

**Р. А. Калениченко,
А. С. Коханець,
О. О. Нежинська**

ПСИХОЛОГІЯ БІЗНЕСУ



ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Р. А. Калениченко,
А. С. Коханець,
О. О. Нежинська

ПСИХОЛОГІЯ БІЗНЕСУ

Навчальний посібник

Ірпінь
2023

УДК 159.98:658(075.8)

ББК 88.4я73

К 17

Публікується за рішенням Вчених рад Державного податкового університету (протокол № 6 від 24.11.2022 р.)

Рецензенти:

Осьодло В. І., д-р. психол. наук, професор, заслужений працівник освіти України, начальник Гуманітарного інституту Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського;

Миронець С. М., д-р психол. наук, доцент, завідувач кафедри психології Державного торговельно-економічного університету;

Канищур І. Г., канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління Державного податкового університету.

Автори:

Калениченко Р. А. (2.1–2.6, 4.1–4.4, 6.1–6.2, 8.1, 8.3–8.4, додатки 1–11);
Коханець А. С. (1.3, 6.3, 8.2); **Нежинська О. О.** (1.1–1.2, 1.4, 3.1–3.3, 5.1–5.4, 7.1–7.4, перелік питань до підсумкового контролю, глосарій, додатки 12–15).

Калениченко Р. А.

К 17

Психологія бізнесу : навч. посібник / Р. А. Калениченко, А. С. Коханець, О. О. Нежинська. – Ірпінь : Державний податковий університет, 2023. – 270 с.
ISBN 978-966-337-674-5

У навчальному посібнику розкрито особливості психології бізнесу, визначено його зміст, структуру та психологічні компоненти, місце і роль психологічної підготовки та готовності у професійному становленні психологів, психологічні аспекти ефективної бізнес-діяльності. Здійснено, зокрема, психологічний аналіз управління, розглянуто психологічні проблеми особистості в бізнесі, розкрито комунікативні процеси в діяльності бізнесмена, представлено психологічні особливості успішної бізнес-діяльності, включено персонал-технології у психології бізнесу, які можна використовувати у різних управлінських ситуаціях, подано психологічні основи успішних продажів. Описано також особливості психологічної допомоги суб'єктам бізнесу. Надано загальну характеристику та висвітлено психологічну культуру й етику бізнесу.

Призначено для здобувачів вищої освіти спеціальності 053 «Психологія». Навчальний посібник «Психологія бізнесу» буде вагомим помічником для тих, хто прагне оволодіти основами психологічних знань у напрямі сфери бізнесу, практично пізнати себе та інших, застосувати певні психологічні методики, знати правила ведення ділової бесіди й особливості комунікації та поведінки в різноманітних ситуаціях. Посібник призначений для використання в роботі бізнесменів і підприємців, а також буде корисним для викладачів закладів вищої освіти, студентів-випускників, психологів, соціологів, учителів загальноосвітніх закладів, ліцеїв, коледжів, керівників усіх рівнів, які працюють з людьми, а також для тих, хто цікавиться проблемами побудови професійної траєкторії особистості.

УДК 159.98:658(075.8)

ББК 88.4я73

© Калениченко Р. А., Коханець А. С.,
Нежинська О. О., 2023

ISBN 978-966-337-674-5

© Державний податковий університет, 2023

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	6
-----------------------	----------

РОЗДІЛ 1. ПСИХОЛОГІЯ БІЗНЕСУ ЯК МІЖДИСЦИПЛІНАРНА НАУКА

Тема 1. Психічні явища в діяльності бізнесмена	11
1.1. Структура психіки людини	11
1.2. Пізнавальні процеси в діяльності бізнесмена	18
1.3. Мотивація бізнес-діяльності	22
1.4. Психологія діяльності	26
<i>Завдання для самостійної роботи.....</i>	<i>32</i>
<i>Запитання для самоперевірки</i>	<i>33</i>
<i>Список рекомендованих джерел</i>	<i>33</i>
 Тема 2. Проблема особистості в бізнесі	35
2.1. Психологія особистості	35
2.2. Особистісні якості бізнесмена	43
2.3. Поняття про темперамент і його фізіологічні основи	47
2.4. Характер, його сутність і структура	51
2.5. Поняття про здібності та їх класифікація	54
2.6. Спрямованість особистості бізнесмена	55
<i>Завдання для самостійної роботи.....</i>	<i>56</i>
<i>Запитання для самоперевірки</i>	<i>57</i>
<i>Список рекомендованих джерел</i>	<i>58</i>

РОЗДІЛ 2. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОЇ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ

Тема 3. Комунікативні процеси в діяльності бізнесмена	59
3.1. Мова і мовлення	59
3.2. Психологія спілкування бізнесмена	61
3.3. Управління конфліктними ситуаціями	66
<i>Завдання для самостійної роботи.....</i>	<i>72</i>
<i>Запитання для самоперевірки</i>	<i>73</i>
<i>Список рекомендованих джерел</i>	<i>73</i>

Тема 4. Психологічні особливості	
успішної бізнес-діяльності	75
4.1. Способи досягнення успіху в бізнесі	75
4.2. Психологічні аспекти прийняття рішень	81
4.3. Фактори, які перешкоджають успіху бізнес-діяльності, і їх нейтралізація	86
4.4. Психологічні основи протидії обману в бізнесі	89
<i>Завдання для самостійної роботи</i>	<i>101</i>
<i>Запитання для самоперевірки</i>	<i>102</i>
<i>Список рекомендованих джерел</i>	<i>102</i>
 Тема 5. Персонал-технології у психології бізнесу	 104
5.1. Психологія управління та людський чинник у бізнесі	104
5.2. Основні управлінські функції	111
5.3. Формування команди в бізнесі	122
5.4. Формування корпоративної культури	128
<i>Завдання для самостійної роботи</i>	<i>130</i>
<i>Запитання для самоперевірки</i>	<i>131</i>
<i>Список рекомендованих джерел</i>	<i>131</i>
 Тема 6. Психологічні основи успішних продажів	 133
6.1. Комунікативний аспект продажів	133
6.2. Системний підхід до процесу продажів	137
6.3. Психологічні аспекти реклами	143
<i>Завдання для самостійної роботи</i>	<i>154</i>
<i>Запитання для самоперевірки</i>	<i>154</i>
<i>Список рекомендованих джерел</i>	<i>155</i>
 Тема 7. Психологічна допомога суб'єктам бізнесу	 156
7.1. Тайм-менеджмент	156
7.2. Стрес бізнесмена	163
<i>Завдання для самостійної роботи</i>	<i>167</i>
<i>Запитання для самоперевірки</i>	<i>168</i>
<i>Список рекомендованих джерел</i>	<i>168</i>

Тема 8. Психологічна культура та етика бізнесу	170
8.1. Культура та етика бізнес-діяльності	170
8.2. Діловий етикет як основа поведінки у бізнес-середовищі.....	185
8.3. Гендерні відмінності у підприємництві	188
8.4. Організаційна поведінка в міжнародному бізнесі	192
<i>Завдання для самостійної роботи.....</i>	<i>196</i>
<i>Запитання для самоперевірки</i>	<i>196</i>
<i>Список рекомендованих джерел</i>	<i>197</i>
 ПЕРЕЛІК ЗАПИТАНЬ	
ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ	198
 ГЛОСАРІЙ	202
 СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	214
 ДОДАТКИ.	
МЕТОДИКИ ДОСЛІДЖЕННЯ РІЗНИХ АСПЕКТІВ	
У ПСИХОЛОГІЇ БІЗНЕСУ	219

ПЕРЕДМОВА

Психологія бізнесу – молода галузь психології, яка активно формується, виникла на стику декількох гуманітарних дисциплін (психологія, соціологія, економіка) під впливом як нових теоретичних і практичних завдань, що стоять перед сучасною психологією, так і розвитку соціально-економічних аспектів суспільства, що вимагають психологічного осмислення. Як і інші розділи психології, вона спрямована на загальний предмет – психіку людини, а отже, базується на фундаментальних і прикладних підходах, що склалися в загальній, соціальній, віковій, педагогічній психології та інших традиційних галузях психології. Розвиток психології бізнесу – яскравий приклад реакції науки на нові соціально-економічні умови сучасного життя. Бізнес як невід’ємна частина нових економічних відносин вимагає від свого суб’єкта інколи сильної напруженості, безперервного самовдосконалення, вміння вибудовувати потрібні відносини й управляти різними за чисельністю групами людей. Представники бізнесу, стикаючись з потоком проблем, потребують допомоги фахівців (консультантів, тренерів та ін.), які можуть надати допомогу як в особистісному, так і в професійному розвитку, зокрема в придбанні навичок управління людьми. Тому поява психології бізнесу відображає класичну логіку виділення нових галузей у психології, в якій основним принципом класифікації є розвиток психіки під впливом діяльності і соціуму. У цьому новому прикладному напрямі проявляється інтерес учених до психологічних проблем людей, професійно пов’язаних з бізнесом (його створенням, реалізацією, розвитком). Становлення психології бізнесу як прикладного напрямку відображає загальну логіку розвитку психології, яка так само, як і багато інших наукових галузей, відбувається декількома шляхами. Насамперед через накопичення теоретичних знань, які становлять основу науки і дозволяють, з одного боку, свідчити про умову існування внутрішнього світу особистості, з іншого – прогнозувати поведінку та розвиток людини. Водночас психологія – це і специфічна практика, пов’язана з вирішенням конкретних прикладних завдань, що виникають у процесі взаємодії людини з

різними реаліями: суспільством, соціальними інститутами, іншими людьми, професійними вимогами тощо. Ці два шляхи – теоретичний і практичний – визначають сутність психології, її місце серед інших наук і роль у системі життєдіяльності людини.

Психологія бізнесу – це сучасна галузь психологічної науки і практики, яка вивчає бізнес як цілісне багатопланове явище і спрямована на розробку практичних рекомендацій щодо інтеграції інтересів бізнесу та суспільства, підвищенню ефективності бізнес-діяльності, оптимізації взаємодії представників бізнесу та всіх зацікавлених сторін, а також наданню психологічної допомоги суб'єктам бізнесу. Це також міждисциплінарна сфера, яка заснована на єдності всіх галузей психології, насамперед психології праці, особистості, розвитку, індивідуальних відмінностей, а також соціальної, організаційної та економічної психології тощо.

Навчальна дисципліна «Психологія бізнесу» належить до навчальних дисциплін циклу загальної підготовки здобувачів вищої освіти магістерського другого рівня вищої освіти спеціальності 053 «Психологія», ОПП «Психологія. Психологія бізнесу». У навчальному посібнику представлено теоретичний і фактологічний матеріали також і для проведення лекційних занять з дисципліни «Психологія бізнесу» відповідно до робочих програм навчальної дисципліни за спеціальністю 053 «Психологія».

Метою викладання навчальної дисципліни «Психологія бізнесу» є здійснення теоретичної та практичної підготовки конкурентоспроможних фахівців, які здатні ефективно виконувати професійну діяльність у сфері бізнесу, в умовах стресу та динамічних змін, з надмірними інтелектуальними й емоційними навантаженнями.

Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни «Психологія бізнесу» є:

- ознайомити здобувачів вищої освіти з теоретичними основами психології бізнесу та підприємництва;
- сформулювати уявлення про роль особистості в бізнесових та підприємницьких процесах;
- оволодіти основами психології управління людськими ресурсами;

– знати психологічні закономірності та особливості бізнес-процесів;

– сформувати цілісне уявлення про психологію бізнес-організації як системи;

– спрямувати особистість на практичне вирішення психологічних проблем, пов'язаних із сферою бізнесу та підприємництва.

Після вивчення навчальної дисципліни «Психологія бізнесу» здобувачі освіти мають можливість:

знати: складові бізнес-діяльності, особливості бізнес-культури; основні види підприємницької діяльності; мотиви бізнес-діяльності; особливості, що сприяють і перешкоджають успіху в бізнесі; основи ефективної взаємодії та ділового етикету; національні особливості в діяльності підприємця, організаційного психолога;

вміти: розуміти механізми вибору бізнес-діяльності; визначати набір якостей, необхідних для ведення бізнес-діяльності; виявляти чинники, що сприяють і перешкоджають успіху у бізнес-діяльності; виявляти потреби потенційних клієнтів під час ведення бізнес-діяльності.

Після вивчення курсу «Психологія бізнесу» здобувачі вищої освіти повинні володіти такими компетентностями:

інтегральна:

- здатність вирішувати складні завдання і проблеми у процесі навчання та професійної діяльності у галузі психології, зокрема психології бізнесу, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій і характеризується комплексністю та невизначеністю умов і вимог;

загальні:

- цінування і повага різноманітності та мультикультурності;
- здатність розробляти й управляти проектами;

спеціальні:

- здатність здійснювати теоретичний, методологічний та емпіричний аналіз актуальних проблем психологічної науки та/або практики;

- здатність здійснювати практичну діяльність (тренінгову, психотерапевтичну, консультаційну, психодіагностичну) з використанням науково верифікованих методів та технік;

- здатність дотримуватися у фаховій діяльності норм професійної етики та керуватися загальнолюдськими цінностями;
- здатність самотійно розробляти проекти шляхом творчого застосування існуючих та генерування нових ідей;

фахові:

- здатність аналізувати й оцінювати теоретичні та практичні психологічні проблеми, що стосуються ділових організацій, з критичною інтеграцією сучасних концепцій бізнес-психології, результатів міжнародних емпіричних досліджень та передової практики;
- здатність самотійно обирати або професійно розробляти й етично застосовувати оптимальні методи чи програми психологічного втручання для розв'язання питань організації бізнесу для її успіху та розвитку;
- здатність встановлювати психологічні закономірності бізнес-діяльності та розуміти її закони.

Формулювання результатів навчання для обов'язкової навчальної дисципліни базується ***на результатах навчання***, визначених освітньо-професійною програмою, зокрема:

- здійснювати пошук, опрацювання та аналіз професійно важливих знань з різних джерел з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій;
- робити психологічний прогноз щодо розвитку особистості, груп, організацій;
- розробляти програми психологічних інтервенцій (тренінг, психотерапія, консультування тощо), провадити їх в індивідуальній та груповій роботі, оцінювати якість;
- розробляти просвітницькі матеріали й освітні програми, впроваджувати їх, отримувати зворотній зв'язок, оцінювати якість;
- доступно й аргументовано представляти результати досліджень у писемній та усній формах, брати участь у фахових дискусіях;
- оцінювати ступінь складності завдань діяльності та приймати рішення про звернення за допомогою або підвищення кваліфікації;

- вирішувати етичні дилеми з опорою на етичні принципи й загальнолюдські цінності;
- здійснювати адаптацію та модифікацію існуючих наукових підходів і методів до конкретних ситуацій професійної діяльності;
- критично оцінювати психологічні методи втручання, порівнювати їх переваги та обмеження, придатність для конкретних випадків, розробляти своє застосування з урахуванням потреб та середовища організації бізнесу;
- уміти розробляти практичні рекомендації з інтеграції інтересів бізнесу і суспільства, підвищення ефективності бізнес-діяльності, оптимізації взаємин представників бізнесу й усіх зацікавлених сторін, зокрема суспільства в цілому;
- розробляти технології психологічного супроводу бізнес-організацій, індивідуального та групового консультування, організації внутрішньоорганізаційного навчання.

За допомогу в підготовці посібника й рецензування роботи та слушні поради висловлюємо вдячність доктору психологічних наук, професору В. І. Осьодлу, доктору психологічних наук, доценту С. М. Миронцю та кандидату економічних наук, доценту І. Г. Канцур, а також за допомогу та підтримку завідувачці кафедри психології, педагогіки та соціології Державного податкового університету кандидату педагогічних наук, доценту І. О. Петуховій.

Авторський колектив

РОЗДІЛ 1

ПСИХОЛОГІЯ БІЗНЕСУ

ЯК МІЖДИСЦИПЛІНАРНА НАУКА

Тема 1. Психічні явища в діяльності бізнесмена

- 1.1. *Структура психіки людини.*
- 1.2. *Пізнавальні процеси в діяльності бізнесмена.*
- 1.3. *Мотивація бізнес-діяльності.*
- 1.4. *Психологія діяльності.*

1.1. Структура психіки людини

Психологія бізнесу – це сучасна галузь психологічної науки і практики, яка вивчає бізнес як цілісне багатопланове явище і спрямована на розробку практичних рекомендацій щодо інтеграції інтересів бізнесу та суспільства, підвищення ефективності бізнес-діяльності, оптимізації взаємодії представників бізнесу та всіх зацікавлених сторін, а також надання психологічної допомоги суб'єктам бізнесу. Це також міждисциплінарна сфера, яка заснована на єдності всіх галузей психології, насамперед психології праці, особистості, розвитку, індивідуальних відмінностей, а також соціальної, організаційної та економічної психології тощо. **Психологія бізнесу (Business Psychology)** – це міждисциплінарна галузь психологічної науки і практики, яка вивчає бізнес як багатопланове явище і спрямована на підвищення ефективності бізнес-діяльності, оптимізацію взаємодії суб'єктів бізнесу як між собою, так і з усіма зацікавленими сторонами, включаючи суспільство в цілому. Предмет психології бізнесу конкретизується відповідно до уявлень про структуру психічних явищ, яка відображена в категоріальному апараті психології. Тому варто розглянути структуру психіки людини, оскільки багато принципів психології бізнесу взяті із загальної психології, яка в цьому напрямі вивчає універсальні положення для всіх об'єктів дослідження, а також акумулює базові теорії [1; 6].

Спираючись на засади загальної психології, виділяють такі *психічні категорії (явища)*, як *психічні процеси, психічні властивості та психічні стани, а також психічні утворення та соціально-психологічні явища* (рис. 1.1).

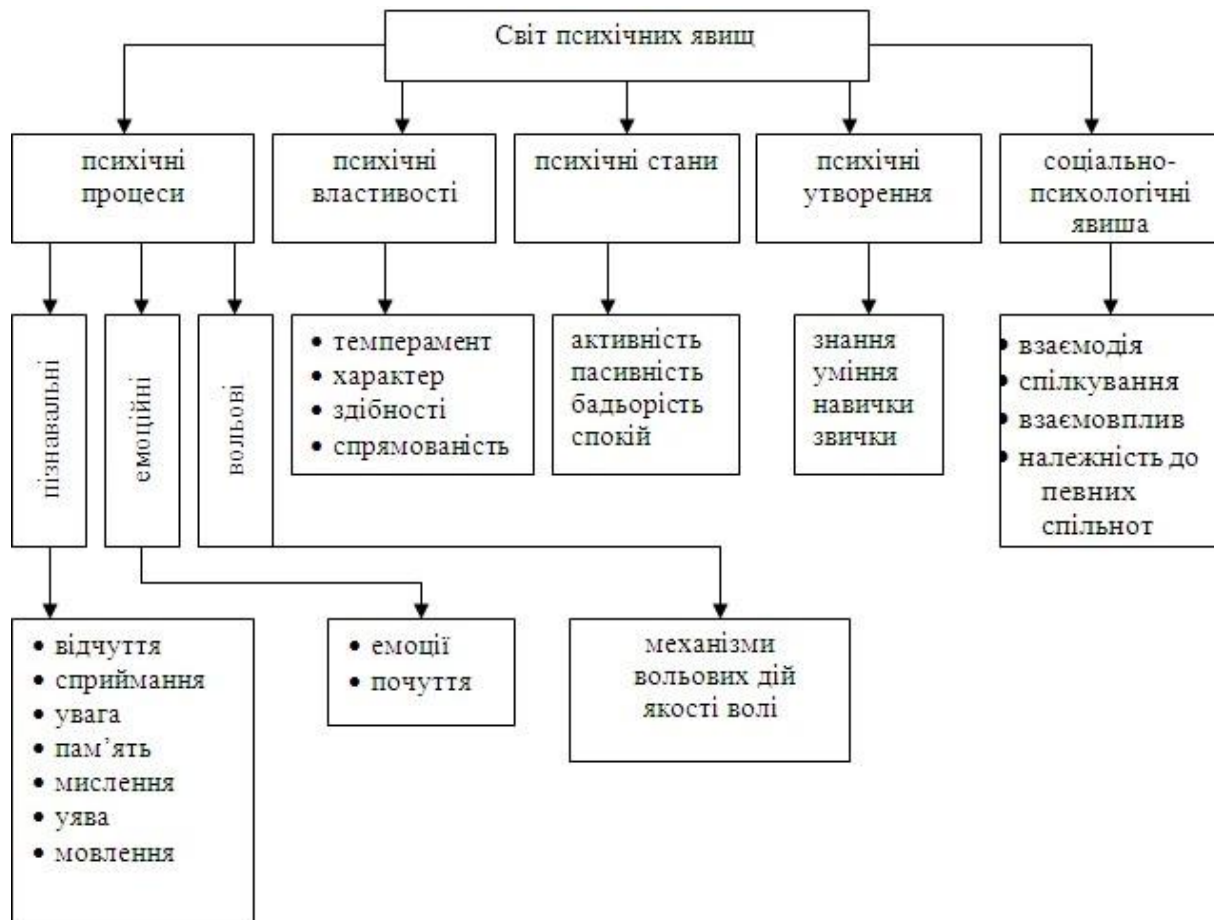


Рис. 1.1. Світ психічних явищ

1. Психічні процеси – це динамічне відображення дійсності в різних формах психічних явищ, їх постійний розвиток і формування. Психічні процеси викликаються як зовнішніми впливами, так і подразненнями нервової системи, що йдуть від внутрішнього середовища організму. Це базові явища, що забезпечують відображення, пізнання навколишнього світу, сприйняття і переробку отриманої інформації (пізнавальні) й активну взаємодію з ним (регуляторні). Усі психічні процеси можна підрозділити на *пізнавальні* (до них належать відчуття і сприйняття, уявлення і пам'ять, мислення й уява); *емоційні* (активні і пасивні переживання); *вольові* (рішення, виконання, вольове посилення та ін.). Психічні процеси забезпечують формування знань і первинну регуляцію поведінки і діяльності людини.

2. Психічні стани як тимчасові модифікації психічних процесів, які визначаються особливостями життєдіяльності, особистості та ставленням людини до них (тривога, любов, страх, афект, захоплення, напруження, спокій тощо). По суті, це на сьогодні відносно стійкий рівень психічної діяльності, який проявляється в підвищеній або зниженій активності особистості. Так, до психічних станів, наприклад, належить і стрес як неспецифічна реакція організму і відповідний стан. Існують різні підходи до класифікації станів психіки. Традиційно виділяють декілька груп психічних станів: мотиваційні (викликані потребами, бажаннями), емоційні (любов, настрій, стрес), вольові (цілеспрямованість, рішучість, наполегливість). Крім того, стани організованості свідомості (уважність, неухважність), прикордонні стани (акцентуації характеру, неврози) тощо.

3. Психічні властивості – це стійкі утворення, що забезпечують певний якісно-кількісний рівень діяльності та поведінки, типовий для певної людини. Психічні властивості особистості як типологічна модифікація психічних процесів людини притаманні людині впродовж тривалого періоду її життя. До них відносять темперамент, характер, здібності і спрямованість особистості (потреби, інтереси, світогляд, ідеали). Психічні властивості синтезуються і формують складні структурні утворення особистості, до яких необхідно віднести:

- *життєву позицію особистості* (систему потреб, інтересів, переконань, ідеалів, визначальну спрямованість, вибірковість і рівень активності людини);
- *темперамент* (систему природних властивостей особистості – рухливість, врівноваженість поведінки і тонус активності, що характеризує динамічний бік поведінки);
- *здатності* (систему інтелектуально-вольових і емоційних властивостей, визначально творчі можливості особистості);
- *характер* як систему відносин і способів поведінки. Єдність вищих психічних функцій утворює свідомість людини.

У світі психічних явищ існують також психічні утворення та соціально-психологічні явища. **Психічні утворення** – це психічні явища, які формуються у процесі набуття людиною життєвого і професійного досвіду, до змісту яких включене й особливе

поєднання знань, навичок та умінь. **Соціально-психологічні явища** – це феномени, що виникають у результаті взаємодії суб'єктів комунікативного процесу (окремих індивідів і спільностей) у певних умовах, відтворюють соціально-психологічну реальність, спонукають і регулюють поведінку людей, сприяють організації різних форм діяльності та спілкування, здійснюють обмін інформацією і переживаннями.

Свідомість – це вища, властива людині форма узагальненого відображення об'єктивних стійких властивостей і закономірностей навколишнього світу, формування у людини внутрішньої моделі зовнішнього світу, в результаті чого досягається пізнання і перетворення навколишньої дійсності. Функція свідомості полягає у формуванні цілей діяльності, в попередній уявній побудові дій і передбаченні їх результатів, що забезпечує розумне регулювання поведінки і діяльності людини. *У структуру свідомості людини входять такі елементи.*

Пізнавальні процеси – на їх основі формується сукупність знань про навколишній світ (відчуття, сприйняття, мислення, пам'ять).

Розмежування суб'єкта й об'єкта «Я» і «не Я» – самосвідомість, самопізнання і самооцінка.

Відношення до себе й оточуючого світу (почуття, емоції, переживання).

Творча складова (нові образи і поняття, за допомогою уяви, мислення й інтуїції).

Формування тимчасової картини світу (пам'ять зберігає образи минулого, уява формує моделі майбутнього).

Формування цілей діяльності.

До властивостей свідомості належать пізнання і переживання, отже, сюди включені також мислення та емоції. Основна функція мислення – виявлення об'єктивних зв'язків між явищами зовнішнього світу. Основна функція емоцій – формування суб'єктивного ставлення людини до предметів, явищ, людей. Реально існуючи в єдиному потоці свідомості, образ і думка можуть, забарвлюючись емоціями, ставати переживанням.

«Усвідомлення переживання – це завжди встановлення його об'єктивної віднесеності до причин, його викликають до об'єктів, на які воно спрямоване, до дій, якими воно може бути реалізовано» (С. Л. Рубінштейн).

Найважливіша характеристика свідомості – забезпечення цілеспрямованої діяльності людини. Починаючи з будь-якої діяльності, людина ставить перед собою певні цілі, приймає вольові рішення, координує та коригує свої дії, тобто діє *свідомо*.

Свідомість народжується в бутті, відображає буття, творить буття. Основними функціями свідомості є: а) відбивна; б) породжувальна (творчо-креативна); в) регулятивно-оцінна; г) рефлексивна.

Рефлексія – основна функція, характеризує сутність свідомості. Як об'єкт рефлексії, можуть виступати і відображення світу, і мислення про нього, і способи регуляції людиною своєї поведінки, і самі процеси рефлексії, і, нарешті, особиста свідомість людини. Завдяки рефлексії свідомості людина може дивитися на себе з точки зору інших людей.

«Свідомість, – писав Є. В. Ільєнко, – власне, тільки і виникає там, де індивід виявляється вимушеним дивитися на самого себе ніби збоку, ніби очима інших людей, тільки там, де він повинен зіставляти свої індивідуальні дії з діями іншої людини, тобто тільки в рамках спільно здійснюваної життєдіяльності».

Однією з основних характеристик свідомості є зв'язок індивідуальної свідомості із суспільством. Свідомість розвивається у людини тільки в соціальних контактах, кожна людина у ході індивідуального розвитку через оволодіння мовою долучається до спільного знання (свідомості). Виділяють два шари свідомості (В. П. Зінченко):

- 1) *буттєве (свідомість для буття)*, яке включає в себе:
 - а) біодинамічні властивості рухів, досвід дій;
 - б) чуттєві образи;
- 2) *рефлексивне (свідомість для свідомості)*, яке включає значення і сенс.

Значення – зміст суспільної свідомості, що засвоюється людиною. Це можуть бути операційні значення, предметні, вербальні значення, життєві і наукові значення (поняття). **Сенс** – суб'єктивне розуміння і ставлення до ситуації, інформації.

Особистісний сенс як важлива характеристика свідомості, на відміну від універсального «значення для всіх», фіксує, що певна подія має значення для людини особисто, відображає її досвід і значимість індивідуальної діяльності.

Потрібно перелічити *ознаки свідомості*:

- 1) обумовленість соціальними умовами;
- 2) творче перетворення дійсності;
- 3) прогнозуючий характер діяльності;
- 4) відображення світу в його істотних зв'язках і відносинах;
- 5) наявність самосвідомості.

Вінцем розвитку свідомості є формування *самосвідомості*, що дозволяє людині не тільки відображати зовнішній світ, але й, виділивши себе в цьому світі, пізнавати свій внутрішній світ, переживати його і певним чином ставитися до себе. *Основна функція самосвідомості* – зробити доступними для людини мотиви та її вчинки, дати можливість зрозуміти, якою вона є насправді, оцінити себе. Якщо оцінка виявиться незадовільною, то людина може або зайнятися самовдосконаленням, саморозвитком, або, включивши захисні механізми, витіснити ці неприємні відомості, уникаючи травмуючого впливу внутрішнього конфлікту.

Свідома діяльність людини не виключає наявності в ній несвідомого. **Несвідоме** – це сукупність психічних процесів, актів і станів, обумовлених впливами, про які людина не дає собі звіту. Залишаючись психічним, несвідоме являє собою таку форму відображення дійсності, при якій втрачається повнота, орієнтація в часі та просторі, порушується мовне регулювання поведінки. У несвідомому, на відміну від свідомості, неможливий цілеспрямований контроль людиною тих дій, які вона здійснює, а також неможлива й оцінка їх результатів. Несвідоме – це ті психічні явища і процеси, які не усвідомлюються людиною та не контролюються нею, такі як інтуїція, автоматизм, інстинкти (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Психіка людини

У сферу несвідомого також входять такі психічні явища, які виникають у сні, зворотній реакції, які викликаються не відчуттями, а реально діючими подразниками (субсенсорні, субцептивні). Так, наприклад, рухи, які в минулому були свідомими, але завдяки багаторазовому повторенню автоматизувались, стали навичками. До несвідомого належать і деякі патологічні явища, які виникають у психіці хворої людини (галюцинації, марення та ін.).

Варто зауважити, що будь-яке психічне явище (відчуття, сприйняття, пам'ять, мислення тощо) може мати несвідомий характер.

Так, існує 5 типів несвідомих явищ:

1) **передсвідомість** – інформація, яка не дійшла до свідомості (слабкі підпорогові відчуття і підсвідома пам'ять);

2) **автоматизовані процеси** – те, що раніше усвідомлювалося, але потім перейшло у підкіркові структури (автоматизовані рухи);

3) **несвідомі явища особистості:**

а) несвідомі генетичні програми (інстинкти);

б) негативні явища, витіснені зі свідомості;

в) несвідомі «випадкові дії» (описки, обмовки);

г) нав'язливі звички (жести, ритуали, рухи);

д) несвідомі програми поведінки, встановлені іншими людьми (батьківські програми, навіювання, гіпноз);

4) **особливі психічні стани** – психічні стани, які характеризуються послабленим контролем свідомості (сон, гіпноз, транс, афект);

5) **надсвідомі процеси** – високоефективні неусвідомлювальні мисленнєві процеси (інтуїція, творче натхнення).

Розуміння структури психічних явищ [1; 6] досить важливо для бізнес-психологів, оскільки дозволяє змістовно наповнити дослідницьку роботу, а також практично втілювати отримані результати. Наприклад, під час дослідження професійного самовизначення особистості в бізнесі звернення до різних психічних явищ дозволяє виділити різні сторони цієї проблеми, такі як когнітивні фактори самовизначення, вольові, емоційні механізми тощо. Опора на знання про психічні явища надає визначеність психології бізнесу і дозволяє знайти нові, відмінні від тих, що пропонуються в управлінні, шляхи вирішення проблем, що стоять перед підприємцями, керівниками та співробітниками бізнес-організацій та ін. Це можуть бути нові ідеї оптимізації бізнес-процесів з урахуванням особливостей свідомості людини, побудови типів управління та поведінки успішних керівників, розробки стратегій внутрішньо корпоративного навчання, способів активізації споживчої поведінки, методів підвищення ефективності взаємодії представників бізнесу з діловими партнерами, іншими зацікавленими сторонами і суспільством у цілому.

1.2. Пізнавальні процеси в діяльності бізнесмена

Відчуття і сприймання

Відчуття – найпростіший психічний процес, який полягає у відображенні окремих властивостей предметів і явищ під час їх безпосереднього впливу на відповідні рецептори.

Рецептори – чутливі нервові утворення, які сприймають подразнення із зовнішнього та внутрішнього середовища і генерують у відповідь електричні сигнали.

Частина рецепторів людини об'єднуються у більш складні утворення – органи чуття. У людини є орган зору, слуху, рівноваги, нюху, смаку. Деякі рецептори не об'єднуються в один орган, а розкидані на поверхні усього тіла – рецептори температурної,

больової та тактильної чутливості. Значна кількість рецепторів міститься всередині тіла: рецептори тиску, хімічного відчуття тощо.

Рецептори й органи чуттів – це єдині канали, через які мозок може отримати інформацію для наступної переробки. Усі рецептори можна розділити на дистантні, які можуть сприймати роздратування на відстані (зорові, слухові, нюхові) та контактні (смакові, тактильні, больові). У процесі куплі-продажу деяких товарів, наприклад, вимагається використання не тільки дистантних, але і контактних рецепторів. Наприклад, коли покупець хоче придбати матерію, він не тільки дивитися на неї, але й пробує на дотик. Продаючи вироби із скла і кришталю, продавець злегка постукує по них, підключає слухові рецептори покупця. Якщо покупець шукає м'який диван, то продавець пропонує присісти на нього у магазині, а якщо покупець обирає парфум – продавець пропонує понюхати його.

У психології існує поняття *абсолютного порога чутливості*. Він буває двох видів: нижній абсолютний поріг чутливості та верхній абсолютний поріг чутливості.

1. *Нижній абсолютний поріг чутливості* – найменша сила подразника, яка може викликати відчуття. Подразники, що мають менш порогову силу, не викликають відчуттів і називаються підпороговими неусвідомлюваними, проте можуть проникати у підсвідомість, визначаючи поведінку людини, а також становлячи основу її сновидінь, інтуїції, неусвідомлених потягів. Ці явища були вивчені в досліджах психолога Кастандова, який показав, що підсвідомість людини може реагувати на надто слабкі або досить короткі подразники, які не сприймаються свідомістю. Однак комерційне використання цих явищ у бізнесі є малоефективним, хоча спроби застосування властивостей підпорогових подразників здійснювалися неодноразово. Наприклад, йдеться про так званий феномен «25-го кадру» (неусвідомлюване сприйняття інформації), вставленого між кадрами нейтрального фільму.

2. *Верхній абсолютний поріг чутливості* змінює сам характер відчуттів (найчастіше на больову чутливість). Наприклад, у разі поступового збільшення температури води людина починає

сприймати не тепло, а вже біль. Те саме відбувається під час сильного звуку і тиску на шкіру. Якщо в результаті відчуття людина отримує знання про окремі властивості, якості предмета (холодне, жорсткувате, зелене), то сприйняття дає, власне, цілісний образ предмета. Для ілюстрації принципової відмінності процесу сприйняття від процесу відчуття можна згадати притчу про трьох сліпих, які гуляли у зоопарку і по одному підходили до вольєра зі слоном. Коли їх запитали потім, що таке слон, то один сказав, що він схожий на товсту мотузку, інший – що слон нагадує лист лопуха (він плоский і шорсткий), а третій повідомив, що слон нагадує високу і потужну колону. Така різноманітність описів однієї і тієї самої тварини, відповідно, полягала в тому, що один сліпець взяв слона за хвіст, інший – помацав за вухо, а третій – обняв ногу. Отже, вони отримали різні відчуття, і ніхто з них не зміг побудувати цілісне сприйняття об'єкта.

Сприйняття – цілісне відображення предметів і явищ у сукупності їх властивостей і частин під час їх безпосереднього впливу на органи чуття. Існує класифікація сприйняття (за провідною модальністю), включає в себе зорове, слухове, смакове, нюхові, тактильне сприйняття, а також сприйняття свого тіла у просторі.

Увага – це спрямованість і зосередженість свідомості людини на певних об'єктах, що забезпечує особливо чітке відображення під час одночасного відволікання від інших.

Виділяють такі основні функції уваги:

- забезпечення відбору інформації, яка надходить в організм, відповідно до актуальних потреб людини;
- забезпечення виборчої і тривалої зосередженості психічної активності на одному об'єкті або виді діяльності;
- активізація потрібних і гальмування непотрібних у певний момент психічних процесів.

Більш важлива для діяльності бізнесмена **ступінь вольового контролю**, оскільки деякі об'єкти ніби самі «притягують» нашу увагу, а для зосередження на інших потрібно докладати певних зусиль.

Один з видів уваги, класифікований за цим критерієм, називається мимовільною («пасивною»). Така увага може бути викликана або особливостями подразника (його силою, яскравістю, гучністю та ін.), або зв'язком між об'єктом і потребами людини. Інший вид – довільна («активна») увага контролюється вольовим зусиллям. У цьому випадку людина концентрує увагу на об'єкті, навіть якщо він і не цікавий, але потрібен для досягнення мети.

Пам'ять – це форма психічного відображення дійсності, яка полягає в запам'ятовуванні, збереженні, впізнаванні та відтворенні слідів минулого досвіду і забезпечує цілісність особистості людини, її зв'язок з минулим.

Фізіологічні основи пам'яті. Миттєва пам'ять визначається процесами, що відбуваються в периферичному відділі аналізатора (у рецепторах). Інформація там зберігається недовго – від частки секунди до декількох секунд. В основі короткочасної пам'яті лежить циклічне обертання імпульсів у нейронних ланцюгах. Електричний сигнал, що потрапив у таку пастку, може якийсь час циркулювати в ній, доки його не зітре наступний імпульс. Тривалість зберігання інформації тут становить від декількох секунд до декількох хвилин. Значна частина інформації з короткочасної пам'яті стирається, але якась її кількість переходить в оперативну пам'ять. Перехід інформації з короткочасної в оперативну називається *консолідацією*. Довготривала пам'ять може зберігати інформацію навіть упродовж усього життя людини. Цей процес здійснюється за участі специфічних білків пам'яті та нуклеїнових кислот.

Вищою формою пізнавальної діяльності людини є **мислення**. За допомогою цього процесу людина може пов'язувати воєдино окремі події та явища логічними зв'язками. Мислення – це соціально обумовлений психічний процес опосередкованого й узагальненого відображення дійсності, процес пошуків і відкриття істотно нового. Узагальнене відображення дійсності означає, що в процесі мислення звертаємося до того загального, що об'єднує подібний ряд предметів і явищ. Мислення формується у людини не відразу. У новонародженого воно відсутнє, його діяльність визначається безумовними рефlekсами – однозначними

реакціями на певні подразники. У немовляти у віці декількох місяців мислення також немає, але у нього вже формуються так звані умовні рефлексі. Це означає, що його мозок вчиться гнучко пов'язувати між собою два подразника й адекватно на них реагувати, наприклад, немовля посміхається матері, плаче, побачивши незнайому людину. Тільки до кінця першого року життя у дитини починають проявлятися перші елементи мислення, причому воно істотно відрізняється від мислення дорослого.

1.3. Мотивація бізнес-діяльності

Потреби і мотивація

Перехід людини зі статусу найманого працівника у статус бізнесмена активізується процесом, який психологи позначають як мотивацію.

Мотивацією називають сукупність спонукань, що викликають активність індивіда і направляють його до певного виду діяльності.

Потреби – це необхідність чогось, бажання володіти певними речами, відчуття нестачі, якщо бажання залишається незадоволеним.

Перша група потреб, за А. Маслоу, – фізіологічні (біологічні) потреби, і їх мета – задовольнити нагальну потребу людини в їжі, сні, відпочинку, статевій активності та ін. Ці потреби є надзвичайно важливими, але як тільки вони задовольняються, сила їх відразу різко слабшає. Якщо ви голодні, то будете думати тільки про їжу, але коли ви наїлися, тоді вам захочеться ще чогось іншого, наприклад почитати новини, подивитися фільм або зайнятися вивченням останніх змін у курсі валют, що є важливим у сфері бізнесу (потреба в інформації).

Друга група – потреби в безпеці та стабільності – включає в себе впевненість у завтрашньому дні для забезпечення власного майбутнього, панування відчуття, що вам ніщо не загрожує тощо. На цій потребі, наприклад, заробляють страхові компанії, виробники сейфів і сталевих дверей, а також численні охоронні агентства.

Третя група потреб – у любові та належності до групи – на сьогодні часто залишається незадоволеною. Багато людей, бажаючи любові і прихильності, одночасно бояться цих почуттів. Вони не знають, як домогтися любові, і намагаються використовувати найбільш прості способи: жінки йдуть шляхом підвищення зовнішньої привабливості, а чоловіки – створюючи зовнішній антураж своєї значущості. У сфері бізнесу – це може бути потреба в належності до певного кола чи перехід до більш високого рівня та значущості власної підприємницької організації.

Четверта група – потреба в повазі та визнанні, в яку входить комплекс потреб, які можна розділити на дві підгрупи:

а) прагнення до свободи і незалежності, бажання бути сильним, компетентним і впевненим у собі;

б) бажання володіти високою репутацією, прагнення до престижу, високого громадського статусу та влади.

П'ята група – потреба в новизні, прагнення до отримання повної інформації. Сюди також належить потреба щось знати і вміти.

Шоста група потреб полягає у прагненні до ризику, пригод і подолання труднощів. На цій групі потреб заробляють виробники туристичного спорядження та обладнання для підводного спорту.

Сьома група – потреба в красі і гармонії. Люди, у яких вона є переважаючою, стають поетами, музикантами і художниками.

Варто зазначити, що тільки по одному предмету торгівлі (не знаючи покупця) буває важко зрозуміти, яку потребу цей товар задовольняє. Так, ювелірні прикраси можуть купуватися жінкою для того, щоб залучати чоловіків (потреба в любові), щоб показати свою «крутизну» (потреба в повазі та престижі), або просто тому, що вони надзвичайно сподобалися жінці (потреба в красі).

У деяких різновидах класифікації потреб, за А. Маслоу, п'ята, шоста та сьома потреби не описані (пропущені), але вершиною піраміди та вищою потребою є потреба в самореалізації – бажання робити те, що тобі подобається, до чого ти маєш здібності, талант, хист і у чому ти будеш дійсно на висоті та досягнеш найвищих результатів.

Тут необхідно висвітлити підсумки дослідження, у якому, за результатом соціологічних опитувань, серед підприємців на питання «Що означає прагнення займатися малим бізнесом?» були отримані такі відповіді:

- насамперед це – робота;
- стабільний дохід;
- можливість реалізуватися як особистість;
- можливість самостійно приймати рішення;
- можливість ефективно використовувати свою кваліфікацію;
- отримувати моральне задоволення від своєї діяльності.

Виявилося, що, відповідно, основними мотивами заняття бізнесом виступають такі аспекти, як свобода, багатство, потяг до успіху, творчість і самореалізація своїх здібностей. І тут ціна успіху у підприємця буде незрівнянно вищою, ніж у найманого менеджера або держслужбовця. Дослідження показують, що бізнесмен повинен повністю віддаватися своїй справі, бути готовим працювати практично цілодобово, ризикувати своїми грошима і здоров'ям, розуміти, що часу для сім'ї на початку заняття бізнесом у нього може майже не залишитися.

Цінності та установки

Так само, як не усвідомлюємо принципи життєдіяльності свого організму, ми і живемо, не замислюючись про те, що наше життя багато в чому визначається принципами та цінностями, закладеними в підсвідомість у далекому дитинстві. І якщо наші життєві цілі вступають у протиріччя з цими глибинними принципами, то цілі не досягаються, які б зусилля ми не прикладали. Принципи відіграють роль своєрідних «фільтрів», просіюючих інформацію, і доки людина не усвідомлює цього внутрішнього протиріччя, вона буде відчувати постійні невдачі. У цьому випадку залишається або змінити мету, або, усвідомивши свої базові принципи, спробувати змінити самі ці принципи.

Життєвий успіх людини багато в чому залежить від її батьків. Справа навіть не в тому, що батьки визначають матеріальні можливості дитини (зокрема, рівень її освіти і соціальне середовище), а в тому, що батьки свідомо чи мимоволі нав'язують дитині певний життєвий шлях. Так, Е. Берн писав: «На мові скриптів

того, хто програє, називають «жабою», а переможець – «принцом» або «принцесою». Батьки хочуть, щоб їхня дитина була або переможцем, або невдахою. Вони можуть хотіти, щоб діти були «щасливі» в обраній для них ролі, але не хочуть їх трансформації, крім особливих випадків. Мати, яка виховує «жабу», може бажати дочці бути щасливою «жабою», але обірве будь-яку спробу стати «принцесою», тому що сама мати запрограмована виховувати «жабу». Батько, який виховує «принца», хоче, щоб його син був щасливий, але він швидше за все погодиться бачити його нещасливим, ніж тим, хто перетворився в «жабу» («Ми давали тобі найкраще»).

Так, наприклад, переможець говорить: «Я помилився, але більше це не повториться» або «Тепер я знаю, як робити це правильно». Тобто він швидко вчиться на своїх помилках, впевнено йде до своєї мети. Невдаха ж говорить: «Якби тільки...» або «Мені потрібно було ...» або «Так, але ...». Отже, невдаха завжди шукає і знаходить причини, що заважають йому досягати своїх цілей, тому що глибоко всередині себе він розуміє, що приречений на невдачу (тобто, відповідно, на що орієнтована людина – на успіх або на невдачу). Що стосується людей, які хотіли, але не досягли перемоги («не переможці»), то скрипт вимагає від них наполегливої роботи не в надії перемогти у подальшому, а щоб залишитися на цьому самому рівні. Такі люди говорять: «Принаймні я...» або «Потрібно подякувати, що я хоча б...». Вони вважають, що їм не судилося стати переможцями, але вони і не збираються ставати невдахами.

Бізнес-діяльність можуть почати люди з будь-якого моменту, у будь-якій сфері та з різним стартовим капіталом будь-якої категорії, але «невдахи», наприклад, роблять це рідше за всіх. «Не переможці» – наймасовіша категорія бізнесменів, вони старанні і працьовиті, не схильні ризикувати і задовольняються середнім рівнем прибутку. «Переможці» досягають найвищого успіху, разом з цим вони можуть бути небезпечними для свого оточення [2; 8].

1.4. Психологія діяльності

Поняття «діяльності» є одним з базових понять для всієї вітчизняної психології. Діяльність і активність неможливо відокремити від самої категорії психіки, від методології її наукового дослідження, розуміння проблем виникнення й еволюції самої психіки, трактування поняття «особистості» та аналізу всіх складових її психічного образу [6]. Однак є потреба у більш детальному описі діяльності як особливої психологічної реальності.

Розробка цієї наукової категорії пов'язана з філософією діалектичного матеріалізму і з іменами таких видатних психологів, як Л. С. Виготський, С. Л. Рубінштейн, А. Н. Леонтьєв, Б. Ф. Ломов. Звичайно, цілі та підходи названих авторів багато в чому відрізнялися, часом протиставлялися, особливо зусиллями деяких ортодоксально налаштованих учнів і послідовників. Надалі в роботі з поняттям і феноменом діяльності по-своєму брали участь практично всі відомі радянські психологи, багато знаменитих філософів і методології ХХ ст. Категорія діяльності виступала предметом численних теоретичних і методологічних дискусій, слугувала як універсальний «пояснювальний принцип» (Е. Г. Юдін). Вона стала однією з «одиниць» вивчення психіки, поведінки, особистості. Незважаючи на приватні відмінності багатьох трактувань, варто зауважити, що у своїх методологічних аспектах погляди більшості провідних психологів того періоду мали необхідні відкритість, евристичність і послідовність. Нинішнє психологічне уявлення про діяльність не можна вважати закінченим і непорушним, проводяться подальші дослідження та досягаються певні результати. Найбільш завершена психологічна концепція (теорія) діяльності, наприклад, належить О. Леонтьєву, який розробляв її з середини 1940-х рр. ХХ ст., доповнюючи, уточнюючи і перетворюючи. Йому належить безліч різних тлумачень діяльності, тому наведемо нижче деякі його узагальнені визначення.

Діяльність – це система активних процесів, які відповідають певній потребі, підкоряються мотиву і реалізують самостійне

ставлення людини до світу. Але діяльність – це не будь-яка людська активність, поняття якої О. Леонтьєв підкреслено відрізняв від діяльності, а тільки цілеспрямована активність, яка існує у психологічних зв'язках особистості, потреби, мотиву, мети і завдання. Звідси випливає можливість здійснення, психологічного вираження в діяльності, самостійного ставлення особистості до світу.

Діяльність щодо визначення тричленне, тобто існує, реалізується, виявляється одночасно в трьох площинах: особистість (суб'єкт діяльності), об'єкт (предмет діяльності) і зовнішній праксис (різні види активних процесів).

Наявність у людини **потреби** призводить до активності, активування психіки й особистості. Це загальне, недостатньо диференційоване збудження, активізація орієнтування на пошук предмета актуалізованої потреби; якась психологічна передготовність, схильність до можливої і потрібної діяльності. Наявність **активності** впливає також на існуючу потребу, видозмінюючи її якісно і кількісно, так і подальша діяльність не скасовує наявності активності. Діяльність може бути різною мірою активною. Далі відбувається психологічна подія, коли потреба знаходить свій конкретний предмет або **мотив**. Пошукова активність психологічно перетворюється в конкретну, окрему діяльність, яка тільки й може привести до задоволення вихідної потреби. Насправді потреба знаходить себе, звичайно, не в одному предметі, а в декількох. Діяльність є на практиці полімотивованою, комплексною.

Мета – це завжди усвідомлене уявлення про результат майбутньої дії; прийняття особистістю сенсу дії (майбутнього і здійснюваного). Мотив виражається в **цілях**. Так, щоб здійснити подорож, потрібно купити квиток, зібрати речі, дістатися до місця, піти кудись. Усе це – реалізовані особистістю цілі, які поставлені і прийняті тому, що входять в зону дії мотиву, інакше вони були б безглузді для суб'єкта.

Дія – це складова діяльності, підпорядкована меті. Усвідомлена мета є предметом дії, спрямованого на досягнення мети. Однак збуджується дія не метою, а мотивом спільної діяльності. Мета не несе в собі функції спонукування, вона тільки «підкоряє» і виконує дію, тобто направляє його, веде до результату. Ось чому

під час аналізу реальної поведінки або активності психолога важливо знати, що це – діяльність або дія? І, відповідно, чому ці процеси відповідають: мотиву або меті?

Динамічні відносини мотиву і мети є психологічно важливими, вони структурують як свідомість, так і діяльність. Однак-ва дія може входити до складу різних діяльностей, одна і та сама мета – відповідати різним мотивам. Мотив надає меті особистісну «вартість», сенс, тому сума цілей психологічно не дорівнює мотиву, водночас механічна сума дій не дає цілісної діяльності. Один і той самий мотив може виразитися в різних цілях, у різних сенсах, тому зміняться і дії, і діяльність, і особистість.

Поєднання, збіг мотиву і мети можливі лише «вдруге» як будь-який етап у динаміці діяльності, мотивації та особистості, як підкреслена психологічна «подія». Це, зокрема, відомий феномен зсуву мотиву на мету, коли раніше існувала мета, яка набуває функцію самостійного спонукання. Це зміна, підвищення психологічного статусу мети, народження, формування в діяльності й особистості нового мотиву.

У «житті» діяльності й особистості спостерігається і зворотний феномен – зміщення, зсув мети на мотив. Можливе зникнення мотиву і перетворення, психологічне «зменшення» його в категорію мети. Мотив може вичерпати себе, втратити особистісну значимість, тому психологічно припиниться відповідна діяльність, зміняться потреби й особистість, зміниться поведінка людини і її суб'єктивне ставлення до того, що робиться.

Збіг мотиву і мети відбувається також і у разі усвідомлення особистістю мотиву, який раніше був неусвідомленим. О. Леонт'єв називав подібний процес народженням мотиву-мети, коли, припустимо, суто формально, ніби автоматично, за потреби виконувана робота переходить у ранг усвідомлюваної, мотивуючої цінності, набуває надійний особистісний сенс. Для особистості це новий щабель самоврядування діяльністю та поведінкою, розширення простору усвідомлюваного світу.

Завдання – це конкретні умови, в яких є мета і які диктують спосіб виконання дії, званий операцією.

Як і вибір цілей, що відповідають мотиву, так і постановка завдань не є для особистості випадковими, продиктованими виключно зовнішніми обставинами. У системі завдань певним способом проєктуються і мотиви, і смисли, й особистість у цілому. Поділ цілей і завдань, дій і операцій також має принципове значення у психологічному аналізі діяльності й особистості.

Між метою та завданням, дією і операцією існують певні відносини, можливі взаємопереходи. Уже згадана схема моделює й ілюструє динамічне існування самого «життя» діяльності, її психологічну єдність із свідомістю й особистістю. Так, мотив виникає та усвідомлюється людиною в результаті власної діяльності особистості. Мотив зі свого боку породжує нову діяльність, видозмінюючи колишні діяльності. Усі вони співіснують у цілісній особистості, народжуються і зникають, розвиваються або деградують. Подібно потребам, мотивам і сенсам діяльності утворюють свою ієрархічну систему, яка слугує практичним поведінковим проявом спрямованості особистості.

Для опису психологічної структури діяльності необхідне введення ще трьох поширених понять: навички, вміння і звички, які в аналізованій схемі формально відсутні, але органічно вписуються в неї.

Навичка – це дія, яка автоматизується у процесі свого формування і стає набором, цілісним сплавом операцій, включеним до складу більш складної дії. У цьому визначенні відображена динаміка, психологічна історія навички, яка спочатку існує як дія, тобто підпорядкована усвідомленій меті. Автоматизація (або технізація) дії психологічно перетворює її в навичку, означає вихід цілі зі свідомості (уваги), яка звільняється для постановки інших цілей. Відбувається міцна систематизація, скорочення сформованих операцій у структурі нової, більш складної дії. Чим складніша навичка, тим більше потрібно часу і зусиль для її вироблення. Звичка – це результат трудомісткої роботи моторики, сенсорики, пам'яті, мислення, волі, психіки й особистості в цілому. Різні навички пронизують, озброюють, опосередковують будь-яку людську діяльність. Без них вона просто неможлива, не зазначаючи вже про ефективність багатопредметних, складових діяльностей.

Уміння – вища форма навички, об'єднаної з іншими операціями і діями, яка перейшла на рівень сталої властивості особистості. Уміння – це можливість, здатність реалізації цілей і завдань, навичок і дій, діяльностей і всієї поведінки особистості в умовах, що змінюються, життя. Вміння можна розглядати як практичний бік спрямованості особистості. Вони не вроджені та не випадкові: вміння відповідають потребам людини, її здібностям, характеру, професійного і соціального статусу. У кожного індивіда існує особиста система умінь, певною мірою розвинених і реалізованих у різних видах діяльності, в поведінці та житті. Однак уміння особистості не потрібно психологічно ототожнювати лише з практичного, прагматичного боку поведінки. Уміння можуть бути охарактеризовані безліччю психологічних параметрів: спрямованістю, широтою, дієвістю, гнучкістю, узагальненістю, міцністю, усвідомленістю і свідомістю. У системі та якості умінь значною мірою проявляється і реалізується досвід особистості як одна з необхідних складових підсистем її психологічної структури.

Звичка – це психологічне, глибоко особистісне поєднання спрямованості особистості та всіх її діяльностей, усієї соціальної поведінки. Звичка – це усталені, традиційні для особистості устремління, прийняті та зручні форми дій і поведінки, стилю й особливостей переживань (емоційний досвід) і відносин зі світом; міцно сформована психологічно закріплена частина досвіду особистості.

Людина багато робить «не роздумуючи», за звичкою. Це психологічно полегшує його існування, особливо в ситуаціях суб'єктивних і об'єктивних труднощів, різких змін буття. Звички стабілізують, впорядковують, систематизують саме впродовж життя; це своєрідний вид психологічного захисту від надмірно мінливого об'єктивного світу, одна зі сторін психологічної та життєвої стійкості особистості.

Без звичок немає особистості, вони охоплюють усі сторони її діяльності: від елементарного самообслуговування і режиму дня до звичних форм і суб'єктів спілкування, переживання, професійної та сімейної поведінки. Однак у відносній незмінності,

відсталості звичок укладено неминуче протиріччя з умовами, що змінюються, людського життя і діяльності. Занадто незмінна, звична поведінка може стати ригідною, неадекватною, нудною. Звички час від часу повинні якось змінюватися, зникати зовсім або знову і по-новому відроджуватися. Поведінка особистості може, а іноді має бути і зовсім незвичною, несподіваною, особливою. Тоді народжуються, наприклад, вчинки, якісь значущі індивідуальні дії і звершення, які належать у психології до процесів формування або переформування особистості.

Сполучені, особистісно систематизовані з навичками і вміннями, з усією психологією життєвого шляху звички є значною частиною не тільки діяльності та поведінки, а й усього психічного досвіду особистості. Цей досвід узагальнює і містить у концентрованому вигляді багато компонентів (усталені і значущі) і параметрів з усіх інших підструктур психічного образу особистості (спрямованості, самосвідомості, здібностей, темпераменту, характеру, особистісних особливостей психічних процесів і станів). Досвід здобувається не тільки у предметній діяльності, а й у всьому соціальному бутті і долі людини, в її роздумах, планах, фантазіях, спогадах, переживаннях тощо. У психічному досвіді особистості можна умовно виділити такі багатовимірні та тісно взаємопов'язані показники:

- психолого-біографічні параметри (Б. Г. Ананьєв), психологія життєвого шляху (С. Л. Рубінштейн), уявлення особистості про власне минуле, сьогодення і майбутнє, психологія життєвих планів, психологічна стратегія і психологічний образ життя (К. А. Абульханова);

- якість професійних та інших знань людини (понятійність, концептуальність, рівень засвоєння, спрямованість, широта, міцність, усвідомленість, гнучкість, оновлюваність, дієвість);

- загальна ефективність професійної діяльності (сформованість, гнучкість та узагальненість навичок і умінь, постановка інваріантних і комплексних завдань, передбачення помилок та екстремальних ситуацій, професійна майстерність та її прогноз,

професійно-особистісне зростання, самоактуалізація, загальна і професійна культура особистості, її моральність);

– сформована система звичок як усталених форм комплексних психічних утворень особистості (устремлінь, цінностей, інтересів, переживань, взаємодій і спілкувань та ін.) і їх вплив на стереотипність або мінливість поведінки і всього життя особистості.

