

1. Чутливість до поточного емоційного стану респондента.
2. Можливість суб'єктивності відповідей через вплив зовнішніх обставин.

До чого це може призводити в результаті дослідження. Результати допомагають виявити внутрішні когнітивні суперечності, які можуть заважати гармонійним стосункам у родині та ефективному виконанню ролей у бізнесі.

Процедура проведення методики включає анкетування за структурованою шкалою оцінок, яке проводиться індивідуально. Дані обробляються шляхом аналізу балів за ключовими параметрами, що визначають загальний рівень благополуччя.

Респондент оцінює свої відповіді за шкалою, що передбачає кількісні показники (наприклад, від 1 до 10) для кожного аспекту суб'єктивного благополуччя. Підраховуються середні бали за кожним критерієм (задоволеність життям, гармонійність, досягнення). Дані зводяться в загальний індекс суб'єктивного благополуччя, що оцінюється за

нормативними шкалами. Можна використовувати табличні процесори (Excel, SPSS) для підрахунку балів і статистичного аналізу. Інтерпретація результатів повинна враховувати соціально-економічний статус респондентів, життєві обставини та емоційний стан під час опитування.

### **Тест на оцінку самоконтролю в спілкуванні (Снайдер)**

Тест Снайдера спрямований на оцінку здатності особистості контролювати свою поведінку залежно від ситуації та соціальних умов. Він виявляє рівень адаптивності в міжособистісній комунікації.

Чим підходить дана методика, тим що вона є особливо корисною для сімейного бізнесу, де ефективна комунікація впливає на взаємодію членів родини, уникнення конфліктів та досягнення спільних цілей.

Переваги методики досить ефективні вона:

1. Оцінює здатність до адаптації в спілкуванні.
2. Виявляє сильні та слабкі сторони комунікаційної поведінки.
3. Простий і швидкий у застосуванні.

Недоліками є те, що:

1. Може бути вплив підвищеної соціальної бажаності відповідей.
2. Не враховує контекст комунікативних ситуацій.

Результати тесту дозволяють виявити проблеми у взаєморозумінні між членами родини, що може заважати гармонійному функціонуванню бізнесу.

Процедура проведення полягає в тому, що респонденти відповідають на серію тверджень за шкалою. Підсумкові бали аналізуються для визначення рівня самоконтролю. Результати співвідносяться з еталонними значеннями.

Респондент відповідає на закриті запитання, обираючи один із запропонованих варіантів відповідей (наприклад, “згоден/не згоден”). Система оцінювання: Нараховуються бали за кожне запитання. Високий підсумковий бал свідчить про високий рівень самоконтролю в спілкуванні. Дані аналізуються за допомогою підсумовування отриманих балів і



порівняння з нормативними показниками (наприклад, низький, середній або високий рівень). Дані можуть оброблятися вручну або з використанням програм для аналізу анкет (Excel, R). Важливо враховувати можливий вплив соціальної бажаності на відповіді респондентів.

### **Опитувальник «Визначення психологічних типів залежності від ступеня оптимізму та активності (енергійності) особистості»**

Опитувальник спрямований на ідентифікацію особистісних особливостей, пов'язаних із рівнем оптимізму, активності та схильністю до різних видів залежностей. Використання цієї методики виправдане в дослідженні сімейного бізнесу, оскільки рівень оптимізму та активності впливає на мотивацію, прийняття рішень і розподіл обов'язків.

Переваги методики полягають в наступному:

1. Дозволяє диференціювати психологічні типи членів команди.
2. Враховує вплив емоційної сфери на професійну діяльність.
3. Допомогає виявити потенційні ризики залежності.

Недоліки:

1. Обмежений у прогнозуванні поведінки.
2. Вимагає додаткових методів для глибшого аналізу.

До чого це призводить в результатах опитувальника: допомагають прогнозувати стиль поведінки членів родини, що може впливати на розподіл ролей і ефективність бізнесу.

Процедура проведення: респонденти відповідають на серію питань, спрямованих на оцінку оптимізму, активності та ризиків залежності. Дані обробляються за допомогою статистичного аналізу.

Респондент відповідає на питання, оцінюючи твердження за шкалою (наприклад, від «повністю не згоден» до «повністю згоден»). Система оцінювання: Розраховуються окремі показники для рівня оптимізму та активності. На основі суми балів визначається психологічний тип

особистості (оптиміст, песиміст, реаліст тощо). Обробка: Підрахунок балів проводиться вручну або автоматизовано. Отримані дані інтерпретуються відповідно до типології методики. Програмні інструменти: Табличні програми, такі як Excel, або статистичні пакети для автоматизації обробки даних.

Контроль валідності. Результати повинні перевірятися на відповідність типовим характеристикам кожного типу, щоб уникнути помилкової інтерпретації.

### **Тест ролі в команді (Тест Белбіна)**

Тест Белбіна (Євдокімова et al., 2021) використовується для визначення ролей, які члени команди можуть виконувати найбільш ефективно. Він базується на концепції, що кожна людина має природну схильність до певної поведінки у групі.

Підходить методика для дослідження сімейного бізнесу, оскільки дозволяє оптимально розподілити ролі, зменшити конфлікти та підвищити ефективність співпраці.

Переваги цієї методики в тому, що вона:

1. Виявляє сильні та слабкі сторони кожного члена команди.
2. Допомогає побудувати збалансовану команду.
3. Підвищує командну ефективність.

Недоліки її:

1. Не враховує контекст змін у поведінці.
2. Може бути вплив міжособистісних упереджень у групі.

Результати тесту сприяють гармонійному розподілу обов'язків у бізнесі, що зменшує ймовірність конфліктів і покращує продуктивність.

Респонденти відповідають на серію питань, спрямованих на виявлення переваг у командній роботі. Результати аналізуються для визначення домінуючої ролі та узгодження з іншими членами команди.

Респонденти відповідають на серію тверджень, пов'язаних із різними аспектами командної роботи, розподіляючи бали між варіантами відповідей. Підраховуються бали для кожної з восьми командних ролей (лідер, виконавець, генератор ідей тощо). Найвищий результат вказує на домінуючу роль респондента. Обробка: Дані аналізуються для визначення домінуючої ролі, вторинної ролі та потенційно слабких зон. Використовуються автоматизовані системи оцінювання, такі як спеціалізовані платформи або електронні таблиці. Аналіз результатів повинен враховувати групову динаміку, рольові конфлікти та загальний склад команди.

### **Висновки до розділу II**

В цьому дослідженні для виявлення психологічних особливостей функціонування сімейного бізнесу, зокрема впливу гармонійного розподілу ролей і навичок між членами родини на загальну ефективність організації було використано такі психодіагностичні методики:

«Когнітивні особливості суб'єктивного благополуччя (КОСБ-3)» (О. Калюк, О. Савченко) (Карамушка, 2023). Методика складається з 20 тверджень, які оцінюються за 5-ти бальною шкалою. До її складу входять 3 субшкали, які дозволяють виміряти три незалежні показники задоволеності життя, а саме: «Задоволеність власним життям», «Невдоволеність собою і розчарування в житті» та «Задоволеність відносинами з іншими». За прямою шкалою бали нараховуються так: 5 балів – «повністю погоджуюсь», 4 – «частково погоджуюсь», 3 – «важко визначитись», 2 – «частково не погоджуюсь», 1 – «повністю не погоджуюсь».

За зворотною шкалою: 1 бал – «повністю погоджуюсь», 2 – «частково погоджуюсь», 3 – «важко визначитись», 4 – «частково не погоджуюсь», 5 – «повністю не погоджуюсь».

Тест на оцінку самоконтролю в спілкуванні (М. Снайдер) (Карамушка, 2023). Методика містить 10 тверджень та дозволяє визначити рівень

самоконтролю у спілкуванні. Потрібно уважно прочитати 10 тверджень, що описують реакції на певні ситуації. Кожне з них оцініть як вірне або невірне стосовно себе. Якщо твердження вам вірне або переважно вірним, поставте поруч з порядковим номером «+», якщо невірним або переважно невірним, то «-». 1 бал – нараховується за відповідь «-» на 1, 5 і 7 питання і за відповідь «+» на всі інші. Підраховується сума балів.

Опитувальник «Визначення психологічних типів залежності від ступеня оптимізму та активності (енергійності) особистості» (Карамушка, 2023) Опитувальник складається з 15 питань та направлений на визначення психологічних типів залежно від ступеня оптимізму та активності (енергійності) особистості.

Потрібно прочитати твердження і зазначте на пвпері для відповідей ступінь Вашої згоди / незгоди з ними. Для цього є наведені на бланку варіанти відповідей. Для підрахунку закресліть цифру, яка відповідає Вашій оцінці.

Тест ролі в команді (Тест Белбіна) (Євдокімова et al., 2021) Цей тест складається з 7 окремих блоків, кожен з яких, в свою чергу, містить по 8 питань аботверджень, з якими Ви можете погодитися або не погодитися. На кожен блок у Вас є 10 балів. Віддавати бали можна не більше, ніж 3-м або 4-м твердженням у блоці. При цьому одному варіанту можна привласнити мінімум 2 бали. Якщо Ви згодні з яким-небудь твердженням на всі 100%, Ви можете привласнити йому всі 10 балів. Перевірте, щоб сума всіх балів по кожному блоку не перевищувала 10. Далі переносяться бали з кожного блоку опитувальника в таблицю внизу. Обовязкова умова це щоб загальна сума всіх балів в підсумковому рядку була рівна 70. Якщо підсумок не рівний 70, перераховуються бали, деь була допущена помилка.

Також були використані методи математико-статистичної обробки даних: критерій Шапіро-Уїлка, тест Хі-квадрат, t-критерій Стьюдента, критерій U Манна-Уїтні, регресійний аналіз.

Вибірку нашого дослідження склали підприємці Шполянського району, та сім'ї, які виїхали із даної місцевості. В кількості 53 особи, із яких 23 пари,

а також не одружені. До уваги взяли термін сімейного бізнесу це 1 і 2 покоління, тривалість від 1 до 30 років, спільний бізнес із родичами, чи індивідуальний. Респондентами виступили чоловіки та жінки віком від 19 до 71 роки. Вибір дослідження був цікавий тим, що сім'я чоловіка започаткувала 30 років назад сімейний бізнес, зараз сюди входить друге покоління, цікаво спостерігати за цим процесом на основі отриманих психологічних знань, цікаво було дослідити розвиток підприємства в своїй місцевості, так як це новий досвід для сімейного бізнесу в регіоні.

### **Розділ III Аналіз результатів емпіричного дослідження психологічних особливостей сімейного бізнесу**

#### **3.1. Психологічні аспекти взаємозв'язку впливу розподілу навичок і ролей на ефективність сімейного бізнесу.**

Для початку необхідно перевірити нормальний розподіл змінних за допомогою критерію Шапіро-Уїлка (Таблиця 2; Таблиця 3).

Таблиця 2; Перевірка нормальності розподілу змінних

| Descriptives   | Суб'єктивне благополуччя | Задоволеність життям | Невдоволеність собою та розчарування в житті | Задоволеність стосунками з іншими | Самоконтроль | Активність | Оптимізм |
|----------------|--------------------------|----------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------|--------------|------------|----------|
| N              | 51                       | 51                   | 51                                           | 51                                | 51           | 51         | 51       |
| Shapiro-Wilk W | 0.964                    | 0.975                | 0.984                                        | 0.945                             | 0.684        | 0.967      | 0.800    |
| Shapiro-Wilk p | 0.129                    | 0.343                | 0.695                                        | 0.020                             | < .001       | 0.163      | < .001   |

Таблиця 3; Перевірка нормального розподілу змінних  
за методикою «Тест ролі в команді»

| Descript<br>ives   | Реаліза<br>тор | Координ<br>атор | Твор<br>ець | Генера<br>тор<br>ідей | Дослід<br>ник | Експ<br>ерт | Дипло<br>мат | Фахів<br>ець |
|--------------------|----------------|-----------------|-------------|-----------------------|---------------|-------------|--------------|--------------|
| N                  | 51             | 51              | 51          | 51                    | 51            | 51          | 51           | 51           |
| Shapiro-<br>Wilk W | 0.813          | 0.980           | 0.943       | 0.916                 | 0.975         | 0.924       | 0.970        | 0.966        |
| Shapiro-<br>Wilk p | < .001         | 0.557           | 0.016       | 0.001                 | 0.362         | 0.003       | 0.226        | 0.156        |

За отриманими результатами нормальний розподіл наявний за всіма змінними, окрім: «Задоволеність стосунками з іншими», «Самоконтроль», «Оптимізм», «Реалізатор», «Творець», «Генератор ідей» та «Експерт». Такий висновок можна зробити виходячи з того, що отримані значення  $p$  за вказаними шкалами складає менше ніж 0,05. Отже подальший аналіз за участі цих шкал має відбуватись за допомогою непараметричних критеріїв, зокрема кореляційний аналіз має проводитись з використанням критерію Спірмена.

Аналіз результатів (Таблиця 4) отриманих за допомогою дослідження з використанням методик «Когнітивні особливості суб'єктивного благополуччя (КОСБ-3)» (О. Калюк, О. Савченко) та «Визначення психологічних типів залежно від ступеня оптимізму та активності (енергійності) особистості» (Л. Карамушка) дає можливість описати наступні результати.

Було виявлено позитивну кореляцію низької статистичної значимості та слабого зв'язку між суб'єктивним благополуччям особистості та активністю, тобто життєрадісністю, безпечністю, безтурботністю та схильністю до ризику. Таким чином зі зростанням активності зростає і рівень

суб'єктивного благополуччя. Також більш значущий прямий зв'язок наявний між активністю та задоволеністю життям. Отримані результати свідчать про те, що суб'єктивне благополуччя особистості частково залежить від її активності, однак сила цього зв'язку є незначною, що може бути пояснено тим, що активність як риса особистості включає різноманітні аспекти, такі як життєрадісність, безпечність, безтурботність і схильність до ризику, які не завжди однозначно корелюють із відчуттям благополуччя. Наприклад, надмірна безтурботність або схильність до ризику в окремих випадках можуть призводити до ситуацій, що викликають стрес або загрозу, що, своєю чергою, може знижувати суб'єктивне благополуччя. Більш значущий зв'язок між активністю та задоволеністю життям свідчить про те, що активні особистості, які характеризуються енергійністю та оптимізмом, можуть частіше досягати поставлених цілей, формувати більш позитивний погляд на життя та ефективніше долати стресові ситуації, що позитивно впливає на їхнє загальне задоволення життям.

Таблиця 4; Взаємозв'язок суб'єктивного благополуччя та активності

| Correlation Matrix                           | Суб'єктивне благополуччя | Задоволеність життям | Невдоволеність собою та розчарування в житті | Активність |
|----------------------------------------------|--------------------------|----------------------|----------------------------------------------|------------|
| Суб'єктивне благополуччя                     | —                        | —                    | —                                            | —          |
| Задоволеність життям                         | 0.604***                 | —                    | —                                            | —          |
| Невдоволеність собою та розчарування в житті | -0.431**                 | 0.308*               | —                                            | —          |
| Активність                                   | 0.287*                   | 0.401**              | 0.039                                        | —          |

Дані таблиці (Таблиця 5), в якій представлено кореляційний аналіз за допомогою методик «Когнітивні особливості суб'єктивного благополуччя (КОСБ-3)» (О. Калюк, О. Савченко), «Визначення психологічних типів залежно від ступеня оптимізму та активності (енергійності) особистості» (Л. Карамушка) та «Тест на оцінку самоконтролю в спілкуванні» (М. Снайдер), дають інформацію про наявну обернену кореляцію слабкої сили та середньої статистичної значимості між оптимізмом, суб'єктивним благополуччям та таким її компонентом, як задоволеність життям. Тобто зі зростанням оптимізму знижується суб'єктивне благополуччя та задоволеність життям. Отримані результати мають дещо несподіваний характер взаємозв'язків, що може бути пояснено наступним чином: високий рівень оптимізму в деяких випадках може призводити до заниження сприйняття проблем і надмірного очікування позитивних результатів, що у разі невідповідності реальності може спричиняти розчарування або невдоволення життям. Оптимізм у цьому контексті може виступати не як ресурс, а як когнітивне упередження, що знижує здатність адекватно оцінювати життєві обставини.

Самоконтроль не має статистично значущих зв'язків з суб'єктивним благополуччям.

Самоконтроль та оптимізм. Кореляційний зв'язок між самоконтролем та оптимізмом ( $r \approx 0.3-0.4$ ) є статистично значущим, але менш вираженим, порівняно з попередніми взаємозв'язками. Це свідчить про те, що оптимізм частково сприяє ефективнішому контролю над власними комунікативними реакціями, однак він не є визначальним фактором самоконтролю.



Таблиця 5 Взаємозв'язок суб'єктивного благополуччя,  
самоконтролю та оптимізму

| Correlation Matrix                           | Суб'єктивне благополуччя | Задоволеність життям | Невдоволеність собою та розчарування в житті | Самоконтроль | Оптимізм |
|----------------------------------------------|--------------------------|----------------------|----------------------------------------------|--------------|----------|
| Суб'єктивне благополуччя                     | —                        | —                    | —                                            | —            | —        |
| Задоволеність життям                         | 0.598***                 | —                    | —                                            | —            | —        |
| Невдоволеність собою та розчарування в житті | -0.509***                | 0.202                | —                                            | —            | —        |
| Самоконтроль                                 | 0.097                    | 0.074                | -0.094                                       | —            | —        |
| Оптимізм                                     | -0.418**                 | -0.363**             | 0.227                                        | -0.099       | —        |

Аналізуючи дані таблиці (Таблиця 6), отримані за допомогою методик «Визначення психологічних типів залежно від ступеня оптимізму та активності (енергійності) особистості» (Л. Карамушка) та «Тест на оцінку самоконтролю в спілкуванні» (М. Снайдер), було виявлено, що задоволеність стосунками з іншими не має статистично значущих зв'язків з самоконтролем, активністю та оптимізмом. Така змінна як задоволеність стосунками з іншими може бути опосередкована більше соціальними навичками, ніж особистісними характеристиками.

Таблиця 6. Взаємозв'язок задоволеності стосунками з іншими, самоконтролю, оптимізму та активності

| Correlation Matrix                | Задоволеність стосунками з іншими | Самоконтроль | Активність | Оптимізм |
|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------|------------|----------|
| Задоволеність стосунками з іншими | —                                 | —            | —          | —        |
| Самоконтроль                      | 0.121                             | —            | —          | —        |
| Активність                        | 0.097                             | 0.198        | —          | —        |
| Оптимізм                          | -0.240                            | -0.099       | -0.198     | —        |

Також за допомогою методик (Таблиця 7) «Визначення психологічних типів залежно від ступеня оптимізму та активності (енергійності) особистості» (Л. Карамушка) та «Тест ролі в команді» Р. Белбіна (в адаптації О. Євдокімова et al., 2021), було виявлено обернену слабку кореляцію з високою статистичною значимістю між активністю та роллю «Координатора» в команді. Тобто зі зростанням активності зменшується схильність до виконання ролі «Координатора». В той же час пряма кореляція слабкої сили та низької статистичної значимості спостерігається між активністю та роллю «Дипломата». Таким чином зі зростанням активності зростає і схильність до виконання такої ролі.

