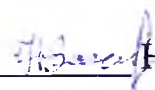


МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій та менеджменту  
Кафедра психології, педагогіки та соціології

Затверджено  
Вченою радою факультету соціально-  
гуманітарних технологій та менеджменту  
протокол від 08.09. 2022 №2

Голова Вченої ради  Н.І. Зикун

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з навчальної дисципліни

**«ПСИХОЛОГІЯ БІЗНЕСУ»**

для підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня

(денної та заочної форм навчання)

галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

спеціальність 053 «Психологія»

Освітньо-професійна програма «Психологія. Психологія бізнесу»

Ірпінь 2022

Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Психологія бізнесу» складений на основі робочої програми навчальної дисципліни, затвердженої Науково-методичною радою Університету від 18.08. 2022р. №7

Укладач



О.О. Нежинська, к. психол. н., доцент, доцент  
кафедри психології, педагогіки та соціології

Розглянуто та схвалено кафедрою психології, педагогіки та соціології,  
протокол від «7» вересня 2022 №2

В.о. завідувача кафедри



І.О. Петухова, к пед. н., доцент

## РЕЦЕНЗІЯ

на конспект лекцій

з навчальної дисципліни «Психологія бізнесу»

для підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня  
(денної та заочної форм навчання)

галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
спеціальність 053 «Психологія»

освітньо-професійна програма «Психологія. Психологія бізнесу»

*розроблену доцентом кафедри психології, педагогіки та соціології І.М. Овдієнко*

Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Психологія бізнесу» складений відповідно до освітньої програми підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки, спеціальності 053 «Психологія», освітньо-професійної програми «Психологія. психологія бізнесу».

Мета навчальної дисципліни «Психологія бізнесу» полягає в ознайомленні здобувачів вищої освіти з основними поняттями і категоріями психології бізнесу та практичним застосуванням знань, навичок і умінь у майбутній професійній діяльності, що і розкриває конспект лекцій. Завдяки цьому курсу відбуватиметься підготовка студентів до адекватного входження в бізнес діяльність, поглиблюватимуться їх знання і навички із використання психологічних знань в моделюванні економічних взаємовідносин, розвитку і реалізації своїх здібностей в підприємстві в сучасних соціально-економічних умовах. У курсі вдало розкривається міждисциплінарні аспекти психології бізнесу, робиться акцент на психологічній стороні діяльності підприємця, враховуються при цьому ціннісно-орієнтаційні, пізнавальні, комунікативні, лідерські якості підприємця. Отже, структура дисципліни забезпечує оволодіння студентами як теоретичними знаннями, так і практичними навичками і компетентностями, необхідними для успішної діяльності у сфері бізнесу.

Конспект лекцій курсу висвітлює як теоретичні моделі, так і практичні методи, які розглядатимуться на заняттях під час навчального процесу згідно структури навчальної дисципліни. За всіма темами надається перелік новітньої літератури.

Рецензований конспект лекцій з навчальної дисципліни «Психологія бізнесу» повністю відповідає вимогам та професійному спрямуванню. Набуті в цьому навчальному курсі знання стануть важливим підґрунтям для практичної діяльності майбутніх фахівців.

### Рецензент

в.о. декана факультету соціально-гуманітарних технологій та менеджменту, доктор наук із соціальних комунікацій, професор



**Н. І. Зикун**

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
Тема 1. Психічні явища в діяльності бізнесмена.....	6
Тема 2. Проблема особистості в бізнесі.....	20
Тема 3. Комунікативні процеси в діяльності бізнесмена.....	32
Тема 4. Психологічні особливості успішної бізнес-діяльності.....	39
Тема 5. Персонал-технології у психології бізнесу.....	56
Тема 6. Психологічні основи успішних продажів.....	73
Тема 7. Психологічна допомога суб'єктам бізнесу.....	81
Тема 8. Психологічна культура та етика бізнесу.....	89
Список рекомендованої літератури.....	98

## ВСТУП

Психологія бізнесу – молода, активно формується галузь психології, яка 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 деколи сильного напруги, безперервного самовдосконалення, вміння вибудовувати потрібні відносини і 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, у тому числі в придбанні навичок управління людьми. Тому поява психології бізнесу відображає класичну логіку виділення нових галузей в психології, в якій головним принципом класифікації є розвиток психіки під впливом діяльності і соціуму. Зокрема, в цьому новому прикладному напрямку проявляється інтерес вчених 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 області, відбувається кількома шляхами. Насамперед шляхом накопичення теоретичних знань, які складають основу науки і дозволяють, з одного боку, говорити про умову існування внутрішнього світу особистості, з іншого – прогнозувати поведінку і розвиток людини. У той же час психологія – це і специфічна практика, пов’язана з вирішенням конкретних прикладних завдань, що виникають в процесі взаємодії людини з різними реаліями: суспільством, соціальними інститутами, іншими людьми, професійними вимогами і т.ін. Ці два шляхи – теоретичний і практичний і 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 область, яка заснована на єдності всіх галузей психології, насамперед психології праці, особистості, розвитку, індивідуальних відмінностей, а також соціальної, організаційної та економічної психології і т.ін.

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. Усі складові бізнесу (діяльність, особистість, організація,

соціальний інститут) тісно пов'язані між собою, взаємно доповнюють і збагачують один одного. Тому представники різних областей знань, по-різному вивчаючи та інтерпретуючи бізнес, в тій чи іншій мірі враховують ці сторони бізнесу як складного суспільного і психологічного явища. Сучасна, поки ще дуже молода, психологія бізнесу розвивається, спираючись на всі три позначені рівня аналізу бізнесу. Такий багатоплановий підхід до бізнесу дозволяє побачити різноманітні сторони цього складного явища у процесі підготовки та практичної роботи бізнес-психологів. Це складний шлях, оскільки він передбачає адаптацію академічного наукового апарату до вирішення завдань практичної психології, що в будь-якій прикладній галузі являє собою найбільшу складність.

Основним об'єктом досліджень у галузі психології бізнесу є психологічні механізми та закономірності функціонування бізнесу як складного психологічного феномена.

## Модуль 1. Психологія бізнесу як міждисциплінарна наука

### Тема 1.

#### Психічні явища в діяльності бізнесмена

**Мета:** 1) ознайомити здобувачів вищої освіти зі структурою психіки людини; визначити основні її складові; охарактеризувати роль психічних процесів у бізнес-діяльності; визначати значення мотивації в діяльності бізнесмена; розуміти психологію діяльності як психічного феномена; 2) сприяти усвідомленню щодо формування особистісних якостей, необхідних сучасному ефективному бізнесмену; 3) сприяти розвитку у студентів знань щодо здійснення професійного зростання.

#### План:

1. Структура психіки людини.
2. Пізнавальні процеси в діяльності бізнесмена.
3. Мотивація бізнес-діяльності.
4. Психологія діяльності.

**Ключові слова:** психіка, структура психіки, психічні процеси, психічні стани, психічні властивості, свідомість, автоматизовані процеси, несвідоме, життєва позиція, темперамент, характер, задатки, здібності, рефлексія, особистісний сенс, самосвідомість, самопізнання, самооцінка, почуття, емоції, переживання, мотивація, діяльність, цілі діяльності.

#### 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, підвищенню ефективності бізнес-діяльності, оптимізації взаємодії представників бізнесу та всіх зацікавлених сторін, а також наданню психологічної допомоги суб'єктам бізнесу. Це також міждисциплінарна область, яка заснована на єдності всіх галузей психології, насамперед психології праці, особистості, розвитку, індивідуальних відмінностей, а також соціальної, організаційної та економічної психології і т.ін.*

**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 у відповідності з уявленнями про структуру психічних явищ, яка відображена в категоріальному апараті психології.

Спираючись на загальнопсихологічний підхід, виділяють *наступні психічні категорії (явища)*.

**1. Психічні процеси** (пізнавальні та регуляторні), базові явища, що забезпечують відображення, пізнання навколишнього світу, сприйняття і переробку отриманої інформації (пізнавальні) і активна взаємодія з ним (регуляторні). До пізнавальних (когнітивних) процесів відносять відчуття, сприйняття, мислення, уява, пам'ять, до регуляторних – емоційні та вольові процеси. Всі разом вони

утворюють власне психічну діяльність людини. У даних категоріях підкреслюється динамічний характер психічних явищ, їх постійний розвиток і формування. Завдяки психічним процесам відбувається формування образів зовнішніх і внутрішніх умов, в яких здійснюється діяльність, а також почуттів людини і регуляторних механізмів його психіки.

**2. Психічні стани** як тимчасові модифікації психічних процесів, які визначаються особливостями життєдіяльності, особистості і ставленням людини до них (тривога, любов, страх, афект, захоплення, напруга, спокій і т.ін.). Почасти до психічних станів відноситься і стрес як неспецифічна реакція організму і відповідний стан. Існують різні підходи до класифікації станів психіки. Традиційно виділяють кілька груп психічних станів: мотиваційні (викликані потребами, бажаннями), емоційні (любов, настрій, стрес), вольові (цілеспрямованість, рішучість, наполегливість). Крім того, стану організованості свідомості (уважність, неухважність), прикордонні стани (акцентуації характеру, неврози) тощо.

**3. Психічні властивості** особистості як типологічна модифікація психічних процесів людини, іншими словами, властиві людині протягом тривалого періоду його життя особливості. До них відносять темперамент, характер, здібності і спрямованість особистості (потреби, інтереси, світогляд, ідеали).

Розуміння структури психічних явищ дуже важливо для бізнес-психологів, оскільки дозволяє змістовно наповнити дослідницьку роботу, а також практично втілювати отримані результати. Наприклад, при дослідженні 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 і т.ін. Це можуть бути нові ідеї оптимізації бізнес-процесів з урахуванням особливостей свідомості людини, побудови типів управління та поведінки успішних керівників, розробки стратегій внутрішньокорпоративного навчання, способів активізації споживчої поведінки, методів підвищення ефективності взаємодії представників бізнесу з діловими партнерами, іншими зацікавленими сторонами і суспільством в цілому.

*В структуру свідомості входять наступні елементи.*

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

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

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

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

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

*Формування цілей діяльності.*

Структура психіки людини складається з ряду суб'єктивних явищ, таких як психічні процеси, стани і властивості.

**Психічні процеси** – це динамічне відображення дійсності в різних формах



психічних явищ. Психічні процеси викликаються як зовнішніми впливами, так і подразненнями нервової системи, що йдуть від внутрішнього середовища організму. Усі психічні процеси можна підрозділити на *пізнавальні* (до них відносяться відчуття і сприйняття, уявлення і пам'ять, мислення і уяву); *емоційні* (активні і пасивні переживання); *вольові* (рішення, виконання, вольове посилення і т.ін.). Психічні процеси забезпечують формування знань і первинну регуляцію поведінки і діяльності людини.

**Психічний стан** – це на даний час відносно стійкий рівень психічної діяльності, який проявляється в підвищеній або зниженій активності особистості.

**Психічні властивості** – це стійкі утворення, що забезпечують певний якісно-кількісний рівень діяльності і поведінки, типовий для даної людини. До психічних властивостей відносять темперамент, здібності, характер, спрямованість. 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 динамічну сторону поведінки);
- *здатності* (систему інтелектуально-вольових і емоційних властивостей, визначальну творчі можливості особистості);
- *характер* як систему відносин і способів поведінки. Єдність вищих психічних функцій утворює свідомість людини.

**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.

До властивостей свідомості відносяться 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, людям. 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.* Приступаючи до будь-якої діяльності, людина ставить перед собою певні цілі, приймає вольові рішення, координує і коригує свої дії, тобто надходить свідомо.

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

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

*«Свідомість, – писав Е. В. Ільєнко, – власне тільки і виникає там, де індивід виявляється вимушеним дивитися на самого себе як би з боку, як би очима інших людей, тільки там, де він повинен співставляти свої індивідуальні дії з діями іншого людини, тобто тільки в рамках спільно здійснюваної життєдіяльності».*

Однією з головних характеристик свідомості є зв'язок індивідуальної свідомості з суспільством. Свідомість розвивається у людини тільки в соціальних контактах, кожна людина в 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 те чи інша подія значить для людини особисто, відображає його досвід і значимість індивідуальної діяльності.

Вінцем розвитку свідомості є формування **самосвідомості**, яке дозволяє людині не тільки відображати зовнішній світ, але, виділивши себе в цьому світі, пізнавати свій внутрішній світ, переживати його і певним чином ставитися до себе. Головна функція самосвідомості – зробити доступними для людини мотиви і його вчинків і дати можливість зрозуміти, який він 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.

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.

**Несвідоме** – це ті психічні явища і процеси, які не усвідомлюються людиною та не контролюються нею.

Будь-яке психічне явище: відчуття, сприйняття, пам'ять, мислення та ін. – можуть мати несвідомий характер

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 із 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, характеризуються послабленим контролем свідомості (сон, гіпноз, транс, афект);

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

## 2. Пізнавальні процеси в діяльності бізнесмена

### *Відчуття і сприймання*

**Відчуття** – найпростіший психічний процес, який полягає у відображенні окремих властивостей предметів і явищ при їх безпосередньому впливі на відповідні рецептори

*Рецептори* – чутливі нервові утворення, які сприймають подразнення з 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 по поверхні всього тіла – рецептори температурної, больової і тактильної чутливості. Велика кількість рецепторів знаходяться всередині тіла: рецептори тиску, хімічного відчуття.

Рецептори і 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-продажі деяких товарів вимагається використання не тільки дистантних, але і контактних рецепторів. Наприклад, коли покупець хоче придбати матерію, він не тільки дивиться 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 – продавець пропонує присісти на нього у магазині.

У психології існує поняття **абсолютного порога чутливості**. Він буває двох видів: нижній абсолютний поріг чутливості і 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 називаються підпорогові не усвідомлювані, проте можуть проникати в підсвідомість, визначаючи поведінку людини, а також складаючи основу його сновидінь, інтуїції, неусвідомлених потягів. Ці явища були вивчені в досліджах психолога Кастандова, який показав, що підсвідомість людини може реагувати на дуже слабкі або дуже короткі подразники, які не сприймаються свідомістю.

Однак комерційне використання даних явищ в бізнесі малоефективне, хоча

спроби, застосування властивостей підпорогових подразників були неодноразово. Йдеться про так званий феномен «25-го кадру» (неусвідомлюваному сприйнятті інформації), вставленому між кадрами нейтрального фільму.

2. *Верхній абсолютний поріг чутливості* змінює сам характер відчуттів (найчастіше – на больову чутливість).

Наприклад, при поступовому збільшенні температури води людина починає сприймати не тепло, а вже біль. Те ж саме відбувається при сильному звуці і чи тиску на шкіру.

Якщо в результаті відчуття людина отримує знання про окремі властивості, якості предмета (холодне, жорсткувате, зелене), то сприйняття дає цілісний образ предмета. Для ілюстрації принципової відмінності процесу сприйняття від процесу відчуття можна згадати притчу про трьох сліпих, які гуляли по зоопарку і по одному підходили до вольєра зі слонем. 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 сказав, що слон нагадує високу і потужну колону. Така різноманітність описів однієї і тієї ж тварини полягало в тому, що один сліпець взяв слона за хвіст, інший помацав за вухо, а третій – обняв ногу. Відповідно вони отримали різні відчуття, і ніхто з них не зміг побудувати цілісне сприйняття об'єкта.

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

**Увага** – це спрямованість і зосередженість свідомості людини на певних об'єктах, що забезпечує особливо чітке відображення при одночасному відволіканні 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 в даний момент психічних процесів.

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

Один з видів уваги, класифікований за даним критерієм, називається мимовільною («пасивною»). Така увага може бути викликана або особливостями подразника (його силою, яскравістю, гучністю та ін.), або ж 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 їй не цікавий, але потрібен для досягнення мети.

**Пам'ять** – це форма психічного відображення дійсності, яка полягає в запам'ятовуванні, збереженні, впізнаванні і 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 (в рецепторах). інформація там зберігається дуже недовго - від часток секунди до декількох секунд.

В основі короткочасної пам'яті лежить циклічне обертання імпульсів в нейронних ланцюгах. Електричний сигнал, що потрапив в таку пастку, може якийсь час циркулювати в ній, поки його не зітре наступний імпульс. Тривалість зберігання інформації тут – від декількох секунд до декількох хвилин.

Велика 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 як завгодно довго – протягом усього життя людини. Цей процес здійснюється за участю специфічних білків пам'яті та нуклеїнових кислот.

Вищою формою пізнавальної діяльності людини є **мислення**. За допомогою цього процесу людина може пов'язувати воедино окремі події та явища логічними зв'язками.

Мислення – це соціально обумовлений психічний процес опосередкованого і узагальненого відображення дійсності, процес пошуків і відкриття істотно нового. Узагальнене відображення дійсності означає, що в процесі мислення ми 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 рефлекси. Це означає, що його мозок вчиться гнучко пов'язувати між собою два подразника і адекватно на них реагувати – наприклад, немовля посміхається матері, і плаче, побачивши незнайому людину. Тільки до кінця першого року життя у дитини починають проявлятися перші елементи мислення, причому воно істотно відрізняється від мислення дорослого.

### **3. Мотивація бізнес-діяльності**

#### *Потреби і мотивація*

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

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

**Потреби** – це необхідність у чомусь, бажання володіти певними речами, відчуття нестачі, якщо бажання залишається незадоволеним.

Перша група потреб за А. Маслоу – фізіологічні (біологічні) потреби. Мета яких – задовольнити нагальну потребу людини в їжі, пиття, відпочинку, статевої активності і пр. Ці потреби є надзвичайно важливими, але як тільки вони задовольняються, сила їх відразу ж різко слабшає. Якщо ви голодні, то будете думати тільки про їжу, але коли ви наситилися, то вам хочеться чогось ще, наприклад почитати свіжу газету (потреба в інформації).

Друга група – потреби в безпеці і стабільності – включає в себе впевненість в

завтрашньому дні, відчуття, що вам ніщо не загрожує, а старість буде забезпечена. На цій потребі заробляють страхові компанії, виробники сейфів і сталевих дверей, а також численні охоронні агентства.

Третя група потреб – в любові і належності до групи – на даний час 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 по шляху підвищення зовнішньої привабливості, а чоловіки – створюючи зовнішній антураж своєї значущості.

Четверта група – потреба в повазі та визнанні, в яку входить цілий 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, високому громадському статусу і влади.

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

Шоста група потреб полягає в 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.

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

Остання і вища потреба, по А. Маслоу, – це потреба в самореалізації – бажання робити те, що тобі подобається, до чого ти маєш здібності і таланти.

Що означає прагнення займатися малим бізнесом? Результати соціологічних опитувань показали, що люди хотіли б отримати від цього заняття:

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

Відповідно основними мотивами заняття бізнесом виступають такі поняття, як свобода, багатство, потяг до успіху, творчість і самореалізація своїх здібностей.

Ціна успіху у підприємця незрівнянно вищий, 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 перших порах заняттям бізнесом у нього майже не залишиться.

#### *Цінності та установки*

Так само, як ми не усвідомлюємо принципи життєдіяльності свого організму,

ми і живемо, не замислюючись про те, що наше життя багато в чому визначається принципами і цінностями, закладеними в підсвідомість в далекому дитинстві.

І якщо наші життєві цілі вступають в протиріччя з цими глибинними принципами, то цілі не досягаються, які б зусилля ми ні прикладали. Принципи відіграють роль своєрідних «фільтрів», просіюючих інформацію, і поки людина не усвідомлює цього внутрішнього протиріччя, він буде відчувати невдачі за невдачею. В цьому випадку залишається або змінити мету, або ж, усвідомивши свої базові принципи, спробувати їх змінити.

Життєвий успіх людини багато в чому залежить від його батьків. Справа навіть не в тому, що батьки визначають матеріальні можливості дитини (в тому числі рівень її освіти і соціальне середовище), а в тому, що батьки свідомо чи мимоволі нав'язують дитині певний життєвий шлях.

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 скоріше погодиться бачити його нещасливим, ніж тим, хто перетворився в жабу («Ми давали тобі найкраще»).

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 говорить: «Якби тільки ...» або «Мені потрібно було ...» або «Так, але ...». Таким чином, невдаха завжди шукає і знаходить причини, що заважають йому досягати своїх цілей, тому що глибоко всередині себе він розуміє, що приречений на невдачу. Що стосується непереможців, то скрипт вимагає від них наполегливої роботи не в надії перемогти, але щоб залишитися при своєму. Це люди «принаймні», вони кажуть: «Принаймні я ...» або «Потрібно сказати спасибі, що хоча б ... ». Вони вважають, що їм не судилося стати переможцями, але вони і не збираються ставати невдахами.

Бізнес-діяльність можуть почати люди з будь-якої категорії, проте «невдахи» роблять це рідше всіх. «Непереможці» – наймасовіша категорія бізнесменів, вони старанні і працьовиті, не схильні ризикувати, і задовольняються середнім рівнем прибутку. «Переможці» досягають найвищого успіху, але вони можуть бути небезпечними для свого оточення.

#### **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 і еволюції психіки, трактування поняття особистості та аналізу всіх складових її психічного образу. Однак є необхідність в більш детальному описі діяльності як такої, як особливої психологічної реальності.

Розробка даної наукової категорії пов'язана з філософією діалектичного матеріалізму і спочатку пов'язана з іменами таких видатних вітчизняних

психологів, як Л.С. Виготський, С.Л. Рубінштейн, А.Н. Леонтьєв, Б.Ф. Ломов. Звичайно, цілі та підходи названих авторів багато в чому різнилися, часом зайво 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 століття. Категорія діяльності виступала предметом численних теоретичних і методологічних дискусій, служила в якості універсального «пояснювального принципу» (Е.Г. Юдін). Вона стала однією з «одиниць» вивчення психіки, поведінки, особистості. Незважаючи на приватні відмінності багатьох трактувань, слід зауважити, що в своїх методологічних аспектах погляди більшості провідних психологів радянського періоду мали необхідної наступності, відкритістю і евристичністю. Нинішнє психологічне уявлення про діяльність не слід вважати закінченим і непорушним, по також неприпустимо і мовчазне забуття досягнутих результатів.

