

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ

**ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ ГРАМОТНОСТІ
ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Навчальний посібник

ЖИТОМИР «ПОЛІССЯ» 2021

УДК 377:[33+316.334.23] (075)
О-75

*Схвалено для використання в закладах професійної
(професійно-технічної) освіти
(Лист Державної наукової установи «Інститут модернізації змісту освіти»
МОН України №22.1/12-Г-1024 від 23.11.2020 р.)
Рекомендовано до друку вченою радою Інституту професійно-технічної
освіти НАПН України (протокол № 12 від 26 жовтня 2020 р.).*

Рецензенти:

Ковальчук В. І., доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри професійної освіти і технологій сільськогосподарського виробництва Глухівського національного університету імені Олександра Довженка;

Полясок Т. Б., доктор педагогічних наук, професор, академік Української академії акмеологічних наук, декан факультету права, гуманітарних і соціальних наук Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського.

Основи економічної грамотності та підприємництва: навчальний посібник /Алексєєва С. В., Базиль Л. О., Байдулін В. Б., Гриценко І. А., Єршова Л. М., Закатнов Д. О., Орлов В. Ф., Сохацька Г. В. – Житомир: "Полісся", 2021. – 248 с.

У навчальному посібнику розкрито суть інноваційного підприємництва, схарактеризовано природу бізнес-ідеї та особливості її реалізації; сформульовано практичні рекомендації щодо визначення образу успішного підприємця; висвітлено технології самоменеджменту щодо управління своїм часом, розвитком особистості і життя; проаналізовано специфіку комунікування, надано практичні рекомендації щодо форм комунікації у підприємстві й бізнесі, застосування вербальних і невербальних засобів спілкування; пояснено економічні і правові умови інноваційного підприємництва; схарактеризовано сутнісні ознаки етики підприємництва, конкретизовано важливість соціальної відповідальності у ціннісній системі підприємця; відображено форми і методи активізації підготовки майбутніх кваліфікованих робітників до успішної підприємницької діяльності.

Адресується здобувачам професійної (професійно-технічної) освіти, науковим, педагогічним, науково-педагогічним працівникам, методистам, підприємцям-практикам.

УДК 377:[33+316.334.23]

© Інститут професійно-технічної освіти НАПН України, 2021

ISBN 978-966-655-989-3

DOI <https://doi.org/10.32835/978-966-655-989-3/202>

Зміст

ПЕРЕДМОВА	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА (Сохацька Г. В., Закатнов Д. О.)	8
Тема 1.1. Поняття інноваційного підприємництва	8
Тема 1.2. Створення інноваційного продукту	24
Тема 1.3. Ризики підприємницьких інновацій	33
РОЗДІЛ 2. БІЗНЕС-ІДЕЯ ТА ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЯ (Алексєєва С. В.)	44
Тема 2.1. Сутність, види, завдання та реалізація бізнес-ідей	45
Тема 2.2. Бізнес-план	57
РОЗДІЛ 3. ПЛАНУВАННЯ УСПІХУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (Орлов В. Ф.)	66
Тема 3.1. Побудова образу успішного підприємця	67
Тема 3.2. Підготовка до підприємницького успіху	79
РОЗДІЛ 4. САМОМЕНЕДЖМЕНТ ОСОБИСТОСТІ (Єршова Л. М., Гриценко І. А.)	104
Тема 4.1. Управління власним часом	105
Тема 4.2. Управління розвитком своєї особистості	121
Тема 4.3. Управління розвитком власного життя й кар'єри	132
РОЗДІЛ 5. КОМУНІКАЦІЇ У БІЗНЕСІ (Базиль Л. О., Гриценко І. А.)	144
Тема 5.1. Теоретичні основи комунікації в бізнесі	145
Тема 5.2. Комунікативна природа бізнесу	170
РОЗДІЛ 6. ЕКОНОМІЧНІ ТА ПРАВОВІ УМОВИ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА (Байдулін В. Б.)	188
Тема 6.1. Економічні умови інноваційного підприємництва	188
Тема 6.2. Правові умови інноваційного підприємництва	202
РОЗДІЛ 7. ЕТИКА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У БІЗНЕСІ (Гриценко І. А.)	219
Тема 7.1. Теоретичні основи формування підприємницької етики та соціальної відповідальності	220
Тема 7.2. Підготовка до соціально відповідального підприємництва	240

ПЕРЕДМОВА

В Україні інтенсивно розвивається малий бізнес, що, на відміну від великого, є більш мобільним, швидше реагує на вимоги сучасного ринку, оперативніше впроваджує новачії.

Актуальність проблем, викладених у розділі *«Теоретичні основи інноваційного підприємництва»* (Сохацька Г. В., Закатнов Д. О.), пояснюється необхідністю наукового обґрунтування понять «інноваційне підприємництво», «інноваційний продукт», «ризик підприємницьких інновацій». Даний розділ є теоретичною основою для подальшого засвоєння учнями інформації, необхідної для підготовки до підприємницької діяльності

Важливість вивчення розділу *«Бізнес-ідея та її реалізація»* (С. В. Алексеева) визначається необхідністю поліпшення ведення підприємницької діяльності з метою досягнення підприємницького успіху. В умовах розвиненого ринку успіх може прийти тільки до того, хто вносить у свою справу щось нове, відмінне від пропонованого конкурентами. З огляду на це, метою даного розділу є ознайомлення майбутніх фахівців з інструментами складання бізнес-плану, опануванням методики генерування бізнес-ідей, джерел їх формування. Це має допомогти випускникам закладів професійної освіти: складати бізнес-модель, розробляти бізнес-план, ефективно визначати цілі, планувати й організовувати маркетингові заходи, впроваджувати стратегії та тактики розвитку бізнесу, з метою досягнення більш вагомого підприємницького успіху.

Необхідність вивчення розділу *«Планування успіху підприємницької діяльності»* (В. Ф. Орлов) продиктована важливістю психологічної готовності випускника закладу професійної освіти реалізовувати власну

професійну кар'єру у сфері малого бізнесу. Розділ містить теоретичні основи побудови образу успішного підприємця та практичні вправи й завдання для підготовки учнівської молоді до успішної реалізації підприємницької діяльності.

Актуальність вивчення розділу «*Самоменеджмент особистості*» (Л. М. Єршова, І. А. Гриценок) обумовлена викликами цифрового суспільства та інтенсивним розвитком в Україні малого бізнесу (динамічність сучасного ринку праці; зміни механізмів ведення бізнесу; зростання інтелектуального та емоційного навантаження на підприємця; підвищення ролі навичок самоорганізації, саморозвитку та самовдосконалення у формуванні підприємницького успіху). Метою вивчення розділу є ознайомлення майбутніх фахівців з інструментами ефективного самоменеджменту, тобто управління власним часом (time-management), розвитком своєї особистості (self-management) та життя (life-management). Це має допомогти випускникам закладів професійної освіти вивчати й розвивати власну особистість, ефективно використовувати свої інтелектуальні, фізичні та емоційні ресурси, формувати готовність до успішної підприємницької діяльності.

Розділ «*Комунікації у бізнесі*» (Л. О. Базиль, І. А. Гриценок) є необхідним з огляду на важливе значення спілкування для започаткування власної справи й успішного ведення бізнесу, адже вміння ефективно комунікувати в усі часи було й залишається одним із головних чинників успіху життєдіяльності людини. Змістове наповнення розділу розкриває особливі характеристики комунікацій і комунікативного спілкування, акцентуючи увагу на ключових аспектах теорії, та пропонує практичні поради щодо успішної комунікації майбутніх суб'єктів підприємництва із представниками різних соціальних осередків.

Вивчення викладеного матеріалу сприятиме поглибленню комунікативної грамотності здобувачів професійної освіти, розвитку їхніх комунікативних умінь, формуванню мовно-мовленнєвої культури професійно-комунікативної взаємодії учнівської і студентської молоді. Це має допомогти здобувачам професійної освіти навчитися попереджати конфліктні ситуації, розв'язувати комунікативні бар'єри, успішно провадити бізнес, помірковано застосовуючи відповідні комунікативні прийоми.

Розділ *«Економічні та правові умови інноваційного підприємництва»* (В. Б. Байдулін) варто вивчати тому, що в сучасній економічній ситуації розвиток малого підприємництва не можливий без упровадження інновацій та розуміння впливу на процес підприємництва чисельних правових чинників. Відтак, вивчення даного розділу ставить за мету: ознайомлення з особливостями інноваційної підприємницької діяльності, її видами, механізмами та характеристиками, моделями інноваційної підприємницької діяльності та факторами, що сприяють її розвитку; вивчення економічних умов інноваційного підприємництва, нормативних і законодавчих актів, що регулюють умови діяльності інноваційних підприємств і підприємців, представлення правових та організаційних засад державного регулювання інноваційної діяльності в Україні дозволить приймати зважені рішення під час провадження власної справи.

Актуальність розділу *«Етика підприємництва та соціальна відповідальність у бізнесі»* (І. А. Гриценко) обумовлена зростанням морально-етичних вимог суспільства до підприємницької діяльності. Метою вивчення етичних засад підприємницької діяльності є усвідомлення майбутніми фахівцями того, що в бізнесі не повинно бути обману, нечесної поведінки, недотримання принципів людської мора-

лі й етики. Це має допомогти випускникам закладів професійної освіти: знати історію розвитку підприємництва в Україні та історії успіху відомих українських підприємців-меценатів; формувати й розвивати в собі риси та якості, необхідні для відповідального ведення бізнесу, досягнення особистісного і професійного успіху та суспільного визнання.

Зміст розділів навчального посібника узгоджений із навчальною програмою дисципліни «Основи інноваційного підприємництва» та зорієнтований на здобуття знань, формування умінь і навичок, необхідних для успішного відкриття й ведення власної справи.

Наприкінці кожного розділу вміщено запитання, тести, дидактичні вправи і практичні завдання, а також перелік рекомендованої літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Цей розділ містить відповіді на низку важливих запитань щодо необхідності вивчення теоретичних основ інноваційного підприємництва.

Чому вільне підприємництво визнано основою будови провідних економік світу? Яка роль інновацій у формуванні підприємницького прошарку економіки країни? Які є правові основи для розвитку підприємництва в Україні? Підприємець – це особливий тип характеру чи сукупність професійних навичок?

Чому циклічність лежить в основі багатьох економічних процесів? Хто вперше помітив такі закономірності у суспільному розвитку? Які основні етапи життєвого циклу проходить інновація?

Підприємництво – прибуток – ризик: їхній зв'язок, протиріччя та взаємообумовленість. Які види ризику існують у підприємстві? Чи можна підприємцю отримати прибуток, уникаючи ризику? Яким чином можна запобігти ризику втрат від підприємницької діяльності?

Тема 1.1. ПОНЯТТЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Ключ до успіху бізнесу – в інноваціях, які, в свою чергу, народжуються креативністю.

*Джеймс Гуднайт,
американський дослідник,
підприємець, засновник і керівник компанії SAS*

Вивчаючи дану тему, Ви ознайомитеся з основами підприємництва, дослідите з авторами його соціально-економічну сутність та види. У тексті Ви знайдете тлумачення понять про інновації та інноваційне підприємництво, дізнаєтеся про закономірності поведінки підприємця-новатора. Розглянете з авторами різні підходи до систематизації підприємницьких інновацій.

Поняття «підприємець» як науковий термін на початку XVIII ст. використав французький банкір-економіст Р. Кантільон. Підприємцями вважалися люди з нефіксованими прибутками, які займаються економічною діяльністю в умовах нестабільності та непередбачуваності цін, готові до економічного ризику. Відомий учений, один із засновників економічної теорії, Адам Сміт визначав підприємницьку діяльність насамперед як діяльність із власним інтересом підприємця (особистим збагаченням), у процесі реалізації якого підприємці сприяють задоволенню потреб суспільства. Особливу роль у розробленні теорії підприємництва відіграв відомий німецький соціолог Макс Вебер, який відтворив ідеальний тип підприємця – стриману, обачну, рішучу, вправну, наполегливу людину. Вершиною у розробці теорії підприємництва вважаються праці австро-американського економіста і соціолога Й. Шумпетера, який ототожнював підприємницьку функцію з функцією економічного лідерства і новаторства. Теоретичні розробки зазначених та багатьох інших економістів стали підґрунтям сучасних концепцій підприємництва.

Підприємництво – багатопланове явище, що розглядається з економічного, політичного і психологічного поглядів, тому економісти визначають поняття «підприємництво» по-різному. За оцінками експертів Світового банку існує близько 50 визначень підприємництва. Закон України «Про підприємництво» дає наступне визначення: «**Підприємництво** – самостійна, ініціативна, на власний ризик діяльність з виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг, заняття торгівлею з метою отримання прибутку».

Розглядаючи наведене визначення, можна виділити обов'язкові умови підприємництва: учасник або суб'єкт діяльності, процес і результат, фактори ризику.

Підприємництво, як економічний феномен, є категорією бізнесу. У господарській практиці категорії «підприємництво» і «бізнес» часто ототожнюють. Разом із тим, це не тотожні, хоча дуже близькі за значенням поняття.

Бізнес – поняття ширше, ніж підприємництво, і охоплює всі відносини, що виникають між усіма учасниками ринкової економіки, включаючи у дію не тільки підприємців, а й споживачів, найманих працівників, державні структури¹.

Підприємництво – динамічний, активний елемент бізнесу, що являє собою ініціативну, самостійну діяльність, яка здійснюється на свій ризик і під свою майнову відповідальність громадянами, об'єднаннями громадян. Підприємництво включає в оборот свого суб'єкта-підприємця, а не всіх учасників ринку.

Разом із тим підприємництво – це не будь-яка господарська діяльність, а особливий вид діяльності – підприємницької діяльності, і ця особливість характеризується такими ознаками:

– це самостійна діяльність, діяльність «за свій рахунок», так як основою підприємницької діяльності є власність підприємця;

– це ініціативна творча діяльність, в основі здійснення якої лежить власна ініціатива, творчо-пошуковий, інноваційний підхід;

– це систематична діяльність, яка є постійною, пов'язаною з відтворювальним процесом і обов'язково офіційно зареєстрованою;

– це діяльність, яка здійснюється на власний ризик, під власну економічну (майнову) відповідальність;

– це діяльність, метою якої є одержання прибутку або власного доходу.

Отже, підприємницька діяльність здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку, а суб'єкти підприємницької діяльності – підприємцями.

Будь-яку працю не можна віднести до підприємницької діяльності, тому що підприємництво визначає тип і стиль господарської поведінки, яким притаманні ініціативність і пошук нетрадиційних рішень у сфері бізнесу, гнучкість і самооновлення, цілеспрямованість і наполегливість, творчість, активність з відкриттям нових можливостей для розвитку власної справи.

¹ Правоздатність – здатність мати цивільні права та обов'язки, виникає в момент народження громадянина і припиняється зі смертю.

Підприємець здатен організовувати, управляти і досягати мети в господарській, виробничій, комерційній і маркетинговій діяльності, незалежно від рівня поширення його прав власності та володіння капіталом.

Підприємницька діяльність пов'язана з новаторством. П. Друкер у книзі «Новаторство і підприємництво» зазначає, що успіх у бізнесі забезпечується талантом підприємця і набутим у процесі систематичної роботи вмінням добирати кадри, стимулювати роботу, аналізувати становище на ринку, оперативно впроваджувати нові методи роботи.

Для досягання успіху розроблені *наукові принципи підприємницької діяльності*:

- вивчення потреб споживачів, прогнозування змін на перспективу;

- надання комплексу сервісних послуг;

- побудова планів, сприймання нових ідей;

- залучення кожного працівника до трудового процесу;

- стимулювання праці колективу;

- досягання максимальних прибутків на вкладений капітал.

Особливу увагу приділяють підвищенню конкурентоспроможності продукції, вмінню переорієнтуватись, виявляти гнучкість в управлінні виробництвом та збутом продукції.

Обов'язковою умовою бізнесу є досягнення фінансового або соціального кінцевого результату діяльності: отримання прибутків, розширення сфер діяльності, промоутерство, завоювання ринку та інші цілі.

Відповідно до ст.2 Закону України “Про підприємництво” *суб'єктами* підприємницької діяльності можуть бути:

- громадяни України та інших держав, не обмежені законом у правоздатності² та дієздатності³;

- юридичні особи – підприємства (організації) усіх форм власності, встановлених Законом України “Про власність”.

² Дієздатність – здатність громадянина своїми діями набувати цивільних прав і створювати для себе цивільні обов'язки. Наступає у повному обсязі із настанням повноліття (18 років).

³ Дієздатність – здатність громадянина своїми діями набувати цивільних прав і створювати для себе цивільні обов'язки. Наступає у повному обсязі із настанням повноліття (18 років).

Щодо юридичних осіб і громадян, для яких підприємницька діяльність не є основною, цей Закон застосовується до тієї частини їх діяльності, яка за своїм характером є підприємницькою.