Отже, діяльність психологічно означає не тільки зовнішній праксис, не просто активні дії, а й особистісний прояв і процеси творення особистості. А тому розгорнуте вивчення діяльності, по суті, зливається з вивченням усієї психіки, свідомості й особистості [1; 6]. Діяльність обґрунтовано придбала загальнотеоретичний, методологічний статус одного з базових понять вітчизняної наукової психології. Хоча далеко не все в людській психіці зводиться до цього феномену і поняття. Діяльність, свідомість і особистість існують у нерозривній діалектичній триєдності, в яких немає ні головної (вихідної), ні другорядної (що впливає) ланки. Для психології немає діяльності поза свідомістю, як не існує свідомості поза певного зв'язку з діяльністю, і все разом – це виключно особистісні освіти, комплексні та цілісні психологічні конструкції [2–5; 7; 9].

Завдання для самостійної роботи

1. Підприємницька активність: зміст і характеристика.
2. Основні мотиви до бізнес-діяльності; теорії мотивації (А. Маслоу, Ф. Херцберга, Д. Макклелланда, В. Врума).
3. Мотивація і кар'єра (стадії та етапи кар'єри, типи кар'єрних орієнтацій).
4. Зміст когнітивного підходу до розкриття поняття «підприємницьке мислення».
5. Лідерство і процес міжособистісної взаємодії.
6. На чистому аркуші намалюйте самого себе, зайнятого якоюсь роботою. Ви можете намалювати себе одного або з членами вашої сім'ї, або з однокласниками, колегами по роботі. Намагайтеся зобразити себе повністю – не малюйте карикатури або плаский контур (методика «Автопортрет»).

7. Провести самодіагностику, застосувавши методику «Коректурна проба», – дослідження стійкості уваги під час тривалої одноманітної роботи з подальшим обговоренням на семінарському занятті.

8. Провести самодіагностику, застосувавши методику «Зіставлення понять», – дослідження мислення з подальшим обговоренням на семінарському занятті.

Запитання для самоперевірки

1. Які відмінності між поняттями «підприємництво» та «бізнес»?
2. Що таке мотивація бізнес-діяльності?
3. Які наявні пізнавальні процеси в діяльності бізнесмена?

Список рекомендованих джерел

1. Варій М. Й. Загальна психологія: підр. для студ. вищ. навч. закл.; 3-тє вид. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 1007 с.
2. Психологія підприємництва та бізнесу: навч. посібн. / Гусєва О. Ю., Легомінова С. В., Воскобоеві О. В., Ромащенко О. С., Хлевицька Т. Б. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2019. 257 с.
3. Жигайло Н. І., Кохан М. О., Данилевич Н. М. Психологія бізнесу: навч. посібн. Львів: Видав. центр ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 256 с.
4. Калениченко Р. А., Коханець А. С. Конфліктологія і психологія управління: навч. посібник. Київ: КНУБА, 2021. 167 с.
5. Лозовецька В. Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія. Київ, 2015. 279 с.
6. Максименко С. Д., Соловієнко В. О. Загальна психологія: навч. посібник. Київ: МАУП, 2000. 256 с. Бібліогр. у кінці розд.
7. Мілютіна К. Л., Трофімов А. Ю. Психологія сучасного

бізнесу: навч. посібн. Київ: Видавництво Ліра-К, 2019. 168 с.

8. Нежинська О. О., Вінницька О. О. Соціально-психологічні чинники мотивації професійного розвитку працівників центрів зайнятості. *Організаційно-управлінські та психологічні аспекти сучасного ринку праці України*: тези доповідей VIII Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених, 29 жовтня 2019 р., м. Київ / упоряд. Л. Г. Новаш, М. В. Пахомова. Київ: ІПК ДСЗУ, 2019. 480, [216–227] с.

9. Робоча програма навчальної дисципліни «Психологія бізнесу» для підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня / уклад. І. М. Овдієнко. Київ: ДПУ, 2022. 24 с.

Тема 2. Проблема особистості в бізнесі

- 2.1. Психологія особистості.*
- 2.2. Особистісні якості бізнесмена.*
- 2.3. Поняття про темперамент і його фізіологічні основи.*
- 2.4. Характер, його сутність і структура.*
- 2.5. Поняття про здібності та їх класифікація.*
- 2.6. Спрямованість особистості бізнесмена.*

2.1. Психологія особистості

Особистість перебуває у сфері впливу багатьох відносин, зокрема економічних та трудових, які формуються у процесі вироблення, накопичення та розподілу матеріальних благ.

Водночас особистість перебуває у сфері впливу політичних відносин. Залежно від того, який статус вона набуває у суспільстві, визначається її психологія. Існує психологія раба, господаря, вільної людини та громадянина. До факторів, які впливають на статус, належать: вільність або пригнічення, наявність або відсутність політичного права.

На особистість також впливає сфера ідеологічних відносин. Психологія особистості формується за допомогою ідеології, що визначає різнобічне ставлення особистості до суспільного життя.

Додатковим фактором формування особистості є прийняття або відторгнення інтересів, цінностей, норм групи, в яку входить людина.

Під час процесу спілкування між людьми виникає взаємовплив, який формує спільні та протилежні уявлення у поглядах, соціальних установках та інших видах відношень до суспільства, людей, праці та до самого себе.

Органічний безпосередній зв'язок між особистістю та суспільством є взаємозумовленим.

Особистість не виступає у ролі пасивного об'єкта суспільних взаємодій, а активно взаємодіє із системою суспільних відносин.

Процес становлення особистості має такі ознаки: історичний характер, складність, довготривалість.

Отже, особистість є продуктом суспільного розвитку, яку досліджують різні науки [1]:

- історичний матеріалізм – наука, яка вивчає особистість у складі різних за розміром формувань: мас, класів, суспільства в цілому;

- політекономія – наука, яка вивчає особистість у комплексній системі виробничих відносин;

- соціологія – наука, яка вивчає особистість як члена демографічних і соціальних груп населення;

- етика – наука, яка вивчає особистість людини як носія моральних переконань;

- педагогіка – наука, яка вивчає особистість як об'єкт навчання та виховання;

- психологія – наука, яка вивчає формування особистості та закономірності розвитку.

За А. Г. Ковальовим, «особистість – суб'єкт і об'єкт суспільних відносин».

О. М. Леонтьєв визначає особистість як «суб'єкт діяльності».

«Особистість – дієздатний член суспільства, який усвідомлює свою роль у ньому», – К. К. Платонов.

С. Л. Рубінштейн: «Особистість – сукупність внутрішніх умов, через які переломлюються зовнішні впливи».

Поняття «людина», «індивід», «особистість», «індивідуальність», які широко використовуються у психології, є близькими за сутністю, але не тотожними поняттями.

Для поняття «людина» – біологічної істоти, що входить до класу ссавців виду *Homo sapiens*, характерні такі ознаки: прямоходіння, пристосованість для трудової діяльності рук, високорозвинений мозок. Як «соціальна істота», людина наділена свідомістю. Свідомість надає можливість людині об'єктивно сприймати реальність і перетворювати її залежно від потреб та інтересів.

Піком розвитку свідомості людини є самосвідомість.

Поняття «індивід» характеризується зв'язком людини з природою. Індивід – це окремий представник біологічного роду, який здатний жити.

Поняття «особистість» значно вужче, ніж поняття «люди-на». Особистість визначає людину, яка завдяки праці змогла ві-дійти від тваринного світу та почати розвиватися у суспільстві, використовуючи мову для спілкування з іншими людьми. Основоположним елементом характеристики особистості є суспільна сутність. Особистість – свідомий індивід, діяч суспільного розвитку, який виконує певну суспільну роль і займає певне становище в суспільстві.

Умови формування особистості у людини:

- психічно-здоровий стан під час народження (народжена людина ще не є особистістю);
- формування у суспільстві (серед людей).

Поняття «індивідуальність» визначається тим, що кожна людина має певний набір специфічних особливостей. Особистість у її своєрідності і є індивідуальністю. Проявлення індивідуальності може виникати в емоційній, інтелектуальній та вольовій сферах.

Розвиток людини – це тривалий процес формування та становлення особистості, на який впливають внутрішні та зовнішні фактори, керовані і некеровані чинники, провідну роль серед яких займає цілеспрямоване навчання та виховання.

Розвиток людини – це складний процес, який складається не лише із засвоєння та накопичення знань, умінь і навичок з різних галузей науки і практичного досвіду. Розвиток розглядається у якісних змінах психічної діяльності, виникненні нових рис пам'яті, уявлення, сприймання, мислення, характеру, волі, формуванні нових якостей особистості та психічного зростання, яке характеризується переходом від нижчих щаблів до вищих. Розвиток людини не може бути вирахований лише з кількісного боку.

Графічне представлення співвідношення понять «людина», «особистість», «індивід», «індивідуальність» відображено на рисунку 2.1.

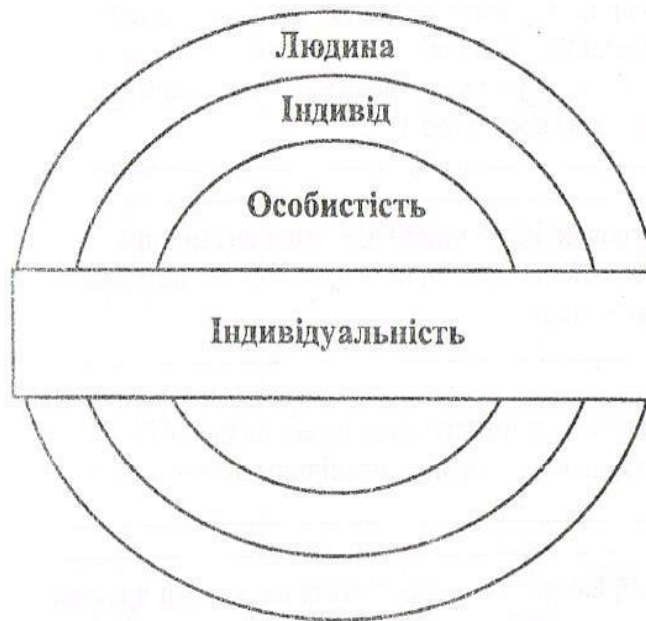


Рис. 2.1. Співвідношення об'ємів понять «людина», «особистість», «індивід», «індивідуальність»

Основні властивості особистості [1]:

✓ ідейність – визначальна (основна) властивість спрямованості, через яку переломлюються потреби й інтереси особистості. Ідейна людина характеризується принциповістю, послідовністю, відповідністю слова зі справою;

✓ цілеспрямованість – конкретний прояв цілісної орієнтації особистості, який оснований на потребах та інтересах, соціальних установках і переконаннях індивідуума, вимогах колективу та суспільства;

✓ моральна вихованість – властивість, яка здебільшого характеризує людину у ставленні до інших людей (практична турбота про людей, увага до їх потреб), до справи та суспільних обов'язків;

✓ духовне багатство – це властивість, яка включає в себе значний обсяг знань, умінь і навичок; розвинені здібності, які забезпечують творчість у діяльності та різносторонність розвитку духовних потреб і інтересів;

✓ цілісність особистості – властивість, яка визначається єдністю суспільних та особистих інтересів, високою моральною та ідейною вихованістю. Характерною ознакою є відсутність роздвоєння у почуттях і думках;

✓ активність особистості – властивість, яка створює внутрішні передумови для подальшого розумового, морального, фізичного, політичного й естетичного розвитку особистості;

✓ оригінальність особистості – властивість, яка помітно виділяє особистість з оточення і разом з тим являє собою соціальну цінність. Найбільш цінна й оригінальність, яка втілюється у творчій праці. Оригінальність особистості – це результат своєрідності її життєвого шляху і виховання.

Людська особистість одночасно розвивається в анатомо-фізіологічному, психічному та соціальному напрямках. Серед змін, які виникають під час анатомо-фізіологічного напрямку, виділяється розвиток і збільшення м'язової та кісткової систем, нервової системи та внутрішніх органів. До психічних змін належить розумовий розвиток та формування психічних рис особистості. Соціальний напрям розвитку характеризується набуттям соціальних якостей, які необхідні людині для життя в суспільстві. Процес формування особистості є близьким до розвитку людини, проте відрізняється тим, що в основі покладений соціальний чинник.

Формування особистості – це становлення людини як соціальної істоти, яке відбувається під впливом середовища і виховання на внутрішні сили розвитку [4]. Це процес соціального розвитку людини, становлення її як члена суспільства, громадянина та суб'єкта діяльності.

Близькі поняття «розвиток особистості» та «формування особистості» нерідко вживають як синоніми. На формування особистості впливають такі фактори [1]:

- спадкові дані;
- особливості функціонування нервової системи;
- програма фізичного розвитку;
- особливості розвитку органів чуття;
- виховання;
- самовиховання;
- соціальне середовище;
- суспільний лад певного суспільства;
- дитячий садок, школа, технікум, інститут, університет;
- сім'я.

Виховання спрямовує та організовує розвиток особистості у відповідно до цілей.

Самовиховання – це свідомо діяльність людини, яка спрямована на реалізацію себе як особистості. Самовиховання базується на активізації механізмів саморегуляції, що припускає наявність яскраво усвідомлених ідеалів та цілей.

Одним із центральних завдань формування особистості для суспільства є розвиток, відбір і виховання потреб, доведення їх до такої моральної висоти, яка повинна бути властива громадянину країни.

Формування особистості на усіх етапах супроводжується кількісними та якісними змінами людини, які пов'язані з фізіологічним розвитком, проте визначаються наслідками взаємодії із зовнішнім світом, яка регулюється нервовою системою та її психічними функціями. У дитинстві формування особистості здійснюється за допомогою дорослих у спільній діяльності, з регуляцією словом. Подібний механізм забезпечує якісні зміни як окремих психічних процесів, так і психіки в цілому.

Одним із факторів формування та розвитку особистості є біологічна спадковість. Спадковість визначається передачею відповідних якостей і психічних особливостей від батьків до дітей. Реалізація спадковості виконується за допомогою генів – носіїв спадковості, які здатні зберігати та передавати генетичну інформацію про організм з покоління в покоління. Від батьків до дітей передаються зовнішні ознаки (колір волосся, шкіри, очей та особливості складу тіла); особливості нервової системи; хвороби (цукровий діабет, гіпертонія, гемофілія тощо).

Педагогічний аспект досліджень закономірностей людського розвитку включає вивчення трьох основних проблем: успадкування інтелектуальних, моральних і спеціальних якостей [2].

Відповідно до досліджень психологів людина народжується з вродженими задатками (потенційними можливостями для розвитку здібностей). Задатки впливають на швидкість виникнення умовних рефлексів, вироблення навичок, форм поведінки, але самі по собі не зумовлюють особливостей особистості. Задатки можуть взагалі не виявитися, якщо немає сприятливих суспільних

умов або людина не займається відповідною діяльністю. Народження дитини з багатими специфічними або інтелектуальними (художніми, музичними) задатками може відбутися в будь-якій сім'ї. Міра реалізації задатків та рівень здібностей, які буде сформовано на їх основі, значною мірою залежить від культурно-педагогічних факторів. Отже, щоб стати талановитим, необхідні не тільки спадкові задатки, але й певні умови суспільного життя.

До спадковості належать й інтелектуальні задатки, однак для реалізації інтелектуального розвитку необхідний спеціальний підхід, що включає в себе активну розумову діяльність. Спадковість може бути причиною як ранньої обдарованості, так і розумового відставання.

Фактори середовища відіграють подібну роль з генами, а саме визначають варіативність людських якостей і здібностей.

Засвоєння соціальних цінностей, норм поведінки, розвиток моральності, працьовитості, дисциплінованості практично не залежать від спадковості, а формуються в сім'ях, школі, трудовому колективі або іншій соціальній групі у процесі соціалізації індивіда.

Крім спадковості, на формування особистості також впливає і середовище – реальна дійсність, під впливом якої людина соціалізується.

Соціалізація – процес засвоєння індивідом системи соціальних зв'язків і відносин, соціального досвіду. Метою соціалізації є допомога вихованцю адаптуватися в суспільстві, зрозуміти своє покликання, засвоїти досвід старших поколінь, знайти шляхи найефективнішого самовизначення.

Групи впливу на соціалізацію: макрочинники (космос, суспільство, держава); мезочинники (місто, село етнос); мікрочинники (сім'я, школа, друзі).

На відміну від стихійних соціальних впливів на особистість, виховання – це спеціально організований суспільний процес, який спрямований на гармонійний розвиток особистості. Виховання враховує впливи спадковості та середовища.

Одним з найважливіших завдань виховання є виявлення і розвиток індивідуальних особливостей людини, її обдарувань, нахилів та здібностей.

Ефективність виховного впливу визначається його цілеспрямованістю, кваліфікованим керівництвом та систематичністю. Усі люди по-різному піддаються виховному впливу, тому діапазон сприйняття може варіюватися від повного неприйняття виховних вимог до абсолютного підкорення волі вихователів.

Ефективність виховного впливу залежить від ряду умов і обставин. Л. Виготський обґрунтував закономірність, згідно з якою мета і методи виховання повинні відповідати не тільки досягнутому дитиною рівню розвитку, а й «зоні її найближчого розвитку».

Вчений виділив два рівні розумового розвитку:

1) актуальність розвитку – дитина виконує завдання самостійно;

2) зона найближчого розвитку – дитина не здатна впоратися із завданням самостійно і тому вирішує проблеми за допомогою дорослих.

Отже, те, що дитина сьогодні робила за допомогою дорослих, завтра вона робитиме самостійно, а зона найближчого розвитку зміститься на новий (актуальний) рівень. Тобто виховання вважається продуктивним тільки тоді, коли воно випереджає розвиток. Завдання виховання полягає у динамічному створенні «зони найближчого розвитку», яка в подальшому перейшла б у зону актуального розвитку.

Отже, виховання формує особистість, сприяє її розвитку, орієнтує на процеси, які ще не визріли, але перебувають у стадії становлення.

Іншим, не менш важливим фактором є діяльність особистості. У процесі діяльності відбувається всебічний і цілісний розвиток особистості людини, формується її ставлення до навколишнього світу. Визначальною умовою ефективного розвитку особистості у діяльності є її активність, яка забезпечує швидке й успішне оволодіння соціальним досвідом, формує відношення до дійсності, розвиває комунікативні здібності. Активність людини – обов'язкова умова розвитку її обдарувань і можливостей, досягнення успіху. Вплив вихователів не може бути ефективним, якщо дитина не захоче самостійно брати участь у виховному процесі. Результатом продуктивного виховання є сформування суспільно активної та творчої особистості.

На кожному виховному етапі розвитку переважає певний вид діяльності: ігрова (у дошкільному віці), навчальна (у шкіль-ному), трудова (у дорослих).

Сучасними дослідженнями доведено, що під впливом умов життя, середовища, завдяки вихованню з порівняно однакових типів нервової системи можна сформувати різні, навіть проти-лежні характери. І, навпаки, під впливом умов життя, середови-ща, завдяки вихованню з різних типів нервової системи можна сформувати порівняно однакові характери.

Людина як природна істота має природні задатки, які в про-цесі свого розвитку, в належних соціальних умовах, під впливом виховання, в процесі трудової діяльності та спілкування всебічно вдосконалюються, стають конкретними якостями, становлять фі-зичну і духовну сутність людини.

Жоден з цих факторів не діє самостійно. Результат залежить від їх узгодженості.

2.2. Особистісні якості бізнесмена

Однією з перших спроб визначити психологічний профіль підприємця були емпіричні дослідження Девіда Мак-Клелланда. Основна гіпотеза автора, обґрунтована необхідними емпіричними даними, полягала у тому, що підприємці повинні мати високороз-винену потребу в досягненні, яка зі свого боку обумовлює певний набір поведінкових характеристик і особистісних рис. Особам з мотивацією досягнення, на думку Мак-Клелланда, властиві такі характеристики:

- розгляд ситуації досягнення як приваблюваного чинника;
- впевненість в успіху справи;
- активний пошук інформації для оцінки власного успіху;
- готовність узяти відповідальність і рішучість у ситуаціях невизначеності;
- велика наполегливість у досягненні поставленої мети;
- отримання підвищеного задоволення від цікавих завдань;
- бажання виконувати більш або менш складну, але реальну роботу, відсутність ентузіазму до надскладних або простих завдань;

- здатність не розгубитися в ситуації змагання або перевірки своїх здібностей;
- прагнення до розумного ризику;
- середній, реалістичний рівень домагань;
- велика наполегливість у разі зіткнення з труднощами;
- підвищення рівня домагань після досягнення успіху та зниження після невдачі.

Другий напрям у вивченні психологічних характеристик підприємця зазвичай пов'язують з розробленою у 60-ті роки ХХ століття у США методикою Дж. Роттера (J. Rotter), яка передбачала визначення рівня суб'єктивного контролю, тобто стану локалізації відповідальності за власні дії. Відповідно до цього Дж. Роттером виділяється два типи локалізації контролю над значущими для особи подіями: інтернальний і екстернальний. У першому випадку людина вважає, що події, пов'язані з нею, повністю залежать від її особистісних рис (здібностей, компетентності, цілеспрямованості) і є закономірним результатом її власної діяльності. У другому випадку людина впевнена, що її успіхи або невдачі є наслідком дії зовнішніх сил (везіння, випадковість подій, тиск навколишніх тощо). Схильність до зовнішньої локалізації (екстернальність) контролю пов'язана з такими рисами, як безвідповідальність, тривожність, невпевненість, авторитарність, конформність, агресивність, забобонність. Встановлено, що люди з внутрішньою локалізацією контролю (інтернальність) прагнуть виконати більш змістовну діяльність, тоді як особи із зовнішньою локалізацією контролю звертають значно більше уваги на умови праці, колектив, у якому працюють, пільги та компенсації.

Проведені психологічні дослідження показують, що інтернали досягають більшої результативності в підприємстві, оскільки ставлять у залежність власний успіх від дій, які будуть ними виконуватися. Для інтерналів характерна мотивація, пов'язана з високою потребою у досягненні. Крім того, інтернали виявляють значно більше задоволення всіма аспектами підприємницької діяльності.

Наявні результати обстежень, як західні, так і вітчизняні, дозволяють виділити комплекс бажаних (необхідних) вимог до організації особистісних рис підприємця, хоча єдиної (узгодженої усіма) точки зору з цього питання немає. Отже, *основними особистісними якостями підприємців є:*

1. Активність у започаткуванні власної справи і доланні труднощів на своєму шляху.
2. Готовність до ризику, сміливість.
3. Адаптивність, пристосованість до змін у навколишньому (ринковому) середовищі.
4. Кмітливість, винахідливість.
5. Незалежність та самовпевненість.
6. Ініціативність і пошук можливостей.
7. Високорозвинена потреба в досягненнях.
8. Сильні волюві якості та віра в успіх справи.
9. Резистентність (стійкість) до непрогнозованих ситуацій, стресу.
10. Вміння контактувати з людьми.

Найбільш важливими *діловими якостями особистості підприємця є:*

1. Працездатність і наполегливість у досягненні мети.
2. Практичність і ділова спрямованість на результат.
3. Намагання бути всебічно інформованим щодо вибраного напрямку бізнесу.
4. Систематичне планування і спостереження.
5. Новаторство, готовність до пошуку нових ідей та можливостей.
6. Орієнтація у підприємницькій діяльності на ефективність виробництва і високу якість товарів.
7. Планомірність і гранична чіткість у роботі, реалізації стратегії і тактики підприємництва.
8. Здатність переконувати партнерів і встановлювати потрібні господарські зв'язки.
9. Уміння протистояти будь-якому тиску ззовні, шантажу та іншим протиправним діям.
10. Вміння організувати спільну виробничу діяльність.

Необхідно пам'ятати, що наявність у людини вищевказаних психологічних і ділових якостей є ще недостатньою умовою, щоб досягнути успіху в підприємництві. Як зазначають С. Ф. Покропивний і В. М. Колот, справжній і відчутний підприємницький успіх не прийде до людини, яка:

- не вірить у себе, свою підприємницьку ідею;
- не схильна до сумлінної праці (просто ледача);
- не готова до самопожертви;
- об'єктивно не здатна приймати обґрунтовані рішення;
- ставиться з підозрою до людей і не здатна на повагу і дружбу;
- не сприймає чужих думок і пропозицій;
- не ускладнює себе виваженою аналітичною діяльністю;
- не відчуває необхідності постійно вчитись і поповнювати свої знання;
- не має особливого тяжіння до творчої праці та ініціювання нових ідей і проєктів;
- не поважає себе;
- нездатна спиратися на власні сили.

Крім суто психологічних чинників, успіх у підприємництві здатні забезпечити й інші, які пов'язані не з особистістю підприємця, а з дією ситуативних обставин. До таких ситуативних обставин, як правило, відносять:

- везіння, яке розглядається як збіг обставин, сприятливий розвиток подій. Навіть у разі пасивної поведінки підприємця за сприятливих обставин можливий непоганий результат, ефективні дії. У реальній діяльності підприємців везіння виступає бажаним чинником, його очікують, прогнозують, але все ж таки для більшості успіх у бізнесі – це наслідок важкої праці, набутого знання і досвіду;
- наявність у розпорядженні потрібної інформації. Успіх у підприємстві значною мірою залежить від знаходження конфіденційної і кон'юнктурної інформації, яка забезпечує перевагу в підготовці, прийнятті і проведенні економічних рішень, що підвищує шанс виграшу щодо інших;

- конкурентоспроможність послуг, продукції, яка досягається за рахунок включення у технологічний ланцюг неординарної ідеї, технології, організаційної схеми, комерційної комбінації, дефіцитного ресурсу тощо;
- наявність у розпорядженні необхідних зв'язків, знайомств, що забезпечують протекціонізм чи лобіювання ідей, контрактів, виділення виробничих приміщень, залучення партнерів чи інвестицій;
- наявність достатніх фінансових і матеріальних ресурсів. За будь-яких обставин наявність їх у розпорядженні підприємця є бажаним, особливо, коли йдеться про започаткування власної справи, впровадження інноваційних технологій, загрозу банкрутства;
- сприятливу для розвитку підприємництва соціально-психологічну атмосферу в суспільстві, що обумовлено станом громадської свідомості, формуванням ціннісних систем, адекватних цивілізованому підприємництву, відповідною економічною свідомістю населення, спрямованою на злам стереотипів споживацького ставлення до держави та ініціювання економічної активності населення. Важливою складовою успіху підприємництва як соціально-економічного феномену є зростання престижу професії підприємця в суспільстві.

2.3. Поняття про темперамент і його фізіологічні основи

На тлі загальнолюдських фізичних і психічних особливостей у кожної людини помітно виокремлюються індивідуальні особливості, які позначаються на її житті, поведінці, діяльності.

Індивідуально-психологічні особливості – неповторна своєрідність психіки кожної людини.

Індивідуальні особливості особистості найяскравіше виявляються в темпераменті, характері та здібностях, у пізнавальній, емоційно-вольовій діяльності, потребах та інтересах.

Темперамент характеризує динамічний бік психічних реакцій людини: їх темп, швидкість, ритм, інтенсивність. На однакові за змістом і метою дії подразники кожна людина реагує по-своєму, індивідуально. Одні реагують активно, жваво, емоційно,

довго переживають вплив подразника, а інші – спокійно, повільно, швидко забуваючи про те, що на них впливало. Темперамент можна визначити як індивідуальну особливість людини, що виявляється в її збудливості, емоційній вразливості, врівноваженості та швидкості перебігу психічної діяльності.

Під час розгляду *проблеми фізіологічних основ темпераменту можна виділити такі основні підходи:*

- гуморальний – основою темпераменту вважається поєднання різних рідин тіла (крові, лімфи, жовчі);
- морфологічний – обґрунтовував залежність темпераменту від будови (конституції) тіла;
- фізіологічний – встановлював залежність темпераменту від типу нервової системи та вищої нервової діяльності.

1. Гуморальний підхід

1. Вчення про темперамент започатковане славнозвісним давньогрецьким лікарем і філософом Гіппократом. Він та його послідовники обстоювали гуморальну теорію, згідно з якою темперамент спричинює перевагу в організмі певної рідини. Гіппократ вважав, що життєдіяльність організму визначається співвідношенням між кров'ю, жовчю та слизом (лімфа, флегма). На основі цього погляду сформувалося вчення про чотири типи темпераменту: сангвінічний (перевага в організмі крові), флегматичний (перевага в організмі слизу), холеричний (перевага в організмі жовчі) та меланхолійний (перевага в організмі чорної жовчі). Сьогодні це вчення цікаве тільки з історичного погляду. Але описані Гіппократом характерні риси темпераменту досить особливі щодо окремих типів. І. Павлов, розглядаючи проблему темпераменту, писав, що геніальний спостерігач людини Гіппократ у класифікації темпераментів дійшов до істини найближче.

2. Німецький філософ-ідеаліст І. Кант, поділяючи погляди на темперамент представників гуморальної теорії, уперше дав своєрідну психологічну характеристику темпераментам. Він вважав, що флегматикам бракує моральних почуттів, меланхоліки – справжня доброчинність, у холериків найрозвиненіше почуття честі, а у сангвініків – почуття прекрасного. Але І. Кант у своєму розумінні темпераменту плутав його риси з характером.

3. Вітчизняний учений, лікар і педагог П. Лесгафт пояснював темперамент особливостями кровообігу, які залежать від діаметра отвору та товщини й гнучкості стінок судин. Калібр судин і товщина їх стінок, на думку П. Лесгафта, зумовлюють швидкість і силу кровообігу, невеликому діаметру судин відповідає сангвінічний темперамент, а великому діаметру та товстим стінкам його судин – меланхолійний; флегматичний темперамент зумовлюється великим діаметром і тонкими стінками судин.

II. Морфологічний підхід

Вчені Е. Кречмер та У. Шелдон обстоювали залежність психічного складу особистості від будови тіла. Вони запропонували класифікацію типів конституції (наприклад, Е. Кречмер виділяв пікнічний, астеничний, атлетичний, дисплатичний) і вважали, що кожному з них властивий певний темперамент.

III. Фізіологічний підхід

Вчення І. Павлова про типи нервової системи та вищої нервової діяльності внесло істотні зміни в наукове розуміння темпераменту. Поєднання різного ступеня сили, врівноваженості та рухливості процесів збудження і гальмування дало підставу виокремити чотири основні типи нервової системи.

Сильний, врівноважений, але рухливий – жвавий тип.

Сильний, врівноважений, але інертний – спокійний, але малорухливий тип.

Сильний, невірноважений з переважанням збудження над гальмуванням – збудливий, нестриманий тип.

Слабкий тип.

Окреслену типологію нервової системи І. Павлов пов'язував з темпераментом. Користуючись термінологією темпераментів Гіппократа, він писав, що сангвінік – палкий врівноважений, продуктивний тип, але лише тоді, коли у нього є багато цікавих справ, які його збуджують. Флегматик – врівноважений, наполегливий, продуктивний працівник. Холерик – яскраво бойовий тип, задерикуватий, легко й швидко збуджується. Меланхолік – помітно гальмівний тип нервової системи, для представників якого кожне явище в житті стає гальмівним агентом, він недовірливий, в усьому бачить погане, небезпечне.

Холеричний і меланхолічний темпераменти І. Павлов розглядав як крайні, в яких несприятливі ситуації та умови життя можуть викликати психопатологічні прояви – неврастенію у холерика й істерію у меланхоліка. У золотій середині, за виразом І. Павлова, стоять сангвістичний та флегматичний темпераменти – їх врівноваженість є проявом здорової, по-справжньому життєздатної нервової системи.

Усі ці типи темпераментів присутні в особистості людини, але у різному співвідношенні. Для цього досить корисним є тест «Формула темпераменту» (А. Белов).

Бізнесмен може легко виявити, як і коли проявляється тип його темпераменту і як вони йому допомагають чи заважають. Коротко описати кожен темперамент допоможе така притча: чотири людини – холерик, сангвінік, флегматик та меланхолік, припливли на безлюдний острів (тобто екстремальна ситуація, коли виявляються риси, необхідні у бізнесі). Лягли спати. Раптом до острова підпливає човен з людоджерами. Людоджери тихенько почали наближатися до наших героїв. Хто з них як відреагує? Хто першим прокинеться? Звичайно, меланхолік, він майже не спить, завжди насторожі. Він будить когось? Звісно, холерика. Тому що холерик створює враження лідера, що він сильний, нічого не боїться. Він битиме ворога на розмах, куди доведеться. Створюючи перший захисний бар'єр, він усе бере на себе. Меланхолік починає будити сангвініка. Той встає, але прокидається довго, тому що у сангвініка гарний сон, міцна нервова система. Він вирішує, що треба робити, розставляє всіх на місця, розправляє з ворогами. Флегматик теж уже прокидається від шуму і добиває всіх ворогів, укладає їх штабелями, ховає, тому що флегматик усе ретельно робить, справи доводить до кінця, він стійкий, правильний, фундаментальний, але неквапливий та повільний. Меланхолік погорює над ситуацією, проаналізує її і наступного разу здійснить захисні дії.

Це притча характеризує приклади прояву кожного типу темпераменту в конкретній ситуації. Те саме можна зазначити і про інші ситуації, в яких людина поведе себе по-різному відповідно до свого типу темпераменту. Але всі ці типи темпераменту притаманні

будь-якій людині. Наприклад, бізнесмен говорить, що він холерик. Отже, треба чекати на меланхолійний прояв. Він відразу наголошує про те, як йому важливо побути одному, наодинці із самим собою. Але бізнес не дозволяє такої самоти і йому здається, що з ним щось не так. Усе так! Просто йому треба зрозуміти, коли його холеричний темперамент допомагає йому бігати, робити масу справ, а коли приходить час меланхолійно подумати про щось, може навіть похвилюватися, але за цей час подивитися на свій бізнес, щось проаналізувати, виявити сильні та слабкі сторони.

Меланхолійний стан допомагає розкритися творчості, а це досить корисно в бізнесі. Але треба просто дозволити собі бути і холериком, і меланхоліком. Також десь і сангвінічний стан допомагає йому приймати рішення, володіти собою у важкій ситуації. Сангвінік – заповзятливий, успішний, має досягнення, легко втрачає і легко знаходить, ніколи не сумує, завжди націлений на позитив та досягнення. Сангвініки-підприємці – основа будь-якого успішного бізнесу.

А флегматизм бізнесмена проявляється, коли він ретельно миє свою машину. Ось як усі чотири темпераменти можуть виявитися в одній людині, доповнюючи один одного і допомагаючи у досягненні спільної мети.

2.4. Характер, його сутність і структура

Характер – це динамічна, упорядкована сукупність стійких, індивідуально психологічних особливостей людини.

Характер взаємозалежний з іншими сторонами особистості, зокрема з темпераментом і здібностями. Характер, як і темперамент, є досить стійким і малозмінюваним. Темперамент на форму прояву характеру своєрідно забарвлює певні його риси. Так, наполегливість у холерика виражається кипучою діяльністю, у флегматика – у зосередженому обмірковуванні. Холерик трудиться енергійно, жагуче, флегматик – методично, не поспішаючи. З іншого боку, і сам темперамент перебудовується під впливом характеру: людина із сильним характером може придушити деякі негативні сторони свого темпераменту, контролювати його прояви.

Спробуємо визначити *риса характеру успішного підприємця*.

Усі успішні підприємці мають щось спільне. Багато хто вважає, що їм просто пощастило, мовляв, вони народилися геніями або це просто удача і так склалися зірки. Насправді, можливо, місце цим припущенням є, але не тільки це допомогло їм досягти мети.

Успіх кожного з них – це результат виконаної над собою роботи. Щоб стати лідером, потрібно виробляти в собі риси, які допоможуть підкорити вершини і не здатися по дорозі.

Перший пункт – це *наполегливість*. Багато підприємців-початківців, зіткнувшись з проблемами або помилками, опускають руки. А бізнес – це завжди ризик, ви маєте бути готові до будь-якої ситуації. Нічого не повинно спричинити зупинку. Встань-те, виправте помилки, зробіть висновок та рухайтесь вперед.

Відповідальність – це одна з найважливіших якостей, необхідних людині, яка прагне побудувати успішний, процвітаючий бізнес. Починаючи свій бізнес та розвиваючи його, доведеться нести відповідальність за кожне своє рішення, а також за співробітників. Люди, які не розуміють ступеня відповідальності і перекладають її на інших, ніколи не досягнуть висот у бізнесі.

Рішучість є тією рисою характеру, яка відрізняє потенційних бізнесменів від тих, хто воліє лише мріяти та говорити про відкриття своєї справи, але жодних дій не робить. Успішний бізнесмен швидко приймає рішення та реалізовує їх навіть тоді, коли це пов'язано з певним ризиком.

Обережність на перший погляд йде врозріз із рішучістю. Однак постійно потрібно бути обережним, оскільки сфера будь-якого бізнесу є досить жорсткою. Нікому не можна цілком довіряти. Через один неправильний крок, неправильно підписаний контракт або необдумане рішення може зруйнуватися бізнес. Тому потрібно бути обережним, уважно перевіряти всю документацію та факти і водночас не надто затягувати з прийняттям рішень, оскільки це буде виглядати як нерішучість і небажання ризикувати.

Зосередженість на основних цілях – ще одна значима якість, без якої бізнес може швидко розвалитися. Переважна більшість підприємців-початківців вважають, що під час створення

бізнесу потрібно працювати день і ніч, не покладаючи рук. Можливо, це правильно. Однак необхідно виділяти цілі першочергової важливості, над якими і потрібно працювати ретельніше. Без цього складно досягти поставленої мети і побачити очікуваний позитивний результат своєї копіткої роботи. Усі незначні відносини зазвичай займають багато часу, а дають низький результат. Тому краще спочатку проаналізувати роботу, що проводиться, оцінити її і змінити свої дії.

Дисциплінованість – вміння концентруватися на роботі, дотримуватися своїх планів.

Впевненість. Насамперед доведіть собі, що ви і ваша продукція найкращі. І тоді люди довкола теж повірять у вас. Вас не зможуть зламати жодні перешкоди на шляху до успіху.

Комунікабельність. Наприклад, я писала статтю про залучення інвесторів, тож для того, щоб переконати їх вкласти свої гроші у ваш бізнес, вам просто необхідне вміння спілкуватися та завойовувати довіру людей. Відвідуючи заходи, форуми, ви зможете легко завести необхідні для просування бізнесу зв'язки, для цього потрібно вміти ефективно спілкуватися з людьми.

Спостережливість допомагає бути в курсі всіх важливих подій, пов'язаних з бізнесом. Це дозволить знаходити нові затребувані ніші для початку своєї справи чи розширення компанії. А проаналізувавши поведінку та запити клієнтів, можна швидше створювати нові продукти й актуальні послуги, а також просувати їх на ринок з найменшими витратами.

Цілеспрямованість – якість першочергової важливості. Кожний бізнесмен-початківець повинен нею володіти. Без цієї риси характеру решта загрожує втратити всю актуальність. І цю якість потрібно розвивати в собі кожній людині, яка хоче досягти у житті великих успіхів. Успішні підприємці є фанатами своєї справи – бізнесу. Вони зустрічають на своєму шляху перепони, падають, знову піднімаються і йдуть далі наміченим шляхом. Тому їм вдається досягати більших успіхів у бізнесі.

Креативний підхід до бізнесу – безумовно, шлях до успіху. Це завжди щось нове, цікаве, несподіване, що привертає увагу споживача.

Змагальність. Ви не повинні боятися конкуренції, навпаки, ваша мета – створити продукт, який буде кращим, ніж у інших учасників ринку.

Гнучкість є тією якістю, яка дозволяє подивитися на будь-яку ситуацію збоку. І якщо щось іде не так, то змінити траєкторію руху своєї фірми. Якщо клієнти чи партнери незадоволені якістю послуг чи продукцією, необхідно врахувати їх побажання й у стислі терміни виправити всі недоліки. Бізнес та його представники повинні вміти швидко пристосовуватися до умов сучасного ринку, інакше за умов конкуренції краху не уникнути.

Один з найголовніших моментів – **пристрасть**. Вогник в очах, любов до своєї справи, бажання довести, що ваш бізнес змінить світ на краще. Саме це допомагає залишатися на висоті у лихоліття.

Якщо ви вирішили створити свій бізнес, ви повинні розуміти, на що йдете. Розвивайте ці риси, вони не вроджені – це все набуті навички. Визначте свою мету і рухайтесь до неї, цілеспрямовані та працелюбні люди завжди досягають успіху!

2.5. Поняття про здібності та їх класифікація

Здібності – це здатність чи компетентність людини виконувати певний вид роботи на певному якісному рівні. Видатні здібності можна вважати талантом. Здібності не зводяться до знань, умінь і навичок, що є у людини, але вони забезпечують їх швидке надбання, фіксацію й ефективно-практичне використання.

Особливим людським ресурсом у виробництві є підприємницькі здібності. Вони полягають у здатності людини генерувати оригінальні, новаторські ідеї, в її умінні і готовності організувати бізнес. Не дарма у Шумпетера термін «підприємець» часто замінюється словом «новатор».

Здатність до організації бізнесу має далеко не кожний. Справжнього підприємця відрізняють величезна працьовитість, ініціативність, новаторство, творчий дух, ділова хватка, розважливність, вміння спілкуватися з людьми, здатність переконувати,

надихати їх і вести за собою, повага і доброзичливість до оточуючих («той, хто не вміє посміхатися, не повинен заводити лавку», говорить китайське прислів'я). Нарешті, за спостереженням Пушкіна, «турботливий купець» – це не тільки «дитя розрахунку», але і «дитя відваги», отже, справжній підприємець повинен бути сміливим і рішучим.

Зазвичай підприємець – не тільки засновник, організатор, ідейний натхненник і рушійна сила виробництва, а й власник (або співвласник) підприємства, власник свого капіталу, тобто капіталіст. Часто, особливо в малому бізнесі, він одночасно й управляє усією господарською діяльністю.

Разом з тим у великих фірмах для професійного керівництва та управління бізнесом (менеджменту) використовуються також наймані фахівці з управлінськими здібностями (менеджери) – люди з необхідними знаннями, досвідом і вмінням. Поняття «підприємець» і «менеджер» близькі, але різні. Якщо підприємець – це автор нових ідей, готовий для їх здійснення недосипати і ризикувати своїми власними засобами, то менеджер – виконавець авторських задумів, компетентно керуючий їх втіленням у життя.

2.6. Спрямованість особистості бізнесмена

Найбільш важливу роль у структурі особистості відіграє її **спрямованість**, що розуміється як сукупність стійких мотивів, переконань і прагнень, які орієнтують людину на досягнення її життєвих цілей.

Ця характеристика особистості завжди соціально обумовлена і формується у процесі індивідуального розвитку, під впливом навчання і виховання. Вона проявляється у цілях, які ставить перед собою людина, в її інтересах, соціальних потребах, пристрастях і настановах, а також у потягах, бажаннях, схильностях, ідеалах тощо.

Виділяють три основних види спрямованості особистості: особиста, суспільна та ділова.

Особиста спрямованість створюється переважанням мотивів власного благополуччя, прагненням до особистого престижу першості. Людина з переважанням такої спрямованості частіше зайнята сама собою, своїми почуттями і переживаннями і мало реагує на потреби оточуючих її людей. У своїй професійній діяльності вона здебільшого ігнорує інтереси співробітників або роботу, яку повинна виконувати. У роботі вбачає насамперед можливість задовольнити свої прагнення, незважаючи на інтереси справи або інших співробітників.

Громадська спрямованість має місце, якщо думки і вчинки людини в основному визначаються потребами у спілкуванні і для неї важливо підтримувати хороші відносини з колегами по роботі чи навчанні. Така людина виявляє інтерес до спільної діяльності, але її більше цікавить сам процес спілкування, ніж кінцевий результат роботи. Нерідко такі люди, незважаючи на видиму підвищену активність, не тільки не сприяють, але навіть заважають досягненню мети організації, створюючи непотрібну суєту і відволікаючи інших працівників від їх прямих обов'язків.

Ділова спрямованість відображає пріоритет мотивів до досягнення професійних цілей, захоплення процесом діяльності, прагненням оволодіти новими навичками і вміннями. Спілкування для людини не є самоціллю, а слугує лише засобом досягнення професійних цілей.

Серед підприємців переважають люди першої і третьої групи, хоча підприємством найчастіше займаються люди першої групи, дійсно, видатних успіхів у бізнесі досягають особи з переважанням ділової спрямованості.

Завдання для самостійної роботи

1. Взаємозв'язок і відмінність понять «задатки», «здібності», «обдарованість», «талант», «геніальність».
2. Характеристика особистісних якостей бізнесмена, лідера, менеджера.
3. Типологія бізнесменів.

4. Підготуватися до вправи для семінарського заняття «Якості бізнесмена».
5. Підготуватися до вправи для семінарського заняття «Мої управлінські здібності».
6. Створіть творчу модель з подальшою презентацією на семінарському занятті «Успішний бізнесмен».
7. Провести психодіагностичну методику – тест Кеттела.

Запитання для самоперевірки

1. Визначте сутність понять «людина», «індивід», «особистість», «індивідуальність».
2. Назвіть основні властивості особистості.
3. Які фактори впливають на формування особистості?
4. Яка роль самопізнання і самопрезентації бізнесмена?
5. Які характеристики, на думку Мак-Клелланда, властиві особам з мотивацією досягнення?
6. Визначте основні особистісні якості підприємців.
7. Які особистісні якості перешкоджають успіху в бізнесі?
8. До якої людини не прийде справжній і відчутний підприємницький успіх?
9. Що таке внутрішній і зовнішній локус контролю?
10. Успіх у підприємництві здатні забезпечити ряд чинників, які не пов'язані з особистістю підприємця, а з дією ситуативних обставин. Назвіть їх.
11. Як темперамент пов'язаний з діяльністю бізнесмена?
12. Визначте риси характеру успішного підприємця.
13. У чому полягають підприємницькі здібності?
14. Яку роль у структурі особистості підприємців відіграє спрямованість?

Список рекомендованих джерел

1. Дрозденко К. С. Загальна психологія в таблицях і схемах: навч. посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2004. 304 с.
2. Євнух М. Б., Лузік Е. В., Ладогубець Н. В., Ільїна Т. В. Педагогічна психологія: підруч. Київ: Кондор-Видавництво, 2015. 420 с.
3. Костюк Г. С. Навчально-виховний процес і психічний розвиток особистості. Київ: Рад. шк., 1989. 608 с.
4. Москальова А. С., Брюховецька О. В. Психологія: вступ до спеціальності: навч.-метод. посіб. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. 216 с.
5. Психологія особистості: навч. посібник / укладачі І. О. Петухова, Р. А. Калениченко, О. Г. Льовкіна та ін.; за заг. ред. Є. М. Суліми. Ірпінь: Університет державної фіскальної служби України, 2021. 338 с.
6. Робоча програма навчальної дисципліни «Психологія бізнесу» для підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня / уклад. І. М. Овдієнко. Київ: ДПУ, 2022. 24 с.

РОЗДІЛ 2

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОЇ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ

Тема 3. Комунікативні процеси в діяльності бізнесмена

3.1. Мова і мовлення.

3.2. Психологія спілкування бізнесмена.

3.3. Управління конфліктними ситуаціями.

3.1. Мова і мовлення

Мова – суто людський засіб спілкування у духовному і практичному житті людини, що є системою знаків для передавання, приймання і використання інформації. Мова (зовнішня і внутрішня) – це спосіб існування мислення. Людська мова, на відміну від мови знакової взаємодії тварин, оперує поняттями.

Мовлення – це акт вживання людиною мови для спілкування.

Мовне спілкування між людьми завжди здійснюється якоюсь мовою і підкоряється її законам. Ці закони визначають лад мовного спілкування, їхнє порушення утруднює спілкування.

Функції мови: емоційно-виразна, впливу, повідомлення.

Мова людини виконує *емоційно-виразну функцію*, що відмінна від неосмисленої виразної реакції тварини. Виразний компонент людської мови несе семантичний зміст і сприяє більш повній і глибокій передачі думки. Емоційно-виразна функція дозволяє передавати ставлення людини, яка передає інформацію до того, що повідомляється.

Функція впливу людської мови полягає у її здатності спонукати інших людей до дії. Сила такого впливу залежить від змісту і виразності мови. Найбільш наочно функція впливу мови виявляється у наказі, вимозі, проханні, що зобов'язують або спонукають співрозмовника зробити певний вчинок.

Функція повідомлення є проявом основного призначення мови – передавати інформацію. Вона полягає у передачі думок, виражених словами, фразами, невербальними засобами, іншим людям. Завдяки мові люди сприймають і усвідомлюють інформацію, що повідомляється їм. Функція повідомлення яскраво виражається у таких формах мови, як пояснення, виклад, роз'яснення.

Процес обміну думками здійснюється у вигляді *усного і письмового мовлення*.

Усне мовлення – звучне мовлення, яке сприймається людиною на слух. Воно поділяється на *діалогічне* та *монологічне*.

Діалогічне мовлення – мовлення між двома або кількома співрозмовниками.

Монологічне мовлення – це таке мовлення, коли говорить одна особа, а решта слухає, сприймає її промову.

Письмове мовлення – це особливий вид мовлення, що дозволяє спілкуватися з відсутніми співрозмовниками.

Усне та письмове мовлення, які можуть набувати форми діалогу чи монологу, є *зовнішнім мовленням*.

Внутрішнє мовлення – людина користується ним, коли розмірковує про щось подумки, планує свої дії, не висловлюючись вголос і не записуючи на папері, не контактуючи з людьми.

Мова складається із соціально прийнятих правил, які мають на увазі:

- семантику, або значення (наприклад, «прямий» може означати «без вигинів», «розташований під кутом 90°», або «відвертий, щирий»);
- словотворення (товариш, товариський, товаришувати);
- граматику («сонце сідало за обрій», а не «обрій сідало сонце за»);
- соціальний контекст (наприклад, «Будь ласка, відчиніть вікно» проти «Агов, вікно відчини!»).

Мовлення стосується фактичного звучання розмовної мови. Це усна форма спілкування. Мовлення здійснюється за допомогою м'язів язика, губ, щелепи та голосових зв'язок досить точно і скоординовано, при цьому продукуються впізнавані звуки, з яких і складається мова. Для продукції мовлення мають значення:

- артикуляція – це те, як утворюються звуки мови;

- фонація – використання голосових зв'язок і дихання для створення звуку;
- плавність і просодія – ритм, інтонація, наголос, часові і тональні характеристики.

Завдяки мові передаємо повідомлення або інформацію своєму співрозмовнику у формі слів, невербальних проявів (жести, поза, міміка, інтонація та темп мовлення, мова тіла, дистанція спілкування), поведінки, зокрема мовчанням чи відсутністю реакції. Структура повідомлення включає два компоненти: інформаційний (тема) та емоційний (ставлення до співрозмовника).

Психологічний контакт – ступінь концентрації співрозмовників один на одному або рівень довіри до співрозмовника. У цьому контексті варто розуміти, як працює наш голос у процесі здійснення професійної діяльності, як ми доносимо повідомлення до іншої людини. Тому потрібно звертати увагу на власне мовлення, а саме на: жваву тональність, що змінюється; розміреність; високий, неверескливий голос; гучність, що може змінюватися під час розмови; чіткість, енергійність; виразність; витримку, паузу. Це поліпшить передачу інформації до співрозмовників або до своїх працівників, оскільки під час роботи з голосом та ораторській майстерності бізнесмен завжди привертатиме до себе увагу.

3.2. Психологія спілкування бізнесмена

В умовах демократизації суспільства домінуючою стає здатність бізнесмена здійснювати гуманістичний підхід під час здійснення професійної діяльності, а також в управлінні, виявляти високу психологічну компетентність у взаємодії з підлеглими, вміння встановлювати ділові та доброзичливі стосунки у колективі в процесі спілкування. Проте, як свідчить практика, професійна підготовка та, власне, діяльність бізнесмена орієнтовані як на вирішення завдань, так і на передачу знань, необхідних для ефективної діяльності, а не на формування комунікативних знань і навичок. Як наслідок, серед труднощів, які може відчувати бізнесмен у реальному процесі, зокрема й управлінського характеру,

одне з перших місць посідають комунікативні труднощі: невміння вибрати оптимальний стиль спілкування, відсутність комунікативного контролю, вмінь і навичок впливати на людей, несприятливий соціально-психологічний клімат в організації тощо. Названі труднощі не лише не сприяють ефективності діяльності, а й можуть спричинити зниження посадового авторитету бізнесмена як серед співпрацівників, так і серед бізнес-партнерів, а також призвести до його професійної деформації.

Ділове спілкування – це процес взаємозв'язку та взаємодії, в якому відбувається обмін діяльністю, інформацією і досвідом, що передбачає досягнення певного результату, вирішення конкретної проблеми чи реалізацію певної мети. Це також особлива форма взаємодії людей у процесі визначеного виду трудової діяльності, що сприяє встановленню нормальної морально-психологічної атмосфери праці й відносин партнерства між керівниками та підлеглими, між колегами, створює умови для продуктивного співробітництва людей у досягненні вагомих цілей, забезпечуючи успіх загальної справи [2; 3; 5; 7; 9].

Крім того, ділове спілкування – це спілкування, пов'язане з виконанням професійних обов'язків, вирішенням трудових, службових завдань. Таке спілкування включає обмін інформацією, пропозиціями, вимогами, поглядами, мотивацією з метою вирішення конкретних проблем як усередині організації, так і за її межами, а також укладання контрактів, договорів, встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

У структурі будь-якого виду спілкування виокремлюють три взаємопов'язані чинники:

- **комунікативний** (передбачає обмін інформацією між індивідами),
- **інтерактивний** (організація взаємодії між учасниками спілкування, тобто обмін не лише знаннями, ідеями, а й діями),
- **перцептивний** (процес сприймання й пізнання партнерами один одного та встановлення на цій основі взаєморозуміння).

Проте ділове спілкування, хоч і містить усі три вищеназвані складові, суттєво відрізняється від інших видів спілкування й має певні особливості, а саме:

- наявність певного офіційного статусу суб'єктів спілкування;

- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів, підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених сторін;
- відповідність певним загальновизнаним і загальноприйнятим правилам;
- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;
- конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань, досягнення певної мети;
- безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать їх.

Аналіз структури ділового спілкування можна здійснити або через перелік його основних функцій, або через аналіз структурних елементів спілкування у ситуаціях безпосередньої взаємодії. Л. Карпенко, наприклад, за критерієм «мета спілкування» виокремлює ряд функцій, які реалізуються у будь-якому процесі ділової взаємодії та забезпечують досягнення в ньому певних цілей:

- спонукальну – стимулювання активності партнера зі спілкування, що спрямовує його на виконання тих чи інших дій;
- координаційну – взаємне орієнтування й узгодження дій для організації спільної діяльності;
- розуміння – не тільки адекватне сприйняття й розуміння сутності повідомлення, але й розуміння партнерами один одного;
- встановлення стосунків – усвідомлення й фіксування свого місця в системі рольових, статусних, ділових, міжособистісних та інших зв'язків, у яких потрібно діяти індивідові;
- здійснення впливу – зміна стану, поведінки, особистісно-змістових утворень партнера (намагань, думок, рішень, дій, потреб, активності, норм і стандартів поведінки тощо).

А. Панфілова та Є. Руденський виділяють такі функції ділового спілкування:

- інструментальна – характеризує спілкування як соціальний механізм управління, що дозволяє отримувати й передати інформацію, необхідну для здійснення певної дії, прийняття рішення тощо;
- інтегративна – використовується як засіб об'єднання ділових партнерів для спільного комунікативного процесу;

- функція самовираження допомагає самоутвердитися, продемонструвати особистісний інтелект і психологічний потенціал;
- трансляційна – слугує для передавання конкретних способів діяльності, оцінок, думок тощо;
- функція соціального контролю покликана регламентувати поведінку, діяльність, а іноді (коли йдеться про комерційну таємницю) і мовні акції учасників ділової взаємодії;
- функція соціалізації сприяє розвитку навичок культури ділового спілкування;
- за допомогою експресивної функції ділові партнери намагаються виразити і зрозуміти емоційні переживання один одного.

Логічним підґрунтям для аналізу структури ділового спілкування як процесу (передавання інформації, взаємовплив, пізнання один одного, обмін результатами діяльності тощо) може бути характеристика його щодо автономних компонентів, таких як:

- мета, зміст, засоби спілкування;
- учасники процесу, тип зв'язку, що встановлюється між ними;
- види й форми спілкування;
- стилі, стратегії і тактики спілкування;
- результат спілкування тощо.

Форми ділового спілкування досить різноманітні – ділові бесіди, консультації, ділові суперечки, дискусії, засідання, наради, збори, семінари, переговори, конференції, презентації, торги, пресконференції, дебати, брифінги, реклама тощо. Будь-які форми, різновиди ділового спілкування мають важливе значення у практиці ділового життя людей. Під час виконання службових, виробничих завдань важливо використовувати всі можливі види спілкування, пам'ятаючи, що спілкування є одним із найнеобхідніших способів досягнення цілей трудової діяльності.

Тактика ділового опікування передбачає вибір певної моделі поведінки, яка в конкретній ситуації буде найбільш сприятливою в досягненні поставленої мети [1]. Ґрунтується тактика спілкування на певних засадах, найважливішими з яких є:

- наявність кількох варіантів поведінки в однотипній ситуації та вміння оперативно ними скористатися;

- недопущення конфронтації чи конфліктів із діловим партнером;
- уміле використання механізмів людської взаємодії, прихильності, симпатії, антипатії, довіри, поваги тощо);
- уважне ставлення до нових, хоч і незвичних на перший погляд ідей, думок;
- освоєння тих моделей поведінки, які приносять успіх у ділових стосунках;
- уміння подати себе, правильно оцінювати реакцію партнерів, уловлювати найменші зміни в ситуації.