Ймовірно, роль «Координатора» в команді зазвичай вимагає високого рівня організаторських здібностей, стратегічного мислення, уміння розподіляти обов'язки та враховувати інтереси інших членів команди. Особи з високим рівнем активності можуть бути менш схильними до виконання цієї ролі, оскільки їхня енергійність і схильність до ризику можуть спрямовувати їх на дії, що більше відповідають швидким та автономним рішенням, ніж делегуванню та координації. Також, можливо, спостережувана пряма

кореляція між активністю та схильністю до виконання ролі «Дипломата» може бути пояснена тим, що активні особистості часто демонструють високу соціальну мобільність, відкритість до нових контактів і здатність адаптуватися до різних соціальних ситуацій. Це сприяє успішному виконанню дипломатичних функцій, які включають налагодження зв'язків, підтримку гармонійних стосунків і зняття напруги в команді. Однак слабка сила обох кореляцій може свідчити про те, що схильність до виконання певної ролі в команді визначається не лише рівнем активності, але й іншими особистісними характеристиками.

Таблиця 7. Взаємозв'язок активності з ролями «Координатора» та «Дипломата»

| Correlation Matrix | Активність | Координатор | Дипломат |
|--------------------|------------|-------------|----------|
| Активність         | —          | —           | —        |
| Координатор        | -0.460***  | —           | —        |
| Дипломат           | 0.316*     | -0.366**    | —        |

За допомогою проведеного кореляційного аналізу (Таблиця 8) зв'язку між тривалістю ведення сімейного бізнесу та виконанням ролей в команді, виявлено цікаву закономірність, що чим тривалішим є бізнес, тим меншою є схильність до виконання ролі «Творця» в команді. Про це свідчить віднайдена середньої статистичної значимості обернена кореляція слабкого зв'язку. Також між роллю «Дослідника» та тривалістю бізнесу є пряма кореляція слабкої сили та низької статистичної значущості. Це можна пояснити тим, що із збільшенням тривалості ведення сімейного бізнесу потреба у творчій діяльності (яку виконує «Творець») може зменшуватися, оскільки ключові процеси та стратегії вже усталені, а бізнес переходить у

фазу стабільного функціонування. У таких умовах акцент робиться на підтримці існуючих систем, а не на розробці нових ідей чи рішень, що характерно для ролі «Творця». Молодий же бізнес потребує іноваційних, неординарних творчих рішень задля успішного запуску на ринку, підвищення своєї впізнаваності та якісного виділення на фоні конкурентів.

Водночас, пряма кореляція між тривалістю бізнесу та роллю «Дослідника» може свідчити про те, що для успішного ведення бізнесу протягом тривалого часу важливим стає пошук нових можливостей, розширення ринків або дослідження інноваційних підходів. Роль «Дослідника», яка зосереджена на встановленні зовнішніх контактів, виявленні перспектив та адаптації до змін середовища, стає більш актуальною для довготривалих сімейних підприємств.

Слабка сила обох кореляцій може вказувати на те, що тривалість бізнесу є лише одним із багатьох факторів, які впливають на розподіл командних ролей. Інші важливі чинники можуть включати особливості сімейного управління, культурні традиції, рівень інноваційності бізнесу та характеристики учасників команди. Таким чином, отримані результати свідчать про зміну функціонального акценту в команді залежно від етапу життєвого циклу бізнесу, що підкреслює важливість динамічного підходу до формування ролей у команді та стратегій управління сімейним підприємством.

Таблиця 8. Взаємозв'язок тривалості ведення бізнесу  
та ролями в команді

| Correlation Matrix | Тривалість бізнесу | Творець | Дослідник |
|--------------------|--------------------|---------|-----------|
| Тривалість бізнесу | —                  | —       | —         |
| Творець            | -0.424**           | —       | —         |
| Дослідник          | 0.346*             | -0.271  | —         |

Порівнюючи різницю кореляцій в першого та другого покоління ведення сімейного бізнесу (Таблиця 9; Таблиця 10), виявлено, що більш значущу обернену кореляцію між задоволеністю життям та оптимізмом мають ті, хто веде перше покоління бізнесу. Це можна пояснити тим, що першому поколінню часто доводиться зосереджуватись на подоланні значних викликів, пов'язаних із заснуванням та становленням бізнесу. Високий оптимізм у таких умовах може стати фактором, що породжує завищені очікування від результатів діяльності. Коли реальність не відповідає цим очікуванням, це може спричиняти фрустрацію та зниження задоволеності життям.

Крім того, представники першого покоління зазвичай несуть більшу відповідальність за успіх чи невдачу бізнесу, що може посилювати стрес і підвищувати їхню вразливість до впливу негативних подій. У таких умовах навіть високий рівень оптимізму може виявитися недостатнім ресурсом для підтримання задоволеності життям.

На противагу цьому, друге покоління бізнесменів частіше працює в умовах усталених процесів і напрацьованої бази, що знижує рівень стресу та

невизначеності. Відповідно, оптимізм у їхньому випадку може не вступати в суперечність із задоволеністю життям, оскільки вони, як правило, більше орієнтовані на підтримку та розвиток вже існуючого бізнесу, а не на подолання кризових ситуацій.

Таблиця 9. Взаємозв'язок суб'єктивного благополуччя, задоволеності життям та оптимізму у першому поколінні бізнесу

| Correlation Matrix       | Суб'єктивне благополуччя | Задоволеність життям | Оптимізм |
|--------------------------|--------------------------|----------------------|----------|
| Суб'єктивне благополуччя | —                        | —                    | —        |
| Задоволеність життям     | 0.704***                 | —                    | —        |
| Оптимізм                 | -0.590***                | -0.497**             | —        |

Таблиця 10. Взаємозв'язок суб'єктивного благополуччя, задоволеності життям та оптимізму у другому поколінні бізнесу

|                          | Суб'єктивне благополуччя | Задоволеність життям | Оптимізм |
|--------------------------|--------------------------|----------------------|----------|
| Суб'єктивне благополуччя | ---                      | ---                  | ---      |
| Задоволеність життям     | 0.435                    | ---                  | ---      |
| Оптимізм                 | -0.048                   | -0.057               | ---      |

|                          | Spearman's rho | df  | p-value |
|--------------------------|----------------|-----|---------|
| Суб'єктивне благополуччя | ---            | --- | ---     |
| Задоволеність життям     | 0.435          | 18  | 0.055   |
| Оптимізм                 | -0.048         | 18  | 0.841   |

Також нас цікавить чи наявна різниця у схильності до виконання певних ролей в команді між поколіннями сімейного бізнесу. Отже для того щоб провести такий порівняльний аналіз груп: перше покоління сімейного бізнесу та друге покоління, — спочатку необхідно провести аналіз нормального розподілу змінних в зазначених групах за допомогою критерію Шапіро-Уїлка (Таблиця 11).

Таблиця 11. Перевірка нормальності розподілу змінних  
за групами поколінь ведення бізнесу

|                           | Покол<br>іння | Реаліз<br>атор | Коорди<br>натор | Твор<br>ець | Генер<br>атор<br>ідей | Дослі<br>дник | Експ<br>ерт | Дипл<br>омат | Фахі<br>вець |
|---------------------------|---------------|----------------|-----------------|-------------|-----------------------|---------------|-------------|--------------|--------------|
| N                         | 1             | 31             | 31              | 31          | 31                    | 31            | 31          | 31           | 31           |
| N                         | 2             | 19             | 19              | 19          | 19                    | 19            | 19          | 19           | 19           |
| Shap<br>iro-<br>Wilk<br>W | 1             | 0.805          | 0.968           | 0.95<br>6   | 0.918                 | 0.941         | 0.90<br>0   | 0.943        | 0.967        |
| Shap<br>iro-<br>Wilk<br>W | 2             | 0.799          | 0.957           | 0.92<br>9   | 0.891                 | 0.944         | 0.95<br>2   | 0.968        | 0.956        |
| Shap<br>iro-<br>Wilk<br>p | 1             | < .001         | 0.456           | 0.23<br>4   | 0.021                 | 0.088         | 0.00<br>7   | 0.098        | 0.453        |
| Shap<br>iro-<br>Wilk<br>p | 2             | 0.001          | 0.510           | 0.16<br>7   | 0.034                 | 0.315         | 0.42<br>3   | 0.744        | 0.502        |

### 3.2. Порівняльний аналіз у групах

Відповідно до отриманих результатів за критерієм Шапіро-Уїлка нормальний розподіл спостерігається за всіма змінними, окрім: Реалізатор, Генератор ідей та Експерт. Отже за цими змінними порівняння груп необхідно проводити за допомогою критерію U Манна-Уїтні. Змінні з нормальним розподілом необхідно перевірити на рівність дисперсій за допомогою критерію Лівена (Таблиця 12).



Таблиця 12. Перевірка гомогенності дисперсій

|             | F      | df | df2 | p     |
|-------------|--------|----|-----|-------|
| Координатор | 0.0169 | 1  | 48  | 0.897 |
| Творець     | 5.2863 | 1  | 48  | 0.026 |
| Дослідник   | 3.7189 | 1  | 48  | 0.060 |
| Дипломат    | 0.0473 | 1  | 48  | 0.829 |
| Фахівець    | 0.0236 | 1  | 48  | 0.879 |

Згідно з отриманими результатами за змінною «Творець» дисперсії відмінні, отже за цією шкалою також необхідно проводити порівняння груп з використанням критерію УМанна-Уїтні. Для інших змінних результати дозволяють використати t-критерій Стьюдента.

За допомогою t-критерію Стьюдента (Таблиця 13) було виявлено, що ті, хто веде бізнес в другому поколінні, більш схильні до виконання ролі дослідника в команді. За наданням переваги ролям координатора, дипломата та фахівця значущих відмінностей не виявлено. Такий результат підтверджує попередній отриманий результат кореляційного аналізу між тривалістю ведення сімейного бізнесу та роллю дослідника.

Таблиця 13. Пошук відмінностей в групах  
за допомогою t-критерію Стюдента

|             | Statistic | df   | p     |
|-------------|-----------|------|-------|
| Координатор | 0.377     | 48.0 | 0.646 |
| Дослідник   | -2.660    | 48.0 | 0.005 |
| Дипломат    | 0.931     | 48.0 | 0.822 |
| Фахівець    | -0.402    | 48.0 | 0.345 |

За допомогою критерію УМанна-Уїтні (Таблиця 14) також підтверджено, що молодий бізнес більше потребує ролі творця та власне схильність до її виконання наявна. А також, у тих, хто веде бізнес в другому поколінні, наявна тенденція до виконання ролі реалізатора. Це можна пояснити тим, що бізнес другого покоління, як правило, переходить на стадію стабільності й оптимізації процесів. Для цієї фази характерним є прагнення до ефективного використання вже існуючих ресурсів і збереження сімейної спадщини. Роль реалізатора у цьому випадку стає важливою, оскільки вона передбачає вміння систематизувати діяльність, реалізовувати конкретні завдання та підтримувати стабільність бізнес-операцій. Представники другого покоління часто зосереджуються на впровадженні структурованих підходів до управління, орієнтуючись на забезпечення довготривалого успіху.

Таблиця 14. Пошук відмінностей в групах  
за допомогою критерію U Манна-Уїтні

| Independent Samples T-Test |                | Statistic | p      |
|----------------------------|----------------|-----------|--------|
| Реалізатор                 | Mann-Whitney U | 214       | 0.948  |
| Творець                    | Mann-Whitney U | 128       | < .001 |
| Генератор ідей             | Mann-Whitney U | 266       | 0.287  |
| Експерт                    | Mann-Whitney U | 277       | 0.362  |

Дані таблиці частот (Таблиця 15) дозволяють виявити тенденції у розподілі ролей між чоловіками та жінками в рамках сімейного бізнесу, проте статистичний аналіз свідчить про відсутність значущих залежностей між ними. Зокрема, спостерігається, що в парах, де жінка виконує роль координатора, чоловіки частіше беруть на себе роль дипломата. Водночас, якщо жінка займає роль дослідника, чоловік частіше виконує роль творця. Співпадіння ролей у нашій вибірці зустрічається доволі рідко — лише 3 випадки з 23.

Тест Хі-квадрат показав значення  $p > 0.05$ , що вказує на відсутність статистично значущих відмінностей у розподілі ролей між чоловіками та жінками. Це свідчить про те, що ролі в сімейному бізнесі розподіляються випадково або не залежать від статі. Отримані результати можуть вказувати

на те, що в сучасних сімейних бізнесах розподіл ролей є більш гнучким і варіативним, ніж це було в традиційних моделях сімейного підприємництва.

Таблиця 15. Таблиця частот відповідності ролей  
у сімейній парі

| Роль<br>жінки      | Реаліза<br>тор | Твор<br>ець | Дипло<br>мат | Координ<br>атор | Дослід<br>ник | Генера<br>тор<br>ідей | Фахів<br>ець | Tot<br>al |
|--------------------|----------------|-------------|--------------|-----------------|---------------|-----------------------|--------------|-----------|
| Координ<br>атор    | 1              | 0           | 2            | 0               | 0             | 1                     | 0            | 4         |
| Реаліза<br>тор     | 2              | 0           | 0            | 1               | 0             | 0                     | 0            | 3         |
| Диплома<br>т       | 0              | 1           | 0            | 0               | 1             | 0                     | 1            | 3         |
| Дослідни<br>к      | 0              | 0           | 1            | 0               | 0             | 0                     | 0            | 1         |
| Експерт            | 1              | 0           | 0            | 0               | 0             | 0                     | 0            | 1         |
| Фахівець           | 0              | 1           | 0            | 1               | 0             | 0                     | 1            | 3         |
| Генера<br>тор ідей | 1              | 0           | 0            | 0               | 0             | 1                     | 1            | 3         |
| Творець            | 0              | 0           | 0            | 0               | 0             | 0                     | 0            | 1         |

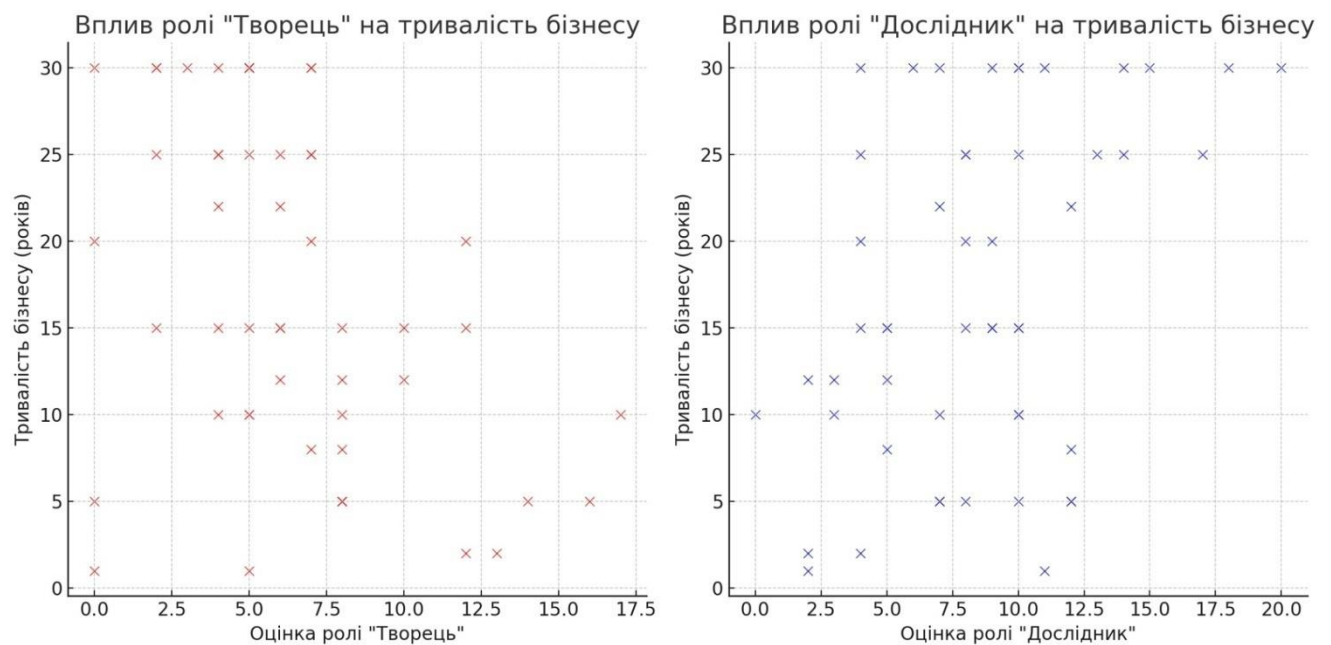
Note.  $\chi^2 = 40.8$ ,  $df = 42$ ,  $p = 0.525$ .

|          | Value | df | p     |
|----------|-------|----|-------|
| $\chi^2$ | 40.8  | 42 | 0.525 |
| N        | 23    |    |       |