Законодавство України **передбачає обмеження щодо здійснення підприємництва. Не дозволяється** займатися підприємницькою діяльністю категоріям громадян: військовослужбовцям, посадовим особам органів прокуратури, суду, державної безпеки, арбітражу, внутрішніх справ, нотаріату, органів державної влади, які здійснюють контроль за діяльністю підприємств і організацій.

Указом Президента України від 27.05.93 “Про деякі питання проходження служби в органах державної виконавчої влади” заборонено займатися підприємницькою діяльністю безпосередньо або через посередників службовим особам Адміністрації Президента, Кабінету Міністрів, інших центральних органів державної і виконавчої влади і місцевих державних адміністрацій.

Заборонено безпосередньо займатися малим бізнесом керівникам, заступникам керівників державних підприємств, установ, організацій, їх структурних підрозділів, а також посадовим особам державних органів місцевого самоврядування (*Декрет Кабміну*). Однак це не виключає їх права отримувати дивіденди від акцій, а також доходи від інших корпоративних прав (доходи від своєї частки майна в статутному фонді товариства).

Особи, яким суд заборонив займатися певною діяльністю, не можуть бути зареєстровані як підприємці з правом здійснення відповідного виду діяльності до закінчення терміну, встановленого вироком суду. Особи, які мають непогашену судимість за крадіжки, хабарництво та інші корисливі злочини, не можуть виступати співзасновниками товариств, а також займати в підприємницьких товариствах та їх спілках керівні посади з матеріальною відповідальністю.

Підприємці мають право самостійно приймати рішення і здійснювати будь-яку діяльність, яка не суперечить чинному законодавству.

Підприємницька діяльність може здійснюватись лише за умови державної реєстрації суб'єктів господарювання. Держава

здійснює регулювання окремих видів підприємництва шляхом ліцензування та обмеження окремих видів підприємницької діяльності для певних організаційних форм господарювання

Види підприємницької діяльності

Підприємницька діяльність має завжди супроводжуватись науково-технічною, організаційною і комерційно-економічною творчістю, новими підходами до вирішення господарських завдань; вона зумовлює особливий, антибюрократичний стиль господарської поведінки, підвалинами якого є, з одного боку, постійний пошук нових можливостей і ресурсів, а з іншого – персональна відповідальність за наслідки своєї діяльності.

Об'єктами підприємницької діяльності можуть бути: товар; продукт; послуга.

Підприємницька діяльність здійснюється згідно з чинним законодавством:

- без використання найманої праці;
- з використанням найманої праці;
- без утворення юридичної особи;
- з утворенням юридичної особи.

Розуміння сутності підприємництва пов'язане також з визначенням його ролі в економіці різних рівнів системи господарювання. Конкретно роль і значення підприємництва в економічному розвитку країни можна звести до такого:

– по-перше, підприємництво слугує важелем для зміни структури економіки. Для підприємців основний спонукальний мотив – можливість одержання прибутку. Вони майже завжди концентрують свої дії на розвитку перспективних напрямків господарської діяльності, віддача від яких може перевершити середні показники;

– по-друге, розвиток підприємництва створює «поживне середовище» для конкуренції. Забезпечуючи освоєння перспективних виробництв, підприємці сприяють швидшому оновленню техніко-технологічної бази і номенклатури продукції фірми. Вони стимулюють господарську активність, підтримуючи конкуренцію й існуючий ринок;

– по-третє, підприємництво можна вважати каталізатором економічного розвитку. Цей своєрідний прискорювач істотно впливає на структурну перебудову в економіці; збільшення обсягів виробництва і надання послуг; стимулювання інвестиційної діяльності; підвищення рівня попиту і пропозиції; прискорення темпів економічного розвитку національної економіки в цілому;

– по-четверте, підприємництво сприяє економії і раціональному використанню всіх ресурсів.

Діяльність підприємця нерозривно пов'язана з господарським ризиком. Саме ця обставина є потужним стимулом економії ресурсів, вимагає від підприємця детального аналізу рентабельності проєктів, відповідального ставлення до інвестицій, раціонального витрачання ресурсу, найму робочої сили;

– по-п'яте, підприємництво забезпечує сильнодіючі стимули до вискоєфективної праці. У більшості випадків особистості, які мають власний бізнес і завдяки цьому сильніші спонукальні мотиви, більше зацікавлені в якісній і продуктивній праці, ніж наймані працівники. Такий психологічний феномен вільної праці для одержання власного зиску забезпечує ще більший вигравш для економіки в цілому.

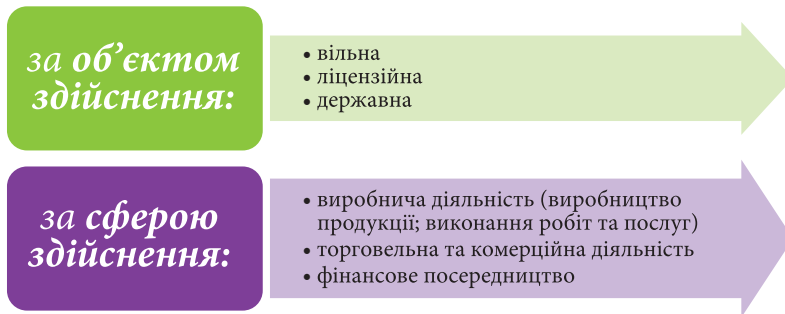


Рис.1.1. Види підприємницької діяльності

Ліцензія — це документ, що видається Кабінетом Міністрів України або уповноваженим ним органом виконавчої влади, згідно з яким власник ліцензії має право займатися певним видом

підприємницької діяльності. Обмеженню (ліцензуванню) підприємницької діяльності підлягають тільки ті види підприємницької діяльності, які безпосередньо впливають на здоров'я людини, навколишнє природне середовище та безпеку держави. Для здійснення підприємницької діяльності, що ліцензується, необхідно отримати відповідну ліцензію та дотримуватися певних умов і правил здійснення даного виду діяльності (ліцензійних умов). Перелік видів діяльності, яка підлягає ліцензуванню, наведено в Законі України «Про підприємництво». Ліцензія або відмова має надаватися в 30-денний термін після подання заявки.

Виробниче підприємництво передбачає: визначення виду виробничої діяльності та номенклатури асортименту продукції (товарів, робіт, послуг), яку буде виробляти підприємець. Підприємство може існувати доти, доки має споживачів об'єктів своєї господарської діяльності; виявлення потреби у товарах, необхідних потенційному споживачеві (маркетингова діяльність); оформлення контракту між підприємцем і покупцем товару; здійснення самого виробництва товарів і послуг. Усе необхідне для виробництва (засоби праці, сировина і матеріали, інформація) підприємець придбає самостійно. З огляду на це підприємець повинен вміти визначати основні виробничі операції, машини та устаткування, сировину, матеріали та комплектуючі вироби, виробничі та невиробничі приміщення, необхідні для здійснення господарської діяльності; залучення до своєї діяльності сторонніх організацій та осіб, якщо окремі роботи підприємець не здатний виконати своїми силами.

Суть **комерційної діяльності** становлять торгово-обмінні операції з купівлі-продажу (перепродажу) товарів при кругообігу ресурсів: ресурси для господарської діяльності – товар – продаж – валовий дохід – фінансовий результат. Відмінність полягає у відсутності в комерційному підприємстві виробництва з випуску продукції та необхідності в зв'язку з цим забезпечувати це підприємство сировиною. Комерційній підприємницькій діяльності передуює аналіз ринку, на основі якого визначаються обсяг і ціна товару, що закуповується, обсяг і ціна реалізації цього товару. Остання має бути вищою за купівельну ціну.

Об'єктом *фінансової діяльності* є процес господарювання з купівлі-продажу грошей, валюти, цінних паперів та обслуговування розрахункових операцій при кругообігу ресурсів: ресурси для господарської діяльності – придбання фінансових ресурсів – продаж – валовий дохід – фінансовий результат. Підприємець виступає як продавець фінансового товару або дає його в борг за певну плату. Грошова виручка від продажу фінансового товару використовується для покриття витрат і отримання прибутку.

Поняття про інновації та інноваційне підприємництво.

Інновація – нововведення в сфері технології, економіки або організації виробництва та реалізації продукції, яке засновується на впровадженні новітніх досягнень науково-технічного прогресу та здатне привести до якісного підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Закономірності поведінки підприємця-новатора:

1. Можливі інновації у більшості випадків виникають і накопичуються в ході об'єктивного процесу розвитку науки та техніки, тобто незалежно від волі підприємця-новатора (функції винахідника та підприємця є докорінно різними).

2. Функція підприємця-новатора полягає у відборі та цілеспрямованій реалізації існуючих можливостей вдосконалення виробництва.

3. В процесі інноваційного розвитку підприємства неабиякого значення набуває особистість підприємця-новатора (сила характеру, інтуїція, рішучість та ін.), риси якої великою мірою зумовлюють вибір конкретних варіантів інновацій.

4. Виникнення та успішна діяльність підприємця-новатора призводить до появи декількох менш кваліфікованих підприємців (“кластеризація підприємців”).

Інновацію доцільно розглядати як процес, що об'єднує в собі науку, техніку, підприємство й менеджмент у єдину систему нововведень із специфічними властивостями і закономірностями. До останніх слід віднести високу затратність нововведень, значний рівень ризику та відсотка невдач, висока прибутковість у разі успіху, пускова ланцюжкова реакція, дискретний характер інноваційного процесу.

Зародження науково-технічної ідеї характеризується двома властивостями: мати новизну та постійну ринкову потребу в продукті або технології, в яких матеріалізується сама ідея. За цих умов особливу роль відіграє кваліфікований і творчий підхід до управління інноваційним процесом. Він полягає в одержанні і комерціалізації винаходу, нових технологій, продуктів, рішень виробничого, фінансового або управлінського характеру та інших результатів інтелектуальної діяльності. З погляду підприємництва економічна природа інновацій полягає у зміні доходу від ресурсів, а під кутом зору споживання вона уособлює зміну цінності задоволення потреби споживача, допомагаючи йому використовувати новий продукт або технологію для формування чи підвищення конкурентоспроможності його бізнесу.

Тим самим інновація виступає діловим генератором підприємства, дає науково-технічний, економічний та ринковий ефект. Отже, інноваційний процес вбирає в себе взаємозв'язок та взаємовідносини між генераторами та споживачами об'єктів інтелектуальної власності, між інтелектуальними продуктами і платоспроможним попитом, між науковими ідеями та суспільними потребами. Цей процес спрямований на стиккування наукової розробки з реальним ринковим попитом.

На відміну від виробничого процесу, інноваційна діяльність характеризується:

- кінцевою метою - задоволенням нової суспільної потреби;
- багатоваріантністю та невизначеністю шляхів досягнення мети;
- неможливістю детального планування та підвищеним ризиком;
- необхідністю втручання держави в регулювання та стимулювання;
- необхідністю подолання опору в сфері розвитку відносин, інтелектуальної власності;
- особливим механізмом зацікавленості учасників інноваційного процесу;
- гнучкою, із слабкою структурізацією форми організації системи.

Варто зазначити, що будь-яка інноваційна діяльність є підприємницькою, оскільки заснована на пошуку нових ідей (від нового продукту до нової структури) та їх оцінці; пошуку необхідних ресурсів; створенні та управлінні підприємством; отриманні грошового доходу та особистому задоволенні досягнутим результатом. Проте не всяке підприємництво визнається інноваційним, а лише таке, яке дозволяє витягти підприємницький дохід у результаті створення, використання або дифузії інноваційного продукту. До суб'єктів інноваційного підприємництва відносяться підприємства і організації, що здійснюють інноваційну діяльність.

Відповідно до цього виділяються дві моделі підприємництва. Перша модель – **класичне підприємництво** (традиційне, репродуктивне, рутинне), націлене на організацію діяльності з розрахунком на максимальну віддачу ресурсів, наявних у розпорядженні підприємницької організації. Саме в рамках класичної моделі підприємництва формується концепція управління зростанням виробництва, реалізація якої вимагає часу для проведення низки заходів за рахунок зовнішніх для підприємницької фірми чинників - субсидування, підтримки з боку держави. Крім цього, приводяться в рух внутрішні резерви фірми для підвищення ефективності її діяльності.

Друга модель – **інноваційне підприємництво**, що припускає пошук нових шляхів розвитку підприємства, що дозволяє говорити про концепцію управління ростом або інноваціями. Інноваційне підприємництво повністю ґрунтується на інноваціях, тому результат такої діяльності – або новий товар, або товар з принципово новими характеристиками або властивостями, або нові технології.

Інноваційне підприємництво – це особливий новаторський процес створення чогось нового, процес господарювання, в основі якого лежить постійний пошук нових можливостей, орієнтація на інновації. Воно пов'язане з готовністю підприємця брати на себе весь ризик зі здійснення нового проекту чи поліпшення існуючого, а також фінансову, моральну і соціальну відповідальність, що виникає при цьому. У загальному плані інноваційне підприємництво можна визначити як суспільний

техніко-економічний процес, що приводить до створення кращих за своїми властивостями товарів, послуг чи технологій шляхом практичного використання нововведень.

Основні види підприємницьких інновацій – нові ринки збуту, нові технології, нові товари або послуги, нові методи організації виробництва, нові джерела і види ресурсів).

Існує багато наукових підходів до систематизації видів інновацій. Наведемо лише декілька основних класифікацій.

Найбільш поширеними та вживаними у практиці бізнесу є наступні види іновацій:

– *продуктові* – це створення нових товарів або послуг, які орієнтуються на попит, що формується. Вони проявляються у вигляді нових продуктів, засобів виробництва;

– *технологічні* – це вдосконалення технології виробництва існуючих товарів (послуг);

– *організаційні* – вдосконалення організаційних структур управління підприємствами. Вони включають нові методи й форми організації діяльності підприємств та інших ланок суспільного виробництва;

– *економічні* – вдосконалення методів господарського управління через функції прогнозування, планування, фінансування, ціноутворення, мотивації та оплати праці, оцінки результатів діяльності;

– *соціальні* – різні форми активізації людського чинника, зокрема підвищення рівня професійної підготовки персоналу підприємства, поліпшення умов праці та охорона здоров'я людей.⁴

Українська вчена Краснокутська Н. В. у своєму дослідженні⁵ наводить одинадцять ознак класифікації іновацій. Дослідники Куц Л. Л. та Окопний Л. С.⁶ узагальнюють праці вітчизняних та закордонних економістів, виділяючи понад двадцять таких критеріїв, і цей перелік не є вичерпним, що свідчить про їх різноманітність. Пропонуємо класифікацію, розроблену такими вченими, як Н. М. Суліма, Л. М. Степасюк а О. В. Величко. Вони виділяють три основні види інноваційного підприємництва:

4 https://pidru4niki.com/80403/ekonomika/ponyattya_vidi_innovatsiynoyi_diyalnosti

5 https://pidru4niki.com/80403/ekonomika/ponyattya_vidi_innovatsiynoyi_diyalnosti

6 https://pidru4niki.com/80403/ekonomika/ponyattya_vidi_innovatsiynoyi_diyalnosti

1. *Інновація продукції*, тобто процеси оновлення збутового потенціалу підприємства, що забезпечує життєздатність фірми, збільшення обсягу прибутку, розширення її частки на ринку, збереження клієнтури, закріплення незалежного становища, підвищення престижу, створення нових робочих місць та ін.

2. *Інноваційні технології* – процес оновлення виробничого потенціалу, спрямований на підвищення продуктивності праці, економію енергії, сировини та інших ресурсів, що, у свою чергу, дає можливість збільшити прибуток фірми, удосконалити техніку безпеки, провести заходи щодо захисту навколишнього середовища, ефективно використовувати інформаційні системи.

3. *Соціальні інновації* – загальний процес планомірного поліпшення гуманітарної сфери підприємства. Використання таких інновацій розширює можливості на ринку робочої сили, мобілізує персонал підприємства на досягнення поставлених цілей, закріплює довіру до соціальних зобов'язань підприємства перед співробітниками і суспільством загалом.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Коли з'явилося поняття «підприємець» і з чим була пов'язана його поява?
2. Як трактується підприємництво у чинному законодавстві України?
3. У чому суть інноваційного підприємництва?
4. Назвіть наукові принципи підприємницької діяльності?
5. Назвіть основні характеристики інноваційного підприємництва?
6. Хто такий «підприємець» за визначенням Макса Вебера?
7. Що є обов'язковою умовою бізнесу?
8. Хто може бути суб'єктом підприємницької діяльності?
9. Кому заборонено займатися підприємницькою діяльністю?
10. Яка головна умова для здійснення підприємницької діяльності?
11. Назвіть об'єкти підприємницької діяльності.
12. Як може здійснюватися підприємницька діяльність відповідно до чинного українського законодавства?

13. З чим пов'язана діяльність підприємця?
14. Назвіть основні види підприємницької діяльності
15. Що таке ліцензія? Охарактеризуйте сутність ліцензійної діяльності.
16. У чому полягає сутність виробничої діяльності?
17. У чому основна відмінність комерційної діяльності?
18. Чим виробнича діяльність відрізняється від торговельної (комерційної)?
19. Що таке виробниче підприємство?
20. Що таке інновація? Які позитивні риси інновацій?