Стили ділового спілкування. Вибір стилю ділової взаємодії в конкретній ситуації залежить від багатьох факторів [4; 8], зокрема від:

- соціального статусу людини;
- цілей, завдань і комунікативних намірів;
- особливостей ситуації, що складається під час спілкування;
- сформованого характеру стосунків із діловими партнерами;
- індивідуально-психологічних особливостей учасників взаємодії;
- особливостей комунікативних можливостей партнерів (особливості інтелектуальної діяльності, професійна компетентність, мовленнєва культура тощо);
- морально-етичних і ціннісних установок тощо.

Разом з цим потрібно звернути увагу у процесі спілкування та взаємодії для підвищення результативності та ефективності у професійній діяльності на такі аспекти:

- глибоке усвідомлення значення процесу спілкування та його психологічних складових;
- розвиток здатності ефективно взаємодіяти з працівниками організації;
- глибоке усвідомлення потреби знань про себе та формування вмінь використовувати ці знання у процесі комунікації бізнесмена;
- переорієнтування зі звичного авторитарно-адміністративного стилю на взаємодію на засадах гуманізму, демократизму, діалогізму та спільної діяльності із працівниками організації;

- глибоке усвідомлення та формування потреби у професійному й особистісному вдосконаленні з метою оптимізації управлінського спілкування;
- формування впевненості, прагнення до саморозвитку, самовдосконалення, розвитку вмінь досягати поставленої мети;
- посилення позитивного ставлення до особистісного зростання, до колективу організації тощо.

3.3. Управління конфліктними ситуаціями

У процесі спільної діяльності на підприємствах, в організаціях, фірмах часто виникає безліч суперечливих питань через розбіжності позицій сторін, що призводить до виникнення конфліктних ситуацій. Водночас дослідники проблеми конфліктології Н. Гришина, Є. Ільїн вказують, що конфлікти у виробничих чи службових стосунках часто виявляються корисними, бо співробітники мають можливість відкрито виразити свої погляди, думки, виявити більше альтернатив у прийнятті рішення; конфлікт стимулює активність, знімає «синдром покірності»; усуває «застій» у системі відносин, що склалася у колективі, штовхає її до змін та розвитку. З іншого боку, відкритий конфлікт призводить до неприємних стосунків і суперечок між працівниками, працівниками та керівництвом, що зі свого боку призводить до зниження продуктивності праці та погіршення психологічного клімату в колективі. Тому доцільно розкрити сутність конфлікту, його двоїсту природу, охарактеризувати їх види; визначити причини виникнення конфліктів у виробничо-ділових стосунках [6; 10].

Конфлікт (від лат. conflictus – «зіткнення») – зіткнення осіб, їхніх ідей, інтересів, потреб, оцінок, прагнень, рівня очікувань тощо. В основі будь-якого конфлікту лежить протиріччя, що полягає у наявності: 1) протилежних позицій сторін з якогось приводу; 2) протилежних цілей чи засобів їх досягнення в цих умовах; 3) розбіжностей інтересів, мотивів, бажань учасників взаємодії. Конфлікти можуть бути приховані та наявні, але завжди в їх основі лежить відсутність згоди між суб'єктами діяльності. Тому

конфлікт можна також визначати як відсутність згоди між двома сторонами або групами. У діловому спілкуванні конфлікт – це зіткнення інтересів, поглядів, ідей співробітників підприємств, організацій, фірм, корпорацій, що обтяжує прийняття рішення та супроводжується негативними емоційними переживаннями учасників взаємодії.

Причинами конфліктів можуть бути:

- недоліки в організації праці (переведення з одного місця роботи на інше; відсутність чітко окреслених обов'язків працівників; недосконалість добору кадрів; незадовільне матеріально-технічне забезпечення діяльності);
- прагнення працівника щодо вищої посади чи розряду й обмеження можливостей його задоволення у межах цього підприємства;
- правова закріпленість працівника за посадою у разі низького рівня його професійної компетентності (наприклад, недипломований фахівець-практик краще справляється з обов'язками, ніж дипломований);
- невідповідність заробітної плати (низька);
- несправедлива оцінка результатів діяльності працівників і розподіл премій;
- розподіл ресурсів між підрозділами організації чи підприємств (навіть в успішних та великих організаціях ресурси завжди обмежені і необхідність їх розподілу часто призводить до конфлікту: люди завжди хочуть отримати більше і їхні власні потреби завжди видаються більш обґрунтованими);
- взаємозалежність цілей і завдань, де один працівник (або група) залежить від іншого (або групи) у виконанні цих завдань;
- розбіжності в цілях діяльності та способах їх досягнення;
- відсутність інтересу керівника до справ підлеглих;
- негативне ставлення керівника до співробітників (зверхність, амбітність, грубість керівника у стосунках із підлеглими);
- психологічна та морально-духовна несумісність працівників.

Структура будь-якого конфлікту включає такі елементи (за Н. Гришиною):

- 1) суб'єкт: сторони (учасники) конфлікту;
- 2) умови конфлікту;
- 3) предмет конфлікту;
- 4) дії учасників конфлікту;
- 5) наслідки (результат) конфлікту.

За відсутності одного з елементів структури конфлікт не відбувається або суттєво змінює свій характер. Охарактеризуємо ці елементи.

Суб'єкти: сторони (учасники) конфлікту зазвичай характеризуються з точки зору їхніх рольових позицій, у межах яких здійснюється взаємодія (працівники – керівник, працівники – працівники). Причому важливо враховувати інтереси учасників конфлікту, їхні цілі, соціокультурні та індивідуально-психологічні особливості.

Умови конфлікту включають фактори, які обумовлюють його виникнення та протікання; причини конфлікту; культурні норми протікання і вирішення конфліктів; наявність «третьої сили», зацікавленої в загостренні чи пом'якшенні конфліктної ситуації.

Предмет конфлікту – це те, що стає причиною протиріччя або боротьби учасників взаємодії (інтереси, цілі, ресурси організації).

Дії учасників конфлікту є структурним елементом, без якого конфлікт неможливий. У сукупності ці дії називаються конфліктною взаємодією. Необхідно зазначити, що сторони конфлікту починають діяти тоді, коли протиріччя виходять назовні. Наприклад, співробітники підрозділу організації відкрито пред'являють претензії (у жорсткій, категоричній формі) аналітико-інформаційному відділу з приводу неправильної інформації про роботу підрозділу, що суттєво впливає на розмір заробітної плати за місяць. Ці дії викликають протидію іншої сторони (обурення, заперечення, докази правильності роботи працівників центру). Як бачимо, конфліктна взаємодія учасників у конкретній ситуації є основним змістом конфлікту.

Наслідки (результат) конфлікту як структурний елемент є не тільки завершальною стадією розвитку конфлікту, але й ідеальним образом його результату, який визначає спрямованість конфліктної взаємодії. Бажаний образ результату конфлікту (позитивний чи негативний) стає своєрідним регулятором конкретних дій учасників взаємодії.

Наслідки конфліктів можуть бути різноманітними залежно від їх змісту, учасників та умов перебігу:

1) повна ліквідація протистояння взаємним примиренням сторін;

2) виведення сторін конфлікту або однієї з них за межі організації (звільнення, переведення на іншу роботу тощо);

3) подолання конфронтації, коли одна зі сторін виходить переможцем, а інша визнає себе переможеною;

4) послаблення конфлікту, коли обидві сторони частково задовольняють свої вимоги та ідуть одна одній на деякі поступки;

5) трансформація конфлікту в інший, видозмінений або принципово новий, який за силою своїх суперечностей відштовхує на задній план початковий конфлікт;

6) поступове припинення конфлікту завдяки довільному перебігу, коли учасники й керівництво не вживають рішучих заходів для його ліквідації.

У вирішенні конфліктів важливе значення має розуміння стратегії взаємодії суб'єктів, а також вироблення тактики поведінки в конфліктній ситуації. 1972 р. К. Томас і Р. Кілмен запропонували модель поведінки людини в конфлікті, що має дві основні стратегії: кооперацію та настирність. Перша стратегія (кооперація) – орієнтація на інтереси й потреби партнерів, стратегія згоди, пошуку та збільшення спільних інтересів. Друга стратегія (настирність) – реалізація власних інтересів, досягнення власних цілей, жорсткий підхід (учасники – супротивники, мета – перемога – поразка). Прихильники цієї стратегії наполегливі, нетерплячі, егоїстичні, не вміють слухати інших, намагаються нав'язати власну думку. Розглянемо більш детально тактики поведінки або стилі вирішення конфліктів.

Розрізняють сьогодні *п'ять стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях*.

Представник *стилю змагання* – завжди активний і прагне вирішити конфлікт власним способом. Він не зацікавлений у співпраці з іншими, але здатний до вольових рішень, прагне передусім задовольнити власні інтереси за рахунок інших, нав'язуючи своє рішення. Суттєвим недоліком цього стилю є агресивна поведінка, яка призводить до поглиблення протиріччя та конфронтації.

Стиль уникання використовується у ситуаціях, коли позиція нестійка та відсутня співпраця з іншими з метою вирішення проблеми. Цей стиль доцільно використовувати, якщо проблема не досить важлива або коли відчувається помилковість власної позиції та правильність позиції іншої сторони конфлікту. У представника цього стилю домінує прагнення задовольнити власні чи інші інтереси; характерні: відхід від проблеми, перекладання відповідальності за її вирішення на інших, прагнення відкласти рішення або використати інші засоби.

Стиль пристосування передбачає відмову особи від власних інтересів, готовність поступитися, якщо результати досить важливі для однієї людини й не дуже суттєві для іншої. Він корисний для пом'якшення конфліктної ситуації, щоб виграти час та відновити гарні стосунки у колективі.

Завдяки *стилю співробітництва* можна брати активну участь у розв'язанні конфлікту й захищати власні інтереси, але прагнути при цьому до співпраці з іншими учасниками конфлікту. Цей стиль вимагає більшої внутрішньої роботи порівняно з іншими стратегіями. Спочатку треба виявити прагнення, цілі, інтереси обох сторін, а потім обговорити їх. Якщо рішення має важливе значення, то це гарний спосіб отримання найефективнішого результату й задоволення обох сторін інтересів.

Сутність *стилю компромісу* полягає в частковому задоволенні інтересів сторін конфлікту. Такі дії можуть нагадувати співпрацю, але задоволення обох сторін потреб відбувається на поверховому рівні. Тут не аналізуються приховані внутрішні потреби. Стиль компромісу найбільш ефективний тоді, коли обидві

сторони прагнуть одного й того самого, коли необхідно швидко прийняти рішення й немає часу на обговорення.

Жоден із зазначених стилів поведінки в конфлікті не може бути ефективним у всіх без винятку ситуаціях або вважатися найкращим. Стиль поведінки в конфлікті, до якого вдається особа, залежить від її індивідуально-психологічних особливостей, схильності до конфліктів [6; 10; 11].

Управління конфліктами в організаціях передбачає вирішення таких основних завдань:

1) застосування управлінським персоналом спеціальних способів та прийомів *попередження конфліктів*;

2) пошук можливостей *вирішення* конфлікту шляхом орієнтації опонентів на співпрацю чи компроміс;

3) *подолання* вже існуючих, реальних конфліктів шляхом обходу конфліктної ситуації (у разі неможливості досягнути компромісу чи співпраці опонентів).

Подолання конфліктів, як правило, здійснюється у двох основних напрямках: 1) управління латентними (прихованими) конфліктами; 2) подолання відкритих (реальних) конфліктів.

Управління латентними (прихованими) конфліктами передбачає розпізнавання та усвідомлення конфліктних ситуацій. Це сприятиме зменшенню внутрішнього напруження сторін конфлікту, пошуку шляхів вирішення конфлікту вже на ранніх етапах його розгортання, виявленню помилкових конфліктів. Проведення безпосередньо особистих бесід з працівниками та групових заходів сприятиме подоланню виявлених конфліктів.

Подолання відкритих (реальних) конфліктів іноді здійснюється за допомогою так званого «обходу» конфлікту, до якого вдаються тоді, коли успішне розв'язання його неможливе, що передбачає:

- *ізоляцію, «розведення» сторін* – коли один чи декілька учасників конфлікту ізолюються, в результаті чого в них зникає потреба у контактуванні (наприклад, переведення когось із працівників у інший підрозділ);

- *обмеження можливостей* – коли одного чи кількох учасників конфлікту позбавляють влади, яка необхідна для реалізації своїх інтересів (наприклад, коли керівника позбавляють посади);

- *уведення штрафних санкцій* – коли в результаті застосування реальних чи можливих адміністративних санкцій сторони змушені припинити конфлікт (наприклад, коли конфліктують двоє працівників, то на них може позитивно вплинути попередження керівника про винесення догани обом особам за неко-ректну поведінку);

- *жеребкування, голосування, арбітражне рішення* (за рекомендацією «третейського суду» – спеціальної незацікавленої комісії чи особи);

- *витіснення* – коли конфлікти ігноруються, заперечуються або замовчуються авторитетними людьми, які формують загальну думку в організації, чи самими учасниками конфлікту, в надії, що напружена ситуація з часом зникне сама собою (наприклад, у разі конфлікту між двома працівниками, рівними за статусом, обумовленому особливостями їх характеру, бізнесмен-керівник не звертає на це уваги, сподіваючись, що конфлікт зникне сам собою);

- *співіснування* – мовчазна відмова учасників конфлікту від постійного розпалювання ворожнечі, коли сторони усвідомлюють пріоритет загальних цілей та інтересів, толерантно ставлять-ся один до одного;

- *зміна напрямку енергії* – один із ефективних способів подолання конфлікту, коли енергія учасників конфлікту спрямовується в інший бік для виконання спільних завдань або для подолання зовнішніх «ворогів» (наприклад, доручення сторонам конфлікту підготувати вмотивоване спростування критичних зауважень колег з інших підрозділів або бізнес-компаній щодо організації якогось поточного процесу у професійній діяльності).

Завдання для самостійної роботи

1. Психологія публічного виступу.
2. Принципи ділової взаємодії у бізнесі.
3. Етико-психологічні принципи ділової взаємодії у бізнесі.
4. Провести психодіагностичну методику «Способи поведінки в конфлікті» К. Томаса.

Запитання для самоперевірки

1. Яка роль ефективної комунікації під час діяльності бізнесмена?
2. Які існують стратегії поведінки в конфлікті?
3. Як впливає кожна з п'яти стратегій поведінки в конфлікті на діяльність бізнесмена та подальшу комунікацію з партнерами?

Список рекомендованих джерел

1. Бурмака Т. М., Великих К. О. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій (для студентів бакалаврату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент); Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.
2. Психологія підприємництва та бізнесу: навч. посібн. / Гусєва О. Ю., Легомінова С. В., Воскобоеві О. В., Ромащенко О. С., Хлевицька Т. Б. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2019. 257 с.
3. Доброва Н. В., Осипова М. М. Основи бізнесу: навч. посібник. Одеса: Бондаренко М. О., 2018. 305 с.
4. Жигайло Н. І. Психологія бізнесу, лідерства та комунікацій як перспективний науковий напрям в Україні та Європі. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*. 2018. Випуск 3. С. 103–108.
5. Жигайло Н. І., Кохан М. О., Данилевич Н. М. Психологія бізнесу: навч. посібн. Львів: Видав. центр ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 256 с.
6. Калениченко Р. А., Коханець А. С. Конфліктологія і психологія управління: навч. посібник. Київ: КНУБА, 2021. 167 с.
7. Мілютіна К. Л., Трофімов А. Ю. Психологія сучасного бізнесу: навч. посібн. Київ: Видавництво Ліра-К, 2019. 168 с.
8. Нежинська О. О. Лідерство та керівництво: психологічний дискурс: монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 264 с.

9. Основи бізнесу. Практичний курс (збірник вправ, задач, тестів та ситуаційних завдань): навч. посібн. / Кучеренко В. Р., Добрава Н. В., Квач Я. П., Осипова М. М.; за заг. ред. В. Р. Кучеренко. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 176 с.

10. Бондарчук О. І., Карамушка Л. М., Нежинська О. О. Психологічні умови попередження та розв'язання конфліктів в освітніх організаціях: спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. Київ, 2016. 36 с.

11. Робоча програма навчальної дисципліни «Психологія бізнесу» для підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня / уклад. І. М. Овдієнко. Київ: ДПУ, 2022. 24 с.

Тема 4. Психологічні особливості успішної бізнес-діяльності

- 4.1. Способи досягнення успіху в бізнесі.*
- 4.2. Психологічні аспекти прийняття рішень.*
- 4.3. Фактори, які перешкоджають успіху бізнес-діяльності, і їх нейтралізація.*
- 4.4. Психологічні основи протидії обману в бізнесі.*

4.1. Способи досягнення успіху в бізнесі

Кожний з нас бажає бути успішним. Будь то в бізнесі, кар'єрі, суспільному житті. Незалежно від сфери вашої діяльності існують ключові моменти, яким необхідно приділяти особливу увагу, і успіх обов'язково вас наздожене.

У підприємництві поняття успіху пов'язане насамперед з досягненням результату, очікуваного під час започаткування реалізації проєкту або ідеї. За цивілізованим розумінням успіху треба брати до уваги передусім морально-етичні його аспекти, а вже потім фінансове. Підприємницький успіх для правильного розуміння його сутності має бути оцінений з урахуванням здійснення власної ідеї, бажання самоствердження або намагання змінити хід подій тощо. Гроші, капітал, прибуток, є важливими складовими успіху, але не можуть виступати як його основна мета (самоціль).

Варто зазначити, що на етапі формування початкового капіталу можливий широкий діапазон видів діяльності, але він буде визначатися з нагромадженням капіталу, поступово обмежуючись лише профільними або найбільше прибутковими. У будь-якому випадку необхідно намагатися досягти підприємницького успіху. Конкретний шлях до цього залежить від умінь самого підприємця вибрати свою власну ділову стратегію і від тих умов, в яких розгортається діяльність бізнесменів.

Необхідною передумовою започаткування і здійснення підприємництва є наявність самих підприємців, тобто осіб, які самостійно приймають господарські та інші рішення з метою досягнення певного підприємницького успіху.

Підприємець є визначальною особистістю (центральною по- статтю) у бізнесі. Підприємцем прийнято вважати ділову людину, яка свідомо наражається на економічний ризик самостійним прий- няттям інноваційного рішення, зміст якого зводиться до організа- ції виробництва та поставки на ринок товарів (послуг) з певним зиском для себе.

Успіх підприємницької діяльності залежить від здібностей і таланту людини, яка нею займається. Бізнесмен повинен мати на- хил до підприємства і певні ділові якості особистості підприємця.

Найважливіші з них:

- готовність до пошуку нових можливостей та ініціатив- ність у власному ділі;
- упертість і настійливість у досягненні поставленої мети;
- постійна готовність до господарського ризику;
- орієнтація у бізнесовій діяльності на ефективність вироб- ництва і високу якість товарів;
- рішучість і цілеспрямованість у діяльності;
- намагання бути всебічно інформованим щодо вибраного напрямку бізнесу;
- планомірність і гранична чіткість у роботі, реалізації стра- тегії і тактики підприємництва;
- здатність переконувати партнерів і встановлювати потріб- ні господарські зв'язки;
- незалежність і впевненість у собі;
- уміння протистояти будь-якому тиску із зовні, шантажу та іншим протиправним діям.

Підприємець має бути впевненим у собі та своїх здібностях, проте варто остерігатися того, щоб така ділова риса підприємця не перетворилася у самовпевненість. У зв'язку з цим стає обов'язковою ще одна вимога до підприємця: не треба ні поспі- шати з реалізацією нової ідеї, ні баритися з цим. Вихід з такої си- туації такий: будь-яка ідея має дозріти, треба добре її опрацювати і побудувати детальну схему її реалізації. Ця робота є важливою, оскільки саме вона є запорукою майбутнього підприємницького успіху.

Підприємницький успіх значною мірою залежатиме від вміння підприємця розробити якісний бізнес-план, програму своїх подальших дій. Підприємець майже ніколи не може реалізувати нову ідею лише власними силами.

Домогтися успіху зможе той, хто здатний створити необхідну команду однодумців. Підприємець має швидко і безкоштовно вирішити проблему пошуку і прийняття на роботу спеціалістів потрібного профілю і кваліфікованих робітників.

З усього вищезазначеного можна зробити висновок, що підприємець є людиною з яскраво вираженими рисами лідера, зі здатністю впливати на людей. Вітчизняний досвід свідчить, що поки що наші підприємці працюють на невисокому професійно-му рівні.

Отже, нижче наведені сім порад, які засновані на кращому досвіді успішних людей (взяті з бізнес-тренінгів).

Секрет 1. Дізнайтеся свого споживача.

Так-так, саме з цього починається побудова успішного бізнесу. Не сидіть у стінах свого офісу або будинку, не шукайте готову інформацію в книгах або Інтернеті, виходьте зі стін назовні та спілкуйтеся.

Тільки в процесі спілкування ви зможете зрозуміти, що дійсно треба вашому споживачеві. Тільки живе спілкування здатне надихнути, навчити бачити приховане.

Постарайтеся дати своєму споживачеві те, що змусить його задуматися: «А як я жив без цього раніше – навіть не уявляю...»

Бізнес – це ваш шанс змінити життя людей, змінити їхнє мислення, звички, уподобання.

Головне – зрозуміти, про що думає ваш споживач.

Секрет 2. Керуйте своїм часом.

Чим масштабнішим стає ваш бізнес, тим більше часу він вимагає від вас. Навчіться ефективно управляти своїм часом.

Прокидайтеся раніше (це одна з головних звичок багатих людей!). І починайте з найважливіших справ. Важко рано вставати? Тоді треба зробити це звичкою. Почніть з того, що кожен день переводьте свій будильник на 1–2 хвилини раніше. Адже це не складно! Підйом на світанку дає більше життєвої енергії. Спробуйте.

Неможливо ефективно керувати часом без планування. У вас повинні бути чітко сформульовані цілі, причому записані на папері, а не тільки в голові. Ранжуйте їх. Дотримуйтеся своїх цілей при щоденному плануванні та обов'язково досягайте їх.

Не встигаєте виконати все заплановане на день? Складіть самі для себе щохвилинний звіт за день (так-так, саме щохвилинний!) – ви виявите багато резервів, витрачених на даремні заняття.

Секрет 3. Дивуйте.

Дивуйте своїх клієнтів, дивуйте своїх конкурентів, усіх оточуючих і... навіть самого себе. Дивуйте новими ідеями, новими підходами, найкращим обслуговуванням, швидкою реакцією, працездатністю.

Створюючи власну справу, ви свідомо намагаєтеся змінити своє життя. Головне, щоб ваша справа приносила вам задоволення. Любіть те, чим ви займаєтеся. Будьте креативними в усьому. Забудьте про стереотипи, про минулий свій досвід. Живіть новим життям.

Секрет 4. Створіть команду.

Досить важливо вже з перших миттєвостей існування вашого бізнесу почати створювати команду (або хоча б скласти план щодо її створення). Без команди ви не зможете розвивати і масштабувати свій бізнес, ви не зможете стати по-справжньому вільним, ви не зможете досягти великих успіхів.

Команда – це ті люди, які мислять в одному напрямі, розуміють один одного з півслова, готові підтримати і зробити все можливе для процвітання бізнесу. Синергія – це важливий критерій ефективної команди.

Приділіть особливу увагу підбору своєї команди, а також її мотивації та розвитку. Задоволення повинні отримувати не тільки ви, але і члени вашої команди.

Знайдіть людей, яким можна делегувати свої повноваження. Адже в житті має бути місце не тільки роботі, а й сім'ї, і хобі, і відпочинку.

Секрет 5. Мрійте.

Уявіть своє майбутнє: яким ви бачите себе, ваш бізнес, вашу родину, ваше оточення, ваш будинок, автомобіль і все інше? Уявіть усе в найдрібніших подробицях. Постарайтеся цю картинку

добре запам'ятати та навчитися її відтворювати систематично, коли вам знадобиться стимул у подоланні складної ситуації або рішенні проблем.

При цьому обов'язково треба вірити в себе та свої сили, інакше мрії залишаться лише мріями. Вірте в себе та дійте, йдіть назустріч своїй мрії.

Секрет 6. Інвестуйте в свій розвиток.

Це досить важливо на будь-якому етапі розвитку вашого бізнесу. Постійний розвиток – це запорука зростання.

Не шкодуйте коштів на отримання нової інформації, нових знань, нових умінь, корисних порад і всього іншого, що може поліпшити вас і ваш бізнес.

Ви – ядро свого бізнесу, від вас значною мірою залежить майбутнє вашої компанії.

Секрет 7. Не зупиняйтеся.

Це стосується усього: вашого розвитку та розвитку вашого бізнесу. Ніколи не зупиняйтеся на досягнутому, шукайте нові цілі та стимули.

«Допоки ви біжите, конкуренти покусують вас ззаду; але якщо ви зупинитеся, вони вас зжеруть» – Вільям Кнудсен.

Ніколи не опускайте руки. Труднощі будуть на вашому шляху, але пам'ятайте, що ви свідомо обрали цей шлях. Згадуйте в таких ситуаціях «картину вашого майбутнього» і беріться за справу.

Ронда Абрамс, світова експертка з бізнес-планування. Працювала з усіма видами бізнесу: від мікропідприємств з однією людиною до компаній із сотнями мільйонів доходу. Консультувала компанії з усіх видів промисловості, стартапи. Сама Ронда також власниця малого бізнесу. Це її способи досягнення успіху в бізнесі:

1. Починайте з малого, щоб вирости великим. Є надійний спосіб провалитися у малому бізнесі. Спробуйте продати всім. Ключовим фактором успіху малого бізнесу є створення ніші – певної спеціалізації або вузького сегмента ринку, а не конкуренції за кожного клієнта. Не будьте просто маркетинговим консультантом: будьте маркетинговим консультантом для певної галузі.

Не будьте загальним магазином – зосередьтеся на певному типі товару чи покупцеві. Малий бізнес просто не має часу та грошей для універсальності.

2. Насамперед дбайте про справу, яка приносить «хліб і до хліба». У підприємців є багато хороших ідей, але вони можуть відволікти від основного бізнесу. Перш ніж розглянути нові напрями, чітко визначте, яка частина вашого бізнесу приносить гроші, з яких ви сплачуєте по рахунках. Концентруйтеся на цій частині.

3. «Переконайтеся, що собака їстиме собачу їжу». Це цитата венчурного капіталіста Юджина Клайнера. Клайнер мав на увазі, що якими б хорошими не виглядали ваші ідеї, ви повинні переконатися, що у вас є продукт чи послуга, яких клієнти дійсно хочуть.

4. Ви не можете досягти мети, яку не встановили. Час, який підприємець витратить для розробки бізнес-плану, має вирішальне значення для успіху та виживання. Я не кажу про написання документа на 50 сторінок. Планування, а не план – от що важливо. Розробка бізнес-плану змушує вас продумати основи вашої компанії: ваш ринок, конкуренцію, галузь і ваше стратегічне становище.

5. Чітко визначте свій цільовий ринок. Проаналізуйте характеристики своїх клієнтів, щоб ви зрозуміли, хто саме купує у вас. Наявність чіткого цільового ринку дозволяє вам бути набагато ефективнішими як у розробці вашого продукту, так і в маркетингових заходах.

6. Будуйте один бізнес за один раз. Підприємці зазвичай бачать можливості для зростання у багатьох напрямках. Я бачив бізнес-плани, які об'єднують у собі багато підприємств в одному – комбіновану пральню, бар, послуги няні та книгарню. Більшість, звісно, не такі розсіяні, але все одно важливо зосередитися лише на одному новому напрямі діяльності. Ви виробляєте продукт чи послугу, який цільовий ринок, що за головний канал розповсюдження оберете?

7. Простіше придбати частину ринку, що вже існує, ніж створити новий. Хоча малий бізнес є двигуном творчості для нашої економіки, пам'ятайте, що створити ринок абсолютно нового виду товару чи послуги важко і дорого. iPod не був першим цифровим

музичним плеєром; Google не була першою пошуковою системою; Facebook не був першою платформою соціальних медіа. Є багато переваг у тому, щоб бути послідовником.

8. Справи, як правило, займають більше часу і коштують дорожче, ніж планувалося. Підприємці природно оптимістичні, особливо під час старту. Але незалежно від того, запускаєте ви бізнес, робите проєкт для клієнта чи створюєте вебсайт, найкращим рішенням буде подвоїти оцінку закладеного часу та грошей.

9. Люди не читають. Ваш бізнес приходить в умови швидкого і захаращеного світу. Отже, розробляючи ваш вебсайт, брошури, інформаційні бюлетені, оголошення – викладайте думки коротко та влучно. А ще використовуйте безліч фотографій.

10. Люди ведуть бізнес з іншими людьми. Усі ми вважаємо за краще вести бізнес з людьми, які нам подобаються та яким ми довіряємо. Ваші клієнти та бізнес-партнери – теж. Знайомтеся зі своїми клієнтами; дізнавайтеся про їхні підприємства, родини, вподобання. Нехай вони познайомляться з вами. Малий бізнес може конкурувати з великими компаніями, будуючи міцні відносини з клієнтами.

4.2. Психологічні аспекти прийняття рішень

Психологічна теорія прийняття рішень, за словами польського дослідника Ю. Козелецького, являє собою «систему тверджень про справжню поведінку людини в процесі вибору рішення. На відміну від теорії раціональних рішень, яка є нормативною, психологічна теорія прийняття рішень має дескриптивний характер».

Психологічна теорія прийняття рішень виконує три основні функції:

1) функцію передбачення, що дає змогу з великою вірогідністю передбачити особливості поведінки людей, які приймають рішення у цій ситуації;

2) функцію пояснення, яка дає можливість пояснити людський механізм вибору дії; найбільшу пояснювальну цінність має визначення послідовності, в якій відбувається інтеріоризований процес вибору;

3) практичну функцію; найбільшу практичну цінність становлять знання про дії щодо прийняття рішень, які використовуються у процесі створення діагностичних систем або оптимізації персональних рішень.

Особливе місце психологічної теорії прийняття рішень полягає у тому, що немає певності в екологічній безпеці реалізації багатьох її тверджень; невідомо, чи поширюються закони вибору, відкриті в лабораторії, на сферу найскладніших рішень, які приймають люди в реальних соціальних системах – промисловості, армії, адміністративних органах.

Б. Ф. Рубахін розглядає процес прийняття рішення через виділення його складових: психофізіологічної, пов'язаної з нейрофізіологічними основами прийняття рішення: логіко-психологічної, що полягає у переформулюванні задачі на підзадачі; операційної, пов'язаної з вибором і використанням системи операцій для інформаційної підготовки рішення, а також побудови й перевірки гіпотез у межах задачі; функціонально-динамічної, пов'язаної з реалізацією комплексу внутрішніх психологічних механізмів (логічних, імовірнісних, рефлексивних та ін.); особистісної, пов'язаної з впливом мотиваційно-установчої та емоційно-вольової сфер на перебіг інформаційних процесів; формалізованої, пов'язаної з кількісною оцінкою переробки інформації, прийняттям рішення та побудовою формальних моделей процедур, що розглядаються.

Дж. Міллер, Ю. Галантер, К. Прібрам розглядають інформаційну основу діяльності, поведінки через співвідношення образу й плану. Всі накопичені та організовані знання організму про самого себе і про світ, у якому він існує, становлять образ. Будь-який ієрархічно побудований процес в організмі, здатний контролювати порядок або послідовність певних операцій, являє собою план. Між ними існує обопільний зв'язок. Зміни в образі відбуваються лише внаслідок виконання планів, а внести зміни в плани можна тільки на основі інформації, що існує в образі.

В інженерній психології для позначення внутрішніх засобів діяльності закріпилося поняття «концептуальна модель», яке значною мірою відповідає поняттям «образ» і «план». Дослідники

процесу розв'язання практичних задач установили, що в людини-оператора виникає думка щодо моделі сукупності можливих дій, формуються образно-концептуальні моделі, які являють собою основу для управління діяльністю. При цьому необхідно розрізняти постійні (малозмінні, зберігаються у довгочасній пам'яті, формуються і засвоюються переважно в процесі навчання) та оперативні (мінливі, динамічні, функціонують на рівні оперативної пам'яті; формуються на основі постійних моделей у процесі виконання як предметної, так і розумової діяльності) концептуальні моделі.

В інформаційному забезпеченні діяльності, поведінки тісно переплітаються природні (індивідуально-типологічні) та життєво набуті (сенсорні, перцептивні, інтелектуальні схеми, моделі) здібності людини як суб'єкта діяльності щодо оцінки різних ігрових, навчальних, професійно-трудових, побутових ситуацій та прийняття рішення.

Процес інформаційного обслуговування діяльності, поведінки включає: 1) пізнавальні процеси (відчуття, сприймання, уявлення, пам'ять, мислення, уяву); 2) розумові здібності (операціональні характеристики міркування як базового індикатора інтелекту); 3) розумову працездатність (часові межі активної розумової праці) та розумову витривалість (об'ємні характеристики оперативної пам'яті).

Прийняття рішень, тобто вибір, пов'язане з такими явищами, як мислення, роздуми, сперечання, вирішення проблем, умовиводи, перевірка гіпотез або досягнення висновків. Усі ці дії є предметом дослідження когнітивної психології.

Процес прийняття рішень, крім планування, організації та мотивації, є однією з управлінських функцій, яка полягає у зборі та обробці інформації про майбутні дії. Що це за алгоритми та евристики? Як приймати правильні рішення? Як уникнути поспішних рішень? Як не діяти інтуїтивно?

Людина робить вибір для того, щоб змінити навколишню ситуацію. Рішення – це свідоме обрання одного варіанта з принаймні двох можливих. Іноді рішення досить прості, наприклад: «Купити шоколадне чи полуничне морозиво?». Інші можуть бути

набагато складнішими, і особам, які приймають рішення, доводиться брати до уваги велику відповідальність у своєму виборі.

Повідомляючи про прийняття рішення, зазвичай згадується проблемна ситуація, яка потребує пошуку ефективного способу. Процес прийняття рішень нерозривно пов'язаний з мисленням, тобто з роботою конкретних операційних процедур. Вони ґрунтуються на стратегіях, процесах міркування або евристичних (творче, продуктивне мислення) методах вирішення проблем. Мислення – це досягнення висновків, які раніше були невідомі людині. Існує багато методів висновку, і найпопулярнішими є:

- дедуктивне міркування – застосування формальних правил логіки для виведення висновків з наведених посилок;
- індуктивне міркування – висновки ґрунтуються на спостереженнях;
- вирішення проблем.

Помилки під час прийняття рішень

Однак процес прийняття рішення зазвичай складний та пов'язаний з ризиком. Люди часто запитують: «Як приймати рішення?». Можна робити висновки на основі чужого досвіду, можна виявляти залежності та перевіряти гіпотези, передбачати шанси певних подій, розгадувати головоломки та шукати вихід зі складних ситуацій. Людина – істота розумна, але, на жаль, схильна помилятися. Вона може робити багато помилок та потрапляти в пастки свого розуму, тобто стає жертвою власної упередженості.

Когнітивні психологи добре знають про помилку підтвердження, яка полягає в упередженому зборі доказів на підтримку своєї гіпотези та не менш упередженому упущенні суперечливих доказів. Деякі люди роблять логічні помилки під час прийняття рішень, а інші мають неправильні міркування та неправильно оцінюють ймовірність настання певних подій. Треті піддаються тиску команди, що призводить до ряду викривлень мислення, коли консенсус більш важливий за прийняття найкращого рішення членами групи. У психології це поняття відоме як «групове мислення» (ілюзія одностайності).

Методи прийняття рішень

Людина повинна прийняти рішення, коли стикається з якоюсь проблемою. Вона може знати мету своєї дії, але не знати, як її досягти. Залежно від ступеня точності визначення цілей і шляхів їх досягнення виділяють:

- закриті проблеми – чітко визначені;
- відкриті проблеми – погано визначені.

Залежно від кількості розв'язання задач виділяють такі:

- проблеми конвергенції – є тільки одне правильне рішення;
- проблеми розбіжності – існує кілька способів вирішення проблеми, наприклад, у завданнях творчого типу.

Проблеми також класифікують відповідно до того, наскільки вони вимагають участі інших. Отже, існують:

- проблеми-головоломки – потребують індивідуального прийняття рішень;
- ігри – у них беруть участь не менше двох осіб, які дотримуються правил гри.

Когнітивна психологія має дві основні стратегії вирішення проблем і прийняття рішень:

– алгоритми – послідовність кроків, яка завжди веде до вирішення завдання, але досить трудомістка, вимагає зосередженості, мотивації, бажання та вміння мислити. Часто необхідно володіти величезною кількістю інформації та вмінням її правильно обробляти. Психологи розрізняють алгоритми типу «дерева рішень» і «декомпозиція проблеми»;

– евристика – більш ненадійна стратегія, заснована на інтуїтивному і бездумному мисленні. Її ненадійність компенсується можливістю економії часу та значної кількості енергії. До найпопулярніших евристик належать: евристика «аби ближче», яка полягає у тому, щоб завжди вибирати шлях, який наближає вас до мети; евристика «руху назад», тобто починати процес з уяви для себе кінцевого результату; евристика «конкретизації задачі та порівняння за аналогією».

Можна свідчити про раціональні та інтуїтивні, стратегічні та ризиковані рішення, рішення, прийняті в умовах невизначеності, інноваційні та передбачувані. Існують також важкі рішення,

швидкі рішення, рішення, які є задовільними, рутинними, яким передуює етап планування або прийняті спонтанно без роздумів. Категорій рішень є нескінченно багато. Але завжди перед тим, як зробити вибір, потрібно проаналізувати ситуацію, зрозуміти мету, знайти можливі рішення та вибрати кращу альтернативу з точки зору обраних критеріїв відбору.

Вирішення проблем

Процес прийняття рішення часто відбувається неусвідомлено, нашвидкоруч. Людина не замислюється про етапи вирішення проблеми, наприклад, під час повсякденних дилем, що приготувати на сніданок вранці. Варто пам'ятати, що кожне прийняте рішення має бути пов'язане з конкретними діями. Якщо ви вирішили, що з сьогодні вивчаєте англійську мову, вам необхідно зробити деякі кроки в цьому напрямі, наприклад, записатися на мовний курс. Коли рішення прийнято, необхідно вжити заходів для досягнення мети.

Деякі люди бояться відповідальності за прийняття рішень з певних питань. Однак ви повинні дати собі право на помилки й вчитися на своїх помилках. Ви можете скористатися допомогою експертів або навіть порадами інших, більш досвідчених людей. Не варто підходити до проблеми з позиції «всезнайки» та замикатися на альтернативних рішеннях. Іноді краще зробити кроки, які, здавалося б, віддаляють вас від мети, а потім досягти її швидше та ефективніше. Адже програш у битві іноді є умовою перемоги у війні.

4.3. Фактори, які перешкоджають успіху бізнес-діяльності, і їх нейтралізація

Якостями, які протипоказані підприємцю, є емоційна невірноваженість, лінь, пасивність, навіюваність, надмірна старанність і пунктуальність. Останні в цьому списку якості традиційно належать до позитивних, проте, що добре у найманого працівника, є мінусом для підприємця, який повинен сам давати собі завдання, а не чекати, доки хтось скаже йому, що потрібно робити. Пунктуальність є важливою якістю бухгалтера або архіваріуса, але в умовах мінливої ринкової економіки така якість, як гнучкість – важливіша сталості. Ще одна особистісна якість, що ускладнює

діяльність підприємця, – підвищена тривожність. За її наявності бізнесмен буде занадто довго вагатися, приймаючи рішення, і занадто повільно діяти, а то і зовсім проявить пасивність. Підприємство – це завжди ризик і дії в умовах невизначеності. За таких обставин краще діяти і помилятися, отримуючи користь з помилок, ніж боятися провалу і нічого не робити. Допоки бізнесмен коливається і роздумує, час працює проти нього: конкуренти виробляють товари і захоплюють ринки, податкова служба нараховує податки і штрафи, а господарі приміщень – орендну плату.

Фахівці, які вивчають психологічні особливості сучасних пострадянських підприємців, відзначають у них набір далеко не оптимальних особистісних якостей, які, тим не менш, дозволяють їм вести свій бізнес з урахуванням відповідних економічних і соціальних реалій:

- раціоналістичність – прагнення усе прорахувати, передбачити і врахувати;
- недовірливість – сприйняття світу як ненадійного, часто прямо ворожого, що призводить до прагнення посилити контроль за всім, також підозрілість стосовно своїх працівників і партнерів по бізнесу;
- агресивність – схильність до вирішення проблем силовими методами замість пошуку компромісів, а також схильність афектних спалахів у взаєминах з персоналом;
- авторитарність – переважання домінуючого стилю керівництва, що не терпить критики чи свободи думок;
- забобонно-містична налаштованість – віра в прикмети, ворожіння, псування, астрологічні прогнози тощо, яка пояснюється неможливістю повного інтелектуального контролю над соціальною, діловою і життєвою ситуацією.

Дж. Стівен виділив ряд особистісних якостей, що заважають людині гармонійно й успішно жити і діяти. Він назвав їх «драконами» і показав, що особистісні особливості можуть бути як корисними, так і шкідливими для людини. До цих рис автор, зокрема, відніс зарозумілість, в основі якої можуть ховатися страх перед власною незахищеністю, боязнь негативних оцінок або завищене уявлення про власну значимість.

Інша негативна риса – нетерплячість, яка проявляється у страху перед можливістю втратити час. Люди, заражені подібним страхом, постійно перебувають у стані стресу, намагаються зробити багато за короткий проміжок часу і живуть мріями про майбутнє, не вміючи жити в сьогоденні.

Зовнішнім проявом поведінки таких людей буде легка збудливість, грубість, дратівливість, запальність і поспішність у рішеннях. Внутрішні прояви поведінки будуть проявлятися у неспокої, схильності до паніки, дратівливості і примхливості. Є один «дракон, що поїдає людину, – це жадібність». Зовні вона проявляється в егоїзмі, скупості, схильності до торгашества і заздрості до чужого багатства, а на внутрішньому рівні – в почутті обділеності і ненаситності. Дж. Стівен вважає, що зовсім позбутися від цих рис характеру неможливо, але їх можна приручити і використовувати на благо собі і людям.

Потрібно зазначити, що, крім, власне, особистісних якостей, підприємець повинен володіти набором специфічних знань, умінь і навичок у тій галузі, в якій він працює. Зрозуміло, що для успішного ведення фінансових операцій підприємцю необхідні хоча б мінімальні знання у фінансово-кредитній сфері та бухгалтерському обліку, а людина, яка вирішила організувати виробництво меблів, повинна мати мінімум технічну освіту. Проте ці обмеження не є визначальними.

Часто бувало так, що підприємець отримував спеціальні знання і вміння уже у процесі розвитку свого бізнесу, а на перших його етапах діяв або інтуїтивно, або за допомогою залучених фахівців. Основне тут – бажання вчитися і підвищувати свою кваліфікацію з метою вдосконалення свого бізнесу, а таке бажання належить уже до особистісних якостей (допитливості, наполегливості, амбітності).

4.4. Психологічні основи протидії обману в бізнесі

Під *обманом* розуміється повідомлення неправдивих відомостей або навіть замовчування відомостей, які мають бути повідомлені. Обман може здійснюватися у будь-якій формі: усній, письмовій, в електронному повідомленні, через підробку документів чи листів.

Психологічна характеристика шахрайства

Вітчизняна психологічна наука сьогодення майже не має у своєму арсеналі ґрунтовних досліджень, в яких йшлося б про узагальнення психологічних засобів, прийомів, методів, використовуваних сучасними шахраями супроти потенційних жертв. Ось чому насамперед необхідно вивчати психологічну основу шахрайства, а не свідчити про нього як феномен, унікальний і «непереможний».

Природно, що вирішення завдань боротьби зі злочинністю неможливе без постійного розвитку юридичної психології. У цих умовах зусилля учених-юристів і учених-психологів повинні бути спрямовані насамперед на вирішення найбільш важливих завдань. До питань, що вимагають до себе найпильнішої уваги, відносять проблему боротьби з корисливими посяганнями на власність, незалежно від форм її закріплення, виявлення соціально-психолого-кримінологічної ролі особи в генезисі злочинних посягань, зокрема і корисливого характеру.

На сьогодні існують деякі розбіжності у поглядах на сутність цього небезпечного явища з точки зору правової та психологічної науки. З погляду юриспруденції шахрайство – це заволодіння індивідуальним майном громадян або надбання права на майно шляхом обману або зловживання довірою. З погляду юридичної психології під шахрайством розуміється уміле маніпулювання поведінкою людини для отримання від неї швидкого й максимального прибутку.

Визначено, що шахрайство належить до одного з найдавніших суспільно небезпечних діянь. Тому не випадково, що за багатолітню історію людства у законодавстві постійно удосконалювалася норма, яка встановлювала відповідальність за цей вид

злочину, посилюючи покарання за такі дії. За підрахунками аналітиків 2019 року, наприклад, корпоративне шахрайство займало третій рядок у рейтингу найсерйозніших загроз для бізнесу.

Оскільки жертвою корпоративного шахрайства може стати абсолютно будь-яке підприємство, незалежно від сфери управління, виду діяльності та країни розміщення, через інтернаціональність і варіативність способів шахрайських дій, до яких вдаються працівники, стає очевидним, що вжиття заходів запобігання шахрайству на підприємстві є одним з ключових завдань власника бізнесу.

З іншого боку, реалії українського підприємництва такі, що власник зазвичай активно залучений до операційного управління підприємством і в нього досить часто створюється ілюзія, що, здійснюючи тотальний контроль за співробітниками, змінюючи тактики й стратегії керування бізнесом, підприємству вдасться уникнути шахрайських дій. Але, на жаль, це лиш ілюзія, яка не має нічого спільного з практикою.

Найчастіше шахрайство класифікують як зовнішнє – здійснюване щодо підприємства контрагентами або третіми особами, і внутрішнє – здійснюване безпосередньо працівниками самого підприємства.

При цьому внутрішнє шахрайство значно більше впливає на підприємство, якщо брати до уваги втрату репутації та клієнтів, що рано чи пізно відбувається на підприємстві, де крадуть.

Отже, на практиці шахрайство у вузькому розумінні цього терміна, згідно з правовою кваліфікацією Кримінального кодексу України, кваліфікують як дію, спрямовану на заволодіння чужим майном або на набуття права на майно за допомогою обману чи зловживання довірою.

«Корпоративне шахрайство» – більш широке поняття. До нього, згідно з Кримінальним кодексом України, можна зарахувати й інші злочини проти власності підприємства (інтелектуальна власність та інші немайнові права підприємства також можуть бути об'єктом шахрайських дій).

Причини шахрайства працівників на підприємстві досить різноманітні. Дехто називає однією з основних причин шахрайства недостатність фінансової мотивації працівника, що не відкидає шахрайських дій керівництва підприємства. Хтось одну з основних причин бачить у девіантній поведінці, тобто схильності працівника, який має справу з фінансовими ресурсами, до вчинення злочину.

За соціологічною теорією злочинності, а саме на погляд одного з її засновників – Адольфа Кетле, для вчинення злочину потрібні три умови:

- воля вчинити злочин, яка залежить від моральності людини;
- сприятливі умови для злочинної діяльності;
- можливість використовувати ці умови.

Коли ці три елементи (воля, можливість і умови) сходяться в одній точці, імовірність вчинення службового злочину різко зростає.

З того моменту, коли співробітник, що має прямий або непряний доступ до фінансових ресурсів чи інших благ підприємства, за умови неналежного контролю за ним із боку керівництва (власника бізнесу), учинив дії, спрямовані на заволодіння цими благами, й одержав очікувану вигоду, – дорога до наступних спроб відкрита. Якщо в цей момент не буде санкцій і покарання за зловживання, така поведінка перетвориться на звичку, а звичка – на спосіб поведінки. І дорогу до шахрайства відкрито.

Роботодавцеві варто звернути увагу на такі ознаки, що характеризують можливе вчинення шахрайства:

- нестандартні (викривлені) дані в бухгалтерських документах;
- відхилення від нормальних значень величин або показників;
- нетиповий для стандартного доходу співробітника спосіб його життя;
- незвична поведінка співробітника;
- надходження сигналів і скарг на співробітника, зокрема й від контрагентів.

Звичайно, ці ознаки не є прямими доказами того, що співробітник винний у вчиненні шахрайських дій або що він їх уже вчинив. Проте як сигнал для посиленої уваги їх варто розглядати.

Оскільки є величезна кількість видів і форм підприємницької діяльності, то є й така сама значна кількість видів шахрайських дій співробітників, класифікувати які немає сенсу через різноманітність і «фантазії» призвідників. При цьому не всі протиправні дії працівників можна класифікувати як шахрайські.

Шахрайські дії обов'язково мають містити:

- намір на заволодіння чужим майном;
- вилучення та/або повернення цього майна на користь винного чи інших осіб;
- протиправність (очевидне розуміння працівником незаконності своїх дій);
- безоплатність;
- завдання збитку власнику чи іншому володільцю;
- корислива мета (щоб поліпшити власний добробут).

Серед найпоширеніших схем шахрайства – придбання товарів і послуг, яких не існує, надання благодійної допомоги, різноманітні виплати формально непов'язаним компаніям, а також взаємодія з держорганами через посередників, реалізація інвестиційних проектів, непрозора структура маркетингових витрат, «відкати» за послуги, надані компанії.

Статистика свідчить, що в середньому шахрая викривають приблизно через півтора року після початку його «діяльності», причому найчастіше виявляють шахрая абсолютно випадково – через комунікації між співробітниками. Також чимало користі для підприємства за обсягом розкритих порушень дають внутрішній аудит і служба безпеки, але створення цих органів економічно виправдане не на всіх підприємствах.

При цьому не всі власники бізнесу в разі виявлення шахрайства на підприємстві мають бажання «виносити сміття з хати» і звертатися до правоохоронних органів задля притягнення винних осіб до кримінальної відповідальності. Більше ніж половина випадків шахрайства на підприємстві так і залишаються всередині підприємства, закінчуючись здебільшого лише звільненням непорядного співробітника.

Як саме власнику захистити свій бізнес від внутрішнього корпоративного шахрайства або хоча б мінімізувати його передумови?

Потрібно пам'ятати, що в основі всіх видів шахрайських дій співробітників лежить недосконалість окремих нормативно-правових актів, складність і багатоступінчастість фінансово-економічних зв'язків усередині підприємства, заплутана система обліку й контролю співробітників, некомпетентність і юридична непоінформованість, безпечність і надмірна довірливість керівників.

Аналізуючи інформацію з цього питання, можна дійти висновку, що заходи захисту потрібно впроваджувати за двома основними напрямками:

- 1) мінімізація причин учинення шахрайства;
- 2) мінімізація умов для вчинення шахрайства.

В інтересах мінімізації причин учинення доцільно підвищувати фінансову мотивацію співробітників, створювати атмосферу соціальної значущості кожного співробітника, що не залишає місця для думок про вчинення якихось правопорушень, подавати загальний приклад керівника. Також важливо викорінювати схеми непрозорого бухгалтерського обліку на підприємстві, можливих фінансових маніпуляцій (наприклад, підписання чистих бланків підприємства «про запас», завищення вартості послуг).

Для мінімізації умов учинення рекомендовано:

- створити незалежну від керівника службу внутрішнього аудиту або службу безпеки;
- проводити періодичні форензик-аудити підприємства (незалежне фінансове розслідування, яке проводять як усередині компанії, так і поза нею для виявлення фінансових ризиків або доказів фактів шахрайської діяльності з боку співробітників компанії).

Відповідно до Кримінального процесуального кодексу України доказової сили в суді форензик не матиме, але його результати можливо легалізувати через покази свідків, здійснення бухгалтерських експертиз та інші процесуальні механізми:

- проводити періодичні «перевірки» діяльності працівників;
- запровадити тендерні процедури закупівлі;
- здійснювати ротацію кадрів;

– створити ефективну систему відповідальності співробітників через трудовий і колективний договори; правила внутрішнього трудового розпорядку й охорони праці; договір про повну індивідуальну (колективну) матеріальну відповідальність (потрібно узяти до уваги, що, згідно з українським законодавством, не з усіма категоріями працівників можна укласти такий договір; перелік посад і робіт окремо встановлює Кабінет Міністрів України);

– запровадити матеріальну відповідальність усього персоналу за порушення окремо взятого працівника.

Усі перелічені вище заходи працюватимуть лише в комплексі зі здоровою корпоративною культурою та за умови, що виявлення шахрайства не буде єдиною самоціллю власника підприємства. Також потрібно не забувати, що подолати шахрайство стовідсотково неможливо, але розслідувати й виявляти передумови – життєво необхідно для ефективності бізнесу.

Особливості використання механізмів психологічного захисту в умовах маніпулятивного впливу

Під маніпуляцією в психології розуміють приховане від адресата спонукання його до зміни відношення до будь-чого або будь-кого, прийняття рішень і виконання дій, необхідних для досягнення маніпулятором власних цілей. При цьому важливо, щоб адресат вважав ці думки, рішення та дії своїми власними і визнавав себе відповідальним за них. Отже, маніпулятор перекладає відповідальність за зроблене на свою жертву. Але фактично відбувається приховане управління згідно з цілями маніпулятора. І здійснюється таке в різних сферах (політика, пропаганда та контрпропаганда, управління, особисті відносини, реклама). Водночас проблема психологічного захисту, незважаючи на свою надзвичайну актуальність з теоретичного й особливо практичного погляду, є однією з найменш розроблених проблем у психології.

Підходи до цієї проблеми можна розділити на дві умовні групи. Представники першої групи відстоюють погляд, згідно з яким *психологічний захист* виявляє себе на внутрішньоособистісному рівні. До цієї групи можна віднести визнаного родоначальника розробки теорії психологічного захисту З. Фрейда, який, описуючи динаміку психічних процесів у межах психотерапевтичної

роботи з точки зору виявлення психічних механізмів, що лежать у їхній основі, розглядав *психологічний захист* як боротьбу несвідомого зі свідомістю, а також усіх його послідовників [1; 4]. Учені, які ввійшли в другу умовну групу, вважають, що психологічний захист виявляється не тільки на вказаному, а й на міжособистісному рівні [4–6]. Так, наприклад, В. Н. Куликов вважає, що психологічний захист є механізмом, властивим кожній дорослій і нормальній особистості, а також групі, що сформувалася [7].

І. В. Доценко визначає психологічний захист як використання суб'єктом психологічних засобів усунення або ослаблення збитку, що загрожує йому з боку іншого суб'єкта. При цьому автор ділить психологічний захист на міжособистісний і внутрішньоособистісний [3].

Визнаючи справедливість наведених визначень, необхідно зауважити, що психологічний захист – це комплексна, багаторівнева, динамічна система, основна функція якої полягає у захисті психіки людини (особистісної структури) від негативних, руйнівних впливів з боку навколишнього світу, зокрема з боку людей, що виявляється на міжособистісному і внутрішньоособистісному рівнях.

Досить цікавою є думка А. В. Кириченко, що виявлені рівні інтерсуб'єктної взаємодії, регулюючи, по суті, ефективність психологічного впливу, відображають структуру соціально-психологічного захисту особистості, що складається з таких підсистем: «фільтр безпеки», «фільтр інтересу» та «фільтр інтимності».

Фільтри, просіваючи всі впливи ззовні, автоматично, майже миттєво визначають рівень психологічної небезпеки, а також значущість для особистості психологічних впливів, приймаючи або блокуючи ці впливи.

Саме роботою фільтрів можна пояснити виборний характер психологічного захисту та його динамізм, що полягає в «коливанні його сили як в бік підвищення, так і в бік зниження», зазначає інший дослідник цього феномену В. Н. Куликов [7].

Фільтри – це підсистеми, основне призначення яких полягає у захисті ядра особистості, насамперед мотиваційної структури від деструктивних або небажаних впливів.

Опора на «ядерну» модель особистості дозволяє, на нашу думку, повною мірою відтворити цілісну картину психологічного впливу, що дозволить побудувати ефективну модель психологічного захисту від останнього.

Відповідно до «ядерної» моделі особистості особистісна структура й відповідно мотиваційна сфера, на яку покладено спонукальні та спрямовуючі функції особистості, захищена системою психологічного захисту. Ця ідея не є новою в психологічній науці. Її можна знайти в працях С. Л. Рубінштейна, який писав, що «...ядро його (тобто суб'єкта діяльності) складають усвідомлені спонукання-мотиви свідомих дій» [10]. Н. Ф. Феденко пропонував розглядати особистість, використовуючи «ядерну» модель, відповідно до якої ядро особистості – внутрішній світ людини, зі своєю складною структурною організацією [5]. Е. Фромм у межах аналізу маніпуляційного й актуалізаторського підходу до проблеми особистості вказує на те, що людину як графічну модель можна зобразити у вигляді двох концентричних кіл. «Внутрішнє коло – це ядро людської душі, його сутність. Зовнішнє коло – це периферія його особистості...» [1].

«Фільтр безпеки», що виконує функцію загального, зовнішнього психологічного захисту особистості, виявляє у вигляді партнера зі взаємодії, спираючись на стереотипні ознаки, все, що може становити загрозу для його особистісної безпеки, створювати дискомфортні умови його життєдіяльності. В основі функціонування цього фільтра лежить старий, описаний Б. Ф. Поршневим, психологічний механізм «ми-вони» («свій-чужий»), що кваліфікує усіх оточуючих людей за цим критерієм, блокуючи всі небезпечні взаємодії та санкціонуючи безпечні. Результатом роботи цього фільтра є формування феномена довіри чи недовіри до конкретного (одиначного або групового) претендента на інтерсуб'єктну взаємодію. Як зазначає Б. Ф. Поршнев, «довіра тотожна почуттю й усвідомленню приналежності до «свого», до загального «ми»... головне, що характеризує інформацію між людьми: вона пропускається крізь фільтр довіри та недовіри [4]. Цей фільтр віри досить мінливий у різних історичних умовах, у різних культурах і цивілізаціях, у різних спільнотах. Крайні випадки – абсолютна довіра й абсолютна недовіра».