Найбільш завершена психологічна концепція (теорія) діяльності 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 деякий узагальнене визначення.

**Діяльність** – це система активних процесів, які відповідають певній потреби, підкоряються мотиву і реалізують самостійне ставлення людини до світу. Але діяльність – це не всяка людська активність, поняття якої О. Леонтьєв підкреслено відрізняв від діяльності, а тільки цілеспрямована активність, яка існує в психологічних зв'язках особистості, потреби, мотиву, мети і завдання. Звідси випливає можливість здійснення, психологічного вираження в діяльності самостійного відносини особистості до світу.

Діяльність по визначенню 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, активуванні психіки і 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 майбутнього 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. Все це – реалізовані особистістю мети, 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 предмет дії, спрямованого на досягнення мети. Однак збуджується дія не метою, а мотивом спільної діяльності. Мета не несе в собі функції спонукання, вона тільки «підкоряє» і виконує дію, тобто направляє його, веде до результату. Ось чому при аналізі реальної поведінки або активності психолога важливо знати: що це – діяльність або дія? І відповідно до чого ці процеси відповідають: мотиву або мети?

Динамічні відносини мотиву і мети є психологічно дуже важливими, вони структурують як свідомість, так і діяльність. Однакову дію може входити до складу різних діяльностей, одна і та ж мета відповідати різним мотивам. Мотив надає меті особистісну «вартість», сенс, тому сума цілей психологічно не дорівнює мотиву, в той же час механічна сума дій не дає цілісної діяльності. Один і той же мотив може виразитися в різних цілях, в різних сенсах, чому зміняться і дії, і діяльність, і особистість.

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

У «житті» діяльності і 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 і особистість, зміниться поведінка людини і його суб'єктивне ставлення до того, що робиться.

Збіг мотиву і мети відбувається також і в разі усвідомлення особистістю мотиву, який раніше був неусвідомленим. О. Леонтьєв називав подібний процес народженням мотиву-мети, коли, припустимо, чисто формально, як би автоматично, по нужді виконувана робота переходить в ранг усвідомлюваної, мотивуючої цінності, набуває надійний особистісний сенс. Для особистості це новий щабель самоврядування діяльністю і поведінкою, розширення простору усвідомлюваного світу.

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

Як і вибір цілей, що відповідають мотиву, так і постановка задач не є для особистості випадковими, продиктованими виключно зовнішніми обставинами. В системі завдань так чи інакше проектуються і мотиви, і смисли, і особистість в цілому. Поділ цілей і завдань, дій і операцій також має принципове значення в психологічному аналізі діяльності і особистості.

Між метою та завданням, дією і операцією існують певні відносини, можливі взаємопереходів. Вже згадана схема моделює й ілюструє динамічний існування, самого «життя» діяльності, її психологічний єдність з свідомістю і особистістю. Так, мотив виникає і усвідомлюється людиною в результаті власної діяльності особистості. Мотив, в свою чергу, породжує нову діяльність, видозмінюючи колишні діяльності. Всі вони співіснують в цілісній особистості, народжуються і зникають, розвиваються або деградують. Подібно потребам, мотивам і сенсів,

діяльності утворюють свою ієрархічну систему, яка служить практичним, поведінковим проявом спрямованості особистості.

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

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

**Уміння** – вища форма навички, об'єднаного з іншими операціями і діями і перейшов на рівень сталого властивості особистості. Уміння – це можливість, здатність реалізації цілей і завдань, навичок і дій, діяльностей і всього поведінки особистості в умовах, що змінюються життя. Вміння можна розглядати як практичну сторону спрямованості особистості. Вони не вроджені і не випадкові: вміння відповідають потребам людини, його здібностям, характеру, професійного і соціального статусу. У кожного індивіда існує особиста система умінь, в тій чи іншій мірі розвинених і реалізованих в різних видах діяльності, в поведінці і життя. Однак вміння особистості не слід психологічно ототожнювати лише з практичної, прагматичної стороною поведінки. Уміння можуть бути охарактеризовані безліччю психологічних параметрів: спрямованістю, широтою, дієвістю, гнучкістю, узагальненістю, міцністю, усвідомленістю і свідомістю. У системі і якості умінь значною мірою проявляється і реалізується досвід особистості як одна з необхідних складових, підсистем її психологічної структури.

**Звичка** – це психологічний, глибоко особистісний сплав спрямованості особистості та всіх її діяльностей, всього соціальної поведінки. Звичка – це усталені, традиційні для особистості устремління, прийняті та зручні форми дій і поведінки, стилю й особливості 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 протягом 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 всі сторони її діяльності: від елементарного самообслуговування і режиму дня до звичних форм і суб'єктів спілкування, переживання, професійного і сімейного поведінки. Однак у відносній

незмінності, відсталості звичок укладено неминуче протиріччя з умовами, що змінюються людського життя і діяльності. Занадто незмінне, звична поведінка може стати ригідні, неадекватним, нудним, нарешті. Звички час від часу повинні якось змінюватися, зникати зовсім або знову і по-новому відроджуватися. Поведінка особистості може, а іноді має бути і зовсім незвичним, несподіваним, особливим. Тоді народжуються, наприклад, вчинки, якісь значущі індивідуальні дії і звершення, які відносять в психології до процесів формування або переформування особистості.

Сполучені, особистісно систематизовані з навичками і вміннями, з усією психологією життєвого шляху звички є значну частину не тільки діяльності та поведінки, а й усього психічного досвіду особистості. Цей досвід узагальнює і містить в концентрованому вигляді багато компонентів (усталені і значущі) і параметри з усіх інших підструктур психічного образу особистості (спрямованості, самосвідомості, здібностей, темпераменту, характеру, особистісних особливостей психічних процесів і станів). Досвід здобувається не тільки в предметній діяльності, а й у всьому соціальному буття і долі людини, в його роздумах, планах, фантазіях, спогадах, переживаннях і т.п. У психічному досвіді особистості можна умовно виділити наступні 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 (понятійного, концептуальність, рівень засвоєння, спрямованість, широта, міцність, усвідомленість, гнучкість, оновлюваність, дієвість);

- загальна ефективність професійної діяльності (сформованість, гнучкість і узагальненість навичок і умінь, постановка інваріантних і комплексних завдань, передбачення помилок і екстремальних ситуацій, професійну майстерність та його 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 і т.ін.) і їх вплив на стереотипність або мінливість поведінки і всього життя особистості.

Таким чином, 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 всієї психіки, свідомості живої і живе особистості. Діяльність обґрунтовано придбала загальнотеоретичний, методологічний статус одного з базових понять вітчизняної наукової психології. Хоча далеко не все в людській психіці зводиться до цього ємного феномену і поняття. Діяльність, свідомість і особистість існують в нерозривній діалектичній триєдності, в яких немає ні головного (вихідного), ні другорядного (що впливає) ланки. Для психології немає діяльності поза свідомістю, як не існує свідомості поза тій чи іншої зв'язку з діяльністю, і все разом – це виключно особистісні освіти, комплексні та цілісні психологічні конструкції.

**Питання для самоконтролю:**

1. Які відмінності між поняттями «підприємництво» та «бізнес»?
2. Що таке мотивація бізнес-діяльності?
3. Які існують наявні пізнавальні процеси в діяльності бізнесмена?
4. Як емоційно-вольові процеси впливають на успішність діяльності бізнесмена?
5. Яка роль інтуїції в діяльності бізнесмена?

**Рекомендована література:**

Основна: 2, 3, 4

Допоміжна: 7, 9, 11, 12

Інтернет-ресурси: 17, 18

## Тема 2. Проблема особистості в бізнесі

**Мета:** ознайомити студентів з психологічними теоріями особистості; охарактеризувати особистісні якості бізнесмена; розуміти зміст та характеристики темпераменту, характеру; обґрунтувати категорії «здібності» та «спрямованість» підприємця; формувати пізнавальний інтерес до основ психологічної науки; розвивати аналітичні здібності, логічне мислення, розширювати кругозір.

### План:

1. Психологія особистості.
2. Особистісні якості бізнесмена.
3. Поняття про темперамент і його фізіологічні основи.
4. Характер, його сутність та структура.
5. Поняття про здібності та їх класифікація.
6. Спрямованість особистості бізнесмена.

**Ключові слова:** особистість, теорії особистості, якості, особистісні якості бізнесмена, темперамент, типи темпераменту, флегматик, холерик, сангвінік, меланхолік, сила нервової системи, рухливість нервових процесів, сензитивність, реактивність, активність, екстраверсія, інтроверсія, емоційна збудливість, характер, риси характеру, властивості характеру, риси характеру, типи характеру, здібності, загальні і спеціальні здібності, обдарованість, спрямованість, установки, потяги, бажання, інтереси, схильності, ідеали, переконання, світогляд.

### 1. Психологія особистості

Людина взаємодіє з дійсністю на різних рівнях. Особливості цієї взаємодії зафіксовані в поняттях індивід, особистість, індивідуальність.

**Індивід** (від лат. *individuum* – неделиме) – це окрема жива істота, представник біологічного роду *Homo Sapiens* (лат. – людина розумна); носій індивідуально своєрідних психофізичних рис (задатків, типу вищої нервової діяльності і т.ін.). Будь-яка людина – індивід, незалежно від рівня його фізичного і психічного здоров'я.

Поняття **особистість** (особа) характеризує людину як суспільну істоту. Це стійка система соціально значущих якостей індивіда, сформованих в спільній діяльності та спілкуванні з іншими людьми. Таким чином, особа – соціальна якість індивіда, яка не може виникнути поза суспільством. При цьому процес становлення людини як особи в результаті включеності його в різні спільноти (сім'ю, школу, трудовий колектив) називають соціалізацією особи.

Поняттям **індивідуальність** визначається своєрідність природного і соціального, психіки і особи людини, яке виявляється в особливостях темпераменту, характеру, здібностей, специфіці потреб і інтересів, якостях пізнавальних і емоційно-вольових процесів.

Отже, поняття особистість (особа) тісно пов'язано з поняттями індивід і індивідуальність, але нетотожно ним. **Істотними характеристиками особи є:**

- стійкість, що полягає в послідовності і передбаченості поведінки особи, закономірності її вчинків;
- цілісність, обумовлена існуванням стійкого зв'язку і тісною взаємодією всіх

сторін особи;

– активність, що виявляється в прагненні особи постійно розширювати сферу своєї діяльності, не тільки пристосовуючись до ситуації, але і перетворюючи її.

Джерелом активності особи є потреби, під якими розуміють усвідомлення і переживання людиною потреби в яких-небудь об'єктах, необхідних для його існування і розвитку. Суперечності між потребами і реальними можливостями їх задоволення обумовлюють включення людини в суспільні відносини і тим самим є рушійною силою розвитку його особи.

Зрозуміти, що таке особа, можна тільки за допомогою вивчення реальних соціальних зв'язків і відносин, в які вступає людина. Враховуючи багатогранність і своєрідність цих зв'язків, в структурі особи виділяють три рівні її характеристик, які слід розглядати в єдності.

На першому, внутрішньоіндивідуальному рівні особа розглядається як система якостей індивіда, представлених перш за все в спрямованості, темпераменті, характері, здібностях. При цьому спрямованість орієнтує діяльність і спілкування людини. Здібності забезпечують їх успішність. Характер визначає зміст поведінки людини, його вчинків по відношенню до інших людей. Темперамент надає вплив на форму виразу відносин особі в поведінці людини. На міжіндивідуальному рівні особа характеризується в системі її міжособистісних зв'язків.

Слід зазначити, що особа сприймає сама себе, знає і відчуває як Я. Сукупність психічних процесів, за допомогою яких індивід усвідомлює свою особу, своє Я, називають самосвідомістю особи, а систему уявлень, що склалася в результаті, про себе – **Я-образом**.

Я-образ включає три компоненти:

- пізнавальний (когнітивний) – уявлення про свої здібності, зовнішність, соціальне положення;
- емоційно-оцінний – самоповага, самокритичність, самоприниження, себелюбство;
- поведінковий (вольовий) – прагнення підвищити самооцінку, пошану. Я-образ складається в спільній діяльності і спілкуванні, перш за все в сім'ї, за допомогою виділення людиною в інших їх особливостей, якостей і зіставлення їх з собою.

## 2. Особистісні якості бізнесмена

Одне з безперечних позитивних якостей особистості підприємця – це його лідерські якості. **Лідера** можна визначити як найбільш авторитетну особистість у даному соціальному співтоваристві, що грає центральну роль в організації спільної діяльності та регулюванні взаємин у групі. Підприємець не може не бути лідером, оскільки він повинен згуртувати навколо себе людей і надихнути їх для досягнення високої мети. Він досягне успіху в бізнесі, тільки якщо зможе переконати своїх співробітників у здатності досягти такого рівня виконання завдань, який раніше здавався їм недоступним. Ця здатність лідера тісно пов'язана з такими якостями, як уміння створювати оптимістичні плани, посилювати надії на успіх, пояснювати суть інновацій, згуртовувати колектив у кризових ситуаціях і т.ін. На думку А. Менегетті, лідер – це людина, яка, задовольняючи власний егоїзм, реалізує громадський інтерес. Розвиваючи власну діяльність, він розподіляє матеріальні

блага і забезпечує роботою сотні людей. При цьому попутно лідер стимулює прогрес у суспільстві і вносить позитивні зміни в економіку, що дає поштовх еволюції суспільства.

Для задоволення інтересів суспільства підприємцю необхідно:

- а) вивчити інтереси певної групи людей;
- б) запропонувати якісь способи задоволення існуючих інтересів або вирішення актуальних проблем;
- в) зуміти за допомогою підприємницької активності витягти власну вигоду, дозволяючи соціальну проблему.

А. Менегетті вважає, що економічний лідер – це оперативний центр безлічі відносин і функцій, який створює нові робочі місця, приносить прибуток і сприяє розвитку сфери послуг. За уявленнями цього автора, лідер володіє трьома групами якостей, серед яких умовно можна виділити інтелектуальні здібності, особистісні якості та набуті вміння.

Цей далеко не повний перелік особистісних якостей змушує шукати серед них найбільш важливі, без яких успіх підприємницької діяльності буде суттєво ускладнено. Аналіз діяльності російських і зарубіжних підприємців показує, що серед різноманітних особистісних якостей можна виділити п'ять найбільш важливих:

- ◆ самостійність;
- ◆ амбітність;
- ◆ наполегливість;
- ◆ працьовитість;
- ◆ стійкість

Перша якість – *самостійність* у глобальному сенсі можна визначити як прагнення людини самій визначити своє життя, самостійно вибирати мети в роботі і засоби для їх досягнення. Наявність таких рис особистості – одне з найважливіших умов успіху. Підприємцями стають в першу чергу ті люди, яких не влаштовує їх роль найманого працівника, яким не вистачало самостійності на їх попередню роботу. Якщо згадати концепцію А. Маслоу, то можна сказати, що підприємці – це люди з особливо вираженою потребою до самореалізації.

*Амбіційність* також є важливою якістю, яка допомагає починаючому бізнесменові долати будь-які перешкоди на його шляху до успіху. Цікаво відзначити, що ставлення людей до даного особистісного якості значно відрізняється в різних культурах. У США воно оцінюється як гідність, а в Україні – частіше як недолік, принаймні, про таких людей нерідко говорять із засудженням. Тим не менш, амбіційність, тобто підвищена самооцінка і віра в успіх, надає людині додаткові сили і допомагає справлятися з труднощами.

*Наполегливість* у додатку до підприємницької діяльності означає бажання робити все можливе для досягнення успіху і готовність піти заради нього на певні жертви. Наполегливість у додатку до бізнесу проявляється в тому, що людина живе своїм бізнесом, думає тільки про нього.

*Працьовитість* як особистісна якість повною мірою характеризує багатьох успішних людей у бізнесі. Вони працюють не тільки тому, що хочуть заробити побільше грошей, а тому, що їм подобається сам процес праці, бо він приносить їм задоволення.

*Стійкість до життєвих негараздів і вміння тримати удари долі* складається з двох компонентів: здібності не падати духом при несприятливих обставинах і вміння витягати позитивний досвід з невдач.

Ще один важливий момент, що стосується ефективного керівництва, полягає в тому, що успішний керівник повинен завжди вміти знаходити оптимальний баланс між двома крайнощами. Аналіз особистісних особливостей найбільш успішних лідерів бізнесу Америки показує, що більшість з них мають парами якостей, які на перший погляд здаються взаємовиключними один одного:

Амбіційність – Скромність;

Стратегічне мислення – Увага до дрібниць;

Ентузіазм – Внутрішній спокій;

Здатність йти на ризик – Уміння отримувати користь з помилок.

Найцікавіший момент полягає в тому, що будь-яке з даних якостей при своєму розвитку перетворюється в недолік, і тільки в балансі зі своєю протилежністю, подібно східному символу «Інь-Янь», знаходить гармонію і веде до успіху.

*Амбіційність* – найважливіша якість підприємця, яке дає успішному керівникові ту енергію, без якої неможлива перемога в сучасному бізнесі. У той же час *скромність* лідера виявляється в тому, що він не буде приписувати собі всі досягнення організації, в іншому випадку у його підлеглих може виникнути відчуття, що шеф просто використовує їх. Слід зазначити, що ніщо так не окриляє працівників, як демонстрація їх досягнень керівництвом.

Вдала *стратегічна ідея* – це те, що відрізняє успішну компанію від посередньої, видатного лідера – від наслідувача чужим ідеям. Головна стратегічна ідея багатьох успішних бізнесменів полягала в тому, що вони відштовхувалися не від своїх бажань, а від потреб людей, які платили за виконання своїх бажань. Так, бажання людей спілкуватися між собою призвело до зростання багатства компаній стільникового зв'язку, прагнення людей до здоров'я збагатило фармацевтичні компанії, а спрага розваг породила індустрію шоу-бізнесу. У той же час, намагаючись мислити масштабно, керівник повинен розуміти, що іноді прикра дрібна помилка може погубити саме грандіозне підприємство. Тому мудрий керівник думає і про дрібниці.

*Ентузіазм* – це те, що заражає емоції, що змушує здійснювати трудові подвиги. Жоден великий проект не був виконаний тільки на основі холодного розрахунку. Віра в майбутнє, віра в успіх, гордість за свою організацію, радість спільної праці – всі ці чинники значно посилюють ресурс організації, при цьому вони виходять від її лідера. У той же час на одних почуттях та емоціях далеко не заїдеш. Коли час натхнення і емоційного пориву закінчується, настає час логіки і спокійної впевненості в правильності свого шляху.

Ведення підприємницької діяльності неможливе без *ризиків*, тому підвищена схильність до ризикованих вчинків є нормальною особливістю підприємця. Однак слід пам'ятати, що ризик буває виправданим і невиправданим. У першому випадку людина готова зробити якісь дії в умовах невизначеності, якщо бачить, що ймовірність успіху досить велика. Якщо ж людина не оцінив ймовірність настання несприятливої події або ж він починає справу за вкрай низькі шанси на успіх, ризик не виправданий. Тому підприємець повинен, з одного боку, вміти йти на певний



ризик, але з іншого – він повинен бути досить мудрим і обережним, щоб не ризикувати даремно. Від невдачі ніхто не застрахований, тому для підприємця надзвичайно важливе вміння спокійно аналізувати кожен свій промах і отримувати з нього користь, щоб не повторювати своїх помилок.

**Особисті якості, що перешикоджують успіху в бізнесі.** Якостями, які протипоказані підприємцю, є *емоційна неврівноваженість, ліниво, пасивність, навіюваність, надмірна старанність і пунктуальність*. Останні в цьому списку якості традиційно відносяться до позитивних, однак те, що добре в найманого працівника, є мінусом для підприємця, який повинен сам давати собі завдання, а не чекати, поки хтось скаже йому, що потрібно робити. Пунктуальність хороша у бухгалтера або архіваріуса, але в умовах мінливої ринкової економіки гнучкість важливішого сталості. Ще одна особистісна якість, що утрудняє діяльність підприємця, – підвищена тривожність. При її наявності бізнесмен буде занадто довго вагатися, приймаючи рішення, і занадто повільно діяти, а то й зовсім проявить пасивність. Підприємництво – це завжди ризик і дії в умовах невизначеності. За таких обставин краще діяти й помилятися, отримуючи користь з помилок, ніж боятися провалу і нічого не робити. Поки бізнесмен коливається і розмірковує, час працює проти нього: конкуренти виробляють товари і захоплюють ринки, податкова служба нараховує податки і штрафи, а господарі приміщень – орендну плату. Бізнес подібний продажі вгору по річці: той, хто кинув весла, не стоїть на місці, а пливе тому, втрачаючи всю свою перевагу.

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

- ◆ *раціоналістичність* – прагнення все прорахувати, передбачити і врахувати;
- ◆ *недовірливість* – сприйняття світу як ненадійного, часто прямо ворожого, що призводить до прагнення посилити контроль за всім, також підозрілість по відношенню до своїх працівників і партнерам 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 або свободи думок;
- ◆ *забобонно-містична налаштованість* – віра в прикмети, ворожіння, астрологічні прогнози і т.ін., яка пояснюється неможливістю повного інтелектуального контролю над соціальною, діловою і життєвою ситуацією.

Дж. Стівенс виділив ряд особистісних якостей, що заважають людині гармонійно і успішно жити і діяти. Він назвав їх «драконами» і показав, що особистісні особливості можуть бути як корисними, так і шкідливими для людини. До числа цих рис даний автор, зокрема, відніс зарозумілість, в основі якого можуть ховатися страх перед власною незахищеністю, боязнь негативних оцінок або завищене уявлення про власну значущість. Інша негативна риса – нетерплячість, яка проявляється в страху перед можливістю втратити час. Люди, заражені подібним страхом, постійно перебувають у стані стресу, намагаються зробити багато чого за короткий проміжок часу і живуть мріями про майбутнє, не вміючи

жити в сьогодні.

Зовнішнім проявом поведінки таких людей буде легка збудливість, грубість, дратівливість, запальність і поспішність у рішеннях. Внутрішні прояви поведінки будуть виявлятися у неспокої, схильності до паніки, дратівливості і примхливості.