ПОВІДОМЛЕННЯ І РЕФЕРАТИ

1. Роль підприємництва в економіці країни.
2. Вплив інновацій на розвиток національної економіки.
3. Взаємозв'язок новаторства та підприємництва.
4. Підприємства – «однороги»: приклади успішного інноваторства.
5. Чи є помилка частиною успіху в підприємницької діяльності?

ПРАКТИЧНА РОБОТА

Завдання 1

Користуючись рекомендованою літературою складіть перелік основних законів та інших нормативних документів, які необхідно знати майбутньому підприємцю.

Завдання 2

Підготуватися до обговорення таких питань:

Яку справу Ви б хотіли реалізувати?

У чому полягає новизна майбутньої справи?

Чим саме вона буде відрізнятися від конкурентів?

Що нового Ви плануєте запропонувати споживачеві?

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Виноградська А. М. Основи підприємництва: навч. посібник / А. М. Виноградська. 2-ге вид., переробл. і доповн. К.: Кондор, 2008. 544 с
2. Гой І. В. Підприємництво [Електронний ресурс]: навч. посіб. / І. В. Гой, Т. П. Смелянська К.: «Центр учбової літератури», 2013. 368 с. Режим доступу: http://pidruchniki.com/ekonomika/pidpriyemnistvo_-_goy_iv/
3. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. Верховна Рада України; Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV (Редакція від 02.08.2017) Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
4. Закон України «Про підприємництво». Верховна Рада України. Законодавство України (редакція 29.01.2020). Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>
5. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 року № 40-IV [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
6. Зянько В. В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ. Вінниця. 2008. 397 с. URL: http://fk.vntu.edu.ua/images/documents/mon_08.pdf (Дата звернення 20.02.21).
7. Карпюк Г. І. Основи підприємництва: навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf> (Дата звернення: 21.0./21).
8. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. – М.: Гелиос АРВ, 1999. 352 с.
9. Мельник С. І. Формування і розвиток інноваційного підприємництва в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 6. Т.1. С. 32-38.
10. Основи підприємництва: навчальний посібник Ємець О. І., ред. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2012. 147 с.
11. Основи підприємництва: підручник / Біляк Т. О. та ін. За ред. Н. В. Валінкевич. Житомир: ЖДТУ, 2019. 492 с.
12. Педько А. Б. Основи підприємництва і бізнес-культури: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 168 с.

13. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань [Електронний ресурс] – Верховна Рада України; Закон від 15.05.2003 № 755-IV (редакція від 01.01.2017). – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/755-15>

14. Про затвердження форм заяв у сфері державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань [Електронний ресурс] - Мін'юст України. Наказ від 18.11.2016 № 3268/5 (Редакція від 24.07.2017). Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z1500-16>

15. Ткаченко Т. П., Тульчинський Р. В. Розвиток інноваційного підприємництва в Україні. Економічний вісник НТУУ «КПІ» 2010. № 7. С.223-229.

16. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. М.: Ексмо, 2007. 864 с. URL: https://vk.com/doc-81195643_345611914?hash=4a7a38fa26063a08e2&dl=87014217319a1ef81a (Дата звернення 01.02.21).

17. Основи галузевої економіки і підприємництва: посібник для слухачів (учнів) ПТО за професіями «продавець продовольчих товарів» та «продавець непродовольчих товарів». [Електронне видання]. URL: http://cpto.dp.ua/public_html/posibnyky/posibnyk/page15.html

18. Підприємницька діяльність: навчальний посібник для учнів/студентів професійних навчальних закладів із спеціальності «Комерційна діяльність». Івано-Франківськ: Лілея НВ, 2014. 304 с.

Тема 1.2. СТВОРЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОДУКТУ

Все можна зробити краще, ніж робилося досі.

*Генрі Форд, американський промисловець,
засновник компанії Ford*

У даному підрозділі висвітлено походження теорії економічних циклів, вплив закономірностей розвитку світової економіки на бізнес-середовище певної країни, охарактеризовано етапи розвитку інноваційних циклів та рушійні сили їх прискорення, викладено основні етапи життєвого циклу інновацій як продукту та процесу.

Інноваційний цикл та його етапи. Інноваційний процес, що узагальнює результати інноваційної діяльності, найбільш повно розкривається етапами його організації. Послідовні зміни етапів інноваційного процесу передбачають зародження і обґрунтування ідеї нового методу задоволення суспільних потреб, а також створення, поширення, використання конкретного продукту, технології, послуги.

Циклічність вважається закономірним явищем фінансово-господарського життя. При цьому коливання фаз супроводжуються істотними модифікаціями в структурі економіки, динаміці цін, обсягах виробництва, співвідношеннях продуктивності праці і доходів, нагромадженні і споживанні, виробництві засобів виробництва і предметів споживання.⁷

Вперше закономірності розвитку глобальних економік світу помітив відомий учений М. Кондратьєв, який на основі дослідження величезних обсягів статистичної інформації висунув теорію великих (довгих) циклів господарської кон'юнктури та обґрунтував ідею множинності циклів. Він розробив моделі циклічних коливань: короткі цикли – тривалістю 3–3,5 року, середні (торгово-промислові) – 7–11 років, і довгі – 48–55 років.

Його ідеї отримали продовження у наукових пошуках іншого вченого ХХ сторіччя – Й. Шумпетера, засновника теорії інновацій. Досліджуючи економічні зміни в факторах виробни-

⁷ https://pidru4niki.com/80403/ekonomika/ponyattya_vidi_innovatsiynoyi_diyalnosti

цтва, Й. Шумпетер запропонував схематичну картину складної циклічної моделі, в якій поштовх до розвитку дають не тільки зовнішні фактори, але й внутрішні, які зсередини «підривають» рівновагу ринкової системи (господарського кругообігу). Цими внутрішніми факторами виступають нові комбінації чинників виробництва, які і визначають динамічні зміни в економіці. Принципово новими комбінаціями факторів виробництва він називав наступні:

- створення нового продукту;
- використання нової технології виробництва;
- використання нової організації виробництва;
- відкриття нових ринків збуту;
- відкриття нових джерел сировини⁸.

Нові комбінації чинників виробництва отримали назву нововведень (інновацій). Слід зауважити, що термін «нововведення» не є тожним слову «винахід», оскільки підприємницька діяльність передбачає використання вже наявних ресурсів, а не створення нових.

Хвилеподібний характер зміни чинників виробництва проілюстровано на рис. 1.1.

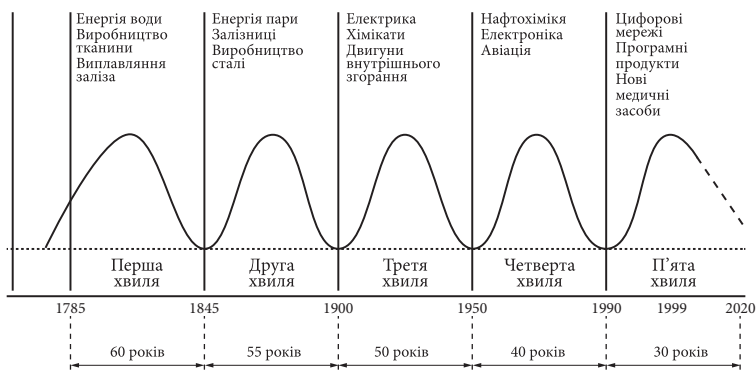


Рис. 1.2. Прискорення інноваційних хвиль
Туған – Барановського – Шумпетера – Кондратьєва⁹

⁸ Дієздатність – здатність громадянина своїми діями набувати цивільних прав і створювати для себе цивільні обов'язки. Наступає у повному обсязі із настанням повноліття (18 років).

⁹ Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 504 с. Режим доступу: <https://library.if.ua/book/4/528.htm>

Звертає на себе увагу поступове, але незупинне скорочення етапів зміни чинників виробництва, яке у останні десятиріччя стало демонструвати експоненціальне зростання темпів. Це пов'язано з появою нових технологій та настанням глобальних змін у парадигмах розвитку світової економіки. Як зазначають науковці¹⁰, вже з середини 90-х років ХХ ст. починає формуватися шоста інноваційна хвиля, яка базується на розвитку біотехнологій, нанотехнологій, фотоніки, оптоелектроніки, аерокосмічної промисловості, нетрадиційних джерелах енергії та ін.

Життєвий цикл інноваційного продукту. Життєвий цикл інновації – це певний період часу, протягом якого інновація стає активною життєвою силою і приносить виробникові і / або продавцю прибуток або іншу реальну вигоду. Концепція життєвого циклу інновації відіграє принципову роль при плануванні виробництва інновацій і при організації інноваційного процесу.¹¹

Життєві цикли інновації розрізняються за видами інновацій. Ці відмінності торкаються, насамперед, загальної тривалості циклу, тривалості кожної стадії всередині циклу, особливостей розвитку самого циклу, різної кількості стадій. Види і кількість стадій життєвого циклу визначаються особливостями тієї чи іншої інновації.

В інноваційній сфері використовуються два поняття - «інновація-продукт» та «інновація-процес». Основна їх розбіжність полягає в тому, що в першому випадку основна увага приділяється процесу створення нововведення, у другому - процесу його реалізації. Для підприємницької діяльності більш доцільним буде зосередження на процесі реалізації вже створеного продукту, який має ті чи інші ознаки новизни.

10 Геєць В. М. Інноваційні перспективи України / В. М. Геєць, В. П. Семиноженко. – Харків: Константа, 2006. – 272 с. http://fk.vntu.edu.ua/images/documents/mon_08.pdf

11 *Дієдатність* – здатність громадянина своїми діями набувати цивільних прав і створювати для себе цивільні обов'язки. Наступає у повному обсязі із настанням повноліття (18 років).

У наукових працях зарубіжних учених^{12/13} багато уваги приділено вивченню розбіжностей між життєвими циклами продукту та життєвим циклом інновації. Агарков С. А., Кузнецова Е. С. та Грязнова М. О. запропонували у праці¹⁴ комплексну схему життєвого циклу продукту від розробки до виведення з ринку, яка, на нашу думку, дуже влучно описує основні етапи інноваційного продукту. Автори пропонують наступну послідовність етапів життєвого циклу продукту (рис.1.3):



Рис. 1.3. Етапи життєвого циклу продукту

Кожен з наведених етапів має певні фази, але найбільш важливою для успіху подальшої комерціалізації інновації та отримання прибутків виступає етап розробки, коли підприємець вкладає інвестиції у нову ідею та вирішує за допомогою нового продукту задовольнити існуючий попит на ринку.

¹² Там само.

¹³ Агарков С. А., Кузнецова Е. С., Грязнова М. О. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика. Учебное пособие. «Академия Естествознания», 2011. – 143 с. Режим доступа: <https://monographies.ru/en/book/section?id=3768>

¹⁴ Шамина Л. К., Тутаява М. Ю. Особенности жизненного цикла продуктовой инновации. Стаття. Електронний ресурс. Режим доступа: <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/11380.pdf>

Основні етапи життєвого циклу інновації як процесу представлено на *рис. 1.4*.¹⁵:

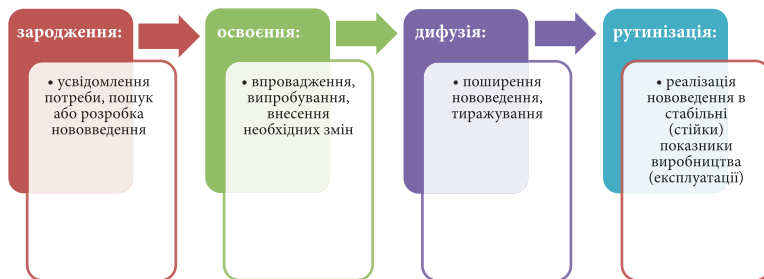


Рис.1.4. Основні етапи життєвого циклу інновації

Після стадії рутинізації новий продукт стає ординарним товаром, який перебуває в широкому обігу та може бути легко відтворений іншими підприємствами.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Охарактеризуйте сутність циклічності в світовій економіці.
2. Які види циклів виділяють в економічній теорії?
3. У чому полягає сутність економічних циклів за М. Кондратьєвим?
4. Чим відрізняється підхід Й. Шумпетера до формування циклічної моделі розвитку інновацій?
5. Що, на Вашу думку, лежить в основі зміни інноваційних хвиль?
6. Надайте характеристику життєвому циклу інновацій.
7. В чому полягають розбіжності між інновацією як продуктом та інновацією як процесом?
8. Розкрийте послідовність етапів життєвого циклу продукту.
9. Який з етапів створення інновації є найбільш важливим для успіху на ринку?
10. Скільки етапів життєвого циклу інновації як процесу Вам відомі?

¹⁵ Дієздатність – здатність громадянина своїми діями набувати цивільних прав і створювати для себе цивільні обов'язки. Наступає у повному обсязі із настанням повноліття (18 років).

ПОВІДОМЛЕННЯ І РЕФЕРАТИ

1. Причини та наслідки Великої економічної кризи 1929 – 1933 рр. для світової економіки.
2. Теорія мультициклічності Й. Шумпетера для характеристики ділових циклів в економіці – сутність та значення.
3. Відтворювальні цикли С. Кузнеця – сутність та поєднання з іншими теоріями циклічності.
4. Причини та наслідки прискорення зміни економічних циклів в умовах глобалізації.
5. Життєвий цикл інновацій в умовах розвитку малого підприємництва.

ПРАКТИЧНА РОБОТА

Завдання 1

Підготуйтеся до обговорення питань:

1. *Чи варто підприємцю брати до уваги фазу економічного циклу при започаткуванні власної справи? Поясніть та аргументуйте свою думку.*
2. *Чи може підприємець керувати тривалістю життєвого циклу інновації?*
3. *Яким чином розподіляються прибутки та витрати впродовж життєвого циклу інноваційного продукту?*
4. *Поясніть на прикладах процес зміни ступеня новизни за етапами життєвого циклу інновації.*

Завдання 2

Керівництво організації призначило Вас у недавно сформовану групу, у ведення якої передається новий інноваційний проект. Усій групі доручено розробити план управління проектом і після його затвердження приступати до реалізації. Незважаючи на невеликий обсяг інформації про проект, Вам необхідно розробити попередній план з його управління. У таблиці 1 у довільному порядку наведені 15 заходів, які Ви повинні здійснити. Визначте етап життєвого циклу проекту, на якому буде виконуватися даний захід.

Таблиця 1

Вихідні дані

Код	Заходи щодо керування проєктом	№ п/п, запропонований Вами	Етап життєвого циклу
001	Визначення обсягу робіт з посад		
002	Вимір прогресу в досягненні і / або відхилень від досягнення цілей проєкту		
003	Розподіл ресурсів		
004	Визначення планів, пріоритетів, послідовності, тимчасових рамок основних заходів		
005	Розробка можливих альтернатив		
006	Визначення кваліфікації для нових посад		
007	Визначення організаційної структури підрозділів, повноважень і підзвітності		
008	Визначення негативних наслідків кожного з можливих напрямків діяльності		
009	Здійснення коректування проєкту		
010	Визначення цілей проєкту		
011	Визначення відповідальності		
012	Вибір найбільш прийняттого з альтернативних варіантів		
013	Координація поточної діяльності		
014	Розробка системи заохочень за гарну роботу		
015	Визначення й аналіз видів робіт, необхідних для реалізації проєкту		

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Господарський кодекс України: Прийнятий Верховною Радою України 16 січня 2003 р. К.: Істина, 2003. 208 с.
2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI [Електронний ресурс]. *Відомості Верховної Ради України (Далі – ВВР України)*. 2011. №13-14. №15-16, №17. Ст. 112.
3. Закон України «Про підприємництво» від 7 лютого 1991 р. № 698-XII. *ВВР України*. 1991. № 14. С. 168.
4. Закон України «Про господарське товариство» від 19 вересня 1991 р. № 1576- XII. *ВВР України*. 1991. № 49. Ст. 682.
5. Закон України «Про обмеження монополізму і недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» від 18 лютого 1992 р. № 2132-XII. *ВВР України*. 1992. № 21. Ст. 296.
6. Закон України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» від 21 грудня 2000 р. № 2157-III. *ВВР України*. 2001. № 40. Ст.176.
7. Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 1 червня 2000 р. № 1775-III. *ВВР України*. 2000. № 36. Ст. 299.
8. Закон України «Про патентування деяких видів підприємницької діяльності» від 23 березня 1996 р. № 98/96-ВР. *ВВР України*. 1996. № 14.
9. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» від 15 травня 2003 р. № 755-IV. *ВВР України*. 2003. № 15. Ст. 203.
10. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40-IV. *ВВР України*. 2002. № 36. Ст. 882-892.
11. Баранчев, В. П., Масленникова Н. П., Мишин В. М. Управление инновациями: учебник. М.: Высшее образование, Юрайт-Издат, 2009. 711 с.
12. Кулішов В. В. Економічний довідник підприємця: навчальний посібник. 2-е видання. Львів: Магнолія-2006, 2019. 162 с.
13. Підготовка майбутніх кваліфікованих кадрів до підприємницької діяльності в умовах розвитку малого бізнесу: теорія і практика: монографія / Алексеева С. В., Базиль Л. О., Гриценко І. А. Єршова Л. М., Закатнов Д. О., Орлов В. Ф., Сохацька Г. В.. Житомир: “Полісся”, 2020. 237с.