«Фільтр інтересу» відгороджує нас від надлишку психологічних контактів з різними людьми, від пересичення людським спілкуванням, відокремлюючи значиму взаємодію від незначущого. Ця підсистема психологічного захисту фільтрує усіх людей, які оточують нас і входять у соціум «ми», через сито «корисності-марності». Саме психологічний механізм «корисності-марності» («нецікаво»), що лежить в основі функціонування визначеного «фільтра», захищає людську психіку від інформаційного перевантаження, перенапруження і, як наслідок, можливого її руйнування.

І нарешті, «фільтр інтимності» (його основна функція полягає у визначенні серед «безпечних» і «цікавих» для нас людей тих, перед якими ми цілком можемо розкритися) є останнім редуктом соціально-психологічного захисту на шляху цілеспрямованого психологічного впливу. «Фільтр інтимності», виконуючи найтонше відсівання серед нашого соціального оточення, дозволяє максимально убезпечити себе від цілеспрямованих психологічних впливів з боку оточуючих. Результат функціонування цього фільтра полягає у тому, що підпускаємо до себе, тобто дозволяємо максимально наблизитися до нашого особистісного (мотиваційного) «ядра», надзвичайно обмежене коло людей: близьких друзів і родичів. Саме на рівні особистісного (мотиваційного) «ядра» й можливий найефективніший психологічний вплив, коли будь-який вплив з боку партнера із інтерсуб'єктної взаємодії зумовлює зміни в особистісній структурі, насамперед у мотиваційній сфері суб'єкта взаємодії і, як наслідок, у його поведженні та діяльності.

Описана модель психологічного захисту особистості дозволяє виявити досі приховані від дослідників психологічні механізми розвитку міжособистісних стосунків, що полягають у проникненні цілісних образів суб'єктів взаємодії через відповідну систему фільтрів психологічного захисту кожного з них і, як наслідок, досягнення рівня довіри, що, як свідчить соціальна практика, є найпродуктивнішим з погляду здійснення цілеспрямованого психологічного впливу на особистість, зокрема в межах професійної діяльності.

Психологічний захист особистості сторін інтерсуб'єктної взаємодії є суттєвим технологічним елементом процесу цілеспрямованого психологічного впливу. Як зазначає С. Л. Рубінштейн, «зовнішній вплив дає певний психологічний ефект, лише переломлюючись через психічний стан суб'єкта, через лад думок, що склався в нього, і почуттів».

Сприймаючись суб'єктами спільної професійної діяльності вибірково (А. Г. Ковальов, В. Н. Куліков, Б. Д. Паригін, Б. Ф. Поршнев, Ю. А. Шерковін), цілеспрямований інтерсуб'єктний психологічний вплив фільтрується соціально-психологічним захистом особистості (Ф. В. Басейн, В. Н. Куликов, Б. Ф. Поршнев та ін.), який стоїть на шляху психологічних впливів кожної зі сторін цієї взаємодії [5; 6]. Становлячи, по суті, зворотний бік цілеспрямованого психологічного впливу, соціально-психологічний захист особистості розподіляє психологічні впливи ззовні, відділяючи корисні від шкідливих.

Варто констатувати, що психологічний захист особистості в умовах маніпулятивного впливу являє собою комплексну, багаторівневу, динамічну, саморегульовану систему, основна функція якої полягає у захисті психіки людини (особистісної структури) від негативних, руйнівних впливів ззовні. З іншого погляду, є найважливішим чинником, що визначає успішність або ускладненість процесу реалізації маніпулятивного впливу.

Аналіз соціальної практики свідчить, що соціально-психологічний захист особистості виявляється в активній і пасивній формах [8].

Активний соціально-психологічний захист – процес активного протистояння особистості загрозам ззовні, що здійснюють на неї психологічний вплив, який складається з активних дій сторони, що обороняється, й функціонально виявляється у виборі відповідного арсеналу засобів, способів, методів, прийомів і форм захисту, а також їхньої подальшої практичної реалізації в конкретній ситуації. Активний соціально-психологічний захист використовується особистістю у тому випадку, якщо процес взаємодії з навколишнім соціумом, а також з окремими його представниками несе реальну або потенційну загрозу особистості або сприймається

нею як такий. Він виявляється в активних діях, аж до відкритої агресії, спрямованих на перехоплення ініціативи або мінімізацію особистісного збитку, включаючи контрдію, а також навіть застосування такої крайньої форми, як фізичний вплив на суб'єкта загрози. Процес реалізації активного соціально-психологічного захисту особистості становить саморегульований комплекс, що протистоїть цілеспрямованому психологічному впливу ззовні. Він складається з таких засобів:

1) внутрішні засоби соціально-психологічного захисту:

– вербальне використання можливостей другої сигнальної системи, що реалізуються і за допомогою людського мовлення, включаючи брехню, гумор, нерозуміння;

– невербальні, які виражаються у блокуванні каналів доступу до підсистем, що належать першій сигнальній системі, а також у застосуванні екстралінгвістичних (тембр голосу, тон, звуковий діапазон, темп мовлення тощо, наприклад, вимовляння фрази пошепки з «металом» у голосі), паралінгвістичних (паузи, сміх, плач, хмикання, покашлювання тощо) засобів, просторово-часових параметрів (наприклад, різке збільшення відстані до суб'єкта взаємодії або несподіване входження в його «інтимну зону»), використанні захисних або агресивних жестів, міміки, пантоміміки;

– енергоінформаційні, які реалізуються за допомогою блокування підсистем, що належать третій сигнальній системі, механізми якої не вивчені, й дія науки ще є значним простором у дослідженні цих соціально-природних феноменів;

2) зовнішні засоби соціально-психологічного захисту, застосування яких відбувається через зниження значущості для особистості предметів і систем навколишнього світу, і які використовуються з професійною метою суб'єктом цілеспрямованого психологічного впливу (матеріальні цінності, гроші, коштовності, зброя тощо), а також зниження рівня впливу інформаційних систем за допомогою їхнього відключення або виходу з них (наприклад, відключення телефону або вихід з глобальної мережі «Інтернет»);

3) способи соціально-психологічного захисту, до яких можна віднести:

- контрпереконання;
- контрсугестію;
- контрзараження;

4) відповідні методи СПЗ, спрямовані на різке зниження ефективності технології цілеспрямованого психологічного впливу на особистість або групу:

– припинення авторитетності джерела цілеспрямованого психологічного впливу;

– руйнування технологічного ланцюжка цілеспрямованого психологічного впливу (наприклад, навіть відносна недосяжність об'єкта управлінського, виховного, психотерапевтичного, політичного впливу створює технологічні труднощі на рівні соціальної перцепції і зворотного зв'язку, що різко знижує ефективність такого впливу);

– виведення зі стану рівноваги джерела цілеспрямованого психологічного впливу (наприклад, шляхом порівняння у брехні, в особистій або професійній некомпетентності);

– упевнена, незалежна поведінка об'єкта маніпулятивного впливу;

– непередбачуваність об'єкта маніпулятивного впливу;

– декларування істинних мотивів цілеспрямованого психологічного впливу, які приховуються суб'єктом;

5) різні форми соціально-психологічного захисту, до яких можна віднести агресію, демонстрацію сили, бесіду (діалог, монолог), демонстрацію повної лояльності й підкорення суб'єкта професійного впливу.

Пасивний соціально-психологічний захист представлений соціально зумовленими, автоматизованими системами захисту особистісної структури від руйнівних впливів ззовні. В основі пасивного соціально-психологічного захисту лежать автоматизми – психологічні механізми функціонування фільтрів соціально-психологічного захисту: безпеки, інтересу, інтимності.

Просіваючи всі впливи ззовні, фільтри автоматично, майже миттєво визначають рівень психологічної небезпеки, а також значущість для особистості психологічних впливів, приймаючи або блокуючи ці впливи.

Підсумовуючи викладене вище, можна стверджувати, що соціально-психологічний захист особистості в умовах маніпулятивного впливу становить, з одного боку, комплексну, багаторівневу, динамічну, саморегульовану систему, основна функція якої полягає у захисті психіки людини (особистісної структури) від негативних, руйнівних впливів ззовні, з іншого – є найважливішим чинником, що визначає успішність або ускладненість процесу реалізації психологічного впливу в професійній діяльності. Він виявляється в активній і пасивній формах [9].

З погляду представленої нами системи соціально-психологічного захисту, створення умов, які забезпечують успішність реалізації маніпулятивного впливу, може бути сформульовано так: відключення систем активного соціально-психологічного захисту та збільшення проникності пасивного соціально-психологічного захисту з точки зору проникнення цілісного вигляду суб'єкта маніпулятивного впливу через систему фільтрів.

Завдання для самостійної роботи

1. Охарактеризувати важливість досліджень з психології управління для успішної організації бізнес-діяльності.
2. Ризик, його види і функції.
3. Ситуації невизначеності та ризику.
4. Комплекс активних методів і форм психологічної підготовки підприємців до підвищення ефективності підприємницької діяльності.
5. Підготуватися до вправи для семінарського заняття «Цілепокладання».
6. Підготуватися до ділової гри для семінарського заняття «Управлінські рішення».
7. Провести самодіагностику, використавши тест «Схильність до підприємницького ризику».

Запитання для самоперевірки

1. Бізнесмен повинен мати нахил до підприємства і певні ділові якості особистості підприємця. Назвіть найважливіші з них.
2. Визначте способи досягнення успіху в бізнесі.
3. Назвіть способи досягнення успіху в бізнесі за Рондою Абрамс.
4. Означте основні психологічні аспекти прийняття рішень.
5. Які методи прийняття рішень ви знаєте?
6. Які існують фактори, що перешкоджають успіху бізнес-діяльності?
7. Що таке обман у бізнесі?
8. Як можна розкрити поняття «підприємницький ризик»?
9. Надайте психологічну характеристику шахрайства.
10. Які ви знаєте особливості використання механізмів психологічного захисту в умовах маніпулятивного впливу?
11. Опишіть запропоновану у посібнику модель психологічного захисту особистості.
12. У чому полягає процес реалізації активного соціально-психологічного захисту особистості?

Список рекомендованих джерел

1. Орбан-Лембрик Л. Б. Соціальна психологія. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/537-sotsalna-psihologiya-orban-lembrik-lb.html>
2. Калениченко Р. А. Психологічний захист об'єкта впливу. *Зб. наук. праць Київського міжнародного університету*. Київ, 2005. Вип. 8. С. 53–60.
3. Психологія управління: навчальний посібник / Р. А. Калениченко, О. Г. Льовкіна, Г. Ю. Мустафаєв та ін.; за заг. ред. Р. А. Калениченка, О. Г. Льовкіної. Ірпінь: Університет державної фіскальної служби України, 2019. 256 с.
4. Калениченко Р. А., Стасюк В. В. Психологічний захист об'єкта впливу. *Зб. наук. праць Київського міжнародного університету*. Київ, 2006. Вип. 8. С. 24–33.

5. Калениченко Р. А. Соціологія та психологія впливів: навч. посіб. Київ: КиМУ, 2009. 87 с.
6. Калениченко Р. А. Психологічний захист об'єкта впливу. *Зб. наук. праць Київського міжнародного університету*. Київ, 2005. Вип. 8. С. 53–60.
7. Калениченко Р. А., Стасюк В. В. Психологічний захист об'єкта впливу. *Зб. наук. праць Київського міжнародного університету*. Київ, 2006. Вип. 8. С. 24–33.
8. Розов В. І. Комунікативна підготовка співробітників правоохоронних органів. URL: https://pidru4niki.com/2015080265798/management/komunikativna_pidgotovka_spivrobitnikiv_pravoohoronnih_organiv
9. Заушнікова М. Ю., Коханець А. С., Сковира О. П. Особливості використання механізмів психологічного захисту в умовах маніпулятивного впливу. *Вісник НУОУ. Збірник наук. праць*. Київ: НУОУ, 2022. Вип. 3 (67). С. 56–63.
10. Робоча програма навчальної дисципліни «Психологія бізнесу» для підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня / уклад. І. М. Овдієнко. Київ: ДПУ, 2022. 24 с.

Тема 5. Персонал-технології у психології бізнесу

5.1. Психологія управління та людський чинник у бізнесі.

5.2. Основні управлінські функції.

5.3. Формування команди в бізнесі.

5.4. Формування корпоративної культури.

5.1. Психологія управління та людський чинник у бізнесі

Управління є найдавнішою сферою людської діяльності. Воно існує стільки, скільки люди живуть і працюють разом. Тільки завдяки скоординованим діям люди могли розвиватися і створювати матеріальні та соціальні цінності. До початку ХХ ст. управління не вважали самостійною галуззю наукового дослідження. Однак із появою книги Ф. Тейлора «Менеджмент» або «Управління фабрикою» (1911) були виділені основні принципи управлінської праці. У 20-х рр. відомий французький інженер А. Файоль, управляючий велетенською добувною і металургійною компанією, запропонував послідовну систему принципів менеджменту. Його вважають основоположником менеджменту. В основі поняття «менеджмент» лежить англійське дієслово, що в перекладі означає управляти. Книга А. Файоля «Основи менеджменту», опублікована в 20-х рр., стала класичною. Завдяки А. Файолю управління стали вважати особливою діяльністю. Так виникла прикладна міждисциплінарна наука психологія управління. Визначимо основні поняття психології управління.

Управління – це сукупність системи скоординованих заходів, спрямованих на досягнення значимих цілей організації. Американські автори дають таке визначення сутності управління: «Це – робити щось руками інших».

Менеджмент – це управління, керівництво, дирекція, адміністрація. Термін «психологія управління» вперше почали використовувати в 20-х рр. ХХ ст. у колишньому Радянському Союзі. Уже 1924 року на II конференції з проблем наукової організації

праці колишнього Союзу йшлося про психологію управління, яка повинна була вирішувати такі завдання:

- підбір співробітників до виконуваних функцій і один до одного;
- вплив на психіку керівників шляхом стимулювання з метою підвищення ефективності праці.

У працях А. Гастєва, В. Добриніна та інших є чимало положень про використання психологічних знань у сфері управління (Сталін репресував і знищив цих учених). І коли психологія 1936 року була заборонена, це стосувалось і розробок з психології управління. Лише із середини 60-х рр. починається період активного застосування психологічних знань до теорії та практики управління. Е. Вендров і Л. Уманський одні з перших почали розробки з психології управління. Вони виділили такі аспекти психології управління виробництвом:

- соціально-психологічне питання виробничих груп і колективів;
- психологічний аналіз діяльності керівника;
- психологія особистості керівника;
- психологічне питання добору керівних кадрів;
- психолого-педагогічна підготовка керівника;
- інженерна психологія.

Інших поглядів дотримувався А. Ковальов, який відносив до сфери управління тільки соціально-психологічну проблематику:

- оптимальні морально-психологічні властивості особистості керівника;
- реальні типи керівника та їх вплив на морально-психологічний клімат колективу і на виробничу діяльність працівників;
- закономірності розвитку виробничого колективу і динаміка керівництва;
- структура колективу і специфічний підхід керівника до різних мікрогруп.

На сучасному етапі вирізняють два погляди на об'єкт психології управління. Згідно з першим об'єктом є такі системи, як «людина – техніка», «людина – людина», які розглядають з метою оптимізації управління цими системами. Щодо другого

об'єкта психології управління, є тільки система «людина – людина». Тут називають також підсистеми «особистість – група», «особистість – організація», «група – група», «група – організація», «організація – організація».

За словами Б. Ломова, «психологія управління синтезує в певному відношенні досягнення суспільних, природничих і технічних наук». Психологію управління можна визначити як науку, яка вивчає психологічні аспекти управління системи, які охоплюють людину. Психологія управління розвивається на основі інтеграції, переліку наук, що уможливорює диференційоване застосування здобутих знань до теорії та практики управління. Потреба у більш повному врахуванні соціально-психологічних чинників у системі управління привела до виділення психології управління як самостійного розділу цієї соціальної науки. Про необхідність такого розділу зазначають у своїх публікаціях І. Волков, А. Журавльов, Е. Кузьмін, Е. Шорохова та ін.

Об'єктом соціальної психології управління є трудовий колектив у широкому розумінні цього слова (це організація, колектив підприємства, цеху, бригади). *Предметом соціальної психології управління* є соціально-психологічний аспект різноманітних управлінських відносин, які охоплюють усіх людей як членів трудового колективу. Цю різноманітність управлінських відносин можна конкретизувати:

- відносини між управляючою підсистемою і підсистемою, якою управляють, або окремими її елементами;
- відносини в управляючій підсистемі;
- відносини у підсистемі, якою управляють.

Предмет соціально-психологічного управління також охоплює соціально-психологічні особливості керівника та його діяльності. Відносини між суб'єктом і об'єктом можна аналізувати на чотирьох рівнях:

- окремо взятої особистості;
- первинного колективу;
- колективу цеху, відділу, підрозділу;
- колективу підприємства, організації.

Об'єкт управління на кожному з цих рівнів характеризується своєю соціально-психологічною специфікою, що виявляється у відповідних управлінських відносинах між суб'єктом і об'єктом управління. Також специфіка кожного з вищезазначених рівнів відображається на особливостях управлінських відносин як у межах певних колективів, так і об'єктів управління. Загальний соціально-психологічний аналіз управлінських відносин у трудовому колективі повинен здійснюватися відповідно до вищезазначених рівнів.

Отже, психологія управління повинна охоплювати аналіз психологічних аспектів управляючої підсистеми і підсистеми, якою управляють, а також взаємодії між ними. Менеджер – це суб'єкт, який здійснює управлінські функції. Слово «менеджер» уже давно ввійшло в практику західного управління. Важливим практичним принципом у менеджменті є таке твердження: «Хто управляє – не виробляє, хто виробляє – не управляє».

Відомий американський учений П. Дракер дає визначення поняттю «управління», що це «особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу».

У психології управління часто вживається поняття **«людський чинник»**. Поняття «людський чинник» почали вживати під час Другої світової війни, яке прийшло з англійської мови. Людський чинник – це все те, що залежить від людини, її можливостей, бажань, здібностей тощо. Важливість його визначається тим, що збільшується роль людини і її можливостей у процесі управління, тим більше збільшуються вимоги до інтелектуальних функцій людини та інших психічних процесів, від сприймання й уваги до відповідальності за людське життя. Людський чинник важливий і там, де на практиці запроваджуються методи відповідно до психологічних та психофізіологічних властивостей людини. Незважання на людський чинник здебільшого призводить до того, що на виробництві збільшується кількість конфліктів, плинність кадрів, зриви в роботі, що зумовлюють зменшення продуктивності праці. Відповідно, розумне використання людського чинника, тобто врахування особистісних, соціально-психологічних,

психофізіологічних, мотиваційних особливостей людей, може сприяти отриманню значного економічного ефекту навіть без економічних затрат.

Психологію менеджменту деякі науковці рекомендують розглядати як міждисциплінарний науково-практичний напрям, метою якого є вивчення і психологічне забезпечення вирішення проблем організацій в умовах ринкової системи господарювання. Предметом дослідження є психологічні явища в діяльності організацій, зокрема психологічні чинники, що зумовлюють ефективність праці менеджерів. До цих чинників належать такі:

- психологічне забезпечення професійної діяльності менеджерів, зокрема вирішення проблем професійного самовизначення управлінців, їхньої професійної підготовки і підвищення кваліфікації;

- пошук та активізація резервів управлінського персоналу, зокрема оцінювання та добір менеджерів для потреб організації;

- оцінка та поліпшення соціально-психологічного клімату, згуртування персоналу навколо цілей організації, зокрема вдосконалення стилю і культури ділових стосунків у фірмі;

- психологічне забезпечення довгострокових цілей організації, зокрема розробка кадрової політики фірми, створення дієвих механізмів управління фірмою як соціотехнічною системою.

На думку В. Лозниці, розгляд психології менеджменту як міждисциплінарного напрямку дещо звужує її значення і сферу впливу. Адже, керуючи персоналом, менеджер повинен стимулювати його роботу, розкривати творчі можливості працівників, дбати про психологічну сумісність і на цій основі кооперувати працю персоналу, піклуватися про імідж організації, товару і свій власний, вміти побудувати психологічну службу тощо. Отже, маючи за основу психологію управління (яка також є підгалуззю психології праці), психологія менеджменту повинна спиратися на дослідження у галузі психології творчості, психології особистості тощо, якщо це стосується обов'язків менеджера.

Психологія менеджменту – це галузь психологічної науки, основу якої становлять психологія управління, частково психологія маркетингу та інші аспекти психологічних наук, які певним

чином відображені у діяльності менеджерів, знання та використання яких зумовлюють успішну діяльність організації в умовах ринкової економіки.

Психологія управління – галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності, зокрема роль людського та психологічного чинників в управлінні, оптимальний розподіл професійних і соціальних ролей у групі (колективі), лідерство та керівництво, процеси інтеграції та згуртованості колективу, неформальні стосунки між його учасниками, психологічні механізми управлінського рішення, соціально-психологічні риси керівника тощо.

Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити такі висновки:

1. Психологія управління – це частина комплексної науки управління. Психологія управління формувалася і розвивалася на ґрунті таких психологічних дисциплін, як інженерна психологія, психологія праці, соціальна психологія та педагогічна психологія.

2. Об'єктом дослідження психології управління є система типу «людина – людина», але особливість цієї галузі полягає у тому, що цей об'єкт розглядають з погляду організацій управлінських відносин.

3. Предмет психології управління – це діяльність керівників (менеджерів) і підлеглих, яка реалізується шляхом виконання основних управлінських функцій, і управлінські відносини в системі «людина – людина».

4. Мета психології управління – розробка шляхів підвищення ефективності і якості життєдіяльності організаційних систем.

5. Зміст психології управління – розробка психологічних аспектів діяльності людини, групи та організації в цілому.

6. Джерела психології управління: а) практика управління; б) розвиток психологічної науки; в) розвиток соціології організацій.

Психологія управління – це галузь психології, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності, тобто вплив психології окремої людини або групи людей на процес управління і, навпаки, вплив управлінських відносин на психологію окремої людини та групи [8–10].

Завдання щодо підбору персоналу стоять практично перед будь-яким підприємством, а особливо – новоствореним чи таким, що розширюється. Професіональний підбір нових працівників не тільки забезпечить режим нормального функціонування підприємства, але й закладе фундамент його майбутнього успіху – адже саме для цього і був створений відділ кадрів та/або відділ управління персоналом. Наразі існує безліч методів підбору персоналу, водночас єдиної моделі підбору немає, оскільки кожне підприємство створює свої правила і критерії, за якими, власне, і буде здійснюватися підбір персоналу. Менеджер з персоналу повинен ретельно визначити, якими саме з традиційних методів він буде користуватися у своїй роботі. Чи буде він працювати з одним або скомпонує кілька методів – залежить від мети добору. Цілі підбору на кожному підприємстві різні, але, як правило, вони складаються у наборі резерву кадрів підприємства на всі робочі місця, з врахуванням майбутніх кадрових або організаційних змін, впливу термінів контрактів, виходів на пенсію, звільнень, змін характеру діяльності підприємства. У різних випадках це може бути як гостра нестача кадрів, так і набір резерву на всі випадки життя. Навколишнє середовище постійно змінюється, з'являється щось нове, сучасне, а минуле відходить у тінь і стає неактуальним. Менеджер з персоналу повинен ретельно відстежувати різні нововведення у сфері підбору персоналу, щоб вчасно виправляти помилки або коригувати стратегію підбору і бути в курсі подій на ринку праці, щоб своєчасно зреагувати і вжити відповідних заходів. Він може також бути і новатором ідей, пропонувати щось нове, незвичайне, нетрадиційне, тим самим відкриваючи нові методи й принципи підбору персоналу, які будуть ефективнішими і якіснішими за колишніх.

Традиційні методи підбору персоналу. Будь-яке підприємство має потребу в якісному підборі співробітників і кожне вирішує це питання для себе по-різному, але існує також ряд поширених методів підбору персоналу, які використовуються практично всіма комерційними структурами. Існують два види джерел набору персоналу: *внутрішні* – набір здійснюється всередині підприємства за рахунок його власних співробітників самої організації, *зовнішні* – набір здійснюється за межами підприємства за рахунок зовнішніх ресурсів.

Сучасні методи підбору персоналу. Історія знає багато методів підбору персоналу – від триденного китайського тестування до англійського опитування про родичів. Для кожного підприємства є оптимальними саме ті методи підбору персоналу, які пристосовуються до його умов. Мабуть, тому важко визначити, які з них є новаторськими, а які – застарілими. Рішення залишається за фахівцями служби управління персоналу чи відділу кадрів, але щоб воно було правильним і обґрунтованим, необхідно володіти усіма прийомами й інструментами, що дозволяють підібрати високопрофесійних і успішних співробітників. Найбільш дієвим способом відбору персоналу із зовнішніх джерел є рекрутинг і прямий пошук претендентів за заздалегідь складеним профілем. Останнім часом набули широкого поширення такі методи, як: масовий рекрутинг, ексклюзивний пошук, штатний вибір, управлінський відбір, скінінг, цифровий рекрутинг, підбір тимчасового персоналу, аутплейсмент, набір молодих фахівців, пошук талантів.

Нетрадиційні методи відбору персоналу. Деякі роботодавці, бажаючи здобути для свого підприємства дійсно «цінні» кадри, сьогодні вдаються до нетрадиційних методів відбору персоналу. Людина, яка іде на співбесіду, може навіть не уявляти, що там на неї чекає. Традиційні способи інтерв'ю у деяких компаніях поступаються місцем нестандартним психологічним методам відбору персоналу. Ось лише деякі з них: інтерв'ю-головоломка, фізіогноміка, стресове або шокове інтерв'ю, френологія, соціоніка, графологічний аналіз, поліграфне обстеження.

5.2. Основні управлінські функції

Особливість підприємництва як виду діяльності визначається функціями, які воно виконує. Така постановка питання вимагає з'ясування основних функцій підприємництва та групування останніх, що дозволяє розмежувати їх на утворювальні та деструктивні [8; 11; 14–16].

По-перше, залежно від ступеня важливості певної функції стає можливим не тільки знайти «слабке місце» в діловій системі, але й з'ясувати втрати, які виникають унаслідок її нерозвиненості.

По-друге, функціональний аналіз підприємницької діяльності дозволяє під час створення підприємства на етапі виконання бізнес-проєкту створити оптимальну структуру бізнесу, що також є умовою забезпечення його життєздатності.

По-третє, у разі зростання бізнесу необхідним є збалансований, пропорційний розвиток кожної функції. Збалансованість функціонального навантаження слугує формуванню системності підприємницької діяльності.

Один із засновників теорії підприємництва Й. Шумпетер виділив три основні функції підприємництва:

- перша полягає у революціонізації та реформуванні виробництва шляхом використання різноманітних можливостей для продукування нових товарів або застосування нових методів, відкриття нових джерел сировини, ринків або систем організації бізнесу;

- друга – підприємництво є універсальною загальноекономічною функцією, поєднується з маркетингом, менеджментом, дослідницькими роботами;

- третя – підприємництво виконує функцію господарсько-політичного середовища.

Відомі американські економісти К. Р. Макконнелл та С. Л. Брю розглядають підприємницьку діяльність як четвертий після землі, капіталу та праці вид економічних ресурсів. Автори визначають підприємництво як здатність людини до раціонального поєднання ресурсів з метою виробництва продукції, прийняття логічних, послідовних рішень для досягнення поставленої мети, створення нових технологій, засобів праці, інших новацій.

Вказані риси підприємництва, на їх думку, обумовлюють чотири основні економічні функції:

1. Ініціатива в поєднанні ресурсів – землі, капіталу і праці – у єдиний процес виробництва товарів чи надання послуг. Підприємець виступає рушійною силою і посередником між вказаними вище ресурсами.

2. Виконання відповідального завдання у процесі ведення підприємницької діяльності.

3. Новаторська функція. Полягає у тому, що підприємець може здійснювати і вводити різноманітні новації, наприклад, нестандартні управлінські рішення, нову продукцію чи послуги.

4. Функція ризику, яка впливає з вказаних вище. Підприємець несе повну відповідальність за результати ведення справи.

3. С. Варналій, наприклад, виділяє ресурсну, управлінську, інноваційну та ризикову функції.

Ресурсна функція містить ініціативу з поєднання фінансових, виробничих та інших ресурсів у процесі виробництва товару чи надання послуг, з організації виробництва, розподілу засобів праці та трудової діяльності. Управлінська – передбачає прийняття управлінських рішень на всіх стадіях діяльності підприємства. Інноваційна – передбачає здійснення нововведень із впровадження нової продукції, нової технології та пошук нових ринків збуту тощо. Ризикова функція полягає у необхідності прийняття рішень, які спрямовані на досягнення успіху, але не гарантують його через мінливість зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу.

Так, підприємництво відіграє досить вагому роль у суспільстві. Будь-яке підприємство виконує, на думку Дж. Обер-Крис, основну економічну роль, яка полягає у задоволенні потреб споживачів через виробництво послуг або товарів. Автор вважає, що функції підприємництва поділяються на основні та додаткові. Основні обумовлені такими ролями:

- купувати і продавати (комерційна функція, яка за нормальних умов поділяється на функцію збуту та функцію постачання);

- координувати фактори виробництва (відповідає функції виробництва й управлінській);

- нести відповідальність за ризик (прийняття рішення та відповідальність за його наслідки також обумовлюють необхідність функції управління).

Цим ролям відповідають три основні функції: **комерційна функція, функція виробництва та функція управління.**

Додатковими функціями визнають такі, які забезпечують більш ефективну діяльність підприємства.

Насамперед це *функція забезпечення безпеки бізнесу*. Безпека бізнесу включає комплекс заходів з економічної, технічної, технологічної, фізичної, юридичної та екологічної безпеки. У різних

умовах певні аспекти безпеки є пріоритетними. Так, у гірничодобувному бізнесі України досить важливим є забезпечення безпеки праці робітників, а у хлібопекарному виробництві на першому плані стоять питання забезпечення таємниці технології виробництва хліба.

Другою функцією є контроль, який здійснює бухгалтерський, статистичний та оперативний облік, калькулювання собівартості продукції та звітність.

Наступною функцією є маркетинг – комплекс дій, спрямованих на збільшення попиту на продукцію чи послуги та сприяння просуванню продукції чи послуг до споживачів.

До додаткових функцій також відносять *аналітичну функцію*, яка дозволяє виявити резерви підвищення зростання виробництва, розширення ринку збуту, збільшення обсягів продажу, покращення використання потенціалу чи прибутковості бізнесу.

Важливою, але також додатковою є *функція адміністрування*, тобто діловодства та секретаріату фірми.

Необхідно виділити також *соціальну функцію підприємництва*, яка охоплює цілий спектр взаємовідносин менеджменту з найманими працівниками, а також відносини суспільства та підприємства.

Усі вищезгадані функції (основні та додаткові) можна визначити як локальні, тому що вони діють у межах певного бізнесу [1; 4–7; 12–14].

Крім того, *підприємництво виконує загальні функції*. Їх доцільно назвати загальними залежно від ролі, яку підприємництво як унікальне явище відіграє у суспільстві. Серед загальних функцій можна виділити:

- *економічну* – підприємництво залучає, поєднує ресурси у формі, яка в цих умовах обумовлює найбільшу ефективність виробництва продукції чи послуг;

- *соціальну* – вивчає потреби суспільства та забезпечує їх задоволення. Підприємець своєю діяльністю, яка спрямована на підвищення ефективності бізнесу, забезпечує підвищення рівня життя населення;

– *політичну* – реалізація двох згаданих вище функцій, з одного боку, створює підґрунтя для політичної стабільності суспільства. З іншого – підприємництво як феномен зацікавлене в стабільності та формуванні демократичних засад;

– *інформаційну* – успішна діяльність підприємців можлива лише в умовах створення широкої інформаційної бази, постійного її оновлення та полегшеного доступу до інформації;

– *інноваційну* – розробка, створення, впровадження нових технологій виробництва, управління, маркетингу, нових видів продукції. Особливо актуальним у сучасних умовах є задоволення абсолютних потреб людини та формування нових;

– *культурну* – підприємництво не тільки є основою створення матеріальної культури, але й формує етичні норми взаємин між роботодавцями та найманими працівниками. Уже доведено, що створення високої корпоративної культури на підприємстві є ефективним фактором зростання продуктивності праці;

– *дослідницьку* – конкурентне середовище, в якому здійснюється підприємницька діяльність, обумовлює необхідність проведення соціальних, економічних, психологічних, демографічних, медичних та інших досліджень з метою вивчення сучасних і перспективних тенденцій людства, окремого суспільства та окремої особи;

– *глобалізаційну* – пошук нових ідей, технологій, ринків ресурсів і продажу власної продукції створює умови для завоювання «чужих територій», просування власних товарів чи послуг, задоволення особистих потреб, створення спільного ринку, обміну традиціями та розвитку загальнолюдських цінностей.

Заслуговує на увагу ще один ракурс функціонального наповнення підприємництва, який характеризує вектор діяльності підприємця. Основною метою діяльності підприємця як особистості є реалізація власних амбіцій, ідей, цілей. При цьому започаткована справа є «мертвонародженою дитиною», якщо підприємництво не містить у собі комплексу дій, спрямованих на діалектичний розвиток самого підприємця. Його потреби та їх рівень повинні постійно зростати. Від задоволення фізіологічних потреб (за класифікацією А. Маслоу) підприємець у процесі розвитку підприємництва

еволюціонує до формування та задоволення потреб у повазі та самореалізації. Тому функція саморозвитку підприємця як суб'єкта підприємницької діяльності є важливою.

Отже, залежно від вектора діяльності підприємця, виділяємо функцію саморозвитку підприємця та функцію розвитку бізнесу. При цьому унікальністю позиції підприємця є його неоднозначність. З одного боку, він є власником бізнесу, суб'єктом підприємництва, а з іншого – невід'ємною частиною самого бізнесу – об'єкта підприємництва. Це свідчить про комплексний характер певних функцій його діяльності. Під час прийняття рішення у будь-якому випадку підприємець відповідає як за власний стан, так і за стан бізнесу, як за його сьогоденне становище, так і за перспективу тощо. Відповідальність є комплексною функцією, яка включає дії у сферах фінансів, економіки, права тощо. Функція адміністрування містить багатий набір справ, але ми вважаємо її одноеlementною, тому що містить в основному дії з упорядкування діяльності апарату управління підприємством.

Функції підприємництва виконуються у певній послідовності, тому правильне або неправильне виконання перших обумовлює значною мірою зміст наступних. Координація факторів виробництва, тобто виробнича функція, впливає на результати діяльності бізнесу й обумовлює зміст функції відповідальності.

Функція планування й організації у діяльності бізнесмена. Серед усіх видів планування діяльності підприємства бізнес-планування є відносно новим. В Україні воно стало використовуватися на рубежі 80–90-х років ХХ ст. і набуло своїх особливих рис, серед яких насамперед потрібно виділити такі:

- економічні відносини, що характеризуються у нашій країні своєю нестабільністю, ставлять перед керівниками підприємств завдання прораховувати наперед наслідки своїх дій, що у кінцевому підсумку надає їм переваги у конкурентній боротьбі;

- ринкове середовище викликає до комерційної діяльності значну кількість керівників, які часто не мають достатнього досвіду і спеціальної освіти, не завжди уявляють ту кількість проблем, що очікує їх на шляху підприємництва, і бізнес-планування слугує для них навігатором у бурхливому вирії ринкових відносин;

– в інвесторів, особливо іноземних, низький рівень довіри до бізнесових структур в Україні взагалі і тому, щоб довести їм свою спроможність, українські підприємці мають достатньо обґрунтовано викладати плани розвитку своїх бізнес-проектів.

У сучасній економічній теорії **визначають декілька функцій бізнес-планування**, які до того ж комплексно розкривають його сутність.

Перша функція пов'язана з можливістю використання бізнес-планування для розробки загальної концепції, генеральної стратегії розвитку підприємства.

Друга – функція планування, що полягає у можливості оцінки і контролю процесу розвитку основної діяльності підприємства.

Третя – сприяння залученню ззовні грошових коштів. Щоб отримати кредит, банківським установам необхідно надати чітко продуманий план розвитку бізнесу.

Четверта – залучення до реалізації планів розвитку підприємства потенційних ділових партнерів, які могли б вкласти у проєкт власний капітал чи технологію.

Планування – це вид управлінської діяльності, що визначає перспективу та майбутній стан організації. Сутність планування проявляється у: конкретизації цілей розвитку всієї фірми та кожного підрозділу на певний період; визначенні господарських завдань, засобів їх досягнення, термінів та послідовності реалізації; виявленні матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань.

Призначення планування як функції управління полягає у намаганні завчасно врахувати за можливості всі внутрішні та зовнішні чинники, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку підприємств. Воно передбачає розробку комплексу заходів, які визначають послідовність досягнення конкретних цілей з урахуванням можливостей найефективнішого використання ресурсів кожним виробничим підрозділом і всією фірмою. Тому планування має забезпечити взаємозв'язок між окремими структурними підрозділами фірми, які представляють усю технологічну ланку: наукові дослідження і розробки,

виробництво та збут. Ця діяльність спирається на виявлення та прогнозування споживчого попиту, аналіз й оцінку наявних ресурсів та перспектив розвитку господарської кон'юнктури. Звідси випливає необхідність зв'язку планування з маркетингом і контролем з метою постійного коригування показників виробництва і збуту слідом за змінами попиту на ринку.

Розрізняють: стратегічне планування, тактичне планування, поточне планування та оперативне планування. Функція менеджменту, тобто планування, відповідає на такі запитання:

1. Де ми перебуваємо на сьогодні? Менеджери мають оцінити сильні та слабкі сторони організації для визначення її реальних цілей.

2. Куди ми бажаємо рухатися? Менеджери мають, оцінюючи можливості та загрози в середовищі, що оточує організацію, визначити, якими мають бути цілі організації та що може завадити досягненню цих цілей.

3. Як ми збираємося це зробити? Менеджери вирішують, що мають зробити члени організації для досягнення поставлених цілей.

План – це заздалегідь передбачена система заходів, що регламентує порядок, послідовність та строки виконання робіт.

Види планів. Стратегічний план – це план, що містить рішення про розміщення ресурсів, пріоритет і послідовні дії, потрібні для досягнення стратегічних цілей. Тактичний план – спрямований на виконання частини стратегічного плану. Оперативний план – зосереджений на виконанні тактичних планів для досягнення оперативних цілей.

Різновиди контролюючої функції керівника. У процесі управління підприємством виникає безліч непередбачених системою управління ситуацій і невизначеностей. Для усунення усіх відхилень від намічених цілей, а також для досягнення планованих показників реалізується функція контролю. Виникає потреба у здійсненні контролю. Керівники починають здійснювати функцію контролю з того самого моменту, коли ними сформульовані цілі і завдання, створена організація.

Управлінський контроль – це одна з функцій управління, без якої не можуть бути реалізовані повною мірою всі інші функції управління: планування, організація, координація та мотивація. Так, планування має постійно враховувати реальні можливості та змінювати умови функціонування і розвитку фірм.

Контроль покликаний забезпечувати правильну оцінку реальної ситуації і тим самим створювати передумови для внесення коректив у заплановані показники розвитку як окремих підрозділів, так і усієї фірми.

Контроль – це частина управлінської діяльності, тобто функція менеджера, яка полягає в оцінці відповідності та виявленні невідповідності вимогам шляхом спостереження та висновків на підставі відповідних вимірювань, випробувань або перевірок.

Потреба у контролі обумовлена такими обставинами:

- *попередження виникнення помилок і проблем*, що виникають у процесі управління організацією. Якщо їх вчасно не виправити, то з'являються помилки в оцінці майбутніх умов навколишнього середовища і поведінки людей. Функція контролю – це така характеристика управління, яка дозволяє виявити проблеми і скорегувати діяльність організації до того, як ці проблеми переростуть у кризову ситуацію;

- *підтримання успіху*. Позитивною стороною контролю є підтримка всього успішного в діяльності організації. Визначаючи успіхи і невдачі організації та їх причини, керівники отримують можливість досить швидко адаптувати організацію до динамічних умов зовнішнього середовища і забезпечити тим самим найбільші темпи руху до основних цілей організації;

- для того щоб адекватно відреагувати на ці зміни, організації необхідний *механізм оцінки впливу цих змін на об'єкт управління*.

У найзагальнішому вигляді контроль можна розглядати як процес вимірювання (зіставлення) фактично досягнутих результатів щодо запланованих. При цьому можливі два варіанти: *збіг* або *розбіжність* фактично досягнутих результатів із запланованими. У першому випадку робота відповідає плану чи іншим вимогам до її здійснення. У другому – потрібно прийняти рішення про необхідність корекції.

У практиці управління використовуються різні види контролю. Здебільшого їх можна поділити на *чотири групи* за:

- 1) часом здійснення;
- 2) ступенем охоплення;
- 3) термінами проведення;
- 4) формою здійснення.

Процес контролю складається з чотирьох взаємопов'язаних етапів:

- 1) встановлення цілей контролю – вироблення стандартів і критеріїв;
- 2) проведення спостережень і вимір фактичних результатів роботи;
- 3) порівняння фактичних результатів із запланованими;
- 4) управлінські заходи для виправлення будь-яких значних відхилень від планових стандартів.

Визначення конкретних цілей контролю (перший етап) – це встановлення вимог, стандартів, ступінь наближення до яких піддається виміру. Перший етап процедури контролю демонструє, наскільки близькі функції контролю і планування.

Стандарти – це конкретні цілі, прогрес у відношенні яких піддається зміні. Стандарт – параметр (вимога), якому має відповідати, задовольняти будь-що за своїми ознаками, властивостями, якостями. Стандарти контролю можуть спеціально розроблятися, але часто для здійснення контролю беруться планові або технологічні показники.

Проведення спостережень і вимірювань – другий етап процесу контролю.

Щоб визначити, наскільки ефективно виконується робота в реальності, менеджер повинен володіти повною інформацією про робочий процес. Тому на другому етапі процесу контролю обов'язкове проведення спостережень і вимір фактичних показників. Для вимірювання фактичних показників ефективності роботи менеджери зазвичай використовують такі *джерела інформації*: особисті спостереження, звіти (усні, статистичні, письмові).

Зіставлення досягнутих результатів зі встановленими стандартами – третій етап процесу контролю.

На третьому етапі процесу контролю менеджер повинен виявити, наскільки досягнуті результати відповідають його очікуванням. При цьому важливо розуміти, наскільки допустимі або відносно безпечні виявлені відхилення від стандартів.

На цій стадії процедури контролю дається оцінка, яка слугує основою для рішення про початок дій. Діяльність, здійснювана на цій стадії контролю, часто є найпомітнішою частиною усієї системи контролю. Ця діяльність полягає у визначенні масштабу відхилень, вимірі результатів, передачі інформації та її оцінці.

Керівництво вищої ланки встановлює *масштаб допустимих відхилень*, у якого відхилення отриманих результатів від намічених не повинно викликати тривоги. Визначення масштабу допустимих відхилень – питання кардинально важливе. Якщо взятий занадто великий масштаб, то можуть бути досить значні проблеми. Але якщо масштаб занадто маленький, то організація реагуватиме на незначні відхилення, що досить руйнівно і вимагає багато часу. Важлива проблема процесу контролю – *вибір критичних точок*. Контролем необхідно охопити всі сторони і всі ланки функціонування організації. Однак для цього не потрібно перевіряти кожного працівника. Контролювати необхідно лише точки, що заслуговують особливої уваги. У вмінні вибрати такі критичні точки і полягає мистецтво управління. Можна запропонувати таку *методику з визначення даних критичних точок*.

Корекція діяльності – четвертий етап процесу контролю.

Заключний етап процесу контролю – проведення корекції діяльності за результатами контролю, тобто регулювання [1; 4–7].

5.3. Формування команди в бізнесі

Необхідність формування команди може виникати в різних ситуаціях розвитку організації. Швидкі зміни як у політиці, так і в бізнесі ставлять ряд завдань, пов'язаних із командоутворенням. Найбільш часто виникає запит на формування оперативних команд для роботи в умовах обмеженого часу; згуртування топ-менеджерів з метою більш результативного обміну інформацією, посилення креативності та об'єднання зусиль для досягнення цілей підприємства в цілому; згуртування співробітників усередині підрозділу (відділу) з метою підвищення ефективності управління підлеглими і підвищення працездатності підрозділу; згуртування менеджерів середньої ланки з метою прискорення проходження інформації, поліпшення психологічного клімату.

У літературі можна часто зустріти думку, згідно з якою формування команди – це один з рівнів організаційного консультування. При цьому виділяється три рівні проведення процесів формування команд:

1) індивідуальне консультування, тобто управління важкими проблемами, що виникають у результаті існування в організації;

2) безпосередньо формування команди – активне командне включення до планування організаційних змін;

3) побудова міжкомандних взаємин (у разі наявності декількох окремих команд в організації, консультування спрямоване як на процес формування команд, так і на налагодження взаємозв'язку між ними).

Під час розгляду проблеми формування команди або командоутворення необхідно розрізняти поняття «розвиток команди» і «командоутворення».

Розвиток команди – це природний процес, зазвичай відбувається без навмисного, спланованого і систематичного втручання дослідника, і часто триває роками.

Командоутворення, або тімбілдинг (від англ. *Team building* – побудова команди) – термін, що часто використовується у контексті бізнесу і застосовується до широкого діапазону дій

для створення і підвищення ефективності роботи команди. Ідея командних методів роботи запозичена зі світу спорту та стала активно впроваджуватися у практику менеджменту в 1960–1970-ті рр. XX ст. Сьогодні тимбілдинг є однією з перспективних моделей корпоративного менеджменту, що забезпечує повноцінний розвиток компанії і є одним з найбільш ефективних інструментів управління персоналом. Командоутворення є важливим фактором, що забезпечує кращу якість послуг і водночас зберігає здорову конкуренцію. Опитування компаній про причини впровадження командної організації праці свідчать про те, що вона сприяє підвищенню якості та збільшенню продуктивності праці, дозволяє зменшити експлуатаційні витрати, сприяє задоволеності роботою, покращує процес прийняття рішень і зв'язку всередині організації, максимально реалізує розумові здібності, творчий потенціал і відповідальність кожного співробітника.

До складових процесу командоутворення відносять такі:

1) формування та розвиток навичок командної роботи (team skills), які є основою системи впровадження командного менеджменту, до яких можна віднести такі навички: збіг мети організації з персональними цілями, прийняття відповідальності за результат команди, ситуаційне лідерство, конструктивна взаємодія та самоврядування тощо;

2) формування командного духу (team spirit), тобто сукупності психологічних феноменів, що характеризують неформальні відносини співробітників до колег і організації, що являє собою комплекс заходів, спрямованих на: посилення почуття згуртованості, розвиток довіри між співробітниками, підвищення неформального авторитету керівника, розвиток мотивації на спільну діяльність, досвід спільних дій та ін.;

3) формування команди (teambuilding) – механічні дії з підбору, оптимізації структури команди та функціонально-рольового розподілу: налагодження горизонтальних зв'язків усередині колективу, ефективне використання сильних сторін складу команди, розподіл ролей у команді для оптимального досягнення результатів та ін.

У сфері управління персоналом під терміном «командоутворення» розуміють короткий (від двох годин до трьох днів) захід щодо поліпшення роботи в команді: корпоративні програми, мотузкові курси, корпоративні свята. Побічно до категорії заходів, які приводять до ефекту командоутворення, відносять також святкування дня народження співробітників, дня народження компанії, нового року. Одним з ефектів таких заходів стає загальна згуртованість колективу, що є складовою роботи з командним духом.

Зазвичай командоутворення проводиться після організаційної діагностики, атестації або оцінки персоналу в організації і є своєрідним етапом у рамках консультування з організаційного розвитку [11]. У цьому випадку командоутворення може відбуватися за трьома напрямками:

- 1) формування високоефективних команд на основі даних атестації або оцінки персоналу;

- 2) підбір відповідного персоналу і комплектування існуючих команд згідно з інформацією, отриманою у процесі організаційної діагностики, атестації або оцінки персоналу, з урахуванням знань, умінь, навичок і здатності працювати в команді;

- 3) переформування і перестроювання наявних команд на основі даних організаційної діагностики, атестації або оцінки персоналу з метою досягнення максимальної ефективності.

Технологія формування команди включає у себе послідовне проходження трьох етапів, на кожному з яких необхідно відповісти на ряд питань (табл. 5.1).

У процесі комплектування команди необхідно знати принципи й умови її формування. На думку Р. М. Белбін, зазвичай команди формуються з менеджерів, які виконують певні обов'язки у своїх підрозділах. Членами команди стають завдяки тим функціям, які вони виконують. Однак вирішальне значення для ефективної діяльності створеної команди має психологічна сумісність її членів.

Таблиця 5.1

Етапи формування команди	Питання етапу
Завдання	Яку роботу потрібно виконати? Якими повноваженнями володіє група для того, щоб керувати власною роботою? Що є центральним моментом роботи, яку група буде виконувати? Який ступінь взаємозалежності членів команди? Існує тільки одне правильне рішення або є кілька можливостей? Інтереси членів команди збігаються або мають конкурентний характер?
Люди	Скільки людей має бути в команді? Хто ідеально підходить для виконання роботи? Який рівень технічних навичок, навичок управління завданням і міжособистісних навичок потрібно? Який рівень і тип диференційованості є оптимальним для команди?
Взаємовідносини	Як члени команди пристосовуються один до одного? Який неявний розподіл ролей між членами команди? Які норми сприятливі або небезпечні для групи? Чи має значення згуртованість команди? Яким чином зростає довіра, що загрожує і як вона встановлюється серед членів команди?

У дослідженнях і експериментах Р. М. Белбін та його колег *щодо створення команд у практиці бізнесу були сформульовані п'ять взаємопов'язаних принципів.*

1. Члени команди менеджерів сприяють досягненню цілей команди двома шляхами. По-перше, вони можуть добре виконувати персональну командну роль, використовуючи свої професійні і технічні знання. По-друге, у кожного члена команди є потенційно цінна командна роль, яку він певною мірою виконує. Командна роль описує таку модель поведінки, яка забезпечує продуктивну взаємодію членів команди один з одним у процесі просування команди до поставлених перед нею цілей.

2. Кожній команді необхідний оптимальний баланс у виконанні функціональних і командних ролей усіма членами команди. Ідеальне поєднання ролей визначається цілями, що стоять перед командою, і завданнями.

3. Ефективність команди буде збільшуватися настільки, наскільки правильно члени команди визначають свої сильні і слабкі сторони та в інтересах команди налаштовуються на використання сильних і на нейтралізацію слабких сторін як під час виконання функціональних, так і командних ролей.

4. Особисті якості членів команди, що націлюють їх на конкретні командні ролі, одночасно обмежують людину в самореалізації в інших ролях.

5. Команда може використовувати свої технічні ресурси найвигіднішим способом тільки тоді, коли у команди є необхідний для ефективної спільної роботи набір командних ролей.

В основі технології командування лежить ряд принципів, які задають певні правила і вимоги під час організації команд. Виділяються такі ***принципи роботи команд***:

1. *Добровільність входження в команду* – ключовий принцип формування команди. До складу команди може бути включений тільки той кандидат, хто добровільно виявив готовність увійти до складу команди на основі поінформованості розуміння всіх умов її діяльності.

2. *Колективне виконання роботи*. Кожен член команди виконує ту частину роботи, яку йому доручила команда, а не ту, що він зазвичай виконував за завданням адміністративного начальства (останнє не виключається і в рамках команди).

3. *Колективна відповідальність*. Уся команда втрачає довіру, стимулювання, суспільне визнання, якщо завдання не виконано з вини кожного з членів команди.

4. *Орієнтованість оплати праці на кінцевий результат загальної командної роботи*.

5. *Гідна значимість стимулювання команди за кінцевий результат*.

6. *Автономне самоврядування команди.* Діяльністю членів команди керує її керівник (лідер), а не адміністративне начальство організації.

7. *Підвищена виконавська дисципліна.* Кожен член команди відповідає за командний результат. Цей принцип добровільно приймається кожним членом команди.

Створення команди передбачає проходження ряду етапів. Під час опису технології формування команди Т. Д. Зінкевич-Євстигнєєва, наприклад, виділяє **«10 кроків створення команди»**.

1. Розуміння керівником власних усвідомлюваних і неусвідомлюваних цілей роботи в режимі команди.
2. Підбір і відбір кандидатів у члени команди.
3. Робота членів команди над власними усвідомлюваними і неусвідомлюваними цілями.
4. Дослідження міжособистісних переваг.
5. Цілеспрямоване формування енергії єдності.
6. Формування цінностей команди.
7. Навчання команди технологіям роботи.
8. Створення іміджу команди.
9. Посилення командного духу.
10. Супровід діяльності команди.

Описуючи вимоги, що висуваються до кандидатів під час формування управлінських команд, можна виділити *три ключові групи навичок і умінь, якими у професійному плані повинні володіти (або прагнути до їх засвоєння) потенційні кандидати в управлінські команди.*

1. *Навички системного мислення і володіння ситуаційним аналізом.* Ці навички необхідні для аналізу, планування своєї діяльності в умовах обмеженої визначеності і постійних змін факторів зовнішнього впливу.
2. *Комунікативні навички.*
3. *Лідерські здібності кандидатів.*

5.4. Формування корпоративної культури

Основою сталого розвитку організації у майбутньому є формування її корпоративної культури, що передбачає визначення її концепції, принципів побудови та вихідних засад. На сучасному етапі розвитку суспільно-економічних відносин загальновизнаним є факт, що більшість успішних та ефективних організацій має свою корпоративну культуру, яка формує атмосферу, надає можливість диференціювати організацію серед інших гравців на ринку, зміцнює соціальну стабільність та є інструментом контролю, що формує відносини та поведінку працівників.

Відповідно до наукової думки *корпоративна культура являє собою специфічну форму існування складної системи, компонентами якої є ієрархія цінностей, що домінують серед працівників, а також сукупність способів їх імплементації, що є переважними на певному етапі розвитку організації*. Корпоративна культура спрямована на вирішення двох ключових завдань:

- 1) забезпечення ефективності взаємодії організації із зовнішнім середовищем;
- 2) сприяння зростанню ефективності роботи персоналу.

У рамках реалізації відповідних завдань корпоративна культура спрямована на реалізацію таких функцій:

- 1) стимулювання розвитку колективної та індивідуальної відповідальності щодо виконання визначених завдань, зокрема, в інноваційній сфері;
- 2) впровадження системи патерналізму в організації, що проявлятиметься під час допомоги новим співробітникам у процесі адаптації до умов функціонування підприємства;
- 3) розвиток організаційної ідентичності співробітників, забезпечення їх самоідентифікації як представників певного колективу та певної організації, що сприятиме розвитку внутрішнього маркетингу.

Типи корпоративної культури. Відсутня єдина система типів для корпоративної культури. Так, наприклад, модель Роберта Куїна та Кіма Кемерона з Мічиганського університету відображає принципи типології корпоративної культури, а саме:

— клан: усі члени команди допомагають один одному, підтягують і вчать тих, хто відстає. Топменеджери спілкуються з

підлеглими без панування, а якщо хтось вважає себе занадто розумним, в компанії надовго не затримається;

- адхократію: свободу дій, думок і розвитку. В організації з таким устроєм працюють заради спільної мети, у співробітників великі повноваження, вони не зобов'язані звітувати перед керівництвом;

- ринок: назва цього типу досить зрозуміло відображає сутність. Заохочується конкуренція, суперництво, тому про дружбу і довірливі стосунки не йдеться;

- ієрархію: на ієрархії побудовані державні структури. Для кожного аспекту роботи є керівник, а у нього ще один керівник. Паперова тяганина вважається нормою.

Компанії з «чистим» типом швидше виняток, ніж правило. Зазвичай в компанії існує декілька видів корпоративної культури в різних пропорціях. Десять вони подані в рівних частинах, але здебільшого один з типів домінує. Формування корпоративної культури має відбуватися на засадах визначених принципів. Під принципами корпоративної культури прийнято розуміти базові вихідні положення, які визначають її формування та розвиток. Побудова корпоративної культури на основі науково розроблених і практично апробованих принципів сприятиме підвищенню її ефективності та результативності. Принципи формування корпоративної культури визначаються підприємством самостійно, на підставі визначених місії, цінностей та бачення, проте в цілому принципи прийнято поділяти на загальні та специфічні [6; 16].

До основних загальних принципів формування корпоративної культури відносять:

- принцип діалектичного поєднання інтелектуального та соціально-економічного розвитку організації, що передбачає забезпечення економічного достатку та інтелектуального розвитку всіх працівників;

- принцип всеохопленості та системності, що забезпечує охоплення усіх працівників та усіх структурних підрозділів підприємства корпоративною культурою;

- принцип корисності, спрямований на забезпечення формування корисного ефекту від впровадження корпоративної культури;

- принцип постійного удосконалення, що передбачає еволюційність розвитку організації;
- принцип координації, орієнтований на узгодження діяльності структурних підрозділів та працівників організації;
- принцип обов'язковості, що передбачає можливість встановлення контролю з боку керівництва організації за порядком дотримання вимог корпоративної культури;
- принцип винагороди, що передбачає забезпечення справедливої винагороди всім працівникам, які дотримуються корпоративної культури;
- принцип відповідності чинному законодавству.

До спеціальних принципів корпоративної культури віднесено:

- ✓ принцип чіткості;
- ✓ принцип узгодженості та відповідності цілей;
- ✓ принцип вільного прояву; принцип особистісно орієнтованого менеджменту;
- ✓ принцип еталону; принцип стосунків «керівництво – працівник».

Отже, формування корпоративної культури організації слугує важливою передумовою забезпечення ефективності функціонування організації та сприяє підвищенню рівня продуктивності праці її персоналу, самоідентифікації працівників та диференціації організації серед інших суб'єктів господарювання [6; 9; 15; 16].

Завдання для самостійної роботи

1. Охарактеризувати важливість досліджень з психології управління для успішної організації бізнес-діяльності.
2. Персонал-технології в психології бізнесу.
3. Психологія підбору персоналу.
4. Психологія роботи з підлеглими та стимулювання їхньої активності.
5. Система тренінгових занять для формування конкурентоспроможної команди.
6. Підготуватися до вправи для семінарського заняття «Форми мотивації працівників».