### 3. Поняття про темперамент і його фізіологічні основи

Психічні процеси обумовлені біологічною організацією нервової системи.

**Темперамент** – сукупність індивідуальних особливостей, що характеризують динамічну і емоційну сторону психічної діяльності людини, які однаково виявляються в діяльності незалежно від її змісту, цілей, мотивів і залишаються майже незмінними в процесі життя.

**Особливістю темпераменту** є те, що він виявляється у людини в різній обстановці: як людина говорить, і спілкується з людьми, як засмучується або радіє, як він працює і відпочиває, як ходить і як реагує на події. Темперамент походить від латів. *temperamentum* – співвідношення частин. Старогрецький лікар Гіппократ (V в. до н.е.) вважав, що:

- у одних людей в організмі переважає жовч (*chole*), таких людей називають холериками;

- у інших – більше всього крові (*sanguinis*), вони були названі сангвініками;

- у третіх особливий багато слизу (*phlegma*), їх почали називати флегматиками;

- у четвертих – велика кількість чорної жовчі (*melanos chole*), їх називають меланхоліками. Пізніше думка про залежність темпераменту від кількості в тілі – соків була знехтувана, але ідея Гіппократа ділити людей на групи по чотирьох типах темпераменту пережила тисячоліття.

Наукове вчення про темпераменти було створене І.П. Павловим. Вивчаючи три основні параметри процесів збудження і гальмування нервової системи: силу – слабкість, рухливість – інертність, врівноваженість – неврівноваженість, Павлов встановив, що є чотири типи нервової системи, з яких три – сильні (нестримний, живий, спокійний) і один слабкий.

Сила нервових процесів характеризується, витривалістю нервової системи і означає здатність її переносити дуже сильне збудження або гальмування. Слабкість нервових процесів – нездатність нервових клітин витримувати тривале і концентроване збудження або гальмування.

*Рухливість нервових процесів* – це здатність їх швидко змінювати один одного, швидкість появи нервового процесу у відповідь на роздратування. Врівноваженість нервових процесів – співвідношення збудження і гальмування. У деяких людей ці процеси взаємно врівноважуються, а у інших переважає один з процесів.

Тип нервової системи (сильний або слабкий) – це природжена її властивість, яка тільки в незначному ступені може змінюватися під впливом умов життя і діяльності.

Психологічна характеристика темпераменту визначається наступними його властивостями.

**Сензитивність** – чутливість психіки, тобто яка найменша сила дій необхідна для виникнення психічної реакції людини, і яка швидкість виникнення цієї реакції.

**Реактивність** – властивість, що характеризує ступінь мимовільності реакцій на зовнішні або внутрішні дії (наприклад, образливе слово, різкий звук).

**Активність** – це властивість, що характеризує ступінь енергійності, з якою людина впливає на зовнішній світ і долає перешкоди.

**Співвідношення реактивності і активності** – від чого більшою мірою залежить діяльність людини: від випадкових обставин (від настрою) або від цілей і прагнень людини. Темп реакцій – визначає швидкість протікання різних психічних реакцій і процесів (швидкість рухів, темп мови, швидкість запам'ятовування).

**Екстраверсія – інтроверсія** – характеризує, від чого залежить діяльність людини: від зовнішніх вражень (екстравертованість), або від думок, пов'язаних з минулим і майбутнім (інтровертованість).

**Емоційна збудливість** – характеризується як мінімальна сила дій, необхідна для виникнення емоційної реакції, так і швидкість, її виникнення

#### 4. Характер, його сутність та структура

Аналізуючи поведінку людини, можна виявити, що далеко не всі якості людини стійко виявляються в поведінці. Говорять, що людина володіє характером.

**Характер** (грецьк. – чеканка, монета, печатка, риса) – це сукупність індивідуально-своєрідних властивостей особи, які визначаються її відносинами і виявляються в типових способах діяльності.

У історії психології на природу характеру існує три точки зору:

- одні вважають, що він спадково обумовлений;
- інші – що він цілком визначається умовами життя;
- треті – що характер має і спадково обумовлені, і придбані властивості.

Реальніше відображає природу характеру третя точка зору, згідно якої характер не природжений, але в його проявах позначаються і особливості природної організації (нервової системи). Система відносин особи поділяється на наступні групи:

1) відношення людини до суспільства, мікросередовища, до окремих людей. Вони визначають моральну спрямованість: чуйність, гуманність, альтруїзм або асоціальність, агресивність, егоїзм;

2) відношення людини до самого себе – його самосвідомість. В процесі самопізнання особа визначає свою роль в суспільстві. На цій основі формуються такі якості, як скромність, самокритичність, самоповага, відчуття власної гідності, егоцентризм, егоїзм;

3) відношення до праці і інших видів діяльності – працьовитість, наполегливість, сумлінність, лень, безвідповідальність, пасивність;

4) відношення до речей як продуктів людської праці – акуратність або неохайність, дбайливе або недбале поводження з речами.

Характер не є спадково придбаним комплексом властивостей особи. Але індивідуальна своєрідність способів дії до певної міри залежить від особливостей типу вищої нервової діяльності.

Тип нервової системи впливає на характер в двох відносинах: по-перше, він може допомагати або ускладнювати виховання певних властивостей характеру (товариськість швидше формується і яскравіше виявляється у сангвініка, стриманість – у флегматика); по-друге, від типу нервової системи залежать способи

дії, за допомогою яких чоловік виражатиме відношення до суспільства, до самого себе, до речей. Характер людини формується поступово (в процесі діяльності) або стрибкоподібно (в результаті психічних потрясінь).

Основа характеру в процесі життя зміцнюється і стає типовою для даної людини, а конкретні прояви характеру можуть змінюватися: залежно від ситуації, під впливом людей, з якими спілкується, під впливом психічних станів, вікових змін організму. Характер знаходить свій вираз не тільки у вчинках і діях, але і в міміці, пантоміміці, в особливостях мови, тобто накладає відбиток на зовнішній вигляд людини

### ***Властивості характеру***

До структурних властивостей характеру належать:

Ступінь глибини – відображає зв'язок рис вдачі із стрижньовими відносинами особи.

Цілісність характеру – означає його внутрішню єдність, відсутність в характері суперечливих рис, відповідність між свідомістю і вчинками людини.

Суперечність в характері часто залежить від відмінності систем відносин, з якими людина має справу. Наприклад, на роботі чоловік дуже наполегливий, а удома пасує перед труднощами.

Ступінь стійкості або мінливості характеру дозволяє судити про його визначеність. Про стійкий характер говорять тоді, коли поведінка людини у всіх випадках відповідає переконанням, що склалися, основній спрямованості, складовій сенсу життя і діяльності цієї людини. Мінливість характеру – податливість змінам, які викликаються зовнішніми умовами і роботою людини над собою. Певна мінливість характеру – необхідна умова його розвитку, але висока податливість характеру зовнішнім умовам приводить до його невизначеності.

Активність характеру – постійна потреба людини бути в діяльному стані. Активність, що не досягає мети, перетворюється на метушливість.

Сила характеру – виражається в енергійності, в послідовності дій і завзятості, в свідомому відстоюванні поглядів і ухвалених рішень.

### ***Риси вдачі***

Риса вдачі – загальні особливості поведінки. Багатообразні риси вдачі об'єднуються в наступні групи:

1. Вольові риси вдачі.
2. Емоційні риси вдачі.
3. Інтелектуальні риси вдачі.

**1. Вольові риси вдачі** – включають уміння і готовність людини свідомо регулювати свою діяльність і направляти поведінку відповідно до певних принципів і завдань.

Цілеспрямованість – здатність висувати на передній план мотиви поведінки, пов'язані з основними цілями особи. Самостійність – припускає ініціативність у висуненні цілей, знаходження способів і засобів їх досягнення. Рішучість – здатність у важких, конфліктних обставинах своєчасно ухвалювати обґрунтоване рішення і виконувати його.

**2. Емоційні риси вдачі** – індивідуальні особливості безпосереднього, спонтанного регулювання поведінки. Коли говорять про емоційні риси вдачі, то мають на увазі: показник збудливості, пристрасне або холодно-розсудливе

відношення до явищ, що людина любить і що ненавидить, до чого байдужий, переважаючи настрої. По емоційних якостях розрізняється натура: емоційно-вразливі, сентиментальні, пристрасні, малоемоційні.

**3. Інтелектуальні риси вдачі** – індивідуальні особливості розумових здібностей. Якості, що характеризують інтелектуальний склад особи: продуктивність розуму, його оригінальність, загальна інтелектуальна обдарованість, володіння узагальненими способами мислення, інтелектуальна спрямованість особи: допитливість, розсудливість.

### *Типи характеру*

Разом з рисами вдачі можна виділити загальний спосіб адаптації особи до дійсності – тип характеру людини – те загальне в характерах окремих груп людей, яке визначає стиль їх життєдіяльності, спосіб адаптації до навколишнього середовища.

Існують наступні типи характеру:

1. Гармонійно цілісний тип, що добре адаптується в різних ситуаціях. Відрізняється стійкістю відносин, високою пристосовністю до середовища. У людини з таким типом характеру відсутні внутрішні конфлікти, його бажання співпадають з тим, що він робить. Це товариська, вольова, принципова людина.

2. Внутрішньо конфліктний тип, але зовні узгоджений з середовищем. Відрізняється суперечністю між внутрішніми спонуками і зовнішньою поведінкою, яка, узгоджується з вимогами середовища, здійснюється з великою напругою. Людина з таким типом характеру схильна до імпульсних дій, проте, ці дії постійно стримуються вольовими зусиллями.

3. Конфліктний тип із зниженою адаптацією. Відрізняється конфліктністю між емоційними спонуками і обов'язками, імпульсною, переважанням негативних емоцій, нерозвиненістю комунікативних властивостей.

4. Варіативний тип, що адаптується до будь-яких умов в результаті нестійкості позицій, безпринципності. Цей тип характеру свідчить про низький рівень розвитку особи, про відсутність стійкого загального способу поведінки, безхарактерність, постійне пристосовництво.

### **5. Поняття про здібності та їх класифікація**

Здібності – не самостійна підструктура особи, а певне поєднання її різних властивостей. Здібності існують тільки до відомої діяльності, і тому, поки неясно, якою діяльністю займатиметься людина, не можна сказати про його здатності до цієї діяльності.

**Здібності** – це сукупність властивостей особи, які визначають успішність навчання якої-небудь діяльності і вдосконалення в ній. При виявленні здібностей одним з важливих є питання про природу здібностей. У одному з перебігу психології здатності трактуються як особливі психологічні якості людини, спадково обумовлені. Інші течії, не визнаючи природженість здібностей, не заперечують природженість деяких особливостей – будови мозку, органів чуття і тому подібне. Ці природні особливості людини є природними передумовами розвитку здібностей і називаються **завдатками** (не укладають здібностей і не гарантують їх розвитку). Більш загальними є завдатки, обумовлені загальним типом нервової системи. Менш загальними є завдатки, що характеризують особливості

діяльності систем аналізаторів, – відмінності в слуховій, зоровій та ін. чутливості у різних людей.

З цим зв'язують існування **трьох типів людей**. У художнього типу переважає образне віддзеркалення дійсності (музиканти, художники, письменники). У розумового типу розвинене відвернуте мислення. При збалансованості образного і відвернутого мислення говорять про прояв середнього типу.

### ***Види здібностей***

Здібності діляться **на дві групи – загальні і спеціальні**. Кожна з груп ділиться на елементарні та складні, а усередині них виділяються конкретні види.

Загальні елементарні здібності – це здібності, властиві всім людям, хоча і виражені різною мірою. До них відносяться: здатності відчувати, сприймати, запам'ятовувати, переживати, мислити, уявляти, приймати і здійснювати рішення.

Спеціальні елементарні здібності – це здібності, властиві не всім людям. Вони припускають певну вираженість якихось якісних сторін психічних процесів. Спеціальні елементарні здібності розвиваються на основі завдатків в процесі навчання. Окомір – здатність з точністю сприймати і порівнювати величини зорових сприйманих об'єктів, інтервалів між ними і відстаней до них. Музичний слух – це певна якість слухового сприйняття, що виявляється в здібності до розрізнення музичних звуків і точного відтворення їх, це один з компонентів музичних здібностей.

Загальні складні здібності – це здібності до видів діяльності: праці, ученню, грі, спілкуванню. Вони властиві в тому або іншому ступені всім людям. Спеціальні складні здібності властиві не всім людям. Вони є здібностями до певних видів професійної діяльності. Існує ряд якостей людини, пов'язаних із здібностями.

**Обдарованість** – сукупність ряду здібностей, що визначає особливо успішну діяльність людини в певній області і виділяє його серед інших осіб, що навчаються цій діяльності або що виконують її в тих же умовах. Талант – високий ступінь здібностей особи до певної діяльності, що виявляється в оригінальності, новизні підходу, досягненні високих результатів. Геніальність – це вищий ступінь обдарованості. Творчість геніальної людини має для суспільства історичне позитивне значення. Так, ми говоримо про геніальність Моцарта в музиці, Д.І. Менделєєва в хімії.

## **6. Спрямованість особистості бізнесмена**

*Спрямованість особи* – система спонук, що визначає відносини і активність людини. Розрізняють спрямованість особи: морально-політичну, професійну, побутову. Морально-політична спрямованість особи виражається в її ідейності, політичній зрілості, моральній вихованості.

*Ідейність* – керівництво в житті певними ідеалами і переконаннями.

*Політична зрілість* – якість особи, що виявляється в здатності дати правильну оцінку подіям і зайняти відповідну позицію ним.

*Моральна вихованість* – це характеристика особи з боку її відношення до людей, суспільних вимог, власних обов'язків.

*Професійна спрямованість* – стійке і сильне прагнення займатися якоюсь певною професією і вдосконалення в ній. Побутова спрямованість виражається в матеріальних, життєвих, культурних і естетичних індивідуальних устремліннях.

У основі спрямованості людини лежать потреби, тобто віддзеркалення потреби в чому-небудь. Вони є початковими спонуками людини до діяльності. Всі потреби можна розділити на декілька груп:

Нижчий рівень ієрархічної структури потреб складають фізіологічні потреби (у їжі, сексуальні потреби і ін.). Потреби в безпеці спонукають індивіда до діяльності, яка забезпечить організму недоторканність і безпеку, нормальні і зручні умови життя. Потреби в приналежності і любові схиляють людину бути членом групи, спілкуватися, щоб уникнути самоти, отримати підтримку. Потреби в престижі виявляються в прагненні досягти значущого, поважаного положення в суспільстві, добитися визнання. Потреби в самоактуалізації спонукають людину до діяльності, в якій він може розкрити свої духовний, творчий потенціал. Потреби усвідомлюються в образах, що відображають об'єкти і ситуації, в яких дана потреба задовольнялася раніше. Ці образи мають спонукаючий характер внаслідок того, що викликають передбачення певних переживань задоволення. Очікування майбутнього переживання задоволення і дає поштовх до дії.

Образи, що відображають об'єкти задоволення потреб і спонукають людину до діяльності по задоволенню цих потреб, називаються мотивами (від латів. *movere* – приводити в рух, штовхати). Всю сукупність мотивів, які формуються і розвиваються впродовж життя особи, називають мотиваційною сферою особи. В цілому розвиток мотиваційної сфери протікає залежно від обставин. Але все-таки в ній можна виділити стійкі мотиви, які направляють поведінку особи відносно незалежно від зовнішніх умов. Така сукупність стійких мотивів, орієнтованих діяльність особи і щодо незалежних від наявних ситуацій, називається спрямованістю особи.

Залежно від потреб спрямованість особі може набувати наступних форм: установки, потяги, бажання, інтереси, схильності, ідеали, переконання, світогляд.

*Мотиви* (форми прояву спрямованості особі) можуть бути неусвідомлюваними і усвідомлюваними. До неусвідомлюваних спонук відносяться установки і потяги. *Установка* – неусвідомлюваний особою стан готовності до певної діяльності, за допомогою якої може бути задоволена потреба. *Потяг* – неусвідомлена за змістом і цілі діяльності потреба. Якщо З. Фройд ведучим називав потяг до проявів статевого інстинкту (лібідо), то його послідовники замінюють – лібідо іншими потягами:

- первинним страхом,
- потягом до руйнування і ін.

До усвідомлених мотивів поведінки відносяться: бажання, інтереси, схильності, ідеали, переконання, світогляд.

*Бажання* – це мотив, в основі якого лежить усвідомлена потреба, але вона ще не виступає в якості сильної спонуки до дії.

*Інтерес* – це виборче відношення особи до об'єкту через її життєве значення й емоційну привабливість.

*Схильність* – яскраво виражена потреба особистості в постійній участі в певній діяльності.

*Ідеал* – це важлива усвідомлена мета особистих прагнень людини, яка пройшла через емоційну сферу.

*Світогляд* особи відображає суспільне буття. Ядро світогляду складають

переконання, що представляють сплав з пізнавальних, емоційних, вольових компонентів.

**Питання для самоконтролю:**

1. Які особистісні якості перешкоджають успіху в бізнесі?
2. Що таке внутрішній і зовнішній локус-контролю?
3. Яка роль самопізнання у діяльності бізнесмена?
4. Яку роль грає самопрезентація для успішної діяльності бізнесмена?

**Рекомендована література:**

Основна: 2, 3, 4

Допоміжна: 7, 9, 11, 12

Інтернет-ресурси: 17, 18



## Модуль 2. Психологічні аспекти ефективної бізнес-діяльності

### Тема 3.

#### Комунікативні процеси в діяльності бізнесмена

**Мета:** 1) сформувати у здобувачів вищої школи уявлення про мову і мовлення, їх сутнісні характеристики; охарактеризувати особливості психології спілкування бізнесмена; визначити способи та технології попередження та управління конфліктними ситуаціями; 2) формування пізнавального інтересу до основ психологічної науки; 3) розвиток аналітичних здібностей, логічного мислення, розширення кругозору.

#### **План:**

1. Мова і мовлення.
2. Психологія спілкування бізнесмена.
3. Управління конфліктними ситуаціями.

**Ключові слова:** мова, мовлення, функції мовлення, види мовлення, комунікація, спілкування, перцепція, інтеракція, функції спілкування, види спілкування, ділове спілкування, аксіальне спілкування, ритуальне спілкування, перекопувальне спілкування, індивідуальне, групове та публічне спілкування, форми ділового спілкування, конфлікт, причини конфліктів, структура конфлікту, типи конфліктних особистостей.

#### **1. Мова і мовлення**

**Мова** – суто людський засіб спілкування в духовному і практичному житті людини і 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 в її здатності спонукати інших людей до дії. Сила такого впливу залежить від змісту і виразності мови. Найбільш наочно функція впливу мови виявляється в наказі, вимозі, проханні, що зобов'язують або спонукують співрозмовника зробити певний вчинок.

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

Процес обміну думками здійснюється у виді *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 дає змогу 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 виловлюючись вголос і не записуючи на папері, не контактуючи з людьми.

## 2. Психологія спілкування бізнесмена

**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.

Окрім цього, 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 розв'язання конкретних проблем як усередині організації, так і за її межами, а також укладання контрактів, договорів, встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

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

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

Проте ділове спілкування, хоч і містить усі три вищезазвані 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 загальноновизнаним 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 в ситуаціях безпосередньої взаємодії.

Л. Карпенко за критерієм «мета спілкування» виокремлює ряд функцій, які реалізуються в 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 ролевих, статусних, ділових, міжособистісних та інших зв'язків, у яких належить діяти індивідові;
- здійснення впливу – зміна стану, поведінки, особистісно- змістових утворень партнера (намагань, думок, рішень, дій, потреб, активності, норм і стандартів поведінки тощо).

У свою чергу А. Панфілова, Є. Руденський виділяють такі функції ділового спілкування:

- інструментальна – характеризує спілкування як соціальний механізм управління, що дає змогу 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 стосовно 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, прес-конференції, 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. 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.

*Стилі ділового спілкування.* Вибір стилю ділової взаємодії в конкретній ситуації залежить від багатьох факторів, зокрема від:

- соціального статусу людини;
- цілей, задач 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.

### **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 і конфліктів. 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 в колективі, штовхає її до змін та розвитку. З іншого боку, відкритий конфлікт призводить до неприємних стосунків і суперечок між працівниками, працівниками та керівництвом, що, у свою чергу, призводить до зниження продуктивності праці та погіршення психологічного клімату в колективі. Тому видається доцільним

розкрити сутність конфлікту, його двоїсту природу, охарактеризувати їх види; визначити причини виникнення конфліктів у виробничо-ділових стосунках.

**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 в: 1) наявності протилежних позицій сторін з якогось приводу; 2) протилежних цілей чи засобів їх досягнення в даних умовах; 3) розбіжністю 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 в межах даного підприємства;
- правова закріпленість працівника за посадою в 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 (Н. Гришина):

- 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 міняє 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 та розв'язання 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 підкреслити, що сторони конфлікту починають діяти тоді, коли протиріччя виходять назовні. Наприклад, співробітники підрозділу організації відкрито пред'являють претензії (в 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 затухання 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. У 1972 р. К. Томас і Р. Кілмен запропонували модель поведінки особи 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 розв'язання конфліктів.

Існують такі стратегії поведінки в конфлікті.

Представник стилю змагання – завжди активний і прагне розв'язувати 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 в ситуаціях, коли позиція нестійка та відсутня співпраця з іншими з метою розв'язання проблеми. Цей стиль доцільно застосовувати, якщо проблема не дуже 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 дуже 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.

**Управління конфліктами в організаціях** передбачає розв'язання таких основних завдань:

- 1) застосування управлінським персоналом спеціальних способів та прийомів *попередження конфліктів*;
- 2) пошук можливостей *розв'язання* 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).

**Питання для самоконтролю:**

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?

4. Як попереджати та управляти конфліктними ситуаціями в діяльності бізнесмена?