14. Kahneman, Daniel. Thinking, fast and slow / Farrar, Straus and Giroux, New York (2011) 1st ed. 533 p.
15. Sokhatska H., Innovation as a determinant of competitiveness in the market of business education /Business & Law, Tbilisi, Georgia – 2017, p. 46-48 [in English].
16. Sokhatska H. Implementation of innovations as a way to provide competitive advantages at the postgraduate business-education market [Text]. Managing economic growth: marketing, management and innovations, 1st edition. Illiashenko, S.M., Strielkowski, W. (eds.). Prague Institute for Qualification Enhancement, Czech Republic. 2016, p.117-128.

Тема 1.3. РИЗИКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ІННОВАЦІЙ

Життя пов'язане з ризиком. Існує тільки один великий ризик, який ви повинні уникати за будь-яку ціну.

І це ризик – нічого не робити.

Деніс Уейтлі, американський бізнес-тренер

Тема присвячена сутності підприємницьких та інноваційних ризиків, визначає зміст ризику як економічної категорії, розглядає види та стадії підприємницького ризику. Розкривається взаємозв'язок ризику та прибутку в підприємницькій діяльності, визначаються напрями запобігання ризику, цілі та завдання системи ризик-менеджменту. Розкривається послідовність реалізації стратегії управління ризиками.

Сутність інноваційних ризиків

Будь-яка економічна діяльність пов'язана з процесом зміни умов господарювання, трансформації ресурсів у процесі операційної діяльності та має за мету отримання прибутку. Така діяльність передбачає ситуацію невизначеності та можливість несприятливого перебігу подій, отримання збитків або недоотримання прибутків. Отож, ризик та прибуток являють собою дві взаємопов'язані і взаємообумовлені економічні категорії.

Під **ризиком** розуміють можливу небезпеку втрат, яка витікає зі специфіки тих або інших явищ природи і видів діяльності людини.

Ризик – це економічна категорія. З цієї точки зору він являє собою подію, яка може статися або не статися. У разі здійснення такої події можливі три економічних результати:

- негативний (програв, збиток);
- нульовий;
- позитивний (виграш, вигода, прибуток).

Звичайно, ризику можна уникнути або просто відхилитися від заходу, пов'язаного з ризиком. Однак для підприємця уник-

нення ризику часто означає відмову від можливого прибутку. Тому для успішної підприємницької діяльності надзвичайно важливим є мистецтво управління ризиком.

У реальних економічних умовах завжди присутній чинник невизначеності, яка притаманна нашому життю, що робить результат підприємницької діяльності непередбачуваним. У той же час підприємець несе відповідальність перед інвесторами та повинен досягти максимально можливого прибутку. Він повинен враховувати різні варіанти перебігу подій та бути готовим до зміни ринкової кон'юнктури.

У процесі підприємницької діяльності постійно виникають обставини, які можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на бізнес, нести нові ризики та можливості збільшення прибутків. Тому необхідно зіставляти планові показники діяльності з фактичними результатами, вчасно корегувати параметри бізнес-діяльності, щоб адаптуватися до змін.

Управління ризиками спрямоване на мінімізацію можливих втрат та максимізацію прибутків у ході здійснення підприємницької діяльності.

Ризики інноваційного підприємництва

Ризик інноваційної діяльності виникає тоді, коли існує більше одного варіанту реалізації нововведення і при цьому варіанти мають різні оцінки корисності з точки зору інноватора. Теорія управління інноваційними ризиками оперує не тільки з категоріями корисності, а й з категоріями ймовірностей, оскільки різні варіанти реалізації нововведень здійсненні з різними витратами.

Ризик інноваційної діяльності визначається як можливість несприятливого здійснення процесу і / або результату впровадження нововведення. При цьому сприятливість чи несприятливість оцінюються відповідно до теорії корисності. Теорія управління ризиками оперує також з категорією, зворотною ризику. Цією категорією є шанс, який визначається як можливість сприятливого здійснення процесу і / або результату впровадження нововведення. Шанс і ризик утворюють певну групу подій:

$$P(b) + P(r) = 1,$$

де $P(b)$ – ймовірність ризику (несприятливого результату) інноваційної діяльності;

$P(r)$ – ймовірність шансу (успішного результату) інноваційної діяльності.

Шанс займає одне з основних місць серед категорій теорії управління ризиками, оскільки у підсумку саме оцінка шансу змушує інноватора прийняти рішення про нововведення. Але, якщо шанс існує, завжди знаходяться інноватори, готові скористатися ним. Саме шанс є рушійним мотивом інноваційної діяльності.

Окрім виграшної ситуації, у бізнесі можуть скластися обставини, коли підприємець понесе втрати або не отримає ані виграшу, ані прибутку. Така ситуація і має назву **підприємницький ризик**.

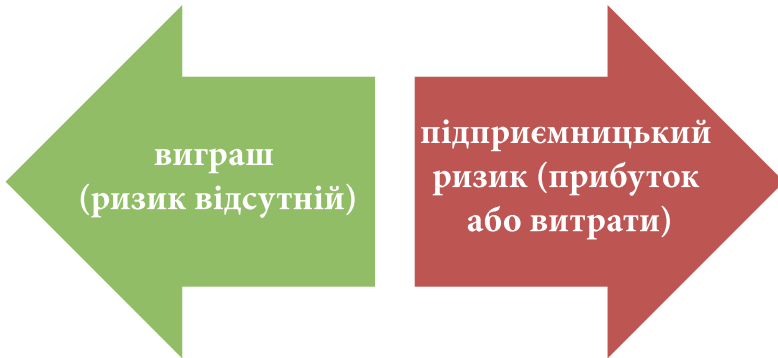


Рис. 1.5. Ситуації підприємницького ризику

Об'єктивне сприйняття ризику означає можливість існування невизначеного результату, не залежного від бажання та здатності людини реагувати на ризик. Ситуація може бути пов'язана з існуванням природного соціально-економічного середовища, в якому неможливо існувати раціонально. У цьому випадку єдине правильне рішення можливе шляхом точної ідентифікації цих побічних ефектів та вивчення шляхів отримання якомога більше інформації про поведінку аналізованої системи (рис.1.6).

Суб'єктивне сприйняття ризику передбачає можливий особистий зв'язок менеджера з суб'єктом вирішення, а отже, і неточну оцінку ризику. Можна констатувати, що в цьому випадку джерелом ризику є не сама ситуація, а процедура вирішення ситуації. Ризик – це оцінка ситуації з точки зору сприйняття потенційної доцільності негативних наслідків. Суб'єктивне сприйняття ризиків, пов'язаних з поведінкою та мисленням менеджера, є характеристикою менеджера (та його поведінки), а не характеристикою ситуації.

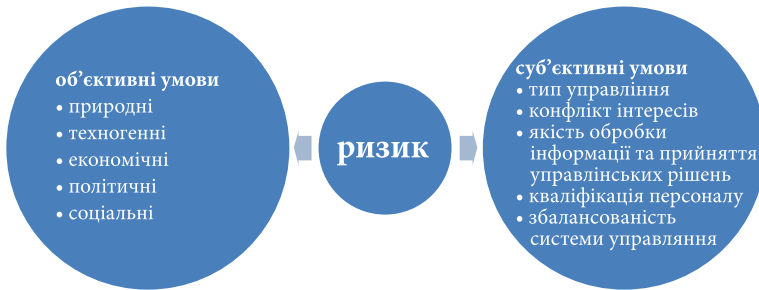


Рис. 1.6. Причини виникнення ризику

Аналіз суб'єктивного сприйняття ризику можна охарактеризувати двома обставинами:

Складність предмета дослідження. Соціально-економічна ситуація в ринковій економіці характерна для вираження законів і принципів як тенденції і тому неможливо обчислити всі можливі варіанти поведінки керованої компанії. З цієї причини варіанти управління ризиками завжди передують ретельному аналізу;

Наявність суб'єктивних факторів. У спілкуванні в середовищі бізнесу серед людей важко передбачити всі бажання, наміри, цілі чи бачення, які, крім того, можуть не відповідати баченню компанії, а отже, вирішенню або очікуваній ситуації.

Шляхи запобігання ризикам

Під управлінням ризиком в інноваційній діяльності розуміється сукупність практичних заходів, що сприяють зниженню невизначеності результатів інновації, підвищенню корисності реалізації нововведення, зниженню ціни досягнення інноваційної мети. Ці завдання є основними проблемами управління інноваціями. Важливе значення при цьому має релевантність інформації, яку отримує підприємець із зовнішнього та внутрішнього середовища.

Якщо підприємець бажає розширити діяльність (наприклад, вийти на новий сегмент ринку), то навіть дуже достовірна інформаційна база про стан вихідного сегмента не знизить невизначеності діяльності в новому секторі, вся накопичена інформація виявиться нерелевантною для управління ризиком.

Цикл управління ризиками інноваційної діяльності включає наступні етапи:

1. Ідентифікація та класифікація ризиків;
2. Аналіз і кількісна оцінка ризиків;
3. Розробка стратегії управління ризиками;
4. Моніторинг інноваційного процесу та прийняття тактичних рішень з управління ризиками.

Завдання управління ризиками в інноваційній діяльності впливають із стратегічних цілей інноваційного розвитку, забезпечуючи їх реалізацію. До числа основних цілей управління ризиками в інноваційній діяльності відносяться:

- прогнозування прояву негативних факторів, що впливають на динаміку інноваційного процесу;
- оцінка впливу негативних факторів на інноваційну діяльність і на результати впровадження нововведень;
- розробка методів зниження ризиків інноваційних проєктів;
- створення системи управління ризиками в інноваційній діяльності.

Основною метою управління ризиками є чітке забезпечення успішної діяльності компанії з точки зору ризику та невизначеності. Управління ризиками приймає зовнішні та внутрішні обмеження.

Кількісна оцінка та аналіз впливу зовнішнього середовища на стабільність компанії та аналіз внутрішнього стану компанії особливо важливі для визначення можливості ризику. З огляду на всі ризики, необхідно створити спільну політику управління ризиками, що вимагає комплексного підходу та злагодженого управління.

Стратегія управління ризиками

Загальна стратегія компанії визначається вибором відповідного варіанту (рис.1.7). Якщо компанія орієнтована на проникнення на ринок, для неї більше підходить ризикований підхід. Якщо компанія зосереджена на збереженні ринкових позицій або на забезпеченні своєї фінансової стабільності, більш доречним буде варіант консервативного підходу.

Основні завдання управління ризиками включають:

- Визначення сфери діяльності компанії (включаючи оцінку ризиків у цій сфері) та створення напрямку розвитку компанії;
- Розробка стратегічного плану управління ризиками;
- Реалізація стратегічного плану життя компанії;
- Моніторинг діяльності з управління ризиками та впровадження зміни стратегічного плану.



Рис. 1.7. Процес вибору стратегії управління ризиками

З точки зору управління ризиками, перевага компанії може бути виражена у двох основних версіях:

- Мінімізація потенційних ризиків,
- Максимізація потенційних вигод.

Стратегії управління ризиками також можна розділити на дві основні сфери:

- Короточасні тактичні рухи (миттєва реакція на зміни навколишнього середовища);

– Довгострокові дії (спрямовані на створення майбутніх конкурентних можливостей для компаній).

Незалежно від спрямованості, стратегія управління ризиками завжди вирішує дві основні проблеми: ціль компанії на ринку та тип конкурентної переваги, яку компанія може і буде розвивати.

Відправною точкою у створенні системи управління ризиками компанії можна вважати сукупність усіх нормативних вимог до працівника та методів їх реалізації. Нормативні вимоги включають принципи бізнесу, основні цілі та діяльність, а також вимоги до організації. Введення нормативних вимог у кожній сфері визначає організаційну систему компанії, яка є невід'ємною частиною системи управління ризиками.

Система управління ризиками – це сукупність форм, методів, прийомів та способів управління ризиками, що виникають у результаті діяльності компанії. Залежно від фактичної ситуації та цілей, які переслідує компанія, управління ризиками може реалізувати одну з трьох різних форм:

– *Попереджувальна політика* спрямована на мінімізацію потенційних втрат та збитків, які можуть виникнути у компанії у ризикованих ситуаціях. Її суть полягає у прогнозуванні виникнення таких ризиків та вживанні заходів щодо їх усунення. Методи кримінально-правові, адміністративно-правові, дисциплінарні, соціальні, психологічні та виробничі.

– *Політика нейтралізації* – це намагання нейтралізувати негативні наслідки, які часто виникають у ситуаціях ризику. Це реалізується шляхом створення страхових коштів та резервів, а також шляхом використання коштів, отриманих у судовому порядку від винуватців шкідливих подій. Основною метою цієї форми політики управління ризиками є компенсація збитків ті збитків від невдалої реалізації та організації ризикованих проектів. Для досягнення цих цілей зазвичай використовуються цивільно-правові та компенсаційні методи.

– *Політика стимулювання*. Її основна мета – максимізувати прибуток за рахунок проектів з високим ступенем ризику. Реалізація цієї форми виконана для максимальної прибутковості запропонованого проекту. З точки зору політики стимулюван-

ня, як правило, використовуються спекулятивні, стимулювальні, мобілізаційні та управлінські методи.

Вибір конкретної стратегії та політики управління ризиками завжди залежить від загальної стратегії компанії та політики управління компанією, а також від того, як вона інтегрована в загальне управління.

Тактичне управління ризиками полягає в раціональному розподілі та використанні наявних ресурсів. Основним ризиком управління тактичними ризиками є визначення оптимального балансу між операційними та резервними ресурсами для потреб компанії. Як правило, такий баланс визначається шляхом розрахунку на основі загальної суми наявних ресурсів з урахуванням пануючих зовнішніх та внутрішніх умов діяльності компанії.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке ризик?
2. У чому полягає ризик інноваційної діяльності?
3. Що означають поняття «шанс», «ймовірність ризику», «ймовірність шансу»?
4. Що таке підприємницький ризик?
5. Що означає поняття «підприємницький шанс»?
6. У чому полягає суб'єктивність сприйняття ризику?
7. Назвіть причини виникнення ризику.
8. Які Вам відомі шляхи запобігання ризикам?
9. Назвіть етапи управління ризиками інноваційної діяльності.
10. Які основні цілі управління ризиками в інноваційній діяльності?
11. Які основні завдання управління ризиками інноваційної діяльності?
12. Опишіть процес вибору стратегії управління ризиками.
13. Що таке «система управління ризиками»?
14. Назвіть основні форми управління ризиками. Поясніть їх значення.
15. Чим тактичне управління ризиками відрізняється від стратегічного?

ПРАКТИЧНА РОБОТА

Завдання 1

Складіть мапу тактичних і стратегічних ризиків Вашої підприємницької діяльності. Для кожного виду ризику визначте рівень загрози за шкалою 0 – 3, де 0 – ризик відсутній, шанс втрат маловірогідний, 1 – ризик низький, шанс втрат вірогідний за певних умов, 2 – ризик середній, втрати передбачаються за сукупністю умов, 3 – ризик високий, втрати очікувані. На основі складеного переліку оберіть найбільш оптимальну стратегію управління ризиками.

Завдання 2

Підготуйтеся до обговорення питань:

1. *За яких умов існує ситуація ризику?*
2. *Яку роль відіграє невизначеність як ознака ризику?*
3. *Поміркуйте над основним джерелами ризику та умовами його виникнення.*
4. *Обгрунтуйте, яку роль, на Вашу думку, відіграють об'єктивні та суб'єктивні фактори у виникненні ризику?*
5. *Покажіть відмінності між невизначеністю та ймовірністю. Які види невизначеності існують у вашому житті?*
6. *Опишіть ключові особливості прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.*

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Апопій В.В., Середа С.А., Шутовська Н.О. Основи підприємництва: навчальний посібник. К.: Новий світ, 2000. 324 с.
2. Балабан П. Ю., Балабан М. П., Мітязева Т. Л., Михайленко О. М., Попова Л. О., Хурса М. М. Комерційна діяльність. К.: Знання, 2015. 500 с.
3. Гой І. В., Смелянська Т. П. Підприємництво: навчальний посібник для ст-ів ВНЗ. К.: Центр учбової літератури, 2017. 368 с.
4. Грищенко І. М. Підприємницький бізнес: Підруч. для студентів ВНЗ. К.: Грамота, 2016. 519 с.
5. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
6. Закон України «Про фінансовий лізинг» від 11 грудня 2003 р. № 1381-IV. *ВВР України*. 2004. 42. С. 97.
7. Кібік О. М., Білоус К. В. Теорія бізнесу: навчальний посібник. Київ: Алерта, 2017. 256 с.
8. Кравченко С. А. Антикризове управління: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: ПВНЗ Європейський університет, 2014. 196 с.
9. Кучеренко В. Р., Карпов В. А., Карпов А. В. Економічний ризик та методи його вимірювання: Навчальний посібник. Одеса, 2011. 196 с.
10. Основи підприємництва: Підручник / Біляк Т. О., Бірюченко С. Ю., Бужимська К. О., та ін.; під заг. ред. Н. В. Валінкевич. Житомир: ЖДТУ, 2019. 493 с.
11. Педько А. Основи підприємництва і бізнес-культура. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 168 с.
12. Писаревський І. М., Стешенко О.Д. Управління ризиками. Навч.посібник. – Харків: ХНАМГ, 2008. – 124 с.
13. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник / за ред. д.е.н, проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. Суми: Університетська книга, 2019. 572 с.
14. Сотнік І., Таранюк Л. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: Підручник. Л.– К.: Університетська книга, 2018. 572 с.
15. Соціальне підприємництво: посібник для викладачів курсу / за наук. редакцією к.е.н. А. О. Корнецького. К.: Фамільна друкарня Nuss, 2019. 160 с.

16. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: Навч. посіб. К.: ІВЦ “Видавництво «Політехніка»”, 2004. 200 с.
17. Balog M., Sokhatska H. Crisis Management: the problems and solutions. Study guide. [Науково-методичний посібник]. Technical University in Kosice, Slovak Republik. 2019.76 p.

РОЗДІЛ 2
БІЗНЕС-ІДЕЯ ТА ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЯ

Якщо у мене є тисяча ідей і тільки одна з них виявляється плідною, я задоволений.

*Альфред Нобель,
шведський хімік, інженер,
великий бізнесмен-промисловець*

Основним та важливим етапом реалізації мрії підприємництва є правильно обрана бізнес-ідея. При виборі бізнес-ідеї підприємець-початківець повинен чітко усвідомлювати мету та задачі майбутньої діяльності, мати уявлення щодо шляхів і засобів її досягнення та їх рішення. Успіх реалізації бізнес-ідеї залежить від обраної сфери діяльності, організаційно-правової форми малого підприємства, стратегії і тактики управління. В умовах розвиненого ринку успіх може прийти тільки до того, хто вносить щось нове у свою справу, відмінне від запропонованого конкурентами. Поява бізнес-ідей є творчим процесом. Стимулювати його можна створенням творчої атмосфери пошуку та надбанням нових знань про бізнес.

Термінологічний покажчик

Бізнес-ідея –	запропонований засіб поліпшення ведення підприємницької діяльності з метою досягнення більш вагомого підприємницького успіху
Бізнес-модель –	логічне й наочне відображенням функціонування підприємництва на всіх своїх рівнях для отримання доходу в результаті своєї діяльності
Бізнес-план –	це техніко-економічне обґрунтування діяльності підприємств у ринкових умовах, програма його діяльності
Маркетинг-план –	це план дій, який спрямований на представлення або просування певного продукту або лінійки продуктів для цільової аудиторії

Нововведення –	новий інтелектуальний продукт або процес створення, поширення й використання нового практичного засобу для задоволення суспільної потреби
Сегменти споживачів –	групи людей з якоюсь загальною проблемою, яку готове вирішити підприємництво
Ключові ресурси –	елементи економічної системи, що характеризують фактори виробництва. Ресурси потрібно розбити по видах: фінанси, сировина, людські, інтелектуальні, нематеріальні (наприклад, патенти, сертифікати)
Ключові партнери –	співпраця з іншими компаніями, яка доповнює інші аспекти бізнес-моделі і додає цінності споживачу
Інноваційний конфлікт –	протидія між прихильниками нововведення (новаторами) і супротивниками (консерваторами), що супроводжується переживаннями негативних емоцій стосовно один одного

Тема 2.1. СУТНІСТЬ, ВИДИ, ЗАВДАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ІДЕЙ

***Женіться за ідеєю, а не за грошима, і тоді
в кінцевому рахунку гроші самі поженуться за Вами.***

*Тоні Шей, американський інтернет-підприємець,
венчурний капіталіст, CEO онлайн-магазину одягу,
взуття та аксесуарів «Zappos.com»*

Що таке ідея для бізнесу? Або ідея в цілому. Кожен день у нас в голові народжуються і вмирають тисячі ідей. Багато хто помилково вважає, що ідея – це щось, над чим необхідно ламати голову, дуже довго думати. Це не так. Ідея, або бізнес-ідея, якщо ми говоримо саме про бізнес, це аналіз фактів та генерація на основі цього певних закономірних зв'язків, спрямованих на перетворення існуючих форм реалізації бізне-

су. Як і будь-який інший творчий процес, появу нових бізнес-ідей неможливо запрограмувати та формалізувати. Хоч поява бізнес-ідеї є творчим актом, це не означає, що процес її появи та формулювання зовсім не керований.

Бізнес-ідея – це запропонований засіб поліпшення ведення підприємницької діяльності з метою досягнення більш вагомого підприємницького успіху. Лише 5–10 % від запропонованих ідей завершуються результативно. Цю особливість можна трактувати як закон успішності нових ідей. У цьому законі «працює принцип 80/20» – як емпіричне правило, назване на честь економіста і соціолога Вільфредо Парето, що в найбільш загальному вигляді формулюється: «20 % зусиль дають 80 % результату, а інші 80 % зусиль – лише 20 % результату». Щодо статистики реалізації бізнес-ідей, то слід зазначити, що 70 % нових ідей не втілюється у життя, 20 % – тільки компенсує кошти, які витрачені на їх реалізацію. Проте 10 %, які залишилися, дають такий ефект, який значно перекриває всі витрати на розробку та впровадження не тільки цих, а й усіх інших спроб здійснити нововведення. Отже, щоб впровадження нових бізнес-ідей приносило потрібний ефект, їх має бути багато.

Наявність об'єктивної межі успішності бізнес-ідей свідчить про необхідність плідної роботи над їхнім доопрацюванням та доведенням до практичного втілення. Ця діяльність полягає в тому, щоб якомога збільшити відсоток реалізованих ідей та знизити витрати коштів на ті, які виявилися безперспективними.

Отже, як ми вже визначили, ідея, як спроба здійснити нововведення, може принести підприємницький успіх або виявитися такою, що не здатна це зробити. Дослідимо ідеї на різних стадіях свого розвитку. Більшість ідей припиняють своє існування вже на стадії первісного обґрунтування. Причини тут можуть бути дуже різні: значні ризики; відсутність необхідних факторів чи засобів для подальшої розробки; занадто великий обсяг коштів на впровадження; програш порівняно з конкуруючими ідеями; невідповідність концепції розвитку. Як свідчить досвід, відмови від подальшої розробки в загальній кількості невтілених бізнес-ідей на стадіях життєвого циклу складають: 45–55 % – на стадії технологіч-

но-економічного обґрунтування; 25–30 % при бізнес плануванні; 25–30 % – на стадії проектного аналізу; 15–10 % на стадії проекту; 4–7 % – при практичній реалізації.

На перших стадіях переважають якісні оцінки потенціалу бізнес-ідеї, на другому – кількісні. В умовах реалізації бізнес-ідеї може виявитися, що ідея за своїми результатами не зможе забезпечити визначений ефект, а отже, є безперспективною або несвоечасною. Наприклад, на стадії проектного аналізу, де провадиться експертиза укладеного ділового плану, відмова від подальшого впровадження здійснюється, частіше за все, за ініціативою інвесторів. Здійснення аналізу за спеціальною методикою може виявитися у тому, що розроблений проект або не забезпечує необхідний рівень прибутковості інвестицій, або є дуже ризиковим, або програє у своїх показниках конкуруючим проектам. Але, навіть якщо проект пройшов усі експертизи та був прийнятий для виконання, йому не гарантовано 100 % успіху. Про це свідчить досить високий відсоток провалів із впровадженням проектів на стадії їх практичної реалізації. Абсолютно всі фактори, з якими стикаються підприємці при впровадженні ідеї, неможливо врахувати. Але зменшити кількість провалів, які завдають великих збитків, можливо – це розробка бізнес-плану, що має стати своєрідним фільтром, необхідним для відсіву ідей, які з тих чи інших причин не можуть бути реалізовані. Роль бізнес-плану в дотриманні логіки розвитку бізнес-ідей полягає в тому, що необхідно виявити всі фактори «проти» її впровадження. Тобто розробка бізнес-плану має бути якомога критичнішою.

До появи бізнес-ідей приводять різноманітні фактори. Чинниками появи бізнес-ідей вважають:

- виникнення проблемної ситуації, на вирішення якої спрямовуються зусилля персоналу;
- випадкове генерування ідеї при здійсненні поточної роботи чи за інших обставин, які безпосередньо з нею не пов'язані;
- ідеї, підказані зовні (інвесторами, консультантами та ін.) або засобами масової інформації (радіо, телебачення, газет, журналів тощо);

- запозичення в ході цілеспрямованого ознайомлення з досвідом роботи схожого профілю або з інформаційних джерел;
- думка споживачів про доцільність мати нові товари, отримувати нові послуги;
- підсумки навчання на семінарах та курсах;
- знання основних способів підтримки державою підприємницької діяльності, якими хотів би скористатися майбутній підприємець.
- ідеї, що виникли у ході здійснення поточного і перспективного планування, розробки ділових планів.

На думку економістів, основою формування бізнес-ідей є знання про: товарний ринок; географічні або структурні елементи виробництва; досягнення науки, техніки, сучасного дизайну; нові можливості застосування вже виробленого продукту; не задоволені споживчі запити.

Сутність використання товарного ринку, як джерела ідей, зводиться до виявлення існуючого на ринку дефіциту і прибутковості зусиль з можливої ліквідації такого дефіциту.

При використанні, як джерела ідей, географічних або структурних елементів виробництва підприємець аналізує процес виробництва товару, його окремих компонентів або навіть цілої товарної групи; джерело і «маршрут» просування товару від виробника до споживача; форму пропозиції товару споживачу. Ціль цього аналізу: виявлення «розривів» у процесі виробництва – структурні (це виробляється, те не виробляється) або в процесі поставок - географічні (це виробляється в нашій країні, а те ввозиться з-за кордону, чому?). Якщо в результаті виявлення «розривів» підприємець формує ідею і реалізує її, то це означає, що він зумів інтегруватися в процес виробництва.

Досягнення науки, техніки, сучасного дизайну, як джерело ідей, вимагають гарної поінформованості в цій сфері та значної інтелектуальної праці. З одного боку, такий підхід спрямований на пошук конкретних форм сполучення наявних досягнень науки, техніки і технології, з іншого боку – можливостей виробництва нових товарів. Цією діяльністю повинні займатися професіонали. Об'єктом уваги може бути не тільки власне товар, але і технологія його виробництва, виробничий процес.

Нові можливості застосування вже виробленого товару або продукту є специфічним джерелом ідей. У значній мірі поява ідей на базі цього джерела носить випадковий характер. Однак цілеспрямований пошук у цьому напрямку, заснований на творчому підході – теж ефективний метод.

Не задоволені запити, що вгадуються підприємцем, являють собою практично невичерпне джерело ідей. Це ґрунтується на тому, що будь-яка задоволена потреба породжує нову.

Для участі в генерації ідей доцільно залучати людей, які відрізняються хорошими творчими здібностями, великою швидкістю розумових процесів, легкістю включення в нові ситуації, гнучкістю, здатністю швидко переключати увагу з одного аспекту на інший. Серед методів систематизованого пошуку ідей найвідомішими є метод контрольних питань, метод фокальних об'єктів і морфологічний аналіз.

На етапі генерації ідей часто використовують ділові ігри як методи пошуку креативних рішень.

Наприклад:

Ділова гра «**Шість капелюхів**» (автор Едвард де Боно). Методика дозволяє впорядкувати творчий процес за допомогою уявного надягання одного з шести кольорових капелюхів. Так, у білому капелюхі (1) – людина неупереджено аналізує цифри та факти, що потребує максимум об'єктивності. Потім надягає чорний капелюх (2) – і в усьому шукає негатив. Після цього настає черга жовтого капелюха (3) – пошуку позитивних сторін і плюсів. Надівши зеленого капелюха (4) – людина генерує нові ідеї, записує все незвичайне, що приходить у голову, а в червоному (5) – може дозволити собі емоційні реакції і проявити особистий підхід. Нарешті у синьому (6) – підбиваються підсумки.

Ділова гра «**Ментальні карти**» (автор Тоні Б'юзен), або метод асоціацій. На думку автора, креативність пов'язана з пам'яттю, а значить, зміцнення пам'яті поліпшить і якість креативних процесів. Т. Б'юзен запропонував помістити в центр аркуша ключове поняття, а всі асоціації, гідні запам'ятовування, записувати на гілках, що йдуть від центру – це будуть способи розв'я-

зання та ідеї, з ним пов'язані. Процес малювання карти сприяє появі нових асоціацій, а образ отриманого «дерева» надовго залишиться в пам'яті, аж поки не буде знайдено потрібний варіант

Ділова гра «**Синектика**» (автор Вільям Гордон). У методиці учасники намагаються «зробити відоме дивним, а дивне – відомим». Вона складається з десяти кроків: аналіз та визначення проблеми, пропозиції спонтанних розв'язань проблеми, нове її формулювання, побудова прямих аналогій, побудова особистих аналогій, побудова символічних аналогій, знову побудова прямих аналогій, їх аналіз, перенесення аналогій на проблему та розроблення підходів до розв'язання. Гордон вважає, що основне джерело креативності полягає у пошуку аналогій та асоціацій. Як один з варіантів, спочатку потрібно вибрати об'єкт і намалювати таблицю для його аналогій. У першому стовпчику записують усі прямі аналогії, в другому – непрямі (наприклад, заперечення ознак першого стовпчика). Потім потрібно зіставити мету, об'єкт і непрямі аналогії. Скажімо, об'єкт – олівець, завдання – розширення асортименту. Пряма аналогія – об'ємний олівець, її заперечення – плоский олівець. Результатом буде олівець-закладка. Пошук асоціацій може бути здійснений методом довільного вибору слів. Цю техніку креативності можна використовувати самостійно, а можна і в групі. Треба вибрати слово, а потім до цього слова шукають асоціації, пов'язані з вашою проблемою. Потрібно вказати, що метод від протилежного може виступати окремим чи допоміжним підходом. На першому етапі цієї методики запитання ставиться навпаки: що треба зробити, щоб «не отримати» очікуваний результат? На другому етапі всі способи, які ви записали, трансформуються в дзеркальному відображенні.

Пошук бізнес-ідей

Серед пошуку ідей найвідомішими є метод контрольних питань, метод фокальних об'єктів і морфологічний аналіз.

Метод контрольних питань використовується для того, щоб за допомогою запитань, які ставляться в певній послідов-

ності, краще зрозуміти проблему. Розробкою методу контрольних питань займались С. Д. Пірсон, А. Осборн, Д. Пойа, Р. П. Кроуфорд. Зокрема, А. Осборн розробив наступний список допоміжних питань розв'язання винахідницької задачі:

– Чи можливе розв'язання винахідницької задачі шляхом пристосування, спрощення, скорочення?

– Чи викликає аналогія нову ідею?

– Чи є у минулому досвіді аналогічні проблемні ситуації, які можна використати?

– Що можна скопіювати?

– Що можна замінити у технічному об'єкті?

– Що і скільки можна замінити у ньому і чим?

– Другий компонент?

– Інший матеріал?

– Інший процес?

– Інше джерело енергії, розташування, колір, звук, освітлення?

Цей метод передбачає також розв'язання спеціально сформульованих завдань, вирішення яких здійснюється шляхом постановки питань: 1) перелічити всі якості та визначення очікуваного винаходу, змінити їх; 2) сформулювати задачу ясно, спробувати інші формулювання, визначити другорядні та аналогічні задачі, вирізнити головні; 3) перелічити недоліки наявних рішень, їх основні принципи, нові припущення.

Отже, метод контрольних питань допомагає звернути увагу на ті аспекти, що звичайно випадають з поля зору при вирішенні завдань. Питання покликані відвести від звичного погляду на завдання, допомогти знайти якийсь новий підхід до ситуації.

Метод фокальних об'єктів. Метод запропонований 1926 р. професором Берлінського університету Ф. Кунце (метод каталогу) та вдосконалений у 50-х роках американським винахідником Ч. Вайтінгом (метод фокальних об'єктів). Метод дає добрі результати під час пошуку нових модифікацій відомих засобів та пристроїв, а також може бути використаний для тренування уяви, фантазії. Принцип методу полягає у переносі на вказаний об'єкт нових, яскравих, несподіваних властивос-

тей, якостей та появі оригінальних та евристично цінних сполучень. Послідовність виконання метода наступна:

Формуються мета роботи (визначається об'єкт та мета його вдосконалення), наприклад, годинник.

Навмання обирають з каталогів, словників декілька об'єктів (їх можуть вказати учасники роботи), наприклад, кіно, змія, каса.