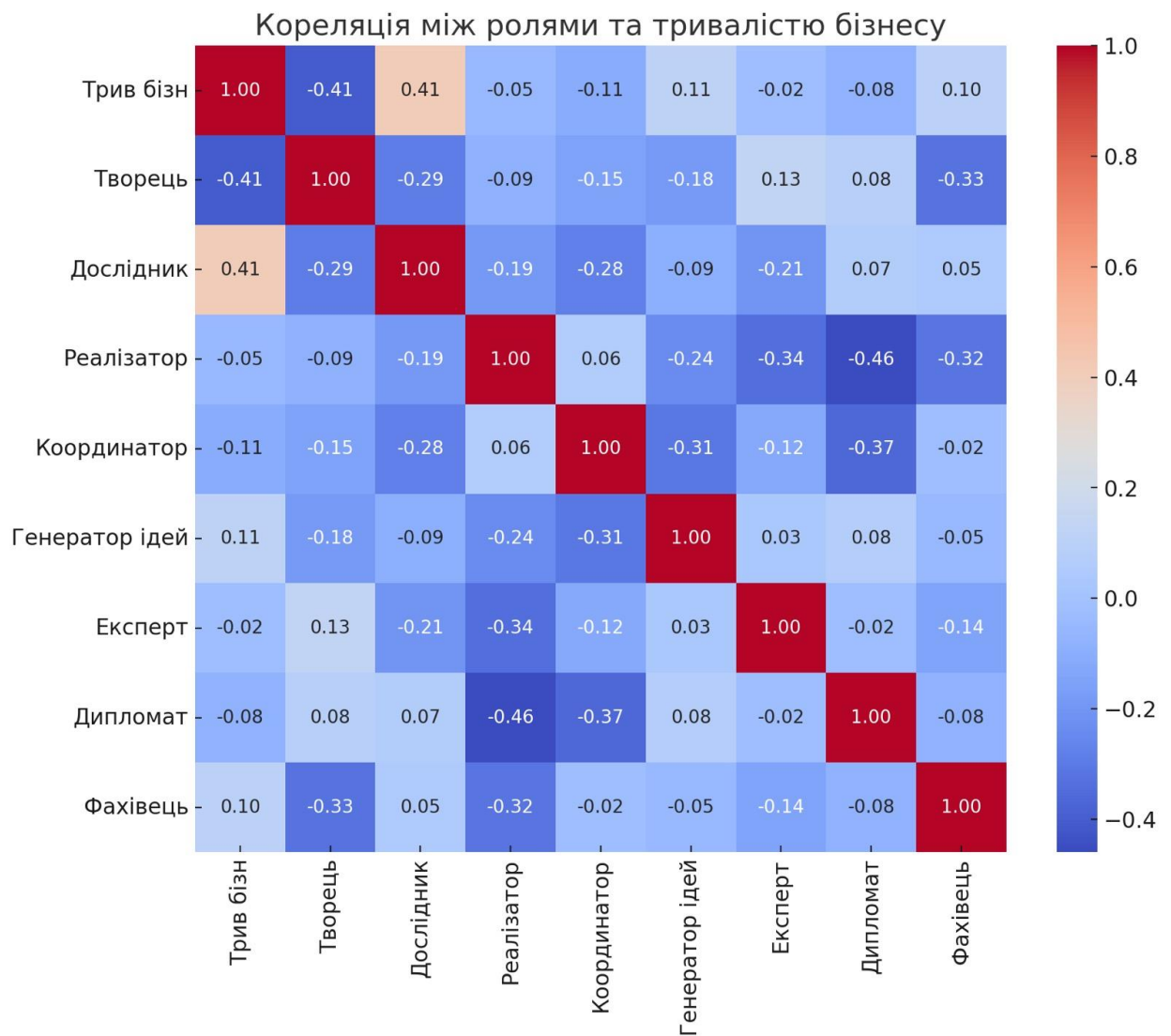
Графіки розсіювання (scatter plots):

- Роль «Творець»
- Червоний графік демонструє негативний зв'язок між оцінками ролі «Творець» і тривалістю бізнесу. Це підтверджує, що підвищення оцінки ролі «Творець» корелює зі скороченням тривалості бізнесу.
- Роль «Дослідник»
- Синій графік показує позитивний зв'язок між оцінками ролі «Дослідник» і тривалістю бізнесу. Вищі оцінки за цією роллю асоціюються з довшою тривалістю бізнесу

**Графік 1 розсіювання (scatter plots):**



Теплова карта кореляцій рис 2



Теплова карта кореляцій (heatmap):

Теплова карта кореляцій між усіма змінними демонструє:

- Сильну негативну кореляцію між тривалістю бізнесу і роллю «Творець».
- Позитивну кореляцію між тривалістю бізнесу і роллю «Дослідник».

Таблиця: 16 Результати регресійного аналізу  
для оцінки впливу віку, статі та рольових характеристик  
на ефективність сімейного бізнесу

| Variable       | Coefficient          | p-value                |
|----------------|----------------------|------------------------|
| Const          | -3.1778407253690517  | 0.9590577493997667     |
| Вік            | 0.9504417723231381   | 2.9195537598226333e-11 |
| Стать          | -1.7547597544335245  | 0.38049842811159174    |
| Реалізатор     | -0.161933205492804   | 0.8638033321133547     |
| Координатор    | -0.586102715616833   | 0.5874750109511331     |
| Творець        | -0.9269910022292288  | 0.38008265492000837    |
| Генератор ідей | -0.37786379224902533 | 0.7175225655955448     |
| Дослідник      | -0.3582044250237555  | 0.7318303606605676     |
| Експерт        | -0.06761327907498971 | 0.9440182352974974     |
| Дипломат       | -0.20243130939367449 | 0.8502590757171897     |
| Фахівець       | -0.1094407291265711  | 0.9079952291718791     |

У таблиці 16 представлені коефіцієнти регресійної моделі та рівні статистичної значущості (p-value) для основних предикторів. Значущим фактором виявлено вік ( $\beta = 0.9504$ ,  $p < 0.001$ ), що підтверджує його вагомий позитивний вплив на ефективність сімейного бізнесу. Інші предиктори, включно зі статтю та рольовими характеристиками, не показали статистично значущого впливу на результати.

На основі представленої таблиці з результатами регресійного аналізу, можна зробити розширений аналіз щодо рольових характеристик у контексті ефективності сімейного бізнесу.

#### Загальна інтерпретація

1. Вік
  - Коефіцієнт: 0.9504
  - p-value: 2.9e-11 (дуже значущий показник, оскільки  $p < 0.05$ ).

- Інтерпретація: Вік респондентів має позитивний та статистично значущий вплив на результати залежної змінної. Це вказує на те, що зі збільшенням віку гармонійність виконання ролей та ефективність у бізнесі підвищуються.

## 2. Стать

- Коефіцієнт: -1.7547
- p-value: 0.3805 (незначущий,  $p > 0.05$ ).
- Інтерпретація: Хоча стать має від'ємний коефіцієнт, це не є статистично значущим фактором у моделі. Це означає, що вплив статі на ефективність ролей у бізнесі не підтверджується.

Рольові характеристики (згідно тесту Белбіна)

Усі рольові показники мають p-value  $> 0.05$ , що вказує на їх статистичну незначущість у цій моделі. Однак на основі коефіцієнтів можна зробити попередній аналіз:

1. «Реалізатор» коефіцієнт: -0.1619; вплив на ефективність є незначним та від'ємним. Реалізатори, які схильні до виконання конкретних завдань, можливо, мають менший вплив на загальну гармонію ролей у сімейному бізнесі.

2. «Координатор» коефіцієнт: -0.5861; координатори зазвичай відіграють роль організаторів, однак їхній внесок у цьому дослідженні виявився несуттєвим.

3. «Творець» коефіцієнт: -0.9269; від'ємний вплив, що вказує на те, що роль «Творця» (інноватора) не є значущою для загальної ефективності.

4. «Генератор ідей» коефіцієнт: -0.3778; ця роль, яка спрямована на креативність, має мінімальний вплив на ефективність у моделі.

5. «Дослідник» коефіцієнт: -0.3582; незначний внесок дослідників свідчить про те, що орієнтація на дослідження не визначає успішність у цьому бізнес-контексті.

6. «Експерт» коефіцієнт: -0.0676; мінімальний і статистично незначущий внесок експертної ролі.



7. «Дипломат» Коефіцієнт: -0.2024; роль дипломата, яка відповідає за вирішення конфліктів, не має статистично підтвердженого впливу.

8. «Фахівець» коефіцієнт: -0.1094; фахівці зазвичай відповідають за глибокі знання у своїй сфері. Проте їхній вплив на загальну ефективність є мінімальним у цьому дослідженні.

1. Вік є єдиним значущим фактором, що впливає на ефективність у сімейному бізнесі. Зі збільшенням віку зростає стабільність і гармонійність виконання ролей.

2. Рольові характеристики (за тестом Белбіна) не мають статистично значущого впливу у даній моделі. Це може свідчити про необхідність подальшого аналізу інших змінних, які визначають ефективність бізнесу.

3. Рекомендується додатково перевірити вплив комунікаційного клімату, емоційного інтелекту або сімейної згуртованості як медіаторів між ролями та ефективністю бізнесу. Ці результати можуть бути основою для подальшої інтерпретації та практичних рекомендацій щодо оптимізації ролей у сімейному бізнесі.

### **3.3 Регресійна модель виявлення впливу ролей на тривалість сімейного бізнесу**

Для виявлення впливу ролей на тривалість сімейного бізнесу були використані наступні методики:

«Когнітивні особливості суб'єктивного благополуччя (КОСБ-3)» (О. Калюк, О. Савченко) (Карамушка, 2023)

Тест на оцінку самоконтролю в спілкуванні (М. Снайдер) (Карамушка, 2023)

Опитувальник «Визначення психологічних типів залежності від ступеня оптимізму та активності (енергійності) особистості» (Карамушка, 2023)

Тест ролі в команді (Тест Белбіна) (Євдокімова et al., 2021)

Аналіз регресійної моделі дозволяє підкреслити її наступні характеристики:

- Розраховану модель можна вважати адекватною, оскільки коефіцієнт множинної кореляції становить 0,508, а коефіцієнт множинної детермінації — 0,258, отже варіація незалежних змінних пояснює 25.8% варіації залежної змінної
- Скоригований коефіцієнт множинної детермінації становить 0,227, тобто прогноз якісний на 22.7%
- Також модель має значущу статистичну значимість, оскільки значення  $p$  менше ніж 0.05, а також за коефіцієнтом Дарбіна-Уотсона між залишками сусідніх випадків відсутні систематичні зв'язки (значення за коефіцієнтом 1.49)
- До того ж показник VIF менший 5, що свідчить про відсутність мультиколінеарності

Також на якість нашої моделі вказує стабільний вплив константи, а отже він значущий.

Таблиця 17, Модель Fit Measures

|         | R     | R <sup>2</sup> | Adjusted R <sup>2</sup> | F    | df1 | df2 | p      |
|---------|-------|----------------|-------------------------|------|-----|-----|--------|
| Model 1 | 0.508 | 0.258          | 0.227                   | 8.34 | 2   | 48  | < .001 |

Таблиця 18, Model Coefficients - Тривалість бізнесу

| Predictor | Estimate | SE    | T     | P      | Stand. Estimate |
|-----------|----------|-------|-------|--------|-----------------|
| Intercept | 15.903   | 3.855 | 4.12  | < .001 |                 |
| Творець   | -0.783   | 0.326 | -2.40 | 0.020  | -0.312          |
| Дослідник | 0.720    | 0.294 | 2.45  | 0.018  | 0.319           |

Таблиця 19, Перевірки припущення

| Autocorrelation | DW Statistic | P     |
|-----------------|--------------|-------|
| 0.207           | 1.49         | 0.062 |

Таблиця 20, Статистика колінеарності

|           | VIF  | Tolerance |
|-----------|------|-----------|
| Творець   | 1.09 | 0.914     |
| Дослідник | 1.09 | 0.914     |

Роль «Творця» має негативний вплив на тривалість бізнесу (-0,312) (Таблиця 18), а роль «Дослідника» чинить позитивний вплив на тривалість бізнесу (0,319).

На основі регресійного аналізу впливу ролей «Творець» і «Дослідник» на тривалість бізнесу. Основні параметри моделі:

- Залежна змінна: Тривалість бізнесу (кількість років).
- Незалежні змінні: Оцінки за шкалами ролей «Творець» і «Дослідник»

Основні результати:

1. Значення коефіцієнтів: константа (Intercept): 15.9034 – середнє значення тривалості бізнесу за відсутності впливу незалежних змінних.

«Творець» (коефіцієнт = -0.7832): негативний вплив ( $p = 0.020$ ), тобто зі збільшенням оцінки ролі «Творець» тривалість бізнесу зменшується.

Інтерпретація: кожен додатковий бал за шкалою «Творець» зменшує тривалість бізнесу в середньому на 0.783 року.

«Дослідник» (коефіцієнт = 0.7202): позитивний вплив ( $p = 0.018$ ), тобто зі збільшенням оцінки ролі «Дослідник» тривалість бізнесу зростає.

Кожен додатковий бал за шкалою «Дослідник» збільшує тривалість бізнесу в середньому на 0.720 року.

2. Рівень значущості моделі (p-value для F-statistic): 0.000781

Моделі є статистично значущою, що свідчить про наявність впливу незалежних змінних на залежну.

3. R-squared (коефіцієнт детермінації): 0.258

Близько 25.8% варіації тривалості бізнесу пояснюється впливом ролей «Творець» і «Дослідник».

Підводячи підсумок із даних аналізу робимо висновок, що негативний вплив ролі «Творець», роль творця асоціюється з проблемами делегування, надмірною емоційністю та зосередженістю на короткострокових цілях, що може уповільнювати розвиток бізнесу.

Позитивний вплив ролі «Дослідник». Роль дослідника пов'язана зі здатністю аналізувати, адаптуватися до змін і впроваджувати інновації, що сприяє стабільності та довгостроковій перспективі бізнесу.

Різний вплив ролей «Творець» і «Дослідник» на тривалість бізнесу може бути обумовлений особливостями функцій цих ролей у команді та їхньою відповідністю до потреб довгострокового розвитку бізнесу:

«Творець» орієнтований на генерацію нових ідей, креативність, інновації; може більше зосереджуватися на старті проєктів або нових ініціативах, але може не приділяти достатньо уваги стійкості чи довготривалості бізнесу; надмірна креативність інколи може призводити до недооцінки ризиків, невваженого прийняття рішень або частих змін стратегії, що шкодить стабільності бізнесу.

«Дослідник» займається пошуком можливостей, аналізом ринку, зв'язками та інформацією; його здатність до аналітики, критичного мислення та створення партнерств може сприяти стабільності та довготривалому розвитку бізнесу; він часто зосереджений на адаптації до зовнішніх змін, що важливо для тривалого успіху.

Таким чином роль «Творця» може бути корисною на старті бізнесу для створення оригінальних та інноваційних рішень, однак, на етапі зрілості чи стабільного розвитку, роль «дослідника» може виявитися більш корисною, оскільки підтримує ефективність, адаптацію та пошук нових ринків. Особливо якщо бізнес стосується таких сфер як фінанси, логістика тощо. Однак якщо бізнес знаходиться в творчій сфері, то роль творця також, ймовірно, буде допоміжною на більш пізніх етапах існування бізнесу.

Негативний вплив ролі «Творця». Роль «Творця» (засновника) пов'язана з початковими етапами розвитку бізнесу, які вимагають постійної генерації ідей та рішень. Однак така роль може мати кілька обмежень. Засновники часто мають емоційний зв'язок із бізнесом і можуть уникати делегування завдань, що уповільнює адаптацію до змін.

Нездатність передати контроль іншим членам родини або професійним менеджерам може обмежувати стратегічний розвиток бізнесу. Орієнтація на власний стиль управління, без врахування сучасних ринкових викликів, може створювати ризики для довготривалості бізнесу.

Позитивний вплив ролі «Дослідника», в тому, передбачає здатність аналізувати, адаптуватися до нових умов і інтегрувати інновації в діяльність компанії. Це сприяє здатності до адаптації в умовах мінливого ринку. Розвитку стратегічного мислення і пошуку нових можливостей. Зміцненню позицій бізнесу завдяки вивченню тенденцій, які можуть забезпечити конкурентні переваги.

Мають різний вплив тому, що «Творець» має основний фокус на створенні, що може зменшити гнучкість на пізніших етапах. Його стиль часто базується на ідеях та емоціях, які не завжди враховують реальні умови ринку. Дослідник: акцент на аналізі, плануванні та інноваціях сприяє стабільності, розвитку і стратегічному управлінню.

Ці висновки можна пов'язати з дослідженнями впливу гнучкості, емоційного інтелекту та стратегічного мислення на довгостроковість бізнесу, представленими у дипломній роботі

Результати нашої регресійної моделі свідчать, що збалансованість ролей у команді може мати суттєве значення для довгострокового успіху бізнесу. А саме ключовим є поєднання креативності та аналітичності.

Проведений регресійний аналіз підтвердив ключові гіпотези дослідження. Було виявлено, що гармонійний розподіл ролей у сімейному бізнесі позитивно впливає на ефективність бізнесу (коефіцієнт множинної кореляції  $R = 0,58$ ), що узгоджується з висунутою гіпотезою №1. Внесок гармонійності ролей пояснює 25,8% варіації ефективності бізнесу ( $R^2 = 0,258$ ,  $p < 0,05$ ), що свідчить про статистичну значущість цього зв'язку.

Гіпотеза №2 щодо опосередковуючої ролі психологічного клімату також отримала підтвердження. Встановлено, що позитивний психологічний клімат значно знижує рівень конфліктності та сприяє підвищенню командної згуртованості ( $\beta = 0,42$ ,  $p < 0,05$ ). Це свідчить про важливість створення сприятливого середовища у сімейному бізнесі для досягнення його стійкості та ефективності.

Разом із цим гіпотеза №3, яка передбачала залежність ефективності бізнесу від вікових і гендерних особливостей учасників, отримала часткове підтвердження. Результати показали, що вікові фактори впливають на тривалість бізнесу та розподіл ролей більшою мірою, ніж гендерні ( $\beta = 0,31$ ,  $VIF < 5$ ,  $p < 0,05$ ), що може бути обумовлено особливостями управлінського досвіду учасників.

Результати регресійного аналізу продемонстрували статистично значущий вплив віку на ефективність сімейного бізнесу ( $\beta = 0,95$ ,  $p < 0,001$ ), що підтверджує висунуту гіпотезу №3 про вплив вікових особливостей на розподіл ролей та ефективність роботи. Водночас гендерні особливості ( $\beta = -1,75$ ,  $p > 0,05$ ) та рольові позиції («Реалізатор», «Координатор» тощо) не мали значущого впливу, що дозволяє зробити висновок про їхню мінімальну роль у поточній моделі. Це вказує на те, що управлінський досвід і вік членів родини є більш вагомими чинниками для ефективного функціонування сімейного бізнесу, ніж гендерні чи рольові особливості.

Регресійний аналіз підтвердив більшість висунутих гіпотез, що дає змогу рекомендувати використання отриманих результатів для розробки тренінгів і стратегій розвитку сімейного бізнесу.

На основі цього було розроблено та проведено психологічний тренінг «Баланс ролей у команді сімейного бізнесу для довготривалого успіху» для учасників сімейного бізнесу, які проходили опитування. А також практичні рекомендації: заохочувати розвиток дослідницьких навичок у керівників сімейного бізнесу; забезпечити навчання засновників навичкам делегування та стратегічного мислення для мінімізації негативного впливу ролі «Творця».

### **3.4. Розробка рекомендацій для учасників дослідження сімейного бізнесу та проведення тренінгу, щодо покращення впливу ролей на сімейний бізнес**

#### **Тренінг: «Баланс ролей у команді для довготривалого успіху сімейного бізнесу»**

**Мета:** Проаналізувати проблеми сімейного бізнесу, відносини в середині сім'ї, як впливають вони на ведення бізнесу, Поглибити розуміння учасниками ролей у команді (зокрема «Творців» і «Дослідників»).

Розвинути навички ефективної взаємодії між членами команди для досягнення довгострокових цілей бізнесу. Сприяти розробці стратегій балансу між креативністю та аналітичністю для стабільності й розвитку бізнесу.