**Рекомендована література:**

Основна: 1, 4

Допоміжна: 7, 9, 11, 12, 13

Інтернет-ресурси: 16, 18



## Тема 4. Психологічні особливості успішної бізнес-діяльності

**Мета:** 1) сформувати у студентів розуміння успіху як психологічної категорії, способи досягнення успіху в бізнесу; розкрити психологічні аспекти прийняття рішення; розуміти фактори, які перешкоджають успіху бізнес-діяльності; вміти розпізнавати та нейтралізувати обман в бізнесі; 2) формувати пізнавальний інтерес до основ психологічної науки; 3) розвивати аналітичні здібності, логічне мислення, розширювати кругозір.

**План:**

1. Способи досягнення успіху в бізнесі.
2. Психологічні аспекти прийняття рішень.
3. Фактори, які перешкоджають успіху бізнес-діяльності, і їх нейтралізація.
4. Психологічні основи протидії обману в бізнесі.

**Ключові слова:** успіх, підприємницький успіх, управлінські рішення, специфіка управлінських рішень, види рішення, вибір рішень.

### 1. Способи досягнення успіху в бізнесі

У підприємництві поняття успіху зв'язане насамперед з досягненням результату, очікуваного при започаткуванні реалізації проекту або ідеї. За цивілізованого розуміння успіху треба брати до уваги передовсім морально-етичні його аспекти, а вже потім фінансове. Підприємницький успіх для правильного розуміння його суті 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 головна мета (самоціль).

Рано стверджувати, що підприємство на Україні має цивілізований характер. Проте не можна заперечувати наявності деяких його позитивних проявів. До останньої можна віднести:

- поступову переорієнтацію підприємницької діяльності в цілому на виробництво і ефективне (не спекулятивне) посередництво;
- визнання підприємцями здорової конкуренції, як нормальної економічної ситуації на вітчизняному і світовому ринках;
- усвідомлення необхідності пошуку власної ніші на ринку лише шляхом продукування конкурентоспроможних (технічно досконалих, високоякісних і доступних за цінах) виробів і добре організованої реклами;
- намагання більшості підприємців опанувати мінімально необхідні знання в галузі економіки і організації насамперед малого бізнесу, колективного і державного підприємства в цілому підвищенням кваліфікації і перенавчанням у відповідних навчальних закладах.

В нашій країні підприємницьке середовище складається нібито з 2-х окремих секторів. Перший репрезентують ті, хто ставить собі за мету заробляти гроші будь-яким способом (таких, на жаль, зараз більшість). Другі ті, хто має розроблену і чітко зареєстровану програму діяльності. Такі підприємці також мріють заробити «великі гроші», але при цьому не покладаються на щасливий випадок, а розраховують досягти мети реалізацією свого конкретного нового задуму. Вони і є

представниками цивілізованого підприємництва (благородного бізнесу).

**Бажано бути удачливим** – одне з основних природних бажань людини, в силу чого змістом всіх видів людської активності є бажання досягти успіху. Саме за рівнем досягнутого успіху оцінюють підприємця, вибрану ним царину діяльності.

Досягнення віддзеркалюють результати будь-якої діяльності (насамперед підприємницької), тобто їх можна вважати наслідком суспільно-корисної праці тієї або іншої особистості. Поняття ділового успіху наші підприємці-початківці досить часто розуміють дуже своєрідно. Для них важить тільки досягнення своїх власних цілей без огляду на оцінку їх громадською думкою. При цьому вони виходять з того, що конкуренція – це протиборство кожного з усіма і будь-якими засобами.

Проте досягнутий успіх не можна вважати справжнім, якщо він зумовлений діями, спрямованими проти когось. Справжнім (суспільно цінним) є успіх, досягнутий через дії не проти інших, а спільно з іншими. Успіх на шкоду іншим – це пряма невдача для підприємця. Насамперед, за умов загального зубожіння населення окремі «бізнесмени» вважають власним успіхом накопичення великих сум грошей. А як вони користуються цими грошима? Купують усе розкішніші автомобілі?, Програють у казино? Це звичайно особиста справа, але саме в цьому закладено відповідь на те, що можна вважати справжнім успіхом підприємницької діяльності.

Річ у тому, що певний успіх ініціюється різними про нього уявленнями (складниками успіху). Насамперед у різних сферах діяльності є бізнесмени (підприємці), котрі вважають за власний успіх практичну реалізацію своєї ідеї, інші вважають господарсько-фінансовим успіхом недопущення банкрутства своєї фірми за будь-яку ціну. А це інші вважають успіхом своєї діяльності можливість розширити власне виробництво, збільшити кількість потрібних суспільству товарів і послуг, створити нові робочі місця. І тільки останнє може дати підприємцю справжнє моральне задоволення, визнання з боку суспільства, а відтак забезпечити справжній і тривалий діловий успіх.

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

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

**Підприємець** – є визначальною особистістю (центральною постаттю) у бізнесі. Підприємцем прийнято вважати ділову людину, котра свідомо наражається на економічний ризик самостійним прийняттям інноваційного рішення, зміст якого зводиться до організації виробництва і 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 нахил до підприємства і певні ділові якості особистості підприємця. Найважливіші з них:

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

Підприємець має бути впевненим у собі та своїх здібностях, проте варто стерегтися того, щоб така ділова риса підприємця не перетворилась у самовпевненість. У зв'язку з цим стає обов'язковою ще одна вимога до підприємця: не треба ні поспішати з реалізацією нової ідеї, ні баритися з цим. Вихід з такої ситуації такий: будь-яка ідея має дозріти, треба добре її опрацювати і побудувати детальну схему її реалізації. Ця робота є дуже важлива, 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 вищесказаного 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 професійному рівні.

Україна стала на малоефективний шлях підприємництва, коли між виробниками і споживачами діє невиправдана велика кількість підприємців-посередників. Об'єктом підприємницької діяльності має бути насамперед товар, продукт, послуга.

## **2. Психологічні аспекти прийняття рішень**

Як показує аналіз психологічної літератури, проблема прийняття управлінських рішень в різних її аспектах знайшла досить широке відображення як в роботах зарубіжних та російських психологів так і у дослідженнях вітчизняних вчених, де розглянуто структуру, види, форми прийняття рішень, чинники, які впливають на процеси прийняття рішень тощо.

Управлінські рішення приймаються в умовах певної ситуації чи при виникненні проблеми, яка потребує рішення. Окрім того, нові суспільні умови вимагають розробки нових підходів до ефективного управління освітніми організаціями, зумовлюють необхідність психологічної компетентності керівників,

зокрема, в області психології прийняття ефективних управлінських рішень. Питання проблемних ситуацій, які виникають в сучасних умовах в системі освіти знайшли свій розвиток у багатьох вітчизняних авторів: О.І. Бондарчук, О.В. Винославської, Л.М. Карамушки, Н.Л. Коломінського тощо. В той же час, будь-яка управлінська (проблемна) ситуація пов'язана з певними чинниками, які впливають на процес прийняття управлінських рішень.

У даний час в теорії управління відомо безліч моделей процесу прийняття рішення. У роботі В.М. Колпакова наведений аналіз порядку прийняття управлінських рішень у різних школах управління: американській, німецькій, і японській. Для українського підходу до прийняття управлінських рішень характерні певні відмінності від зазначених підходів.

**Процес прийняття управлінського рішення** містить у собі такі основні етапи: етап підготовки, етап пошуку та вибору альтернатив, етап реалізації.

*Етап підготовки* полягає у виявленні та усвідомленні менеджером організації управлінської проблеми, чіткому формулюванні завдання, яке необхідно виконати.

*Етап пошуку та прийняття рішення* на основі вибору альтернатив – це всебічний розгляд і аналіз можливих альтернатив, шляхів, способів розв'язання управлінської проблеми, вибір найдоцільнішого в даній конкретній ситуації способу розв'язання проблеми з аналізом та аргументацією основних чинників, які зумовили саме такий вибір.

*Етап реалізації* характеризується процесом доведення обраної альтернативи та аргументацією до виконавців та оточення, організацією виконання та контролю за виконанням.

Управлінські рішення приймаються в умовах виникнення ситуації чи виникненні проблеми, яка потребує рішення. Взагалі **проблемна ситуація** визначається як «співвідношення обставин і умов, що містять в собі протиріччя і не мають однозначного рішення, у яких розгортається діяльність індивіда чи групи».

Таким чином, проблемна ситуація характеризує взаємодію суб'єкта і його оточення, а також психічний стан особистості, включеної в суперечливе по змісту середовище. Усвідомлення будь-якого протиріччя в процесі діяльності приводить до появи потреби в нових знаннях, що дозволили б розв'язати протиріччя, що виникло. В подальшому ми будемо розглядати як синоніми поняття проблемна ситуація, ситуація в організації чи управлінська проблема.

У літературі широко представлені ситуації, в яких доводиться приймати рішення. В роботах Д.Н. Завалішиної, Б.Ф. Ломова, В.Ф. Рубахіна даний докладний аналіз існуючих в літературі різних класифікацій ситуацій прийняття рішень. Автори відмічають, що більшість цих класифікацій присвячено: по-перше, глибинним характеристикам ситуацій прийняття рішень; по-друге, характеристикам інформаційної підготовки рішення; по-третє, особливостям детермінації процедури прийняття рішень стадією, яка передуює рішенням.

Як показує дослідження О.В. Винославської, Л.М. Карамушки, Н.Л. Коломінського є чимало проблем у справах навчання й виховання підростаючого покоління в Україні. В першу чергу це: *консерватизм*; пошук нетрадиційних форм переходить в гонитву за модними новаціями або ж незабезпеченість базою,; формально існують, а фактично не діють зв'язки між

керуючою і керованими підсистемами, між управлінськими рішеннями і механізмами їх реалізації тощо. Н.Л. Коломінський відмічав, що сьогодні, коли йде децентралізація управління освітою, від керівника установи на кожному рівні частіше вимагається прийняття нешаблонних рішень, і ця ситуація може зажадати таких його якостей, як схильність до нововведень, ініціативність.

На думку Л.М. Карамушки, в освітніх організаціях традиційного типу існує потреба створення більш оптимального рівня *матеріально-прагматичних умов* (пошук додаткових видів роботи у процесі надання додаткових освітніх послуг; організація зручнішого режиму роботи, що дасть змогу виконувати роботу за сумісництвом тощо), що може стати певним резервом підвищення задоволеності роботою. Деякі автори визначають, що керівникам слід приділяти більше уваги створенню сприятливих умов для соціальної взаємодії та впровадженню стратегій конкуренції.

Уміле поєднання керівником адміністративних та соціально-психологічних впливів у кожній конкретній ситуації прийняття рішення є суттєвою психологічною умовою ефективного управління. Дослідження свідчать про неповноту психологічних знань керівних кадрів освіти, їх неточність, неконкретність, переважання «житейських» уявлень над науковими поняттями, недостатнє використання знань у процесі управлінської діяльності. Серед причин низького рівня психологічної компетенції автором названі, поряд з іншими, такі фактори, як недоліки в психологічній підготовці бізнесменів.

Як показує аналіз літературних джерел, будь-яка управлінська (проблемна) ситуація пов'язана з певними чинниками, які обумовлюють, обмежують чи визначають критерії до майбутнього розв'язанню існуючої проблеми, тобто суттєво впливають на процес прийняття управлінських рішень. Найзагальніша класифікація психологічних чинників запропонована Л.М. Карамушкою на прикладі аналізу діяльності освітніх організацій. Ця класифікація об'єднує їх у дві групи, а саме: об'єктивні (або зовнішні) чинники; суб'єктивні (або внутрішні) чинники.

У літературі є цікаві приклади експериментального підтвердження впливу деяких чинників на конкретні етапи процесу прийняття управлінських рішень. Л.А. Вайнштейн і В.Н. Ничипорович встановили, що типовими помилками у процесі розробки обґрунтованого рішення проблеми є:

- а) неправильне пізнання проблеми;
- б) несистемне, фрагментарне відображення проблемної ситуації (психологічними передумовами цього можуть з'явитися як недостатній досвід, схильність до стереотипізації власної діяльності, так і неадекватна управлінська концепція суб'єкта прийняття рішення);
- в) несвоєчасність постановки проблеми (в основі найчастіше лежать як індивідуально-психологічні особливості керівника, наприклад, інертність, так і відсутність установки на випереджальний контроль ситуації. При цьому запізнілі рішення частіше виникають при делегуванні відповідальності за виявлення проблеми на більш високий рівень управління. Іноді зустрічаються і випереджальні рішення, причинами яких є: високий рівень особистої тривожності, вузький досвід, відсутність адекватних уявлень про динаміку розвитку ситуації);
- г) інформаційний голод, результатом якого є ігнорування релевантної

інформації і поглинання не потрібної.

Проблеми, що виникають на етапі аналізу варіантів і прийняття рішення, як правило обумовлені або неоптимальний стиль діяльності, що характеризується перевагою інертності, «застряганням» на якихось окремих варіантах, надмірною фіксацією на критичній їх оцінці, або навпаки, імпульсивністю, недостатнім критичним проробленням альтернативних рішень. Авторами було виявлено, що вибір керівниками не завжди є кращим з наявних альтернатив. Причинами цього можуть стати специфічна реакція на ризик, перевагу варіанта рішення, орієнтованого на пріоритетність вузькогрупових чи навіть егоїстичних мотивів перед інтересами більш широкої соціальної спільності.

На етапі реалізації можливі проблеми, пов'язані з тим фактом, що самі виконавці прийнятого рішення, у тому числі і керівник, не вірять у можливість його реалізації. Тому ключовим моментом, що забезпечує прийняття виконавцем управлінського рішення як керівництва до дії, є віра в те, що воно буде реалізоване. При визначенні завдання керівник повинен на цьому зосередити визначені зусилля.

На підсумковому етапі – моніторингу і коригувальних дій, коли, здавалося б, рішення прийняте і реалізоване, виникають проблеми. Це, в основному, буває пов'язане з тим, що хоче бачити керівник у підсумках і чого не хоче бачити, що приводить до ілюзії в правильності прийнятого рішення й отриманих результатів.

Практика американських менеджерів показує, що на етапі діагнозу проблеми для оптимізації робіт і засобів на цьому етапі суб'єкти, що приймають рішення, намагаються не допускати надлишку інформації і збирають тільки релевантну (відповідному стану). На етапі вибору альтернатив на процес прийняття керівниками рішення впливають: їхні особисті оцінки; рівень ризику; час і оточення, що змінюється; можливість негативних наслідків; взаємозалежність рішень на різних рівнях ієрархії. На процес аналізу можливих альтернатив та вибору найдоцільніших, як відмічає Л.М. Карамушка, розглядаючи ситуації у школі, впливають такі чинники: професійна компетентність керівника; орієнтація на забезпечення нормальних умов роботи підлеглих та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; стиль керівництва; адекватна самооцінка керівником результатів своєї діяльності.

Чинник – рушійна сила, причина певного процесу, що визначає його характер або окремі його риси. Виходячи з цього визначення, психологічні чинники є також рушійною силою, необхідною умовою процесу прийняття ефективних управлінських рішень. Процес прийняття рішення для розв'язання управлінської проблеми може розглядатися як визначена послідовність дій. Ця послідовність визначена за змістом проблеми. У свою чергу, зміст проблеми в певній мірі впливає на вибір відповідного типу, виду й способу прийняття управлінського рішення. Вся ця послідовність дій накладає певні вимоги до психологічних якостей особистості, що приймає рішення (децидента) щодо розв'язання проблеми. Таким чином необхідною умовою ефективного розв'язання конкретної проблеми є визначений об'єктивний набір психологічних якостей децидента. Надалі такий набір називають чинникоутворюючою групою психологічних якостей. Виходячи з цього, можна говорити, що психологічними факторами процесу прийняття ефективного управлінського рішення є група чинникоутворюючих психологічних якостей, обумовлених управлінською проблемою

Достатньою умовою прийняття ефективного управлінського рішення є наявність у особистості, яка приймає управлінське рішення, психологічних якостей що відповідають чинникоутворюючій групі – рівня знань для оцінки ситуації, навичок за рішенням подібних проблем, певних здібностей, уміння знайти вихід із ситуації з урахуванням зовнішніх умов й умов в організації, уміння передбачати результат своєї діяльності й визначати своє відношення до проблеми. І навпаки, якщо дециденту властивий набір даних характеристик, то можна говорити, що відповідна проблема буде вирішена ефективно. При цьому, варто підкреслити, що якщо будь-яка психологічна характеристика особистості не повною мірою розвинена, але рішення приймається групою або з консультантом по даній проблемі й сукупні характеристики відповідають необхідній чинникоутворюючій групі, то рішення теж буде ефективним.

### **3. Фактори, які перешкоджають успіху бізнес-діяльності, і їх нейтралізація**

Існують два підходи до проблеми пошуку суб'єктивних психологічних передумов успішної підприємницької діяльності: перший відносить підприємців до особливої категорії людей, наділених певними психологічними якостями; відповідно до другого – підприємницькою активністю володіють всі, але в різному ступені.

До властивостей підприємництва відносять мобільність і динамічність економічної діяльності, волю вибору й пошуку способів економічних дій, тактичні методи дій, їхню відносну короткочасність, постійний підприємницький пошук, високий рівень невизначеності, ризик, загрозу втрат, відповідальність. Все це висуває специфічні психологічні вимоги до підприємця.

Багато західноєвропейських дослідників намагалися скласти психологічний портрет підприємця, абстрагуючись від специфічних рис та якостей, пов'язаних, наприклад, з напрямом підприємництва (виробниче, комерційне, фінансове), або його рівнем (великий, середній, малий бізнес), а також з тим, чи є підприємець новатором чи ні, а також чи об'єднує він у собі функції власника з функціями менеджера.

Важливі для психологічного портрета підприємця якості об'єднаємо в три блоки.

1. До інтелектуального блоку входять: компетентність, комбінаційний хист, розвинена уява, реальна фантазія, розвинена інтуїція, перспективне мислення.

2. Комунікативний блок – талант координатора зусиль співробітників, здатність і готовність до терпимості у спілкуванні з іншими людьми і водночас здатність йти проти течії.

3. Мотиваційно-вольовий блок – це схильність до ризику, відповідальність, прагнення боротися й перемагати, потреба в самореалізації й суспільному визнанні, вираженість мотиву успіху.

Повний перелік наведених якостей характерний до портрета ідеального, а не типового підприємця.

У портреті типового підприємця для забезпечення його успішної діяльності слід розвивати обов'язкову наявність компонентів мотиваційно-вольового блоку, тому що підприємець, насамперед, фігура діюча, активна, творча.

Перевага мотиву досягнення успіху над мотивом уникнення невдачі, схильність до ризику, потреба й уміння брати на себе відповідальність залишаються необхідними у психологічному портреті підприємця незалежно від форми, рівня або інших специфічних рис підприємництва.

Враховуючи, що підприємець є самозайнятою особою, йому потрібні хороше здоров'я, невичерпна енергія й оптимізм.

Вважається, що суттєвою ознакою підприємництва є активність, спрямована на побудову нових систем відносин – економічних, управлінських, етичних.

Активність людини – це не абстрактне поняття, а поняття, яке вимагає багаторівневого аналізу. Сучасні погляди на підприємницьку активність найповніше виражені у «теорії чотирьох «С» Дж. Тропмана і Г. Морнінгстара (1992 р.). Згідно з цією теорією всебічний аналіз підприємницької активності повинен впливати з урахування:

- психологічних основ поведінки підприємців;
- компетентності, наявності певних професійних і ділових здібностей;
- факторів, що сприяють розвитку ідей та нововведень;
- зовнішніх економічних умов підприємницької діяльності.

Підприємництво можна розглядати як постійний пошук індивідом власного місця, призначення у житті. Через таку активність реалізуються мотиви, здібності, вміння людини у конкретній практичній діяльності і поведінці. Повний аналіз підприємницької активності неможливий без урахування особистісних і середовищних факторів.

Важливі для психологічного портрета підприємця є лідерські якості.

Лідерські якості забезпечують здатність досягати конкретних цілей у господарській, соціальній або інших сферах громадського життя за рахунок своєї ініціативи, винахідливості, самостійності, нестандартних рішень, готовності ризикувати і нести відповідальність за результати.

**Лідерство** у підприємстві тлумачиться подвійно. З одного боку, досягнути результату можна лише на шляху істинного лідерства. Тим не менше, бути помітним не означає бути лідером. Підприємець не може не бути лідером, оскільки він повинен згуртувати навколо себе людей і надихнути їх для досягнення високої мети. Він досягне успіху в бізнесі, тільки якщо зможе переконати своїх співробітників у здатності досягти такого рівня виконання завдань, які раніше здавалися їм недоступними. Ця здатність лідера тісно пов'язана з такими якостями, як уміння створювати оптимістичні плани, посилювати надії на успіх, пояснювати суть інновацій, згуртовувати колектив у кризових ситуаціях тощо. Але тим не менше феномен лідерства в підприємстві існує. Очевидно, головна причина – психологічна природа людини. Прагнення до лідерства – один із суттєвих елементів людської натури. Завдяки цій властивості рух уперед у підприємстві здійснюється, незважаючи на можливі втрати, а ентропія «усереднення» результатів порушується, розривається інноваціями.

**Готовність до ризику.** Ризик – це невід'ємна складова підприємства; підприємство і ризик – це феномени, які генетично пов'язані один з одним. «Ризик» означає небезпеку, можливість збитків або втрати. Етимологія слова «ризик» походить від грецького – скеля, стрімчак; звідси – ризикувати означає пересуватися між скелями.



При розгляді ризику провідну роль посідає особистість підприємця. Адже саме підприємець оцінює ситуацію, формує її суб'єктивний образ, робить вибір із сукупності альтернатив, добирає засоби і ресурси для реалізації своїх задумів. Крім того, сприйняття ризику залежить від кожної конкретної людини з її характером, вихованням, ідеологією, індивідуальними особливостями, рівнем знань у своїй сфері діяльності.

*Поведінка підприємця за умов ризику охоплює комплекс взаємопов'язаних дій, які умовно, на наш погляд, можна описати у вигляді наведеного нижче алгоритму.*

1. Усвідомлення ситуації як такої, що містить ризик – оцінювання ситуації з огляду на можливість входження в неї чи ні.

2. Діагностика та аналіз ризикованої ситуації – осмислення проблеми, пошук причин, що зумовили ситуацію ризику; розгляд способів зменшення ризику (за допомогою страхування, делегування повноважень, розподілу ризику серед інших).