Запитання для самоперевірки

1. Яка роль команди в успіху бізнес-діяльності?
2. Які існують основні управлінські функції психології бізнесу?
3. Які існують методи підбору персоналу?
4. Як саме може відбуватися мотивація персоналу?

Список рекомендованих джерел

1. Баранівський В. Ф., Терещенко Л. Ф. Психологія бізнесу (практикум) [Текст]: навч. посіб. Київ: Інтерсервіс, 2010. 152 с.
2. Бурмака Т. М., Великих К. О. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент); Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.
3. Бутко М. П., Неживенко А. П., Пета Т. В. Економічна психологія: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 232 с.
4. Психологія підприємництва та бізнесу: навч. посібн. / Гусєва О. Ю., Легомінова С. В., Воскобоева О. В., Ромащенко О. С., Хлевицька Т. Б. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2019. 257 с.
5. Данчева О., Швалб Ю. Практична психологія в економіці та бізнесі: навч. посібн. Київ: Лібра, 1999. 270 с.
6. Жигайло Н. І. Психологія бізнесу, лідерства та комунікацій як перспективний науковий напрям в Україні та Європі. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*. 2018. Випуск 3. С. 103–108.
7. Жигайло Н. І., Кохан М. О., Данилевич Н. М. Психологія бізнесу: навч. посібн. Львів: Видав. центр ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 256 с.
8. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посібн. Київ: Міленіум, 2003. 344 с.

9. Лозовецька В. Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія. Київ, 2015. 279 с.
10. Мілютіна К. Л., Трофімов А. Ю. Психологія сучасного бізнесу: навч. посібн. Київ: Видавництво Ліра-К, 2019. 168 с.
11. Нежинська О. О. Лідерство та керівництво: психологічний дискурс: монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 264 с.
12. Основи бізнесу. Практичний курс (збірник вправ, задач, тестів та ситуаційних завдань): навч. посіб. / за заг. ред. Кучеренко В. Р., Кучеренко В. Р., Доброва Н. В., Квач Я. П., Осіпова М. М. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 176 с.
13. Підприємництво та бізнес-культура: підручн. / Л. О. Лігоненко, Г. Л. Піратовський, І. В. Молоштан та ін.; за заг. ред. Л. О. Лігоненко; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ: КНТЕУ, 2011. 507 с.
14. Пілецька Л. С. Психологія бізнесу: довідково-методичний посібн. Івано-Франківськ: Місто-НВ, 2007. 150 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1759_23433496.pdf
15. Робоча програма навчальної дисципліни «Психологія бізнесу» для підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня / уклад. І. М. Овдієнко. Київ: ДПУ, 2022. 24 с.
16. Яновська С. Г. Психологічна структура підприємницької активності в малому бізнесі: дис. ... канд. психол. наук. URL: http://psychology-naes-ua.institute/files/pdf/dissertaciya_yanovskaya_1573382014.pdf

Тема 6. Психологічні основи успішних продажів

6.1. Комунікативний аспект продажів.

6.2. Системний підхід до процесу продажів.

6.3. Психологічні аспекти реклами.

6.1. Комунікативний аспект продажів

Комунікація – це форма спілкування, яка базується на взаємному обміні та передачі інформації, доброзичливості і взаєморозумінні людей, посадових осіб, компаньйонів у процесі співробітництва.

Конкурентний ринок неможливий без ефективних комунікацій. Тому суб'єкт ринку повинен не тільки детально, всебічно вивчати споживачів, адаптувати послуги до їхніх потреб, але весь час активно формувати попит, стимулювати збут з метою збільшення обсягів продажу, а відповідно, підвищувати ефективність і прибутковість діяльності на ринку послуг.

Маркетингові комунікації – це комплекс заходів, що їх використовує фірма для інформування, переконання чи нагадування споживачам про свої товари або послуги.

Функції, цілі та завдання маркетингових комунікацій досить різноманітні. Загальні цілі функціонування системи маркетингових комунікацій такі:

- інформування споживачів про товар і фірму;
- мотивація споживача;
- генерування, формування та актуалізація потреб покупця;
- підтримка доброзичливого ставлення і взаєморозуміння між організацією та громадськістю, її партнерами з маркетингової діяльності;
- формування позитивного іміджу організації;
- інформування громадськості про діяльність організації;
- залучення уваги бажаних аудиторій до діяльності організації;
- формування у покупців прихильності до марки фірми;
- формування у покупців переконання необхідності здійснити покупку;
- нагадування про фірму, її товари.

Цілі маркетингових комунікацій залежать від таких факторів:

- специфіки діяльності підприємства, її типу;
- цільового ринку;
- особливості продукції, що виробляється;
- характеристик адресату комунікацій;
- зовнішнього середовища тощо.

Завдання маркетингових комунікацій такі:

- 1) підвищення лояльності до конкретної торгової марки;
- 2) обізнаність споживача про конкретну торгову марку;
- 3) впізнаваність бренду;
- 4) інформування потенційних покупців про товар, ціни, особливості застосування товару;
- 5) створення позитивного образу фірми та товару;
- 6) проведення рекламного дослідження ринку та визначення стану купівельної спроможності можливих покупців цього товару.
- 7) просування нових товарів, послуг;
- 8) створення довготривалих зв'язків із цільовими аудиторіями;
- 9) надання інформації про умови стимулювання;
- 10) обґрунтування цін (низьких, високих) виробника;
- 11) створення програми лояльності;
- 12) забезпечення зворотного зв'язку з покупцем для визначення ставлення до виробника та його товару.

Функції маркетингових комунікацій:

- 1) інформаційна (надати вичерпну інформацію);
- 2) стимулююча (сформувати попит та простимулювати купівлю);
- 3) прагматична (передати комунікативне звернення, яке вплине на одержувача).

Комплекс маркетингових комунікацій (комунікаційний мікс) – поєднання всіх засобів для досягнення маркетингових цілей компанії.

Основними елементами комплексу маркетингових комунікацій є:

Реклама – це інформація про особу чи товар, поширена в будь-якій формі й у будь-який спосіб і призначена сформувати або підтримати обізнаність споживачів реклами та їхній інтерес до такої особи чи товару.

Стимулювання продажу – система короткострокових спонукальних заходів і прийомів, що спрямовані на заохочення до купівлі або продажу товарів, які набувають форми додаткових пільг, зручностей, економії тощо.

Персональний продаж – це індивідуальне усне пред’явлення товару чи послуги під час бесіди з конкретним споживачем для здійснення купівлі-продажу товару.

Прямий маркетинг – інтерактивна система маркетингу, за допомогою якої можна надати комерційно важливу інформацію про товари чи послуги, щоб викликати реакцію, яка досить помітна, і/або укласти угоду в будь-якому місці, сприятливому для діяльності підприємства, товарів чи послуг, які воно виробляє.

На сьогодні, крім основних елементів комплексу маркетингових комунікацій, використовують багато інших засобів для досягнення комунікаційних цілей. Можна визначити такі сучасні засоби маркетингових комунікацій:

Вірусний маркетинг – це маркетингова техніка, що використовує існуючі соціальні мережі для підвищення обізнаності її користувачів про будь-який бренд або послугу. Принцип дії «вірусного маркетингу» заснований на добровільній передачі інформації між людьми – інформація ретранслюється тільки за рахунок того, що вона їм цікава [1].

Продакт плейсмент (Product placement) – прихована реклама продукту або торгової марки в кінофільмах, телепередачах, музичних кліпах, книгах. Product Placement як явище виник в американському кінематографі досить давно. Перші приклади використання продукції різних марок героями кінофільмів можна знайти навіть у далеких 30-х роках минулого століття в США. Розміщення продукту / послуги органічно вплетене в канву художнього твору. Саме тому глядачів не дратує подібне розміщення, оскільки продакт плейсмент не перериває хід фільму як пряма реклама, і тому поява товару / послуги сприймається лояльно.

Маркетинг подій (Event marketing) – просування товарів (послуг, брендів) на ринок за рахунок створення та проведення спеціальних заходів. Спектр і формат спеціальних заходів є

безмежним і неосяжним: від класичної пресконференції до роуд-шоу, від професійних семінарів і тренінгів до масових концертів і національних фестивалів, від корпоративних свят до міжнародних виставок. Основна перевага будь-якої спеціальної події – встановлення безпосереднього контакту між клієнтом (продуктом, брендом) та аудиторією, створення між ними емоційного зв'язку.

Брендинг – це діяльність зі створення тривалої прихильності до товару на основі спільного впливу на споживача рекламних звернень, товарної марки, пакування, матеріалів сейлз-промоушн та інших елементів реклами, об'єднаних певною ідеєю та фірмовим оформленням, які виокремлюють товар серед конкурентів і створюють його образ.

Упаковка – це елемент візуального оформлення споживчого бренду. Головна мета – привернути увагу споживача до товару і змусити здійснити покупку за максимально короткий час. Інтегровані маркетингові комунікації на місці продажу – це засоби маркетингових комунікацій, що включають елементи і прийоми рекламування, стимулювання продажу, прямий продаж, упаковку, фірмовий стиль та інші складові комплексу маркетингу на місці продажу.

Неформальні комунікації міжособистісного характеру – це тип спілкування неформального характеру між споживачами на теми, близькі до профілю підприємства, або обговорення потреб, які підприємство може задовольнити. До них належать чутки, що являють собою циркулюючу форму і систему комунікації, яка не має доказів достовірності та існує паралельно з офіційними даними. При цьому зміст чуток зазвичай стосується найбільш важливих для вираження емоційного забарвлення.

Динаміка поширення чуток визначається їх нібито правдоподібністю, тобто ступенем їх потреби в суспільстві. Чутки досить важливі в певних сферах економіки, наприклад у банківському бізнесі, коли одного негативного відгуку часом достатньо, щоб викликати серйозний вплив вкладів. Отже, чутка є досить потужним комунікативним інструментом, що змушує замислитися про його використання більш серйозно.

У практичній діяльності всі маркетингові комунікації поділяють на ATL (англ. аббревіатура *Above The Line* – вище лінії, над лінією) та BTL (англ. *Below The Line* – нижче лінії). За легендою, коли спеціалісти компанії Procter & Gamble вирішили проаналізувати рекламний бюджет, один із менеджерів у переліку витрат, що використовувала компанія на маркетингові комунікації, провів жирну лінію. Зверху залишилося те, що було пов'язано з пресою, радіо і телебаченням, а також зовнішня реклама; знизу – решта витрат.

У практичній діяльності вважається, що BTL передбачає використання короткотермінових або довготермінових маркетингових інструментів для досягнення специфічних ринкових цілей протягом певного часу.

Традиційно до BTL відносять демонстрації та акції з дегустації, окремі заходи PR (презентації, пресконференції, корпоративні вечірки), спонсоринг, різноманітні заходи зі стимулювання продажу, рекламу з використанням інтерактивних засобів зв'язку.

У роботі в галузі маркетингових комунікацій найважливіше визначитися (з урахуванням етапів життєвого циклу товарів) стосовно подальших дій, тобто стратегії поведінки підприємства на ринку продажу товарів [2].

6.2. Системний підхід до процесу продажів

Напевно кожен продавець останнім часом не раз замислювався над тим, що продавати стало набагато важче. Ще важче здійснювати повторний продаж. А довгострокові відносини залишаються тільки у фантазіях продавців. Варто визнати, що за останні роки ринок кардинально змінився. Традиційні технології продажу втрачають свою ефективність. Справа в тому, що сьогодні клієнти стали купувати по-іншому, тому і продавцям час починати продавати по-іншому. Раніше вдавалось продавати, приділяючи мало уваги плануванню та дослідженню ринку, телефонним продажам чи збору інформації про клієнта. Процес продажу зосереджувався на переконливих заготовлених кроках, маніпулятивних

техніках закриття продажу, а також на відшліфованих навичках в управлінні клієнтськими запереченнями. І це, дійсно, працювало. Продаж збільшувався, прибутки зростали. А суперзірками продажу ставали ті, хто опанував мистецтво «викручування рук». Але чому нині це не приносить очікуваного результату? Адже за-вдяки агресивним технологіям продаж здійснюється за будь-яку ціну. Мета ж досягнута. Проте не все так просто.

Продаж справді здійснюється, але потреби клієнта мало беруться до уваги. Головне – підписати контракт і результат миттєвий. Проте є один нюанс: подальші продажі здійснювати стає вже набагато важче, або і взагалі неможливо. Необхідно вигадувати щось нове. Тепер потрібно «викручувати руки» собі. Тому продавці зазвичай переходять від однієї операції до наступної, від одного клієнта до іншого, не оглядаючись назад. Крім того, такий уже традиційний стиль продажу створює певну напругу, оскільки продавці сприймають своїх клієнтів як людей, з якими вони повинні вступити в боротьбу, для того щоб залишитись у бізнесі. І цей бойовий дух підтримується в них завдяки сучасним книгам з войовничими назвами, а також дорогими бізнес-тренерами, які навчають маніпулятивним технікам продажу.

Але сучасний продавець вже розуміє, що традиційний продаж став недоречним та недалекоглядним. Підхід «командос» до продажу застарів. Він не дає шансів повторним угодам, «сарафанному радіо», задоволенню клієнтів та доброзичливості між клієнтом та продавцем, без яких сучасний процес продажу просто не може існувати [3].

Традиційний продаж використовується і сьогодні, хоча самі методи продажу будувалися в 1960–80-х рр. ХХ ст. за умов ринку та моделей поведінки клієнтів, які були на той час.

Продукт / послуга:

- стандартний;
- вимоги до продукту / послуг клієнт вказує і визначає сам.

Вартість:

- витрати + прибуток;
- відображає якість та цінність продукту;

- клієнти не мають доступу до інформації ні щодо вартості витрат, ні щодо прибутків;

- вигода та конкурентні переваги переважно повністю відчутні на дотик, тобто матеріальні, а нематеріальні активи рідко розглядаються під час продажу;

- переваги покупки полягають тільки в самих якостях продукту / послуги.

Сервіс:

- додаткові можливості задовольнити клієнта включають: послуги доставки, інформаційну підтримку та навчання;

- зосереджений на залученні нових клієнтів;

- комунікації між працівниками «продавця» та «клієнта» відбуваються на одному рівні, тобто тільки між працівниками, які виконують однакові функції;

- отримати більш широкі стратегічні можливості з придбанням продукту / послуги продавця не цікавлять, тому будь-якої розмови з приводу цих питань не ведеться.

Менеджер з продажу:

- володіє знаннями щодо продукту;

- знає потреби бізнесу клієнтів;

- авторитет менеджера з продажу мінімальний, гнучкість ведення переговорів також мінімальна, тому що всі індивідуальні вимоги клієнта потрібно погоджувати через керівництво.

Процес купівлі-продажу:

- функцію продажу виконує продавець;

- продає сам продавець, а не його компанія (клієнти мають справу тільки з продавцями);

- клієнт сам досліджує та обґрунтовує потреби своєї компанії;

- процес купівлі-продажу відбувається тільки між тими людьми, які чітко відповідальні за цей процес у компаніях продавця і клієнта, тому розподіляється строго за функціями та підрозділами, які між собою можуть і не взаємодіяти.

Сучасний продаж орієнтований на підтримку бізнесу в сучасних складних ринкових умовах.

Продукт / послуга:

- достатньо гнучкий з урахуванням індивідуальних потреб клієнта;

– вимоги до продукту / послуги компанія-продавець повинна визначити і виявити сама за дорученням клієнта. Конкурентними перевагами є здатність передбачати непередбачувані вимоги.

Вартість:

– витрати + прибуток + нефінансові показники (такі як корпоративна соціальна відповідальність, престиж, етика та корпоративна культура);

– керується ринком (здебільшого попитом і пропозицією);

– клієнти можуть вимагати надавати доступ до вартості витрат чи прибутків;

– вигода та конкурентні переваги придбання продукту чи послуги на сьогодні складаються з багатьох нематеріальних речей, тому під час процесу продажу більше приділяється увага тому, щоб кількісно та якісно показати цінність продукту / послуги клієнту;

– переваги покупки поширюються далеко за рамки властивостей продукту / послуги і включають налагодження тривалих стосунків, а також надання організацією будь-якої допомоги замовнику щодо вдосконалення роботи своїх співробітників, клієнтів, репутації та продуктивності.

Сервіс:

– додаткові можливості задовольнити клієнта включають: крім послуги доставки, інформаційну підтримку та навчання, допомогу в стратегічному плануванні та розвитку ринку; стратегічну інтерпретацію можливостей ринку клієнта; допомогу в оцінці проєкту та прийняття рішень; взаємне планування та складання графіків;

– зосереджений на утриманні клієнтів (хоча як і раніше намагаються залучати нових клієнтів);

– комунікації між працівниками «продавця» та «клієнта» відкриті, тобто спілкування відбувається між працівниками, які виконують різні функції;

– продавець допоможе покупцю зрозуміти більш широкі стратегічні можливості, які отримає покупець з придбанням пропонуваного продукту / послуги.

Менеджер з продажу:

- володіє стратегічними знаннями клієнтського ринку та знає всі перспективи, які отримає клієнт разом з покупкою;
- знає потреби бізнесу свого клієнта, а також його партнерів та постачальників;
- має високий авторитет (залежно від досвіду), гнучко вміє вести переговори, залучаючи відповідних людей незалежно від посади.

Процес купівлі-продажу:

- функцію продажу виконує «стратегічний бізнес-менеджер» (ним має стати продавець);
- продає вся організація (клієнти очікують, що матимуть можливість співпрацювати з будь-ким в організації постачальника);
- до процесу залучені багато людей різних напрямів та посад як у компанії продавця, так і клієнта, які взаємодіють функціонально ефективно для якісного обслуговування клієнтів;
- компанія-продавець повинна бути здатна дослідити та обґрунтувати потреби клієнтів компанії від імені клієнта.

Отже, сучасний підхід до продажу має зовсім інший менталітет, а саме відданість довгостроковій перспективі. Клієнти сьогодення розуміють, що немає жодної терміновості для покупки, тому що вигідні угоди, хороші продавці й успішні компанії зустрічаються щодня. Не така важлива ціна, покупці зацікавлені не тільки у вдалій угоді, але й у довгострокових відносинах. Після кризи потреба в безпеці значно загострилась. Сьогодні клієнти хочуть визначити якість продукції чи послуги, що вони купують, тому що поняття «ціна = якість» втратило свою актуальність. Через це вони шукають довгострокові відносини з постачальниками, які володіють надійними ресурсами в довгостроковій перспективі.

У сучасній сфері продажу продавець повинен працювати спільно з клієнтом (звідси й назва стилю «спільний продаж»), роблячи його рівноправним партнером у вирішенні його проблеми чи задоволенні його потреб. Це зменшує або усуває ризик незадоволення, що притаманно, коли ви приймаєте рішення за клієнта. Така робота приведе до того, що заперечень щодо покупки не

мало б виникати взагалі, бо всі вони повинні бути взяті до уваги задовго до самого продажу. А опір має сприйматися як додаткова інформація та уточнення деталей.

Після здійснення продажу сучасні продавці повинні регулярно обмінюватися інформацією про терміни поставки, монтаж, навчання, а також щодо інших питань. Так вони зможуть переконатись, що їхні клієнти задоволені покупкою. Крім того, вони стануть безцінними для свого клієнта, якщо допоможуть йому відслідкувати свої результати і проаналізувати ефективність прийнятого рішення. Очевидно, що сучасні продажі є взаємно безпрограшними, які забезпечують підвищену безпеку для обох сторін. Підвищення безпеки, як ми вже згадували – саме те, що клієнти хочуть і потребують, враховуючи ринкові зміни, які відбуваються так швидко.

Такий продаж, орієнтований на співпрацю, є вищим ступенем професіоналізму, справжнім мистецтвом. Саме таким стилем продажу – філософією та практикою, сьогодні оволодівають освічені продавці, які на власному досвіді переконались у необхідності зміни технології продажу. Адже це саме той процес продажу, що чекає нас у майбутньому.

Усе це свідчить про те, що той продавець, який зможе надати клієнту усю необхідну інформацію (ту, яку він потребує, чи навіть сам не знає, що потребує, чи взагалі не знає, що така інформація існує), стане найбільш успішним на сьогодні. Цього ніколи раніше не було. Це надзвичайно складний рівень продажу, який вимагає від продавця та компанії-продавця взяти на себе роль вчителя, гіда, наставника, який впливатиме не тільки на комерційні та фінансові результати, а й допомагатиме клієнтам у стратегічному розвитку бізнесу, що раніше здавалось просто неможливим.

6.3. Психологічні аспекти реклами

Рекламна діяльність у цілому – це не просто вид бізнесу, у ході якого відбувається одностороння дія рекламіста на споживача. Це складна форма спілкування, взаємодії та взаємовпливу людей, метою якого є зміна існуючого стану.

Ефективний вплив реклами – це поява в людини нових уявлень, емоцій, бажань, пов'язаних з товаром, що недостатньо рекламують. Реклама – це завжди оцінка товарів, послуг, людей, організацій тощо. Ця оцінка завжди позитивна. Зі свого боку технологія виробництва реклами, креативні ідеї, методи впливу відіграють лише допоміжну роль і можуть з часом змінюватися за бажанням рекламіста.

Для привертання уваги покупця він може використати різні, навіть шокуючі образи, тексти, оригінальні шрифти, нестандартне поєднання кольорів або геометричних фігур. Рекламист може привабити потенційного покупця ілюзією, складним оптичним ефектом, застосувати будь-яку незвичну технічну конструкцію, наприклад, неонове освітлення тощо. Проте ніколи не змінюється психологічна сутність реклами. Як правило, вона завжди залишається явною або завуальованою позитивною оцінкою.

Реклама – це позитивні оцінки будь-чого. Оцінки, які одна людина (рекламист) повідомляє іншим (споживачам). Отже, оцінка міститься в будь-якій рекламі та є її психологічною основою.

Реклама у схемі маркетингової комунікації займається переведенням думки в символічну форму за допомогою набору символів, що виконується адресантом, відправником. Споживач здійснює розшифрування цих символів, тобто надає значення символам.

У рекламній психології заведено, що ефективність рекламного звернення залежить від того, наскільки у його створенні враховані психологічні особливості сприйняття інформації цільовою аудиторією – усіма елементами споживчого середовища, які його формують, і кожним з нас окремо. Тобто наскільки запрограмована реакція на рекламу індивідуальної та масової свідомості.

Основними факторами, які завжди присутні у переробці рекламної інформації, є пізнавальний (когнітивний), емоційний (афективний), поведінковий (когнітивний) чинник.

Когнітивний чинник припускає ряд процесів, таких як відчуття, сприйняття, пам'ять, уявлення, уява, мислення, мова. Відчуття – це відображення в корі головного мозку окремих якостей предметів і явищ за безпосередньої дії на органи чуття.

Сприйняття є цілісним відображенням у корі головного мозку предметів і явищ. Сприйняття включає в себе перцепцію чи власне сприйняття; розуміння або розумову діяльність; запам'ятовування або мнемонічну діяльність.

У рекламі важливе формування перцептивного образу, який здійснює найзначніший вплив на поведінку покупця. Образ повинен відповідати принципу неподільного цілого. Тут заголовки, образи, логотип тісно взаємодіють у рамках єдиної сукупності. Увага – ключова властивість сприйняття. Найважливіше в рекламі – привернути увагу споживача, зробити так, щоб з десятків рекламних повідомлень споживач вибрав одне. Дослідження показали, що лише 10 % інформації має шанс хоч якось вплинути на вибір покупця. Людина бачить і чує лише те, що їй подобається або що її лякає.

Пам'ять – процес запам'ятовування, збереження і наступного відтворення (пригадування або впізнавання) того, що людина раніше сприймала, проживала чи робила. Незважаючи на те, що кожного дня на людину скидається маса інформації, значна частина її забувається. Найшвидше людина запам'ятовує те, що цікавить її як особистість.

Мислення – узагальнене відображення у свідомості людини предметів і явищ у їх закономірних зв'язках і відносинах. У рекламі особливо активно використовується метод асоціацій (книги, фільми, відома музика, твори мистецтва). Створюючи незавершені образи, тим самим реклама викликає пізнавальну потребу. 80 % усіх людей у випадку незавершеності образу, що виникає в їхній свідомості, відчувають дискомфорт. Необхідно враховувати, що мислення асоціативне.

Асоціація – це зумовлений попереднім досвідом зв'язок уявлень, завдяки якому одне уявлення, що з'явилося у свідомості, викликає за подібністю, суміжністю або протилежністю інше.

Парадокс мислення людини полягає в тому, що вона найкраще сприймає рекламу, яка, здавалося б, тільки інформує. Оскільки реклама не може і не повинна бути тільки інформаційною, то можливість вибору під час сприйняття реклами ілюзорна.

Вагомою складовою рекламного повідомлення є емоції, тобто психічні процеси, у яких людина безпосередньо й особисто переживає своє ставлення до певних явищ навколишньої дійсності або у яких отримують своє суб'єктивне відображення різні стани організму людини. Численні людські емоції можуть бути описані кількома базовими станами: любов, радість, смуток, щастя, здивування, страждання, страх, гнів, лют, відраза, презирство, почуття провини.

Природно, що в кожній людині вони проявляються по-своєму. Емоційна пам'ять працює за принципом приємно – неприємно, сподобалося – не сподобалося. Пам'ять на емоційні образи і стани – одна із найміцніших. Будь-який рекламний ролик являє собою збір емоційно насичених хвилин. Позитивні емоції стимулюють людину досягати мети, негативні – уникати.

Поведінковий компонент рекламного впливу включає як усвідомлене, так і поведінку на підсвідомому рівні. На усвідомленому рівні реалізуються, відображаються мотиви, потреби, воля людини. На підсвідомому – настанови, інтуїція. Споживачі, як правило, не хочуть визнавати, що їх дії як покупців – це результат впливу реклами. Їм здається, що потреба в придбанні товару існувала задовго до того, як вони дізналися про нього.

Рідко люди зізнаються собі в тому, що їм нав'язали потреби, яких у них раніше не було, змусили купити щось, позбавивши їх вибору. Реклама не тільки здатна і повинна формувати нові потреби в людини, більш складні психічні процеси: світогляд, естетичні смаки, соціальні цінності, стиль життя. І це відбувається поступово й непомітно для самої людини. Під час створення реклами необхідно враховувати мотиви поведінки людей.

Рекомендуються й відповідні моделі рекламного звернення. Найвідомішою є рекламна модель Ел. Левіса, яку було розроблено 1896 р. під назвою AIDA, що в перекладі з англійської означає: attention – увага, interest – інтерес, desire – бажання, action – дія,

акція. Ідеальне рекламне звернення має привертати увагу завдяки використанню контрастів, яскравого, оригінального кольорового оформлення, кричущих рисунків, шокування читачів (глядачів, слухачів) тощо. За допомогою обіцянки задовольнити певні потреби та забезпечити певні вигоди.

Наступний крок – це навіювання потенційному споживачеві бажання спробувати продукт, що рекламується, потримати його в руках, помацати, придбати у власність. Завершується рекламне звернення підказкою споживачеві, що саме він повинен зробити (телефонуйте вже сьогодні, приходьте та переконайтеся самі, станьте багатим сьогодні, телефонуйте і ми домовимось, не втрачуйте свій шанс).

Майже на таких самих принципах (з невеликими доповненнями) побудовано моделі AIDMA (додано ще один елемент – мотив, англійською – motivation), ACCA (attention – увага, comprehension – сприйняття аргументів, convection – спонукання, action – акція, дія), DIBABA (у перекладі з німецької – визначення потреб, ототожнення споживчих потреб із пропозиціями рекламного звернення; підштовхування покупця до необхідних висновків щодо купівлі, які асоціюються з його потребами, урахування прогнозованої реакції покупця, пробудження в покупця бажання придбати товар, створення сприятливої для купівлі атмосфери), DAGMAR (Defining advertising goalmeasuring advertising results, що в перекладі з англійської означає: визначення рекламних цілей – вимірювання рекламних результатів).

Ця модель передбачає проходження покупцем таких етапів: упізнання марки товару, асиміляція – усвідомлення потенційним покупцем усіх позитивних якостей товару, психологічне тяжіння до купівлі, купівля товару. Ефект визначається зростанням кількості покупців на кожному із цих етапів.

Коли під впливом реклами людина купує, а потім використовує товар за його призначенням, то вона задовольняє певну потребу, відчуючи при цьому задоволення. Оцінний компонент комерційної реклами завжди пов'язаний зі сферою потреб і мотивацій.

Прийоми, які використовують у рекламній практиці для створення позитивного емоційного враження:

- 1) закон емоційного перетворення структури;
- 2) ефект простого володіння.

Уперше закон емоційного перетворення структури був описаний 1993 р. Які букви кожен з нас легше і найшвидше розпізнає у будь-якій назві, вивісці, афіші або тексті? Букви і поєднання букв, що входять у наше ім'я. Крім того, що ці букви та їх поєднання мають для кожної людини найбільшу розпізнавальну силу, вони ж є для неї більш емоційно привабливими порівняно з іншими [4].

Цей факт – лише окремий прояв універсальної закономірності сприйняття інформації, яка була названа законом емоційної належності. Відповідно до нього належність якогось об'єкта (речі, професії, імені, місця проживання тощо) людині зумовлює те, що її ставлення до цього об'єкта стає емоційно насиченим, збільшуючи суб'єктивну емоційну привабливість для цієї людини.

Емоційне враження створює підготовку до сприйняття рекламного повідомлення, формує образ товару.

Кожне інформаційне повідомлення надає інформацію трьох типів: синтактичну – це символи або їх комбінація, які використовуються для передачі інформації (друковані знаки, кольори, звуки, розмір та ін.); оцінне ставлення до рекламного повідомлення; прагматичну – індивідуальне ціннісне значення рекламного повідомлення, практичний сенс, що підштовхує до дії.

Словесний стимул створює появу предметно-образної асоціації, а зоровообразний стимул сприяє асоціаціям, які пов'язані з діями або подіями.

Дослідження впливу попереджувальних написів на пачках цигарок, пляшках пива і морозиві показали, що навіть розміщення цих написів на найвидніших місцях і застосування для їх виділення різних синтактичних прийомів (колір, підкреслення, рамки) не змінюють ставлення покупців до товару і не мають попереджувального впливу.

А ось піктограми людини, що тримається рукою за горло (на морозиві); товстуна, що ледве несе свій живіт (на пиві), і копія рентгенівського знімка при раку легенів (на упаковці цигарок), надзвичайно впливали на настанови і поведінку споживачів.

Вивчалися параметри і кількість синтактичних ознак, що сприяють виділенню і смисловій субординації заголовків на рекламних плакатах. Було з'ясовано, що розрізнення заголовків тим вище, чим менше ознак використовується для їх виділення, при цьому синтакт розміру має найбільше значення, а синтакт підкреслення – найменше. Чорно-білі фотографії сприймаються швидше, ніж малюнки, а кольорові – швидше, ніж чорно-білі.

Зміст рекламного звернення – основна проблема реклами, бо у процесі свого впливу воно впливає на думки й поведінку людини і, відповідно, розуміється і відкидається нею. Водночас ефективність впливу реклами багато в чому залежить від того, наскільки в ній враховуються особливості психічних процесів людини. Йдеться про використання нею методів навіювання і переконання.

Навіювання – спосіб впливу, розрахований на некритичне сприйняття повідомлень, у яких щось стверджується або заперечується без доказів. Навіювання передбачає у людей здатність приймати інформацію, засновану не на доказах, а на престижі джерел. Розрізняють первинну (психомоторну) сугестивність, суть якої зводиться до готовності погоджуватися з інформацією на основі некритичності сприйняття, і престижну сугестивність – зміна думки під впливом інформації, отриманої з високоавторитетного джерела. Приклад першого випадку – рекламне гасло «Ми купуємо не фрукти, а здоров'я», другого – «Гарантія якості підтверджена Інститутом акушерства і педіатрії». Метод переконання є більш об'єктивним методом формування громадської думки через канали масової комунікації. Переконання – це апеляція до раціональних моментів у мисленні людини з метою змінити певні погляди, відносини або сформувати нові. Отже, переконання – це форма прямого донесення думки, розрахованого на логічне сприйняття, підтвердженого фактами або доказами. Реклама способом переконання діє тим ефективніше, чим вищою є соціальна комунікабельність особистості [5].

Тактичними прийомами залучення уваги до рекламного повідомлення є:

- тривалість і розмір повідомлення;
- вплив слів і зображень на рівень уваги і засвоєння залежить від того, наскільки новою та незвичною є інформація. Це може бути пріоритетним під час сприйняття, однак у разі багаторазового пред'явлення цей ефект знижується. Звичайно, час контакту з рекламним зверненням у газеті чи журналі становить 0,8–1,5 секунди, під час повторного перегляду – 0,6–0,9 секунди. При цьому необхідно враховувати, якщо об'єктів багато, розрізнявальна сила знижується.

Частота пред'явлення рекламного повідомлення повинна бути оптимальною. Вважається, що для найкращого збереження в пам'яті рекламного звернення кількість виходів може бути 3–5 через рівномірні проміжки часу. Якщо повідомлення з'являється часто, то діє закон мінімізації психічних зусиль: у разі перевищення порогового значення частоти повідомлення спочатку ігнорується, а потім витісняється.

Рівень уваги до радіо- і телероликів безпосередньо залежить від їх тривалості. Тривалість радіо- або телеролика становить 15, 30 і 60 секунд. Розмір друкованої реклами може бути сторінка, півсторінки, розворот.

Щоб привернути увагу за допомогою слів, варто застосовувати такі прийоми:

- використання несподіваних слів або букв, які трапляються нечасто;
- зміщення акценту або наголосу на певних словах;
- використання коротких заголовків.

Для залучення уваги за допомогою зображень можна використовувати:

- великі картинки;
- різні кольорові рішення;
- менше 29 монтажних кадрів у 30-секундному ролику;
- зображення, які здатні утримати увагу як мінімум дві секунди.

Зображення формує перспективу. Від пози і напрямку поглядів людей у рекламі багато в чому залежить реакція глядачів. Погляд жінки в рекламі частіше звернений на читача чи глядача, а чоловіки, як правило, зайняті своєю справою. У психології існує ідея про те, що жінки у процесі комунікації орієнтовані на встановлення зв'язку, тоді як чоловікам важливіше домогтися домінуючого становища.

Розмір зображення позитивно впливає на переконання і ставлення до бренда. Чим більший розмір зображення, тим краще людина ставиться до рекламованого продукту.

Якщо необхідно просто проінформувати споживачів про товар, то можна обмежитися чорно-білим зображенням. Але використання чорно-білих картинок у рекламі, спрямованої на формування позитивної мотивації, є неприпустимим.

Дослідження показують, що якість засвоєння підвищується, якщо спочатку пред'явити зображення, а потім слово, а не навпаки. Картинка, привертаючи увагу, сприяє максимально ефективному донесенню повідомлення.

У телерекламі, на думку Россітера і Персі, для засвоєння інформації необхідно застосовувати таку подачу інформації. Для інформаційних роликів: спочатку позначається проблема, потім демонструється бренд і описується вигода. Далі візуалізується рішення проблеми за допомогою бренда і в кінці – підкріплювальний слоган, що полегшує засвоєння інформації, щоб цільова аудиторія зрозуміла суть проблеми, а потім побачила її рішення за допомогою бренда.

Якщо цільова аудиторія не вірить заяві в рекламному ролику про вигоду товару, то використовується стратегія спростування. У рекламі-спростуванні спочатку необхідно показати, що цільова аудиторія не вірить у вигоду, яку обіцяють у повідомленні, а далі подаються докази, що допомагають подолати цю недовіру. Зізнаючись у тому, що люди не вірять повідомленням, можна відразу заручитися їх згодою.

Для полегшення засвоєння інформації можна використовувати словесні прийоми:

- відомі слова;
- слова з конкретним, наочно-образним значенням;

- уникнення заперечень;
- використання простих пропозицій;
- уникнення пасивного заголовка;
- персонально орієнтовані формулювання.

Для найкращого сприйняття рекламного повідомлення необхідно:

- створити зв'язок між брендом і заявою про вигоду;
- сформувати зв'язок з потребою в категорії;
- забезпечити єдність образу і настрою реклами протягом тривалого часу, які допоможуть її легко впізнавати;
- звертатися до особистого досвіду споживача, особливо до його приємних спогадів.

Довіра до джерела інформації також є важливою складовою у формуванні ставлення до бренда. Візуальна представленість сприяє формуванню обізнаності про бренд, особливо якщо в рекламі задіяна знаменитість. Проте подібних людей варто використовувати з обережністю, оскільки вони можуть затьмарити собою бренд. Для реклами у разі низького ступеня залучення важливо, щоб джерело повідомлення було привабливим, а при високому – щоб цільова аудиторія прийняла його за свого [5].

Одна інформація сприймається краще, інша – гірше. Це пов'язано з тим, наскільки важливою для нас є інформація, наскільки вона пов'язана з нашими цілями, потребами, мотивами, наскільки вона для нас є емоційно привабливою. Не можна знати, що саме спонукає споживача в кожному конкретному випадку. Кожна покупка має декілька причин різного рівня, причому більшість з них недоступні для розуміння навіть самому споживачеві. Запитувати про це у споживача недоцільно: він сам не знає відповіді на питання про причини своїх, здебільшого інстинктивних, дій. Для перевірки можна розглянути елементарне запитання: для чого жінки використовують декоративну косметику? Чоловіки дадуть абсолютно однозначну відповідь – щоб подобатися протилежній статі. Безумовно, цей аспект жіночої поведінки має на 100 % інстинктивну природу. Втім, що з цього приводу думають самі жінки? Лише одиниці погодяться з чоловіками в цьому питанні. У переважній більшості (65 %) під час використання

косметики більше хвилює думка інших жінок у цьому питанні. Проте практично вся реклама відповідних товарів прямо або опосередковано обіцяє саме сексуальну привабливість. Отже, спонукає до дії саме інстинктивна причина, несвідома для розуміння самих респондентів.

Які причини споживання пива, автомобілів, пральних порошків, модного одягу, продуктів харчування, засобів масової інформації. Кількість чинників, що сприяють прийняттю рішення, тут буває вельми значною, деякі з них зрозумілі інтуїтивно, деякі недоступні ні стороннім дослідникам, ні самим покупцям. Як результат, споживачеві пропонується товар, у необхідності якого сумнівів начебто і немає, але він може виявитися нікому не потрібним. У сучасній ситуації найжорстокішої конкуренції на більшості масових ринків науковий, дослідний та інтуїтивний підходи не дієві однаковою мірою.

Недоцільно й безглуздо намагатися з'ясувати те, що з'ясувати неможливо: конкретні мотиви в кожному конкретному випадку. Утім, розуміючи, що причин дій у кожний конкретний момент є декілька, а споживач має звичай сумніватися, вибираючи між ними, можна дійти очевидного висновку: не варто виявляти точні причини вчинків у будь-який момент і за будь-яких обставин, а варто намагатися з'ясувати, як можна вплинути на вибір споживача. Потрібно шукати точки впливу, не завжди очевидні навіть для респондента, але вплив на які буде ефективним. Іншими словами, замість з'ясування бажань споживачів потрібно шукати можливість управляти цими бажаннями. Споживачем можна маніпулювати, управляти, створювати для нього власні алгоритми вибору і направляти хід його думок у потрібному напрямі.

Фройдівська концепція включає поняття про так званий комплекс неповноцінності. Сутність цієї теорії полягає у тому, що впродовж життя у підсвідомості кожної людини відкладається безліч травм. На базі цих розчарувань з'являється уявлення про власну неповноцінність. І це викликає невідворотну зворотну реакцію – бажання привернути до себе увагу, підкреслити своє «Я». Звідси з'являється прагнення здаватися людиною, яка стоїть хоча б на одну сходинку вище від свого дійсного становища. Виникає

бажання купити, навіть у борг, у розстрочку, будинок, автомо-біль, мобільний телефон останньої моделі тощо.

Ще одним психологічним фактором впливу є кольорові рішення в рекламі. Займаючись розробкою корпоративного іміджу, друкарської реклами, упаковки або логотипу, важливо вибрати ту кольорову гаму, на тлі якої реклама товару сприйматиметься краще. Проте до вибору кольору не можна ставитися легковажно, адже він формує емоції споживача і викликає відповідну реакцію. За допомогою вибору певного кольору можна управляти ставленням споживача до реклами, а створюючи необхідне кольорове середовище, можна викликати у споживача реклами сприятливе уявлення про бренд і бажання придбати рекламований товар.

Колір на фізіологічному рівні впливає через гіпофіз на вегето-судинну систему людини, викликаючи відповідні емоційні реакції. Перше серйозне дослідження в цій сфері провели понад півстоліття тому психолог Карл Флехінгаус і психіатр Макс Люшер. Саме вони розробили доктрину фізіологічності кольорів – червоний, синій, жовтий, зелений, фіолетовий, коричневий, чорний, сірий, застосувавши один з методів якісного маркетингу – метод корекції. Сутність його полягає в тому, що за соціальними параметрами людини можна прогнозувати її реакцію на певні поєднання кольорів.

Метод комерційної кольорокорекції не тільки ґрунтується на ситуативному сприйнятті кольору, залежно від поточних завдань і цільових настанов респондентів, але і враховує вікові, статеві, релігійно-психологічні та етнологічні аспекти неусвідомленого й раціоналізованого сприйняття кольорів. Застосовуючи метод, можна задати параметри і характеристики цільової аудиторії та отримати на виході основні кольори впливу. І навпаки, маючи певні кольорові рішення, можна виявити групу споживачів, які найбільш адекватно реагують на задані кольори [6].

Отже, роль реклами в суспільстві не обмежується лише просуванням товару, вона може мати значний вплив і на суспільство в цілому, і на особистість споживача.

Завдання для самостійної роботи

1. Моделі психіки людини та їх використання під час створення реклами.
2. Особливості впливу реклами на споживача.
3. Можливі стратегії у роботі із запереченнями клієнтів.
4. Системний підхід до процесу продажів.

Запитання для самоперевірки

1. Назвіть загальні цілі функціонування системи маркетингових комунікацій.
2. Визначте завдання маркетингових комунікацій.
3. Охарактеризуйте особливості неформальних комунікацій міжособистісного характеру.
4. У чому полягає сучасний підхід до продажу?
5. Які основні етапи процесу продажів?
6. Як виявити потреби клієнтів (як центральна ланка продажів)?
7. Які існують різновиди презентацій товарів та послуг?
8. Яка сутність психології реклами та яка її роль у бізнес-діяльності?
9. Чому традиційні технології продажу втрачають свою ефективність?
10. Що включає в себе поведінковий компонент рекламного впливу?
11. Наведіть прийоми, які використовують у рекламній практиці для створення позитивного емоційного враження.
12. Які словесні прийоми можна застосовувати для полегшення засвоєння інформації?
13. Як рекламісти використовують фройдівський комплекс меншовартості?

Список рекомендованих джерел

1. Бутко М. П., Неживенко А. П., Пета Т. В. Економічна психологія: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 232 с.
2. Психологія підприємництва та бізнесу: навч. посібн. / Гусєва О. Ю., Легомінова С. В., Воскобоєва О. В., Ромащенко О. С., Хлевицька Т. Б. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2019. 257 с.
3. Жигайло Н. І., Кохан М. О., Данилевич Н. М. Психологія бізнесу: навч. посібн. Львів: Видав. центр ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 256 с.
4. Калениченко Р. А., Коханець А. С. Конфліктологія і психологія управління: навч. посібник. Київ: КНУБА, 2021. 167 с.
5. Підприємництво та бізнес-культура: підручн. / Л. О. Лігоненко, Г. Л. Піратовський, І. В. Молоштан та ін.; за заг. ред. Л. О. Лігоненко; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ: КНТЕУ, 2011. 507 с.
6. Маркетингові комунікації. URL: <https://posibniki.com.ua/catalog-marketingovi-komunikaciyi>
7. Робоча програма навчальної дисципліни «Психологія бізнесу» для підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня / уклад. І. М. Овдієнко. Київ: ДПУ, 2022. 24 с.

Тема 7. Психологічна допомога суб'єктам бізнесу

7.1. Тайм-менеджмент.

7.2. Стрес бізнесмена.

7.1. Тайм-менеджмент

Час – це найцінніший ресурс людини, який є абсолютно обмеженим та невідновним, його не можливо замінити чи відшкодувати, однак його можна ефективно «конвертувати» – перетворюючи на певні життєві цінності. Основна проблема, з якою зіштовхується більшість керівників вітчизняних підприємств, – це нестача часу. При цьому можна бути цілеспрямованим, організованим, ефективним, раціонально планувати свій робочий час, але потерпати від поганої організації часу своїх підлеглих та колег. *Особиста ефективність кожного працівника безпосередньо залежить від того, як побудовані процеси управління часом у структурному підрозділі та підприємстві.* Загалом правильне використання часу є запорукою успішного виконання професійних обов'язків, досягнення поставлених цілей [1; 3; 5; 10].

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває впровадження найбільш ефективних інструментів використання робочого часу кожним зі співробітників, тобто *сучасних технологій тайм-менеджменту.* В умовах трансформаційних процесів, які сьогодні відбуваються в економіці України, важливою запорукою успішного функціонування підприємства є наявність ефективної системи управління часом. Про тайм-менеджмент як відокремлений напрям менеджменту вперше було заявлено в 70-ті роки ХХ ст., коли з'явилися спеціалізовані курси для бізнесменів та службовців, на яких навчали планувати свій час. Хоча сама ідея про доцільність управління часом виникла ще на початкових етапах формування людського суспільства. Авторство цього поняття часто приписують компанії Time Management International, яка в 70-ті роки минулого століття запровадила у виробництво Time Manager – складно влаштований блокнот-щоденник, який є прототипом сучасного органайзера. На початкових етапах свого

становлення тайм-менеджмент розвивався у вигляді окремих практичних рекомендацій консультантів з управління щодо планування та ефективного використання часу. Сьогодні багато науковців зазначають, що управління часом – це дещо абстрактна категорія. Свою думку вони обумовлюють тим, що основою будь-якого процесу управління є вплив, оскільки на час впливати неможливо, а тому ним не можна управляти. Єдине, що підвладне кожній людині, навчитися будувати своє життя з урахуванням двох його основних особливостей: обмеженості та невідновності.

У сучасній літературі, присвяченій питанням теорії та практики менеджменту, існують суттєві розбіжності у трактуванні сутності поняття «тайм-менеджмент». Так, С. Прентіс розглядає інтегрований тайм-менеджмент як технології управління часом у реальних ситуаціях повсякденного життя, а також як безліч прикладів, прийомів і практичних рекомендацій, які роблять пропонувані концепції управління часом наочними і такими, що легко запам'ятовуються. Значно ширше трактує це поняття Б. Трейсі, зокрема зазначає, що тайм-менеджмент – це управління не тільки своїм часом, але й своїм життям; це не просто спосіб краще організувати свій час, щоб більше зробити та більше заробити, це справжнє управління власним життям. В. М. Кулікова акцентує увагу на тому, що тайм-менеджмент – це не жорсткий режим дня, а система методик, за допомогою яких людина може досягнути відмінних результатів, не заганняючи себе в тісні рамки; це галузь знань, що вивчає проблеми та методи оптимізації витрат часу в різних сферах людської діяльності. Група науковців визначає тайм-менеджмент як управління людиною власною діяльністю, організацією виконання завдань та розподілом усіх ресурсів. На думку Н. О. Алюшиної, наприклад, тайм-менеджмент – це технологія, що дозволяє використовувати непоправний час життя відповідно до особистих цілей і цінностей. Н. М. Черненко під тайм-менеджментом розуміє управління собою, застосовуючи відповідні методики та механізми організації часу, які сприятимуть діагностиці тимчасових проблем в управлінні часом і формуванню індивідуальної технології, яка найбільше відповідає характеру, темпераменту, біологічним ритмам та заняттям.

Отже, незважаючи на існування різноманітних підходів до визначення сутності поняття «тайм-менеджмент», більшість науковців зазначають, що основою його філософії є успішне виконання усіх професійних завдань, досягнення особистих цілей.

Тайм-менеджмент – це сукупність різноманітних технологій планування, розподілу та використання часу для підвищення власної ефективності, досягнення поставлених цілей. Іншими словами, *тайм-менеджмент* – це сукупність різноманітних технологій щодо встановлення цілей та їх досягнення, розвитку навичків самоконтролю, раціонального використання особистого та робочого часу, залучення всіх доступних його резервів.

Принципи тайм-менеджменту:

- досяжності – основоположний принцип, що базується на можливості дроблення завдань для успішного виконання;
- зміни мислення – відіграє первинну роль і направлений на особисту ефективність;
- самостійності – свідчить про те, що ефективна та якісна організація часу можлива лише за умови особистої роботи і виконання;
- індивідуальності – передає важливість індивідуального стилю кожній окремій особі, а не підганяє до загальних правил;
- ефективності – вказує на важливість моніторингу, хронометражу, аналізу, що дозволяють виявляти затрати часу та приховані резерви;
- невичерпності – підкреслює, що завжди є те, до чого варто прагнути не через безмежну кількість, а через зміну світу в контексті самовдосконалення та пристосування.

Також *основними принципами ефективного використання часу є*: встановлення цілей, ранжування завдань за рівнем їх важливості та терміновості; боротьба з «поглиначами часу»; самоконтроль за виконанням усіх завдань у чітко відведений термін.

Очевидно, що найбільше значення тайм-менеджмент має для менеджерів незалежно від рівня управління, оскільки саме вони здійснюють управління не тільки своїм власним часом, але й робочим часом своїх підлеглих; ставлять цілі та розподіляють завдання за ознакою «важливість – терміновість» з тим, щоб

якомога швидше та якісніше досягнути поставлених цілей. Безпосередньо менеджери планують діяльність своїх підлеглих, дають їм завдання та вимагають вчасного їх виконання. Важливою передумовою успішної діяльності керівника та очолюваного ним колективу є правильний розподіл робочого часу.

Сьогодні менеджер будь-якого рівня управління повинен уміти організувати свій час та час своїх підлеглих так, щоб у стислі терміни і з найменшими витратами виконати поставлені завдання. Згідно із загальновідомим принципом Парето лише 20 % усіх виконаних завдань забезпечують 80 % бажаного результату. Відповідно, необхідно організувати роботу працівників, щоб спрямувати основні зусилля на виконання саме тих 20 % завдань, які забезпечують приріст ефективності діяльності підприємства на 80 %.

У зв'язку з цим визначальною компетенцією ефективного менеджера має бути вміння ефективно організовувати час на особистому, командному чи корпоративному рівні, а також уміння узгоджувати свої дії з діями своїх співробітників для досягнення загальних цілей підприємства. До основних передумов впровадження тайм-менеджменту в систему управління підприємством слід віднести:

- зростання вимог до рівня професійного розвитку працівників, який є неможливим без уміння самостійно планувати та організовувати свою роботу, розставляти пріоритети, визначати найбільш важливі цілі, а також досягати їх з найменшими витратами власних зусиль і часу;

- зростання питомої ваги нематеріальних активів у вартості підприємства, перетворення його персоналу на основну конкурентну перевагу;

- ускладнення зовнішнього контролю за діяльністю працівників, яка має творчий характер, і підвищення актуальності самостійної організації ними своєї роботи, самодисципліни та самоконтролю. Проблема управління часом насамперед виникає там, де є альтернатива його використання, зокрема у працівників, які зайняті творчою роботою. У виробничих підрозділах підприємства доцільним є врахування психофізіологічних можливостей людини щодо виконання механічних операцій, що закріплені за її робочим місцем.

Сьогодні у контексті підвищення ефективності діяльності підприємства доцільно виокремити *два рівні тайм-менеджменту*:

– *особистий* – це сукупність різних технік та технологій організації власної роботи працівника, яку він здійснює в особистих інтересах, не бажаючи при цьому даремно витрачати ресурси свого часу; охоплює технології особистого зростання та тайм-менеджменту;

– *корпоративний* – основну увагу зосереджує на часовій організації роботи всіх працівників підприємства, наслідком якої є ефективне використання часу кожним з них; передбачає впровадження стандартів економного та результативного використання бюджету робочого часу.

Особистий тайм-менеджмент тісно пов'язаний з особистим саморозвитком і самовдосконаленням, здійснюється індивідуально кожною людиною, яка хоче підвищити ефективність своєї діяльності, досягнути успіху в житті. Побудова системи корпоративного тайм-менеджменту, як правило, передбачає залучення консалтингових фірм з метою створення цілісного регламенту організації роботи всього підприємства, організації діяльності працівників так, щоб вони чітко усвідомлювали свою мету та завдання, які стоять перед ними, правильно визначали пріоритети, ефективно виконували покладені на них обов'язки.

Отже, якщо корпоративний менеджмент – це шлях «зверху вниз», від побудови комплексної системи ефективного використання часу всіма працівниками підприємства, то особистий тайм-менеджмент – це шлях «знизу вгору», від особистої ефективності окремих працівників до підвищення ефективності діяльності підрозділу чи підприємства загалом. Корпоративний тайм-менеджмент варто розглядати як сукупність технологій тайм-менеджменту «вбудованих» у систему управління підприємством; інструмент побудови всієї системи управління, який дозволяє зробити особистий тайм-менеджмент працівників знаряддям підвищення ефективності діяльності підприємства. Адже ефективність професійної діяльності кожного працівника безпосередньо залежить від того, як побудовані процеси управління часом у підрозділі та підприємстві.

Сьогодні існує значна кількість різних авторських методик тайм-менеджменту, які дозволяють підвищити ефективність особистого тайм-менеджменту. Значного розповсюдження набули принцип Парето, система планування Франкліна, «АБВ-аналіз», принцип Ейзенхауера, метод «Альпи», система планування «60/20/20». Загалом варто зазначити, що в тайм-менеджменті не існує універсальної технології, яка підійде абсолютно всім і забезпечить бажаний результат. Більшість розроблених технологій у сфері управління часом враховують індивідуальне ставлення до часу особистості, однак поза увагою залишають особливості колективу, специфіку завдань, які ним вирішуються, а також сформовані групові норми ставлення до часу. Загалом кожен менеджер повинен виробити власну систему управління часом, ефективно використовувати свої можливості та потенціал колективу, який він очолює.

Формування на підприємстві системи управління часом, передусім, має бути орієнтоване на розвиток у працівників трьох найважливіших складових часової компетентності, зокрема: усвідомлення часу, емоційного переживання часу й організації часу професійної діяльності, що в комплексі забезпечує їх емоційну стабільність, стресостійкість і самоорганізацію. Процес управління часом охоплює широкий спектр діяльності: інвентаризацію часу та визначення непродуктивних його витрат («поглиначів часу»); систематичне планування часу та визначення часових обмежень; вибір пріоритетів, постійне розмежування й узгодження професійних та особистісних цілей; використання техніки виконання завдань 4D (видалення (delete), відкладання (delay), делегування (delegate), зменшення (diminish).

Першим етапом впровадження корпоративного тайм-менеджменту на підприємстві має бути інвентаризація використання робочого часу кожним працівником. І лише після цього доцільно організовувати та проводити відповідні тренінги з метою навчання персоналу раціонально використовувати свій час, а також забезпечувати їх супровід певними перед- та післятренінговими заходами.

Очевидно, що під час тренінгу можна одержати тільки певні знання, опанувати навички раціонального використання часу (позбавлення від поглиначів часу, планування робочого дня, визначення пріоритетних справ; чергування роботи з відпочинком, перехід (зміна), виду діяльності та ефективної організації власної трудової діяльності можна лише у процесі практичної діяльності.

Важливою умовою побудови ефективної системи корпоративного тайм-менеджменту на підприємстві є формування єдиної системи координат, в якій працює весь персонал підприємства, тобто розробка та впровадження в корпоративну культуру стандартів з тайм-менеджменту (зафіксованих документально та доведених до відома персоналу правил, що регулюють питання його часової організації професійної діяльності). Зокрема, планування часу, управління завданнями та комунікаціями, технологія проведення зборів та нарад тощо.

Під час впровадження корпоративного тайм-менеджменту доцільним є використання різноманітних інформаційних технологій та локальних мереж для організації комунікаційного процесу, сучасних технічних засобів, а також відповідного програмного забезпечення, зокрема Microsoft Outlook – персонального інформаційного менеджера, що дозволяє планувати завдання, відстежувати роботу з документами, автоматично складати щоденник роботи й узгоджувати її з роботою інших працівників, володіє функціями поштового клієнта тощо.

Формування ефективної системи корпоративного тайм-менеджменту має також передбачати запровадження дворівневої системи прийняття рішень (на рівні керівництва та на рівні підлеглих), заміну особистих контактів засобами техніки і комунікації; забезпечення раціонального чергування часу роботи та відпочинку, а також створення сприятливих умов для особистого тайм-менеджменту.

Загалом корпоративний тайм-менеджмент повинен передбачати не тільки часову організацію роботи всього трудового колективу, але й враховувати індивідуальні особливості використання часу кожним працівником, характер виконуваних робіт, бути важливим складовим елементом загальної системи управління підприємством.

Реалізуючи принципи тайм-менеджменту, менеджер може корегувати мету діяльності підприємства та цілі працівників, тим самим спрямовувати їхні зусилля в потрібне русло, забезпечуючи при цьому нелінійне підвищення ефективності діяльності підприємства, його конкурентоспроможності.

Грамотно організований тайм-менеджмент також дає співробітникам усвідомлення того, що неефективне використання робочого часу – це не тільки втрати керівництва підприємства, а й їх власні, які можуть призвести до значного скорочення ефективності діяльності і, як наслідок, до зменшення заробітної плати.

Ефективне використання часу та профілактика професійного стресу значною мірою опосередкована самоуправлінням особистості. Самоменеджмент у професійній діяльності працівників організацій – індивідуальні технології використання робочого (добового) часу, що базуються на випробуваних методах організації життєдіяльності та праці. Призначення самоменеджменту – максимально використовувати власні можливості, свідомо управляти перебігом свого життя (самовизначатися) і долати проблемні зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті [12].

Самоменеджмент або управління власним життям – це робота над собою в межах особистого розвитку й освоєння методів ділової активності, пов'язаних з управліннями грошима і проєктами. Крім того, управління власним життям припускає вміння вибудувати конкурентоспроможну стратегію.