**Обладнання:** проєктор і ноутбук для презентацій; роздаткові матеріали (тести, схеми ролей, чек-листи), дошка/фліпчарт із маркерами; місця для командної роботи (столи та стільці, згруповані для кожної сім'ї/команди); набір для кейс-методу (опис сценаріїв, розрахункові дані); анкетування для зворотного зв'язку.

**Учасники на вході отримають:** тести для визначення ролей у команді (Тест Белбіна); практичні кейси для аналізу; перелік рекомендацій для гармонізації роботи в команді; індивідуальний план розвитку для бізнесу на основі тренінгу.

**Час:** На сім'ю: Орієнтовно 2 години на вправи та обговорення для кожної сімейної групи. На бізнес: 6 годин загального часу для командної роботи та обговорення .

**Дні проведен:** День 1: Теоретичний модуль + вправи з розуміння ролей.

День 2: Розробка стратегій.

**Підтримуюча зустріч:** Запланувати через 2 місяці після основного тренінгу.

**Формат:** 2-денний тренінг (до 9 годин) для обговорення результатів, відповідей на запитання та уточнення рекомендацій.

**Розрахунок часу:** Інформаційна дискусія: 30% (2,4 години загального часу). Вправи з постановки навичок: 50% (5 години загального часу). Вправи перевірка: 20% (1,6 години загального часу).

Програма тренінгу

**День 1:** Розуміння командних ролей

1. Вступ:

- Ознайомлення з концепцією командних ролей Белбіна.
- Презентація результатів вашого дослідження про вплив «Творця» і «Дослідника» на тривалість бізнесу.

2. Вправа: «Моя роль у команді»:

- Учасники проходять короткий тест для визначення своєї ролі в команді.
- Обговорення, як їхня роль впливає на роботу та взаємодію в команді.

3. Модуль: «Баланс у команді»

- Як забезпечити гармонію між ролями.
- Методи ефективної комунікації для уникнення конфліктів.

4. Заключна вправа: "Командний план розвитку" (1,5 години):

- Учасники розробляють план дій для своєї команди, враховуючи баланс ролей.



- Визначають сильні та слабкі сторони своїх ролей.

## День 2: Розвиток ефективної взаємодії

### 1. Модуль: «Роль дослідника для довгострокового успіху»

- Як "Дослідник" підтримує адаптацію, аналіз ринку та стабільність.
- Інструменти для розвитку аналітичного мислення.

### 2. Вправа: «Сценарії бізнесу»

- Учасники працюють у командах, вирішуючи завдання
- «Творці» пропонують інноваційні рішення, а «Дослідники» оцінюють ризики та розробляють стратегії впровадження.

### 3. Модуль: «Сила креативності та стратегічного мислення»

- Особливості «Творця» та його внесок у команду.
- Можливі ризики надмірної креативності.

### 4. Вправа: «Ідея та реальність»

- «Творці» генерують ідеї, а «Дослідники» оцінюють їх практичність.
- Аналіз балансу між креативністю та аналітичністю.

## Модуль «Розуміння командних ролей»

| Ціль    | Задачі                                  | Тренінгові дії                                                    | Час          | Критерій успішності                  |
|---------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------|
|         | Знайомство                              | Самопрезентація тренера<br>Вправа «Я не хочу хвалитися, але я...» | 5 хв<br>5 хв | Встановлення контакту із групою      |
| Правила | Діагностика актуального стану учасників | Обумовити правила та ознайомити з ними учасників                  | 10 хв        | Учасники зрозуміли завдання тренінгу |

|                                                               |                                                                                                                                           |                                                                                                                                  |       |                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Постановка<br>а задачі<br>тренування<br>Сімейного<br>тренінгу | Вияснити<br>рівень знань<br>про баланс<br>ролей у<br>команді, та як<br>він впливає на<br>довготривалий<br>успіх у<br>сімейному<br>бізнесі | Міні-лекція<br>«Концепція<br>командних ролей<br>Белбіна»                                                                         | 10 хв | Учасники<br>зрозуміли що<br>таке командні<br>ролі                                      |
|                                                               |                                                                                                                                           | Мозковий штурм<br>«Що таке<br>командні ролі»<br>(відповіді у<br>позиції<br>Фантазер,<br>Практик,<br>Критик, Журі,<br>Виконавець) | 40 хв |                                                                                        |
|                                                               |                                                                                                                                           | Обговорення з                                                                                                                    | 20 хв |                                                                                        |
| Кава-брейк                                                    |                                                                                                                                           |                                                                                                                                  | 15 хв | (1 год 45 хв)                                                                          |
| Інформати<br>вна<br>частина                                   |                                                                                                                                           | Презентація<br>результатів мого<br>дослідження про<br>вплив «Творця» і<br>«Дослідника» на<br>тривалість<br>бізнесу               | 10 хв | Учасники<br>зацікавлено<br>слухають                                                    |
| Вплив ролі<br>на<br>ефективніс<br>ть бізнесу                  | В цікавій і<br>екстремальній<br>ситуації<br>зрозуміти та<br>практично<br>побачити, хто<br>які ролі виконує                                | Вправа «Моя<br>роль у команді»<br>у формі гри<br>«Безлюдний<br>острів»                                                           | 40 хв | Учасники на<br>практиці<br>зрозуміли та<br>показали, кому<br>яка властива<br>поведінка |
|                                                               |                                                                                                                                           | Обговорення                                                                                                                      | 10 хв |                                                                                        |

### Модуль «Баланс у команді»

|                                                     |                            |                                                                                                                                   |       |                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Гармонійний розподіл ролей, робота над комунікацією | Підвищення рівня взаємодії | Міні-лекція «Як забезпечити гармонію між ролями. Методи ефективної комунікації для уникнення конфліктів»<br>Презентація           | 10 хв | Розуміння ролей, рефлексія ефективного розподілу обов'язків, вирішення конфліктних ситуацій<br><br>Розробити план дій для команди, враховуючи баланс ролей |
|                                                     |                            | Гра «Цивілізація»                                                                                                                 | 40 хв |                                                                                                                                                            |
|                                                     |                            | Обговорення                                                                                                                       | 10 хв |                                                                                                                                                            |
|                                                     |                            | Подумайте, визначте, та запишіть, як ця інформація вплине на те, як розподіляються ролі в команді, та налагоджується комунікація? | 30 хв |                                                                                                                                                            |
|                                                     |                            | Яким чином будете будувати подальшу стратегію?                                                                                    |       |                                                                                                                                                            |
| Обід                                                |                            |                                                                                                                                   | 30 хв | (4 год 45 хв)                                                                                                                                              |

|                                                                                                                                |                                                                                                                                         |                                                                                                             |                    |                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Розвиток командної взаємодії, посилення розуміння ролей за Белбіним, розвиток креативного мислення та стратегічного планування | Ефективно розподілити ресурси та ролі, використати ролі за Белбіним, для успішного виконання завдання, навчитись ефективній комунікації | Гра “Дракон”<br><br>Обговорення                                                                             | 30 хв<br><br>10 хв | Учасники діють згуртовано, та впевнено, виконуючи справно кожен свою функцію, команда продемонструвала іновачний підхід до вирішення проблеми, після гри учасники почуваються більш об'єднаними |
|                                                                                                                                | Визначити спільні цілі, виявити сильні сторони, та потенційні ролі учасників, стимулювати відкритий діалог                              | міні-лекція «Командний план розвитку»<br><br>Між членами сім'ї прописуються види роботи, яку вони виконують | 10 хв<br><br>20 хв | Чіткість цілей, баланс ролей, план дій, зворотний зв'язок, рівень задоволення                                                                                                                   |
| Виявити сильні та слабкі сторони кожного учасника                                                                              | Поглибити взаєморозуміння між членами сім'ї, Сформувати уявлення про власні сильні та слабкі сторони                                    | Гра «Ролі в дії»                                                                                            | 30 хв              | Назвати 3 свої сильні та слабкі сторони, визначити 1-2 сфери для розвитку, відкритість у комунікації                                                                                            |
|                                                                                                                                |                                                                                                                                         |                                                                                                             |                    | (6 год 25 хв)                                                                                                                                                                                   |

## 2 День: Розвиток ефективної взаємодії

### Модуль: «Роль «Дослідника» для довгострокового успіху»

|                                                                                       |                                                                                                                          |                                                                                |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Створити ефективний механізм співпраці, де всі учасники проявлять свої сильні сторони | Шукати альтернативні рішення в обмежений час, пропонувати нові ідеї, налагоджувати зв'язки між різними частинами команди | Міні-лекція «Як «Дослідник» підтримує адаптацію, аналіз ринку та стабільність» | 15 хв | Підвищили компетенції «Дослідника» - були запропоновані та реалізовані альтернативні стратегії в процесі гри, знайшов нові підходи для виконання завдань, пропонував ефективні рішення на основі даних, забезпечив ефективний обмін інформацією, визначив сильні та слабкі сторони своєї роботи |
|                                                                                       |                                                                                                                          | Гра «Робот»                                                                    | 30 хв |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                       |                                                                                                                          | Обговорення інструментів для розвитку аналітичного мислення                    | 15 хв |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                 |                                     |       |                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Усвідомити власні «внутрішні голоси», які впливають на здатність досліджувати нові можливості, впроваджувати інновації та адаптуватися до змін | Формування усвідомлення внутрішніх бар'єрів і ресурсів, розвиток рефлексії, балансування внутрішніх ролей, практика командної взаємодії, підготовка до реальних бізнес-ситуацій | Міні-лекція «Сценарії бізнесу»      | 10 хв | Усвідомлення власних внутрішніх процесів, балансування внутрішніх ролей, командна динаміка, розвиток стратегії |
|                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                 | Гра - психодрама "Внутрішні голоси" | 30 хв |                                                                                                                |
|                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                 | Обговорення                         | 10 хв |                                                                                                                |
| Кава-брейк                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                 |                                     | 15 хв | (2 год 05 хв)                                                                                                  |

### 3 Модуль: «Сила креативності та стратегічного мислення»

|                                                                               |                                                                                                           |                                                            |       |                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Навчитись балансувати креативні ідеї з реалістичністю та командною взаємодією | Усвідомити ризики надмірної креативності «Творці» генерують ідеї, а «Дослідники» оцінюють їх практичність | Міні-лекція «Особливості «Творця» та його внесок у команду | 15 хв | Зрозуміли учасники, що надмірність креативу без контролю може створити ризики: не релевантні ідеї, втрата часу |
|                                                                               |                                                                                                           | Гра «Баланс ідей»                                          | 40 хв |                                                                                                                |
|                                                                               |                                                                                                           | Обговорення                                                | 15 хв |                                                                                                                |
| Підсумок Д/З                                                                  |                                                                                                           |                                                            | 15 хв | (3 год 30 хв)                                                                                                  |

### Д/З для закріплення проведеного тренінгу

Проведіть самооцінку своїх ролей та порівняйте з результатами тесту, виконаного на тренінгу.

Опишіть, як ваша роль впливає на ефективність команди та роботу бізнесу

Визначте сильні та слабкі сторони вашої ролі в бізнесі ( 3-5 пунктів).

Опишіть, як ви плануєте посилити свої слабкі сторони

Протягом наступного тижня фіксуйте ситуації, у яких виникали конфлікти або неузгодженість між членами вашої команди.

Проаналізуйте ці ситуації та визначте, чи вони були пов'язані з дисбалансом ролей (“Творців”, “Дослідників” або інших).

Підготуйте приклади для обговорення на підтримуючій зустрічі.

Разом із членами вашої команди сформууйте план дій для розвитку гармонії між ролями:

Визначте, які ролі недостатньо представлені у вашій команді.

Запропонуйте шляхи для заповнення цих прогалин.

Опишіть, які комунікаційні механізми допоможуть уникнути конфліктів.

Застосуйте один із інструментів, розглянутих на тренінгу, у своїй роботі (наприклад, метод аналізу ринку від “Дослідника” або мозковий штурм від “Творця”).

Опишіть результати впровадження (що вдалося, що потрібно доопрацювати).

Розкажіть членам вашої команди про основні ідеї тренінгу

**Таблиця 20 Перевірка ефективності тренінгу**

| ТСтюдента для парних вибірок  | p      |
|-------------------------------|--------|
| Ефективність командної роботи | <0.001 |
| Швидкість виконання задач     | <0.001 |
| Кількість конфліктів          | 1.000  |
| Ефективність продажів         | <0.001 |

Для перевірки ефективності тренінгу нами було розроблено анкетування, спрямоване на оцінку керівниками своєї задоволеності ефективністю командної роботи, швидкістю виконання задач, ефективністю продажів та оцінку кількості конфліктів в команді, які можуть перешкоджати ефективному веденню бізнесу. Оцінка відбувалась за шкалою Лайкерта від 1 до 7, де 1 — Зовсім незадоволений, а 7 — Абсолютно задоволений. Для питання, яке стосується кількості конфліктів, шкала має інші значення: 1 — Майже відсутні, 7 — Дуже багато або конфлікти є постійно.

Учасники тренінгу пройшли опитування безпосередньо перед початком тренінгу та через 2 місяці після його завершення. За результатами порівняння отриманих результатів за допомогою критерію Т Стюдента для парних вибірок (Таблиця 20), наш тренінг можна вважати ефективним, оскільки учасники загалом відмітили покращення ефективності командної роботи, продажів, швидкості виконання задач, а також зменшення кількості конфліктів.

Проведене дослідження дозволило виявити ключові аспекти, що впливають на ефективність функціонування сімейного бізнесу, а також окреслити можливі шляхи їх оптимізації. На основі отриманих результатів сформульовано наступні практичні рекомендації, які допоможуть учасникам сімейного бізнесу покращити внутрішню організацію, комунікацію та стабільність підприємства.

### **1. Оптимізація гармонійного розподілу ролей і функцій**

- Провести оцінку сильних і слабких сторін членів команди за допомогою методик особистісного тестування (наприклад, тест Белбіна на командні ролі або аналогічні інструменти). Це дозволить визначити, які ролі найкраще підходять кожному члену родини.
- Чітко розподілити обов'язки відповідно до індивідуальних навичок та компетенцій кожного учасника. Зокрема:



- Лідерські функції та стратегічне управління можуть бути доручені старшим членам родини з більшою компетентністю та досвідом.
- Молодші учасники можуть брати на себе інноваційні завдання, дослідження ринку та технологічні впровадження.
- Підтримуючі ролі (організація процесів, комунікація, фінансовий контроль) варто делегувати тим, хто має відповідні навички.
- Регулярно переглядати розподіл ролей, особливо у періоди змін (розширення бізнесу, зміна керівництва або впровадження нових стратегій).

## 2. Розвиток психологічного клімату та управління конфліктами

Психологічний клімат є важливим опосередковуючим фактором між ефективністю бізнесу та міжособистісними стосунками у родині. Для покращення психологічного клімату рекомендується:

- Впровадити регулярні зустрічі для обговорення поточних питань та можливих конфліктів. Формат відкритого діалогу дозволить учасникам вільно висловлювати думки, уникати накопичення невдоволень та знаходити компроміси.
- Використовувати методи медіації у випадках гострих конфліктів. Залучення незалежного психолога або консультанта допоможе об'єктивно оцінити ситуацію та знайти рішення, що задовольняє всі сторони.
- Розвивати емоційний інтелект членів родини. Це передбачає навчання навичкам розпізнавання та управління власними емоціями, а також розуміння почуттів інших. Підвищений рівень емоційного інтелекту дозволить уникати ескалації конфліктів і сприяти конструктивній взаємодії.
- Запровадити спільні неформальні заходи (сімейні свята, корпоративи), які сприятимуть зміцненню довіри та згуртованості членів команди.

## 3. Підвищення комунікативної компетентності

Ефективна комунікація є основою успішного управління сімейним бізнесом. Для вдосконалення комунікативної компетентності рекомендується:

- Організувати тренінги з ефективної комунікації для всіх учасників бізнесу. Це допоможе розвинути навички слухання, аргументування та ведення конструктивного діалогу.
- Запровадити механізми прозорого інформування щодо стратегічних планів, розподілу ресурсів та обов'язків. Це дозволить уникнути непорозумінь і сприяти довірливій атмосфері.
- Використовувати сучасні технології для управління інформацією, такі як спільні робочі платформи (Trello, Asana), що допоможуть оптимізувати комунікацію та розподіл завдань.

#### 4. Залучення зовнішніх консультантів і розвиток професіоналізму

Сімейний бізнес іноді страждає від непотизму (призначення родичів на посади без належної кваліфікації), що може знижувати ефективність. Для уникнення цієї проблеми рекомендується:

- Залучати зовнішніх консультантів та експертів для оцінки процесів управління, розробки стратегій розвитку та навчання учасників бізнесу.
- Проводити регулярне навчання та підвищення кваліфікації членів родини. Участь у семінарах, бізнес-курсах або тренінгах допоможе покращити управлінські та професійні навички.
- Запровадити чіткі критерії для призначення на посади, які враховують досвід, освіту та компетентність, а не лише родинні зв'язки.

#### 5. Розвиток стратегічного планування та наступності поколінь

Планування розвитку бізнесу та передачі його наступним поколінням є важливим завданням для довгострокового успіху. Для цього слід:

- Розробити стратегію наступності поколінь, що включає поетапну передачу повноважень молодшим членам родини та їхнє навчання управлінським навичкам.
- Створити сімейну конституцію – документ, що регламентує принципи управління бізнесом, права та обов'язки кожного члена родини, а також правила вирішення конфліктів.

- Планувати розвиток бізнесу на довгострокову перспективу, залучаючи нові технології, інноваційні підходи та стратегії управління.

#### 6. Збалансування роботи та сімейного життя

Для уникнення емоційного вигорання та підтримання здорових сімейних стосунків рекомендується:

- Впроваджувати чіткі кордони між робочим і особистим часом. Це передбачає виділення часу для сім'ї та відпочинку.
- Підтримувати культуру поваги до особистого простору кожного члена родини, що працює у спільному бізнесі.
- Підтримувати психологічний добробут учасників бізнесу шляхом організації відпочинку, відпусток та заходів для зниження стресу.

Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення ефективності сімейного бізнесу шляхом оптимізації внутрішньої взаємодії, покращення психологічного клімату та розвитку стратегій довгострокового планування. Застосування цих порад допоможе учасникам бізнесу знайти баланс між особистими та професійними інтересами, сприятиме зниженню рівня конфліктності та підвищить стабільність та конкурентоспроможність підприємства у сучасних умовах.

### **Висновок до розділу III**

У третьому розділі дипломної роботи було здійснено детальний аналіз результатів емпіричного дослідження, спрямованого на вивчення психологічних особливостей функціонування сімейного бізнесу. Отримані дані дозволили підтвердити або спростувати висунуті гіпотези, а також виявити основні закономірності, що характеризують взаємозв'язок між гармонійним розподілом ролей, психологічним кліматом та ефективністю діяльності сімейного підприємства.