За кожним з випадково обраних об'єктів складають перелік характеристик, ознак, наприклад, кіно: широкоекранне, звукове, кольорове, об'ємне, документальне, іноземне, аматорське та ін. (Доцільно учасникам роботи здійснювати другий та третій кроки до оголошення об'єкта аналізу, що дозволяє здійснити вибір характеристик незалежно від інших).

Генерують ідеї шляхом з'єднання фокального об'єкта з ознаками випадкових об'єктів, наприклад, широкоекранний годинник, об'ємний годинник та ін.

Здійснюють аналіз отриманих сполучень, при цьому звертають особливу увагу на зовні несумісні, «дикі» сполучення, здійснюють їх розвиток шляхом вільних асоціацій, широкоекранний годинник: замість вузького циферблату взято широкий; вузький циферблат іноді розтягується в широкий, проектується кудись та ін.

Здійснюють аналіз отриманих шляхів розв'язання проблеми.

Метод фокальних об'єктів вирізняється простотою і необмеженими можливостями пошуку нових підходів до запропонованого завдання. Базується він на встановленні зв'язків між фокусом (наприклад, шоколад) і випадковим словом (наприклад, шовк) і включає такі кроки:

1. Фокус, який визначається (наш об'єкт): шоколад.
2. Вибираємо випадкові іменники — відкриваємо словник і вибираємо навмання слова: смак, шовк, аромат.
3. Підбираємо до вибраних іменників відповідні за змістом прикметники: смак – ніжний, шовк – струмливий, аромат – п'який.
4. Зв'язуємо прикметники з п. 3 із фокусом із п. 1 і за асоціаціями, що виникають, шукаємо рішення. Рекламний слоган: Ніжний, струмливий шоколад – п'янка насолода! Із методів цієї групи найпопулярнішим є морфологічний аналіз, який розширює сферу пошуку вирішень завдання.

Морфологічний аналіз. Суть цього методу полягає у порівняннях аналогічних об'єктів і визначеннях їхніх складових. Головним інструментом виступає так званий морфологічний ящик-таблиця, «шапку» якої складають виділені складові системи, а у стовпці вносять можливі варіанти їх характеристик. Вибираючи випадкові варіанти, отримуємо нові поєднання і, відповідно, нову систему вирішення.

Вибір бізнес-ідеї – це один із найважливіших етапів у створенні власної справи. Є інструменти, які можна використати, щоб прорахувати усі ризики ще до того, як взятися за реалізацію ідеї. Наприклад, Львівська бізнес-школа (LvBS) та інтернет-портал **Tvoemisto.tv** пропонують проєкт «Як ефективно управляти малим бізнесом?», де доводять, що перейти від ідеї до реалізації можливо за допомогою бізнес-моделі. Варто оформити ідею в **бізнес-модель**.

Бізнес-модель – це система, яка враховує дев'ять структурних блоків (рис 2.1).



Рис. 2.1. Бізнес-модель

Пропозиція цінності. У цьому блоці варто відповісти на одне просте питання – в чому унікальність моєї пропозиції? Це відразу дає змогу зрозуміти, з чим саме будемо конкурувати. Це може бути якась інновація, впровадження чогось нового до вже існуючого продукту чи послуги, який спрощує підхід до його реалізації; унікальний дизайн, унікальність бренду тощо. Ми можемо запропонувати продукт, який уже є на ринку, але якщо зекономимо на його виробництві, то можемо зменшити ціну.

Канали збуту. Канали виконують кілька функцій: інформаційну, комунікаційну, перспективну. Іноді саме в організації каналів збуту визначається цінність пропозиції. Наприклад, можливо здійснити продаж послуги один раз, а всі інші доходи забезпечимо через надані сервіси.

Відносини з клієнтом. Люди доволі різні. Ми бачимо, що є ті, хто ходить у магазини з персональним обслуговуванням, і ті, хто віддає перевагу гіпермаркетам. Люди часто хочуть бути частиною спільноти, яка формується навколо послуги чи товару. Інший важливий момент у відносинах з клієнтом – це можливість долучитися до створення продукту через відгуки.

Потоки надходження доходів. З одного боку, ми можемо заробляти через безпосередній продаж товару чи послуги, з іншого – це може бути оренда або інші, вільні канали, через які ми отримуємо дохід. Наприклад, відсотки посередника (якщо надаємо посередницькі послуги). Ми повинні чітко зрозуміти, за що наш клієнт готовий платити. Це може бути не тільки товар, а й підтримка чи інші додаткові послуги до нашого продукту.

Тепер варто перейти до конкретних кроків, які допоможуть створити наш товар чи послугу. Ключові ресурси, які нам для цього потрібні: інтелектуальні, матеріальні, людські і фінансові – це чотири елементи, які нам вкрай необхідні.

Ключові види діяльності. Що саме ми будемо робити? Це може бути виробництво, продаж, розробка програмного забезпечення, консалтинг. Цей блок бізнес-моделі пов'язаний із розділом ключові ресурси, які нам для цього потрібні.

Ключові партнери. Завдяки партнерам, ми можемо не просто ефективно налагодити виробництво продукту, а й використовувати партнерські стосунки для зменшення собівартості або кінцевої вартості нашого продукту, маючи більшу націнку чи більшу маржу. Ключові партнери теж повинні мати свої пропозиції і ми повинні їх враховувати, адже до кожного партнера треба підходити з унікальною пропозицією співпраці. Це може бути стратегічна співпраця між неконкурентними компаніями або доволі популярна система «win-win», стратегічне партнерство між конкурентами, спільні підприємства для запуску проєктів тощо.

Структура наших витрат. Витрати ділять на фіксовані та змінні, останні мають безпосередній вплив у часі на наш продукт і відповідно на різницю між нашими доходами і витратами, а саме на прибуток, який і є однією з цілей бізнесу.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке бізнес-ідея?
2. У чому полягає «Закон» успішності нових ідей. Принцип 80/20?
3. Назвіть чинники появи бізнес-ідей?
4. Обґрунтуйте джерела формування бізнес ідей?
5. Схарактеризуйте методики генерування бізнес- ідей?
6. Що таке бізнес-модель, яку структуру вона має?

ПОВІДОМЛЕННЯ І РЕФЕРАТИ

Тема 1. Сфера застосування засобу фокальних об'єктів. Алгоритм реалізації засобу.

Тема 2. Вирішення підприємницьких завдань методом «мозкового штурму».

Тема 3. Вирішення підприємницьких завдань методом морфологічного аналізу.

ПРАКТИЧНА РОБОТА

Завдання 1

Розробіть ідею створення власного бізнесу, використовуючи один із запропонованих методів генерування бізнес-ідей (морфологічний аналіз, тощо).

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Барроу К. Бізнес-план: практичний посібник / Барроу К., Барроу П., Браун Р.; пер. з 4-го англ. вид. К.: Знання, 2005. 241 с.
2. Бізнес-планування: навчальний посібник / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. К.: Знання, 2013. 173 с.
3. Друкер Петер. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Пер. з англ / Петер Друкер. - К.: Україна, 2004. 241 с.
4. Карпов В. А. Планування та аналіз підприємницьких проєктів. Одеса: ОНЕУ, 2014. 243 с.
5. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування фірми: навчальний посібник / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов, О. С. Маркітан. К.: «Знання», 2006. 423 с.
6. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації: навчальний посібник / Л. А. Лаврів. Тернопіль: Крок, 2013. 320 с.
7. Покропивний С. Ф., Соболь С. М., Швиданенко Г. О., Дерев'янка О. Г. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування. Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 279 с.
8. Попов В. М. Збірник бізнес-планів з коментаріями і рекомендаціями / За ред. В. М. Попова. К.: ЦУЛ, КноРус, 2003. 317 с.
9. Тарасюк Г. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз: навчальний посібник / Тарасюк Г. М. К.: Каравела, 2006. 280 с.

Тема 2.2. БІЗНЕС-ПЛАН

*Щоб виконати велику і важливу роботу,
необхідні дві речі: ясний план і обмежений час.*

*Елберт Хаббард,
американський письменник*

Якщо бізнес-ідея визнається прийнятною для впровадження, наступним етапом її життєвого циклу є складання бізнес-плану. Бізнес-план – це документ, що описує всі основні аспекти майбутньої підприємницької діяльності, аналізуються проблеми, з якими можна стикнутися, а також визначаються засоби їх вирішення. Правильно складений бізнес-план у кінцевому результаті відповідає на запитання: чи варто взагалі вкладати гроші в цю справу, чи дасть вона прибутки і чи виправдаються усі витрати сил і засобів?

Кому потрібен бізнес-план?

- власникам бізнесу – дає змогу побачити повну картину того, чим займається компанія, які її перспективи;
- інвесторам – уможливорює розуміння, чи вартий бізнес інвестицій;
- працівникам – як джерело інформації про проект: хто, що і коли повинен зробити.

Бізнес-план допомагає вирішити наступні **завдання**:

- мвивчити перспективність розвитку майбутнього ринку збуту;
- моцінити витрати на виробництво продукції (надання послуг), порівняти їх з цінами, за якими можна буде продавати свої товари (послуги), щоб визначити потенційну прибутковість справи;
- визначити ті показники, за якими можна буде постійно контролювати стан справ.

Основною метою розробки бізнес-плану є планування підприємницької діяльності на найближчий та віддалені періоди часу відповідно до вимог ринку, а саме:

- усвідомлення ступеня реальності досягнення намічених результатів;

– доведення визначеному колу осіб доцільності реорганізації роботи вже існуючої фірми чи створення нової.

У сучасній практиці бізнес-план виконує чотири **функції**.

Перша з них пов'язана з можливістю його використання для розробки стратегії бізнесу. Ця функція необхідна в період створення підприємства, а також при розробці нових напрямів діяльності.

Друга функція – планування. Вона дозволяє оцінити можливості розвитку нового напрямку діяльності.

Третя функція дозволяє залучати фінанси – позики, кредити тощо.

Четверта функція дозволяє залучити до реалізації проекту потенційних партнерів, які побажають вкласти у виробництво власний капітал чи наявну в них технологію.

Принципи складання бізнес-плану: якісне і змістовне оформлення (зовнішній вигляд, чіткі малюнки, фотографії й розрахунки тощо), чітка орієнтація на адресата (кредитора або інвестора), ретельна характеристика певного сегмента (ніші) ринку, потреб споживачів та їх переваг при купівлі товарів і послуг підприємства, переконливість у реалізації основної ідеї, зокрема в ефективності роботи підприємства (отриманні прибутків) і своєчасному погашенні кредитів та ін. Так, кредитора слід переконувати передусім у виконанні умов кредитного договору, а інвестора – в отриманні високої норми прибутку.

Підготовка бізнес-плану починається з правильного оформлення титульного аркуша, на якому повинні бути зазначені:

– Повна офіційна назва фірми та її фірмовий знак (за наявності його). Назва фірми має відповідати назві, що міститься в реєстраційних документах.

– Організаційно-правова форма підприємства (наприклад, товариство з обмеженою відповідальністю, відкрите акціонерне товариство тощо).

– Юридична адреса підприємства, тобто адреса, зазначена в документах про реєстрацію.

– Поштова адреса підприємства, яка не завжди збігається з юридичною.

- Номери телефонів, факсів та електронної пошти.
- Прізвища та посади працівників підприємства, які виступатимуть від імені підприємства (контактні особи).
- Вартість проекту.

На наступній сторінці бізнес-плану слід надрукувати детальний зміст плану, вказати сторінки кожного з його розділів.

Якщо у тексті бізнес-плану є незнайомі або складні для сприйняття категорії, поняття й терміни, слід у доповненні до цього документа дати визначення їх змісту або їх глосарій. Крім того, у кінці бізнес-плану необхідно дати спеціальне доповнення із супровідних документів, найважливішими з яких є посадові інструкції, довідки про кадровий склад, специфікації товарів (перелік товарів та послуг, які випускатиме підприємство, їх кількість, якісні характеристики, сорт, марка тощо), креслення, фотографії, коші договорів і контрактів, прейскуранти (довідник про ціни на товари послуги, продукцію), патентна документація, фінансові документи (баланс руху грошових коштів за рік та за п'ять років, розрахунок валового прибутку, розрахунок та аналіз фінансових коефіцієнтів – заборгованості, власності, кредиторської заборгованості тощо), взірці рекламних матеріалів, відомості інвентаризації та ін.

Основні структурні елементи бізнес-плану:

1. Вступна частина, яка містить коротку характеристику пропонованого проекту, запланованих до випуску товарів і послуг, постачальників матеріалів, сировини та комплектуючих виробів, ринків збуту, ретельну оцінку витрат, збитків і прибутків, використання прибутків тощо. Обсяг вступної частини – 2-2,5 сторінки, при цьому важливо відзначити, що розділ складається в найостаннішу чергу і включає в себе стислий виклад мети, завдань і основних показників проекту.

Список основних тез, які варто включити у вступну частину:

- Наданням яких послуг (виробництвом чи реалізацією якого товару) буде займатися ваш проект?
- Хто цільова аудиторія проекту – майбутні клієнти?
- Скільки та у якому об'ємі фінансів слід залучити для реалізації проекту?

- З яких джерел буде фінансуватись проект?
- Планована виручка чи об'єм продаж за перший рік роботи?
- Розмір суми всіх витрат, які необхідні для реалізації проекту?
- Яка організаційно-правова форма майбутнього бізнесу?
- Скільки буде залучено співробітників?
- Основні показники проекту: загальний прибуток (дохід) за певний період, величина грошових коштів в кінці першого року роботи, рентабельність.

2. Загальна характеристика підприємства. Передбачає визначення його організаційно-правової форми, дати і місця реєстрації, прізвищ засновників, містить інформацію про шляхи виникнення підприємства (викуплене засновниками, збудоване чи було дочірнім підприємством, планує продовжувати попередні обсяги виробництва чи збільшувати їх тощо). Така характеристика дається в динаміці й охоплює період останніх п'яти років.

3. Опис підприємницької діяльності (бізнесу). Спочатку зазначається сфера діяльності підприємства (виробництво, наукова діяльність, торгівля тощо), відтак дається аналіз стану справ у галузі, потенційних конкурентів та потенційних споживачів, а також визначається характер виробництва (сезонний, постійний, розраховане на масове виробництво дешевих товарів чи дорожчих, але високої якості й у менших обсягах та ін.). На основі цього обґрунтовуються потреби у кредитах або інвестиціях, терміни їх отримання, величина очікуваних прибутків від інвестицій (у т.ч. капіталовкладень).

4. Характеристика товару або послуги. Передбачає стислий комплексний аналіз якості товарів і послуг, які випускатиме підприємство, або відповідь на запитання: «Яку продукцію виробляти?» До якісних параметрів товару відносять його техніко-економічні характеристики, надійність, довговічність, екологічність, естетичність тощо, завдяки чому з'ясовують його відмінність від товарів та послуг-аналогів, переваги для споживачів (у ціні або споживчих властивостях). Крім того, у цьому розділі перелічують наявні у підприємства патенти ліцензії, описують приміщення під офіс та його обладнання комп'ютерною технікою тощо.

5. Виробничий план. Дається опис виробничого процесу, технології виробництва, виробничих приміщень, рівня техніки, наявності підприємств-суміжників, постачальників сировини і матеріалів, розташування підприємства, транспортної і комунікаційної інфраструктури тощо. Зокрема, описують підрозділи підприємства, послідовність технологічного циклу, рівень безпеки виробництва, його екологічність (вплив на забруднення довкілля).

6. План маркетингу. Передбачає стислу характеристику стратегії маркетингу (визначення цілей, планування й організацію маркетингових заходів, визначення засобів досягнення поставленої мети, способів стійкого просування товарів і послуг (кожного з них) на конкретний ринок, тактики конкурентної боротьби тощо, комплексний аналіз ринку (головних конкурентів підприємства у даній галузі, їх сильних та слабких сторін, обґрунтування прогнозу про розвиток конкуренції, постачальників, якості законодавства, впливу державного регулювання, розрахунки обсягів запланованих продаж та ін.), цінової політики залежно від життєвого циклу товару, просування товарів, що передбачає розробку збутової політики та шляхів її реалізації (транспортування, утворення фірм-посередників, будівництво магазинів, організація після продажного обслуговування, активне й раціональне використання реклами тощо).

7. Організаційний план. Містить дані про управлінський апарат підприємства (передусім про керівників безпосереднього виробництва, служби маркетингу, фінансів, начальника відділу кадрів), про його організаційну структуру (взаємодію різних служб і підрозділів), про контроль та координацію їх діяльності, про засновників і основних пайовиків, міру їх відповідальності, а також про зміни, які доцільно провести зі зміною плану виробництва та іншими частинами бізнес-плану, тобто вибір стратегії управління та методів її реалізації.