3. Відшукання аналогій ризикованої ситуації – виявлення подібності реальної ситуації ризику, до тих, які вже спостерігалися в діяльності підприємця для використання перевірених стратегій поведінки, зменшення можливості зробити помилку.

4. Прогнозування розвитку ризикованої ситуації – екстраполяція (перенесення) наявних тенденцій у майбутнє, прогнозування загроз та збитків для бізнесу (грошей, престижу, відносин з партнерами, колегами).

5. Розгляд можливих альтернативних стратегій дій, їх оцінювання і вибір такої альтернативи, що найбільше відповідає вимогам ризикованої ситуації.

6. Прийняття рішення в умовах ризику.

7. Діяльність згідно з програмою (стиль поведінки, підбір методів і засобів), що є найефективнішою у ситуації ризику.

#### **Види підприємницьких ризиків:**

– виробничий ризик, пов'язаний з можливістю невиконання суб'єктом економічної діяльності своїх зобов'язань відносно контракту чи договору з іншим суб'єктом економічної діяльності;

– інноваційний ризик, пов'язаний з можливістю втрат, що виникають під час фінансування підприємцем виробництва нових товарів і послуг, які, можливо, не знайдуть очікуваного попиту на ринку;

– комерційний ризик, пов'язаний з реалізацією товарів, вироблених або куплених підприємцем;

– фінансовий ризик (кредитний), пов'язаний з можливістю невиконання підприємцем своїх фінансових зобов'язань перед інвестором;

– технічний ризик, пов'язаний з організацією виробництва і проведенням превентивних заходів з впровадженням і засвоєнням нової техніки і технології;

– ринковий ризик, пов'язаний з можливим коливанням ринкових відсоткових ставок як національної грошової одиниці, так і закордонних курсів валют.

**Творчість** (інноваційність). Економічна і соціальна ефективність підприємництва ставиться у залежність від дій підприємців, які покликані залучати ресурси і заповнювати ринкові простори (ніші), які залишилися б невикористаними значно більшими і забюрократизованими організаціями.

**Інновацію** (від лат. – впровадження у практику нового) розглядають як діяльність, спрямовану на створення і поширення нових видів виробів, технологій, організаційних форм.

Кожній стадії сучасного інноваційного процесу в підприємстві (розроблення нововведення – реалізація нововведення – зростання виробництва – стабілізація – оновлення або занепад) відповідає особлива підприємницька стратегія або їх поєднання. Вибір стратегії залежить від конкретної стадії розвитку підприємницької організації, специфіки зовнішнього оточення.

Соціологи і психологи вибір тієї чи іншої стратегії пов'язують здебільшого з особою підприємця, з його здатністю «взяти» на себе інноваційний тип підприємницької поведінки. У загальних рисах такий тип поведінки визначають:

- висока готовність до подолання різних перепон у реалізації нововведень;
- стійка здатність працювати в екстремальних ситуаціях підвищеного ризику та невизначеності;
- особисте вміння нейтралізувати консервативні стереотипи, опозиційні настрої, егоїстичні та корпоративні інтереси у виробничій організації.

До значущих особистісних рис суб'єкта інноваційної поведінки належить управлінська майстерність у мобілізації всіх чинників виробництва, зокрема й залучення всіх однодумців у свою команду; постійний пошук можливостей.

**Інноваційна поведінка** пов'язана з трансформацією ідей у новий або вдосконалений продукт, технологічний процес або в новий підхід до соціальних послуг.

Рейтинг підприємця підвищується також з ростом добробуту населення. У цьому випадку у багатства більше можливостей до легітимізації, на підприємців не покладається відповідальність за бідність.

**Особистісні якості, що перешкоджають успіху в бізнесі або протипоказані підприємцю, є:**

- емоційна неврівноваженість;
- лінь;
- пасивність;
- вразливість до нав'язування чужої волі;
- надмірна старанність і пунктуальність.

Останню якість у цьому списку традиційно відносять до позитивних властивостей людини, однак те, що добре у найманого працівника, є мінусом для підприємця, який повинен сам давати собі завдання, а не чекати, поки хтось скаже йому, що потрібно робити. Пунктуальність важлива риса у бухгалтера або архіваріуса, але за умов мінливої ринкової економіки гнучкість важливіша за сталість.

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 й зовсім виявлятиме пасивність.

Підприємництво – це завжди ризик і дії в умовах невизначеності. За таких обставин краще діяти й помилятися, отримуючи користь з помилок, аніж боятися провалу і нічого не робити. Доки бізнесмен вагається і розмірковує, час працює проти нього: конкуренти виробляють товари і захоплюють ринки, податкова служба нараховує податки і штрафи, а господарі приміщень нараховують орендну

плату. Бізнес подібний до подорожі вгору по річці: той, хто кинув весла, не стоїть на місці, а пливе назад, втрачаючи всю свою перевагу.

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

- раціоналістичність – прагнення все прорахувати, передбачити і врахувати;
- недовірливість – сприйняття світу як ненадійного, часто прямо ворожого, що призводить до прагнення посилити контроль за всім, також підозріливість стосовно своїх працівників і партнерів по бізнесу;

- агресивність – схильність до вирішення проблем силовими методами замість пошуку компромісів, а також схильність до афектних спалахів у стосунках з персоналом;

- авторитарність – переважання домінуючого стилю керівництва, нетерпимість до критики чи свободи думок.

Дж. Стівенс виділив певні особистісні якості характеру, які заважають людині гармонійно й успішно жити і діяти. Він назвав їх «драконами» й показав, що особистісні особливості можуть бути як корисними, так і шкідливими для людини. До числа цих рис Стівенс, зокрема, відніс:

- зарозумілість, в основі якої може ховатися страх перед власною незахищеністю, негативними оцінками, або завищене уявлення про власну значущість;

- нетерплячість, яка проявляється у страхі втратити час. Люди, заражені подібним страхом, постійно перебувають у стані стресу, намагаються здобути максимум за короткий проміжок часу і живуть мріями про майбутнє, не вміючи жити в сьогоденні. Зовнішніми проявами поведінки таких людей буде легка збудливість, грубість, дратівливість, запальність і поспішність у рішеннях. Внутрішніми проявами будуть неспокій, схильність до паніки, дратівливість і примхливість;

- жадібність. Зовні вона виявляється в егоїзмі, скнарості, схильності до гендлярства і заздрості до чужого багатства, а на внутрішньому рівні – в почутті обділеності й ненаситності.

Зовсім позбутися цих рис характеру неможливо, але їх можна «приручити» і використовувати на благо собі і людям.

#### **4. Психологічні основи протидії обману в бізнесі**

Слід запам'ятати зовсім прості ознаки обману в невербальному спілкуванні, які повинні змусити вас насторожитися і приймати інформацію від співрозмовника з особливою увагою.

1. Швидка зміна положення голови. Ви задасте співрозмовнику питання, і, перш, ніж відповісти, він робить різкий кивок, поворот. Він може різко нахилити голову вперед, назад, убік, може зробити рух, як ніби він «струшує» головою, чубчиком. Все це – ознаки того, що він збирається збрехати.

2. Зміна дихання співрозмовника – теж симптом того, що він вже бреше. Це нормальна фізіологічна реакція людини на обставини. Так надходить переважна більшість людей. Разом з важким подихом ви можете спостерігати підняті плечі,

глухий і непривабливий голос, навіть осиплість. Відбувається це через частішає серцебиття, посиленого кровообігу. Якщо ви говорите ні з людиною, який тільки що пробіг на час стометрівку, то перед вами брехун.

3. Ознаки брехні – метушливі і часті неконтрольовані рухи. Це ми знаємо, і суєта без причини практично кожною людиною може бути інтуїтивно відчув. Але є і протилежна прояв неправди – повний ступор, коли людина перестає рухатися. Якщо спостерігали за людиною і на початку бесіди він був абсолютно нормальним, і раптом він «остовпів», то придивіться, можливо, він почав говорити неправду.

4. Повторення одних і тих же слів, фраз теж свідчить про неправду. Перша причина повторення – людина не знає, що говорити далі, і екстрено придумує, друга причина – прагнення вигадати час, третя – людина сама себе перекоонує, що його брехня – правда. Якщо людина прагне вам довести свою правоту або переконати вас у перевагах, то він може повторити свою думку, але іншими словами, якщо повторення дослівно, то в них є частка неправди.

5. Людина чіпає рот, куточки губ, тре, як ніби забруднив їжею, хоча рот ідеально чистий. У цьому випадку найяскравішим виявом брехні є прикривання рота рукою. Якщо людина починає сміятися і прикриває рукою рот, то йому є що приховувати, і найчастіше – порожнечу, невпевненість, незнання теми або будь-які життєві обставини. У переговорах сміх з прикритим ротом – повна невпевненість в собі і брехня.

6. Людина прикриває рукою горло, живіт, голову, груди. Це найбільш вразливі в енергетичному плані місця тіла, і навіть не розуміючи цього, людина може їх прикривати. Якщо людина говорить неправду, то його рука часто тягнеться саме до цих місць, створюючи бар'єр між слухачем і їм самим. Щоб агресивна реакція на брехню не потрапила в слабкі місця, їх прикривають. Це так само, як і вигук «мама», коли боляче.

7. Перемінання з ноги на ногу. Якщо перед вами людина з хворими суглобами, то він може здійснювати такі рухи без брехні. Запропонуйте йому сісти, і подивіться, як будуть вести себе його ноги. Якщо спокійно, то все в порядку, якщо ж він буде продовжувати ними робити рухи, то він бреше. Якщо ж здорова людина стоїть перед вами і переминається з ноги на ногу, то він підсвідомо прагне піти, тобто він відчуває дискомфорт. А це пряма ознака брехні.

8. Занадто багато слів. Людина просто засинає вас інформацією, не дає вам слово ставити, говорить без угаву, і не завжди по справі – це теж знак, що вам брешуть. Великою кількістю слів людина просто прагнути не дати вам можливість взяти паузу для «подумати». Брехня добре прикривається довгими і красивими промовами – ось хід думок обманщика, воно так і буває найчастіше, за безліччю слів співрозмовник пропускає неправду. Але вам потрібно бути насторожі, як тільки ви зрозумієте, що співрозмовник прагне вас заговорити.

9. Очі – дзеркало душі, вони вам допоможуть розпізнати брехуна. Він буде весь час відводити від вас очі, ховати погляд, так як приєднатися до вас енергетично він не зможе, так як знає, що бреше, і на підсвідомому рівні буде прагнути це приховати, сховавши очі. Другий прояв брехні – погляд на вас, прямий, не моргаючи, в упор. Якщо людина «втупився» прямо на вас, а причини до того немає абсолютно ніякої (ну немає на вас капелюхи чарівника, рогів, золотого німба), то вас

однозначно намагаються обдурити. Хід думки такий: мій співрозмовник знає, що коли брешуть, ховають очі, а я буду дивитися в упор, щоб ніхто не здогадався.

Під час укладання угоди необхідно завжди ставити питання, які вам відразу покажуть, чи не має ваш співрозмовник злого умислу. Це питання про саму операцію, про предмет її, і про плани, тобто про подальшу співпрацю. Можна відразу що називається «в лоб» запитати – якого результату від цієї зустрічі ви чекаєте. Відповідь на таке питання не завжди показує, брехливі або правдиві слова співрозмовника.

Потрібно мати на увазі, що у людини може бути кілька варіантів співпраці, тому він може бути багатослівним, а також може розгубитися. Друга причина – людина не готова морально або в силу ступеня влади вести планування співпраці з вами. Третя – він просто має намір знайти такі варіанти під час бесіди і абсолютно не обдумував їх заздалегідь.

І щоб зрозуміти, що ж насправді думає людина, то можна запропонувати йому ще кілька уточнюючих питань:

- яке буде співпраця з нашою компанією в подальшому?
- на який термін ви плануєте з нами укласти договір?
- який обсяг оборотних коштів ви плануєте залучати до нашої спільної роботи?
- яким чином ми будемо регулювати спірні моменти?
- на цій зустрічі ми тільки підписуємо договір, обговорюємо його умови або торкнемося конкретні параметри співпраці?
- яким способом ви плануєте досягти найбільшого результату в нашій угоді?

Якщо на більшість питань співрозмовник відповідає, то можна сказати, що він з чесними намірами прийшов на переговори. Якщо ж він плутається і від відповідей йде, то він або просто не компетентний, або обманює, щоб витягти тільки вигоду для себе.

Слід звернути увагу і на інші поняття у рамках теми обману в бізнесі.

**Психологічний вплив** – активна цілеспрямована діяльність, метою якої є отримання необхідної інформації або зміна психіки чи поведінки об'єкта (окремої людини чи групи людей). Цілеспрямованість передбачає, що суб'єкт впливу (той, хто впливає) має і усвідомлює певну мету, а його діями керує уявлення про те, яким повинен стати об'єкт впливу, як повинна змінитись його поведінка. Інакше результат застосування того чи іншого методу стає мало прогнозованим.

*Розрізняють види психологічного впливу.*

1. Інформаційно-психологічний вплив (часто його називають інформаційно-пропагандистським, ідеологічним) являє собою вплив словом, інформацією. Його основна мета – формування в людей певних ідеологічних (соціальних) ідей, поглядів, уявлень, переконань, при цьому він одночасно викликає у них позитивні або негативні емоції, почуття і навіть бурхливі масовидні реакції.

2. Психогенний вплив є наслідком:

фізичного впливу на мозок індивіда, в результаті якого спостерігається порушення нормальної нервово-психічної діяльності (наприклад, людина отримує травму головного мозку, в результаті якої втрачає можливість раціонально мислити, пропадає пам'ять тощо; або вона піддається впливу таких факторів, як звук, освітлення, температура та ін., які через певні фізіологічні реакції змінюють його психіки);

шокового впливу навколишніх умов або якихось подій (наприклад, картин масових руйнувань, численних жертв і т.ін.) на свідомість людини, в результаті чого вона виявляється не в змозі раціонально діяти, переживає афект або депресію, впадає в паніку і т.ін.

Чим менше підготовлена особа до психотравмуючих впливів навколишньої дійсності та її фізичних впливів, тим більш різко виражені її психічні травми, які отримали назву психогенних втрат.

3. Психоаналітичний (психокорекційний) вплив – це вплив на підсвідомість людини терапевтичними засобами, особливо у стані гіпнозу або глибокого сну.

4. Нейролінгвістичний вплив (нейролінгвістичне програмування) - вид психологічного впливу, що змінює мотивацію людей за рахунок внесення в їх свідомість спеціальних лінгвістичних програм. Можна складати тексти повідомлень у засобах масової інформації таким чином і в такій формі (зміст), що вони викликають певні реакції психіки та поведінки людей.

5. Психотронний (парапсихологічний, екстрасенсорний вплив – це вплив на інших людей, здійснюване шляхом передачі інформації через позапочуттєве (неусвідомлюване) сприйняття.

6. Психотропний вплив – це вплив на психіку людей за допомогою медичних препаратів, хімічних або біологічних речовин.

*В якості засобів психологічного впливу використовуються:*

1. Вербальна інформація, але слід враховувати, що значення і сенс слова можуть розрізнятися у сприйнятті різних людей і мають різний вплив (тут впливають рівень самооцінки, широта досвіду, інтелектуальні здібності, особливості характеру і типу особистості).

2. Невербальна інформація (інтонація, міміка, жести, пози набувають знаковий характер і впливають на настрій, поведінку, ступінь довіри співрозмовника).

3. Залучення людини в спеціально організовану діяльність, оскільки в її рамках вона займає певний статус і тим самим закріплює певний тип поведінки (так, зміна статусу у взаємодії призводить до зміни поведінки. Переживання, пов'язані з реалізацією певної діяльності, здатні змінити людину, її стан і поведінку).

4. Регулювання ступеня та рівня задоволення потреби (якщо людина визнає право за іншою людиною або групою регулювати рівень задоволення своєї потреби, тоді зміни відбудуться, якщо не визнає, то впливу не буде).

### **Поняття маніпулятивної поведінки**

Психологи вважають, що важливим етапом у розвитку маніпуляції було позначення цим словом фокусників, що працюють без складних пристосувань, руками («фокусник-маніпулятор»). Мистецтво цих артистів, що працюють під девізом «спритність рук і ніякого шахрайства», засноване на властивостях людського сприйняття й уваги – на знанні психології людини. Своїх ефектів фокусник-маніпулятор домагається, використовуючи психологічні стереотипи глядачів, відволікаючи, переміщаючи і концентруючи їх увагу, діючи на уяву – створюючи ілюзії сприйняття.

Саме коли всі ці принципи ввійшли в технологію управління поведінкою людей, виникла метафора маніпуляції в її сучасному сенсі – як програмування

думок і устремлінь мас, їхніх настроїв і навіть психічного стану з метою забезпечити таке їхнє поведіння, яке потрібно тим, хто володіє засобами маніпуляції.

*Можна виділити головні, родові ознаки маніпуляції.*

1. Маніпуляція це – різновид духовного, психологічного впливу (а не фізичне насильство або погроза насильства). Мішенню дій маніпулятора є психічні структури людської особистості.

2. Маніпуляція – це прихований вплив, факт якого не повинний бути помічений об'єктом маніпуляції. Як зауважує Г. Шиллер, «для досягнення успіху маніпуляція повинна залишатися непомітною. Успіх маніпуляції гарантований, коли об'єкт маніпуляції вірить, що все відбувається природно і неминуче».

3. Маніпуляція – це вплив, що вимагає значної майстерності та знань. Якщо мова йде про суспільну свідомість, то, як правило, залучаються фахівці або спеціальні знання з літератури або інструкцій. Оскільки маніпуляція суспільною свідомістю стала *технологією*, з'явилися професіонали, які володіють цією технологією, а також виникла система підготовки кадрів, наукові установи, наукова і науково-популярна література.

4. Ще одна важлива, хоча і не настільки очевидна ознака: до людей, свідомістю яких маніпулюють, ставляться не як до особистостей, а як до об'єктів, особливого «роду речей». Маніпуляція – це частина технології влади, а не вплив на поведінку друга або партнера.

5. Будь-яка маніпуляція свідомістю є *взаємодією*. Жертвою маніпуляції людина може стати лише в тому випадку, якщо вона виступає як її співавтор, співучасник. Тільки якщо людина під впливом отриманих сигналів перебудовує свої погляди, думки, настрої, цілі і починає діяти за новою програмою – маніпуляція відбулася. А якщо вона засумнівалася, вона жертвою не стає. Маніпуляція – це не насильство, а *спокуса*.

**Маніпулятивна поведінка** – такий спосіб організації відносин, коли один учасник прагне досягти своєї мети за рахунок іншого, причому таким чином, щоб останній не усвідомив, що його поведінка насправді зумовлена (провокована) ініціатором взаємодії. Маніпулювання проявляється у безлічі варіантів, хоча можна виділити найбільш розповсюджені його форми (Е. Берн назвав їх «іграми»):

**I клас** – ситуації, в яких ініціатор досягає (прагне досягти) своєї мети, вибираючи таку позицію в контакт, що нав'язує працівнику міліції підпорядковане становище. Такі ігри називаються «*прибудовою зверху*», їх варіантами можуть бути: «Я заслужена людина», «Що ви собі дозволяєте?», «Не відривайте людей від роботи», «Спочатку навчіться розмовляти» та ін.

**II клас** – протилежне співвідношення позицій, «*прибудова знизу*», що досягається демонстрацією слабкості, підлеглості: «Я слабка жінка», «У мене діти», «А що я міг зробити?» та ін. Рольова поведінка в «прибудові знизу» не виключає зміни позицій, наприклад, «Я людина маленька... але я буду скаржитись», «Над простими людьми знущаетесь, а начальства боїтеся» чи застосовуватись в комбінованому варіанті «Ми університетів не закінчували».

**III клас** – «*психологічне виправдання*»: «Всі так роблять», «Не для себе стараюсь», «За всіма не вслідкуєш», «У мене не десять рук» і т.ін.

**IV клас** – «*капкан довіри*», створення атмосфери удаваної довірчості з

наступним переходом до провокації, шантажу, маскуванню мети спілкування показним зрівнюванням позицій: «Всі ми люди...», «Ви, звичайно, розумієте...», «Ми ж з Вами знаємо...».

*Основними правилами застосування маніпулятивних засобів в професійному спілкуванні є:*

- 1) щоб маніпулювати іншими, потрібно навчитись розпізнавати їх маніпуляції;
- 2) маніпулювання слід застосовувати лише тоді, коли інші засоби досягнення мети виявились неефективними;
- 3) потрібно знати, які маніпулятивні прийоми застосовують представники злочинного світу, але це не означає, що ними можна користуватись самому;
- 4) перед тим, як маніпулювати співбесідником, продумайте можливі варіанти «виходу з ситуації».

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

### **Психологічна характеристика шахрайства**

Сьогоднішня вітчизняна психологічна наука 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, в першу чергу, необхідно вивчати психологічну основу шахрайства, а не говорити про нього як феномен, унікальний і «непереможний».

Природно, що рішення задачі боротьби із злочинністю немислиме без постійного розвитку юридичної психології. У цих умовах зусилля учених-юристів і учених-психологів повинні бути направлені, перш за все, на рішення найбільш важливих задач. До питань, що вимагають до себе найпильнішої уваги, відноситься проблема боротьби з корисливими посяганнями на власність, незалежно від форм її закріплення, виявлення соціально-психолого-кримінологічної ролі особи в генезисі злочинних посягань, у тому числі і корисливого характеру.

На сьогодні існують деякі розходження 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 ж 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.

**Правила поведінки, що повинні знизити вразливість до впливу маніпуляторів і шахраїв.**

Перше правило – відчутти й усвідомити, що *ми живемо в іншому суспільстві, ніж раніше*. Ми потрапили в джунґлі, де за нами (за нашою свідомістю) *йде полювання*. Це важко і незвично, але поводитися треба відповідно до реальності, а не спиратися на власні побажання та звички.