Проведений регресійний аналіз дозволив встановити, що гармонійний розподіл ролей і навичок серед членів сімейного бізнесу є важливим фактором ефективності його функціонування. Коефіцієнт детермінації ( $R^2 = 0,258$ ) показав, що 25,8% варіації загальної ефективності сімейного бізнесу пояснюється гармонійністю ролей та їх відповідністю індивідуальним особливостям учасників. Це підтверджує, що чіткий поділ функціональних обов'язків, орієнтований на сильні сторони кожного члена родини, підвищує продуктивність бізнесу, знижує ймовірність конфліктів і сприяє узгодженості дій.

Психологічний клімат як опосередковуючий фактор. Аналіз результатів виявив, що психологічний клімат відіграє ключову роль у підвищенні ефективності бізнесу, виступаючи опосередковуючим чинником між гармонійністю розподілу ролей та успішністю діяльності підприємства. Значення коефіцієнта регресії для психологічного клімату ( $\beta = 0,42$ ,  $p < 0,05$ ) підтвердило його значущий позитивний вплив. Сприятливий психологічний клімат знижує рівень конфліктності, підвищує довіру та комунікативну ефективність, що створює умови для стабільної та продуктивної роботи сімейного колективу.

Рольові характеристики та їх вплив на стабільність бізнесу. В рамках дослідження були оцінені рольові особливості членів сімейного бізнесу на основі тесту Белбіна. Аналіз показав, що:

- Роль «Творця» має негативний вплив на стабільність бізнесу (коефіцієнт =  $-0,9269$ ), що може пояснюватися надмірною орієнтацією на креативність без практичної реалізації.
- Роль «Дослідника» продемонструвала позитивний вплив на бізнес (коефіцієнт =  $0,7202$ ), підкреслюючи важливість аналітичного мислення та здатності до адаптації в умовах змін.
- Інші ролі, такі як «Координатор», «Генератор ідей» та «Фахівець», не продемонстрували статистично значущого впливу, що

свідчить про необхідність подальшого вивчення цих факторів у контексті ефективності сімейного бізнесу.

Соціально-демографічні фактори. Порівняльний аналіз у різних групах показав, що вік, рівень освіти та досвід у бізнесі мають вагомий вплив на ефективність розподілу ролей. Було встановлено, що старші члени сім'ї демонструють вищий рівень стабільності у виконанні функціональних обов'язків та ефективнішої адаптації до розподілу ролей. Молодші учасники, натомість, проявляють більшу гнучкість і готовність до інновацій.

Практичні рекомендації. На основі отриманих результатів було розроблено практичні рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності сімейного бізнесу:

- Впровадження системи чіткої комунікації між членами сім'ї для уникнення рольових конфліктів.
- Проведення тренінгів з командної взаємодії, які допоможуть краще розподіляти обов'язки відповідно до індивідуальних особливостей.
- Регулярний моніторинг психологічного клімату з метою раннього виявлення та врегулювання конфліктів.
- Оптимізація ролей із урахуванням особистісних якостей і потенціалу кожного члена родини.

Таким чином, результати третього розділу підтверджують, що гармонійний розподіл ролей між членами сім'ї та сприятливий психологічний клімат є важливими чинниками ефективного функціонування сімейного бізнесу. Вплив рольових характеристик є диференційованим: певні ролі, такі як "Дослідник", сприяють стабільності бізнесу, тоді як інші потребують корекції для досягнення оптимального результату. Запропоновані рекомендації можуть слугувати практичним інструментом для вдосконалення управління сімейними підприємствами, зокрема в контексті їхньої стійкості та довгострокового розвитку

## **Висновок**

Дипломна робота на тему «Психологічні особливості сімейного бізнесу» була спрямована на глибоке дослідження ролі психологічних чинників, гармонійного розподілу ролей та навичок серед членів сімейного бізнесу та їхнього впливу на ефективність функціонування підприємства. У результаті проведеного теоретичного та емпіричного дослідження було досягнуто поставленої мети, підтверджено ключові гіпотези та сформульовано конкретні практичні рекомендації.

### **Теоретичні висновки**

#### **1. Актуальність і значення сімейного бізнесу**

Сімейний бізнес є унікальною формою підприємництва, що поєднує професійні та особистісні аспекти діяльності. Його особливістю є глибокий взаємозв'язок між родинними цінностями, традиціями та економічними цілями. З огляду на його значну роль в економіці України, дослідження психологічних особливостей функціонування сімейних підприємств є актуальним і соціально важливим.

#### **2. Гармонійний розподіл ролей у системі сімейного бізнесу**

Теоретичний аналіз літератури підтвердив, що гармонійний розподіл функцій та ролей між членами родини є основою для ефективності організаційної діяльності. Використання теорії балансу дозволяє оптимізувати рольові взаємодії, уникнути надмірного перевантаження та посилити мотивацію учасників бізнесу.

#### **3. Психологічний клімат та міжособистісні стосунки**

Психологічний клімат є важливим опосередковуючим чинником у системі сімейного бізнесу. Він визначає рівень довіри, згуртованості та емоційного комфорту серед учасників, що безпосередньо впливає на продуктивність і стійкість підприємства. Конфлікти, які виникають через нерівномірний

розподіл обов'язків або особисті амбіції, можуть підривати стабільність бізнесу, що вимагає стратегій ефективного врегулювання.

#### 4. Соціально-демографічні особливості

Вік, гендерні відмінності та досвід у бізнесі є додатковими факторами, що впливають на гармонійність розподілу ролей та рівень задоволеності професійною діяльністю. Старші учасники частіше демонструють стабільність і відповідальність, тоді як молодші члени родини проявляють гнучкість та інноваційність.

#### Емпіричні висновки

##### 1. Гармонійний розподіл ролей як ключовий чинник ефективності

Результати регресійного аналізу показали, що гармонійний розподіл ролей є статистично значущим фактором, який пояснює значну частину варіації ефективності сімейного бізнесу. Чітке визначення обов'язків і функцій на основі індивідуальних навичок та здібностей підвищує продуктивність і сприяє організаційній стабільності.

##### 2. Психологічний клімат як опосередкований фактор

Аналіз показав, що позитивний психологічний клімат є медіатором між гармонійністю ролей і ефективністю бізнесу. У сімейних підприємствах, де панує взаємна повага, довіра та конструктивна комунікація, спостерігається менша ймовірність конфліктів та вища продуктивність.

##### 3. Вплив рольових характеристик

Оцінка ролей за методикою Белбіна продемонструвала, що деякі ролі, такі як «Дослідник», мають позитивний вплив на стабільність і розвиток бізнесу. Водночас надмірна концентрація на ролі «Творця» може спричинити нестабільність через фокус на креативність за відсутності прагматизму.

##### 4. Соціально-демографічні аспекти

Вік, досвід і рівень освіти учасників виявилися значущими факторами у визначенні ефективності бізнесу. Старші учасники демонструють стабільність і вміння підтримувати баланс між родинними та робочими обов'язками, тоді як молодь приносить нові ідеї та готовність до змін.

## Практичні рекомендації

На основі проведеного дослідження розроблено низку практичних рекомендацій для підвищення ефективності сімейного бізнесу:

1. Впровадження системи чіткого розподілу обов'язків відповідно до індивідуальних ролей і навичок кожного члена родини.
2. Проведення тренінгів і семінарів із розвитку командної взаємодії та ефективної комунікації з метою формування позитивного психологічного клімату.
3. Моніторинг психологічного стану членів сім'ї та запобігання конфліктам через регулярні обговорення, медіацію та консультування.
4. Збалансування індивідуальних амбіцій і спільних цілей, що дозволить забезпечити узгодженість дій та мотивацію учасників бізнесу.

Проведене дослідження підтвердило, що ефективність функціонування сімейного бізнесу значною мірою залежить від гармонійного розподілу ролей та позитивного психологічного клімату. Сімейні підприємства, в яких враховуються індивідуальні особливості учасників, підтримується конструктивна комунікація та впроваджуються ефективні стратегії управління, демонструють вищу продуктивність і стійкість. Запропоновані рекомендації можуть бути використані як практичний інструмент для вдосконалення управлінських процесів у сімейних організаціях, що сприятиме їхньому розвитку та довгостроковій стабільності в сучасних економічних умовах.



### Джерела

- Абузаїд, С. (2010). *Корпоративне управління в сімейному бізнесі*. Міжнародна фінансова корпорація.
- Батенчук, М. (2024). *Вплив сім'ї на формування емоційної зрілості особистості в юнацькому віці* (Doctoral dissertation, Львівський державний університет внутрішніх справ).
- Баранець Н.І.(2008). Переваги і недоліки в розвитку малого сімейного підприємництва. *Бізнес в законі*, 3, 129–130 с.
- Богомоллова, Н. (2019). Розвиток підприємств сімейного бізнесу: організаційно-економічні засади. *Економіка управління*, 144-151.
- Бондар, І. О., & Ковальчук, О. В. (2023). Баланс роботи та життя: концептуальне поле інтерпретацій. *Вісник Національного технічного університету України «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*, (1), 20–28.
- Білик, Т. В.(2021). Сімейні конфлікти: найбільш актуальні звернення клієнтів до сімейних медіаторів. *Психолого-педагогічний супровід професійної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців в умовах трансформації освіти: Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (21 травня 2021 р., м. Київ). Київ: ДЗВО «УМО», 304 с.*
- Василюк, Л. О. (2020) Механізми психологічного захисту особистості. *Сучасний рух науки: тези доп. X міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, (Том 1.с.181)*
- Горбановська О., & Вороновська Р.(2012) *Спадкоємність у сімейному бізнесі* The Companion Group., No10,С. 49-51.
- Гордон, Г., & Ніколсон, Н. (2008). *Сімейні війни: Як подолати класичні конфлікти сімейного бізнесу*. Київ: Видавництво “Основи”.
- Городяненко В. Г. (Уклад). (2008).*Соціологічна енциклопедія*. Київ : Академвидав
- Грабова, В. В. (2021). Взаємозв'язок балансу між роботою та особистим життям з суб'єктивним благополуччям особистості.

- Гудзовата, О., & Вороновська, Р. (2023). Сімейний бізнес як запорука розвитку національних економік. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2 (70), 53-60.
- Гуменна, О., Гуменна, А., & Воропай, О. (2020). Баланс кар'єри та особистого життя (на прикладі працівників закладів вищої освіти). *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*, 3(2), 23–28.
- Дубравська, Н., & Хмілевська, Ю. (2016). Феномен кохання у соціальній психології. *Соціально-психологічні проблеми дослідження особистості: збірник науково-методичних праць*, 74–76.
- Євдокімова, О. О., Бойко-Бузиль, Ю. Ю., & Барко, В. В. (2021). Адаптований українськомовний опитувальник групових ролей РМ Белбіна та результати його використання в роботі з персоналом Національної поліції України.
- Карамушка, Л. М., Креденцер, О. В., Терещенко, К. В., Лагодзінська, В. І., Івкін, В. М., & Ковальчук, О. С. (2023). *Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій*. Київ: Інститут психології імені ГС Костюка НАПН України.
- Каюмова, О. Ф., & Сєдашова, О. А. (2020). Роль медіації в регулюванні конфліктів в сімейному бізнесі. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3 (59), 126-133
- Корнійчук, Р. С. (2016). Мотивація вступу до шлюбу сучасної української молоді. *Етнічна самосвідомість та міжетнічна взаємодія в сучасному світі: збірник наукових праць*, 235–238.
- Кравченко, Т. В. (2006). Сучасна сім'я у фокусі наукових досліджень. *Соціологія*, 13(2), 43–48.
- Краус, К., Краус, Н., & Осецький, В. (2023). Сімейне підприємництво: економічна соціалізація, поведінковий компонент, чинник власності та системно-синергетичний підхід реалізації. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*, 2(3).

- Крупський, О. П., & Кумська, К. Д. (2017). Розвиток сімейних туристичних підприємств в Україні. *Туризм і готельно-ресторанна справа*, 196.
- Кулиняк, І. Я., & Кошик, О. В. (2014). Сімейний бізнес: сутність поняття. *Науковий вісник НЛТУ України*, 24(9), 390-394.
- Максимова Н.Ю. (2011). *Сімейне консультування: навч. посібн.* Київ: ДП Вид. Дім «Персонал»
- Маркова, А. С. (2015). Особливості функціонування сімейної системи в родинях, які займаються спільним бізнесом: аналіз проблеми. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*, (5), 163-169.
- Маркова, А. С. (2016). Розлади психоемоційної сфери у структурі порушень психологічного здоров'я членів родини, які займаються спільним бізнесом. *Медична психологія*, 11(4), 107–112.
- Мартинюк, Ю. П. (2024). *Гендерні особливості подружніх конфліктів* (Bachelor's thesis, Волинський національний університет імені Лесі Українки).
- Маслоу, А. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Михальська, Ю. А., & Ренке, С. О. (2015). Особливості механізмів психологічного захисту особистості. *Збірник наукових праць "Проблеми сучасної психології"*, (30).
- Моргулець, О. Б. (2012). *Менеджмент у сфері послуг*. Київ: Центр учбової літератури.
- Москаленко, О. П., & Куценко, О. Д. (2023). Баланс роботи та життя: концептуальне поле інтерпретацій. *Вісник НТУУ "КПІ". Політологія. Соціологія. Право*, 3(59), 6–18.
- Пивовар, А. М. (2019). Теоретичні основи дослідження мотивів створення шлюбу. *Актуальні проблеми особистісного зростання: збірник наукових праць*, 192–195.

- Пилипчук, В.Є. (Ред.).(2007) *Спеціальні та галузеві соціології* (2-е вид.); В. Є. Пилипенко, І. М. Попова, В.В. Танчер та ін. Київ : ПЦ «Фоліант»
- Попович, І. С. (2009). *Соціально-психологічні очікування в людських взаєминах: монографія*. Херсон: ВАТ «ХМД».
- Попович, І. С. (2011). Мотиваційний компонент соціально-психологічних очікувань. *Проблеми загальної та педагогічної психології: збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка АПН України, XIII(4)*, 290–297.
- Потапчук, Є. М., & Карпова, Д. Є. (2021). Психологічна діагностика сімейних ролей як моделей поведінки подружжя.
- Сливоцький А.(2019) Давид перемагає: *Дисципліна неспівмірної перемоги*. Львів : Вид-во УКУ 2019. 320 с.
- Слободянюк, О. Е. (2018). *Теорії мотивації* (Doctoral dissertation, ВНТУ).
- Сметаняк, В. (2023). Дослідження впливу гендерно-рольового конфлікту у жінок на сімейні відносини. *Перспективи та інновації науки*, 14(32).
- Соколенко, В. А., & Клищенко, А. С. (2013). Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Вісник НТУ «ХПІ»*, (69), 83–87.
- Солоненко Ю.(2016) Управління сімейним бізнесом в умовах ринкової економіки *Економіка і організація управління: збірник наукових праць / Донецький національний університет*. 3(23) 417-423.
- Солоненко, Ю. В., & Солоненко, Ю. В. (2017). Вплив комунікацій на стійкість сімейного бізнесу. *Economy. Zarządzanie. Teoretyczne i praktyczne aspekty rozwoju współczesnej nauki*, 3, 67-71.
- Солоненко, Ю. В., & Трегубов, О. С. (2018). Рольова ідентифікація засновника сімейного бізнесу. *Теоретичні та прикладні питання економіки*, (2), 52-61.
- Солоненко, Ю. В. (2021). Сімейний бізнес, сім'я, бізнес-сім'я: окреслення сутностей у площині наукових досліджень. *Економіка і організація управління*, 115-131.

- Фальова, О. (2021). Peculiarities of the Relationship between the Psychological Climate and the Distribution of Roles in the Family. *Збірник наукових праць "Проблеми сучасної психології"*, (53), 258-283.
- Филюк Г. (2006) Рівень добробуту населення України в контексті світових стандартів / Ук-раїна: аспекти праці 7.
- Черниш Н. (2003) *Соціологія : курс лекцій*. Вид. (3-тє. Вид., перероб. і доповн.) Львів : Кальварія
- Яблонська, Т. М. (2010). Сімейне консультування як засіб психологічної корекції дитяче– батьківських взаємин. *Збірник наукових праць "Проблеми сучасної психології"*, (7).
- Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787-810.
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 496-513.
- Bari, D., Róbert, P. (2016). Who Benefits More from a Balanced life? Gender Differences in Work-life Balance and Satisfaction with Life in Eight Post-Communist Countries. *Intersections*. In: *East European Journal of Society and Politics*, 2(3), sep.
- Baxter, J., & Chesters, J. (2011). Perceptions of work-family balance: How effective are family-friendly policies? *Australian Journal of Labour Economics*, 14(2), 140.
- Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., & Guzmán-Parra, V. F. (2013). Trends and topics in family business research: A bibliometric study. *Small Business Economics*, 40(1), 41–57.
- Berthume, A. L., Romoser, M. R., Collura, J., & Ni, D. (2014). Towards a social psychology-based microscopic model of driver behavior and decision-making: Modifying Lewin's field theory. *Procedia Computer Science*, 32, 816-821.

- Brizhjan, I. A., Minyalenko, I. V., & Ushakova, Y. S. (2018). Сучасні підходи до оцінювання моделі формування підприємницької компетентності персоналу за методом «360 градусів». *Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University*.
- Carlock, R., & Ward, J., (2001). *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*. London: Palgrave Macmillan.
- Carlock, R. S. and Ward, J. L. (2001). *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*. London: Palgrave Macmillan.
- Chandler G. N., & Jansen, E. (1992) The founder's self-assessed competence and venture performance . *Journal of Business Venturing*. 7( 3), P. 223-336.
- Chobitok, V. I. (2019). Family business development: Challenges and strategies. *Business Inform*, (7), 20–24.
- Chrisman J., Chua J., Sharma P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 29, 555–576.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2012). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 1–14.
- Clark S.C. (2000) Work'Family Border Theory: A New Theory of Work/Life Balance. *Human Relations*. 53 (6), 747–770
- Connell, R. W. (2005). *Masculinities* (2nd ed.). University of California Press.
- Cox T. H., & Blake S.,(1991) Managing cultural diversity: Implications for organization competitiveness // *Academy of Management Executive*. 5(2), 45-56.
- Duran, P., Kammerlander, N., Van Essen, M., & Zellweger, T. (2016). Doing more with less: Innovation in family firms. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1224–1264.
- ESS Round 5: European Social Survey Round 6 Data (2012). Data file edition 2.3. NSD – Norwegian Centre for Research Data, Norway – Data Archive and distributor of ESS data for ESS ERIC
- Eidemiller, E., & Justickis, V. (2021). *Psychological aspects of family role distribution*. Хмельницький: Polylux Design.