8. Оцінка ризику і страхування. Обґрунтовують, наскільки ризикованим є даний вид підприємницької діяльності (бізнесу), зокрема висвітлюють його слабкі сторони на осно-

ві класифікації можливих ризиків (постачальницько-збутових, виробничих, інвестиційних, відсоткових, маркетингових та ін.), ймовірність їх настання, оцінка прогнозованих збитків та основні заходи щодо управління ризиками, зокрема щодо їх нейтралізації. Специфічним видом ризику є поява нових, досконаліших технологій, що призводить до морального старіння існуючих засобів праці, зростання витрат виробництва (порівняно з конкуруючим підприємством), а отже, до ускладнень при збуті продукції. Для нейтралізації окремих ризиків наводять усі види їх страхування, умови та терміни страхування. При цьому зазначають страхові компанії, номери страхових полісів.

9. Фінансовий план. Статистичне (у цифрах) обґрунтовує попередні розділи бізнес-плану. Основними фінансовими та обліковими документами, в яких втілюється статистичне обґрунтування, є план доходів і видатків, план грошових надходжень і платежів, прогноз обсягів очікуваного прибутку, обсягів інвестицій, розміру дивідендів (якщо це відкрите акціонерне товариство), зовнішніх запозичень, оперативні плани (звіти) по кожному товару і ринку за кожний період, балансовий звіт, в якому підводиться підсумок діяльності підприємства.

10. Юридичний план. Передбачає засоби захисту інтелектуальної власності, надання юридичних консультацій окремим підрозділам, відділам, підприємствам, партнерам, а також захист інтересів підприємства перед постачальницько-збутовими підприємствами, кредиторами та іншими юридичними особами.

Загальний обсяг раціонально складеного бізнес-плану до 40 сторінок без доповнень.

Методика розробки бізнес-плану. Досить складно визначити універсальну послідовність опрацювання бізнес-плану. Принципово важливим тут є розуміння його методики. Наприклад, неможливо досліджувати ринок майбутнього бізнесу, не визначивши спочатку, який конкретно продукт чи послуга будуть продаватися. Доки не будуть проведені дослідження ринку, неможливо скласти реальний маркетинг-план.

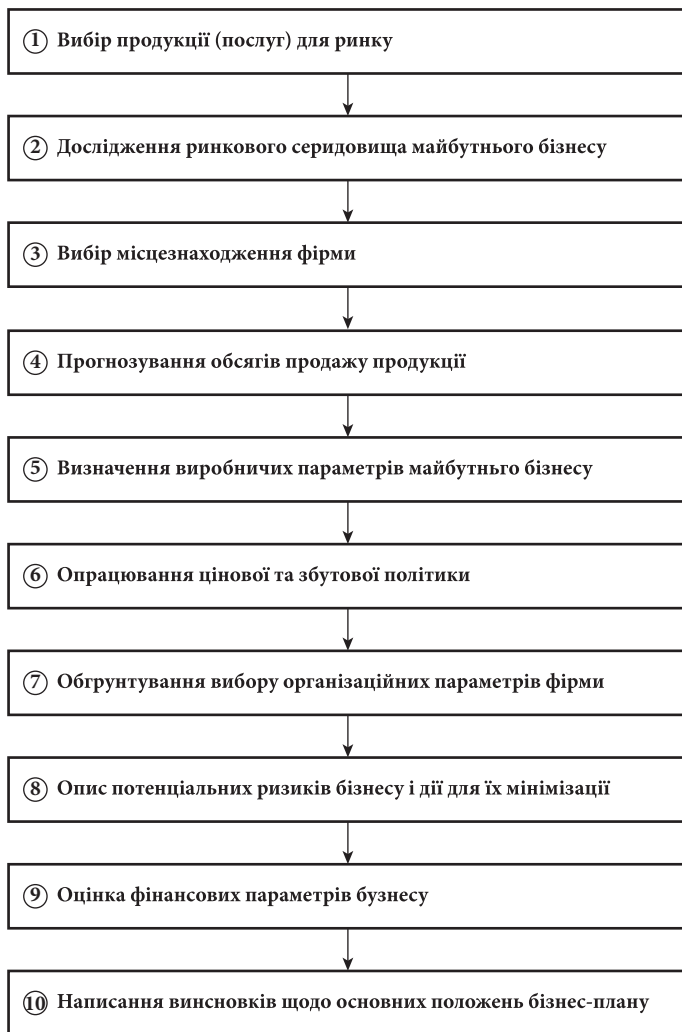


Рис. 2.2. Методика розробки бізнес-плану

Ми характеризуємо лише загальну логіку розробки бізнес-плану. На практиці можливі й певні відхилення.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке бізнес-план, його основні завдання та функції?
2. Які принципи складання бізнес-плану Ви знаєте?
3. Схарактеризуйте основні етапи підготовки бізнес-плану?
4. Визначить основними структурними елементами бізнес-плану та їхні функції?
5. Яка методика розробки бізнес-плану?

ПРАКТИЧНА РОБОТА

Завдання 1

Використовуючи наступні рекомендації, складіть стисле резюме майбутнього стартапу або відомого підприємства.

Резюме (1 – 2 сторінки тексту) включає найбільш важливі висновки з усього бізнес-плану і викладається так, щоб зацікавити читача у більш детальному вивченні цього плану. У резюме необхідно:	дати короткий опис концепції та суті започаткованого бізнесу;
	розкрити можливості бізнесу і стратегію їх реалізації;
	охарактеризувати цільовий ринок (основні споживачі, особливості їх обслуговування; очікувані обсяги продажу і частка ринку фірми);
	визначити найсуттєвіші конкурентні переваги фірми, які мають місце або будуть створені внаслідок реалізації прийнятої стратегії;
	подати основні фінансові показники майбутньої діяльності фірми (прибутковість, термін досягнення безбитковості, окупність інвестицій тощо);
	спрогнозувати загальну потребу в коштах з виокремленням власного та позичкового капіталу.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Агафонова Л. Підготовка бізнес-плану: практикум. К.: Знання, 2001. 158 с.
2. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план: практичний посібник; пер. з англ. К.: Знання, 2005. 376 с.
3. Бізнес-планування: [навчальний посібник] / Т. Г. Васильців [та ін.]. К.: Знання, 2013. 173 с.
4. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навчальний посібник / С. Ф. Покропивний [та ін.]; вид. 2-ге, доп. К.: КНЕУ, 2010. 379 с.
5. Должанський І. З., Загорна Т. О. Бізнес-план: технологія розробки: [навчальний посібник]. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2009. 384 с.
6. Іванова В. В. Планування і контроль на підприємстві: навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2011. 443 с.
7. Ілляшенко, С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: ВТД Університетська книга, 2010. 334 с.
8. Карпов В. А. Планування та аналіз підприємницьких проєктів. Одеса: ОНЕУ, 2014. 243 с.
9. Смоляр Л. Г., Бояринова К. О., Кам'янська О. В. Управління процесом розробки і освоєння виробництва нових продуктів: навчальний посібник. Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т». Київ: Кондор, 2015. 492 с.
10. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник. Львів: Новий Світ. 2000, 2003. 268 с.

РОЗДІЛ 3

ПЛАНУВАННЯ УСПІХУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Успіх – це вміння рухатися від невдачі
до невдачі, не втрачаючи ентузіазму.*

Вінстон Черчилль,
прем'єр-міністр Великої Британії
у 1940–1945; 1951–1955 рр.

Поняття «успіх» і «уявлення про успіх» безпосередньо пов'язані із ціннісними орієнтаціями кожного з нас. Вони належать до тих чинників, які визначають систему ціннісних пріоритетів, служать основою визначення життєвої стратегії особистості. Формування уявлень про професійний і підприємницький успіх допоможе не тільки виявити вплив уявлень про успіх на професійний вибір молодих людей, але має і очевидну прогностичну силу, оскільки виявлені тенденції проєктуються на перспективу розвитку українського суспільства в цілому.

Одним з найважливіших аспектів планування успіху підприємницької діяльності є сформована «Я-концепція» – динамічна система уявлень людини про себе, яка включає усвідомлення своїх фізичних, інтелектуальних особливостей, зокрема професійних і підприємницьких якостей. Недостатньо розвинене або спотворене уявлення про себе, про можливості досягнення власного професійного і підприємницького успіху призводить до порушення життєдіяльності, нерозумінню своїх соціальних ролей («змішання» ролей), зривів у підготовці до підприємницької діяльності, підвищенню конфліктності, що може супроводжуватися зниженням працездатності, погіршенням стану здоров'я.

Відтак планування успіху майбутньої підприємницької діяльності під час навчання у закладах професійної освіти кожна людина може почати з себе, з побудови у своїй свідомості образу успішного підприємця і оволодіння основами економічної грамотності та підприємництва

Зміст теми «Побудова образу успішного підприємця» містить відомості про семантику понять «успіх», «підприємницький успіх», «ділові якості», «компетентність», «професійна компетентність», «підприємницька компетентність»; суть, компоненти й етапи досягнення професійного успіху; мотивацію професійного успіху; особливості самопрезентації; різновиди відеорежуме та правила їх складання; підприємницьку компетентність як передумову професійного успіху, а підприємницьку діяльність як напрям реалізації кар'єрних планів.

Тема «Підготовка до підприємницького успіху» є практичною. Під час виконання практичних вправ учень може осмислити, поглибити розуміння, що таке успіх і очікування особистості, зрозуміти що таке радість досягнення, усвідомити свої можливості, повірити в себе, отримати уявлення про умови досягнення значних результатів успішної діяльності, осягнути ситуацію успіху як механізм власного зростання.

Тема 3.1. ПОБУДОВА ОБРАЗУ УСПІШНОГО ПІДПРИЄМЦЯ

***Якщо вам дорогий ваш імідж, майте справу
лише з людьми, що володіють гідними якостями,
бо краще бути самому, ніж у поганий компанії.
Вашингтон Джордж, перший президент США***

Різні люди по-різному визначають поняття «успіх». Те, що є важливим для одного, іншим здається дрібницею. Ко-мусь достатньо трохи підняти рівень прибутку, а хтось ставить за мету повністю змінити стиль життя. Одна людина, заробляючи 30 тис. грн. на місяць, вважає себе невдахою, а інша за тих же обставин впевнена, що їй дуже пощастило. Підприємець – це людина яка постійно самовдосконалюється і наполегливо будує свій бізнес. Невдахою можна вважати лише тих, хто вирішив кинути цю справу. Тобто він психологічно здався і не знаходить в собі сили продовжувати підприємницьку діяльність. Така людина

втрачає те, що у сфері бізнесу має назву «підприємницький дух». Щоб здобути таку якість, декому треба багато років займатися підприємництвом, вперто долаючи всі перепони на своєму шляху.

Сьогодні більшість випускників ЗП(ПТ)О мріють бути підприємцями, відкрити власний бізнес і далеко не завжди замислюються над тим, якими якостями повинна володіти людина, щоб досягти успіху у власній справі. У суспільстві і засобах масової інформації поширюються потенційно небезпечні визначення успіху, в яких ключем до щастя і, отже, успіхом є наявність великої кількості грошей, можливість жити у великому будинку, володіти автомобілями останніх марок тощо. Цей широко рекламований фахівцями від маркетингу міф напевно чи стане в нагоді в реальному житті. Істинний успіх визначається повагою, вдячністю людей і приходить завдяки чесності і терпінню, володінню рисами, яких справді важко досягти. Сучасні маркетологи намагаються лукавити, контролювати наші думки, узурпувати нашу незалежність для того, щоб підвищити показники своїх продажів. Вони прагнуть до того, щоб ми повірили, що успіх – це гроші, а жити егоїстично – це чесно та сучасного життя, і тільки гонитва за грошима і славою принесе вам успіх і щастя. На наше переконання, це далеко не завжди і не зовсім так. Гроші можна порівняти з новою іграшкою, про яку ви давно мріяли – ви її отримали і з нею весело, поки вона нова і свіжа, але вона стає жахливо нудною і нецікавою після декількох годин гри.

Багато хто з підприємців-початківців досить швидко приходить до висновку, що гроші справді можуть зробити життя простіше, але не обов'язково краще. Наприклад, гроші не можуть зробити вас розумнішим, компетентнішим у своїй професії – це приходить тільки завдяки важкій роботі і самовдосконаленню. Гроші не можуть допомогти людині сформуванати теплі стосунки з близькими людьми – це приходить тільки через любов, відданість і жертви. Всі гроші в світі не можуть навчити поваги або відданості – це приходить тільки з хорошим вихован-

ням і постійною турботою про почуття інших. Чи можуть гроші дати терпіння, вдячність, сміливість, дружбу або навіть щедрість? Усі ці риси – знання, мудрість, любов, повага, терпіння є найважливішими рисами успішної людини. Якщо ці риси залежать від грошей, то навряд чи вони справжні і, швидше за все, зрадять у найвідповідальніший момент. Але далеко не всім вдається вчасно це усвідомити. Саме тому є вчені, які стверджують, що тільки 8 % населення країни здатне вести успішний бізнес і лише дев'ять з десяти чоловік не здатні досягти успіху у бізнесі.

Разом з тим, кількість випускників закладів професійної освіти, які бажають стати підприємцями, не зменшується, і багато хто справді витрачає сили, час, матеріальні ресурси даремно. Головною причиною є недостатнє усвідомлення того, що підприємницька діяльність вимагає від людини певних якостей, яких у неї на етапі оволодіння професією, можливо, немає, але є можливість їх у собі сформувати. Давайте замислимося над тим, які риси підприємця допомагають йому досягти успіху.

Підприємець – це людина, яка займається економічною діяльністю в будь-якій сфері. Основна його мета – отримання вигоди від цієї діяльності. Щоб справді отримувати вигоду, підприємець повинен володіти глибокими знаннями з різних сфер, бути свого роду універсалом. Він повинен легко орієнтуватися в економіці, юриспруденції, політиці, психології. Повинен зуміти налагодити зв'язки з людьми, які володіють капіталом, придумувати інновації, які вміють просувати продукт на ринку. В результаті такого тісного співробітництва він зможе вижити за будь-якої конкуренції, вводячи в виробництво або роботу підприємства різні інновації. Ось чому підприємець вважається інноватором. Щоб впровадити ці інновації, він повинен мати достатньо повноважень і можливостей. Для цього підприємцю потрібна свобода дій. При цьому він постійно повинен бути в курсі всіх процесів виробництва, змін на ринку й інших нюансів господарської діяльності.

Підприємницький успіх можна уявити собі як особистий успіх підприємця і успіх реалізації створеного ним бізнес-проєкту. Найчастіше успіх визначають як удачу в досягненні чо-

го-небудь, суспільне визнання, хороші результати роботи. Підприємницький успіх може бути представлений як сукупність особистого доходу підприємця і його фірми. Осмислюючи таке поняття, як «підприємницький успіх», слід зазначити, що воно багатогранне, складне, його класифікація здійснюється на основі ідеальних уявлень про успіх (успіх у перемозі, у виживанні), тривалості у часі (короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий), особистого внеску підприємця у справу (заслужений, незаслужений успіх).

На думку підприємців, рейтинг факторів, що визначають успіх у підприємницькій діяльності, має такий вигляд: наявність професійної команди однодумців – 22 %, особисті якості як керівника, організаторські здібності, авторитетність – 19 %, відданість місії бізнесу, чітка постановка цілей, ідеологія компанії – 14 %, гарна освіта – 11 %, професіоналізм і кваліфікація співробітників – 10 %, затребуваність послуг (товарів), орієнтація на потреби клієнта, правильне позиціонування на ринку – 8 %, зв'язки, знайомства – 8 %, вміння бачити перспективу – 6 %, удача, везіння, випадок – 6 %, вміння орієнтуватися в ситуації – 5 %, передові технології, інновації, сучасне обладнання – 4 %, здатність постійно самовдосконалюватись, розвивати в собі професійну і підприємницьку компетентність – 31 %.

Рейтинг чинників, за якими підприємці оцінюють успіх підприємства, тобто те, що власне і мав би забезпечити підприємець – це позитивна динаміка зростання компанії, зростання вартості бізнесу, збільшення оборотів – 22 %, соціальна і суспільна значущість бізнесу, імідж компанії, її популярність – 14 %, рентабельність, окупність, норма прибутку – 12 %, висока частка ринку – 11 %, стабільність роботи і виробничих показників – 7 %, обсяги виробництва, продажу, масштабність бізнесу – 6 %, зростання заробітної плати та соціальна захищеність працівників – 5 %, вплив бізнесу на владу, суспільство, його лобістські можливості – 4 %, якість виробленої продукції, послуг, що надаються – 3 %, інші – 15 %. Зауважимо, що згідно із цим рейтингом прибуток – це показник успіху реалізації проекту, а не особистості підприємця. Підприємницький успіх

пов'язується, в першу чергу, з ідеєю, бажанням самоствердження або прагненням змінити хід подій. Прибуток, безумовно, супроводжує підприємницький успіх, але в самій підприємницької діяльності не виступає як самоціль.

Запорукою успіху підприємця є:

– по-перше, *корисність суспільству*. У чому б не полягала специфіка бізнесу, він завжди повинен нести якусь вигоду людям, бути їм корисним. Тільки в цьому випадку можна сподіватися на позитивну реакцію оточуючих, яка тягне за собою отримання прибутку.