**Скорочення контактів.** Треба поменше бути в зоні контакту з маніпулятором або потенційним маніпулятором. У дійсності розмаїття або різниці інформації на різних каналах телебачення немає ніякої. Не слід розраховувати на свою стійкість – сигнали телебачення діють у потрібному йому напрямку незалежно від того, як ми до них ставимося. Добре було Одиссею слухати сирен – він наказав товаришам прив'язати його до щогли, а їм треба було гребти і керувати вітрилом. Якби він не залив їм вуха воском – так би всі й пропали (з міфу про Одиссея).

**Відхід від захоплення.** Важливий етап у маніпуляції – «захоплення аудиторії», її «приєднання». «Успіх маніпуляції неможливий без створення союзника в душевному світі адресата». Поки захоплення не відбулося, то можна успішно пручатися. Ефективний такий простий прийом, як переривання контакту, відхід на час. Всяка операція захоплення має свій сценарій, свій ритм. Якщо під час сеансу гіпнозу «жертва» раптом скаже: «Я тут відлучуся ненадовго, а ви поки продовжуйте», – всі зусилля гіпнотизера підуть нанівець. Якщо раптом телебачення або мітингові політики влаштовують великий тиск і дають на психіку, корисно на час «вийти» або «відійти» від цієї інформації, заспокоїтися, подумати – а потім «повернутися». «Зачарування» спадає, і подальші стадії маніпуляції здаються навіть дивними – тому що ви виявилися «неприєднаними».

Якщо є можливість, то корисно перервати маніпулятора питаннями, які різко порушують його сценарій, наприклад, «Скажіть прямо, до чого ви ведете?» змушує маніпулятора переходити до суті справи, не завершивши «приєднання» аудиторії і, отже, не позбавивши її здатності критично сприймати його повідомлення. Або ж маніпуляторіві прийдеться ігнорувати запитання, яке може викликати невдоволення і зміцнить психологічний захист. Навіть спритного маніпулятора спантеличує людина, що виглядає нетямуючою і все перепитує (а може, прикидається дурнем?). Загалом, будь-який спосіб порушити програму маніпуляції корисний для того, щоб її ускладнити.

**Зміна темпу.** У програмі маніпуляції дуже важливим є темп. Маніпулятор досягає успіху, коли він випереджає процес мобілізації психологічних захистів аудиторії. Тому таке велике значення надається сенсаційності та терміновості. З цього ритму треба намагатися маніпулятора збити, не можна дозволити йому нав'язати його темп свідомості – вони не повинні ввійти в резонанс. Цей прийом відображений у народній мудрості: «Ранок мудріший за вечір». Це означає, що корисно перервати контакт, дати думкам, почуттям і враженням «устоятися» – а потім думати вже на свіжу голову. Терміновість завжди буває помилковою, яка штучно створена.

**Відсівання шуму.** Маніпуляція успішна в умовах «демократії шуму», коли людину бомбардують потоком повідомлень, і вона не може зосередитися на тій проблемі, з якої слід виробити точку зору. А якщо не може зосередитися, то змушена дослухатися до того, що вона чує, при цьому стійкість проти маніпуляції знижується, якщо одночасно з повідомленням лунає ідея, що відповідно впливає на свідомість людини. Звідси висновок: одержавши повідомлення, у якому може бути прихована ідеологічна «контрабанда», треба відфільтрувати шуми, що служать перешкодами при обмірковуванні саме цього повідомлення. Краще на час взагалі вирватися з потоку повідомлень, щоб обміркувати одне з них.

**Непередбачуваність.** Легше всього маніпулювати свідомістю людини, мислення якої відповідає чіткому і відпрацьованому алгоритмові. Якщо ж мислення гнучке, додержується незвичайної логіки і призводить до парадоксальних висновків, підібрати до нього ключ важко. Загалом, ефективним способом відходу від захоплення та впливу маніпулятора є створення штучної непередбачуваності реакції (джерел інформації, способу її обробки, логіки умовиводів, темпу взаємодії, типу висловлень і т.ін.). Як сказав К. Кастанеда, «коли ти непередбачуваний, ти невразливий». Звичайно, це не проста справа, але деякі прийоми можна виробити. Наприклад, можна постаратися свідомо затримувати або взагалі блокувати *автоматичні реакції* – не дозволяти грати на своїх стереотипах.

**Відключення емоцій.** Більшість стереотипів, що використовують маніпулятори, забарвлені емоційно. Розгойдати почуття – для маніпулятора половина успіху, тому загальним правилом можна вважати таке: якщо чуєш, що маніпулятор тисне на якесь твоє почуття, потрібно на час свідомо його притупити. Сприйняти повідомлення неупереджено, без емоцій, як автомат, а потім на холодну голову обміркувати його наодинці, без підказки. Це може здатися цинізмом, але корисно поставлену проблему спочатку «програти» взагалі поза моральним контекстом, а вже потім включати моральні обмеження і переваги. Дуже часто на почуттях грають для того, щоб переключити емоції, каналізувати їх на абстрактний предмет, відвести увагу від головної діючої особи.

**Діалогічність мислення.** Маніпулятори намагаються перетворити нас у «споживачів ідей», у вухо, яке слухає, у розширену зіницю. Діалог руйнує маніпуляцію, у цьому випадку один вихід – вести уявний діалог, але не приймати жодного твердження без запитань. Треба робити зусилля, щоб знайти зачіпку для запитання навіть у найбільш «круглому» твердженні, і пам'ятати, що властивість нашого розуму – уникати важких запитань. Тому в багатьох відповідальних професіях введено щось начебто обов'язкового переліку питань, що при виконанні складної операції треба вголос задати – і вголос відповісти, як це буває в пілотів літака. Якщо ми навчимося «говорити самі із собою», то наше мислення напевно вийде з колії, передбаченої маніпуляторами, воно стане непередбаченим для нього.

**Створення контекстів.** Оскільки один із головних прийомів маніпуляції – втиснути проблему в штучно побудований контекст (часто помилковий), то і захисним засобом буде неприйняття запропонованої постановки питання, заміна контексту, що нав'язується, іншими, побудованими незалежно від потенційного маніпулятора.

**Створення альтернатив.** Маніпулятор, припиняючи діалог, представляє вигідне йому рішення як таке, що не має альтернативи. Варто тільки дозволити самому собі прикинути різні варіанти рішення, як вся побудова маніпуляції валиться – і відразу стають видимі корисливі наміри.

**Включення здорового глузду.** Коли чуєш палкі розмови, то краще пропустити красиві фрази, а звернути увагу тільки на головний довід. Потім допустити, що він вірний, і подумати, чи відповідає здоровому глуздові те рішення проблеми, що пропонує оратор. «А як би зробив я?» – от перше питання. Як не дивно, найчастіше виявляється, що сам би ти так не зробив би.

**Пошук кореня проблеми.** Маніпуляція багато в чому зводиться до того, що людям пропонують протиріччя для вирішення проблеми, що веде від суті.

Найкраще, звичайно, щоб помилкове трактування дали «представники» самої страждаючої сторони в протиріччі.

**Питання для самоконтролю:**

1. Які існують фактори-перешкоди успіху бізнес-діяльності?
2. Що таке обман у бізнесі?
3. Як можна розкрити поняття «підприємницький ризик»?
4. Охарактеризуйте підприємницьку активність, її зміст.

**Рекомендована література:**

Основна: 1, 2, 4

Допоміжна: 6, 9, 11, 12

Інтернет-ресурси: 17, 18

## Тема 5. Персонал-технології у психології бізнесу

**Мета:** 1) сформувати у здобувачів вищої освіти розуміння поняття «психологія управління» та визначати особливості людського чинника в бізнесі; 2) навчити виокремлювати проблеми оптимального поєднання управлінських функцій бізнесмена, а також розкрити зміст функцій планування й організації в діяльності бізнесмена; 3) охарактеризувати способи формування команди в бізнесі та навчити підбирати методи щодо підбору персоналу; 4) знати види мотивацій персоналу та формування корпоративної культури.

### **План:**

1. Психологія управління та людський чинник в бізнесі.
2. Основні управлінські функції.
3. Формування команди в бізнесі.
4. Формування корпоративної культури.

**Ключові слова:** психологія управління, людський чинник, функції керівника, управлінські функції, планування, організація, контроль, команда, підбір персоналу, мотивація, методи мотивації, профпридатність, корпоративна культура.

### **1. Психологія управління та людський чинник в бізнесі**

Управління є найстарішою 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 з появою книги Ф. Тейлора «Менеджмент» або «Управління фабрикою» (1911 р.) були виділені головні принципи управлінської праці. У 20-х рр. ХХ ст. відомий французький інженер А. Файоль, управляючий велетенської добувної і металургійної компанії, 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 в 1924 р. на II конференції з проблем наукової організації праці колишнього Союзу йшлося про психологію управління, яка повинна 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 у 1936 р. 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, котрий 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. Згідно з другим об'єктом 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 системний, які охоплюють людину. Психологія управління розвивається на основі інтеграції, переліку наук, що уможливорює диференційоване застосування здобутих знань до теорії та практики управління. Необхідність повнішого врахування 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 всіх 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 із 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 вчений П. Дракер дає визначення поняття «управління» – 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 і т.ін. Важливість його визначається тим, що збільшується роль людини і її можливостей в 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, в тому числі вдосконалення стилю і культури ділових стосунків у фірмі;
- психологічне забезпечення довгострокових цілей організації, зокрема розробка кадрової політики фірми, створення дійових 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 має спиратися на дослідження в 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 та 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 стику 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 в 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 головних 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.

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 в 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 в тінь і стає не актуальним. Менеджер з персоналу повинен ретельно відстежувати різні нововведення в сфері підбору персоналу, щоб вчасно виправляти помилки або коригувати стратегію підбору і бути в курсі подій на ринку праці, аби своєчасно зреагувати і вжити відповідні заходи. Він може також бути і новатором ідей, пропонувати щось нове, незвичайне, нетрадиційне, тим самим відкриваючи нові методи й принципи підбору персоналу, які будуть ефективніше і якісніше 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 усім набором прийомів та інструментів, що дозволяють підібрати високопрофесійних і успішних співробітників. Найбільш дієвим способом відбору персоналу із зовнішніх джерел є рекрутинг і прямий пошук претендентів за задалегідь складеним профілем. Останнім часом набули широкого поширення такі методи, як: масовий рекрутинг, ексклюзивний пошук, штатний



вибір, управлінський відбір, скринінг, 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 відправляється на співбесіду, може навіть не уявляти, що там на неї чекає. Традиційні способи інтерв'ю в 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.

## **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.

По-перше, в залежності від ступеня важливості тієї чи іншої функції стає можливим не тільки знайти «слабке місце» в певній діловій системі, але й з'ясувати втрати, які виникають внаслідок її нерозвинутості.

По-друге, функціональний аналіз підприємницької діяльності дозволяє при створенні підприємства на етапі виконання бізнес-проекту створити оптимальну структуру бізнесу, що також є умовою забезпечення його життєздатності.

По-третє, при зростанні 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 головні 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;

- по-друге, підприємництво є універсальною загальноекономічною функцією, поєднується з маркетингом, менеджментом, дослідницькими роботами;

- і по-третє, 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 в процесі ведення підприємницької

діяльності.

3. Новаторська функція. Полягає в 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.

З.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 функція передбачає прийняття управлінських рішень на всіх стадіях діяльності підприємства. Інноваційна функція передбачає здійснення нововведень з 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 дуже важливу роль у суспільстві. Будь-яке підприємство виконує, на думку Дж. Обер-Крис, головну економічну роль, яка полягає в задоволенні потреб споживачів через виробництво послуг або товарів. Автор вважає, що функції підприємництва поділяються на основні та додаткові. Основні обумовлені такими ролями:

- купувати та продавати (комерційна функція, яка при нормальних умовах поділяється на функцію збуту та функцію постачання);
- координувати фактори виробництва (відповідає функції виробництва та управлінській);
- нести відповідальність за ризик (прийняття рішення та відповідальність за його наслідки також обумовлюють необхідність функції управління).

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

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

В першу чергу це *функція забезпечення безпеки бізнесу*. Безпека бізнесу включає комплекс заходів з економічної, технічної, технологічної, фізичної, юридичної та екологічної безпеки. В різних умовах ті чи інші аспекти безпеки є пріоритетними. Так, в гірничодобувному бізнесі України дуже 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 сприянню просування продукції чи послуг до споживачів.

До додаткових функцій також відноситься *аналітична функція*, 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.

Слід 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 в межах певного бізнесу.

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

– *економічну* – підприємництво залучає, поєднує ресурси в формі, яка в даних 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 в 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. Вже доведено, що створення високої корпоративної культури на підприємстві є ефективним фактором росту 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 та перспективних тенденцій людства, окремого суспільства та окремої особи;

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

Заслугове на увагу ще один ракурс функціонального наповнення підприємництва, який характеризує вектор діяльності підприємця. Головною метою діяльності підприємця як особистості є реалізація власних амбіцій, ідей, цілей. При цьому започаткована справа є мертвонародженою дитиною, якщо

підприємництво не містить в 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 в ході розвитку підприємництва еволюціонує до формування та задоволення потреб у повазі та самореалізації. Тому функція саморозвитку підприємця як суб'єкта підприємницької діяльності є дуже важливою.

Таким чином, в залежності від вектору 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. При прийнятті рішення в будь-якому випадку підприємець відповідає як за власний стан, так і за стан бізнесу, як за його сьогоденне становище, так і за перспективу і т.ін. Відповідальність є комплексною функцією, яка включає дії в сферах фінансів, економіки, права тощо. Функція адміністрування містить багатий набір справ, але ми вважаємо її одноелементною, тому що містить головним чином дії з упорядкування діяльності апарату управління підприємством.

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

**Функція планування й організації в діяльності бізнесмена.** Серед усіх видів планування діяльності підприємства бізнес-планування є відносно новим. В Україні воно стало застосовуватись на рубежі 80-90-х років ХХ ст. і набуло своїх особливих рис. Серед цих особливих рис у першу чергу слід виділити наступні:

- економічні відносини, що характеризуються у нашій країні своєю нестабільністю ставлять перед керівниками підприємств завдання прораховувати наперед наслідки своїх дій, що у кінцевому рахунку 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, щоби 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* – функція планування, що полягає у можливості оцінки і контролю процесу розвитку основної діяльності підприємства.

*Третя функція* – сприяння залученню ззовні грошових коштів. Щоби

отримати кредит банківським установам необхідно надати чітко продуманий план розвитку бізнесу.

*Четверта функція* – залучення до реалізації планів розвитку підприємства потенційних ділових партнерів, які могли би вкласти у проект власний капітал чи технологію.

**Планування** – це вид управлінської діяльності, що визначає перспективу та майбутній стан організації. Сутність планування проявляється в: 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 в 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 всю 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 знаходимося на даний час? 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 не передбачених системою управління ситуацій і невизначеностей. Для усунення всіх 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 змінюються 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 всієї 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.

*Необхідність у контролі обумовлена наступними обставинами:*

- **попередження виникнення помилок і проблем**, що виникають при управлінні 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 в 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 динамічним умов зовнішнього середовища і забезпечити тим самим найбільші темпи руху до основним цілям 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 по відношенню до 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 прийняття рішення про необхідність корекції.

У практиці управління використовуються різні **види контролю**. В основному їх можна розбити на **чотири групи**:

- 1) за 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 близько злиті функції контролю і планування.

*Стандарти* – це конкретні цілі, прогрес у відношенні яких піддається зміні. Стандарт – параметр (вимога), якому має відповідати, задовольняти що-небудь 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'язково 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 з 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 служить основою для рішення про початок дій. Діяльність, здійснювана на цій стадії контролю, часто є найпомітнішою частиною всієї 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 важливий. Якщо взятий занадто великий масштаб, то проблеми можуть придбати грізні обриси. Але, якщо масштаб взятий занадто маленьким, то організація буде реагувати на дуже невеликі відхилення, що вельми руйнівні 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 по визначенню даних критичних точок*.

**Корекція діяльності – четвертий етап** процесу контролю.

**Заключний етап процесу контролю** – проведення корекції діяльності за результатами контролю, тобто регулювання.

### 3. Формування команди в бізнесі

Необхідність формування команди може виникати в різних ситуаціях розвитку організації. Швидкі зміни як в політиці, так і в бізнесі ставлять ряд завдань, пов'язаних з командоутворення. 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 точку зору, 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 в 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).

При розгляді 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 нерідко триває роками.

**Командоутворення або тимбілдінг** (від англ. *Team building* – побудова команди) – термін, що часто використовується в контексті бізнесу і, застосований до широкого діапазону дій, для створення і підвищення ефективності роботи команди. Ідея командних методів роботи запозичена зі світу спорту та стала активно впроваджуватися в практику менеджменту в 1960-1970-і рр. XX ст. У даний час тимбілдінг є однією з перспективних моделей корпоративного менеджменту, що забезпечують повноцінний розвиток компанії, і є одним з найбільш ефективних інструментів управління персоналом. Командоутворення є важливим фактором, що забезпечує кращу якість послуг і в той же час зберігає здорову конкуренцію. Опитування компаній про причини впровадження командної організації праці свідчать про те, що вона сприяє підвищенню якості та збільшенню продуктивності праці, дає змогу 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 відносяться наступні.

1. Формування і розвиток навичок командної роботи (*team skills*), які є основою системи впровадження командного менеджменту. Сюди можна віднести такі навички:

2. Формування командного духу (*team spirit*), тобто сукупності психологічних феноменів, що характеризують неформальні відносини співробітників до колег і організації. Розвиток командного духу, але суті, являє собою комплекс заходів, спрямованих на:

3. Формування команди (*teambuilding*) – механічні дії, по підбору, оптимізації структури команди і функціонально-рольового розподілу:

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 під категорію заходів, які призводять до ефекту командоутворення, відносяться 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 в рамках консультування з організаційного розвитку. В 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 в ході 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 в себе послідовне проходження трьох етапів, на кожному з яких необхідно відповісти на ряд питань.

#### **Етапи формування команди**

<b>Етапи формування команди</b>	<b>Питання етапу</b>
Завдання	<p>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?</p>
Люди	<p>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?</p>
Взаємовідносини	<p>Як члени команди пристосовуються один до одного?            Яке неявне розподіл ролей між членами команди?            Які норми сприятливі або небезпечні для групи?            Чи має значення згуртованість команди? Яким чином зростає довіра, що йому загрожує і як воно встановлюється серед членів команди?</p>

У процесі комплектування команди необхідно знати принципи і умови її формування. На думку Р.М. Белбін, зазвичай команди формуються з менеджерів, які виконують певні обов'язки в своїх підрозділах, і членами команди стають завдяки тим функціям, які вони виконують. Однак вирішальне значення для

ефективної діяльності створюваної команди має психологічна сумісність її членів.

У дослідженнях і експериментах Р.М. Белбін і його колег **по створенню команд в 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 в тій чи іншій мірі виконує. Командна роль описує таку модель поведінки, яка забезпечує продуктивну взаємодію членів команди один з одним в 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 що стоять перед командою цілями і завданнями.

3. Ефективність команди буде наростати в тій мірі, наскільки правильно члени команди визначають свої сильні і слабкі сторони і, в інтересах команди, налаштовуються на використання сильних і на нейтралізацію слабких сторін як при виконанні функціональних, так і при виконанні командних ролей.

4. Особисті якості членів команди, націлюються їх на конкретні командні ролі, одночасно обмежують людини в самореалізації в інших ролях.

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

В основі технології командоутворення лежить ряд принципів, які задають певні правила і вимоги при організації команд. Виділяються наступні **принципи роботи команди.**

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. Вся команда втрачає в довірі, стимулюванні, в суспільному визнанні, 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. Даний принцип добровільно приймається кожним членом команди.

Створення команди передбачає проходження ряду етапів. При описі

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.

При описі вимог, що висуваються до кандидатів при формуванні управлінських команд, можна виділити *три ключові групи навичок і умінь, якими в 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.***

#### **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 загальноновизнаним є факт, що більшість успішних та ефективних організацій має свою корпоративну культуру, яка формує атмосферу, надає можливість диференціювати організацію з-поміж інших гравців на ринку, зміцнює соціальну стабільність та є інструментом контролю, що формує відносини та поведінку працівників.

Відповідно до наукової думки, *корпоративна культура представляє 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.

В рамках реалізації відповідних завдань, корпоративна культура спрямована на реалізацію наступних функцій:

1) стимулювання розвитку колективної та індивідуальної відповідальності щодо виконання визначених завдань, зокрема, у інноваційній сфері;

2) впровадження системи патерналізму в організації, що проявлятиметься у допомозі новим співробітникам в 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.

– клан: усі члени команди допомагають один одному, підтягують і вчать відстаючих. Топменеджери спілкуються з підлеглими без панування, а якщо хтось вважає себе занадто розумним, в компанії надовго не затримається;

– адхократія: свобода 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 суть. Заохочується конкуренція, суперництво, тому про дружбу і довірливі стосунки мова не йде;

– ієрархія: 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 суміш декількох видів корпоративної культури в різних пропорціях. Десять вони представлені в рівних частинах, але частіше 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 та практично апробованих принципів сприятиме підвищенню її ефективності та результативності. Принципи формування корпоративної культури визначаються підприємством самостійно, виходячи із визначених місії, цінностей та бачення, проте в цілому принципи прийнято поділяти на загальні та специфічні.

***До основних загальних принципів формування корпоративної культури відносяться:***

– принцип діалектичного поєднання інтелектуального та соціально-економічного розвитку організації, що передбачає забезпечення економічного достатку та інтелектуального розвитку усіх 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 у 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 передбачає забезпечення справедливої винагороди усім працівникам, що 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.

**Питання для самоконтролю:**

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

**Рекомендована література:**

Основна: 1, 3, 4

Допоміжна: 7, 9, 10, 12, 13

Інтернет-ресурси: 14, 15, 16, 17, 18

## Тема 6. Психологічні основи успішних продажів

**Мета:** 1) формування у здобувачів вищої освіти уявлення про продажі, про комунікацію в процесі продажу; охарактеризувати психологічні аспекти реклами та її вплив на свідомість споживача; 2) формування пізнавального інтересу до основ психологічної науки; 3) розвиток аналітичних здібностей, логічного мислення, розширення кругозору.