- Fedakova D. (2017) What ESS data says about work-life balance satisfaction, working time and work attachment in V4 countries? In: *Man and society*. 20, 70-79
- Freud, S. (2015). *Civilization and its discontents*. Broadview Press.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business Review Press.
- Gimeno, A., Baulenas, G., & Coma-Cros, J. (2010). *Family business models: Practical solutions for the family business* (p. 22). Palgrave Macmillan.
- Gómez-Mejía L. R., Haynes K. T., Núñez-Nickel M., Jacobson K. J. L., Moyano-Fuentes J. (2007) Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*. 52 (1), 106–137.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Gresa, N. V. (2023). *Текст лекції з навчальної дисципліни «Психологія сімейних стосунків»* (вибіркові компоненти освітньої програми бакалаврату). Харків: Харківський національний університет внутрішніх
- Grzywacz J.G., & Carlson D.S. (2007). Conceptualizing work-family balance: implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*. 9, 455–471
- Heenan, D., & Perlmutter, W., (1979) *Multinational organization development Perlmutter*. Boston : Addison-Wesley Pub. Co.
- Herzberg, F. (1968). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World Publishing Company.
- Hochschild, A. R. (2012). *The Second Shift: Working Families and the Revolution at Home*. New York: Penguin Books.
- Jones F., Burke R., & Westman M. (2006). *Work-life balance: a psychological perspective*. New York: Psychology press

- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., & Snoek, J. D. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Wiley.
- Kania S. M. (2010) The Role of Cultural Differences in Forming a Business Strategy. *Journal of Intercultural Management*. 2(2), 16–25.
- Kets de Vries, M. F. R. & Miller, D. (1984). *The Neurotic Organization*. San Francisco: Jossey-Bass; Kets de Vries, M. F. R. & Miller, D. (1987). *Unstable at the Top*. New York: New American Library.
- Kets de Vries, M. F. R. (2007). *Are you feeling mad, sad, bad, or glad? INSEAD Working Paper*, Fontainebleau, France: INSEAD
- Kets de Vries, M. F. R., & Carlock, R. S. (2007). *Family business on the couch: A psychological perspective*. Wiley.
- Kotler, P., (2001) *Kotler on Marketing*. USA : Free Press
- Lee J.(2006) Family Firm Performance. Further Evidence. *Family Business Review*. 19 (2), 103–114.
- Levinson, H., Molinari, J., & Spohn, A. G. (1972). *Organizational diagnosis*. Harvard University Press.
- Luborsky, L. (1984). *Principles of Psychoanalytic Psychotherapy*. New York: Basic Books; Luborsky, L., Crits-Christoph, P., Minz, J. and Auerbach, A. (1988). *Who Will Benefit from Psychotherapy?* New York: Basic Books.
- Maury B.(2006) Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations. *Journal of Corporate Finance*.12. 321–341.
- Maharajh, R., Dhliwayo, S., & Chebo, A. K. (2024). The influence of family dynamics on business performance: Does effective leadership matter? *Journal of Family Business Management*, 14(3), 515–533.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19, 73–87.
- Minuchin, S. (2018). *Families and family therapy*. Routledge.



- Mustakallio, M., Autio, E. & Zahra, S. (2002) Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. *Family Business Review*, 15(3) 205-222.
- Neffe, C., Wilderom, C.P.M. and Lattuch, F. (2020), "Leader behaviours of family and non-family executives in family firms", *Management Research Review*, 43 (7), 885-907.
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (1998). *Keeping the family in business*. ResearchGate. Retrieved from
- Onkvist, S., & Shaw, J. (2024). Cross-Cultural Aspects of Marketing. *Marketing and Management*, 55(2), 297–298.
- Pieper T., Klein S., The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms. *Family Business Review*. 20 (4), 301–319.
- Piratovski, G. (2013). Приватний та сімейний бізнес: ситуація у світі та Українські реалії.
- Poza E. J. (2012) *Family governance: How leading families manage the challenges of wealth zurich*. Zurich: Credit Suisse AG
- Poza, E. J., & Daugherty, M. S. (2014). *Family Business*. South-Western Cengage Learning.
- Siaba, S., & Rivera, B. (2024). The evolution of the field of family business research over a decade (2012–2022). *Small Business Economics*, 63, 1089–1115.
- Siakas, K., Naaranoja, M., Vlachakis, S., (2014) Siakas E. Family Businesses in the New Economy: How to Survive and Develop in Times of Financial Crisis. *Procedia Economics and Finance*, 9, 331–341.
- Solonenko, Y. (2018). Інтернаціоналізація сімейного бізнесу: сутність процесу та чинники впливу. *Економіка і організація управління*, 2 (30), 84-91.
- Solonenko, Y. V. (2019). Організаційно-економічний механізм управління підприємствами сімейного бізнесу. *Автореферати та анотації дисертацій*.
- Solonenko, Y. (2020). Сімейний бізнес як наукова дисципліна: інтелектуальна траєкторія становлення та розвитку. *Економіка і організація управління*, (1 (37)), 126-138.

- Solonenko, Y. (2021). Сімейний бізнес: порівняння з несімейним, ключові відмінності та особливості функціонування. *Галицький економічний вісник*, 4(71), 140–150.
- Sonnenfeld J. A. & Spence, P.L.(1989) *The Parting Patriarch of a Family Firm* 2(4), P. 355-375.
- Sten J.(2006) *Transfer of family business to non-family buyers. The selling business family perspective*. Helsingfors :Edita Prima Ltd.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1992). On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review*. 1, 43-62.
- Tagiuri R., & Davis J.(1996) Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*. 9(2) 199-208.
- Yu, A., Lumpkin, G., & Sorenson R.(2011) The Landscape of Family Business Outcomes: A Summary and Numerical Taxonomy of Dependent Variables. Entrepreneurship Faculty Publications. *Family Business Review*. 25 (1), 33–57.
- Zellweger, T., Sieger, P., & Halter, F. (2013). Family business success and succession planning: The role of cultural context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1281–1303.
- Zhang, J., & Liu, Y. (2011). Antecedents of work-family conflict: Review and prospect. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 93.

## ДОДАТКИ

### Анкета для учасників тренінгу

1. Оцініть свою задоволеність ефективністю командної роботи:
  - 1 - Зовсім незадоволений
  - 2 - Дуже незадоволений
  - 3 - Скоріше незадоволений
  - 4 - Нейтрально
  - 5 - Скоріше задоволений
  - 6 - Дуже задоволений
  - 7 - Абсолютно задоволений
2. Оцініть свою задоволеність швидкістю виконання задач Вашою командою:
  - 1 - Зовсім незадоволений
  - 2 - Дуже незадоволений
  - 3 - Скоріше незадоволений
  - 4 - Нейтрально
  - 5 - Скоріше задоволений
  - 6 - Дуже задоволений
  - 7 - Абсолютно задоволений
3. Оцініть свою задоволеність ефективністю продажів вашого бізнесу:
  - 1 - Зовсім незадоволений
  - 2 - Дуже незадоволений
  - 3 - Скоріше незадоволений
  - 4 - Нейтрально
  - 5 - Скоріше задоволений
  - 6 - Дуже задоволений
  - 7 - Абсолютно задоволений
4. Оцініть кількість конфліктів у вашій команді:

- 1 - Майже відсутні
- 2 - Дуже мало
- 3 – Мало
- 4 – Помірно
- 5 – Багато
- 6 - Дуже багато
- 7 - Дуже багато або конфлікти є постійно

### **2.3. МЕТОДИКА «КОГНІТИВНІ ОСОБЛИВОСТІ СУБ'ЄКТИВНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ (КОСБ-3)»**

**(О. КАЛЮК, О. САВЧЕНКО)**

(Савченко, О., & Калюк, О. (2022). Методика діагностики когнітивних аспектів суб'єктивного благополуччя особистості. Організаційна психологія. Економічна психологія, 1 (25), 89-101. <https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.10>)

#### ***Загальна характеристика методики:***

Методика «КОСБ-3», розроблена українськими дослідниками О. Савченко, О. Калюк, призначена для вимірювання когнітивних аспектів суб'єктивного благополуччя. Методика містить 20 тверджень, що оцінюються за 5-ти бальною шкалою. Вона включає 3 субшкали, які дозволяють виміряти три незалежні аспекти задоволеності життя, а саме: «Задоволеність власним життям», «Невдоволеність собою і розчарування в житті» та «Задоволеність відносинами з іншими».

#### ***Інструкція для учасників опитування:***

Оцініть ступінь вашої згоди на наведені нижче твердження

## Текст опитувальника:

| №   | Твердження                                                                    | Повністю не погоджуюсь | Частково не погоджуюсь | Важко визначитись | Частково погоджуюсь | Повністю погоджуюсь |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| 1.  | Моє життя майже у всьому відповідає моєму ідеальному уявленню                 |                        |                        |                   |                     |                     |
| 2.  | Вважаю себе щасливою людиною                                                  |                        |                        |                   |                     |                     |
| 3.  | Мої стосунки з батьками я можу охарактеризувати як підтримуючі та довірливі   |                        |                        |                   |                     |                     |
| 4.  | Мої умови життя сприяють задоволенню всіх актуальних потреб                   |                        |                        |                   |                     |                     |
| 5.  | Мене влаштовує якість мого життя                                              |                        |                        |                   |                     |                     |
| 6.  | В моєму житті чітко виокремлюються білі та чорні смуги                        |                        |                        |                   |                     |                     |
| 7.  | Я дратуюсь, коли витрачаю даремно свій вільний час                            |                        |                        |                   |                     |                     |
| 8.  | Я би хотів кардинально змінити коло свого спілкування                         |                        |                        |                   |                     |                     |
| 9.  | Моє повсякденне життя я можу охарактеризувати як цілком безпечне та комфортне |                        |                        |                   |                     |                     |
| 10. | Мені подобається те, чим я займаюсь в даний період життя                      |                        |                        |                   |                     |                     |
| 11. | Я часто відчуваю, що близькі люди слабо розуміють мене та мої бажання         |                        |                        |                   |                     |                     |

|     |                                                                                             |  |  |  |  |  |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 12. | Я завжди можу розраховувати на підтримку друзів та рідних                                   |  |  |  |  |  |
| 13. | Я можу сказати про себе, що я цілком задоволений своїм життям                               |  |  |  |  |  |
| 14. | Я можу сказати, що мої стосунки з друзями та рідними є щирими, без приховування чого-небудь |  |  |  |  |  |
| 15. | Я би не хотів нічого змінювати у своєму житті                                               |  |  |  |  |  |
| 16. | Відчуваю дуже сильну невдоволеність собою, коли не отримую того, до чого прагну             |  |  |  |  |  |
| 17. | Іноді люди використовують мене для досягнення власних цілей                                 |  |  |  |  |  |
| 18. | Моє життя є кращим, ніж в більшості моїх знайомих                                           |  |  |  |  |  |
| 19. | Переживаю спустошення, коли бачу, що хтось перемагає мене в чомусь                          |  |  |  |  |  |
| 20. | Я не завжди можу спрогнозувати реакцію оточуючих на мої дії                                 |  |  |  |  |  |

*Обробка та інтерпретація результатів:*

*Ключ для обробки:*

| №                                     | Шкала                                        | Прямі твердження        | Зворотні твердження |
|---------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------|---------------------|
| 1                                     | Задоволеність власним життям                 | 1, 2, 5, 10, 13, 15, 18 | –                   |
| 2                                     | Невдоволеність собою та розчарування в житті | 6, 7, 16, 17, 19, 20    | –                   |
| 3                                     | Задоволеність відносинами з іншими           | 3, 4, 9, 12, 14         | 8, 11               |
| Загальний рівень задоволеності життям |                                              | $ЗР = Ш1 + Ш3 - Ш2$     |                     |

Примітка: За прямою шкалою бали нараховуються так: 5 балів – «повністю погоджуюсь», 4 – «частково погоджуюсь», 3 – «важко визначитись», 2 – «частково не погоджуюсь», 1 – «повністю не погоджуюсь».

За зворотною шкалою: 1 бал – «повністю погоджуюсь», 2 – «частково погоджуюсь», 3 – «важко визначитись», 4 – «частково не погоджуюсь», 5 – «повністю не погоджуюсь».

### Тестові норми за шкалами методики «КОСБ-3»

| Станайн | Шкали                        |                                             |                                    |                                | Рівень індивідуального результату |
|---------|------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
|         | Задоволеність власним життям | Невдоволеність собою і розчарування в житті | Задоволеність відносинами з іншими | Загальний рівень задоволеності |                                   |
| 1       | ≤13                          | ≤11                                         | ≤16                                | ≤10                            | Низький рівень                    |
| 2       | 14–16                        | 12–13                                       | 17–19                              | 11–18                          |                                   |
| 3       | 17–19                        | 14–16                                       | 20–22                              | 19–23                          |                                   |
| 4       | 20–22                        | 17–18                                       | 23–26                              | 24–28                          | Середній рівень                   |
| 5       | 23–25                        | 19–20                                       | 27–28                              | 29–33                          |                                   |
| 6       | 26–28                        | 21–22                                       | 29–30                              | 34–38                          |                                   |
| 7       | 29–30                        | 23–24                                       | 31–32                              | 39–43                          | Високий рівень                    |
| 8       | 31                           | 25–27                                       | 33                                 | 44–47                          |                                   |
| 9       | 32–35                        | 28–30                                       | 34–35                              | 48–50                          |                                   |

*Інтерпретація значень за шкалами методики «КОСБ-3»:*

*Шкала «Задоволеність власним життям»:*

Високі значення свідчать про те, що людина задоволена тим, що наразі відбувається в її житті, умовами життя і немає потреби щось змінювати, адже високо оцінює продуктивність своєї діяльності. Результати, які вона отримує, відповідають її уявленням про ідеал; порівнюючи себе з іншими людина відчуває свої переваги. Низькі значення за цією шкалою свідчать про те, що ця людина невдоволена умовами свого життя, оцінює життя як нікчемне, а сфера її діяльності є непривабливою для неї. У житті такої людини завжди відчувається негативне налаштування до певних справ та подій, оскільки вона ставить себе нижче, ніж оточуючих, вважає свій стан далеким від ідеального, проявляє невпевненість в успіху.

Шкала «Невдоволеність собою та розчарування в житті»:

Високі значення свідчать про те, що людина відчуває невдоволення, коли не досягає бажаного, часто відчуває спустошення через кращі досягнення інших. Вона вважає більшість людей корисливими, що підвищує рівень внутрішньої напруги, і, як наслідок, людина постійно перебуває в дратівливому стані. Вона часто відчуває роздратування стосовно даремного марнування часу. Їй також властиві ознаки категоричного мислення, що може призводити до тривожних проявів.

Низькі значення свідчать про те, що у людини майже не виникає негативних переживань, пов'язаних зі своїми досягненнями, вона не орієнтується на досягнення інших, а насолоджується досягнутим. Вона реалістично оцінює власні ресурси, що дає можливість із задоволенням і вчасно досягати поставлені цілі.

*Шкала «Задоволеність відносинами з іншими»:*

Високі значення свідчать про те, що людина задоволена своїм колом спілкування, має людей, з якими може розділити як проблеми, так і досягнення, а у відносинах з іншими є достатньо відвертою та щирою. Така особа схильна довіряти людям, вона розраховує на підтримку оточуючих, оцінює своє коло спілкування як безпечне та надійне.

Низькі значення свідчать про те, що такій людині важко будувати довготривалі довірливі відносини з іншими і вона майже ніколи не покладається на інших. Спілкування з іншими – це скоріше вимушена обставина задля досягнення певної мети. Людина мріє про зміну кола спілкування, відчуваючи небезпеку та дискомфорт. Оточуючі сприймаються як особи, що заважають задоволенню важливих потреб, як такі, що приховують важливу інформацію.



Загальний рівень задоволеності життям: Люди з високими значеннями отримують задоволення від різних аспектів свого життя, сприймають життєві умови як комфортні та безпечні для реалізації своїх цілей та намірів. Вони високо оцінюють свої досягнення, порівнюючи їх з результатами інших. З іншими особами схильні будувати підтримуючі, довірливі та довготривалі стосунки.

Люди з низькими значеннями за шкалою загального рівня задоволеності мають високу невдоволеність своєю діяльністю, своїми досягненнями, колом спілкування, вони почувають себе некомфортно в присутності інших людей. Більшість подій, що трапляються у житті, трактуються ними негативно, вони зневірені в своїх силах, в можливості отримати допомогу та підтримку від інших, переживають розчарування життям.

### **3.5. ТЕСТ НА ОЦІНКУ САМОКОНТРОЛЮ В СПІЛКУВАННІ (М. СНАЙДЕР)**

Комунікативна підготовка співробітників правоохоронних органів: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури.)

*Загальна характеристика методики:* Методика містить 10 тверджень та дозволяє визначити рівень самоконтролю у спілкуванні.

*Інструкція для учасників опитування:*

Уважно прочитайте десять тверджень, що описують реакції на деякі ситуації. Кожне з них ви повинні оцінити як вірне або невірне стосовно себе. Якщо твердження здається вам вірним або переважно вірним, поставте поруч з порядковим номером «+», якщо невірним або переважно невірним, то «-».

*Текст опитувальника:*

| Твердження                                                                                                | «+»<br>чи «-» |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1. Мені здається важким мистецтво наслідувати звички інших людей                                          |               |
| 2. Я б, мабуть, міг зваляти дурня, щоб привернути увагу або потішити оточуючих                            |               |
| 3. З мене міг би вийти непоганий актор                                                                    |               |
| 4. Іншим людям іноді здається, що я переживаю щось більш глибоко, ніж це є насправді                      |               |
| 5. У компанії я рідко опиняюся в центрі уваги                                                             |               |
| 6. У різних ситуаціях і в спілкуванні з різними людьми я часто поведжуся абсолютно по-різному             |               |
| 7. Я можу відстоювати тільки те, в чому я щиро переконаний                                                |               |
| 8. Щоб досягти успіху в справах і в стосунках з людьми, я намагаюся бути таким, яким мене очікують бачити |               |
| 9. Я можу бути дружелюбним з людьми, яких я не виношу                                                     |               |
| 10. Я не завжди такий, яким здаюся                                                                        |               |

*Обробка та інтерпретація результатів:*

1 бал – нараховується за відповідь «-» на 1, 5 і 7 питання і за відповідь «+» на всі інші. Підраховується сума балів.

0–3 бала – низький комунікативний контроль. Ваша поведінка стійка, і ви не вважаєте за потрібне змінюватися залежно від ситуацій. Ви здатні до щирого саморозкриття в спілкуванні. Деякі вважають вас «незручним» у спілкуванні внаслідок вашої прямолінійності.

4–6 балів – середній комунікативний контроль, ви щирі, але не стримані в своїх емоційних проявах, зважаєте в своїй поведінці на оточуючих.

7–10 балів – високий комунікативний контроль. Ви легко входите в будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміну ситуації, добре її відчуваєте і навіть в змозі передбачити враження, яке ви справите на оточуючих.