7.2. Стрес бізнесмена

Сучасні психологи стверджують, що дві третини населення промислово розвинених країн помирають від стресів. Такі «хвороби століття» як інфаркт, гіпертонія, інсульт, виразкова хвороба та інші є кінцевим результатом після стресових порушень у нервовій діяльності.

Стрес – стан психічної напруги, що виникає у процесі діяльності в найбільш складних і важких умовах. Життя часом стає суворою і безжалісною школою для людини. Труднощі, що зустрічаються на нашому шляху (від дрібної проблеми до трагічної ситуації), викликають у нас емоційні реакції негативного типу, що супроводжуються цілою гамою фізіологічних і психологічних зрушень.

Психологічні прояви стресу включають роздратованість, втрату апетиту, депресію і понижений інтерес до міжособистісних відносин.

Фізіологічні прояви стресу – це виразки, мігрень, гіпертонія, біль у серці, астма, артрит. Важко перелічити всі причини стресових розладів, але вчені пропонують таку систематизацію основних причин: патологічні спадкові фактори; особливості особистості; вік (юнацький, пізній); особливі періоди життя; тяжкі «удари долі» (смерть чи розлучення); негативні потрясіння; стихійні лиха; нездатність чи втрата довірливих взаємовідносин зі своїм близьким оточенням; низький рівень чи відсутність соціальної підтримки; фізичні та емоційні перенапруження на роботі.

З приводу впливу стресу на організм людини немає єдиної думки, хоча більшість дослідників схиляється до того, що ця дія негативна. Якщо сила стресора така, що перевищує захисні властивості організму, то його негативний вплив на організм не викликає сумнівів.

Дослідження, проведені канадським соціальним психологом Рональдом Дж. Бурке в Йоркському університеті, довели можливість подолання шкідливих наслідків стресових ситуацій, а якщо вони все таки не відвернуті, то є шляхи до їх повного усунення. Йому вдалося встановити, що частину раніше виявлених стресових ситуацій умілі керівники можуть повернути на користь справи без шкоди здоров'ю та психіці підлеглих. Усе наше життя так чи інакше пов'язане зі стресами. Умовно їх можна поділити на три групи.

До першої – відносять стреси фізіологічні, без яких ми не можемо існувати (прийняття їжі, реакція на холод, спеку тощо).

Друга група – це стреси, що допомагають набути життєвий досвід, мудрість. До третьої – входять стреси, які руйнують психіку людини і призводять до стану депресії. Головне – це не тікати, не занурювати голову в пісок, а вирішувати проблему, оскільки втеча лише відтягує фінал і не завжди приводить до позитивного вирішення. У деяких випадках втеча лише погіршує ситуацію, внаслідок чого примушує людину почуватися ще більш пригніченою. Уникнути стресового стану можна, дотримуючись

таких рекомендацій. Необхідно розробити систему пріоритетів у роботі, оцінивши всі види робіт, таким способом: «повинен зробити сьогодні», «зробити пізніше цього тижня», «зробити тоді, коли буде час». Потрібно вміти сказати «ні», коли досягаєте межі, за якою ви вже не можете взяти на себе більше роботи. Необхідно також щодня знаходити час для відпочинку.

Менеджер, орієнтований на досягнення високої продуктивності і низького рівня стресу в підлеглих, повинен створити для цього певні передумови. До них відносять: вибір обсягів і типів робіт для підлеглих відповідно до їхніх потреб, нахилів та здібностей; надання підлеглим прав на відмову від виконання будь-якого завдання, якщо у них для цього є підстави; чітке визначення зон повноважень, відповідальності і виробничих очікувань для співробітників та системи винагород за ефективну працю; використання адаптивного стилю лідерства у взаємовідносинах з підлеглими [2; 4; 6–9; 11].

Стрес – це психічна та емоційна реакція людини на ситуацію, причому будь-яку ситуацію, як фізичну, так і емоційну. Це ваша індивідуальна реакція, що може відрізнитись від реакції іншої людини. В її основі лежить ваше ставлення до цієї ситуації, а також думки та почуття. Це душевний стан, який ви самі формуєте своїми власними думками. Він пов'язаний з тим, що вас оточує; зовнішні фактори лише запускають вашу зовнішню дзеркальну реакцію – особисто індивідуальну. Стрес – це природна вроджена реакція організму на зовнішню загрозу. І якщо кілька тисяч років тому це допомагало виживати, то сьогодні обставини змінилися, а ось людина психологічно залишилася практично тією ж. Більшості не загрожує смертельна небезпека, але сучасні люди під час виникнення побутових проблем можуть відчувати такий самий стрес, що і давня людина перед смертельною сутичкою з дикою твариною.

Роберт Чалдіні у книзі «Психологія впливу», наприклад, наочно демонструє, що вказування на негативні наслідки робить ситуацію тільки гіршою (викликає лише страх), якщо не показувати людині вихід з неї.

Так, існують три можливі варіанти розвитку стресу. Перший – вчасно помітити дратівливість і попередити стрес. Другий – якщо перші ознаки стресу помічені не були, тоді варто виконати вправи для боротьби з ним. Третій – якщо вправи виконані не були, може статися нервовий зрив. Звісно, найкраще зупинитися на першому варіанті, але якщо не вийшло, тоді наведені нижче ефективні методи профілактики та поради допоможуть мінімізувати збиток при другому і навіть третьому варіанті.

1. Медитація і відпочинок. Неможливо відчувати одночасно і стрес, і спокій. Тому, якщо ви відпочиваєте і розслабляєтеся, то фізично не можете відчувати стрес. Відпочинок рекомендується робити кожні 1,5–2 години. Якщо є можливість, полежіть із закритими очима.

Практика медитації допомагає відключити хаотичні думки і зосередитися на нейтральних речах. За цей час хвиля стресу і гніву відступає, ви знову можете почати з чистого аркуша.

2. Мистецтво і хобі. Хобі в психології називають трудотерапією. Будь-яке цікаве для вас заняття не тільки піднімає вам настрій, але й усуває непотрібні думки і розслабляє.

Мистецтво має щось близьке з дитячою щирою радістю створення чогось нового. Ви можете малювати, писати, ліпити, знімати відео, робити фотографії, займатися рукоділлям і писати музику.

3. Ауторегуляція дихання. Найпростіший спосіб зняти стрес, яким мало хто користується. Під час будь-якого стресу людина має властивість забувати про те, як дихає і що відчуває – вона зосереджується виключно на своїй роздратованості.

Зробіть глибокий вдих носом і видихніть ротом. Ці дії можуть бути однаковими за часом, або ж ваш видих може бути вдвічі коротшим за вдих. Під час виконання вправи не думайте ні про що, стежте тільки за диханням.

4. Наведення порядку. Мається на увазі не тільки «прибирання» (хоча і це вітається), але і наведення ладу в своєму житті. Стрес є певною відповіддю на заплутані життєві проблеми. Причому, як не дивно, це можуть бути досить легко і швидко вирішувані ситуації. Вам може знадобитися всього один вихідний, щоб

позбутися багатьох проблем, які викликають стрес. Наступного дня ви відчуєте значне полегшення і спокій. Запишіть на аркуші паперу минулі проблеми, виділіть ті, на вирішення яких буде потрібен деякий час, вирішіть їх. Глобальні складності розділіть на етапи і виконуйте все за порядком.

5. Фізична активність. Фізична активність – один із способів позбутися негативних думок. Біг, танці, йога, футбол – усе це допоможе забути про минулі помилки і невизначене майбутнє, або взагалі усвідомити, що багато проблем є надуманими. Існує рекомендація доводити все до абсурду: якщо ви перебуваєте у кімнаті самі, почніть вести себе як герої з коміксів або вдавати якусь тварину. У такому стані ви просто не зможете відчувати стрес, тому що сама ситуація є комічною, а значить не залишає шансу для дратівливості.

Можливості саморегуляції психічних станів визначаються індивідуально-психологічними властивостями особистості, її навичками в організації власних дій, а також ступенем володіння спеціальними прийомами, направленими на зниження і зняття емоційної напруги. Вміння управляти своїми емоціями є важливою складовою емоційної культури особистості. Складовими емоційної культури є високий рівень розвитку почуттів людини та здатність адекватно виражати ці почуття відповідно до етичних норм [9; 13; 14].

«Не варто боятися стресу. Стресом треба управляти. Керований стрес несе в собі аромат та смак життя», – Ганс Сельє.

Завдання для самостійної роботи

1. Стрес у бізнесі, стратегії його подолання.
2. Психологічне консультування як вид психологічної допомоги суб'єктам бізнесу.
3. Провести психодіагностику, застосувавши методику «Опитувальник SACS – «Стратегії подолання стресових ситуацій» з подальшим обговоренням на семінарському занятті.

Запитання для самоперевірки

1. Яка роль психолога в діяльності бізнес-організації?
2. У чому полягає професійна та особистісна самоорганізація особистості?
3. Що таке самоменеджмент?
4. Як потрібно формулювати ціль?
5. Назвіть основні правила побудови ефективних цілей?
6. У чому полягає сутність тайм-менеджменту?
7. Які існують поглиначі часу в діяльності бізнесмена?
8. Яка роль стресу в діяльності бізнесмена?

Список рекомендованих джерел

1. Бурмака Т. М., Великих К. О. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент); Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.

2. Жигайло Н. І. Психологія бізнесу, лідерства та комунікацій як перспективний науковий напрям в Україні та Європі. *Вісник Львівського університету. Серія «Психологічні науки»*. 2018. Випуск 3. С. 103–108.

3. Жигайло Н. І., Кохан М. О., Данилевич Н. М. Психологія бізнесу: навч. посібн. Львів: Видав. центр ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 256 с.

4. Левченко В. В., Нежинська О. О. Дослідження тривожності державних службовців в умовах криз. *Габітус: науковий журнал з соціології та психології*. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2022. Вип. 39. С. 160–165 (0,5 др. арк.). URL: <http://habitus.od.ua/journals/2022/39-2022/29.pdf>

5. Мілютіна К. Л., Трофімов А. Ю. Психологія сучасного бізнесу: навч. посібн. Київ: Видавництво «Ліра-К», 2019. 168 с.

6. Нежинська О. О., Паньковець В. Л. Внутрішні ресурси особистості як умова її професійного самовизначення. Психологія особистості на сучасному ринку праці: монографія / за заг. ред. Г. А. Приба, Є. М. Калужної; колектив авторів. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 380, [99–108] с.

7. Нежинська О. О., Солякова О. П. Самореалізація особистості: особливості, цінності, перешкоди. *Організаційно-управлінські та психологічні аспекти сучасного ринку праці України за міжнародною участю*: матер. Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених, 29 жовтня 2020 р., м. Київ / упоряд.: Л. Г. Новаш, М. В. Пахомова. Київ: ІПК ДСЗУ, 2020. 393, [224–229] с.
8. Нежинська О. О., Тименко В. М. Основи коучингу: навч. посібник. Київ; Харків: ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.: іл.
9. Психологічні умови попередження професійного стресу та професійного вигорання керівників освітніх організацій: спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти / Бондарчук О. І., Карамушка Л. М., Москальова А. С., Нежинська О. О., Пінчук Н. І.; НАПН України, Ун-т менедж. освіти. Київ, 2015. 32 с.
10. Психологія підприємництва та бізнесу: навч. посібн. / Гусєва О. Ю., Легомінова С. В., Воскобоева О. В., Ромащенко О. С., Хлевицька Т. Б. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2019. 257 с.
11. Робоча програма навчальної дисципліни «Психологія бізнесу» для підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня / уклад. І. М. Овдієнко. Київ: ДПУ, 2022. 24 с.
12. Штепа О. С. Самоменеджмент (самоорганізування особистості): навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 361 с.
13. Jankowska, Marzena, Wolfigiel Beata Automotywacja: odkryj w sobie siłę do działania. Warszawa: Samo Sedno, 2015. 267 s.
14. Weber M. The theory of social and economic organization. Ed. T. Parsons. New York: Oxford University Press, 1947. 436 p.

Тема 8. Психологічна культура та етика бізнесу

8.1. Культура та етика бізнес-діяльності.

8.2. Діловий етикет як основа поведінки у бізнес-середовищі.

8.3. Гендерні відмінності у підприємстві.

8.4. Організаційна поведінка в міжнародному бізнесі.

8.1. Культура та етика бізнес-діяльності

У своїй діяльності підприємець повинен обов'язково керуватися встановленими у всіх цивілізованих країнах нормами поведінки. Культура підприємницької діяльності – сукупність прогресивних гуманістичних матеріально-духовних досягнень в управлінні виробничими процесами та економічними відносинами для людей. Господарська діяльність підприємця, фірми має здійснюватися відповідно до етичних, духовних критеріїв поведінки культурного середовища. Морально-етичні норми повинні мати перевагу перед економічними інтересами.

Культура підприємництва включає такі складові: правила та норми діяльності, звичаї та традиції, особливості поведінки, взаємовідносини працівників підприємства, стиль керівництва, комунікаційні зв'язки всередині підприємства і з іншими підприємницькими структурами. Культура організації підприємницької діяльності не тільки забезпечує високий престиж підприємству, а й сприяє підвищенню ефективності виробництва, поліпшенню якості товарів та послуг, збільшенню доходів. Залежно від галузі, регіону, історії підприємства, персоналу кожне підприємство має свою культуру.

Рисами організаційної культури підприємця, крім уміння приймати ефективні рішення, є зовнішній вигляд, грамотність мови, комунікабельність, дружнє ставлення до кожного працівника, гарний настрій, задоволеність працівників умовами праці, позитивний імідж у підприємницькому середовищі [1].

Елементи підприємницької культури формуються як під впливом досвіду діяльності цього підприємства, так і у результаті наставлень його лідерів. Вона формується роками та постійно

вдосконалюється. Зміни у культурі підприємництва відбуваються згідно з новими уявленнями про цінності. Проведені дослідження показують, що значення таких цінностей, як самовизначення, орієнтація потреби, творчість, розкриття особистості, здатність до компромісу, передбачуваність поведінки, надійність, стабільність, професійні здібності зростає. Обов'язкові елементи підприємницької культури:

- законність, дотримання чинних правових актів, стандартів, правил, норм;
- виконання зобов'язань та обов'язків, що виходять із договірних відносин, із традицій ділового спілкування;
- чесність щодо суб'єктів свого бізнесу, споживачів, партнерів, держави.

Процвітаючі фірми мають високу культуру та особливий стиль поведінки. Відомо, що за кордоном часто великі операції здійснюються по телефону. Разом з тим також відомо, що інвестиції в Україну надаються іноземними інвесторами не досить охоче, оскільки вітчизняні підприємці не завжди дотримуються не лише слів, а й підписаних контрактів, порушують етичні засади ведення бізнесу, ділову етику.

Ділова етика – це система загальних етичних і правил поведінки суб'єктів підприємницької діяльності, їх спілкування та взаємодії. Вона проявляється як на мікрорівні – це моральні відносини в організаціях, так і на макрорівні – це моральні відносини між суб'єктами господарської діяльності. Ділова етика регулює відносини підприємця, менеджера зі своїми партнерами, конкурентами, клієнтами, працівниками, державою тощо. Зокрема, покриття збитків партнеру, споживачеві у разі заподіяння шкоди, запобігання порушенням вільної конкуренції; дотримання правил і норм, що стосуються реклами, використання товарних знаків, обов'язкове дотримання стандартів та вимог щодо сертифікації продукції, забезпечення інтересів споживачів, дотримання партнерських відносин, побудованих на довірі, чесності, умінні дотримуватися свого слова; виключення обману, безвідповідальності, зловживань довірою партнера та ін., а також забезпечення етичного ставлення підприємця до своїх працівників, повага до

людей та почуття гуманності. Окремі норми ділової етики входять до умов договорів, як наприклад: сумлінне виконання зобов'язань, дотримання інтересів контрагента, умов договору та ін.

У всьому світі все більше приділяють увагу етичним проблемам. У розвинених країнах загальноприйнято, що питання ділової етики, соціальної відповідальності хвилюють підприємця як і ефективність виробництва. У міжнародній комерційній практиці етика бізнесу – це сукупність норм і правил, розроблених та прийнятих на багатосторонній основі, які визначають відносини між суб'єктами господарювання різних країн, що виступають контрагентами в міжнародних угодах [2].

З міжнародних етико-правових норм повинні виходити багатосторонні угоди, резолюції, декларації, документи, що ухвалюються міжнародними економічними організаціями, до яких приєдналася країна – учасниця міжнародної угоди.

Джим Коллінз у книзі «Від доброго до великого», яка за рейтингом увійшла до найкращих бізнес-книг, писав: «поєднуючи культуру дисципліни з етикою підприємництва, ви отримуєте магію визначних результатів». Серед тих, хто займається бізнесом, є чимало таких, хто суперечить законодавству та етичним вимогам. Однією з причин є криза довіри як морально-психологічної основи ділових взаємин. У суспільстві підприємницька діяльність асоціюється з жорстокою поведінкою стосовно партнерів, досягненням цілей будь-якими способами. Але бізнес може бути успішним лише тоді, коли його суб'єкти керуються загальнолюдськими моральними цінностями. Інакше рано чи пізно партнери підуть, клієнти втратять довіру. Розвинені країни світу дбають про підтримку позитивного іміджу своїх компаній. Найкращі організації викладають свої морально-етичні норми та правила у формі кодексів. Кодекс етики у бізнесі – це зведення моральних принципів, правил поведінки однієї особи чи групи осіб, що визначають оцінку їх дій з погляду взаємовідносин з іншими суб'єктами бізнесу, відносин у колективі й у суспільстві з урахуванням дотримання моральних принципів. Вважають, що родоначальниками корпоративних кодексів були японські компанії, які довели регламентування поведінки працівників абсолюту.

Згодом кодекси почали широко впроваджуватися у Сполучених Штатах Америки. До них, крім загальних положень про етику ринку та бізнесу, було включено етичні норми щодо поведінки її працівників. Цими нормами заборонялися хабарі, шахрайство, подарунки, виплати незаконно отриманих грошей, розпалювання конфліктів, розкриття секретів компанії, використання інформації, отриманої на довірчих умовах, протиправна поведінка заради інтересів фірми.

Засновник відомої американської компанії IBM Т. Дж. Вотсон розробив кодекс поведінки працівників, принципи якої досить прості: 1) кожна людина заслуговує на повагу; 2) кожен клієнт компанії має право на особливу увагу та найкраще обслуговування; 3) усе, що робиться у компанії, має постійно вдосконалюватися.

Встановлених етичних принципів дотримуються і сьогодні всі працівники компанії – від адміністраторів найвищого рангу до підсобників. Мабуть, тому за роки існування IBM тут нікого не звільнили через скорочення програм, штатів, асортимент продукції або бюджету. Принципи, що корпоративна культура IBM залучає потрібних людей не менше, ніж фінансові умови найму.

Етичний кодекс може мати будь-яка організація, як велика корпорація, так і нечисленна структура. Кожна компанія розробляє свій кодекс і дає йому свою назву, наприклад: «Кодекс ділової етики», «Проктор енд Гембл» (Procter and Gambl), «Кодекс принципів ділової етики», «Юнілевер» (Unilever), «Зведення правил ділової етики» (Галф), «Зведення загальних ділових принципів компанії «Ройял-датч-Шелл» (Royal Dutch Shell), «Кодекс ділової поведінки» «Кока-кола» (Coca Cola). За оцінкою журналу Fortune, в СГЛА 450 з 500 кращих американських компаній і майже 50 % всіх інших мають етичні кодекси [3; 4].

Корпоративні кодекси в організаціях виконують такі основні функції:

– управлінську – регламентують поведінку персоналу, пріоритети у взаємодії з клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами, зовнішнім оточенням; визначають порядок прийняття рішення та неприйнятні форми поведінки;

– розвитку корпоративної культури в організації – транслюють корпоративні цінності, орієнтують працівників на єдині корпоративні цілі, цим підвищують корпоративну ідентичність працівників;

– репутаційну – формують довіру до організації з боку зовнішнього середовища, підвищують її інвестиційну привабливість.

Як правило, корпоративні кодекси мають дві частини: ідеологічну та нормативну. В ідеологічній частині закладається філософія організації (формулюються місія, цілі та цінності). Вона включає етичні принципи, покладені в основу мислення і діяльності керівництва. Формування цих ключових принципів має на меті створити певний образ організації, викласти те, що сприятиме її репутації. Нормативна частина (тут викладаються стандарти поведінки різних груп працівників, регламентуються норми їх спілкування та взаємодії) містить у собі положення, які відображають принципи та правила ділової поведінки у конкретній організації, відповідальність адміністрації щодо працівників, що регламентують взаємовідносини з навколишнім середовищем – клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами.

Якщо організація закріпила свою філософію як кодекс, то перетворення задекларованих принципів у життя потрібно, щоб: керівництво організації, її менеджери щодня їх виконували, показуючи особистий приклад; використання принципів тісно пов'язувалося із системою матеріального та морального заохочення працівників, мотивацією працівників; філософія доводилася до споживачів.

Професійні кодекси виходять з професійної етики і регулюють відносини у професійних спільнотах й ефективні для «вільних професій».

Професійна етика – це певний набір моральних норм, що слугує керівництвом поведінки у тій чи іншій професійній діяльності. Кодекси професійної етики розробляють спілки підприємців, об'єднання банкірів, асоціації рекламних агенцій тощо. На окремих підприємствах України створено етичні служби, а в деяких – протокольні, які забезпечують дотримання етикету у взаєминах з іноземцями, особливо під час встановлення контактів та проведення офіційних переговорів.

З поширенням міжнародних економічних відносин проблеми етичного регулювання бізнесу набули міжнародного характеру. У зв'язку з цим зусиллями ООН, Організації економічного співробітництва та розвитку, Міжнародної торгової палати було прийнято міжнародне зведення правил, які регулюють поведінку суб'єктів господарської діяльності, що займаються міжнародним бізнесом. Значну роботу у цьому напрямі веде і Рада Європи. Міжнародною торговою палатою було прийнято два зведені документи, адресовані підприємцям, загальні норми поведінки інвесторів в іноземній державі та у боротьбі з корупцією. Особливого значення це питання набуло у зв'язку з розширенням діяльності транснаціональних компаній (ТНК), які через свою організаційну структуру не можуть бути об'єктом регулювання та дотримуватися права однієї держави.

Отже, підприємницька етика базується на загальних етичних нормах та правилах поведінки, що склалися в країні, світі, а також на професійній етиці, що виявляється у певній сфері діяльності.

Ділова людина повинна освоїти етикет, який є складовою підприємницької етики. *Етикет підприємця включає такі складові:*

1) етику спілкування:

- норми та правила коректної поведінки у відносинах зі своїми колегами та підлеглими, іншими підприємцями, споживачами;
- правила взаємного вітання, представлення, знайомства;
- правила організації бізнес-зустрічі та проведення ділових переговорів;
- культуру службового листування;
- знання міжнародного протоколу та національних особливостей під час ділових контактів;

2) вимоги до зовнішнього вигляду, манер, одягу, службового приміщення, робочого місця;

3) створення позитивного іміджу.

У процесі підприємницької діяльності існують такі види відносин: між керівником та підлеглими; між працівниками; відносини з конкурентами; відносини з клієнтами, постачальниками, посередниками). Етичні проблеми підприємців постійно виникають і вирішуються насамперед із споживачами та партнерами.

Основне у відносинах обов'язковість і точність. Відносини з конкурентами можна поділити на м'які та жорсткі. Доцільно спочатку використовувати м'які методи (розподіл ринку збуту, об'єднання, викуп, посилення реклами). Якщо конкурент налаштований досить агресивно, підприємець застосовує більш жорсткі методи: перехоплення фахівців, технологій, постачальників, посередників, клієнтів конкурента; гласну експертизу його товарів). Етичні взаємовідносини підприємців як власників справи пов'язані також із найманими працівниками. Важливе значення у розвитку цивілізованого підприємства мають стосунки із суспільством. Усі ці відносини суттєво впливають на рівень підприємницького успіху.

Формами спілкування є ділова бесіда (особиста, службова), загальні збори, наради (інформаційні, дискусійні), переговори, телефонна розмова, листування.

Існує певний порядок ведення наради, телефонної розмови, листування, переговорів, прийомів, розв'язання конфліктів.

Необхідні якості співрозмовника – культура мови, вміння слухати (зі співчуттям, за допомогою немовних засобів – погляду, міміки, нахилу голови), висловлювати свою думку. Будь-яка фірма цінує таких партнерів та співробітників, які не тільки мають професійний досвід, а й є досить комунікабельними, добре вихованими, доброзичливими, тактовними, вміють керувати своїми емоціями. Такий імідж підприємця значною мірою сприяє успіху його справи.

Ділова культура й етика, що формуються в організації, багато в чому залежать від менталітету народу. Так, корпоративні цінності в американській діловій культурі сфокусовані на більш повне розкриття власних сил і можливостей людини.

Здатність українців до глибокого спілкування – велика перевага, яка допомагає створювати сильні та ефективно діючі команди. Так, останнім часом в Україні відбувається рух до зростання індивідуалізму з орієнтацією на особистість, тобто потяг до американського та північноєвропейського менталітету. Проте далеко не завжди запозичений досвід в Україні дає позитивні результати. Керівникам підприємств важливо не ігнорувати специфіку своєї національної культури, виробляти свій національний підхід до менеджменту та бізнесу.

В Україні набуває поширення співпраця підприємців з іноземними партнерами. Щоб діловий контакт з іноземцями був успішним, варто планувати і реалізовувати кожну його фазу з розумінням специфічних особливостей кожної з культур. Будь-які ділові контакти з іноземними партнерами складаються з таких фаз: підготовка; програмування; реалізація; прийняття рішення, підбиття підсумків контакту. Представники різних країн будуть вести себе на різних фазах встановлення контакту відповідно до особливостей своїх ділових культур.

Так, на першій фазі – підготовка контакту – представники моноактивної культури (німці, швейцарці, англійці, американці, шведи) використали найбільш достовірні джерела інформації, щоб уникнути неправильного трактування фактів. Представники поліактивної культури (італійці, іспанці, португальці, бразильці, французи, араби) орієнтуватимуться на отримання попередньої інформації під час особистих зустрічей та бесід. Представники реактивної культури (японці, китайці, турки, фіни) попередньо вивчать бази даних і друковану продукцію й уважно слухатимуть партнерів.

На другій фазі – програмування контакту – представники моноактивної культури будуть зосереджені тільки на цій справі та виконуватимуть усі дії у чітко заплановані терміни; поліактивної культури – зневажливо ставитись до попередньо розроблених планів та інструкцій, зокрема обумовлених строків, виконувати кілька справ одночасно; реактивної культури – планувати розгляд пропозицій на декількох циклічних етапах, накопичуючи інформацію та досвід від етапу до етапу.

На третій фазі – реалізації контакту – представники моноактивної культури дотримуватимуться наміченого плану (графіка, схеми) дій відповідно до інструкцій та вимагатимуть цього від інших. Основний спосіб комунікації для них – діалог. На переговорах вони поведуться спокійно, не зловживають невербальними засобами, є активними та терплячими слухачами. Комфортний простір для їх спілкування має бути не менше ніж 1,2 м. Представники поліактивної культури намагатимуться встановити міжособистісні взаємини, реалізувати неформальні зв'язки. Основний

спосіб комунікації для них – діалог, але при цьому будуть поводитися емоційно, багатослівно, використовуватимуть багато жестів та міміки. Комфортний простір для їх спілкування – 0,5 м. Представники реактивної культури будуть поводитися ввічливо та з повагою до інших, враховуючи статус учасників переговорів, будуть уважними слухачами. Основний спосіб комунікації – монолог – пауза – роздум – монолог. Вони допускають багато жестів, бурхливих проявів емоцій, уникають прямих поглядів. Комфортний простір для їх спілкування – 1,2 м.

На четвертій фазі – прийняття рішення, підбиття підсумків – у представників моноактивної культури рішення приймається керівником, який спирається на колективну роботу підлеглих; у представників полеактивної культури вагому роль відіграють статус, вік, репутація та часто матеріальний стан учасників спілкування. Під час прийняття рішення враховуються як перспективи розвитку компанії, так і вигода для владних сімей. Представники реактивної культури використовують патерналістський метод прийняття рішень, пріоритетними для них є довгострокові цілі.

Отже, підприємцю, для того щоб успішно долати під час спілкування з іноземцями певні бар'єри на шляху до взаєморозуміння, необхідно:

1) поважати історію, традиції та культуру народу, розуміти, як певні національні, психологічні та культурні особливості позначаються на менеджменті конкретної країни, конкретної організації, враховувати це у своїй діяльності;

2) розвивати у собі постійний інтерес до вивчення культури того народу, з представниками якого доведеться мати справу.

Підприємці зі світовим ім'ям вважають, що вивчення різних ділових культур – це не тільки хороша ділова практика, а один з ключових аспектів конкурентоспроможності у майбутньому. Вони наголошують, що повага культурних відмінностей між людьми – одна з найважливіших якостей успішного підприємця.

Велике значення міжурядові організації, об'єднання підприємців різних країн надають питанням етичного регулювання рекламної діяльності, встановлення нормативів та етичних норм, що мають бути покладені в основу національного законодавства

щодо реклами. Міжнародною торговою палатою розроблено Міжнародний кодекс рекламної діяльності, яким керуються підприємці у 17 країнах. Кодекс встановлює стандарти етичної поведінки, яких мають дотримуватися всі сторони, пов'язані з рекламною діяльністю: рекламодавці, рекламовиробники, засоби інформації та інші розповсюджувачі. У ньому містяться етичні норми і стандарти рекламної діяльності, основні з них: реклама має бути законною, пристойною, чесною та правдивою, відповідати принципам сумлінної конкуренції, загальноприйнятим у комерційній діяльності; вона не повинна зловживати довірою громадськості та споживача і не вводити споживача в оману [5].

Розумно організована реклама є насамперед засобом спілкування між виробниками та споживачами, партнерами у підприємницькій діяльності. Емпіричним шляхом обґрунтовано та сформульовано певні правила реклами, її етичні норми. Принципи чесної конкуренції полягають у тому, що будь-яке рекламне звернення не може:

- зловживати довірою споживачів та використовувати їх у разі недосвідченості чи непоінформованості;
- вводити в оману споживачів щодо властивостей та технології виготовлення товару, дати та країни виробництва, ціни та умов придбання, післяпродажного сервісу та гарантій якості тощо;
- завдавати збитків фірмам-конкурентам та їх комерційній діяльності, прямо чи опосередковано дискредитуючи їх;
- використовувати вирази або зображення приватних осіб без попередньої згоди; запозичувати композицію, текст, зображення, музику та звукові ефекти інших рекламних звернень без згоди відповідної фірми.

Для створення позитивного іміджу досить широко використовуються так звані PR-послуги – паблік рілейшнз, які полягають у формуванні позитивної громадської думки щодо певного суб'єкта. Основною метою паблік рілейшнз у сфері бізнесу є формування іміджу фірми (підприємства) й окремих підприємців як надійного партнера, постачальника високоякісних та необхідних товарів на вітчизняний і світовий ринки.

Форми паблік рілейшнз (публікації у пресі, виступи по радіо та телебаченню, виставки, презентації) здебільшого залежать від специфіки товарів (продуктів, послуг). Машини, обладнання, прилади вимагають зовсім інших форм популяризації, ніж товари легкої та харчової промисловості. Для одних видів товарів потрібна інформація про технічні параметри, іншим достатньо поставити пляшку рекламного напою на стіл популярної особи під час телеінтерв'ю. Від співробітників, які займаються PR-послугами, вимагається не тільки знання певних професійних правил здійснення цього специфічного виду діяльності, а й хороших організаторських здібностей та етичної поведінки. Варто зазначити, що кампанії паблік рілейшнз значно дешевші і діють більш ефективно, ніж проста реклама. Найбільш поширеними методами співпраці із засобами масової інформації для паблік рілейшнз вважаються підготовка пресрелізів (англ. *press-release* – випуск для преси, інформаційне повідомлення) та проведення пресконференцій.

Тільки культура підприємницької діяльності допомагає зберегти постійний інтерес партнерів та клієнтів. Але багато хто значно більше піклується про власну кишеню, ніж свою репутацію. Для наших підприємців часто важливі лише досягнення своїх власних цілей без огляду на їх оцінку громадською думкою. Але реальним є успіх, досягнутий у результаті дії не проти інших, а разом із іншими. У нашому суспільстві склалося два образи підприємця: позитивний, коли підприємців вважають героями сьогодення, які взялися за корисну для суспільства ризиковану справу, та негативний, коли у підприємцях бачать ірвачів, спекулянтів, шахраїв, які не хочуть працювати, а за гроші продають усе: і честь, і сумління. За кордоном розробляють реабілітаційні стратегії, які дозволяють змінити на краще ставлення у суспільстві до підприємця. Вони включають такі заходи:

- демонстративно ділитися своїм багатством, не користуватися ним лише собі;
- не дратувати людей його демонстрацією;
- демократизм, простота у спілкуванні;
- акцентувати у засобах масової інформації на обуренні ділових людей, коли хтось із них скоїв шахрайство, порушив закон, ошукав суспільство.

В Україні ще тільки формується цивілізоване підприємництво, його етика та психологія. Тому корисно подивитися на Схід та Захід, де вже сформовані типи підприємців, основні з них – американський та японський. Для японського типу ділової активності характерні такі риси: послідовність, повільність, дисциплінованість, емоційна стриманість, виняткова працелюбність, повага до авторитету; вони наполегливі у досягненні мети, поразки розглядають як стимул до нової посиленої праці. У Японії досить високо цінуються вміння поводитися з людьми, лояльність, дипломатичність, відданість фірмі. Серед американських підприємців переважають люди з яскраво вираженою індивідуальністю, незалежні, схильні до домінування. Злиття різних націй дало тип стійкої, активної, агресивної, честолубної людини, яка досить впевнена у собі і дає іншим зрозуміти свою перевагу.

У всьому світі все більше приділяють увагу етичним проблемам. У розвинених країнах загальноприйнято, що питання ділової етики, соціальної відповідальності хвилюють підприємця як і ефективність виробництва. Усе більшого значення набувають моральні та етичні норми життя суспільства: право на людську гідність, право на гідні умови праці, право на здорове довкілля, значну кількість духовних благ, свободу особистості, соціальний зв'язок між людьми, справедливість, мінімум конфліктів усередині суспільства, активна участь у суспільному житті, можливість здобуття освіти. Для реалізації цих цінностей необхідний високий рівень розвитку продуктивних сил, культури. Істотну роль у формуванні ділової етики й у виявленні та усуненні неетичних методів ведення бізнесу відіграє громадськість. Питання етики мають обговорюватися у пресі, на ТБ, у товариствах споживачів, різних асоціаціях [6].

Підприємницька етика – одна зі складних проблем формування культури цивілізованого підприємництва, тому що етика взагалі – це вчення та практика поведінки індивідуумів (громадян) відповідно до ідей про належне, про добро і зло, у вигляді ідеалів, моральних принципів та норм поведінки. Це вчення про призначення людини, сенс її життя. Це система моральних норм, включаючи загальнообов'язкові правила поведінки людей.

Підприємницька діяльність, як і будь-яка економічна, господарська, професійна діяльність дієздатних громадян, має правові та етичні критерії, норми, правила поведінки, відступ від яких загрожує суб'єктам підприємницької діяльності негативними наслідками. Правові норми поведінки підприємців та організацій встановлюються законами та іншими нормами, нормативними актами, невиконання яких загрожує серйозними заходами покарання, аж до банкрутства та позбавлення волі. Тому важливою умовою розвитку цивілізованого підприємництва є не тільки прийняття законів, що регулюють підприємницьку діяльність, а й формування правової культури. Щоправда, можна стверджувати, що все, що зроблено згідно із законом, не завжди є етичним. Але що робити суспільству? Потрібно вносити пропозиції щодо зміни законів, наприклад, податкового законодавства, оскільки кількість податків, податкові ставки є гальмом розвитку підприємництва.

Етичні норми у підприємництві – це сукупність ознак поведінки громадян, що здійснюють підприємницьку діяльність у різних сферах економіки, спрямовану на задоволення потреб ринку, конкретних споживачів, нашого суспільства та держави. Підприємницька етика ґрунтується на загальних етичних нормах та правилах поведінки, що склалися в країні, у світі, а також на професійній етиці, що виявляється у тій чи іншій сфері діяльності. У зв'язку із загальноетичними нормами поведінки громадян підприємницька етика нерозривно пов'язана з такими поняттями, як чесність, совість, авторитет, шляхетність, ввічливість, честолобство, самолюбство, безсоромність, лицемірство, зловтіха, лихослів'я, помста, підступність, грубість та ін. Очевидно, одні поняття пов'язані з позитивними принципами і рисами поведінки, інші – з негативними. Тільки неповне перерахування характерних рис поведінки окремих підприємців свідчить про комплексне поняття підприємницької етики, яка, як правило, повинна базуватися на загальнолюдських принципах, на загальних засадах здійснення ризикового, новаторського, інноваційного, компетентного, законного, чесного підприємництва на противагу рутинному, некомпетентному бізнесу.

На формуванні підприємницької етики позначаються форми суспільної свідомості (менталітету) та суспільних відносин, спрямованих на утвердження самоцінності громадянина як підприємця, прояв його найкращих людських якостей, економічної свободи, його відповідальності перед споживачами, суспільством. Підприємницька етика спирається на моральні принципи, що стосуються звичаїв, характеру, складу душі, домагань підприємців, а тому нерозривно пов'язана з їхніми мотивами, спонуканнями.

Етичні проблеми підприємців постійно виникають та вирішуються насамперед зі споживачами, тому держава і захищає їх інтереси. Етичні відносини підприємців як власників відносини пов'язані з найманими працівниками. Ці відносини особливо впливають на рівень підприємницького успіху. Важливе значення у розвитку цивілізованого підприємництва мають стосунки з господарюючими партнерами, конкурентами, суспільством.

Підприємницька етика проявляється у таких категоріях, як дотримання слова, прийнятого на себе зобов'язання, моральної відповідальності за невиконання встановлених правовими нормами обов'язків.

Дослідники етики підприємців сформували *загальні етичні норми цивілізованого підприємця*, які можна звести до такого:

- ✓ він переконаний у корисності своєї діяльності не лише (і не стільки) для себе, а й для інших, для суспільства;
- ✓ виходить із того, що люди, які його оточують, хочуть і вміють працювати, прагнуть реалізувати себе разом із ним;
- ✓ вірить у свій бізнес, розцінює його як привабливу творчість, ставиться до бізнесу як до мистецтва;
- ✓ розуміє необхідність конкуренції, але й необхідність співробітництва;
- ✓ поважає себе як особистість, а будь-яку особистість – як себе;
- ✓ поважає будь-яку власність, державну владу, громадські рухи, соціальний порядок, закони;

- ✓ довіряє не тільки собі, а й іншим, поважає професіоналізм та компетентність;
- ✓ цінує освіту, науку та техніку, культуру, дотримується екологічних норм;
- ✓ прагне впроваджувати нововведення;
- ✓ не перекладає відповідальність за прийняття необхідного рішення на підлеглих;
- ✓ терпляче ставиться до недоліків інших людей;
- ✓ погоджує цілі з особистими цілями працівників;
- ✓ нікого не принижує;
- ✓ має нескінченне терпіння.

Підприємець повинен створювати свій імідж, дотримуватися підприємницького етикету. Він має чітко усвідомити, що такі риси поведінки, як ввічливість, тактовність, делікатність абсолютно необхідні для вміння вести себе у суспільстві, дотримання життєвої позиції. Не можна забувати про культуру спілкування, почуття міри, доброзичливості, потрібно повністю керувати своїми емоціями. Необхідно мати свій цивілізований стиль поведінки, свій шляхетний образ, той самий імідж підприємця, який гарантує не лише половину успіху, а й постійне задоволення своєї діяльності.

Щоб опанувати навички коректної поведінки, потрібно дотримуватися правил уявлення та знайомства; правил проведення ділових контактів; правил поведінки на переговорах; вимог до зовнішнього вигляду, манер, ділового одягу; вимог до мови; правил культури службових документів та інших елементів підприємницького етикету, що є складовою підприємницької етики.

Підприємницький етикет – це сукупність правил поведінки підприємця, що регулюють його зовнішні прояви з навколишнім світом, з іншими підприємцями, конкурентами, співробітниками, з усіма індивідуумами, з якими підприємець контактує як під час здійснення свого бізнесу, так і у будь-якій життєвій ситуації.

8.2. Діловий етикет як основа поведінки у бізнес-середовищі

Існують фундаментальні правила ділового етикету.

1. Пунктуальність. У ділових відносинах багато залежить від характеру особистих зустрічей, бесід, переговорів, нарад. Сучасний діловий світ тримається на пунктуальності, повазі до часу (власного і чужого), а також грамотному володінні принципами тайм-менеджменту. Навіть якщо ви чудовий переговорник, яскравий харизматичний презентатор і професійний управлінець, постійні запізнення і порожня недоречна балаканина зіпсують вашу репутацію. Люди, які нехтують пунктуальністю, в діловому світі не користуються повагою, тому навряд чи вам вдасться налагодити довгострокове партнерство із солідними стейкхолдерами. Непунктуальна людина сприймається оточуючими як ненадійна, або як така, що не здатна справлятися із сучасним темпом життя. Не намагайтеся виправдати себе вибаченнями – вони лише підсилять негативне враження. Кожна ділова людина має лише один вихід: оволодіти основами тайм-менеджменту, навчитися планувати свій робочий день, сортувати справи на важливі і другорядні, передавати частину рутинних завдань іншим виконавцям та контролювати весь бізнес у цілому.

2. Порядок на робочому місці. Стан вашого робочого місця може багато розповісти про порядок у ваших справах. Зовсім не обов'язково бути професійним психологом, щоб зрозуміти, як працює певний співробітник, лише побачивши його робоче місце. Наприклад, якщо стіл покритий товстим шаром пилу, завалений папками і паперами або заставлений пам'ятними сувенірами, вазами з квітами, фотографіями дітей і другої половинки, навряд чи керівнику сподобається такий працівник. Порядок на робочому місці, відсутність зайвих речей, всі папери, папки і книги акуратно складені, кожна річ розміщена на своєму місці – це ознака ефективного співробітника.

3. Зовнішній вигляд. Перше враження про людину багато в чому залежить від його зовнішнього вигляду: акуратна зачіска, охайний костюм, доречні аксесуари. Зовнішній вигляд може

розповісти про характер, статус і внутрішній світ людини набагато більше, ніж слова. Зухвалий і провокаційний вигляд символізує протест проти суспільства і його законів. Багато великих компаній мають встановлений дрес-код і присвячують багато уваги його дотриманню. Якщо ж в організації немає встановлених стандартів з приводу зовнішнього вигляду співробітників, важливо дотримуватися загальноприйнятих правил, що діють у діловому співтоваристві.

4. Етикет ділового мовлення та ділової переписки. Зовнішній вигляд зазвичай багато розповідає про людину, проте його манера спілкування змусить вас забути про одяг і зачіску. Грамотна мова, по суті, без відступів і зайвої інформації – це найважливіша навичка, яка потребує безперервного розвитку. Оволодівши мистецтвом грамотно і красиво говорити, ви швидше навчитесь викладати свої думки на папері й освоїте письмовий діловий етикет. При цьому намагайтеся не впасти в іншу крайність, яка зводиться до написання офіційних листів «сухою» мовою підручників. Таке листування не викликає ніяких емоцій, крім нудьги і бажання швидше його закінчити.

5. Повага до співрозмовника. Егоїстичну людину, яку турбує виключно власна вигода, не поважатимуть ні партнери по бізнесу, ні співробітники його власної компанії. Менеджер, що закрив двері перед клієнтом, бо той звернувся до нього в незручний час; керівник, що не вислуховує думку підлеглих і постійно пригнічує оточуючих; співробітник, що гучно розмовляє по телефону в присутності колег, тощо. Усі ці приклади належать персонажам, які не володіють культурою ділового етикету і не здатні поважати інтереси оточуючих. Такі люди не зможуть почути і зрозуміти іншого, надати допомогу у вирішенні проблеми.

6. Комерційна таємниця. Практично кожна організація має конфіденційну інформацію, яка не підлягає розголошенню. Керівники з перших же днів роботи фірми видають накази про нерозголошення комерційної таємниці і збирають підписи співробітників про ознайомлення із цим документом. Так, подібні дії не дають гарантії таємності, проте вимога ділового етикету про збереження таємниці може бути своєрідним маркером для виявлення нелояльних членів колективу.

7. Використання робочого часу. Якщо простежити за ходом робочого дня багатьох офісних співробітників, то картина буде виглядати досить сумно. Значна частка робочого часу тут зайнята плітками, перекурами, перервами на каву, переглядами стрічки соцмереж та вирішенням особистих справ. І лише решту дня такі працівники проводять за тією самою роботою, за яку отримують заробітну плату. Як показує практика, запаморочливу кар'єру роблять саме ті співробітники, що приносять компанії прибуток. Секрет їхнього успіху досить простий: вони виконують свої обов'язки, поки інші «відпочивають».

8. Здатність слухати і чути співрозмовника. Уміння почути і зрозуміти іншу людину – це рідкісний таланти. У бізнесі він приносить мільйони і навіть має назву – слух на гроші. Уважно вислухавши свого клієнта, співробітника або партнера по бізнесу, грамотний керівник обов'язково зрозуміє, в чому полягає проблема співрозмовника, і зробить взаємовигідну зустрічну пропозицію. У діловому світі така навичка особливо цінна, адже допомагає заощадити час, який, як відомо, дорожчий за гроші.

9. Ділове спілкування в Інтернеті. Без Інтернету сьогодні не обходиться діяльність жодної компанії. Діловий рівень співробітника значною мірою визначається вмінням грамотно вести переписку з потенційними клієнтами, коментувати ділові пости і відповідати на заявки користувачів. Останнім часом навіть з'явилося спеціальне поняття – нетикет, або мережевий етикет (інша поширена назва: інтернет-етикет). Це формальні правила поведінки, спілкування, традицій у мережі. Поняття зародилося як новий елемент культури в Usenet та у безкоштовній мережі ФІДО-конференцій.

10. Ділові міміка і жести. Багато про людину можуть розповісти його жести, міміка та манери. Людина справи завжди відрізняється серед оточуючих впевненим поглядом, прямою поставою і відсутністю безладних рухів. У робочий час співробітнику варто рухатися енергійно, його хода повинна бути впевненою, при цьому не рекомендується занадто розмахувати руками і робити досить великі кроки. Єдиним тактильним жестом дотику до співрозмовника, який загальноприйнятий у ділових колах, є рукостискання.

Візьміть до уваги, що при цьому не слід довго трясти або сильно стискати руку співрозмовника. Що ж стосується теплих обіймів, поплескування по плечу і поцілунків, то подібні жести припустимі лише серед родичів і близьких партнерів. Психологи стверджують, що контролювати жести і міміку набагато складніше, ніж стежити за своїми словами і навіть думками. Розумний співрозмовник, проаналізувавши рухи вашого тіла і вираз обличчя, без особливих зусиль визначить справжні наміри або відчуження.

8.3. Гендерні відмінності у підприємстві

Сучасні умови ринкового господарювання вимагають нових перспективних форм управлінського і владного впливу, які б забезпечили максимально можливе досягнення бажаних результатів діяльності організації. Активна інтеграція жіночої та чоловічої моделей поведінки в бізнесі створює передумови і формує усвідомлену необхідність вивчення гендерних особливостей поведінки особистості в управлінській діяльності та формування корпоративної культури підприємства залежно від статі керівника [7].

У світовій практиці існує значна кількість типологій корпоративних культур. Вплив типологій корпоративної культури на її формування не можна недооцінювати, але все ж в умовах, коли потрібно розробити організаційну культуру для конкретного підприємства, самих типологій мало. Тому під час формування корпоративної культури доцільно використовувати моделі її побудови. У вивченні та під час формування корпоративної культури підприємства у фокусі уваги опиняється людина, її потреби, інтереси та цінності, тому вагому роль у процесі управління відіграє гендер (табл. 8.1).

Гендер – соціальна стаття, що визначає поведінку людини. Гендерні відмінності – сукупність специфічних психологічних і фізіологічних особливостей чоловіків і жінок, тобто відмінності в їх поведінці та сприйнятті світу. Тобто під гендером будемо розуміти соціальну роль, закріплену за носієм статі, або організовану модель соціальних відносин між статями, яка визначає не тільки характер їх міжособистісних взаємодій, але й відносин на підприємствах.

**Класифікація організаційної культури
за гендерним аспектом**

Назва	Стисла характеристика
Культура джентельменського клубу	Така культура має в основі гуманні, цивілізовані відносини між людьми. Чоловіки-менеджери м'яко стримують жінок на їх посадах, не даючи можливості професійно зростати. Жінки є цінними кадрами на займаних посадах. У спробі змінити ситуацію жінки погіршують ставлення до себе
Культура казарми	Культура характеризується деспотичністю. Жінки в таких організаціях займають більш низькі позиції. Культура дозволяє ставитися до жінок зневажливо, як до тих, хто не має влади
Культура спортивної роздягальні	В основі цієї культури – виключно чоловічі інтереси. Жінки навіть на високих посадах не посвячуються в коло інтересів чоловічої половини колективу та відкрито ігноруються
Культура заперечення різниці між статями	Така культура повністю заперечує всі рамки між статями, що знищує дискримінацію, потребує від жінок та чоловіків однакових успіхів, однак зневажає, наприклад, традиційні сімейні функції жінок
Культура уявного захисту жінок	Культура, яка в основі має міфи про рівність. Дискримінація виражена у формі заступництва, коли жінки насильно залучаються до непосильної активної роботи, яка має їм нагадувати, що вони жертви та потребують постійної турботи сильної статі
Культура кмітливих мачо	Така культура ґрунтується на принципі «управління в руках активних та ініціативних». Незважаючи на статеві розмежування, керівні посади віддаються як жінкам, так і чоловікам. Саме у цьому типі культури жінки частіше більш жорстокі та нещадні

В організаційній культурі підприємства формуються гендерні відносини, що впливає на можливості для самореалізації певних гендерних груп. Дослідження гендерних аспектів корпоративної культури має важливість як у теоретичному, так і в практичному значенні.

Гендерна рівність є запорукою демократії. Урядам усе більше бракує ефективних рішень для розробки політики заохочення підприємницької діяльності та здається раціональним збільшити

підприємницький потенціал нації шляхом використання всього суспільства – чоловіків і жінок. Залучення значної кількості жінок до підприємництва може стати ще одним стимулом для розвитку малого та середнього бізнесу в країні. За даними Boston Consulting Group (BCG), залучення жінок до бізнесу разом із чоловіками може привести до зростання світового ВВП приблизно на 3–6 %, а до глобальної економіки – від 2,5 трлн до 5 трлн дол.

Питання гендерної рівності має багато вимірів. Зокрема, гендерна рівність є важливим компонентом соціально-економічного розвитку країни. Активна участь жінок в економічних процесах стимулює конкурентоспроможність економіки, розвиток і створення нових технологій. Не менш важливо, що більш розвинене, більш відкрите суспільство створює передумови для більшого захисту своїх прав. Проте, з іншого боку, більш активна участь жінок у бізнесі, активне зменшення гендерного розриву має і певні негативні наслідки. Зокрема, це знижує відтворювальні демографічні процеси в розвинених країнах через більш пізній вступ жінок у шлюб, що може призводити до міграційних криз або спроб захоплення малозаселених територій. Очевидно, що ці рішення безпосередньо впливають на соціальну та економічну безпеку держави, стан яких залежить від середнього віку населення, очікуваної тривалості життя, кількості дітей у сім'ях, а також середніх доходів одного домогосподарства. У сучасних ринкових умовах безробіття є значною проблемою, тому неможливість знайти роботу для одного з батьків є великим ризиком якісного виживання наступного покоління, здобуття ним адекватної освіти, отримання відповідного медичного догляду тощо. Унаслідок цього проблема гендерної рівності стає викликом і для національної безпеки.

На практиці виникає багато питань: чому не так часто зустрічаємо успішні великі компанії, засновані жінкою; чому все ще спостерігаємо суттєвий гендерний розрив у заробітній платні. З одного боку, існує явний стереотип, що бізнес – це для чоловіків, жінки не повинні займатися ризиковими справами. З іншого – об'єктивно мала частка жінок працює у таких галузях, як інженерія, комп'ютерні науки, математика тощо. Однак гендерна рівність вимагає впровадження принципу соціальної справедливості, балансу у всіх сферах зайнятості та у всіх важливих рішеннях, що

має сприяти більш повному використанню всіх потенційних можливостей чоловіків та жінок, підвищенню ефективної діяльності в усіх сферах зайнятості, включаючи підприємництво. Водночас досягти гендерного балансу в підприємстві неможливо без достатнього знання реальної ситуації в цій сфері. Як почувуються жінки, які працюють у бізнесі, які їхні умови праці та ефективність порівняно з колегами-чоловіками? Що заважає жінкам працювати вигідніше і чи існує гендерна дискримінація? Якщо так, то які обставини стоять за цим? Чи є різниця в цих тенденціях у світі? Основна мета більшості досліджень із цієї тематики – представити альтернативний підхід до дослідження гендерних та підприємницьких процесів. Репрезентативним у цьому аспекті є дослідницький проєкт «Інноваційний гендер як нове джерело прогресу», який дав статистичну основу для пілотного опитування. Автори стверджували, що існують певні відмінності у сприйнятті процесу інновацій жінками та чоловіками. Це призводить до відмінностей у їхній участі в підприємницькій діяльності.

Статистика та більшість сучасних досліджень доводять, що гендерний розрив існує, а глобалізація не може його усунути ні в розвинених державах, ні в інших країнах. Так, відповідно до Індексу гендерного розриву (Global Gender Gap Report) за 2020 р., Україна піднялася на шість сходинок і посіла 59-те місце. Гендерний розрив «оцінює країни щодо того, наскільки добре вони розподіляють свої ресурси та можливості серед своїх чоловіків і жінок незалежно від загального рівня цих ресурсів і можливостей». Українськими сусідами в рейтингу є Молдова, яка обіймає 23-тє місце, Білорусь – 29-тє, Польща – 40-ве, Грузія – 74-тє, а Росія – на 81-му місці.

Отже, основна увага в дослідженнях цього питання приділяється пошукам саме причин такої ситуації. Учені не мають спільної думки, деякі вбачають витoki цієї нерівності у відмінностях у підприємницькому намірі чоловіків і жінок, у вміннях та навичках, у ролі статі й фізичної привабливості підприємців щодо рішень інвесторів, у рівні виживання чоловічого та жіночого бізнесу. Жінка, як і раніше, вважається постраждалою від гендерної дискримінації та залежною від чоловічої культури у її впливі на гендерні ролі й жіночу підприємницьку поведінку.

8.4. Організаційна поведінка в міжнародному бізнесі

Розуміння ділової культури свого партнера – найважливіша умова ефективної взаємодії в міжнародному бізнесі. Щоб зрозуміти свою роль на глобальному ринку і будувати бізнес, спираючись на реалії свого ринку, необхідно розуміти те місце, яке займає національна ділова культура серед ділових культур світу. Необхідно вивчати особливості національних культур, їх вплив на культуру конкретної організації та організаційну поведінку, розробляти методи поліпшення міжкультурної взаємодії, мотивації, лідерства з урахуванням специфіки культури країни.

Національна культура багато в чому визначає поведінку працівників компанії та чинить серйозний вплив на організаційну культуру і модель управління. Цим пояснюється увага менеджерів до вивчення національних особливостей, міжкультурних відмінностей у тих країнах, де вони працюють. Культурологічний аналіз допомагає зрозуміти процеси, які відбуваються всередині організацій, що об'єднують представників різних культурних, субкультурних і професійних груп. Концепція організаційної культури не тільки сприяє розумінню субкультурних феноменів всередині організації, вона використовується для аналізу проблем міжнаціональної та міжетнічної взаємодії, оскільки все частіше доводиться працювати з представниками різних співтовариств у рамках спільних підприємств, стратегічних альянсів і об'єднань.

Національну культуру можна визначити як сукупність цінностей, установок, переконань і норм, що прийняті у країні і розділяються більшістю її жителів. Її невід'ємною частиною є національна ділова культура. Вона включає в себе норми і правила ведення бізнесу, ділову етику, діловий етикет. Національна культура впливає на глибинний рівень організаційної культури (за моделлю Е. Шейна), рівень загальнолюдських цінностей, вірувань, базових уявлень, що в результаті і визначає специфіку культури конкретної організації (формує рівні цінностей і артефактів).

Дослідники, які вивчають поведінку людей у різних національних культурах, виділяють ряд параметрів, що дозволяють виявити культурні відмінності і подібності. Найбільш важливими з

цих параметрів є релігія, мова, ставлення до формальностей, соціальний та особистий простір, ставлення до природи, до використання часу, відносини між людьми [8; 9].

Релігія чинить серйозний вплив на характер ділових зв'язків, етичні установки працівників, їх зовнішній вигляд, поведінку споживачів, графік роботи. В ісламі, наприклад, деякі види ділової активності перебувають під заборонаю. Серед них лихварство (що визначає специфіку банківської сфери), угоди з підвищеним ризиком (опціони, ф'ючерси), види діяльності, несумісні з мораллю ісламу (гральний бізнес, лотереї, спекуляції із цінними паперами), традиційне комерційне страхування, виробництво і торгівля забороненими товарами (алкоголем, тютюновою продукцією, свининою, предметами язичницького поклоніння та ін.). Значний вплив на ведення бізнесу в азіатських країнах (Китай, Сінгапур, Гонконг) зробило конфуціанство, що виявляється в нерівності відносин «батько – син», «старший – молодший», «керівник – підлеглий», у необхідності завжди зберігати своє обличчя, в колективізмі та високій цінності людських відносин у бізнесі. Християнство через свою неоднорідність демонструє складне ставлення до підприємництва. Якщо протестантизм, насамперед кальвінізм і лютеранство, сприяє розвитку підприємництва (як це показав ще М. Вебер), то православ'я завжди ставилося з великою підозрою до «чистого духу користолюбства» (хоча багато дослідників ділової культури стверджують про деяку схожість протестантизму зі старообрядництвом щодо бізнесу).