**План:**

1. Комунікативний аспект продажів.
2. Системний підхід до процесу продажів.
3. Психологічні аспекти реклами.

**Ключові слова:** комунікація, конкурентний ринок, суб'єкт ринку, споживачі, ринок послуг, комплекс маркетингових комунікацій, послуги, позитивний імідж, продажі, традиційні продажі, сучасні продажі, реклама.

### 1. Комунікативний аспект продажів

**Комунікація** – це форма спілкування, що базується на взаємному обміні та передачі інформації, доброзичливості та 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 повинен весь час активно формувати попит, стимулювати збут з метою збільшення обсягів продаж, а відповідно підвищувати ефективність і прибутковість діяльності на ринку послуг.

Комунікаційна система передбачає діяльність (заходи), яка передбачає встановлення та підтримання відносин з цільовими аудиторіями, коли підприємства взаємодіють із клієнтами, банками, страховими компаніями, виробниками послуг із різними контактними аудиторіями.

**Комплекс маркетингових комунікацій (КМК)** – це система заходів спрямованих на інформування та переконання споживачів, нагадування їм про послуги, стимулювання збуту та створення позитивного іміджу підприємства в очах громадськості. Або КМК – це система заходів спрямованих на встановлення і підтримання певних взаємовідносин підприємства із адресатами комунікацій.

Фірма контактує із своєю клієнтурою, банками, страховими компаніями, виробниками послуг, різними контактними аудиторіями. Завдання підприємства полягає у формуванні та підтриманні образу пропонованих продуктів і фірми в очах громадськості і своєї теперішньої і потенційної клієнтури.

**Мета комунікацій:**

- формування попиту;
- стимулювання збуту;
- мотивація споживача;
- створення і актуалізація потреб;
- стимулювання здійснення покупки;
- скорегування іміджу фірми;
- умовляння...

Цільовими аудиторіями комунікацій є:

1) співробітники суб'єкта бізнесу на ринку послуг. Найчастіше в якості комунікацій використовують матеріальне стимулювання результатів роботи. Очікувана фірмою зворотна реакція полягає в поліпшенні відношення співробітників до своєї роботи цілому, творче відношення до праці, досягнення сприятливого морально-психологічного клімату;

2) потенційні споживачі (дійсні, теперішні споживачі) – найважливіший адресат. Бажана зворотна реакція може суттєво відрізнятись, що залежить від конкретної маркетингової ситуації. І звичайно, щоб споживач придбав послуги запропонований творчим колективом;

3) комерційні (маркетингові) посередники. Торговими посередниками виступають особи і фірми, які сприяють здійсненню окремих маркетингових функцій (напр., організації з маркетингових досліджень, рекламні агентства і т.ін.). Особливе значення належить рекламному агентству як посередником з цільовим ринком і контактними аудиторіями. Засобами комунікацій до посередників є реклама, система скидок, спільна реклама, конкурси, пропаганда та ін. Очікувана зворотна реакція, ділове партнерство;

4) контактні аудиторії (банки, інвестиційні фонди, фінансові, страхові компанії, ЗМІ (преса, радіо, телебачення), громадськість) впливають на успіх фірми. Основними засобами комунікацій може бути пропаганда, реклама, спонсорські заходи. Участь у вирішенні соціальних проблем міста, регіону і т.ін. В якості зворотної реакції від фірма очікує сприяння її діяльності, формування і підтримання позитивного іміджу фірми або хоч, щоб не протидіяли;

5) приймаюча сторона творчих колективів-організацій, які розміщують, забезпечують харчування, транспортне обслуговування та ін. Очікувана зворотна реакція-ділове співробітництво на взаємовигідних умовах;

б) органи державної влади та місцевого самоврядування. Бажана зворотна реакція-встановлення режиму найбільшого сприяння діяльності творчого колективу.

Одним з основних напрямків комунікаційного менеджменту в бізнесі завжди була робота із клієнтами, партнерами, замовниками (споживачами, постачальниками, акціонерами, союзниками, прихильниками і т.ін.). Усі зв'язки й відносини із цими групами контрагентів повинні перебувати під контролем і управлінням – у цьому запорука успіху проектів. Якщо клієнтура визначається за критерієм споживання продукції суб'єкта, то для суб'єкта – політичної партії його клієнтура – соціальна група підтримки, що ідентифікує свої очікування з ідеологічною продукцією цієї партії. Фірма залучає клієнтів для продажів своєї продукції. Банк шукає вкладників і нужденних у кредитах. Державна структура шукає суспільну підтримку, а театр залучає глядачів. Такі відносини носить назви зв'язків із клієнтами – Clientele Relations (CR). У цьому ж ряді треба поставити зв'язки по лінії виробничої кооперації й з постачальниками – логістика (LR).

## **2. Системний підхід до процесу продажів**

Мабуть кожен продавець останнім часом не раз думав про те, що продавати стало набагато важче. Ще важче здійснювати повторний продаж. А довгострокові відносини залишаються тільки в 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 пора починати продавати по-іншому. Раніше вдавалось продавати приділяючи мало уваги плануванню та дослідженню ринку, телефонним продажам чи збору інформації про клієнта. Замість того, *процес продажу зосередився на переконливих заготовлених кроках, маніпулятивних техніках закриття продажу, а також на відшліфованих навичках в управлінні клієнтськими запереченнями*. І це дійсно працювало. Продажі збільшувались, прибутки росли. А суперзірками продажу стали ті, хто опанував мистецтво «викручування рук». Але чому зараз це не приносить очікуваного результату? Адже, завдяки агресивним технологіям, продаж здійснюється за будь-яку ціну. Мета ж досягнута... Але 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, а то і взагалі неможливо. Потрібно придумувати щось нове, і тепер викручувати руки собі. Тому продавці просто переходять від однієї операції до наступної, від одного клієнта до іншого, не оглядаючись назад. Окрім того, такий уже традиційний стиль продажу створює певну напругу, так як продавці сприймають своїх клієнтів, як людей з якими вони повинні вступити в боротьбу, для того щоб залишитись в 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 продажів уже 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.

**Традиційні продажі** (використовуються і сьогодні, хоча самі методи продажу будувалися в 1960-80-х рр. ХХ ст. при умовах 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 прибутків;
- вигода та конкурентні переваги переважно повністю відчутні на дотик, тобто матеріальні, а нематеріальні активи рідко розглядаються чи підкреслюються 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;

– отримання більш широких стратегічних можливостей з придбанням продукту / послуги продавця не цікавить, тому ніякої 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 по функціях та підрозділах, які між собою можуть і не взаємодіяти.

**Сучасні продажі** (орієнтовані на підтримку бізнесу в теперішніх складних ринкових умовах).

*Продукт / послуга:*

– достатньо гнучкий з урахуванням індивідуальних потреб клієнта;  
 – вимоги до продукту/послуги компанія-продавець повинна бути здатна визначити і виявити сама за дорученням клієнта. Конкурентними перевагами є: здатність передбачати непередбачувані вимоги.

*Вартість:*

– витрати + прибуток + не фінансові показники (такі як корпоративна соціальна відповідальність, престиж, етика та корпоративна культура);  
 – керується ринком (в основному попитом і пропозицією);  
 – клієнти можуть вимагати надавати доступ до вартості витрат чи прибутків;  
 – вигода та конкурентні переваги придбання продукту чи послуги в даний час складається 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 удосконалення роботи своїх співробітників, клієнтів, репутації та продуктивності у всіх відношеннях.

*Сервіс:*

– додаткові можливості задовольнити клієнта включають: окрім послуги доставки, інформаційну підтримку та навчання, ще допомогу в стратегічному плануванні та розвитку ринку; стратегічну інтерпретацію можливостей ринку клієнта; допомогу в оцінці проекту 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 пропонованого продукту/послуги.

*Менеджер з продажу:*

- володіє стратегічними знаннями клієнтського ринку та знає всі перспективи, які отримає клієнт разом з покупкою;
- знає потреби бізнесу клієнтів свого клієнта, а також його партнерів та постачальників;
- авторитет менеджера з продажу високий (в залежності від досвіду), ведення переговорів гнучке, і винятки, розглядаються швидко і безпосередньо шляхом залучення 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);
- в процес залучені багато людей різних напрямків 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.

Підсумовуючи можна відзначити, що сучасний підхід до продажу має зовсім інший менталітет, а саме відданість довгостроковій перспективі. Справа в тому, що теперішні клієнти розуміють, що немає жодної терміновості для покупки, тому що гарні угоди, хороші продавці і хороші компанії приходять до них кожного дня. Ціна вже не така важлива, покупці зацікавлені не тільки у вдалій угоді, але й в прекрасних довготривалих відносинах. Після кризи потреба в безпеці сильно загострилась. Сьогодні клієнти хочуть виміряти якість продукції чи послуги, які вони купують, тому що поняття «ціна=якість» в даний час втратило свою актуальність. Через це вони шукають довгострокові відносини з постачальниками, які володіють надійними ресурсами в довгостроковій перспективі.

У сучасній сфері продажів продавець повинен працювати спільно з клієнтом (звідси й назва стилю «спільні продажі»), роблячи його рівноправним партнером у вирішенні його проблеми чи задоволення його потреб, що зменшує або усуває ризик незадоволення, що притаманно, коли ви приймаєте рішення за клієнта. Така робота призведе до того, що заперечень щодо покупки не мало б виникати взагалі, бо всі вони мають бути взяті до уваги задовго до самого продажу. А опір повинен 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 просто 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. Це 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 такий стиль продажу – філософія та практика, якій в даний час навчаються освічені продавці, що на власному досвіді переконались в необхідності зміни технології продажу. Адже це явно той процес продажів, що чекає нас у майбутньому. Все говорить 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 в теперішній час. Цього ніколи раніше не було. Це надзвичайно складний рівень продажу, який вимагає від продавця та компанії-продавця взяти на себе роль вчителя, гідя, наставника, який може впливати не тільки на комерційні та фінансові результати, а і допомагати клієнтам в стратегічному розвитку бізнесу, що раніше здавалось просто неймовірним.

### 3. Психологічні аспекти реклами

Маркетингова стратегія значною мірою зосереджується на комунікативному аспекті. Рекламна справа є особливою формою комунікативної технології, оскільки відповідність маркетинговій функції не обмежується лише інформуванням населення. Реклама має переконати людей довести до логічного кінця маркетингову стратегію, головним завданням якої є прибутковий продаж того, що, на думку відділу маркетингу, люди бажають купувати. Реклама повинна впливати на вибір споживача та його рішення щодо купівлі. Результатом, продуктом бізнес-діяльності є товар (або послуга), який повинен знайти свого споживача. Без збуту продукції втрачається сенс бізнес-діяльності. Для зв'язку споживача та продукту використовуються маркетингові комунікації.

**Маркетингові комунікації** – це інформування про продукт, переконання, зміна схильності купити продукт.

До видів маркетингової комунікації відносяться:

- 1) реклама (advertising);
- 2) стимулювання збуту (sales promotion);
- 3) прямий маркетинг (direct marketing);
- 4) зв'язки з громадськістю (public relations).

Розглянемо докладніше рекламу як найбільш важливий для просування товару вид маркетингової комунікації.

Рекламою називають таку форму **масової комунікації**, в якій створюються і поширюються інформативно-образні, експресивно-сугестивні тексти про товари, послуги, ідеях з метою надання психологічного впливу на масову та індивідуальну свідомість споживачів і спонукання їх до потрібних рекламодавцю вибору і вчинку.

*Як вид масової комунікації реклама має такі особливості:*

1) **комунікатор** є колективним і включає в себе: замовника, творців реклами, власне рекламного героя;

2) **аудиторія** реклами гетерогенна, невизначена за чисельністю, анонімна, формується стихійно, що призводить до необхідності спеціальних досліджень аудиторії;

3) **повідомлення** реклами носить публічний характер, має соціальну спрямованість; основна мета повідомлення – вплив на поведінку споживача.

4) **канали комунікації** – засоби масової інформації, вибрані для трансляції рекламного повідомлення.

#### **Види реклами:**

1. **Соціальна (нетоварна) реклама.** Мета соціальної реклами – модифікація поведінки громадськості в плані забезпечення безпеки життєдіяльності, тому її називають також активуючою. Для даної мети використовуються:

- відеоролики, що попереджають про небезпеку і наслідки тієї чи іншої поведінки (перевищення швидкості, куріння, наркоманія тощо);
- білборди та плакати – зовнішня реклама (можуть використовуватися сучасні плазмові електронні щити, плакати, які розміщуються в під'їздах житлових будинків, і т.ін.);
- друкована реклама – у пресі;
- різні види розсилок, листівок.

При створенні активуючої реклами необхідно пам'ятати наступне: а) частка «не» не сприймається підсвідомістю, тому формулювати спонукання для аудиторії слід в стверджувальній формі; б) демонстрація сцен насильства, крові, смерті може травмувати глядача та викликати відкидання реклами.

2. **Товарна (споживча) реклама** – основний вид реклами продуктів чи послуг організації. Даний вид реклами має різновиди в залежності від конкретних завдань рекламної кампанії:

- стимулююча реклама – направлена на стимулювання збуту;
- реклама з метою розширення збуту;
- переконуюча реклама – найбільш агресивна, її завдання – переконати купити саме даний товар;
- порівняльна реклама – різновид переконуючої, яка заснована на порівнянні товару з товарами конкурентів;
- нагадувальна реклама – призначена для нагадування про товар і його характеристиках у випадку, коли товар вже досить довго існує на ринку і має популярність;
- підкріплююча реклама – різновид нагадує, покликана підтримувати споживачів, що вже купили товар, зробити покупця постійним клієнтом;
- превентивна реклама – на таку рекламу витрачається демонстративно більше коштів, ніж потрібно, запрошуються дуже відомі люди для зйомок. Мета такої реклами – підірвати позиції конкурентів, продемонструвавши свою перевагу. Приклад – «рекламна війна».

3. **Іміджева реклама** – спрямована на формування сприятливого сприйняття організації різними групами громадськості. Для подібного типу реклами підходить будь-який канал (телебачення, радіо, преса, зовнішня реклама).

До різновидів іміджевої реклами відносяться:

- **Стабілізуюча реклама.** Її мета – підвищення ступеня довіри населення до організації. Для цього використовується інформування населення про різні аспекти діяльності організації, показується значимість і успішність даної діяльності. З цією метою можуть, наприклад, використовуватися різні телевізійні передачі, що розповідають про діяльність організації, розсилки довідкових матеріалів, участь відомства в різних громадських акціях з широким висвітленням у пресі даного участі.

• **Внутрішньофірмова реклама** – спрямована на навіювання співробітникам віри в їхню організацію, поліпшення ставлення до неї. Можуть використовуватися різні внутрішньовідомчі листівки, плакати, стенди, відеоролики тощо.

*Рекламу класифікують і за іншими підставами:*

по **охоплюваній області розповсюдження**: зарубіжна, загальнонаціональна, регіональна, місцева, внутрішньофірмова;

по **засобам (каналам) передачі**: телевізійна; радіореклама; друкована (реклама в газетах, журналах); зовнішня реклама – плакати, щити; транспортна – на кузовах, всередині салонів; сувенірна поліграфічна – буклети, конверти, блокноти; поштова – листівки, листи, ділова кореспонденція і т.ін. і комп’ютерна (поширювана по мережі Інтернет);

по **способу представлення** візуальна реклама підрозділяється на статичну і динамічну (анімаційну). При комп’ютерному виготовленні статичної реклами використовуються графічні пакети CorelDRAW, Harvard Graphics, Adobe Photoshop та ін., при анімаційному – 3D Studio MAX, Power Point та ін.;

по **способом впливу на покупця**: раціональна реклама – інформує, звертаючись до розуму покупця, наводить аргументи; емоційна (асоціативна) – звертається до почуттів, емоцій, викликає асоціації.

Вибір конкретного виду реклами залежить від цілей, завдань рекламної кампанії, особливостей аудиторії та інших факторів, які необхідно ретельно досліджувати.

#### **Основні функції реклами:**

1. Реклама формує попит на товар.
2. Реклама надає споживачам необхідну інформацію про товар.
3. Реклама забезпечує збут, підтримує і нарощує обсяги збуту.
4. Реклама вселяє довіру до товару і його виробника.
5. Реклама враховує і розвиває потреби клієнта. Рекламна справа передбачає глибоке вивчення і аналіз психології споживача і його мотивації при виборі покупки.

6. Реклама працює на імідж організації. Зокрема, призначення корпоративної реклами – підвищення ділової репутації і популярності фірми. Вирішується це завдання за допомогою фірмового стилю (корпоративної ідентичності) – набору колірних, графічних і словесних констант, що забезпечують візуальну і смислову єдність товарів і послуг, а також всієї вихідної від фірми інформації, її внутрішнього і зовнішнього оформлення. Тільки на основі єдиного фірмового стилю можливе створення фірмового товару.

7. Реклама створює певний образ (імідж) даного товару. Завдяки рекламі з’являється можливість відрізнити даний товар від продукції конкуруючих фірм. Тієї завданню служить марочне (фірмове) назва, покликане повністю відповідати властивостям товару і смаку потенційного покупця.

8. Реклама носить якийсь освітній характер: на рекламі люди вчаться. Знайомлячись з пропонованими їм товарами, вони відкривають для себе шляху самовдосконалення.

9. Реклама прискорює адаптацію до нововведень, стимулюючи тим самим зростання технічного прогресу і втілюючи нові ідеї в життя.

10. Соціальна реклама сприяє формуванню адекватних форм поведінки, вона

може ефективно сприяти зниженню аварійності і травматизму, підтримувати дбайливе ставлення до природи, сприятливо впливати на турботу про здоров'я і т.ін.

Таким чином, роль реклами в суспільстві не обмежується лише просуванням товару, реклама може мати значний вплив і на суспільство в цілому, і на особистість споживача.

**Питання для самоконтролю:**

1. Які основні етапи процесу продажів?
2. Як виявити потреби клієнтів (як центральна ланка продажів)?
3. Які існують різновиди презентацій товарів та послуг?
4. Яка сутність психології реклами та яка її роль у бізнес-діяльності?

**Рекомендована література:**

Основна: 1, 2, 3, 5

Допоміжна: 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13

Інтернет-ресурси: 16, 17, 18

## Тема 7. Психологічна допомога суб'єктам бізнесу

**Мета:** 1) сформувані у студентів уявлення про значення тайм-менеджменту в діяльності бізнесмена, уміти використовувати методи раціонального використання часу; визначити основні причини стресів та уміти використовувати способи нейтралізації стресів; 2) формування пізнавального інтересу до основ психологічної науки; 3) розвиток аналітичних здібностей, логічного мислення, розширення кругозору.

**План:**

1. Тайм-менеджмент.
2. Стрес бізнесмена.

**Ключові слова:** час, нестача часу, робочий час, використання часу, технології тайм-менеджменту, стрес, професійний стрес, стресор, методи зняття стресу.

### 1. Тайм-менеджмент

Час – це найцінніший ресурс людини, який є абсолютно обмеженим та невідновним, його не можна 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 в структурному підрозділі та підприємстві. Загалом правильне використання часу є запорукою успішного виконання професійних обов'язків, досягнення поставлених цілей.

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 врахуванням 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, котрі 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 і 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, з 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 всіх ресурсів.

На думку Н.О. Алюшиної, тайм-менеджмент – це технологія, що дозволяє використовувати непоправний час життя у відповідності з особистими цілями та цінностями. Н.М. Черненко під тайм-менеджментом розуміє управління собою, застосовуючи відповідні методики та механізми організації часу, які сприятимуть діагностиці тимчасових проблем в управлінні часом та формуванню індивідуальної технології, яка найбільше відповідає характеру, темпераменту, біологічним ритмам та роду занять.

Отже, незважаючи на існування різноманітних підходів до визначення сутності поняття «тайм-менеджмент» більшість науковців зазначають, що основою його філософії є успішне виконання усі професійних завдань, досягнення особистих цілей.

Аналіз та узагальнення сучасних трактувань сутності тайм-менеджменту дозволив сформуванню його авторське визначення. На нашу думку, 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 навиків самоконтролю, раціонального використання особистого та робочого часу, залучення всіх доступних його резервів.

Основними принципами ефективного використання часу є: встановлення цілей, ранжування завдань за рівнем їх важливості та терміновості; боротьба з «поглиначами часу»; самоконтроль за виконанням всіх 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 таким чином, щоб в стислі терміни і з найменшими витратами виконати поставлені завдання. Згідно загальновідомого принципу Парето, лише 20% усіх виконаних завдань забезпечують 80% бажаного результату. Відповідно необхідно організувати роботу працівників таким чином, 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 організувати 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 організувати 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 тайм-менеджмент* – це сукупність різних технік та технологій організації власної роботи працівника, яку він здійснює в особистих інтересах, не бажаючи при цьому даремно витратити ресурси свого часу; охоплює технології особистого росту та тайм-менеджменту;

- *корпоративний тайм-менеджмент* 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 та самовдосконаленням, здійснюється індивідуально кожною людиною, яка хоче підвищити ефективність своєї діяльності, досягнути успіху в житті.

Побудова ж системи корпоративного тайм-менеджменту, як правило, передбачає залучення консалтингових фірм з метою створення цілісного

регламенту організації роботи всього підприємства, організації діяльність працівників таким чином, щоб вони чітко усвідомлювали свою мету та завдання, які стоять перед ними, правильно визначали пріоритети, ефективно виконували покладені на них обов'язки.

Таким чином, 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.

На нашу думку, корпоративний тайм-менеджмент слід 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 в підрозділі та підприємстві.

Сьогодні існує велика 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». Заразом слід відмітити, 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 відношення до часу особистості, однак поза увагою залишають особливості колективу, специфіку завдань, які ним вирішуються, а також сформовані групові норми відношення 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 і організації часу професійної діяльності, що в комплексі забезпечує їхню емоційну стабільність, стресостійкість та 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 та 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 після тренінговими заходами.