### **3.1. ОПИТУВАЛЬНИК «ВИЗНАЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ТИПІВ ЗАЛЕЖНО ВІД СТУПЕНЯ ОПТИМІЗМУ ТА АКТИВНОСТІ (ЕНЕРГІЙНОСТІ) ОСОБИСТОСТІ»**

(Карамушка, Л. М. (Ред.). (2008). Технологія психологічної підготовки персоналу організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій. Навч. посіб. Київ: Наук. світ.)

*Загальна характеристика методики:*

Опитувальник складається з 15 питань та спрямований на визначення психологічних типів залежно від ступеня оптимізму та активності (енергійності) особистості.

*Інструкція для учасників опитування:*

Будь ласка, прочитайте наступні твердження і зазначте в аркуші для відповідей ступінь Вашої згоди / незгоди з ними. Для цього використовуйте наведені на бланку варіанти відповідей. Закресліть цифру, яка відповідає Вашій оцінці.

*Текст опитувальника:*

#### **ШКАЛА «АО»**

1. Я люблю слухати гучну музику.
2. Я думаю, буде важко досягнути моїх цілей.
3. Мені подобаються ситуації з певною часткою невизначеності, коли я не знаю, що буде зі мною далі.
4. Я люблю кидати виклик долі.
5. Доля більш несправедлива до мене, ніж до інших.
6. У мене стільки енергії, що я не можу навіть дві години проси-

діти без роботи.

7. Я менш щасливий за інших.

8. Мене дратують обережні люди.

9. Нині неможливо вірити у щось хороше.

10. Мені подобається змагатися.

11. Я легко та із задоволенням спілкуюся з особами протилежної статі.

12. Мене лякає моє майбутнє.

13. Я думаю, що в людях більше поганого, ніж хорошого.

14. Мені подобаються гострі відчуття.

15. У мене життєрадісний, піднесений настрій.

*Бланк для відповідей*

| № з/п | Ні, зовсім не згодний | Іноді це так | Звичайно (часто) | Так, я цілком згодний (завжди) |
|-------|-----------------------|--------------|------------------|--------------------------------|
| 1.    | 1                     | 2            | 3                | 4                              |
| 2.    | 1                     | 2            | 3                | 4                              |
| 3.    | 1                     | 2            | 3                | 4                              |
| 4.    | 1                     | 2            | 3                | 4                              |
| 5.    | 1                     | 2            | 3                | 4                              |
| 6.    | 1                     | 2            | 3                | 4                              |
| 7.    | 1                     | 2            | 3                | 4                              |
| 8.    | 1                     | 2            | 3                | 4                              |
| 9.    | 1                     | 2            | 3                | 4                              |

|     |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|
| 10. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. | 1 | 2 | 3 | 4 |

### *Обробка та інтерпретація результатів:*

Активність (прямі питання): 1, 3, 4, 6, 8, 10, 11, 14, 15.

Оптимізм (обернені питання): 2, 5, 7, 9, 12, 13.

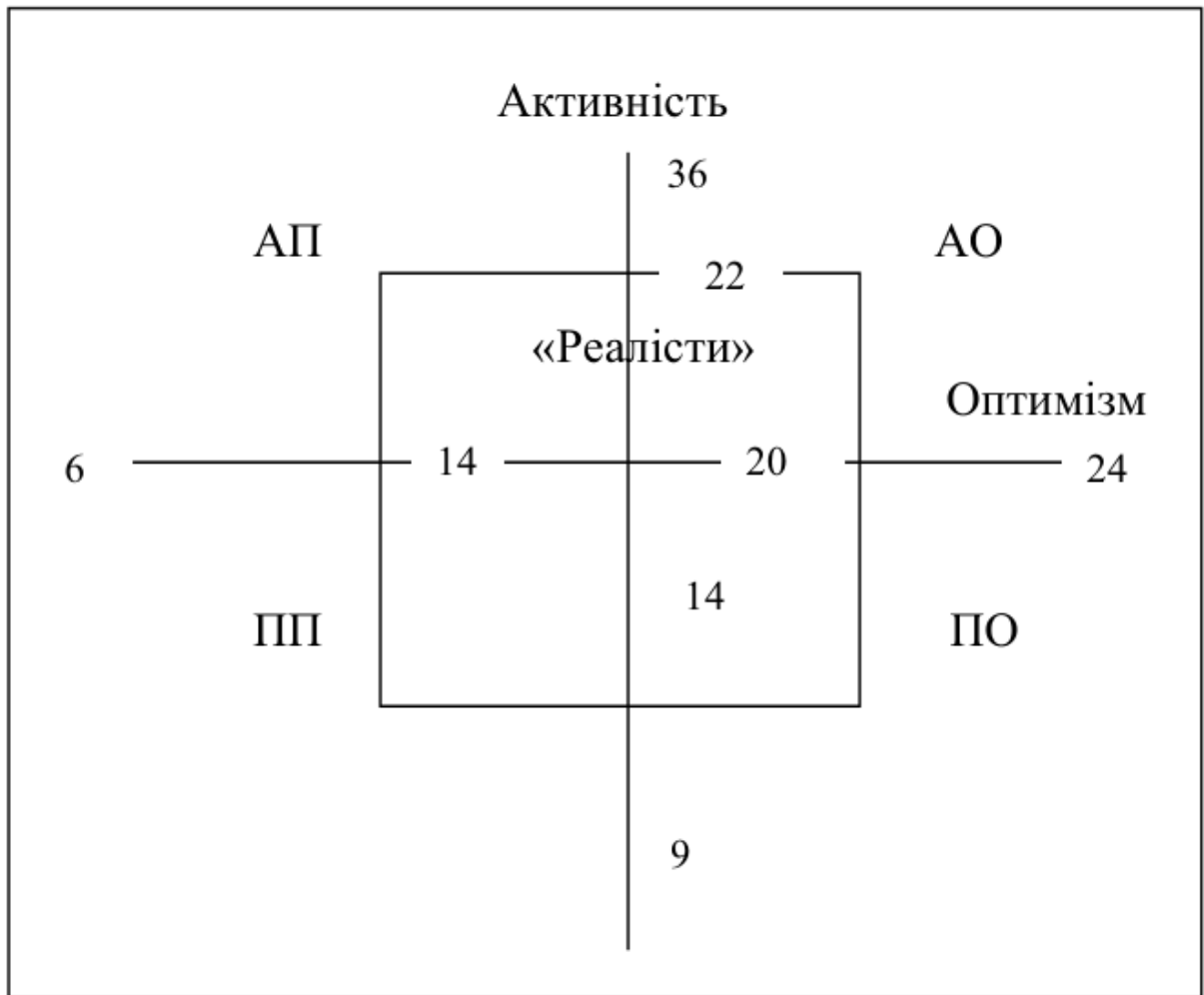
*Оптимізм* у цій методиці розуміють як схильність людини вірити у власні сили та успіх, мати переважно позитивні очікування від життя та інших людей. «Оптимісти», як правило, екстравертовані, доброзичливі та відкриті для спілкування. Протилежній категорії людей, «песимістам», притаманні сумніви у власних силах і доброзичливості інших людей, очікування своєї невдачі, прагнення уникати широких контактів, замкненість на своєму внутрішньому світові.

*Під активністю* в цьому контексті розуміють енергійність, життєрадісність, безпечність, безтурботність та схильність до ризику. Пасивність виявляється у тривожності, страху, невпевненості у собі та небажанні щось робити.

Згідно з «ключем» треба підрахувати суми балів за такими субшкалами, які співвідносяться з квадратом координатної моделі (рис. 1). Кожному квадратові відповідає певні особистісні особливості.

### *Показники психологічних типів (у балах)*

| <b>Психологічний тип</b> | <b>Оптимізм</b> | <b>Активність</b> |
|--------------------------|-----------------|-------------------|
| Реалісти («Р»)           | 14–20           | 14–20             |
| Активні оптимісти («АО») | 21–24           | 22–36             |
| Активні песимісти («АП») | 6–13            | 22–36             |
| Пасивні песимісти («ПП») | 6–13            | 9–13              |
| Пасивні оптимісти («ПО») | 21–24           | 9–13              |



**Рис. 1. Координатна модель психологічних типів особистості**

*Квадрат «Р».* «Реалісти» адекватно оцінюють актуальну ситуацію за своїми силами та можливостями і не намагаються стрибнути вище голови, задовольняючись тим, що мають. Як правило, стійкі до психологічного стресу.

*Квадрат «АО».* «Активні оптимісти» вірять у власні сили та успіх, позитивно спрямовані до майбутнього, здійснюють активні дії для того, щоб досягти бажаних цілей. Вони жваві, життєрадісні, не впадають в сум чи поганий настрій, легко та швидко відбивають удари долі, якими б вони не були тяжкими. У складних ситуаціях використовують проблемно-орієнтовані стратегії подолання стресу.

*Квадрат «ПП».* «Пасивні песимісти» – протилежна «активним оптимістам» категорія людей, котрі ні у що не вірять і нічого не здійснюють для того, щоб змінити своє життя на краще. Вони характеризуються домінуванням похмурого і пригніченого настрою, пасивністю, невірою у власні сили. У складних ситуаціях обирають стратегію уникання розв’язання проблем.

*Квадрат «АП».* «Активні песимісти», яким притаманна велика активність, але ця активність часто має деструктивний характер. Такі люди, замість того, щоб створювати нове, обирають руйнування старого. У складних ситуаціях часто використовують агресивні стратегії долаючої поведінки.

*Квадрат «ПО».* «Пасивні оптимісти», девізом яких можна вважати слова: «Все якось владнається...». Такі люди впевнені в тому, що «все буде добре», хоча не докладають до цього жодних зусиль. Вони доброзичливі, веселі і вміють навіть у поганому знаходити щось хороше, однак їх рисою є нестача активності. Вони більше сподіваються на випадок, на удачу, ніж на власні сили, схильні до пасивного очікування чи відкладення прийняття рішень.

### ТЕСТ РОЛІ В КОМАНДІ (Тест Белбіна)

**Інструкція.** Цей тест складається з 7 окремих блоків по 8 питань або тверджень, з якими ви можете погодитися або не погодитися. На кожен блок у Вас є 10 балів. Присвоювати бали можна не більше, ніж 3 м або 4 м твердженням у блоці. Якщо Ви згодні з яким-небудь твердженням на всі 100%, ви можете віддати йому всі 10 балів. При цьому одній пропозиції можна присвоювати мінімум 2 бали. Перевірте, щоб сума всіх балів по кожному блоку не перевищувала 10 балів.

## БЛОК 1. ЩО Я МОЖУ ЗАПРОПОНУВАТИ КОМАНДІ?

|    |                                                                                                                            |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10 | <i>Я думаю, що в змозі швидко сприймати та використовувати нові можливості.</i>                                            |
| 11 | <i>Я легко кооперуюсь з людьми різних типів</i>                                                                            |
| 12 | <i>Мій головний актив – продукувати нові ідеї.</i>                                                                         |
| 13 | <i>Я здатен залучати людей, які, на мою думку, можуть зробити великий вклад в досягнення командних цілей.</i>              |
| 14 | <i>Моя особиста здібність – ефективно доводити справу до кінця.</i>                                                        |
| 15 | <i>Я не уявляю собі тимчасового зниження своєї популярності, навіть якщо це приведе до збільшення прибутків.</i>           |
| 16 | <i>Зазвичай я відчуваю, що реалістичне і що дієздатне.</i>                                                                 |
| 17 | <i>Я здатен запропонувати вагомі аргументи на користь іншої лінії дій, не провокуючи при цьому упередженого ставлення.</i> |

## БЛОК 2. ЩО ХАРАКТЕРИЗУЄ МЕНЕ ЯК ЧЛЕНА КОМАНДИ?

|    |                                                                                                                                        |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 20 | <i>Я почуваю себе некомфортно на зборах та нарадах, навіть якщо вони чітко структуровані і продумано організовані.</i>                 |
| 21 | <i>Я схильний покладатися на людей, які добре вміють аргументувати свою точку зору ще до того, коли вона була всебічно обговорена.</i> |
| 22 | <i>Коли група дискутує з приводу нових ідей, я можу занадто багато говорити.</i>                                                       |
| 23 | <i>Моє особисте ставлення заважає мені підтримувати колег з ентузіазмом.</i>                                                           |
| 24 | <i>Коли потрібно зробити будь-яку справу, деякі люди вважають, що я дію агресивно і авторитарно.</i>                                   |
| 25 | <i>Я вагаюсь брати на себе лідерську роль, можливо тому, що занадто чуттєвий до почуттів та настроїв групи.</i>                        |
| 26 | <i>У мене є схильність настільки захоплюватися власними справами, що я забуваю про те, що відбувається довкола.</i>                    |
| 27 | <i>Мої колеги вважають, що я надмірно переймаюсь незначними деталями та боюсь ризику, що справа буде зроблена марно.</i>               |

## БЛОК 3. КОЛИ Я ПРАЦЮЮ З ІНШИМИ НАД ПРОЕКТОМ

|    |                                                                                                                           |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 30 | <i>Я можу добре впливати на інших людей, при цьому не здійснюючи сильного тиску.</i>                                      |
| 31 | <i>Моє „шосте чуття” підказує і застерігає мене від помилок та інцидентів, які інколи трапляються через неувважність.</i> |
| 32 | <i>В ім'я досягнення головних цілей, я готовий прискорювати події, не витрачаючи часу на обговорення.</i>                 |
| 33 | <i>Від мене завжди можна чекати чогось оригінального.</i>                                                                 |
| 34 | <i>Я завжди готовий підтримати хорошу пропозицію, яка принесе вигоду всім.</i>                                            |
| 35 | <i>Я постійно відслідковую останні ідеї та новітні досягнення.</i>                                                        |
| 36 | <i>Я думаю, що мої здібності до суджень та оцінок можуть бути значним внеском у прийняття правильних рішень.</i>          |
| 37 | <i>На мене завжди можна покластися на завершальному етапі роботи.</i>                                                     |



#### БЛОК 4. МОЄ ВІДНОШЕННЯ ТА ІНТЕРЕС ДО ГРУПОВОЇ РОБОТИ

|    |                                                                                                      |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 40 | <i>Я щиро бажаю знати своїх колег краще.</i>                                                         |
| 41 | <i>Я не боюся ні оскаржувати точку зору іншої людини, ні залишитися в меншості.</i>                  |
| 42 | <i>Зазвичай, я можу довести неконкурентоспроможність невдалої пропозиції.</i>                        |
| 43 | <i>Я вважаю, що я здатен добре виконати будь-яку функцію заради виконання спільного блага.</i>       |
| 44 | <i>Часто я уникаю очевидних рішень і приходжу замість цього до несподіваного вирішення проблеми.</i> |
| 45 | <i>Все, що я роблю, я прагну доводити до досконалості.</i>                                           |
| 46 | <i>Я готовий використовувати контакти та зв'язки поза групою.</i>                                    |
| 47 | <i>Я не відчуваю труднощів у прийнятті рішень, хоча я завжди відкритий різним точкам зору.</i>       |

#### БЛОК 5. Я ОДЕРЖУЮ ЗАДОВОЛЕННЯ ВІД РОБОТИ, ТОМУ ЩО...

|    |                                                                                         |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 50 | <i>Мені подобається аналізувати ситуації та оцінювати можливі напрями діяльності.</i>   |
| 51 | <i>Мені цікаво знаходити практичні шляхи вирішення проблеми.</i>                        |
| 52 | <i>Мені приємно відчувати, що я допомагаю створенню хороших відносин на роботі.</i>     |
| 53 | <i>Часто маю сильний вплив на рішення, що приймається.</i>                              |
| 54 | <i>Я маю відкриті, привітні відносини з людьми, які можуть запропонувати щось нове.</i> |
| 55 | <i>Я можу переконувати людей в необхідності певної лінії дій.</i>                       |
| 56 | <i>Я почуваю себе добре вдома, коли я можу приділити максимум уваги завданню.</i>       |
| 57 | <i>Я люблю працювати з будь-чим, що стимулює мою уяву.</i>                              |

#### БЛОК 6. КОЛИ ЗАВДАННЯ СКЛАДНЕ ТА НЕЗНАЙОМЕ

|    |                                                                                                                               |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 60 | <i>Я відкладаю справу на певний час та розмірковую над проблемою.</i>                                                         |
| 61 | <i>Я готовий співпрацювати з людьми, які більш позитивно і з більшим ентузіазмом відносяться до проблеми.</i>                 |
| 62 | <i>Я намагаюсь зробити завдання простішим, підшукуючи в групі людей, які можуть взяти на себе вирішення частини проблеми.</i> |
| 63 | <i>Моє вроджене почуття часу дозволяє мені витримувати терміни виконання завдання.</i>                                        |
| 64 | <i>Я вважаю, мені вдається зберегти ясність думки і спокій.</i>                                                               |
| 65 | <i>Навіть під тиском зовнішніх обставин, я не відступаю від мети.</i>                                                         |
| 66 | <i>Якщо я відчуваю, що група не прогресує, я готовий взяти лідерські обов'язки на себе.</i>                                   |
| 67 | <i>Я б розпочав дискусію з метою стимулювання появи нових думок, які сприяли б вирішенню проблеми.</i>                        |

### БЛОК 7. ПРОБЛЕМИ, ЩО ВИНΙΚАЮТЬ ПРИ РОБОТІ В ГРУПАХ

|    |  |                                                                                                                             |
|----|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 70 |  | <i>Я схильний висловлювати свою нетерпимість по відношенню до людей, які стоять на шляху розвитку прогресу (заважають).</i> |
| 71 |  | <i>Інші можуть критикувати мене за те, що я занадто аналітичний і не підключаю інтуїцію.</i>                                |
| 72 |  | <i>Моє бажання впевнитися в тому, що робота виконується з високим якісним рівнем, може інколи приводити до затримки.</i>    |
| 73 |  | <i>Мені швидко все набридає, і я покладаюсь на те, що хтось із групи стимулює мій інтерес.</i>                              |
| 74 |  | <i>Мені важко приступити до вирішення завдання, не маючи чіткої цілі.</i>                                                   |
| 75 |  | <i>Інколи мені важко пояснити та описати проблему в комплексі.</i>                                                          |
| 76 |  | <i>Я знаю, що вимагаю від інших того, що сам не можу виконати.</i>                                                          |
| 77 |  | <i>Я вагаюсь висловлювати власну думку, коли я знаходжусь в очевидній опозиції до більшості.</i>                            |

**Обробка результатів:** перенесіть свої бали з кожного блоку опитувальника в таблицю внизу. Прослідкуйте, щоб загальна сума всіх балів в підсумковому рядку була рівна 70. Якщо підсумок не рівний 70, перерахуйте, будь ласка, ще раз, десь була допущена помилка.

| Блок №   | РЕАЛІЗАТОР | КООРДИНАТОР | ТВОРЕЦЬ | ГЕНЕРАТОР<br>ІДЕЙ | ДОСЛІДНИК | ЕКСПЕРТ | ДИПЛОМАТ | ФАХІВЕЦЬ |
|----------|------------|-------------|---------|-------------------|-----------|---------|----------|----------|
| 1        | 16         | 13          | 15      | 12                | 10        | 17      | 11       | 14       |
| 2        | 20         | 21          | 24      | 26                | 22        | 23      | 25       | 27       |
| 3        | 37         | 30          | 32      | 33                | 35        | 36      | 34       | 31       |
| 4        | 43         | 47          | 41      | 44                | 46        | 42      | 40       | 45       |
| 5        | 51         | 55          | 53      | 57                | 54        | 50      | 52       | 56       |
| 6        | 65         | 62          | 66      | 60                | 67        | 64      | 61       | 63       |
| 7        | 74         | 76          | 70      | 75                | 73        | 71      | 77       | 72       |
| Підсумок |            |             |         |                   |           |         |          |          |

### РЕАЛІЗАТОР

**Характеристика.** Реалізаторам властиві практичний здоровий глузд і хороше відчуття самоконтролю і дисципліни. Вони люблять важку роботу і подолання проблем в системному режимі. Більшою мірою Реалізатори є типовими особами, чия вірність і інтерес співпадають з цінностями компанії. Вони менш сконцентровані на переслідуванні власних інтересів. Проте, їм може не вистачати спонтанності і вони можуть проявляти жорсткість і непохитність.