Мова в моделі організаційної культури Е. Шайна є однією з артефактів культури організації, вершиною айсберга, в основі якої лежать культурні цінності, норми, вірування, базові припущення. У міжкультурній комунікації прийнято розрізняти колективістський та індивідуалістичний типи культури. Колективістська культура поширена переважно серед східних народів, у яких провідною цінністю є ототожнення людини з колективом. Часто представники такої культури вживають займенник «ми», висловлюючи свою особисту думку. З метою поліпшення міжособистісної взаємодії особисті інтереси йдуть на другий план. Колектив, група оцінюються як стійкі феномени соціального світу, водночас

як окремий індивід – як його минула частина. В індивідуалістських культурах головною цінністю, навпаки, є особистість. Тип культури породжує особливий тип спілкування. Так, представники колективістських культур намагаються уникати прямих мовних взаємодій, використовуючи невербальні засоби комунікації, водночас як представники індивідуалістичних культур воліють прямими, вербальними, формами спілкування.

Не менш важливим аспектом міжкультурної взаємодії є невербальні комунікації. Міміка, жести, погляди, паузи, знаки вітання в різних культурах і субкультурах можуть мати різний зміст. Наприклад, класичний американський жест «о'кей» (усе в порядку) в Японії означає гроші, у Франції – нуль, у Тунісі – я тебе вб'ю, а в ряді країн Латинської Америки має образливе значення. Міцне і енергійне рукостискання, традиційне для ділового протоколу США, Європи, абсолютно не прийнято в країнах Південної та Південно-Східної Азії. Велике значення в крос-культурних комунікаціях має погляд. В арабських країнах, Латинській Америці, Південно-Східній Європі партнери під час спілкування намагаються весь час дивитися один одному в очі, водночас як у більшості країн Азії прямий погляд в очі вважається непристойним і може розглядатися як демонстрація загрози або ворожості.

Важливим параметром для розуміння культури є використання соціального та особистого простору. У деяких культурах заохочується використання соціального простору, в інших – перевага надається особистому простору. У Північній Америці воліють особистий простір – чим більш обмежений доступ до керівника, тим вищий його статус. Східна культура орієнтована на соціальний простір – керівник часто перебуває в одній кімнаті з підлеглими. Індивідуальна дистанція між людьми також визначається культурними традиціями країни. Араби і латиноамериканці у процесі переговорів прагнуть максимально скоротити дистанцію, вторгаючись у чужий простір. Представники скандинавських країн, Північної Америки, більшості європейських країн дотримуються великої дистанції (0,5–1,5 м), що сприймається носіями інших культур як холодність, неприязнь («манірні англійці»). Спроба скоротити індивідуальну дистанцію може викликати негативну реакцію і створити незручність для партнера.

У різних культурах можна спостерігати різне ставлення до дотримання формальностей, пов'язаних із веденням бізнесу, традиціями, звичаями, ритуалами. Перш ніж почати переговори, представники східної та латиноамериканської культур здійснюють певний ритуал знайомства, проводять попередню бесіду на абстрактні теми. Водночас північноамериканці, німці та деякі інші народи відразу переходять до справи, не витрачаючи час на порожні розмови. По-різному носії певних культур ставляться до дотримання робочого графіка, термінів, до запізнень. Так само відрізняється в різних культурах ставлення до виконання контракту. Для американців, німців, британців дотримання всіх вимог контракту є обов'язковим, ніякі обставини (навіть досить важливі) не можуть виправдати його невиконання. Для представників країн Азії контракт також важливий, але у випадку серйозних змін обстановки, появи нових обставин можливим і правильним є перегляд контракту на взаємовигідній основі. А, наприклад, латиноамериканці сприймають контракт як якийсь «ідеальний» документ, до дотримання якого за можливості треба прагнути.

У різних національних культурах існує різне ставлення людей до природи. Це може бути підпорядкування природі, пошук гармонії з природою або панування над природою. У деяких країнах домінує підлегле ставлення до природи, обожнювання природи, природні катастрофи сприймаються як покарання, кара. Представники інших країн, насамперед азіатських, прагнуть жити в гармонії з природою. Людина є частиною природи, тому він не повинен завдавати шкоди навколишньому середовищу: забруднювати його, нерозумно використовувати природні багатства. Це проявляється, зокрема, у прагненні до використання енерго- і ресурсозберігаючих технологій. У більшості західних країн людина протиставляє себе природі, прагне панувати над нею («все на благо людини!»). І своєю господарською діяльністю завдає їй непоправної шкоди. Ставлення індивіда до природи формує його світогляд, створює норми і стереотипи поведінки, які проявляються і в організаціях.

Завдання для самостійної роботи

1. Професійна етика бізнесу і психологія.
2. Визначте сутність ділової етики.
3. Визначте, що таке професійна етика.
4. Які складові включає в себе етикет підприємця?
5. Визначте фундаментальні правила ділового етикету.
6. Культурні аспекти бізнесу.
7. Назвіть обов'язкові елементи підприємницької культури.
8. Засновник відомої американської компанії ІВМ Т. Дж. Вотсон розробив кодекс поведінки працівників. Назвіть принципи поведінки працівників ІВМ.
9. Які основні функції виконують корпоративні кодекси в організаціях?
10. У процесі підприємницької діяльності виникають різні види відносин. Назвіть їх.
11. Визначте загальні етичні норми цивілізованих підприємців.
12. Релігія має серйозний вплив на характер ділових зв'язків, етичні установки працівників, їх зовнішній вигляд, поведінку споживачів, графік роботи. Назвіть їх.
13. Як саме національна культура визначає поведінку працівників компанії та впливає на організаційну культуру і модель управління?

Запитання для самоперевірки

1. Що лежить в основі можливих упереджень до бізнес-діяльності жінки?
2. Які основні аспекти психологічної культури в бізнес-діяльності?
3. Що таке етика бізнесу?

Список рекомендованих джерел

1. Баранівський В. Ф., Терещенко Л. Ф. Психологія бізнесу (практикум): навч. посібн. Київ: Інтерсервіс, 2010. 152 с.
2. Бондарчук О. І., Нежинська О. О. Підготовка працівників психологічної служби до професійної діяльності на засадах гендерної рівності: спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти; НАПН України, Ун-т менедж. освіти. Київ, 2013. 40 с.
3. Бондарчук О. І., Нежинська О. О. Психологічні умови формування гендерної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів: монографія. Київ: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2014. 180 с.
4. Психологія підприємництва та бізнесу: навч. посібн. / Гусєва О. Ю., Легомінова С. В., Воскобоєва О. В., Ромащенко О. С., Хлевицька Т. Б. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2019. 257 с.
5. Говорун Т. В., Кікінежді О. М. Гендерна психологія: навч. посібн. Київ: Видавничий центр «Академія», 2004. 308 с.
6. Ділова етика як основа бізнесу. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/culture/10766/>
7. Жигайло Н. І., Кохан М. О., Данилевич Н. М. Психологія бізнесу: навч. посібн. Львів: Видав. центр ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 256 с.
8. Підприємництво та бізнес-культура: підруч. / Л. О. Лігоненко, Г. Л. Піратовський, І. В. Молоштан та ін.; за заг. ред. Л. О. Лігоненко; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ: КНТЕУ, 2011. 507 с.
9. Психологія особистості. URL: <https://ts-chudo.ru/uk/internet-business/kultura-i-etika-predprinimatelskoi-deyatelnosti.html>
10. Робоча програма навчальної дисципліни «Психологія бізнесу» для підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня / уклад. І. М. Овдієнко. Київ: ДПУ, 2022. 24 с.

ПЕРЕЛІК ЗАПИТАНЬ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Психологія бізнесу як міждисциплінарна наука.
2. Що становить предмет і об'єкт психології бізнесу?
3. У чому полягають основні завдання психології бізнесу?
4. Які місце і роль психології бізнесу в системі наук?
5. З якими суміжними сферами психології та яким чином пов'язана психологія бізнесу?
6. Які основні категорії психології бізнесу?
7. Які особливості в застосуванні в психології бізнесу мають методи психології?
8. Які відмінності та схожості між поняттями «підприємництво» та «бізнес»?
9. Розкрийте зміст поняття «антепренер». Які етапи становлення цієї категорії?
10. Чим соціальні теорії підприємництва відрізняються від психологічних?
11. У чому полягає відмінність теорії «вроджених здібностей» від теорії «рис»? Які ще психологічні підходи розгляду підприємництва як окремого й особливого виду людської діяльності?
12. Чому бізнес вважається складним соціально-економічним феноменом?
13. Які властивості бізнесу є значущими в аналізі психологічного підходу?
14. Які складові підприємництва як складного феномену?
15. Які умови мотивації досягнень ви знаєте?
16. Які чинники відображають основні мотиви до бізнес-діяльності?
17. Які специфічні індивідуально-психологічні риси людини зумовлюють її схильність до бізнес-поведінки?
18. Вкажіть особливості підприємницького типу мислення. У чому полягає зміст когнітивного підходу до розкриття поняття «підприємницьке мислення»?
19. Які основні функції свідомості людини?

20. Що належить до несвідомої частини психіки людини?
21. Чим відчуття відрізняється від сприймання?
22. Який вид уваги частіше враховується під час створення реклами?
23. Розкрийте поняття структури особи.
24. Чим обумовлюються і як здійснюються формування і розвиток особи?
25. Дайте визначення темпераменту. Який темперамент, на вашу думку, переважає у вас і чому?
26. Розкрийте зміст поняття характеру. Що входить у структуру характеру?
27. Розкрийте взаємозв'язок темпераменту і характеру.
28. Дайте визначення здібностей. Які існують основні види здібностей людини?
29. Яка роль спрямованості в розвитку особи людини? Які форми спрямованості?
30. Які методи впливу на особистість у бізнесі?
31. Гендерні стереотипи й обмеження щодо ведення бізнесу.
32. Які можуть бути причини недосягнення успіху у бізнесі?
33. Типологія підприємців за Й. Фрейліхом.
34. Поясніть, чому гроші як об'єкт вивчення привертає увагу дослідників.
35. Які типи особистості виділяють у контексті ставлення до грошей?
36. Які фактори впливають на ставлення до грошей?
37. Як відбувалася еволюція мовлення в процесі історичного розвитку людства?
38. Що таке «ділове спілкування»?
39. Які функції спілкування?
40. Назвіть та охарактеризуйте зміст спілкування. Які цілі та засоби спілкування?
41. Які існують види ділового спілкування? Дайте їм характеристику.
42. Розкрийте особливості ділових переговорів. Яка функція цієї форми ділового спілкування?

43. Розкрийте послідовність проведення ділових переговорів. Наведіть приклади психологічних прийомів для підвищення ефективності ділових переговорів.

44. Які основні помилки можуть бути допущені під час ведення ділових переговорів?

45. Розкрийте зміст і місце конфлікту у діловому спілкуванні. Яка роль конфлікту у діловому спілкуванні?

46. Які можуть бути причини виникнення конфліктів?

47. Якими можуть бути наслідки конфліктів?

48. Назвіть основні стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях і сфери їх застосування.

49. Які існують стилі розв'язання конфліктів?

50. Чому необхідно досить ретельно опрацьовувати цілі бізнес-діяльності?

51. Перерахуйте основні фактори, які впливають на успішність бізнес-діяльності.

52. Чим «вдалі» управлінські рішення відрізняються від «невдалих»?

53. Через які етапи проходить процес вироблення управлінських рішень?

54. Які психологічні фактори впливають на прийняття управлінських рішень?

55. Які способи подолання перешкод ви знаєте?

56. Дайте характеристику основних видів обману в бізнесі. Які психологічні особливості обману в бізнесі?

57. Які існують основні методи розпізнавання обману?

58. Вкажіть основні функції керівника підприємства.

59. У чому виражається функція планування?

60. Які види контролю ви знаєте?

61. Як може здійснюватися навчання персоналу на підприємстві?

62. Які переваги матеріальної і моральної мотивації персоналу?

63. Що входить у поняття «корпоративна культура»?

64. Перерахуйте та обґрунтуйте об'єктивні причини виникнення стресу у бізнесмена.

65. Перерахуйте та обґрунтуйте суб'єктивні причини виникнення стресу у бізнесмена.

66. На які три категорії можна поділити різноманіття стресів, які діють на бізнесмена?

67. Які існують основні методи зниження стресу?

68. Як ви розумієте «трьохкомпонентний» характер процесу продажу?

69. Чому до початку презентації товару потрібно виявити потреби клієнта?

70. У чому переваги відкритих запитань перед закритими?

71. Перерахуйте причини заперечень клієнта після презентації товару?

72. Як ви розумієте системний підхід у продажах?

73. Які прийоми використовуються в рекламі для залучення уваги?

74. Який психологічний вплив реклами на споживачів?

75. Які існують методи вирішення групових завдань у підприємницькій діяльності?

ГЛОСАРІЙ

Авторитарний (директивний, вольовий) стиль керівництва – базується на жорсткому способі управління, недопущенні ініціативи, тотальному контролі.

Авторитет – загальновизнаний вплив індивіда на займаній посаді; визнання за індивідом права на прийняття відповідального рішення в умовах спільної діяльності.

Адаптація – процес активного пристосування особистості або соціальної групи до соціального середовища.

Активність особистості – здатність особистості ініціювати зміни у процесі відносин з навколишнім світом.

Бізнес (англ. інтерес, діло, угода, торгівля) – законно організована діяльність, що приносить дохід, прибуток або інші особисті вигоди.

Вербальна комунікація – комунікація за допомогою усної і письмової мови.

Взаємодія – взаємозалежний обмін діями, організація людьми взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності.

Вікові кризи – особливі перехідні періоди розвитку людини, які характеризуються психологічними змінами і нею переживаються.

Громадська думка – публічно виражене і поширене судження, яке містить оцінку і ставлення (приховане, явне) до подій, осіб, діяльності груп, організацій, що становлять певний інтерес для суспільства.

Групова дискусія – метод групового обговорення проблеми, який дає змогу виявити спектр думок і суджень членів групи, запропонувати можливі шляхи вирішення завдання, знайти групове розв'язання проблем.

Групова згуртованість – утворення, розвиток і формування зв'язків у групі, які забезпечують перетворення зовні заданої структури на психологічну спільність людей, психологічний організм, який живе за своїми нормами і законами відповідно до своїх цілей і цінностей. Процес групової динаміки, який характеризує міру (ступінь) прихильності до групи належних до неї осіб.

Груповий конфлікт – стан дезорганізації, порушення рівноваги в групі.

Групова нормалізація – соціально-психологічний феномен, який виникає у результаті групової дискусії, коли протилежні точки зору, навіть екстремальні позиції, згладжуються і стають єдиною усередненою думкою.

Групові норми – певні правила, стандарти поведінки, вироблені групою для забезпечення спільної діяльності її членів.

Групова поляризація – соціально-психологічний феномен, що є результатом групової дискусії, у процесі якої різні точки зору, думки оформлюються у дві протилежні, групові позиції.

Групові ролі – типові способи поведінки, які пропонують, очікують, реалізують учасники групового процесу.

Групова сумісність – соціально-психологічний показник згуртованості групи, що виражає можливість безконфліктного спілкування і погодження дій індивідів в умовах спільної діяльності.

Групові санкції (лат. непорушна постанова) – сукупність механізмів та засобів, за допомогою яких група стимулює нормативну поведінку, впливає на дотримання індивідами існуючих у ній норм та цінностей.

Девіантна поведінка (лат. відхилення) – система вчинків, що відрізняються від загальноприйнятих у суспільстві норм права, культури, моралі.

Делегування – призначення робочих завдань, повноважень та обов'язків співробітникам організації.

Демократичний стиль керівництва – стиль базується на колегіальності прийняття рішень, врахуванні думок і, якщо можливо, побажань підлеглих, передаванні частини повноважень підлеглим; стиль заохочення, ініціативи.

Ділова бесіда (розмова) – це вид міжособистісного ділового, службового спілкування, що передбачає обмін інформацією, поглядами, думками і спрямований на вирішення певної проблеми.

Ділове спілкування – спілкування, метою якого є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

Емпатія – уміння проникнутися переживанням іншої людини, уміння співпереживати, співчувати.

Етика бізнесу – правила, норми, що регулюють відносини суб'єктів бізнесу.

Етика ділових відносин – система знань про моральні аспекти ділових відносин.

Етнічна група – стійка спільність, що історично склалася на певній території і якій властиві порівняно стабільні особливості мови, спільні риси, неповторні якості, усвідомлення єдності і відмінності від інших утворень (самосвідомість етносу), відмінні від інших груп характеристики (спосіб життєдіяльності, традиції, норми, правила, звички, матеріальна і духовна культура, метод господарсько-економічної діяльності, внутрішня формальна організація та ін.).

Етноцентризм – психологічна схильність сприймати всі життєві події з позиції своєї етнічної групи, вважаючи її еталоном.

Зараження – психологічний вплив на особистість у процесі спілкування і взаємодії, який передає певні настрої, спонуки не через свідомість та інтелект, а через емоційну сферу.

Здібності (skills) – індивідуально-психологічні особливості особистості, що є передумовою успішного виконання нею певної діяльності.

Імідж – враження, яке особистість або організація справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень.

Інноваційний процес – здійснення цілеспрямованих заходів, направлених на перетворення будь-яких компонентів у структурі або функціонуванні організацій.

Ідентифікація – процес ототожнення (уподібнення) себе з іншим індивідом або групою, основою якого є емоційний зв'язок, набуття, засвоєння цінностей, ролей, моральних якостей іншої людини, особливо батьків; копіювання суб'єктом думок, почуттів, дій іншої людини, яка є моделлю.

Інститути соціалізації – конкретні групи, в яких людина долучається до системи норм, цінностей і соціальних зв'язків (сім'я, школа, неформальні організації, засоби масової інформації тощо).

Імідж – система уявлень людей про будь-який об’єкт; набір значень, завдяки якому будь-який об’єкт є відомим і завдяки якому люди певним чином описують його, запам’ятовують і ставляться до нього.

Конфлікт – зіткнення значущих, конкуруючих, несумісних чи протилежних поглядів, потреб, інтересів і дій індивідів та їх груп.

Керівник – індивід, на якого офіційно покладені функції управління і організації діяльності в групі (установі, фірмі та ін.).

Керівництво – соціально-психологічний вплив на інших людей, який здійснюється індивідом чи колективним суб’єктом з метою структурування дій та відносин у групі (організації).

Колектив – соціальна група вищого рівня розвитку з певною організаційною структурою, що поєднана цілями спільної суспільно корисної діяльності та має складну динаміку формальних і неформальних відносин. Діяльність членів колективу визначається особистісно значимими і соціально визнаними цінностями.

Комунікабельність – риса особистості, здатність її до спілкування з іншими людьми, товариськість.

Комунікативна підготовка персоналу – напрям у загальній системі професійного та психологічного навчання підприємницьких та управлінських кадрів, завданням якої є вироблення навичок до повноцінного міжособистісного спілкування з колегами та підлеглими, до творчого співробітництва і діалогу з ними.

Комунікативний потенціал керівника – притаманні керівнику комунікативні можливості, які є внутрішнім резервом особистості, реалізуються як свідомо, так і стихійно.

Комунікативні бар’єри – психологічні перешкоди, що виникають на шляху отримання інформації.

Комунікація – фундаментальна ознака людської культури, яка полягає у взаємозв’язку, взаємоспілкуванні, взаємодії людей на основі обміну певною інформацією. Спектр зв’язків та взаємодій, що передбачають безпосередні та опосередковані контакти, реалізацію соціальних відносин, регуляцію соціального процесу, ціннісне ставлення до нього, обмін інформацією, співпереживання, взаєморозуміння, сприймання, відтворення, вплив групи на людину чи однієї людини на іншу.

Компетентність керівника – наявність у керівника спеціальної освіти, широкої загальної й спеціальної ерудиції, постійне підвищення ним своєї науково-професійної підготовки.

Конфлікт – особливий вид особистісної взаємодії, в основі якого лежать протилежні і несумісні в такій ситуації цілі, інтереси, типи поведінки і під час якого виникають неприємні почуття та переживання.

Культура управління – комплексна узагальнена характеристика управлінської праці, що відображає її якісні ознаки та особливості. Культура управління містить: сукупність знань, міру поглядів, морально-естетичні норми праці, ставлення до праці, навички організації праці, уміння володіти собою і розуміти людей, які працюють поряд.

Ліберальний (номінальний) стиль керівництва – базується на тому, що роль керівника під час прийняття рішень стає номінальною, вказівки не даються, керують підлеглі, діє принцип «своя людина».

Лідер (англ. провідник, ведучий, керівник) – наділений найбільш ціннісним потенціалом індивід, який має провідний вплив у групі.

Лідерство – процес організації й управління малою соціальною групою, який сприяє досягненню групових цілей у визначені терміни та з оптимальним ефектом.

Локус контролю – властивість особистості, яка передбачає схильність людини приписувати відповідальність за результати своєї діяльності зовнішнім силам (екстернальний локус контролю) та власним здібностям і зусиллям (інтернальний локус контролю).

«Маргінальна» особистість – індивід, який, опинившись на межі двох чи кількох культур, подолав межі спільності, в якій виховувався, однак не зміг увійти або не був прийнятий у нову групу.

Менеджер – людина, яка організовує конкретну роботу певної кількості працівників, керуючись сучасними методами.

Менеджмент – управління виробництвом засобами спеціальних методів планування, регулювання та контролю господарської діяльності для підвищення її ефективності.

Мотив (лат. рухаю) – спонукальна причина дій і вчинків людей. Основою мотиву діяльності людини є її різноманітні потреби.

Мотивація – це сукупність причин психологічного характеру, яка пояснює поведінку людини, її початок, скерованість і активність.

Навіювання (сугестія) – процес впливу на психічну сферу людини, пов'язаний з істотним зниженням її критичності до інформації, що надходить, відсутністю прагнення перевірити її достовірність, необмеженою довірою до її джерел.

Наслідування – процес орієнтації на певний приклад, взірець відтворення однією людиною дій, вчинків, жестів, манер, інтонації іншої людини, копіювання рис її характеру та стилю життя.

Наставник – співробітник або інший індивід, який є зразком рольової моделі, ділиться з іншими робітниками цінними порадами щодо виконуваних ролей і стереотипів поведінки.

Національний характер – своєрідне специфічне поєднання типових рис у конкретних історичних і соціально-економічних умовах буття нації, уявлення народу про себе, сукупність стійких, основних для національної спільності особливостей сприймання навколишнього світу та форм реакцій на нього.

Невербальна комунікація – комунікація за допомогою немовних засобів (жести, міміка, паузи, манери, зовнішність).

Невербальна поведінка – найрізноманітніші рухи (жести, експресія обличчя, пози, інформаційно-ритмічні особливості голосу, дотик), які виражають психічні стани людини, її ставлення до партнера, до ситуації спілкування загалом.

Нововведення – заходи, спрямовані на перетворення будь-яких компонентів у структурі або функціонуванні організації.

Норма управління – кількість працівників, які перебувають у безпосередньому підпорядкуванні менеджера.

Організаторські здібності – сукупність психічних рис особистості, необхідних для успішного оволодіння організаторською діяльністю, її ефективного виконання.

Організаційна культура – набір допущень, переконань, цінностей і норм, які поділяються усіма членами організації.

Організація – стійка форма об'єднання людей або груп, пов'язаних спільною діяльністю (підприємство, комерційні і некомерційні установи та ін.). Група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей. Суттєвими характеристиками організації є спеціалізація кожного її члена на будь-якій трудовій операції, синхронність, однонаправленість.

Особистість – суб'єкт власної життєдіяльності, суспільна істота, наділена свідомістю і представлена психологічними характеристиками, які є стійкими, соціально зумовленими, виявляються у суспільних зв'язках, відносинах з навколишнім світом, іншими людьми.

Підприємець (франц. посередник) – людина, яка діє в умовах ризику з метою одержання прибутку.

Підприємницька діяльність – вид діяльності, яка базується на розвитку особистісних чинників, спрямована на досягнення кращих з можливих результатів і в кінцевому підсумку пов'язана з економічною вигодою.

Підприємництво – явище людської активності, процес створення чогось нового, що має певну вартість, процес, який вимагає багато зусиль і часу, моральної і соціальної відповідальності; процес, який приносить грошовий дохід і особисте задоволення досягнутим.

Потреби – стан індивіда, пов'язаний з відчуттям необхідності в чомусь важливому для існування й розвитку людини.

Предмет психології управління – психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ і відносин в організації.

Прийняття управлінського рішення – вольовий акт формування послідовності дій, результатом яких є досягнення конкретної цілі на основі перетворення вихідної інформації.

Професіограма – опис соціально-економічних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних та інших особливостей професії.

Професіоналізм управлінської діяльності – сукупність загальнотеоретичних, спеціальних управлінських і психологічних знань, умінь і навичок, якими повинен володіти керівник для ефективного її здійснення й корекції.

Психограма – характеристика вимог, висунутих професією до людини, її психічних та інтелектуальних якостей; перелік та опис загальних і спеціальних умінь та навичок, необхідних для конкретної професійної діяльності.

Психологічна культура – комплекс елементів психологічної компетентності, що обслуговують управлінську практику й забезпечують застосування найефективніших способів, форм, методів роботи.

Психологічні перешкоди нововведенням – мотиваційні чинники, які ускладнюють пов'язану з нововведеннями діяльність.

Психологія управління – галузь психології, яка продукує психологічні знання про управлінську діяльність.

Психологія управління людськими ресурсами – галузь знань і практичної діяльності, завданням якої є врахування й ефективне використання психологічних особливостей і можливостей людей з метою підвищення задоволеності працівників роботою і результатів діяльності організації.

Реклама – спосіб популяризації товарів або послуг за допомогою преси, радіо, телебачення та ін.

Ризик – об'єктивна ймовірність того, що певна подія відбудеться, і може бути представлена кількісно у вигляді математично формалізованого ймовірнісного розподілу доходів.

Референтна група – реальна чи умовна соціальна спільність, з якою індивід співвідносить себе як з еталоном, орієнтуючись у своїх вчинках і самооцінці на її норми та цінності.

Рефлексія (лат. звернення назад, самопізнання) – усвідомлення індивідом того, як його сприймають і оцінюють інші індивіди або спільності, вид пізнання, у процесі якого суб'єкт стає об'єктом свого спостереження; аналіз власного психологічного стану.

Розвиток особистості керівника – процес, під час якого він, засвоюючи соціальний, моральний, професійний досвід, набуває реального соціального, морального професійного статусу.

Роль – певна соціальна, психологічна характеристика особистості, спосіб поведінки людини, залежно від її статусу і позиції в групі, суспільстві, в системі міжособистісних, суспільних відносин.

Синергія (синергізм) – ефект підвищення результативності за рахунок використання взаємозв'язків і взаємопідсилення різних видів діяльності, коли загальний ефект перевищує суму показників віддачі всіх ресурсів, що діють незалежно.

Соціалізація (лат. суспільний) – процес входження індивіда в суспільство, активного засвоєння ним соціального досвіду, соціальних ролей, норм, цінностей, необхідних для успішної життєдіяльності в певному суспільстві.

Соціальна група – порівняно стійка сукупність людей, пов'язаних між собою спільними цінностями, цілями, системою взаємин, взаємовпливів і включених до типових форм діяльності.

Соціальна перцепція (лат. сприймання, пізнавання) – цілісне сприймання суб'єктом соціальних об'єктів (людей, груп, спільностей), яке дає змогу більш надійно визначати успішність і перспективи міжособистісної взаємодії.

Соціальне управління – діяльність, спрямована на забезпечення впорядкованості та узгодженості в діях людей і організацій з метою досягнення окреслених суспільно значущих цілей.

Соціальний тип – узагальнене відображення сукупності істотних соціальних якостей особистостей, що належать до певної соціальної спільності.

Соціально-психологічний клімат групи – якісний аспект міжособистісних відносин, що виявляється у сукупності внутрішніх (психологічних) умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості у групі. Рівень міжособистісних відносин, що виявляється як сукупність психологічних умов, які сприяють або заважають продуктивній діяльності особистості у групі; домінуючий настрій, морально-психологічна атмосфера, у якій виявляється

властиве для членів групи ставлення до загальної справи і один до одного. Істотним показником соціально-психологічного клімату є рівень згуртованості групи.

Соціально-психологічні механізми – психологічні впливи або засоби, за допомогою яких здійснюється соціально-психологічне відображення людиною реалій соціального життя, а отже, перехід зовнішніх впливів соціального оточення у внутрішні регулятори її поведінки.

Спілкування – увесь спектр зв'язків і взаємодій людей у процесі духовного і матеріального виробництва, спосіб формування, розвитку, реалізації та регуляції соціальних відносин і психологічних особливостей окремої людини, що здійснюється через безпосередні чи опосередковані контакти, в які вступають особистості та групи. Взаємодія людей, яка полягає в обміні інформацією, діями та встановленні взаєморозуміння.

Спосіб життя – стійка типова форма життєдіяльності особистості та спільностей, міра їх включення в соціум, типові форми взаємодії індивіда з суспільством, групами, іншими людьми.

Стадії соціалізації – етапи, періоди становлення особистості, засвоєння нею соціального досвіду.

Стиль управління (керівництва) – стійка сукупність особистісних і соціально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких здійснюється ефективна управлінська діяльність та досягнення поставлених цілей.

Статус – місце індивіда в системі міжособистісних відносин у групі, суспільстві, його права, обов'язки і привілеї.

Стереотип – порівняно стійкий і спрощений образ соціального об'єкта, формування якого спричинене недостатністю інформації, надмірною прив'язаністю до власного досвіду, некритичним сприйняттям відомостей.

Стереотипізація – процес формування враження про людину на основі вироблених стереотипів; віднесення соціальних об'єктів або форм взаємодії до відомих чи таких, що здаються відомими, явищ, приписування їм знайомих рис з метою прискорення чи полегшення міжособистісного спілкування.

Стиль лідерства – спосіб, метод роботи, манера поведінки індивіда, типова для лідера система принципів, норм, індивідуальних особливостей впливу на підлеглих.

Стрес – емоційний стан людини, що виникає під дією екстремальних впливів; особливий психічний стан людини на стадії пристосування до нових умов існування, спричинений надмірною психофізіологічною мобілізацією організму. Емоційний стан людини, що виникає під дією сильних подразників і виявляється у напружених переживаннях.

Сфера соціалізації – середовище дії, в якому відбувається процес розширення та примноження соціальних зв'язків індивіда із зовнішнім світом.

Темперамент – стійка характеристика індивіда, яка виявляється в силі, швидкості, напруженості, урівноваженості, перебігу психічної діяльності, у порівняно більшій чи меншій стійкості її настроїв.

Управління – 1) галузь наукового знання, яка вивчає об'єктивні закономірності процесу управління; 2) сукупність взаємопов'язаних елементів (мети, функцій, організаційних структур управління, методів управління та ін.) і підсистем управління, що взаємодіють між собою для досягнення основної мети діяльності організації; 3) свідомий і цілеспрямований процес впливу на свідомість та поведінку окремих індивідів або членів групи, колективу, організації з метою підвищення організованості та ефективності їх спільної діяльності.

Фасцинація (англ. зачарування) – спеціально організований вербальний вплив під час передавання інформації, спрямований на підвищення якості сприймання інформації шляхом впливу на емоційний стан і поведінку реципієнта.

Характер – сукупність стійких індивідуальних властивостей особистості, що виявляються у типових способах діяльності та спілкування, в типових обставинах і визначаються ставленням особистості до цих обставин.

Ціннісні орієнтації – спрямованість інтересів і потреб особистості на певну ієрархію життєвих цінностей, схильність надавати перевагу одним цінностям і заперечувати інші, спосіб диференціації особистісних об'єктів і явищ за їх особистою значущістю.

Чутки – недостовірні або частково достовірні інформації, що надходять від однієї особи або групи, про події, ситуації.

«Я-концепція» – цілісний, хоч і не позбавлений внутрішніх суперечностей образ власного «Я», формування якого відбувається поетапно аж до самосвідомості.

Якості особистості керівника – найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.

«Я-образ» – остаточне уявлення про себе, результат роботи над пізнанням себе, осмислення своєї ролі на кожному життєвому етапі; особистість у єдності всіх аспектів її буття, відтворених у самосвідомості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баранівський В. Ф., Терещенко Л. Ф. Психологія бізнесу (практикум) [Текст]: навч. посібн. Київ: Інтерсервіс, 2010. 152 с.
2. Бурмака Т. М., Великих К. О. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент); Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.
3. Бутко М. П., Неживенко А. П., Пета Т. В. Економічна психологія: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 232 с.
4. Бондарчук О. І., Нежинська О. О. Підготовка працівників психологічної служби до професійної діяльності на засадах гендерної рівності: спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти; НАПН України, Ун-т менедж. освіти. Київ, 2013. 40 с.
5. Бондарчук О. І., Нежинська О. О. Психологічні умови формування гендерної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів: монографія. Київ: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2014. 180 с.
6. Варій М. Й. Загальна психологія: підр. для студ. вищ. навч. закл.; 3-тє вид. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 1007 с.
7. Психологія підприємництва та бізнесу: навч. посібн. / Гусєва О. Ю., Легомінова С. В., Воскобоєва О. В., Ромащенко О. С., Хлевицька Т. Б. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2019. 257 с.
8. Говорун Т. В., Кікінежді О. М. Гендерна психологія: навч. посібн. Київ: Видавничий центр «Академія», 2004. 308 с.
9. Данчева О., Швалб Ю. Практична психологія в економіці та бізнесі: навч. посібн. Київ: Лібра, 1999. 270 с.
10. Ділова етика як основа бізнесу. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/culture/10766/>
11. Дрозденко К. С. Загальна психологія в таблицях і схемах: навч. посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2004. 304 с.

12. Жигайло Н. І. Психологія бізнесу, лідерства та комунікацій як перспективний науковий напрям в Україні та Європі. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*. 2018. Випуск 3. С. 103–108.
13. Жигайло Н. І., Кохан М. О., Данилевич Н. М. Психологія бізнесу: навч. посібн. Львів: Видав. центр ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 256 с.
14. Заушнікова М. Ю., Коханець А. С., Сковира О. П. Особливості використання механізмів психологічного захисту в умовах маніпулятивного впливу. *Вісник НУОУ: збірник наук. праць*. Київ: НУОУ, 2022. Вип. 3 (67). С. 56–63.
15. Педагогічна психологія: підруч. / Євтух М. Б., Лузік Е. В., Ладогубець Н. В., Ільїна Т. В. Київ: Кондор-Видавництво, 2015. 420 с.
16. Калениченко Р. А., Коханець А. С. Конфліктологія і психологія управління: навч. посібник. Київ: КНУБА, 2021. 167 с.
17. Калениченко Р. А. Психологічний захист об'єкта впливу. *Зб. наук. праць Київського міжнародного університету*. Київ, 2005. Вип. 8. С. 53–60.
18. Калениченко Р. А., Стасюк В. В. Психологічний захист об'єкта впливу. *Зб. наук. праць Київського міжнародного університету*. Київ, 2006. Вип. 8. С. 24–33.
19. Калениченко Р. А. Соціологія та психологія впливів: навч. посібн. Київ: КиМУ, 2009. 87 с.
20. Костюк Г. С. Навчально-виховний процес і психічний розвиток особистості. Київ: Рад. шк., 1989. 608 с.
21. Левченко В. В., Нежинська О. О. Дослідження тривожності державних службовців в умовах криз. *Габітус: науковий журнал з соціології та психології*. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2022. Вип. 39. С. 160–165 (0,5 др. арк.). URL: <http://habitus.od.ua/journals/2022/39-2022/29.pdf>
22. Лозовецька В. Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія. Київ, 2015. 279 с.
23. Максименко С. Д., Соловієнко В. О. Загальна психологія: навч. посібник. Київ: МАУП, 2000. 256 с. Бібліогр. у кінці розд.

24. Москальова А. С., Брюховецька О. В. Психологія: вступ до спеціальності: навч.-метод. посібн. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. 216 с.

25. Мілютіна К. Л., Трофімов А. Ю. Психологія сучасного бізнесу: навч. посібн. Київ: Видавництво Ліра-К, 2019. 168 с.

26. Нежинська О. О., Вінницька О. О. Соціально-психологічні чинники мотивації професійного розвитку працівників центрів зайнятості. *Організаційно-управлінські та психологічні аспекти сучасного ринку праці України*: тези доповідей VIII Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених, 29 жовтня 2019 р., м. Київ / упоряд. Л. Г. Новаш, М. В. Пахомова. Київ: ІПК ДСЗУ, 2019. 480, [216–227] с.

27. Нежинська О. О. Лідерство та керівництво: психологічний дискурс: монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 264 с.

28. Нежинська О. О., Солякова О. П. Самореалізація особистості: особливості, цінності, перешкоди. *Організаційно-управлінські та психологічні аспекти сучасного ринку праці України за міжнародною участю*: матер. Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених, 29 жовтня 2020 р., м. Київ / упоряд.: Л. Г. Новаш, М. В. Пахомова. Київ: ІПК ДСЗУ, 2020. 393, [224–229] с.

29. Нежинська О. О., Паньковець В. Л. Внутрішні ресурси особистості як умова її професійного самовизначення. Психологія особистості на сучасному ринку праці: монографія / за заг. ред. Г. А. Приба, Є. М. Калужної; колектив авторів. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 380, [99–108] с.

30. Нежинська О. О., Тименко В. М. Основи коучингу: навч. посібник. Київ; Харків: ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.: іл.

31. Основи бізнесу. Практичний курс (збірник вправ, задач, тестів та ситуаційних завдань): навч. посібн. / за заг. ред. В. Р. Кучеренко; Кучеренко В. Р., Доброва Н. В., Квач Я. П., Осіпова М. М. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 176 с.

32. Маркетингові комунікації. URL: <https://posibniki.com.ua/catalog-marketingovi-komunikaciyi>

33. Орбан-Лембрик Л. Б. Соціальна психологія. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/537-sotsalna-psihologiya-orban-lembrik-lb.html>

34. Підприємництво та бізнес-культура: підручн. / Л. О. Лігоненко, Г. Л. Піратовський, І. В. Молоштан та ін.; за заг. ред. Л. О. Лігоненко; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ: КНТЕУ, 2011. 507 с.

35. Пілецька Л. С. Психологія бізнесу: довідково-методичний посібн. Івано-Франківськ: Місто-НВ, 2007. 150 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1759_23433496.pdf

36. Бондарчук О. І., Карамушка Л. М., Ніжинська О. О. Психологічні умови попередження та розв'язання конфліктів в освітніх організаціях: спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. Київ, 2016. 36 с.

37. Психологія особистості. URL: <https://ts-chudo.ru/uk/internet-business/kultura-i-etika-predprinimatelskoi-deyatelnosti.html>

38. Психологія підприємництва та бізнесу: навч. посібн. / Гусєва О. Ю., Легомінова С. В., Воскобоева О. В., Ромащенко О. С., Хлевицька Т. Б. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2019. 257 с.

39. Психологічні умови попередження професійного стресу та професійного вигорання керівників освітніх організацій: спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти / Бондарчук О. І., Карамушка Л. М., Москальова А. С., Нежинська О. О., Пінчук Н. І.; НАПН України, Ун-т менедж. освіти. Київ, 2015. 32 с.

40. Психологія управління: навчальний посібник / Р. А. Калениченко, О. Г. Льовкіна, Г. Ю. Мустафаєв та ін.; за заг. ред. Р. А. Калениченка, О. Г. Льовкіної. Ірпінь: Університет державної фіскальної служби України, 2019. 256 с.

41. Розов В. І. Комунікативна підготовка співробітників правоохоронних органів. URL: https://pidru4niki.com/2015080265798/menedzhment/komunikativna_pidgotovka_spivrobitnikiv_pravohoronnih_organiv

42. Хлевицька Т. Б. Психологія підприємництва та бізнесу: навч. посібн. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2019. 257 с.

43. Штепа О. С. Самоменеджмент (самоорганізування особистості): навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 361 с.

44. Яновська С. Г. Психологічна структура підприємницької активності в малому бізнесі: дис. ... канд. психол. наук. URL: http://psychology-naes-ua.institute/files/pdf/dissertaciya_yanovskaya_1573382014.pdf

45. Jankowska, Marzena, Wolfigiel Beata Automotywacja: odkryj w sobie siłę do działania. Warszawa: Samo Sedno, 2015. 267 s.

46. Weber M. The theory of social and economic organization. Ed. T. Parsons. New York: Oxford University Press, 1947. 436 p.

ДОДАТКИ

МЕТОДИКИ ДОСЛІДЖЕННЯ РІЗНИХ АСПЕКТІВ ПСИХОЛОГІЇ БІЗНЕСУ

Додаток 1

Тест «Оцінка комунікабельності та організаторських схильностей» (КОС-2) (Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М.

Социально-психологическая диагностика развития личности и
малых групп. М., 2002. С. 263–265)

Діагностика комунікативних та організаторських схильностей допоможе особистості самотійно оцінити наявний рівень розвитку цих здібностей та, за потреби, продумати шлях їхнього подальшого розвитку.

Методика містить 40 запитань. На кожне запитання варто відповісти «так» (+) або «ні» (–). Якщо вам важко у виборі відповіді, необхідно обрати між двома альтернативами. Час на виконання: 10–15 хвилин.

Запитання тесту

1. Чи є у вас прагнення до вивчення людей і знайомств з різними людьми?
2. Чи подобається вам займатися громадською роботою?
3. Чи довго вас турбує почуття образи, завданої вам будь-ким з ваших товаришів?
4. Чи завжди вам важко орієнтуватися в критичній ситуації?
5. Чи багато у вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтеся?
6. Чи часто вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними вашої думки?
7. Чи правильно, що вам приємніше і простіше проводити час за книгами або за будь-яким іншим заняттям, ніж з людьми?
8. Якщо виникли перешкоди у здійсненні ваших намірів, чи легко вам відмовитися від своїх намірів?

9. Чи легко ви встановлюєте контакти з людьми, які старші від вас за віком?
10. Чи любите ви придумувати або організовувати зі своїми товаришами різні ігри та розваги?
11. Чи важко вам включатися в нові для вас компанії (колективи)?
12. Чи часто ви відкладаєте на потім справи, які потрібно виконати сьогодні?
13. Чи легко вам вдається встановлювати контакти та спілкуватися з незнайомими людьми?
14. Чи прагнете ви домогтися того, щоб ваші товариші діяли відповідно до вашої думки?
15. Чи важко ви освоюєтеся в новому колективі?
16. Чи правда, що у вас не буває конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, зобов'язань, обов'язків?
17. Чи прагнете ви при нагоді познайомитися і поговорити з новою людиною?
18. Чи часто під час вирішення важливих справ ви берете ініціативу на себе?
19. Чи дратують вас навколишні люди та чи хочеться вам побути на самоті?
20. Чи правда, що ви погано орієнтуєтеся в незнайомій для вас обстановці?
21. Чи подобається вам постійно перебувати серед людей?
22. Чи виникає у вас роздратування, якщо вам не вдається закінчити розпочату справу?
23. Чи відчуваєте ви незадоволення, якщо доводиться проявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?
24. Чи правда, що ви втомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?
25. Чи любите ви брати участь у колективних іграх?
26. Чи часто ви проявляєте ініціативу при вирішенні питань, які зачіпають інтереси ваших товаришів?
27. Чи правда, що ви відчуваєте себе невпевнено серед незнайомих людей?
28. Чи правда, що ви рідко прагнете довести свою правоту?

29. Чи вважаєте ви, що вам не становить особливих труднощів внести пожвавлення в малознайому групу?

30. Чи берете ви участь у громадській роботі в школі (у навчальному закладі, на виробництві)?

31. Чи прагнете ви обмежити коло своїх знайомих?

32. Чи правильно, що ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не відразу було прийнято товаришами?

33. Чи відчуваєте ви себе невимушено, потрапивши в незнайомий колектив?

34. Чи охоче ви приступаєте до організації різних заходів для своїх товаришів?

35. Чи правда, що ви не відчуваєте себе досить упевненим і спокійним, коли доводиться говорити будь-що великій групі людей?

36. Чи часто ви спізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?

37. Чи правда, що у вас багато друзів?

38. Чи часто ви опиняєтеся в центрі уваги своїх товаришів?

39. Чи часто ви стривожені і відчуваєте незручність під час спілкування з малознайомими людьми?

40. Чи правда, що ви не досить впевнено почуваєте себе в оточенні великої групи своїх товаришів?

Ключ до тесту

Комунікативні схильності визначають ключові відповіді на ці запитання:

(+) так 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37;

(–) ні 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39.

Організаторські схильності визначають ключові відповіді на ці запитання:

(+) так 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38;

(–) ні 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

Обробка результатів тесту

Максимальна кількість балів окремо щодо кожного параметру – 20. Підраховуються бали окремо за комунікативними та окремо за організаторськими здібностями за допомогою ключа для обробки даних «КОС-2».

За кожну відповідь «так» або «ні» для висловлювань, які збігаються із зазначеними в ключі окремо за відповідними схильностям, приписується один бал. Експериментально встановлено п'ять рівнів комунікативних і організаторських схильностей. Зразок розподілу балів за цими рівнями показано нижче.

Рівні комунікативних і організаторських здібностей

Сума балів 1–4 – рівень надто низький.

Сума балів 5–8 – рівень низький.

Сума балів 9–12 – рівень середній.

Сума балів 13–16 – рівень високий.

Сума балів 17–20 – рівень найвищий.

Сума балів 1–4 свідчить про низький рівень прояву комунікативних і організаторських здібностей.

Сума балів 5–8 зазначає про комунікативні й організаторські здібності на рівні нижче середнього. Такі люди не прагнуть до спілкування, вважають за краще проводити час наодинці з собою. У новій компанії або колективі відчують себе скучно. Зазнають труднощів у встановленні контактів з людьми. Не відстоюють свою думку, важко переживають образи. Рідко виявляють ініціативу, уникають прийняття самостійних рішень.

Сума балів 9–12 характеризує середній рівень прояву комунікативних та організаторських здібностей. Такі особистості прагнуть до контактів з людьми, відстоюють своє, однак потенціал їх здібностей не відрізняється високою стійкістю. Потрібна подальша виховна робота з формування та розвитку цих якостей особистості.

Сума балів 13–16 свідчить про високий рівень прояву комунікативних та організаторських здібностей піддослідних. Люди не губляться у нових обставинах, швидко знаходять друзів, прагнуть розширити коло своїх знайомих, допомагають близьким і друзям, проявляють ініціативу в спілкуванні, здатні приймати рішення в складних, нестандартних ситуаціях.

Сума балів 17–20 – вищий рівень комунікативних та організаторських здібностей. Це свідчить про те, що у таких людей сформована потреба в комунікативній і організаторській діяльності. Вони швидко орієнтуються у важких ситуаціях. Невимушено поводять себе у новому колективі. Ініціативні. Приймають самостійні рішення. Відстоюють свою думку і домагаються прийняття своїх рішень. Подобається організовувати ігри, різні заходи. Наполегливі та натхненні у діяльності.

Тест на виявлення лідерських якостей

(Федосєєв В. М., Капустін С. М. Управління персоналом організації: навч. посібник (Серія «Магістр ділового адміністрування»). М.: Іспит, 2003. 368, [138–143] с.)

Методика призначена для того, щоб оцінити здатність людини бути лідером. У цій методиці випробовуваний відповідає на 50 запитань, і з його відповідей на ці питання робиться висновок про те, чи володіє він персональними психологічними якостями, необхідними лідеру.

Інструкція. Вам буде запропоновано 50 питань, до кожного з яких дано два варіанти відповідей. Виберіть, будь ласка, варіант а), якщо якість у вас є, або варіант б), якщо цієї якості у вас немає.

1. Чи часто ви буваєте в центрі уваги оточуючих: а) так, б) ні.
2. Чи вважаєте ви, що багато хто з оточуючих вас людей займають вище положення на службі, ніж ви: а) так; б) ні.
3. Перебуваючи на зборах людей, рівних вам за службовим становищем, відчуваєте ви бажання не висловлювати своєї думки, навіть, коли це необхідно: а) так; б) ні.
4. Коли ви були дитиною, подобалося вам керувати іграми ваших маленьких друзів: а) так; б) ні.
5. Чи відчуваєте ви велике задоволення, коли вам вдається переконати когось, хто вам до цього заперечував: а) так; б) ні.
6. Чи трапляється, що вас називають нерішучою людиною: а) так; б) ні.
7. Чи згодні ви з твердженням: «Все найкорисніше у світі є творінням невеликої кількості видатних людей»: а) так; б) ні.
8. Чи відчуваєте ви нагальну необхідність у пораднику, який міг би спрямувати вашу професійну активність: а) так; б) ні.
9. Чи втрачали ви іноді холонокровність у розмові з людьми: а) так; б) ні.

10. Чи приносить вам задоволення бачити, що оточуючі по-боюються вас: а) так; б) ні.

11. У всіх обставинах (на зборах, у компанії тощо) чи намагаєтеся ви зайняти своє місце за столом, розташоване таким чином, щоб воно дозволяло вам бути в центрі уваги і контролювати ситуацію: а) так; б) ні.

12. Чи вважаєте ви, що робите на людей значне (імпозантне) враження: а) так; б) ні.

13. Чи вважаєте ви себе мрійником: а) так; б) ні.

14. Чи легко ви губитеся, якщо люди, що оточують вас, висловлюють незгоду з вами: а) так; б) ні.

15. Чи траплялося вам за особистою ініціативою займатися організацією робочих, спортивних та інших команд і колективів: а) так; б) ні.

16. Якщо захід, який ви задумали, не дав очікуваних результатів, то ви: а) будете раді, якщо відповідальність за цю справу покладуть на будь-кого іншого; б) візьмете на себе всю відповідальність за рішення, яке було прийнято.

17. Яка з цих двох думок вам ближче: а) справжній керівник повинен вміти сам робити ту справу, якою він керує, і особисто брати участь у ній; б) справжній керівник повинен тільки вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам.

18. З ким ви вважаєте за краще працювати: а) з покірними людьми, б) з непокірними людьми.

19. Чи намагаєтеся ви уникати гострих дискусій: а) так; б) ні.

20. Коли ви були дитиною, чи часто ви стикалися з владністю вашого батька: а) так; б) ні.

21. Чи вмієте ви в дискусії на професійну тему залучити на свою сторону тих, хто раніше був з вами не згоден: а) так; б) ні.

22. Уявіть собі таку сцену: під час прогулянки з друзями у лісі ви втратили дорогу. Наближається вечір, і потрібно приймати рішення. Що ви будете робити: а) дасте можливість прийняти рішення найбільш компетентному з вас; б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших.

23. Є прислів'я: «Краще бути першим на селі, ніж другим у місті». Чи справедливим воно є: а) так; б) ні.

24. Чи вважаєте ви себе людиною, яка впливає на інших:
а) так; б) ні.

25. Чи може невдача в прояві ініціативи змусити вас більше ніколи цього не робити: а) так; б) ні.

26. Хто, на ваш погляд, справжній лідер: а) найкомпетентніша людина; б) той, у кого найсильніший характер.

27. Чи завжди ви намагаєтеся зрозуміти і гідно оцінити людей: а) так; б) ні.

28. Поважаєте ви дисципліну: а) так; б) ні.

29. Який з таких двох керівників для вас важливіший: а) той, який все вирішує сам; б) той, який завжди радиться і прислухається до думок інших.

30. Який зі стилів керівництва, на вашу думку, найкращий для роботи установи того типу, в якому ви працюєте: а) колегіальний; б) авторитарний.

31. Чи часто у вас створюється враження, що інші зловживають вами: а) так; б) ні.

32. Який з таких двох «портретів» більше нагадує вас: а) людина з гучним голосом, виразними жестами, за словом в кишеню не полізе; б) людина зі спокійним, тихим голосом, стриманий, задумливий, неквапливий.

33. Як ви поведете себе на зборах і нараді, якщо вважаєте вашу думку єдиноправильною, але інші з цим не згодні: а) промовчу; б) буду відстоювати свою думку.

34. Підпорядковуєте ви свої інтереси і поведінку інших людей справі, якою займаєтеся: а) так; б) ні.

35. Чи виникає у вас почуття тривоги, якщо на вас покладено відповідальність за якусь важливу справу: а) так; б) ні.

36. Що б ви хотіли в своїй професійній діяльності: а) працювати під керівництвом хорошої людини; б) працювати незалежно.

37. Як ви ставитеся до твердження: «Для того щоб сімейне життя було вдалим, необхідно, щоб рішення в сім'ї приймав один з подружжя»: а) згоден; б) не згоден.

38. Чи траплялося вам купувати будь-що під впливом думки інших людей, а не виходячи з власної потреби: а) так; б) ні.

39. Чи вважаєте ви свої організаторські здібності вище середніх: а) так; б) ні.

40. Як ви зазвичай поводитесь, зіштовхнувшись з труднощами: а) труднощі бентежать; б) у мене з'являється сильне бажання їх подолати.

41. Чи робите ви різкі закиди людям, якщо вони цього заслуговують: а) так; б) ні.

42. Чи вважаєте ви, що ваша нервова система здатна витримати життєві навантаження: а) так; б) ні.

43. Як ви вчините, якщо вам запропонують зробити реорганізацію вашого закладу: а) введу потрібні зміни негайно; б) запропоную повільні, еволюційні зміни.

44. Чи зумієте ви перервати занадто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно: а) так; б) ні.

45. Чи згодні ви з твердженням: «Для того щоб бути щасливим, треба жити непомітно»: а) так; б) ні.

46. Чи вважаєте ви, що кожна людина повинна зробити будь-що видатне: а) так; б) ні.

47. Ким (із запропонованих професій) ви хотіли б стати: а) художником, поетом, композитором, ученим; б) керівником колективу.

48. Яку музику вам приємніше слухати: а) могутню й урочисту; б) тиху і ліричну.

49. Чи відчуваєте ви хвилювання, чекаючи зустрічі з важливими людьми: а) так; б) ні.

50. Чи часто ви зустрічали людей з більш сильною волею, ніж ваша: а) так; б) ні.

Оцінка результатів і висновки

Відповідно до наступного ключа визначається сума балів, отриманих випробуванням.

Ключ: 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17б, 18б, 19б, 20а, 21а, 22б, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33а, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44б, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За кожену відповідь, що збігається з ключовою, випробуваний отримує 1 бал, в іншому випадку – 0 балів.

Якщо сума балів виявилася:

до 25 балів, то якості лідера виражені слабо;

від 26 до 35, то якості лідера виражені середньо;

від 36 до 40, то лідерські якості виражені сильно;

понад 40, то така людина, як лідер, схильний до диктату.

**Методика на виявлення схильності
до лідерства та до керівництва**

(Штифурак В. С., Коліжук Г. В., Мельник І. М.

Профорієнтаційна діяльність: теорія та практика: навч. посіб. /
заг. ред. В. С. Штифурака. Вінниця: Ландо ЛТД, 2013. 418 с.

URL: <https://studfiles.net/preview/4543061/page:48/>)

Методика на виявлення схильності до лідерства

Призначення. За допомогою цієї методики можна оцінити вашу здатність впливати на своє оточення (тобто вести за собою, спонукати до діяльності).

Інструкція. Варіанти відповідей «так» чи «ні».

Текст

1. Чи підійшла б вам професія актора або політика?
2. Чи дратують вас люди, які намагаються екстравагантно вдягатися, поводитися незважаючи на думку інших?
3. Чи можете розмовляти з іншою людиною про ваші особисті проблеми?
4. Чи відразу реагуєте на найменші прояви неправильного трактування ваших слів і вчинків?
5. Чи відчуваєте дискомфорт, коли інші досягають успіхів у тій сфері, де ви хотіли б його досягти?
6. Чи любите займатися дуже важкою справою, щоб показати, на що ви здатні?
7. Чи могли б присвятити себе досягненню чогось видатного ціною відмови від комфорту та дрібних життєвих радощів?
8. Чи влаштовує вас одне і те саме коло друзів?
9. Чи надаєте перевагу розміреному, розписаному по годинах життю?
10. Чи любите міняти меблі в квартирі?
11. Чи подобається вам робити щось постійно по-новому?
12. Чи любите ставити на місце занадто самовпевнених людей?
13. Чи подобається вам демонструвати, що начальник чи керівник не має рації?

Опрацювання результатів

Нарахуйте по 5 балів за відповіді «ні» на запитання 8, 9 і «так» – на всі інші запитання.

65 до 35 балів – ви людина, яка має хороші задатки, щоб впливати на людей, які вас оточують, змінювати їх думку, керувати іншими. У взаєминах з людьми почуваєтеся досить упевнено. Ви переконані, що не слід замикатися у собі, уникати людей, триматися осторонь і думати лише про себе. Ви відчуваєте потребу щось робити для тих, хто вас оточує, вказувати їм на помилки, учити їх, щоб викликати в них інтерес до зовнішнього світу. У випадку з тими, хто не дозволяє себе повчати і не поділяє ваших принципів, у вас можуть виникати ускладнення. Ви схильні вважати, що з такими людьми нічого панькатися, їх треба переконувати і ви це вмієте. Але треба стежити за тим, щоб ваше ставлення до людей не перетворилося на тиранію, прагнення придушити будь-який опір не набуло рис деспотизму.

35 балів. На жаль, ви буваєте малопереконливим, навіть там, де абсолютно маєте рацію. Швидше за все, ви вважаєте, що і ваше життя, і життя інших має будуватися за принципами дисципліни, здорового глузду та хороших звичок і має бути добре прогнозованим. Коли виникають мінімальні відхилення від очікуваного оптимуму, ви розгублюєтеся, не можете знайти вихід. Іноді буваєте занадто невпевнені в собі і це блокує вашу волю та активність. Через це ви не можете досягти запланованого і в результаті виявляєтеся несправедливо обділеним.

Методика на виявлення схильності до керівництва

Методика виявляє рівень готовності людини до виконання управлінських завдань. Варіанти відповідей «так» чи «ні».

1. Чи охоче ви беретеся за організаційні завдання, до яких не надається готова інструкція виконання?

2. Тяжко вам відмовитися від тих прийомів вирішення організаційних завдань, які у вас склалися раніше?