Очевидно, що під час тренінгу можна одержати тільки певні знання,

опанувати ж навички раціонального використання часу (позбавлення від поглиначів часу, планування робочого дня, визначення пріоритетних справ; чергування роботи з відпочинком, перемикання (зміна виду діяльності) та ефективної організації власної трудової діяльності можна лише в 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 задачами та комунікаціями, технологія проведення зборів та нарад тощо.

При впровадженні 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 та 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 організації 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 спрямувати 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 їхні власні, які можуть призвести до значного скорочення ефективності діяльності і, як наслідок, до зменшення заробітної плати.

## **2. Стрес бізнесмена**

Сучасні психологи стверджують, що дві третини населення промислово-розвинутих країн вмирають 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 в процесі діяльності в найбільш складних і важких умовах. Життя часом стає суворою і безжалісною школою для

людини. Виникаючи на нашому шляху труднощів (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 усі причини стресових розладів, але вчені пропонують наступну 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 точки зору, 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 вмілі керівники можуть повернути на користь справі 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 відносяться стреси фізіологічні, без яких ми не можемо існувати (прийняття їжі, реакція на холод, спеку тощо).

Друга група – це стреси, котрі допомагають набути життєвий досвід, мудрість. До третьої групи 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 призводить до позитивного вирішення. В деяких випадках втеча лише погіршує ситуацію, що внаслідок примушує людину почуватися ще пригніченішою. Уникнути стресового стану можна, додержуючи наступних рекомендацій. Необхідно розробити систему пріоритетів у роботі, оцінивши всі види робіт, таким чином: «повинен зробити сьогодні», «зробити пізніше цього тижня», «зробити тоді, коли буде час». Потрібно вміти сказати «ні», коли досягаєте межі, за якою вже ви 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 їх числа 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.

Стрес – це психічна та емоційна реакція людини на ситуацію, причому будь-

яку ситуацію, як фізичну, так і емоційну. Це ваша індивідуальна реакція, що може відрізнятись від реакції іншої людини. В її основі лежить ваше відношення до даної 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 в наш час обставини змінилися, а ось людина психологічно залишилася практично тією ж. Більшості не загрожує смертельна небезпека, але сучасні люди при виникненні побутових проблем можуть відчувати такий самий по силі стрес, що і давня людина перед смертельною сутичкою з дикою твариною.

Роберт Чалдіні в книзі «Психологія впливу» наочно демонструє, що вказування на негативні наслідки робить ситуацію тільки гіршою (викликає лише страх), якщо не показувати людині вихід з неї. Тому нижче зібрані деякі ефективні методи профілактики та подолання стресу.

Існують три можливі варіанти поведінки зі стресом. Перший: вчасно помітити дратівливість і попередити стрес. Другий: якщо перші ознаки стресу помічені не були, тоді слід виконати вправи для боротьби з ним. Третій: якщо вправи виконані не були, настає нервовий зрив. Як ви розумієте, найкраще зупинитися на першому варіанті. Але якщо не вийшло, тоді наведені нижче 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 з закритими очима.

Практика медитації допомагає відключити хаотичні думки і зосередитися на нейтральні речі. За цей час хвиля стресу і гніву відступає, і 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 і прибирає 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 по часу, або ж ваш видих може бути вдвічі коротший за вдих. Під час виконання вправи не думайте ні про що, стежте тільки за диханням.

### **4. Наведення порядку**

Тут 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 сильне полегшення і спокій. Запишіть на аркуші паперу минулі проблеми, виділіть ті, на вирішення яких буде потрібен деякий час, також вирішіть їх. Глобальні складності розділіть на етапи і виконуйте по порядку.

### **5. Фізична активність**

Фізична активність – один із способів позбутися негативних думок. Біг, танці, йога, футбол – все це допоможе забути про минулі помилки і невизначене майбутнє, або взагалі усвідомити, що багато проблем надумані. Існує рекомендація доводити все до абсурду: якщо ви знаходитесь 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.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Яка роль психолога в діяльності бізнес-організації?
2. Які існують поглиначі часу в діяльності бізнесмена?
3. Яка роль стресу в діяльності бізнесмена?
4. Як впливає стрес на підприємницьку активність бізнесмена?

#### **Рекомендована література:**

Основна: 1, 3, 4

Допоміжна: 7, 9, 10, 11

Інтернет-ресурси: 17, 18

## Тема 8. Психологічна культура та етика бізнесу

**Мета:** 1) сформувати у студентів культуру та етику ведення бізнес-діяльності; дати уявлення про діловий етикет; охарактеризувати гендерні відмінності у бізнес-діяльності; 2) формування пізнавального інтересу до основ психологічної науки; 3) розвиток аналітичних здібностей, логічного мислення, розширення кругозору.

### **План:**

1. Культура та етика бізнес-діяльності.
2. Діловий етикет як основа поведінки у бізнес-середовищі.
3. Гендерні відмінності у підприємстві.
4. Організаційна поведінка в міжнародному бізнесі.

**Ключові слова:** культура, етика, професійна етика, культура, бізнес, культура поведінки, бізнес-культура, культура управлінської діяльності, етика бізнесу, діловий етикет, гендер, гендерні відмінності, організаційна поведінка.

### **1. Культура та етика бізнес-діяльності**

Проблеми етики бізнесу мають давню історію. Особливо актуальними вони є сьогодні, оскільки ринок надання готельних і ресторанних послуг дуже змінився. Питання етики бізнесу досліджуються і є предметом наукових дискусій, вивчаються у багатьох навчальних закладах, які забезпечують підготовку фахівців у сфері обслуговування. Складовою частиною зовнішньої культури суспільства є етикет. Сучасний етикет це не тільки правила прийому їжі за столом, а й уміння справляти приємне враження своїм зовнішнім виглядом, манерою говорити... Персонал сфери обслуговування повинен володіти правилами етикету.

**Професійна етика** – це сукупність моральних норм, які визначають ставлення людини до свого професійного обов'язку. Професійна етика вивчає:

- взаємини трудових колективів і кожного фахівця зокрема;
- моральні якості особистості фахівця, які забезпечують найкраще виконання професійного призначення;
- моральні норми, властиві для даної професії, тому що професіоналізм і ставлення до праці є важливими характеристиками моральності особистості.

**Культура** (означає – вирощувати, обробляти) – у повсякденній свідомості є збірним образом, що об'єднує мистецтво, релігію, науку, а також фольклор, традиції, обряди, ритуали. Культура може бути духовною (релігія, музика, театр, хореографія, обряди), матеріальною (пам'ятки культури, предмети старовини, археологічні знахідки, матеріально-духовною (палаци, картини, скульптури, ювелірні вироби). Коли ми говоримо «культурна людина» – ми маємо на увазі рівень її світогляду, манери, вихованість, а також культуру поведінки, культуру спілкування. Для культурної людини характерні: стриманість, привітність, вміння слухати і розуміти іншого, ввічливість, тактовність, доброта, чуйність.

*Бізнес* – це не просто спосіб існування людини, який дозволяє їй отримувати прибуток. Шахраї також заробляють гроші, але це не бізнес. Бізнес (англ. business) будь-яке заняття, справа, що приносить дохід. Людина, яка займається бізнесом – *бізнесмен* (англ. *businessman*), *тобто комерсант, підприємець*. Бізнес є

комерційною справою ділових, практичних людей, яка приносить їм прибуток. Якщо ж хтось займається важливою і благородною справою не з метою отримати прибуток, то говорять про благочинність. **Бізнес** – це сукупність взаємин між усіма його учасниками, які утворюють команду однодумців з метою отримання прибутку, розвитку фірми, підприємства, організації.

**Культура поведінки** – це сукупність сформованих соціально-значущих якостей особистості, повсякденних вчинків людини в суспільстві, заснованих на нормах моральності, етики, естетичної культури.

В культурі поведінки органічно поєднані культура спілкування, культура зовнішності, побутова культура. Культура поведінки досягається шляхом прийняття норм поведінки людини (в праці, в побуті, в спілкуванні з іншими людьми), в яких знаходять зовнішнє вираження моральні та естетичні норми. Культурна поведінка має на меті правильну і красиву поведінку за столом, вміння поводити себе в товаристві, дотримання норм професійної етики... Отже, культура етичного мислення, культура почуттів, культура поведінки створюють цілісну систему моральної культури особистості.

**Бізнес-культура** – культура ведення бізнесу або культура бізнес-діяльності, в основі якої закладені такі соціальні цінності, як рівність, справедливість, повага, злагода. Така культура є складовою економічної культури, культури загалом і втілюється передусім у культурі управлінської діяльності.

**Культура управлінської діяльності** – сукупність прогресивних матеріально-духовних досягнень в управлінні та матеріально-виробничих процесів на підприємстві. Ця культура втілюється в системі соціальних норм і цінностей, знань, світогляді, морально-етичних нормах діяльності, поведінці, свідомості, вмінні володіти собою.

Етика бізнесу (комерційної, підприємницької, будь-якої іншої дозволеної законом діяльності задля отримання прибутку) є складовою етики ділових відносин. Ці відносини охоплюють виробничу, організаційну, правову сфери. **Етика бізнесу** – складова етики ділових відносин, яка досліджує особливості функціонування і розвитку моралі у сфері підприємницької, комерційної діяльності і формулює для цієї сфери відповідні рекомендації.

Становлення професійного і ділового етикету в Україні відбувалося поступово. Перші письмові правила поведінки були закладені в «Повчаннях» Володимира Мономаха. Наведемо уривки з цього твору: «Хоч куди підете по своїй землі, ніде не дозволяйте ні своїм, ні чужим отрокам кривдити жителів ні в селищах, ні в полях ... де не зупинитеся, нагодуйте всякого прохача ... шануйте гостя, звідки б до вас не прийшов, – проста людина, чи знатна, чи посол, – ... почаствуете їжею або питвом ... Хворого відвідайте, мертвого підіть проводити ... Не пройдіть повз людину, не вітаючи її, а скажіть кожному при зустрічі добре слово ...»

Культура спілкування має не тільки внутрішню (моральну, психологічну), а й зовнішню сторону – етикет. **Етикет** – (від фр. etiquette – ярлик, етикетка й церемоніал, тобто порядок проведення певної церемонії) – кодекс правил поведінки, прийнятих при королівському дворі, у дипломатичних колах.

Важливим є також поняття «*комунікативної компетентності*», під яким розуміють вміння тактично і стратегічно встановити взаємини з учасниками



ділового спілкування, зважаючи на знання особливостей комунікативного процесу, засобів спілкування (вербальне, невербальне), комунікативних типів партнерів. Розвиток комунікативної компетентності – необхідна умова ефективної сервісної діяльності.

У рамках культури та етики бізнес-діяльності варто розглянути і рекомендації щодо ефективного використання впливу на людину. По-перше, потрібно викликати довіру і відчуття надійності. Для цього потрібно ретельно подбати про свій імідж. Вміння «подати» себе в певному ракурсі стає вирішальним. По-друге, необхідно максимально визначити потреби суб'єкта спілкування (партнера, гостя). Знадобляться знання у сфері проксеміки, кінесики. По-третє, спілкуючись з потенційним споживачем, необхідно узгоджувати власні дії з інтересами співрозмовника, намагатися говорити те, що співрозмовник хотів би почути. Щоб комунікація була ефективною, необхідно адаптувати свою поведінку до партнера.

## **2. Діловий етикет як основа поведінки у бізнес-середовищі**

Існують фундаментальні правила ділового етикету.

**1. Пунктуальність.** У ділових відносинах дуже 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 поставлять величезну пляму на вашій репутації. Люди, які нехтують пунктуальністю в діловому світі не користуються повагою, тому навряд чи вам вдасться налагодити довгострокове партнерство з 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 і контролювати весь бізнес в цілому.

**2. Порядок на робочому місці.** Стан вашого робочого місця може багато розповісти про порядок в ваших справах. Зовсім не обов'язково бути професійним психологом, щоб зрозуміти, як працює той чи інший 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, наврядчи керівнику сподобається такий працівник. Порядок на робочому місці, немає жодної зайвої речі, всі папери, папки і книги акуратно складені, кожна річ знаходиться 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 його дотриманню багато уваги. Якщо ж в організації немає встановлених стандартів з приводу зовнішнього вигляду співробітників, важливо дотримуватися загальноприйнятих правил, що діють в 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 найважливіший навик, який потребує безперервного розвитку. Оволодівши мистецтвом грамотно і красиво говорити, ви швидше навчитеся викладати свої думки на папері і освоїте письмовий діловий етикет. При цьому постарайтеся 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 її 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 закрит двері перед клієнтом, бо той звернув до нього в незручний час, керівник, що не вислуховує думку підлеглих і постійно принижує оточуючих, співробітник, що гучно розмовляє по телефону в присутності колег, тощо. Всі ці описи належать персонажам, які не володіють культурою ділового етикету і не здатним 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 з даним документом. Так, подібна міра не дає гарантії таємності, проте вимога ділового етикету про збереження таємниці може послужити своєрідним маркером для виявлення нелояльних членів колективу.

**7. Використання робочого часу.** Якщо простежити за ходом робочого дня багатьох офісних співробітників, то картина буде виглядати вельми сумно. Ліва частина 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 талант. 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 взаємовигідне зустрічну пропозицію. У діловому світі така навичка особливо цінний, адже він допомагає заощадити час, яке, як відомо, дорожче грошей.

**9. Ділове спілкування в інтернеті.** Без інтернету сьогодні не обходиться діяльність жодної компанії. Діловий рівень співробітника в чималому ступені 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.** Дуже багато про людину можуть розповісти його жести, міміка і манери. Людина справи завжди відрізняється серед оточуючих впевненим поглядом, прямою поставою і відсутністю суєти в рухах. У робочий час співробітнику слід рухатися енергійно, його хода повинна бути впевненою, при цьому не рекомендується занадто розмахувати руками і робити дуже великі кроки. Єдиним тактильним жестом дотику до співрозмовника, який загальноприйнятий у ділових колах, є рукостискання. Візьміть до уваги, що при цьому не слід довго трясати або сильно стискати руку співрозмовника. Що ж стосується теплих обіймів, поплескування по плечу і поцілунків, то подібні жести припустимі лише серед родичів і дуже 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 відчує обман.

### **3. Гендерні відмінності у підприємництві**

Гендерна рівність убачається як запорука 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 більшої 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 навіть спроб захоплення не настільки заселених територій. Очевидно, що ці рішення прямо 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 боку, 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, підвищувати ефективність діяльності в усіх сферах зайнятості, включаючи підприємництво. У той же час досягти гендерного балансу в підприємстві неможливо без достатнього знання реальної ситуації в цій сфері. Як почуваються 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 даної тематики – представити альтернативний підхід до дослідження гендерних та підприємницьких процесів. Дуже 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, і 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 ані в розвинених державах, ані 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 місце, Білорусь – 29, Польща – 40, Грузія – 74, а Росія – на 81 місці.

Отже, основна увага в дослідженнях даного питання приділяється пошукам саме причин такої ситуації. Учені не мають спільної думки, деякі вбачають витoki цієї нерівності у відмінностях у підприємницькому намірі чоловіків та 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.

#### **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 організаційна поведінка, 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, що 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 міжнародного та міжетнічного взаємодії, так як все частіше доводиться працювати з представниками всіляких співтовариств в рамках спільних підприємств, стратегічних альянсів і об'єднань.

Національну культуру можна визначити як сукупність цінностей, установок, переконань і норм, прийнятих в країні і розділяються більшістю її жителів. Її невід'ємною частиною є національна ділова культура. Національна ділова культура 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 кінцевому рахунку і визначає специфіку культури конкретної організації (формує рівні цінностей і артефактів).

Дослідники, які вивчають поведінку людей в різних національних культурах, виділяють ряд параметрів, які дозволяють виявити культурні відмінності і подібності. Найбільш важливими з цих параметрів є релігія, мова, ставлення до формальностей, соціальний та особистий простір, ставлення до природи, ставлення до використання часу, відносини між людьми.

Релігія чинить серйозний вплив на характер ділових зв'язків, етичні установки працівників, їх зовнішній вигляд, поведінка 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 з цінними паперами), традиційне комерційне страхування, виробництво і торгівля забороненими товарами (алкоголем, тютюновою продукцією, свининою, предметами язичницького поклоніння та ін.). Дуже сильний вплив на ведення бізнесу в азіатських країнах (Китай, Сінгапур, Гонконг) зробило конфуціанство, що виявляється в нерівності відносин «батько – син», «старший – молодший», «керівник – підлеглий», в необхідності завжди зберігати своє обличчя, в колективізм і високої цінності людських відносин в бізнесі. Християнство в силу своєї неоднорідності 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 «чистому духу користоловства» (хоча багато дослідників ділової культури говорять про деяку схожість протестантизму з старообрядництва відносно до бізнесу).

Мова в моделі організаційної культури Е. Шайна є одним з артефактів культури організації, вершиною айсберга, в основі якого лежать культурні цінності, норми, вірування, базові припущення. У міжкультурній комунікації прийнято

розрізняти колективістський і 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, в той час як окремих індивідів - як його мінуща частина. У 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, у той час як представники індивідуалістичних культур воліють прямі, вербальні, форми 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» (все в порядку) в Японії означає гроші, у Франції – нуль, в Тунісі – я тебе вб'ю, а в ряді країн Латинської Америки має образливе значення. Міцне і енергійне рукостискання, традиційне для ділового протоколу США, Європи, Росії, 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 при спілкуванні намагаються весь час дивитися один одному в очі, в той час 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 віддається особистому простору. У Північній Америці воліють особистий простір – чим більше обмежений доступ до керівника, тим вище його статус. Східна культура орієнтована на соціальний простір – керівник часто знаходиться в одній кімнаті з підлеглими. Індивідуальна дистанція між людьми також визначається культурними традиціями країни. Араби і латиноамериканці в процесі переговорів прагнуть максимально скоротити дистанцію, вторгаючись в чуже інтимний простір. Представники скандинавських країн, Північної Америки, більшості європейських країн воліють велику дистанцію (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 з веденням бізнесу, традиціями, звичаями, ритуалами. Перш ніж почати переговори, представники східної та латиноамериканської культур здійснюють певний ритуал знайомства, проводять попередню бесіду на абстрактні теми. У той же час північноамериканці, німці та деякі інші народи відразу переходять до справи, не витрачаючи час на порожні розмови. По-різному носії тих чи інших культур ставляться до дотримання робочого графіка, термінів, до запізнь. Таким же чином відрізняється в різних культурах ставлення до виконання контракту. Так, для американців, німців, британців дотримання всіх

вимог контракту є обов'язковим, ніякі обставини (навіть дуже 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 по 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 азійських, прагнуть жити в гармонії з природою. Людина є частиною природи, тому він не повинен завдавати шкоди навколишньому середовищу: забруднювати її, 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.

**Питання для самоконтролю:**

1. Що лежить в основі можливих упереджень до бізнес-діяльності жінки?
2. Як гендерні стереотипи можуть впливати на успішність бізнесу?
3. Які основні аспекти психологічної культури в бізнес-діяльності?
4. Що таке етика бізнесу?

**Рекомендована література:**

Основна: 2, 3, 5

Допоміжна: 6–13

Інтернет-ресурси: 13, 14, 15

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Основна:

1. Бутко М.П., Неживенко А.П., Пета Т.В. Економічна психологія. Навч. посібн. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 232 с.
2. Гусєва О.Ю., Легомінова С.В., Воскобоева О.В., Ромащенко О.С., Хлевицька Т.Б. Психологія підприємництва та бізнесу: навч. посібн. 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. Мілютіна К.Л., Трофімов А.Ю. Психологія сучасного бізнесу : навч. посібн. Київ : Видавництво Ліра-К, 2019. 168 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.

### Допоміжна:

6. Баранівський В.Ф., Терещенко Л.Ф. Психологія бізнесу (практикум) [Текст] [Текст] : навч. посіб. Київ : Інтерсервіс, 2010. 152 с.
7. Данчева О., Швалб Ю. Практична психологія в економіці та бізнесі: навч. посібн. Київ : Лібра, 1999. 270 с.
8. Жигайло Н. 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.
9. Карамушка Л.М. Психологія управління: навч. посібн. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
10. Кучеренко В.Р. Основи бізнесу. Практичний курс (збірник вправ, задач, тестів та ситуаційних завдань): навч. посіб. / за заг. ред. В.Р. Кучеренко [В.Р. Кучеренко, Н.В. Доброва, Я.П. Квач, М.М. Осіпова. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 176 с.
11. Ложкін Г.В., Комаровська В.Л. Економічна психологія [Текст] [Текст] : навч. посіб. для студентів вищих навч. закладів. 3-тє вид., перероб. та доп. Київ : Професіонал, 2008. 457 с.
12. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом : учеб. для студентов вузов. Москва : Аспект Пресс, 2001. 285 с.
13. Romutkina L.V. Psychological mechanisms of personality's experiences in the process of making strategic life decision / Problems of Modern Psychology : Collection of research papers of KamianetsPodilskyi Ivan Ohienko National University, G.S. Kostiuk Institute of Psychology at the National Academy of Pedagogical Science of Ukraine / scientific editing by S.D. Maksymenko, L.A. Onufrieva. Issue 31. Kamianets-Podilskyi : Aksioma, 2016. P. 341-354 (INDEX COPERNICUS, GOOGLE SCOLAR, CEJSH)

### Інтернет-ресурси:

14. Базаров Т. «Бизнес как практическая психология». Лекция. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=QRywmfaFoYs>
15. Базаров Т. Парадоксы команд и психологические инструменты управления изменениями. Лекция. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=FTlpGOn6Izw>



16. Базаров Т. Человеческое измерение организации в условиях кризиса и неопределенности. Лекция. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=wECwNU-9o1o>
17. Пілецька Л.С. Психологія бізнесу: довідково-методичний посіб. Івано-Франківськ : Місто-НВ, 2007. 150 с. URL : [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_1759\\_23433496.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1759_23433496.pdf)
18. Яновська С.Г. Психологічна структура підприємницької активності в малому бізнесі: дисертація канд. психол. наук. URL : [http://psychology-naes-ua.institute/files/pdf/dissertaciya\\_yanovskaya\\_1573382014.pdf](http://psychology-naes-ua.institute/files/pdf/dissertaciya_yanovskaya_1573382014.pdf)