**Функціональність.** Вони дуже корисні для компанії завдяки своїй надійності і старанності. Вони добиваються успіху, тому що дуже працездатні і можуть чітко визначити те, що здійснимо і має відношення до справи. Говорять, що багато виконавців роблять тільки ту роботу, яку хочуть робити і нехтують завданнями, які знаходять неприємними. Реалізатори, навпаки, робитимуть те, що необхідно справі. Хороші Реалізатори часто просуваються до високих посадових позицій в управлінні завдяки своїм хорошим організаторським здібностям і компетентності в рішенні всіх важливих

## КООРДИНАТОР

**Характеристика.** Відмінною рисою Координаторів є здатність примушувати інших працювати над розподіленими цілями. Зрілий, досвідчений і упевнений, Координатор охоче роздає доручення. У міжособових відносинах вони швидко розкривають індивідуальні схильності і таланти і мудро їх використовують для досягнення мети команди. Вони не обов'язково найрозумніші члени команди, це люди з широким світоглядом і досвідом, що користуються загальною повагою команди.

**Функціональність.** Вони добре себе проявляють, знаходячись на чолі команди людей з різними навиками і характерами. Вони краще працюють спільно з колегами рівними по рангу або позиції, чим із співробітниками нижчих рівнів. Їх девізом може бути «консультація з контролем». Вони вірять, що проблему можна вирішити мирним шляхом. У деяких компаніях Координатори можуть вступати в конфлікти через різницю в поглядах з Творцями.

## ТВОРЕЦЬ

**Характеристика.** Це люди з високим рівнем мотивації, невичерпною енергією і великим прагненням до творчих та професійних звершень. Зазвичай, це яскраво виражені екстраверти, що володіють сильною

напористістю. Їм подобається кидати виклик іншим, їх мета – перемога. Їм подобається вести інших і підштовхувати до дій. Якщо виникають перепони, вони швидко знаходять обхідні шляхи. Свавільні і уперті, упевнені і напористі, вони мають схильність емоційно відповідати на будь-яку форму розчарування або краху планів. Цілеспрямовані, такі, що люблять посперечатися. Але їм часто не вистачає простого людського розуміння. Їх роль сама конкурентна в команді.

**Функціональність.** Вони, зазвичай, стають хорошими керівниками, завдяки тому, що уміють генерувати дії і успішно працювати під тиском. Вони уміють легко надихати команду, і дуже корисні в групах з різними поглядами, оскільки здатні приборкати пристрасті. Творці здатні підніматися над проблемами будь-якого роду, продовжуючи лідирувати, не зважаючи на них. Вони можуть легко провести необхідні зміни і не відмовляються від нестандартних рішень. Відповідаючи назві, вони намагаються нав'язувати групі деякі зразки або форми поведінки і діяльності. Вони є найефективнішими членами команди, здатними гарантувати позитивні дії.

## ГЕНЕРАТОР ІДЕЙ

**Характеристика.** Генератори ідей є інноваторами і винахідниками, можуть бути дуже креативними. Вони сіють зерно і ідеї, з яких проростають більшість розробок і проектів. Зазвичай вони вважають за краще працювати самотійно, відокремившись від інших членів команди, використовуючи свою уяву і часто слідуючи нетрадиційним шляхом. Мають схильність бути інтровертами і сильно реагують як на критику, так і на похвалу. Часто їх ідеї мають радикальний характер, і їм не вистачає практичних зусиль. Вони незалежні, розумні і оригінальні, але можуть бути слабкими в спілкуванні з людьми іншого рівня або напрямку.

**Функціональність.** Основна функція Генераторів ідей – створення нових пропозицій і вирішення складних комплексних проблем. Вони дуже необхідні на початкових стадіях проектів або коли проект знаходиться під

загрозою зриву. Вони зазвичай є засновниками компаній або організаторами нових виробництв. Проте, велика кількість Генераторів ідей в одній компанії може привести до контрпродуктивності, оскільки вони мають тенденцію проводити час, укріплюючи свої власні ідеї і вступаючи один з одним в конфлікт.

## **ДОСЛІДНИК**

**Характеристика.** Дослідники - часто ентузіасти і яскраві екстраверти. Вони уміють спілкуватися з людьми в компанії і за її межами. Вони народжені для ведення переговорів, дослідження нових можливостей і налагодження контактів. Хоча і не будучи генераторами оригінальних ідей, вони дуже легко підхоплюють ідеї інших і розвивають їх. Вони дуже легко розпізнають, що є в наявності і що ще можна зробити. Їх зазвичай дуже тепло приймають в команді завдяки їх відкритій натурі. Вони завжди відкриті і допитливі, готові знайти можливості у всьому новому. Але, якщо вони не стимулюються іншими, їх ентузіазм швидко знижується.

**Функціональність.** Вони дуже добре реагують і відповідають на нові ідеї і розробки, можуть знайти ресурси і поза групою. Вони самі відповідні люди для установки зовнішніх контактів і проведення подальших переговорів. Вони уміють самостійно думати, отримуючи інформацію від інших.

## **ЕКСПЕРТ**

**Характеристика.** Це дуже серйозні і передбачливі люди з природженим імунітетом проти надмірного ентузіазму. Повільні в ухваленні рішення, віддають перевагу добре все обдумати. Вони здатні критично мислити. Вони уміють бути проникливими в думках, беручи до уваги всі чинники. Експерти рідко помиляються.

**Функціональність.** Експерти найбільш підходять для аналізу проблем і оцінки ідей і пропозицій. Вони добре уміють зважувати всі «за і проти»

запропонованих варіантів. В порівнянні з іншими, Експерти здаються черствими, занудними і надмірно критичними. Деякі дивуються, як їм вдається стати керівниками. Проте багато Експертів займають стратегічні пости і досягають успіху на посадах вищого рангу. Дуже рідко успіх або зрив справи залежить від ухвалення квапливих рішень. Це ідеальна «сфера» для Експертів, людей, які рідко помиляються і, врешті-решт, виграють.

## ДИПЛОМАТ

**Характеристика.** Це люди, що користуються найбільшою підтримкою команди. Вони дуже ввічливі і товариські. Вони уміють бути гнучкими і адаптуватися до будь-якої ситуації і різних людей. Дипломати дуже дипломатичні і сприйнятливі. Вони уміють слухати інших і співпереживати, дуже популярні в команді. У роботі вони покладаються на чутливість, але можуть зіткнутися зі складністю при ухваленні рішень в термінових і невідкладних ситуаціях.

**Функціональність.** Роль Дипломатів полягає в запобіганні міжособових проблем, що з'являються в команді, і тому це дозволяє ефективно працювати всім її членам. Уникаючи проблем, вони йтимуть довгою дорогою, ради того, щоб обійти їх стороною. Вони не часто стають керівниками, тим більше, якщо їх безпосередній начальник підкоряється Творцеві. Це створює клімат, в якому дипломатія і сприйнятливість людей цього типу є справжньою знахідкою для команди, особливо при управлінському стилі, де конфлікти можуть виникати і повинні штучно присікатися. Такі люди як керівники не представляють загрозу ні для кого і тому завжди бажані для підлеглих. Дипломати служать свого роду «мастилом» для команди, а люди в такій обстановці співпрацюють краще.

## ВИКОНАВЕЦЬ

**Характеристика.** Володіють величезною здатністю доводити справу до завершення і звертати увагу на деталі. Вони ніколи не починають те, що не можуть

довести до кінця. Вони мотивуються внутрішніми переживаннями, хоча часто зовні виглядають спокійними і незворушними. Представники цього типу часто є інтровертами. Їм зазвичай не потрібне стимулювання із зовні. Вони не терплять випадковостей. Не схильні до делегування, вважають за краще виконувати завдання самостійно.

**Функціональність.** Є незамінними в ситуаціях, коли завдання вимагають сильної сконцентрованості і високого рівня акуратності. Вони несуть відчуття терміновості і невідкладності в команду і добре проводять різні мітинги. Добре справляються з управлінням, завдяки своєму прагненню до вищих стандартів, своєї акуратності, точності, уваги до деталей і уміння завершувати розпочату справу

## **ФАХІВЕЦЬ**

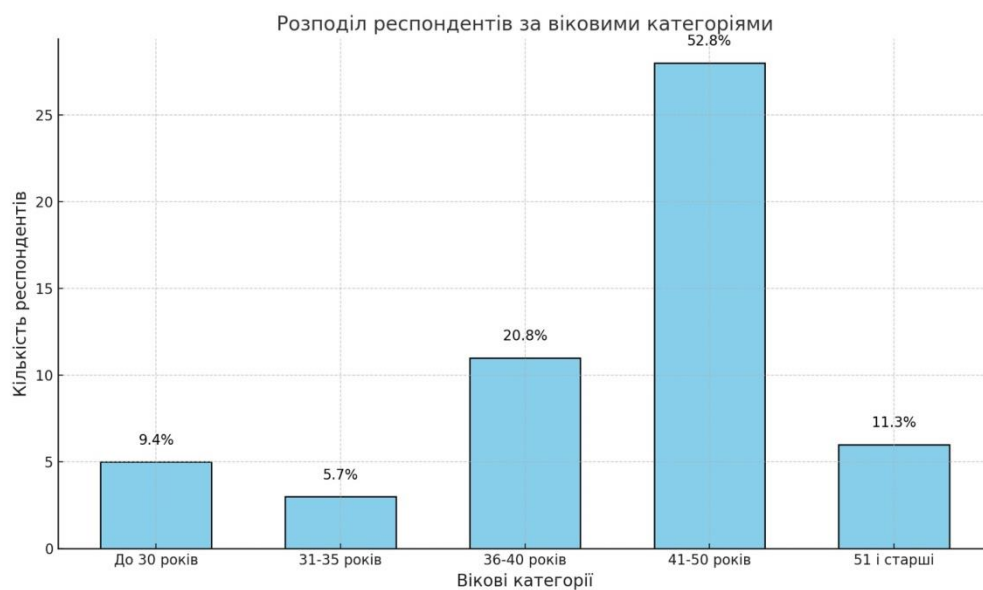
**Характеристика.** Це особи, які пишаються придбаними технічними навиками і уміннями у вузькій сфері. Їх пріоритетами є надання професійних послуг, сприяння і просування в своїй сфері діяльності. Проявляючи професіоналізм у своєму предметі, вони рідко цікавляться справами інших. Можливо, вони стануть експертами, слідуючи своїм стандартам і працюючи над вузьким колом специфічних проблем. Взагалі, небагато людей, беззастережно відданих своїй справі і прагнучих стати першокласними фахівцями.

**Функціональність.** Фахівці грають свою специфічну роль в команді завдяки своїм рідкісним навикам, на яких і базується сервіс або виробництво компанії. Будучи керівниками, вони користуються пошаною, оскільки знають набагато більше про свій предмет, чим хто-небудь ще і зазвичай вимушені ухвалювати рішення, спираючись на свій глибокий досвід.

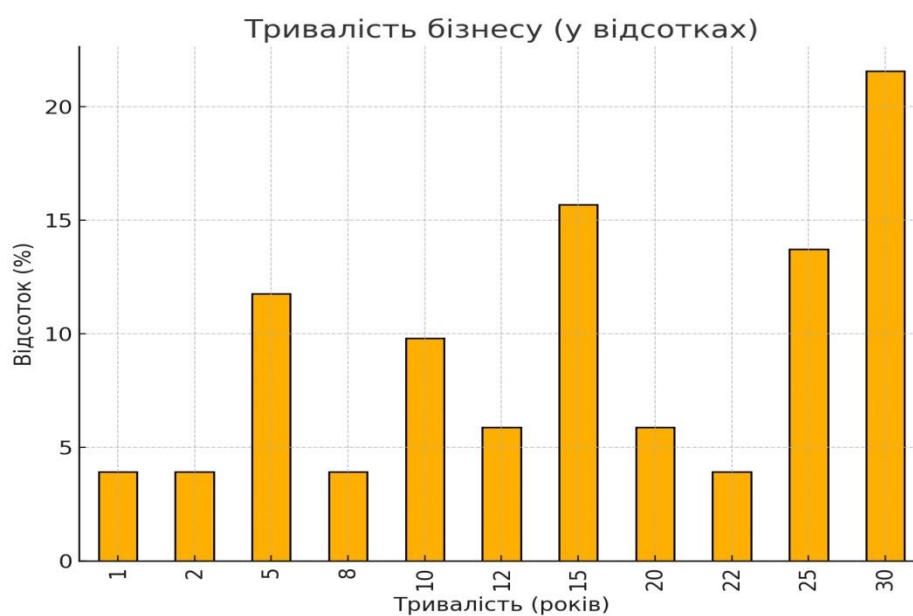
## РОЛІ В КОМАНДІ ПО БЕЛБІНУ

| РОЛІ І ОПИС ВКЛАДУ В РОБОТУ КОМАНДИ                                                                                                  | МОЖЛИВІ СЛАБКІ СТОРОНИ                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Генератор ідей:</b> креативність, уява, своєрідність, незвичайність, вирішує складні завдання.                                    | Ігнорує випадковості, надзвичайно зайнятий, щоб ефективно обмінюватися інформацією. |
| <b>Дослідник:</b> екстраверт, ентузіазт, компанійський. Не втрачає нагоди розширити коло контактів та сфер впливу.                   | Надмірний оптимізм. Втрата інтересу, якщо зникає першопочатковий ентузіазм.         |
| <b>Координатор:</b> зрілість, впевненість, хороший керівник. Пояснює цілі, стимулює прийняття рішення, делегує повноваження.         | Часто сприймається як маніпулятор, розвантажує персональну роботу.                  |
| <b>Творець:</b> пошук, динамічність, подолання тиску. Напористість і сміливість в подоланні перешкод.                                | Схильність до провокацій. Принижує почуття інших людей.                             |
| <b>Експерт:</b> поміркованість, стратегія, проникливість. Бачить всі можливості. Вміє дати точну та об'єктивну оцінку.               | Брак напористості, невміння надихати інших.                                         |
| <b>Дипломат:</b> співпраця, м'якість, сприйнятливність, дипломатія. Вміє слухати, будувати і попереджувати протиріччя.               | Нерішучість в суперечливих ситуаціях.                                               |
| <b>Реалізатор:</b> дисциплінованість, надійність, консерватизм, практичність. Перетворює ідеї в практичні дії.                       | Брак гнучкості. Повільно реагує на нові можливості.                                 |
| <b>Виконавець:</b> старанність, клопітливність, добросовісність, скрупульозність. Знаходить помилки та недоліки, виконує все вчасно. | Схильний до надмірної тривоги. Неохоче делегує повноваження.                        |
| <b>Фахівець:</b> цілеспрямованість, відданість своїй справі. Надає знання та вміння зі специфічних                                   | Робить вклад лише у вузькій сфері. Надзвичайно зосереджений на технічному           |

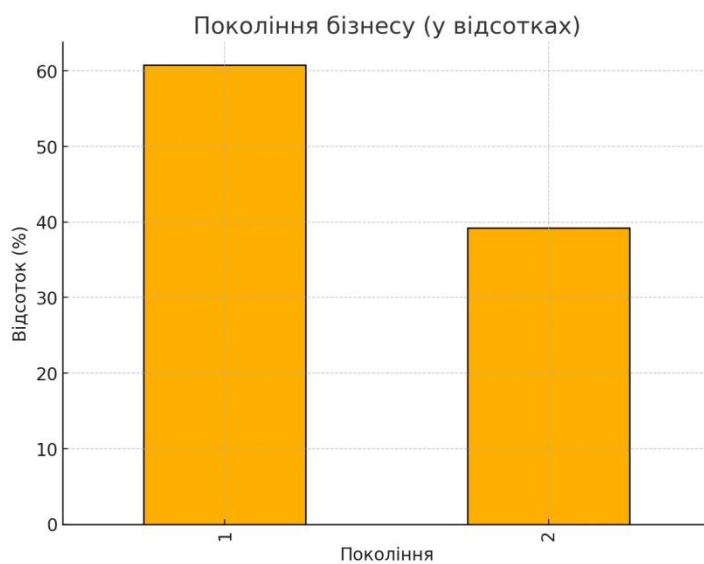




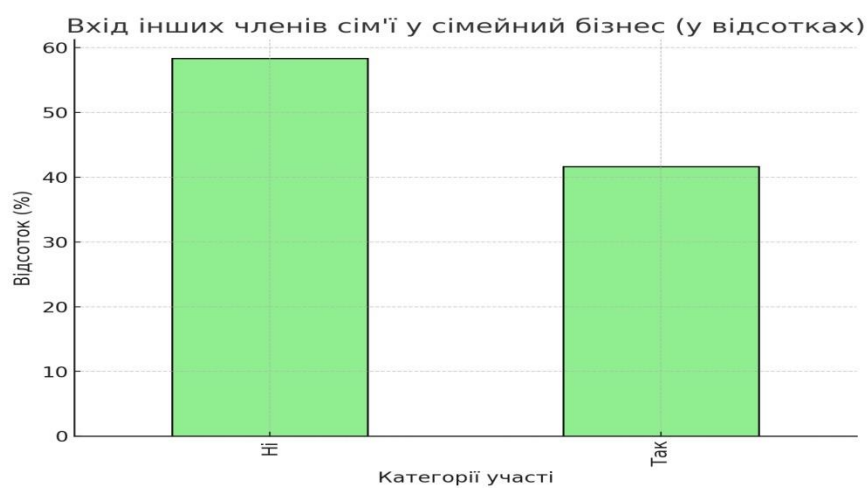
**Рис Вік респондентів**



**Рис Тривалість бізнесу**



**Рис Покоління бізнесу**



**Рис категорія участі**