3. Перебуваючи в даному колективі довго, ви в своїй пам'яті віддавали перевагу тій групі, в якій працювали раніше?

4. Прагнете ви до того, щоб виробити універсальний стиль поведінки, який підходить для більшості життєвих ситуацій?

5. Вмієте ви без суттєвих помилок дати цілісну оцінку студентам своєї групи на основі коротких спостережень, кваліфікувавши їх на сильних, середніх або слабких у навчанні, організації спільних справ? Підтверджувалися ваші прогнози потім?

6. Чи легко вам вийти за рамки особистих симпатій або антипатій, вирішуючи спірні питання?

7. Чи вважаєте ви, що універсального способу виходу із складних життєвих ситуацій немає і потрібно поєднувати різні прийоми залежно від сутності проблеми?

8. Вам легше уникнути суперечки з викладачами, ніж з ровесниками?

9. Хотілося б вам щось самому змінити в житті вашої групи?

10. Часто буває так, що ваше перше враження про людину як хорошого або поганого організатора виявляється правильним?

11. Часто вам доводиться пояснювати власні невдачі об'єктивними несприятливими факторами?

12. Часто ви відчуваєте, що для більш результативної праці у вас не вистачає часу?

13. Вважаєте ви, що якби інші слідували вашим порадам, то життя в групі суттєво б покращилося?

14. Якщо ви працюєте з кимось у парі і вам здається, що ви знаєте хід рішення краще, ніж партнер, даєте ви йому можливість висловити власну думку, запропонувати свій варіант вирішення?

Відповіді	Запитання													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Так	1	0	0	0	2	1	1	1	1	1	1	0	0	2
Ні	0	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1	2	0

Від 0 до 5 балів. Звичайно, у вашому житті можуть статися різні несподіванки, але за вашими даними вам краще орієнтуватися стати висококваліфікованим спеціалістом, ніж керівником. Вам легше відповідати за себе, ніж за інших.

6–11 балів. Деякі здатності до керівництва іншими людьми у вас є, але вони реалізуються лише в умовах стабільності, відсутності змін.

12–15 балів. Вам можна прогнозувати непогані успіхи в ролі керівника – організатора. Ви вмієте сконцентрувати сили на найважливіших проблемах, проявляєте схильність до роботи з людьми. Уже зараз ви не пливете за течією подій, поточних справ, відокремлюєте головне від другорядного, вмієте добитися втілення запланованого.

16–20 балів. Можливо, ви вже зараз досягли реальних успіхів в організації колективних справ, є формальним лідером. Ви дійсно можете вивести із прориву багато справ, володієте необхідними організаторськими здібностями, але вам у майбутньому може завадити надмірна категоричність в оцінках і судженнях, надмірна безкомпромісність, відсутність гнучкості в роботі з людьми.

Методика на виявлення стилю взаємодії

(Методика на виявлення стилю взаємодії у професійній діяльності (Психологія: схеми, опорні конспекти, методики: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / М. С. Корольчук, В. М. Крайнюк, В. М. Марченко; за заг. ред. М. С. Корольчука. Київ: Ельга, НікаЦентр, 2005. 320 с.)

Інструкція. Перед вами 20 стверджень. Оцініть за 5-ти бальною системою, як часто (5 – постійно, 1 – ніколи) оцінюваний (керівник) діє так під час взаємодії з іншими людьми.

1. Вказую людям, що необхідно робити.
2. Вислуховую думку інших людей.
3. Даю іншим можливість проявляти активність у прийнятті рішень.
4. Даю можливість іншим діяти самостійно.
5. Наполегливо пояснюю, як необхідно робити.
6. Навчаю людей працювати.
7. Раджусь з людьми.
8. Не заважаю працювати іншим.
9. Вказую, коли треба виконувати роботу.
10. Враховую успіхи інших.
11. Підтримую ініціативу.
12. Не втручаюсь у процес визначення цілей діяльності іншими.
13. Показую, як потрібно діяти.
14. Іноді надаю можливість іншим брати участь в обговоренні проблеми.
15. Уважно вислуховую співбесідників.
16. Якщо втручаюся у справи інших, то по-діловому.
17. Думки інших не поділяю.
18. Додаю зусилля, щоб владнати суперечності.
19. Намагаюся враховувати різні погляди.
20. Вважаю, що кожен повинен застосовувати свій талент як може.

Інтерпретація результатів

Підрахуйте бали за кожним пунктом:

- а) дії 1, 5, 9, 13, 17 вказують на схильність до директивного стилю;
 - б) дії 3, 7, 11, 15, 19 – схильність до колегіального стилю;
 - в) дії 4, 8, 12, 16, 20 – є індикаторами невтручання у справи і дії інших людей;
 - г) дії 2, 6, 10, 14, 18 – до ділового стилю.
- У кожній групі максимально може бути набрано 25 балів.

20 і більше свідчить про те, що людина виявляє схильність до певного стилю.

12–14 балів означають, що людина лише іноді здатна проявити такий стиль взаємодії.

Загальний показник (за тестом) у **70–80 балів** свідчить про прагнення до взаємодії з людьми.

Показник у **30–40 балів** говорить про пасивність людини в груповій діяльності.

Шкала базових переконань (World Assumptions Scale – WAS)**Р. Янов-Бульмана (переклад і адаптація О. Кравцової)**

(Шкала базових переконань (World assumptions scale – WAS).

Р. Янов-Бульмана. URL: <https://sites.google.com/site/test300m/sbu>

Інструкція: Зазначте, будь ласка, ступінь своєї згоди або незгоди з кожним із тверджень у балах:

1 – абсолютно не згоден; 2 – не згоден; 3 – скоріше не згоден; 4 – скоріше згоден; 5 – згоден; 6 – повністю згоден.

Твердження	Бали
1. Невдача з меншою ймовірністю торкнеться гідних, хороших людей	1 2 3 4 5 6
2. Люди за природою своєю недружелюбні та злі	1 2 3 4 5 6
3. Кого в цьому житті спіткає нещастя – справа випадку	1 2 3 4 5 6
4. Людина за натурою є доброю	1 2 3 4 5 6
5. У цьому світі набагато частіше відбувається щось хороше, ніж погане	1 2 3 4 5 6
6. Перебіг нашого життя багато в чому визначається випадком	1 2 3 4 5 6
7. Як правило, люди мають те, на що заслуговують	1 2 3 4 5 6
8. Я часто думаю, що в мені немає нічого хорошого	1 2 3 4 5 6
9. У світі більше добра, ніж зла	1 2 3 4 5 6
10. Я цілком везуча людина	1 2 3 4 5 6
11. Нещастя трапляється з людьми через помилки, які вони зробили	1 2 3 4 5 6
12. У глибині душі людей не надто хвилює, що відбувається з іншими	1 2 3 4 5 6
13. Зазвичай я дію так, щоб збільшити ймовірність успішного для мене результату справи	1 2 3 4 5 6
14. Якщо людина хороша, до неї прийдуть щастя і удача	1 2 3 4 5 6
15. Життя занадто сповнено невизначеності – багато залежить від випадку	1 2 3 4 5 6
16. Якщо замислитися, то мені досить часто щастить	1 2 3 4 5 6

17. Я майже завжди прикладаю зусилля, щоб запобігти нещастю, яке може статися зі мною	1 2 3 4 5 6
18. Я про себе невисокої думки	1 2 3 4 5 6
19. У більшості випадків хороші люди отримують те, що заслуговують у житті	1 2 3 4 5 6
20. Власними вчинками ми можемо запобігати нещастю	1 2 3 4 5 6
21. Озираючись на своє життя, я розумію, що випадок був до мене прихильний	1 2 3 4 5 6
22. Якщо вживати заходів обережності, можна уникнути нещастя	1 2 3 4 5 6
23. Я докладаю зусиль, щоб захистити себе від нещастя	1 2 3 4 5 6
24. Загалом, життя – це лотерея	1 2 3 4 5 6
25. Світ прекрасний	1 2 3 4 5 6
26. Люди в більшості своїй добрі та готові прийти на допомогу	1 2 3 4 5 6
27. Я зазвичай обираю таку стратегію поведінки, яка принесе мені максимальний виграш	1 2 3 4 5 6
28. Я надто задоволений тим, яка я людина	1 2 3 4 5 6
29. Якщо трапляються нещастя, то зазвичай це тому, що люди не вжили необхідних заходів захисту	1 2 3 4 5 6
30. Якщо подивитися уважно, то побачиш, що світ сповнений добра	1 2 3 4 5 6
31. У мене є причини соромитися свого характеру	1 2 3 4 5 6
32. Я є більш вдалим, ніж більшість людей	1 2 3 4 5 6

Опрацювання та інтерпретація результатів

До кожної з 8 шкал відносять 4 твердження (ключ). Значення за кожною зі шкал визначається середнім арифметичним балом за відповідними твердженнями.

Для прямих тверджень це бали, відмічені респондентом, а для зворотних (помічених у ключі знаком «мінус») – реверсивні значення, тобто «1» відповідає «6», «2» – «5», «3» – «4», «4» – «3», «5» – «2», «6» – «1».

Ключ:

BW (прихильність світу): 5; 9; 25; 30.

BP (доброта людей): 2; 4; -12; 26.

J (справедливість світу): 1; 7; 14; 19

C (контрольованість світу): 11; 20; 22; 29

R (випадковість): -3; -6; -15; -24.

SW (цінність «Я»): -8; -18; 28; -31.

SC (самоконтроль): 13; 17; 23; 27

L (везіння, віра в себе): 10; 16; 21; 32.

За узагальненням результатів визначаються:

1. *Загальне ставлення до прихильності навколишнього світу* (обчислюється як середнє арифметичне між BW і BP [прихильність миру і доброта людей]).

2. *Загальне ставлення до осмисленості світу*, тобто контрольованості і справедливості подій (середнє арифметичне між показниками J (справедливість світу), C (контрольованість світу) і реверсивним R (випадковість)).

3. *Переконання щодо власної цінності*, здатності управління подіями і везіння (середнє арифметичне між SW (цінність «Я»), SC (самоконтроль) і L (везіння)).

Цей опитувальник дозволяє порівнювати базові переконання у різних груп людей, наприклад, які пережили різні види травматичного досвіду. Він може бути використаний також в індивідуальній роботі: якщо показники за будь-якою шкалою у людини значно занижені, то це потрібно врахувати при наданні психологічної підтримки. У нормі показники за всіма шкалами вище середини, тобто не менше 3,5 бала.

Дослідники вважають, що більш оптимістичне ставлення до світу, оточуючих людей і до себе самого сприяє більшій психічній стабільності й успішності в повсякденному житті.

Опитувальник А. Реана «Мотивація успіху та страх невдачі»

(Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М.

Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. Москва: Изд-во Института психотерапии, 2002. 490 с.)

Інструкція. На наведені нижче запитання необхідно відповісти «так» або «ні». Якщо ви вагаєтеся з відповіддю, то згадайте, що «так» мається на увазі як явне «так», тобто «скоріше так, ніж ні». Те саме стосується і відповіді «ні». Відповідати на питання потрібно достатньо швидко, довго не замислюючись. Відповідь, яка перша прийшла на думку, як правило, і є найбільш точною.

Текст опитувальника

1. Включаючись у роботу, сподіваюся на успіх.
2. У діяльності активний.
3. Схильний до прояву ініціативи.
4. Під час виконання відповідальних завдань прагну за можливості знайти причини відмови від них.
5. Часто вибираю крайнощі: або занижені легкі завдання, або нереально важкі.
6. У разі зустрічі з перешкодами, як правило, не відступаю, а шукаю способи їх подолання.
7. Щодо чергування успіхів і невдач, схильний до переоцінки своїх успіхів.
8. Продуктивність діяльності в основному залежить від моєї цілеспрямованості, а не від зовнішнього контролю.
9. Під час виконання достатньо важких завдань в умовах обмеженого часу результативність моєї діяльності погіршується.
10. Я схильний проявляти наполегливість у досягненні мети.
11. Я схильний планувати своє майбутнє на достатньо віддалену перспективу.
12. Якщо ризикую, то з розумом, а не відчайдушно.
13. Я не надто наполегливий у досягненні мети, особливо якщо відсутній зовнішній контроль.

14. Вважаю за краще ставити перед собою середні за складністю або злегка завищені, проте досяжні цілі.

15. У разі невдачі під час виконання завдання його привабливість для мене знижується.

16. Щодо чергування успіхів і невдач, я більше схильний до переоцінки своїх невдач.

17. Вважаю за краще планувати своє майбутнє лише на найближчий час.

18. Під час роботи в умовах обмеженого часу результативність діяльності у мене поліпшується, навіть якщо завдання достатньо важке.

19. У разі невдачі я, як правило, не відмовляюся від поставленої мети.

20. Якщо я сам вибрав для себе завдання, то у разі невдачі його привабливість тільки зростає.

Опрацювання результатів

1 бал отримують відповіді «так» на питання 1–3, 6, 8, 10–12, 14, 16, 18–20; відповіді «ні» на питання 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17.

Підраховується загальна кількість балів. Якщо досліджуванний набирає від 1 до 7 балів, то діагностується мотивація на невдачу (страх невдачі); 14 до 20 балів – мотивація на успіх (надія на успіх). Якщо кількість набраних балів у межах від 8 до 13, то необхідно вважати, що мотиваційний полюс не виражений. При цьому 8–9 балів ближче до страху невдачі, а 12–13 балів – до мотивації успіху.

Методика «Локус-контролю»

(Гринберг Дж. Управление стрессом. 7-е изд. СПб.: Питер, 2002.
496 с: ил. (Серия «Мастера психологии»)

Інструкція. Прочитайте наведений нижче список тверджень та оберіть у кожному пункті те твердження, яке ви вважаєте найправильнішим.

Текст опитувальника

1. А. Оцінки залежать від якості і кількості роботи, що виконав студент.
Б. Оцінки залежать від настрою та ставлення викладача.
2. А. Керівником стають у результаті наполегливої праці.
Б. Щоб стати керівником, треба опинитися в потрібному місці в потрібний час.
3. А. Якщо поталанить, можна зустріти свою другу половину.
Б. Свою другу половину можна знайти, якщо багато спілкуватися, відвідувати різні суспільні заходи.
4. А. Довголіття визначається спадковістю.
Б. Довголіття – це результат відсутності шкідливих звичок.
5. А. Зайва вага визначається кількістю жирових клітин, які дані нам від народження або придбані у перші роки життя.
Б. Зайва вага залежить від того, скільки ви їсте.
6. А. Люди, які регулярно займаються спортом, знаходять на це час.
Б. У деяких просто немає часу на фізичні вправи.
7. А. Виграш у покер – наслідок гарного розрахунку.
Б. Виграш у покер – просто везіння.
8. А. Зберегти шлюб можна, якщо докласти до цього зусиль.
Б. Якщо шлюб руйнується, то це відбувається через те, що ви обрали не того партнера.
9. А. Городяни мають змогу вплинути на владу.
Б. Людина ніяк не спроможна вплинути на владу.

10. А. Успіху в спорті можливо досягти, якщо вам від народження притаманна здатність до гарної координації рухів.

Б. Ті, хто має гарні результати в спорті, досягли цього за рахунок наполегливих тренувань.

11. А. Тим, у кого є близькі друзі, пощастило, що вони зустріли їх.

Б. Дружба потребує зусиль.

12. А. Ваше майбутнє залежить від тих, кого ви зустрічаєте на своєму шляху, та від удачі.

Б. Ваше майбутнє залежить тільки від вас.

13. А. Переважна більшість людей настільки впевнена у своїй правоті, що їх не можна переконати ніякими доказами.

Б. За допомогою логіки можливо переконати кого завгодно.

14. А. Люди самі вирішують, як їм жити.

Б. Більшою мірою ми практично не можемо впливати на своє майбутнє.

15. А. Ті, кому ви не подобаєтеся, просто не розуміють вас.

Б. Ви не можете подобатися всім, кому б хотілося.

16. А. Ви можете зробити своє життя щасливим.

Б. Щастя – це подарунок долі.

17. А. Ви оцінюєте реакцію людей на вас і робите висновки на основі результату.

Б. На вашу думку (позицію) легко вплинути.

18. А. Якщо б виборці вивчали програми депутатів, то могли б вибрати найгіднішого.

Б. Політика та політики – корупція в чистому вигляді.

19. А. Батьки, вчителі та керівники значно впливають на відчуття щастя та задоволеності собою.

Б. Ваше щастя залежить від вас.

20. А. Якби людей турбувала забрудненість повітря, то вони б могли докласти певних зусиль для покращання екологічної ситуації.

Б. Забрудненість повітря – невідворотний наслідок технічного прогресу.

Обробка та інтерпретація результатів

Ви щойно заповнили тест, що визначає локус контролю. Локус контролю – це той обсяг особистісного контролю над подіями нашого життя, яким, на вашу думку, ви володієте. Люди з зовнішнім локусом контролю впевнені, що можуть контролювати своє життя. Щоб визначити свій локус контролю, поставте собі 1 бал за кожну з наступних відповідей і додайте отримані цифри.

Пункт	Відповідь	Пункт	Відповідь
1.	А	11.	Б
2.	А	12.	Б
3.	Б	13.	Б
4.	Б	14.	А
5.	Б	15.	Б
6.	А	16.	А
7.	А	17.	А
8.	А	18.	А
9.	А	19.	Б
10.	Б	20.	А

Якщо ваш результат перевищує 10 балів, то ваш локус контролю внутрішній. Якщо результат нижчий за 11 – зовнішній.

Результати більшості людей сягають 10 балів.

Методика діагностики оцінки самоконтролю в спілкуванні (М. Снайдер)

(Ложкин Г. В., Повякель Н. И. Практическая психология конфликта: учеб. пособие. Киев: МАУП, 2000. С. 206–209)

Інструкція для учасників опитування. Уважно прочитайте десять речень, які описують реакції на деякі ситуації. Кожне з них ви повинні оцінити як правильне чи неправильне залежно від своєї реакції. Якщо речення здається вам правильним чи переважно правильним, поставте поруч з його порядковим номером букву «П», якщо неправильним чи переважно неправильним – букву «Н».

Текст опитувальника

1. Мистецтво наслідувати інших здається мені складним.
2. Я, мабуть, міг би клеїти дурня, щоб привернути до себе увагу чи потішити оточуючих.
3. Я міг би стати непоганим актором.
4. Іншим людям іноді здається, що я відчуваю щось глибше, ніж це є насправді.
5. У компанії я рідко опиняюся у центрі уваги.
6. У різних ситуаціях, спілкуючись з різними людьми, я поводжу себе по-різному.
7. Я можу наполягати лише на тому, в чому глибоко переконаний.
8. Щоб мати успіх у справах і стосунках з людьми, я намагаюсь бути таким, яким мене воліють бачити.
9. Я можу бути доброзичливим із людьми, яких я не терплю.
10. Я не завжди такий, яким здаюсь.

Опрацювання результатів

Люди з високим комунікативним контролем, за М. Снайдером, постійно за собою слідкують, добре знають, де і як себе поводити, керують виявленням своїх емоцій. Проте одночасно з цим у них утруднена спонтанність самовиявлення, вони не люблять не прогнозованих ситуацій. Їхня позиція «Я такий, яким є саме тепер».

Люди з низьким комунікативним контролем більше безпосередні і відкриті, вони мають стійкіше «Я», мало схильні до змін у різноманітних ситуаціях.

Підрахунок балів. По одному балу нараховується за відповідь на питання 1, 5 і 7 і за відповідь «П» на всі інші. Підрахуйте суму балів. Якщо ви відверто відповідали на запитання, то про вас можна зазначити таке:

0–3 бали – ви людина з низьким комунікативним контролем. Ваша поведінка стійка і ви не вважаєте потрібним змінюватися залежно від ситуацій. Ви здатні до щирого самовираження у спілкуванні. Деякі вважають вас «незручним» у спілкуванні саме через вашу прямолінійність.

4–6 балів – у вас середній комунікативний контроль. Ви щирі, але не стримані у своїх емоційних проявах, проте зважаєте у своїй поведінці на думку оточуючих вас людей.

7–10 балів – у вас високий комунікативний контроль. Ви легко входите у будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміни ситуації, добре відчуваєте і навіть можете передбачити враження, яке справляєте на оточуючих.

Опитувальник «Орієнтація стилю діяльності менеджера або працівника організації на формування команди»

(Р. Блейк – Дж. Мутон)

(Технологія психологічної підготовки персоналу освітніх організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін:
навчальний посібник / за наук. ред. Л. М. Карамушки. Київ:
Наук. світ, 2008. 230 с.)

Інструкція. Вам пропонуються твердження, що стосуються різних аспектів поведінки керівника. Проаналізуйте, будь ласка, наскільки ці твердження справедливі для вас і позначте знаком «+» відповідний стовпчик.

№ з/п	Твердження	Завжди	Часто	Іноді	Рідко	Ніколи
1.	Я дію як представник свого колективу					
2.	Я надаю членам колективу повну свободу при виконанні роботи					
3.	Я заохочую застосування одностипних засобів роботи					
4.	Я дозволяю підлеглим виконувати завдання на їх розсуд					
5.	Я спонукаю членів колективу до більшої інтенсивності в роботі					
6.	Я надаю підлеглим можливість виконувати роботу так, як вони вважають найбільш доцільним					
7.	Я підтримую високий темп роботи					
8.	Я намагаюсь спрямувати зусилля людей на виконання виробничих завдань					
9.	Я вирішую конфлікти, що виникають у колективі					
10.	Я неохоче надаю підлеглим свободу дій					
11.	Я вирішую сам, що і як має бути зроблено					
12.	Я приділяю основну увагу показникам виробничої діяльності					

13.	Я розподіляю доручення між підлеглими, враховуючи виробничу необхідність					
14.	Я сприяю різним змінам у виробничому колективі					
15.	Я ретельно планую роботу свого колективу					
16.	Я не пояснюю підлеглим свої дії та рішення					
17.	Я прагну переконати підлеглих, що мої дії та наміри для їх користі					
18.	Я надаю підлеглим можливість встановлювати свій режим роботи					

Опрацювання та інтерпретація результатів

1. Викреслити всі позначки у стовпчику «Іноді».
2. Біля зазначених тверджень поставити «одиниці» там, де є відповіді «Завжди», «Часто», «Рідко» та «Ніколи».
3. Відповіді на питання «Завжди» або «Часто» (№ 2, 4, 6, 8, 14, 18), «Рідко» або «Ніколи» (№ 5, 10, 16) підсумувати й суму відмітити на шкалі «Орієнтація на персонал» управлінської решітки.
4. Підрахувати решту «одиниць» і суму позначити на шкалі «Орієнтація на завдання».
5. Визначити на управлінській решітці точку координат стилю діяльності менеджера.

Управлінська решітка

<i>Орієнтація на персонал</i>	9	1.9								9.9
	8									
	7									
	6									
	5					5.5				
	4									
	3									
	2									
	1	1.1								9.1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
	<i>Орієнтація на завдання</i>									

Під час *інтерпретації* отриманого результату можна орієнтуватися на такі характеристики стилю діяльності менеджера, запропоновані авторами методики.

Точка 1.1 – «*Страх перед бідністю*». З боку керівництва докладаються зусилля, спрямовані на забезпечення мінімальної якості роботи, яка дає можливість уникнути звільнення.

Точка 9.1 – «*Авторитет – підкорення*». Відповідає такому стилю, при якому виробничий результат – усе, а людина – в кращому разі – виконавець. Моральна атмосфера, пануюча в колективі, такого керівника не хвилює.

Точка 1.9 – «*Будинок відпочинку*». Керівник в основу своєї діяльності покладає людські стосунки, створює «сімейну» атмосферу в колективі, але мало піклується про виконання виробничих завдань.

Точка 5.5 – «*Організація*». Керівник знаходить баланс виробничої ефективності й морального клімату в колективі.

Точка 9.9 – «*Команда*». Відповідає такому стилю керівництва, при якому менеджер прагне так побудувати роботу, щоб співробітники бачили в ній можливість самореалізації і підтвердження власної значущості.

Тест RSK для виявлення схильності до ризику**(за Г. Шубертом)**

(Лозниця В. С. Психологія менеджменту: навч. посіб. Київ:

ТОВ «УВПК «УксОб», 2003. С. 479–483)

Мета: визначення схильності до ризику під час змін в організації.

Інструкція. Вам пропонується відповісти на 25 запитань. Відповіді можуть бути п'яти видів.

Прочитавши уважно запитання, дайте на нього відповідь, поставивши знак «+» в ту колонку, яка відповідає вашій відповіді.

№ з/п	Запитання	Ні	Скоріше ні, ніж так	Важко сказати (важливо)	Скоріше так, ніж ні	Так
1.	Чи перевищили б ви встановлену швидкість, щоб якнайшвидше надати медичну допомогу тяжкохворій людині					
2.	Чи погодилися б ви заради високого заробітку взяти участь у небезпечній і тривалій експедиції					
3.	Чи стали б ви на шляху небезпечного утікача					
4.	Чи могли б ви їхати на підніжці товарного вагона на швидкості 100 км/год					
5.	Чи ризикнули б ви на наступний день після безсонної ночі взятися за відповідну роботу					
6.	Чи стали б ви першим переходити вбрід дуже холодну річку					

7.	Чи позичили б ви другові велику суму грошей, не маючи цілковитої впевненості, що він зможе вам повернути ці гроші					
8.	Чи увійшли б ви разом із приборкувачем у клітку з левами при запевненні, що це небезпечно					
9.	Чи змогли б ви під керівництвом інших влізти на високу фабричну трубу					
10.	Чи змогли б ви без попереднього тренування керувати вітрильним човном					
11.	Чи ризикнули б ви схопити за вуздечку коня на ходу					
12.	Чи ризикнули б ви після 10 склянок пива поїхати на велосипеді					
13.	Чи змогли б ви здійснити стрибок з парашутом					
14.	Чи змогли б ви у разі необхідності проїхати без квитка на потязі далекого спрямування					
15.	Чи змогли б ви здійснити автоподорож, якщо б за кермом сидів ваш знайомий, який нещодавно був у важкій дорожній пригоді					
16.	Чи змогли б ви з 10-метрової висоти зіскочити на тент пожежної команди					

17.	Чи змогли б ви, щоб позбутися затяжної хвороби з ліжковим режимом, відважитись на операцію, яка небезпечна для життя					
18.	Чи змогли б ви зіскочити з підніжки товарного вагона, який рухається зі швидкістю 50 км/год					
19.	Чи змогли б ви у винятковій ситуації разом із сімома іншими людьми піднятися на ліфті, який розрахований на шість осіб					
20.	Чи змогли б ви за велику винагороду перейти із зав'язаними очима поживлене вуличне перехрестя					
21.	Чи взялися б ви за небезпечну для життя роботу, якщо б за неї добре платили					
22.	Чи змогли б ви за вказівкою вашого керівника взятися за високовольтний дріт, якщо б він вас запевнив, що дріт знеструмлений					
23.	Чи ризикнули б ви після важкого перенавантаження вираховувати відсотки					
24.	Чи змогли б ви після деяких попередніх пояснень керувати гелікоптером					
25.	Чи змогли б ви, маючи квитки, але без грошей і продуктів, здійснити далеку поїздку на потязі					

Обробка й інтерпретація результатів

Відповідь «Ні» – 0 балів.

Відповідь «Швидше ні, ніж так» – 1 бал.

Відповідь «Важко сказати (можливо)» – 2 бали.

Відповідь «Швидше так, ніж ні» – 3 бали.

Відповідь «Так» – 4 бали.

Загальна оцінка тенденцій схильності до ризику здійснюється на основі всієї суми балів за схемою «чим більше балів, тим вища ризикованість».

Але для кращої диференціації схильності до ризику ми ввели шкалу оцінки ризикованості за результатами відповідей:

0–25 – неризикований;

26–75 – «ситуативно» ризикований;

76–100 – «надситуативно» ризикований.

**Методика діагностики стратегій розв'язання
конфліктних ситуацій**

Д. Джонсона і Ф. Джонсона

(Дзюба Т. М. Комплекс методик для діагностики психологічної
готовності керівника школи до взаємодії в умовах конфлікту /

Т. М. Дзюба; за наук. ред. Л. М. Карамушки.

Полтава: ПОІППО, 2005. 64 с.)

Інструкція. Уважно прочитайте вислови та прислів'я і, користуючись наведеною нижче шкалою, визначте, наскільки кожне з них відповідає вашим діям під час конфліктів:

- 5 – відповідає в усіх випадках;
- 4 – відповідає у більшості випадків;
- 3 – деколи відповідає;
- 2 – відповідає, але дуже рідко;
- 1 – ніколи не відповідає.

Текст опитувальника

Вислови та прислів'я	Бали
1. Від суперечки легше утриматися, ніж потім здихатися її	1 2 3 4 5
2. Якщо ви не можете примусити людину думати так, як ви робите, то примусьте її робити так, як ви думаєте	1 2 3 4 5
3. Теплі слова розтоплюють холодні серця	1 2 3 4 5
4. Послуга за послугу	1 2 3 4 5
5. Давай приходь і подумаємо разом	1 2 3 4 5
6. Під час суперечки заслуговує похвали той, хто перший заговкне	1 2 3 4 5
7. Чия сила, того і правда	1 2 3 4 5
8. Солодкі слова роблять солодким рух уперед	1 2 3 4 5
9. Краще синиця у жмені, аніж журавель у небі	1 2 3 4 5
10. Істина знаходиться в знаннях	1 2 3 4 5
11. Той, хто б'ється і тікає, доживає до нової битви	1 2 3 4 5
12. Той перемагає блискуче, хто примушує своїх ворогів тікати врозтіч	1 2 3 4 5

13. Убий ворога своєю надмірною добротою	1 2 3 4 5
14. Чесний обмін думками не приведе до суперечки	1 2 3 4 5
15. Ніхто не може претендувати на істину в останній інстанції, але кожен може зробити свій внесок у неї	1 2 3 4 5
16. Тримайся подалі від тих, хто не погоджується з тобою	1 2 3 4 5
17. Тільки той, хто вірить у перемогу, перемагає у полі битви	1 2 3 4 5
18. Добре слово мало коштує та дорого цінується	1 2 3 4 5
19. Зуб за зуб – це чесна гра	1 2 3 4 5
20. Тільки той, хто готовий відмовитися від власного права на істину в останній інстанції, збагатиться від істин, які знають інші	1 2 3 4 5
21. Уникайте сварливих людей – вони зроблять ваше життя нещасним	1 2 3 4 5
22. Людина, яка не тікає сама, змушує тікати інших	1 2 3 4 5
23. М'які слова забезпечують гармонію	1 2 3 4 5
24. Хочеш мати хорошого друга – зроби йому щось приємне	1 2 3 4 5
25. Відкрито говори про свої конфлікти і йди їм назустріч – тільки це приведе до їх найкращого вирішення	1 2 3 4 5
26. Найкращий спосіб улагодження конфліктів – уникати їх зовсім	1 2 3 4 5
27. Займаю тверду, рішучу позицію (не можу інакше)	1 2 3 4 5
28. Лагідність перемагає гнів	1 2 3 4 5
29. Краще щось, ніж нічого з того, що ти хочеш	1 2 3 4 5
30. Щирість, чесність і довір'я гори звернуть	1 2 3 4 5
31. Немає нічого важливішого, ніж те, за що тобі треба боротися	1 2 3 4 5
32. У світі завжди існують переможці і переможені	1 2 3 4 5
33. Вони на тебе з каменем, а ти до них з прихильністю	1 2 3 4 5
34. Якщо двоє йдуть на компроміс, то справедливе рішення гарантоване	1 2 3 4 5
35. Правди можна добитися, воюючи й воюючи	1 2 3 4 5

Опрацювання та інтерпретація результатів

Опитувальник Д. Джонсона і Ф. Джонсона базується на класифікації Р. Блейка і Д. Мутона і створений для діагностики стилю поведінки особистості під час конфлікту і з урахуванням двох умов: важливості досягнення мети (орієнтація на власні інтереси) та підтримання хороших стосунків з опонентами (орієнтація на задоволення інтересів протилежної сторони (рис. 1).

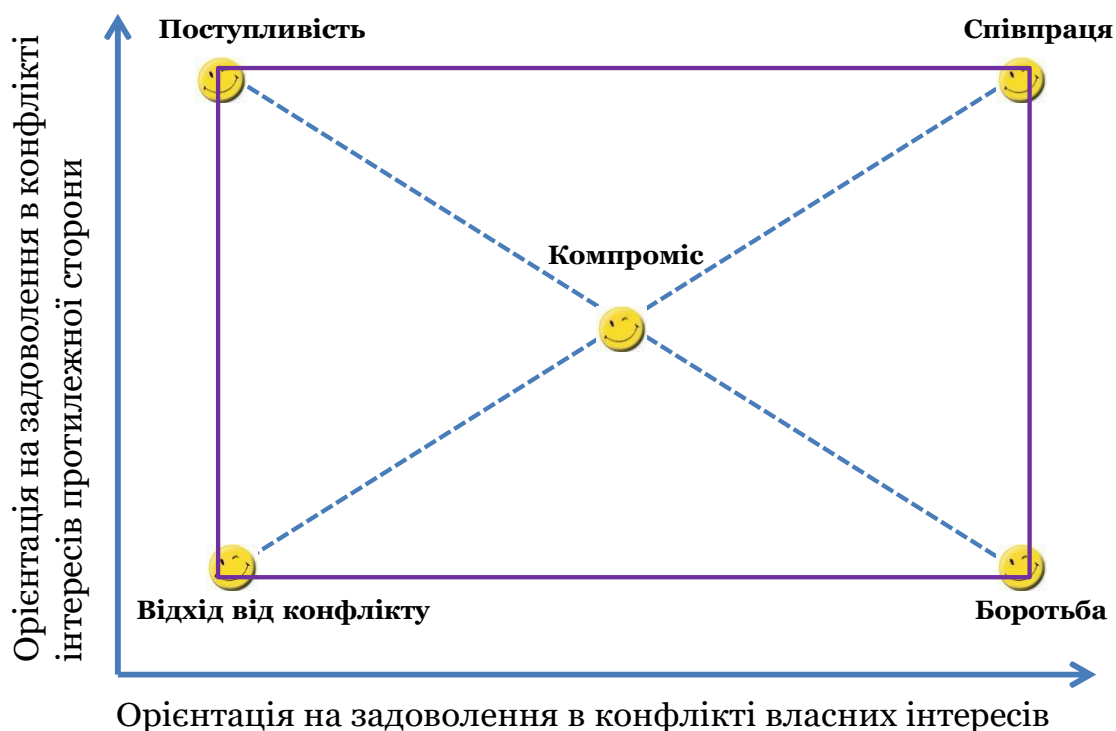


Рис. 1. Стили поведінки в конфліктній ситуації

Ключ до опитувальника

Втеча, відхід від конфлікту	Примус, боротьба	Згладжу- вання, пос- тупливість	Компроміс	Колаборація, співпраця
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35

Чим більшою є загальна сума балів за певною стратегією вирішення конфлікту, тим частіше ви схильні застосовувати цю стратегію. Чим менша загальна сума, тим рідше ви користуєтесь нею.

1. «Черепаха» (втеча, відхід від конфлікту). Черепахи втікають і ховаються у свій панцир, щоб обминати конфлікти. Вони відмовляються від власних цілей та стосунків. Вони тримаються далі як від спірних питань, через які виникає конфлікт, так і від людей, до яких він причетний. Вони почувають себе безпомічними. Вони вважають, що намагатися вирішувати конфлікт – справа повністю безнадійна. Вони переконані, що легше втекти (фізично та психологічно) від конфлікту, ніж зіткнутися з ним.

2. «Акула» (примус, боротьба). Акули намагаються перемагати опонентів тим, що силоміць примушують їх приймати потрібне їм рішення конфлікту. Для них найважливішими є власні цілі, а стосунки з людиною мають досить мале значення. Вони будь-якою ціною готові добиватися своїх цілей. Потреби інших людей їх не турбують. Їх мало хвилює те, чи вони комусь подобаються, чи проявляє хтось до них прихильність. Акули переконані, що конфлікти вирішуються тоді, коли один перемагає другого, який програє. Вони хочуть бути переможцями. Перемога, на їх думку, дає людям почуття гордості та успіху. Поразка викликає почуття безсилля, неадекватності і невдачі. Вони намагаються здобути перемогу, приголомшуючи суперників, нападаючи раптово, а також залякуючи або загрожуючи їм з позиції сили.

3. «Плюшевий ведмедик» (згладжування, поступливість). Для ведмедиків – стосунки найважливіші, а власні сили не мають великого значення. Ведмедики хочуть подобатися, хочуть, щоб їх любили і цінували. Вони вважають, що краще уникнути конфлікту заради гармонії, і впевнені, що конфлікти не можна обговорювати без шкоди для стосунків. Вони бояться завдати болю, образити, псувати стосунки під час конфлікту. Щоб зберегти стосунки, вони готові пожертвувати особистими цілями. Плюшеві ведмедики немов би кажуть: «Я жертвую власними цілями, роби все, що ти хочеш, аби тільки я тобі подобався». Плюшеві ведмедики намагаються згладити конфлікт, побоюючись зіпсувати стосунки.

4. **«Лисиця» (компроміс).** Лисиці невибагливі як у своїх цілях, так і в стосунках з іншими людьми. Лисиці шукають компромісу. Вони жертвують частиною своїх домагань під час конфлікту і переконують іншу особу поступитися теж якоюсь часткою своїх цілей. Вони шукають такого рішення конфлікту, коли б обидві сторони мали якусь вигоду – «золоту середину», між двома крайніми позиціями. Вони готові жертвувати заради досягнення згоди для спільного добра як частиною своїх домагань, так і стосунків.

5. **«Сова» (колаборація, співпраця).** Сиви досить високо цінують власні цілі і стосунки. Вони розглядають конфлікти як проблему, яку треба вирішувати, і шукають таке рішення, яке б задовольнило як їхні власні цілі, так і цілі супротивної сторони в конфлікті. Сиви сприймають конфлікти як засіб поліпшення стосунків шляхом послаблення напруження між двома людьми. Вони намагаються розпочати дискусію, яка розцінила б конфлікт як проблему. Шукаючи рішення, які б задовольнили як їх самих, так і іншу особу, сиви підтримують стосунки. Сиви не заспокоюються доти, доки не знайдуть рішення, яке б задовольнило і власні, і чужі цілі. Вони також не заспокоюються, доки напруженість не спаде і негативні емоції не будуть повністю зняті.

Матриця Ейзенхауера

(Угрин О. Г. Психологія управління: практ. посібник.
Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с.)

За допомогою цієї матриці 34-й президент США Дуайт Ейзенхауер мав намір довести, що не все, що ми робимо, варто нашого часу. Це одна з найпопулярніших технік тайм-менеджменту: проблема не в тому, що ви мало або погано працюєте, а в тому, що неправильно розставляєте пріоритети.

Матриця Ейзенхауера дає змогу визначити пріоритетність завдання. Сенс її зводиться до того, щоб кожне завдання, яке належить виконати, треба визначити в одну з чотирьох таких груп (рис. 2):

а) важливі і термінові (*які потрібно виконати негайно, прагнути за можливості не допускати появи таких завдань або звести їх до мінімуму*). До них належать завдання, які: потрібно зробити негайно, щоб уникнути незворотних процесів; вплинуть на здоров'я; відкинуть тебе назад у досягненні мети тощо;

б) не важливі термінові (*основні завдання, які допомагають у досягненні мети, на них треба сконцентруватись*). У цій групі мають бути зосереджені завдання, які наближають до мети, – найкорисніші завдання;

в) неважливі та термінові (*найнебезпечніші та зайві завдання за можливості намагатися передбачати їх*). Виконання цих завдань зовсім не наблизить вас до досягнення мети. До них належать завдання, які помилково можна назвати завданнями групи а). Не все, що треба зробити терміново, – є важливим. Думайте про мету;

г) неважливі і нетермінові (*можна не виконувати або передоручити*). До них належать завдання, виконання яких взагалі не дасть ніякого результату, але вони часто є цікавими і приємними. Ці завдання потрібно викреслювати із списку або виділяти для них час за залишковим принципом.



Рис. 2. Матриця Ейзенхауєра

Спробуйте створювати таку таблицю для визначення пріоритетів щодня. Ідеально, якщо квадрат «Важливо і терміново» буде у вас порожнім: а це цілком реально, якщо ви частіше будете займатися справами квадрата «Важливо, але не терміново».

Також для визначення пріоритетності завдання варто враховувати принцип Парето. Згідно з Вільфредом Парето результати праці завжди розподілені за принципом 20 на 80. Тобто, 80 % свого часу витрачаємо на непотрібні й малоефективні справи, і всього 20 % часу приділяємо тому, що дійсно нам важливо й потрібно. Але саме ці 20 % наших зусиль приносять 80 % максимальних результатів. Саме для ефективного використання часу наводимо формулу робочого часу.

$$\text{Формула часу роботи} = \text{Ціль } X (\text{спосіб роботи} + \text{енергія}) - \text{перешкоди}$$

Відтак час роботи залежить від: цілі роботи (повинна бути якісною метою), а також способу роботи (структура й склад конкретної діяльності, включаючи її зовнішні та внутрішні компоненти), енергії, затраченої на діяльність (будь-які зусилля і засоби – як об'єктивні, так і суб'єктивні, що дають змогу ефективно реалізувати обраний спосіб роботи) і відсутність перешкод (внутрішніх

чи зовнішніх перешкод, які роблять неможливим виконання роботи і досягнення мети). Водночас математична формула закону часу виправдана. Функція «Додавання» способу роботи та енергетичні затрати відображає цілісність, єдність. Так, з одного боку, без достатньої енергії робота взагалі неможлива, а з іншого – технічне виконання роботи дає можливість економити енергію. «Множення» на ціль увиразнює важливість ролі мотивації і чіткого «образу цілі» для оптимізації часу роботи. Також якщо не-має бажання усвідомити часові аспекти будь-якої діяльності, то модернізація всіх інших компонентів буде малоефективною. «Віднімання» перешкод означає, за можливості, максимальне усунення будь-яких неефективних витрат часу.

Методика дослідження «емоційного вигорання»

(К. Маслач, С. Джексон)

(Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти: навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів та слухачів ін-тів післядипломної освіти / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, Т. В. Зайчикової. Київ: Міленіум, 2004. 264 с.)

Інструкція. Вам пропонується 22 твердження щодо почуттів і переживань, пов'язаних з роботою. Прочитайте уважно кожне твердження і вирішіть, чи відчуваєте ви себе так само щодо вашої роботи. Якщо у вас не було такого почуття, у листку відповідей позначте 0 – ніколи. Якщо у вас було таке почуття, вкажіть, як часто ви його переживали. Для цього закресліть або обведіть бал, що відповідає частоті переживань певного почуття.

1. Я відчуваю емоційно спустошеним. **0, 1, 2, 3, 4, 5, 6.**
2. До кінця робочого дня я відчуваюся як «вичавлений лимон». **0, 1, 2, 3, 4, 5, 6.**
3. Я відчуваюся втомленим, коли встаю ранком і мушу йти на роботу. **0, 1, 2, 3, 4, 5, 6.**
4. Я добре розумію, що відчувають мої підлеглі і колеги, і використовую це в інтересах справи. **0, 1, 2, 3, 4, 5, 6.**
5. Я добре розумію, що спілкуюся з деякими підлеглими, як з предметами (без тепла і приязні до них). **0, 1, 2, 3, 4, 5, 6.**
6. Я відчуває себе енергійним і емоційно натхненим. **0, 1, 2, 3, 4, 5, 6.**
7. Я вмію знаходити правильні рішення у конфліктних ситуаціях. **0, 1, 2, 3, 4, 5, 6.**
8. Я відчуваю пригніченість і апатію. **0, 1, 2, 3, 4, 5, 6.**
9. Я можу позитивно впливати на продуктивність роботи моїх підлеглих і колег. **0, 1, 2, 3, 4, 5, 6.**
10. Останнім часом я став більш черствим (нечутливим) стосовно тих, з ким працюю. **0, 1, 2, 3, 4, 5, 6.**

11. Як правило, ті, з ким мені доводиться працювати, малоцікаві люди, які скоріше втомлюють, ніж радують мене. **0, 1, 2, 3, 4, 5, 6.**
12. У мене багато планів на майбутнє, і я вірю в їх здійснення. **0, 1, 2, 3, 4, 5, 6.**
13. У мене все більше життєвих розчарувань. **0, 1, 2, 3, 4, 5, 6.**
14. Я відчуваю байдужість і втрату інтересу багато до чого, що радувало мене раніше. **0, 1, 2, 3, 4, 5, 6.**
15. Буває, що мені дійсно байдуже те, що відбувається з деякими моїми підлеглими і колегами. **0, 1, 2, 3, 4, 5, 6.**
16. Мені хочеться усамітнитись і відпочити від усього і всіх. **0, 1, 2, 3, 4, 5, 6.**
17. Я легко можу створити атмосферу доброзичливості і співпраці в колективі. **0, 1, 2, 3, 4, 5, 6.**
18. Я легко спілкуюся з людьми незалежно від їх статусу і характеру. **0, 1, 2, 3, 4, 5, 6.**
19. Я багато встигаю зробити. **0, 1, 2, 3, 4, 5, 6.**
20. Я відчуваю себе на межі можливостей. **0, 1, 2, 3, 4, 5, 6.**
21. Я багато ще можу досягти у своєму житті. **0, 1, 2, 3, 4, 5, 6.**
22. Буває, що підлеглі і колеги перекладають на мене тягар своїх проблем і обов'язків. **0, 1, 2, 3, 4, 5, 6.**

Опрацювання результатів

Емоційне виснаження: 1, 2, 3, 6*, 8, 13, 14, 16, 20.

Деперсоналізація: 5, 9, 11, 15, 22.

Редукція професійних досягнень: 4*, 7*, 9*, 12*, 17*, 18*, 19*, 21*.

Примітка: * – береться обернений бал.

Інтерпретація даних

Згідно з моделлю американських дослідників К. Масlach і С. Джексон «вигорання» тлумачиться як синдром емоційного виснаження, деперсоналізації і редукції особистісних досягнень.

Емоційне виснаження розглядається як основна складова «професійного вигорання» та характеризується заниженим емоційним фоном, байдужістю або емоційним перенасиченням.

Деперсоналізація проявляється у деформації стосунків з іншими людьми. В одних випадках це може бути зростання залежності від інших людей, у інших – зростання негативізму, цинічності установок і почуттів стосовно оточуючих.

Редукція особистих досягнень полягає або в тенденції до негативного оцінювання себе, своїх професійних досягнень та успіхів, негативізмі щодо службової гідності і можливостей, або у нівелюванні особистої гідності, обмеженні своїх можливостей, обов'язків щодо інших.

Рівень «професійного вигорання» визначається за таблицею рівнів вигорання.

Таблиця рівнів вигорання

Субшкала	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Емоційне виснаження	0–18	19–36	37 і більше
Деперсоналізація	0–10	11–20	21 і більше
Редукція особистих досягнень	33 і більше	32–17	16–0

Техніка «SMART» (визначення критеріїв задач)

SMART – це аббревіатура, утворена першими буквами англійських слів, компоненти якої є критеріями постановки завдань. Якщо невідомо, з якої сторони підійти до рішення проблеми, то можна за моделлю SMART перевірити свою ціль, «просмартувати». У практиці управління існують так звані SMART-критерії, яким повинні відповідати цілі.

Вперше ця аббревіатура згадується у листопаді 1981 р. XX ст. у публікації Джорджа Дорана (англ. *George T. Doran*) «There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives» у журналі *Management Review* і утворена вона зі слів ***specific, measurable, assignable, realistic, time-related*** – конкретна, вимірювана, має виконавця, реалістична, обмежена в часі. Вважається, що відповідність завдань наведеним критеріям значно збільшує ймовірність їх виконання та досягнення загальної мети.

Критерій SMART часто асоціюють з концепцією Пітера Друкера – управління за цілями.

Пол Майєр (англ. *Paul J. Meyer*) описує характеристики цілей SMART у книзі *Attitude is Everything*.

Specific (специфічні) – тобто ясно, чітко і звичною мовою описувати те, що повинно статися; завдання мають бути зрозумілі усім учасникам процесу.

Measurable (вимірювані) – має бути критерій, за яким ви можете оцінити, чи було виконано завдання. Рекомендується виділити не лише кінцеві, але і проміжні критерії досягнення результату, щоб розуміти, на якому саме етапі виникли проблеми.

Achievable (досяжні) – тобто співвідноситися з реально існуючими речами і подіями (тобто завдання і терміни їх реалізації повинні ставитися з точки зору зовнішніх і внутрішніх ресурсів компанії).

Relevant (реалістичні, доцільні) – належати до того, що можна зробити у реальному світі, в актуальній ситуації; завдання повинні співвідноситися із загальними завданнями і стратегічними цілями компанії.

Time bound (визначені в часі) – мати чіткі часові рамки реалізації з урахуванням досягнення як остаточного, так і проміжного результатів.

Конкретність

Першим критерієм є необхідність мати конкретну, специфічну мету замість абстрактної. Це означає, що ціль має бути зрозумілою та однозначною. Для того щоб мета стала специфічною, має бути означене, що точно очікується, чому це важливо, кого це стосується, де це буде відбуватися і які атрибути є важливими.

Специфічна мета зазвичай має відповідати на п'ять запитань:

- Що саме я хочу зробити, чого досягти?
- Навіщо, з якої причини, для яких майбутніх вигод і переваг я це робитиму?
- Хто ще буде задіяний, кого ще це стосується?
- Де, в якому місці відбуватиметься виконання завдання?
- Які є вимоги та обмеження?

Вимірюваність

Другий критерій наголошує на необхідності мати вимірювані показники для визначення прогресу досягнення мети. Ідея в тому, що якщо прогрес у досягненні мети не можна виміряти, то неможливо знати, чи є рух в напрямі успішного завершення.

Вимірювана мета зазвичай відповідає на такі запитання, як:

- Скільки вже зроблено?
- Як можна дізнатися, чи завдання виконано?

Наявність виконавця

Третій критерій передбачає, що ця мета може бути досягнута одним конкретним виконавцем, такий виконавець знайдений і закріплений за цією метою, а також несе одноосібну відповідальність за її досягнення.

Наявність виконавця передбачає однозначні відповіді на такі запитання, як:

- Чи є виконавець, який буде досягати цієї мети?
- Чи розуміє виконавець усі критерії мети?
- Чи згоден виконавець нести відповідальність за досягнення мети?

Реалістичність

Четвертий критерій наголошує на важливості реалістичності мети. Коли ви створюєте мету, ви маєте зважити на наявність необхідних ресурсів, часу, грошей, компетенцій.

Досяжна мета зазвичай відповідає на питання:

- Як може бути досягнуто мети?
- Які кроки потрібно для цього зробити?
- Скільки знадобиться ресурсів, часу, грошей, експертних знань?

Обмеженість у часі

П'ятий критерій наголошує на важливості завдання кінцевої дати виконання. Наявність кінцевої дати допомагає сфокусувати зусилля на досягненні мети у визначений строк чи раніше. Цей критерій призначений для запобігання кризи та панічного надолужування втраченого часу.

Обмежена в часі мета зазвичай відповідає на такі запитання:

- Коли?
- Чого можна досягти за півроку?
- Чого можна досягти за місяць?
- Чого можна досягти за сьогодні?

Інструкція. Пропонується заповнити таблицю.

Покрокова система

Бачення Чого конкретно хочете досягти? Яку користь це принесе?	
Ідентичність Ким ви хочете стати? Як ви станете поводитися, коли досягнете мети?	
Цінності Чому це важливо? Що цим можете змінити? Чим це буде відрізнятися від того, що маєте зараз?	
Можливості / Здатності Як ви цього досягнете? Які маєте ресурси для досягнення запланованого? Де можете це реалізувати?	
Дія / Поведінка Які заходи необхідно вжити? Які кроки треба зробити?	
Навколишні умови Коли ви це зробите? Хто вам буде допомагати? Коли мають з'явитися перші перемоги на шляху до мети?	

Проаналізувати власні відповіді, зробити висновки.

Модель SWOT

SWOT – це метод стратегічного планування, що полягає у виявленні факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації та розділенні їх на чотири категорії (аббревіатура, утворена першими буквами англійських слів): **S**trengths (сильні сторони), **W**eaknesses (слабкі сторони), **O**pportunities (можливості), **T**hreats (загрози, ризики).

Акронім SWOT вперше ввів 1963 р. у Гарвардському університеті на конференції з проблем бізнес-політики професор Кеннет Ендрюс. Спочатку SWOT-аналіз був заснований на зображенні та структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції.

1965 р., наприклад, чотири професори Гарвардського університету – Edmund P. Learned, C. Roland Christensen, Kenneth R. Andrews, William D. Guth запропонували технологію використання SWOT-моделі для розробки стратегії поведінки фірми. Була запропонована схема LCAG (за початковими буквами прізвищ авторів), яка заснована на послідовності кроків, що приводять до вибору стратегії.

З появою SWOT-моделі аналітики отримали інструмент для своєї інтелектуальної роботи. Відому, але розрізнену й безсистемну інформацію про стан справ у фірмі й конкурентне оточення SWOT-аналіз дозволив сформулювати аналітикам у вигляді логічно погодженої схеми взаємодії впливів, слабкостей, можливостей і погроз.

1982 професор Хайнц Вайхрих опублікував роботу, у якій запропонував новий вид SWOT-моделі. Свою SWOT-модель він назвав як TOWS-матрицю й розглядав її як концептуальну основу систематичного аналізу, що полегшує зіставлення зовнішніх загроз і можливостей із внутрішніми слабкостями й чинностями організації. Учений запропонував будувати стратегії поводження фірми на основі систематичного зіставлення заздалегідь створених списків зовнішніх факторів із внутрішніми чинниками й слабкостями. Він також указав на необхідність побудови SWOT-матриць з певною періодичністю. Це повинно було дозволити відслідковувати зміни конкурентного середовища під час побудови стратегій.

Інструкція. Пропонується передивитися представлену модель SWOT і заповнити чотири квадранти таблиці.

SWOT-МАТРИЦЯ	СИЛЬНІ СТОРОНИ S Перелік сильних сторін	СЛАБКІ СТОРОНИ W Перелік слабких сторін
МОЖЛИВОСТІ O Перелік можливостей	S-O Використайте сильні сторони, щоб скористатися перевагами можливостей	W-O Подолайте слабкі сторони, використовуючи переваги можливостей
ЗАГРОЗИ T Перелік загроз	S-T Використовуйте сильні сторони, щоб уникнути / знешкодити вплив загроз	W-T Ризик: необхідний сценарій для зменшення чутливості впливу загроз і мінімізації слабких сторін

Проаналізувати власні відповіді.

Далі потрібно подумати над тим, як трансформувати власні «мінуси». Якщо якась слабка сторона(и) марна (даремна), не варто на ній концентруватися. При цьому можна задавати собі такі запитання:

Чи необхідна ця слабка сторона в моєму житті для того, чого я хочу?

Наскільки ця слабка сторона важлива для мене?

Чи існує в ній життєва необхідність?

Чи є від цієї слабкої сторони користь?

Чи можна нею знехтувати?

Опора на свої сильні сторони є основною умовою для успішного завершення своїх планів / проєктів. Така опора надає сенс усьому, прояснює свідомість, надає сили, робить усе простим і легким та дозволяє прагнути до ідеалу.

Пропонується продумати і побудувати стратегії та тактичні дії:

– стратегії сильних сторін (сильні сторони, компетенції, таланти, можливості);

- стратегії можливостей для трансформації, подолання слабких сторін (тобто це зони зростання – знання, досвід, компетенції);
- стратегії, які використовують сильні сторони для уникання ризиків і загроз (можливості, «плюси»);
- стратегії, які мінімізують (нейтралізують) слабкі сторони та ризики (вони можуть бути спровоковані зонами зростання).

Навчальне видання

Калениченко Руслан Арсенович,
Коханець Анна Сергіївна,
Нежинська Олена Олександрівна

ПСИХОЛОГІЯ БІЗНЕСУ

Навчальний посібник

Відповідальний за випуск *А. В. Лавренюк*

Відповідальний редактор *М. М. Грабарчук*
Редактори *Л. Б. Дьомена,*
Н. І. Грицюк

Форматування та
комп'ютерна верстка *Д. П. Завальницька*

Здано до друку 30.12.2022. Формат 60×84/14
Папір офсетний № 1. Гарнітура «Times New Roman»
Ум. друк. арк. 15.6
Наклад 300 прим. Замовлення № 1031

Підготовлено до друку Видавничо-поліграфічним центром
«Державний податковий університет»
Державного податкового університету
08205, вул. Університетська, 31, м. Ірпінь, Київська область,
Україна

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготовлювачів і
розповсюджувачів видавничої продукції
Серія ДК № 7669 від 20.09.2022*



**КАЛЕНИЧЕНКО РУСЛАН
АРСЕНОВИЧ -**

кандидат психологічних наук, доцент, професор кафедри психології, педагогіки та соціології Державного податкового університету, доцент кафедри професійної освіти Київського національного університету будівництва і архітектури. Соціальний педагог, психолог, прикладний соціолог. Фахівець у галузях соціальної та педагогічної психології, соціальної педагогіки, соціології та психології впливів, психологічного забезпечення ефективності професійної діяльності, соціології.



КОХАНЕЦЬ АННА СЕРГІЇВНА -

підприємець, власник маркетинг агентства, фотограф і контент-Creator для брендів. Спеціаліст з підтримки ділової репутації в мережі «Інтернет». Партнер, розробник і дизайнер першого українського конструктора сайтів. У бізнесі з 2004 року. Сфера інтересів: Digital-технології та інновації.



**НЕЖИНСЬКА ОЛЕНА
ОЛЕКСАНДРІВНА -**

кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології, педагогіки та соціології Державного податкового університету, сертифікований коуч, член-кореспондент Української Академії Акмеології, magister pedagogiky w specjalnosci Pedagogika resocjalizacyjna i profilaktyka społeczna (Polska), certyfikowany Praktyk NLP i miłośnik narz^dzi wspomagających rozwój osobisty (Polska).