– по-друге, *повага близьких людей і знайомих*. Даний елемент має ключове значення, так як сприйняття і ставлення близьких людей дуже часто може надихати або справляти негативний вплив;

– по-третє, *стабільність*. Людина може відчувати себе багатого впевненіше, якщо вона працює в стабільному середовищі, яке дозволяє нехай повільно, але правильно йти вперед;

– по-четверте, *улюблена справа*. Будь-яка діяльність повинна бути в радість, займатися нею потрібно із задоволенням. Це є невідмінною умовою успіху, а роблячи те, що не подобається, людина не може досягти успіху.

Поєднання виділених складових в одній особі символізує успішну особистість, яка радіє своєму повсякденному життю і приносить радість своїй сім'ї та користь суспільству. Однак наявність усіх зазначених елементів є ідеальним варіантом, на практиці окремі складові можуть бути відсутніми або набувати некоректних форм.

Отже, можна скласти певний портрет підприємця. Одною з безперечних позитивних якостей особистості підприємця є його лідерські якості. Лідер здатний переконувати людей, змусити всіх повірити в реальність своєї мрії. Видатні підприємці переконані, що гроші приходять у бізнес завдяки справжнім лідерам, а не кращим товарам і послугам. Підприємець, який не вміє розповідати про свою діяльність, дуже швидко втрачає бізнес, незалежно від того, які переваги має його продукт. Зауважимо, що лідерські якості значно відрізняються від

управлінських навичок. Керівник не завжди є лідером на підприємстві, а лідер не завжди обіймає посаду керівника. Є багато хороших спеціалістів, що створили малі підприємства і мали бажання розширити свій бізнес, але в них нічого не вийшло. Їм не вистачило лідерських якостей. За ними ніхто не захотів іти. Їх слова не викликають у працівників ні довіри, ні натхнення.

Лідери бізнесу часом називають себе «високооплачуваними розповідачами», тому що вони вміють розповідати краще за інших. Багатьох з них можна назвати видатними наставниками, оскільки вони вчать інших, ґрунтуючись не на теорії, а на власному досвіді. Вони розповідають про речі, які уможливають виживання в світі реального бізнесу. Їх головне вміння – це спілкування з людьми.

Лідера можна визначити як найбільш авторитетну особистість у даному соціальному співтоваристві, що відіграє центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаєностосунків у групі. Підприємець не може не бути лідером, так як він повинен згуртувати навколо себе людей і надихнути їх на 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 вміння створювати оптимістичні плани, посилювати надії на успіх, пояснювати суть інновацій, згуртовувати колектив у кризових ситуаціях тощо. Успіх у підприємницькій діяльності має одночасно особисту і суспільну природу. З одного боку, підприємець домагається позитивного суспільного визнання результатів своєї діяльності. З іншого боку, знаходить можливість досягти успіху в суперництві та придбати відносно кращі умови існування.

Відомо багато переліків якостей, якими повинна володіти людина, що займається подібною діяльністю. Як вони будуть у нього проявлятися, залежить від конкретної ситуації, але підприємець повинен бути готовий до того, що життя зажадає їх проявити. До таких якостей можна віднести наступні: *організованість* – основоположна якість не тільки для бізнесу.

Без самодисципліни і організованості багато чого не досягнеш; *комунікабельність*, яка дозволяє налагодити відносини з різними, але потрібними для справи людьми. Пам'ятаємо, що бізнес – це суспільне підприємство, його неможливо будувати без людей, до того ж він і будується для людей; *інтуїція*, яка іноді допомагає краще за будь-яку логіку; *спостережливість*, на якій і ґрунтується інтуїція. Вміючи помічати і аналізувати умови, ситуації, фактори, ви даєте інтуїції можливість підказати максимально точне рішення; *відкритість до інновацій*, вміння бачити на перспективу, розуміти потреби суспільства і реалізовувати їх; *самоаналіз*, який дозволяє не тільки виправити допущені помилки, запобігти можливим, але і поліпшити хід успішного бізнесу; *гнучкість*, яка вкрай необхідна в сучасному мінливому світі. Важливо вміти вчасно перебудуватися під нові обставини, зуміти знайти в них свою вигоду і можливість. Підприємницький успіх забезпечують такі якості, як *віра у власні сили, успіх і процвітання*. Без цього неможливо піднятися після жорстких падінь, які обов'язково трапляються на шляху у кожного підприємця. *Креативність* – вміння не просто творчо мислити, але й знаходити нестандартні рішення в складних ситуаціях, нові незвичайні ідеї. Відсутність шаблонного мислення. Це те саме, що креативність, але важливо не тільки знаходити нестандартні рішення, а й зуміти втілити їх у життя. *Розважливість, практичність, вміння діяти строго за встановленим планом, розумний ризик*, адже сьогодні практично в будь-якій сфері діє жорстка конкуренція, тому важливо вміти йти на ризик, але всі дії повинні бути добре сплановані і зважені.

Окрім названих вище, можна згадати про інтелектуальні здібності: розвинуте логічне мислення, проникливість, оригінальність мислення, цікавість, здатність засвоювати нові знання та навички, інтуїція, освіченість. Такі риси характеру, як ініціативність, гнучкість, схильність до творчості, сміливість, впевненість у собі, врівноваженість, самостійність, амбіційність, адекватність самооцінки, обов'язковість, енергійність, надійність, владність, працездатність, незалежність. А також якості,

які людина набуває в процесі навчання і збагачення життєвого досвіду: уміння заручатися підтримкою, уміння співпрацювати, завойовувати популярність і престиж, висловлювати думки, такт і дипломатичність, уміння брати на себе ризик і відповідальність, уміння організовувати інших людей, уміння переконувати, розуміти гумор, розбиратися в людях. Підприємець – це абсолютно самостійна людина, якій незнайомі утриманські настрої. Навпаки, він сам за все відповідає. У сферу його рішень входять: визначення підходящої сфери діяльності; пошуки постачальників сировини, енергії, палива і так далі; налагодження каналів збуту товарів; оренда відповідного приміщення; вивчення ринку; формування ціни на продукцію і багато іншого. Впевненість, азартність, ризикованість – це все якості, якими повинна володіти підприємлива людина. Але при цьому вона не кидається з головою реалізовувати ідею, як тільки та прийде йому в голову. Вона повинен все обдумати, зважити і прийняти правильне рішення.

Існують і такі якості підприємця, які допомагають йому в досягненнях цілей. Це гнучкість, мобільність, розумний ризик, вміння співвіднести теорію з практикою і багато іншого. Важливий елемент, який включає в себе портрет підприємця – особисті якості, якими повинна володіти людина, яка взялася за бізнес. Взагалі скласти чітке уявлення про те, яким повинен бути підприємець, вкрай складно, так як різні сфери діяльності припускають різний підхід до ведення справ. Іноді одні якості можуть служити доброю службою, а в інших випадках отримуємо абсолютно протилежний результат.

Це далеко не повний перелік особистісних якостей, серед яких є найбільш важливі, без яких успіх підприємницької діяльності буде суттєво утруднений. Аналіз діяльності українських і зарубіжних підприємців показує, що серед різноманітних особистісних якостей можна виділити найбільш важливі: самостійність, амбітність, наполегливість, працьовитість, стійкість, ділова активність.

Згідно зі статтею 42 Господарського кодексу України, підприємство – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єк-

тами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку. Підприємці мають право без обмежень самостійно здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом. Є багато умов які заважають молодим людям стати самостійними, але запропоновані у нашому посібнику та багатьох відповідних сайтах вправи і тренінги допоможуть вирішити цю проблему. Тренінги допоможуть зробити перший крок – створити «ідею» майбутнього бізнесу. Перед тим, як почати нову справу, продумати свій бізнес до найдрібніших подробиць. І, перш за все, необхідно чітко для себе визначити – чим Ви будете займатися, а саме: що Ви будете продавати, виробляти або які надавати послуги, хто буде Вашим покупцем або споживачем, де Ви будете здійснювати свою діяльність.

Амбітність – це людська якість, яку розглядають з різних позицій. Мабуть, кожному не раз доводилося чути фразу: «У нього багато амбіцій». Однак далеко не всі розуміють її зміст. Багато хто не може зрозуміти, якою якістю характеру є амбітність, поганою чи хорошою. Зокрема, у словнику Ожегова амбітність характеризується досить негативно – як завищена самооцінка, пихатість, чванство, гордовитість. Це пояснюють тим, що в російській культурі амбітні люди вважалися самодурами, яких потрібно було всіляко висміювати і принижувати. Однак у західному суспільстві ця якість характеру вважається позитивною – перш за все тому, що вона допомагає досягненню цілей і щастя. Головне, щоб ще це переросло в зарозумілість і презирство до інших людей.

На заході роботодавці дуже цінують таких людей. Вважають, що вони здатні приносити дохід фірмі, а висока заробітна плата дозволяє їм тішити своє самолюбство.¹⁶

Наполегливість – це якість людини, яка забезпечує можливість переслідувати віддалені, довготривалі цілі, для досягнення яких необхідно докладати великих зусиль, і терпіння до невдач. Наполегливість походить від

¹⁶ У яких людей багато амбіцій і що це означає: <https://uk.ebolet.com/9468073-which-people-have-many-ambitions-and-what-does-it-mean>

слів – «наполягати на своєму». Люди, які не вміють проявити наполегливість, часто рано здаються, відступають і програють, замість того, щоб йти до кінця і домагатися бажаних результатів. Тому завзятість і наполегливість необхідно розвивати, ці якості є важливими для кожного підприємця. Наполегливість підприємця проявляється в здатності долати життєві перешкоди протягом тривалого часу. Наполеглива людина без сумнівів і коливань йде до наміченої мети і не відмовляється від неї через різні труднощі, які можуть виникнути на її шляху. Формуючи і розвиваючи в собі наполегливість, ви змушуєте себе рухатись далі навіть тоді, коли вам хочеться все кинути, і зупиняєтесь лише тоді, коли цілі досягнуто.

Працьовитість підприємця – це особлива риса характеру підприємця, яка полягає у його ставленні до обраного напрямку підприємницької діяльності. Протилежною рисою є лінь, яка неприпустима в характері підприємця.

Наполегливість і працьовитість – це риси характеру, які не кожному вдається в собі сформувати, але саме вони саме вони уможливають досягнення успіху. Працьовита людина не боїться роботи. Вона старанно трудиться, щоб задовольнити свої потреби і допомогти іншим, навіть якщо її робота не дуже престижна.

Стійкість підприємця – це здатність протистояти ризикам і загрозам у реалізації бізнес-проектів, виявляти свої кращі властивості, не піддаватися зовнішнім негативним впливам. Проявляти ділову активність, яка є рушійною силою досягнення підприємницького успіху. Постійно перебувати в режимі ділової активності – це прояв стійкості і об'єктивна необхідність у діяльності підприємця. На ділову активність впливають особистісні, характерологічні риси, тип темпераменту. Ділова активність є мінливою, часто залежить від настрою суб'єкта комунікативної діяльності. Ділова активність у процесі підприємницької діяльності може мати різну спрямованість – бути позитивно або негативно орієнтованою, орієнтованою на досягнення успіху у бізнесі, налагодження взаємостосунків з оточуючими, становлення ділових стосунків.

Ділова активність виявляється у складанні бізнес-планів, реалізації бізнес-ідей, подоланні бар'єрів на шляху до успіху, взаємодії особистості з навколишнім середовищем. Певною мірою ділова активність співвідноситься з нормами і правилами підприємницької діяльності, хоча визначається самим суб'єктом, його мотивами і потребами у бізнесу. Через ділову активність людина прагне створити такі умови щодо підприємницької діяльності, щоб вона задовольняла її потреби у самореалізації, збагачувала внутрішній світ, надавала почуття внутрішньої гармонії. Ділова активність учнів і студентів закладів професійної освіти проявляється, перш за все, у пізнавальній і комунікативній діяльності. Свою стійку спрямованість на формування і розвиток кар'єрної та підприємницької компетентності в освітньому середовищі вона набуває за умови, коли створення такого середовища передбачає виконання відповідних завдань. Така робота здійснюється сьогодні в центрах професійної кар'єри і підприємництва при закладах професійної освіти де педагогічні працівники усвідомлюють свою відповідальність за майбутнє своїх вихованців.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Дайте визначення понять «успіх» та «підприємницький успіх». Що у них спільного і чим вони відрізняються?
2. Які якості людини називають діловими? Чому вони отримали таку назву?
3. Поясніть значення понять «компетентність», «професійна компетентність», «підприємницька компетентність». Що у них спільного і чим вони відрізняються?
4. Назвіть етапи досягнення професійного успіху?
5. Що таке самопрезентація? Яку роль уміння презентувати себе відіграє для становлення професійного успіху?
6. Що таке «відеорезюме»? Які види відеорезюме Вам відомі? Чим відеорезюме корисне для людини, яка хоче стати підприємцем?
7. Які є правила для складання резюме?

8. Чим відрізняються поняття «підприємницька компетентність» та «підприємницька діяльність»?
9. Чому потрібно аналізувати історії підприємницького успіху?
10. Чому для майбутнього кваліфікованого робітника важливо бути готовим до самозайнятості? Що таке «готовність до успіху»?
11. Що є запорукою успіху підприємця?
12. Що таке «портрет підприємця»?
13. Назвіть основні якості, необхідні для успішної підприємницької діяльності?
14. Кого називають лідером бізнесу?

ПРАКТИЧНА РОБОТА

1. Знайдіть і проаналізуйте в Інтернеті приклади успішної підприємницької діяльності.
2. Чи знаєте ви когось багатого і знаменитого? Можете навести приклад підприємливої людини, яка завжди впевнена у собі, відома і постійно щаслива?
3. Чи може ця людина бути для вас зразком втіленням життєвого і підприємницького успіху?
4. Назвіть 10 позитивних якостей, що характеризують успішного підприємця, і 10 негативних якостей особистості, що заважають людині стати успішним підприємцем.
5. Напишіть в одну колонку якості успішного підприємця, які у Вас вже сформувалися, а в другу колонку – якості, які, на Вашу думку, ще треба в собі розвинути.
6. Познайомтеся з такими книжками, як «7 звичок надзвичайно ефективних людей»¹⁷, «Перше спочатку», «Принципово центричне лідерство», «Восьма звичка: від ефективності до величі»¹⁸ Стівена Річардза Кові, а також Роберта Кійосакі, який створив бізнес гру «Грошовий потік»¹⁹ і відомий як автор книг «Багатий тато, Бідний тато»²⁰ (англ. *Rich Dad*,

¹⁷ <http://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=326>

¹⁸ <http://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=326>

¹⁹ <http://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=326>

²⁰ <http://surl.li/adelp>

Poor Dad), «Квадрант грошового потоку»²¹ (англ. *Cashflow Quadrant*), «Керівництво Багатого Тата з інвестування»²² (англ. *Rich Dad's Guide to Investing*), «Бізнес XXI століття»²³. Спробуйте порівняти їх позицію щодо бізнесу, а також відповісти самому собі на питання: «Який би шлях обрав я?»

Тема 3.2. ПІДГОТОВКА ДО ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО УСПІХУ

**Єдиний спосіб зробити видатну роботу –
щиро любити те, що робиш.**

Стів Джобс, американський підприємець
і винахідник, засновник корпорації Apple

Даний розділ – практичний. У ньому представлено вправи, методи і прийоми роботи, зорієнтовані на поглиблення уявлення про складові успіху, індивідуально-особистісні якості успішної людини, зокрема здібності до підприємницької діяльності; самоаналіз та усвідомлення учнями індивідуально-особистісних якостей, потенційних ресурсів і можливостей, здатності до започаткування власної справи; виявлення чинників, які заважають досягненню професійного успіху у різних видах діяльності; усвідомлення значущості навчання і взаємозв'язку індивідуально-особистісних здібностей, ресурсних можливостей із міжособистісними стосунками для досягнення професійних успіхів; формування переконань щодо унікальності кожної особи і безпосередній вплив її індивідуальних зусиль на професійний успіх; розвиток мотивації досягнень підприємницького успіху.

21 <http://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=326>

22 <http://surl.li/adelz>

23 <https://mybook.ru/author/robert-kijosaki/biznes-xxiveka/read/>

ПРАКТИЧНА РОБОТА

Вправа 1

Як майбутній підприємець і лідер запропонуйте провести у своїй групі наступні вправи:

«Дерево успіху»

Мета: самоаналіз та усвідомлення учнями індивідуально-особистісних якостей, потенційних ресурсів і можливостей; розуміння значущості взаємозв'язку індивідуально-особистісних здібностей, ресурсних можливостей і міжособистісних стосунків.

Вправу доцільно проводити на початку і наприкінці заняття.

Оснащення і реквізит: контурне зображення дерева на плакаті, маркери (фломастери).

Інструкція:

Стабільний життєвий успіх можливий лише за умови рівноваги зовнішніх і внутрішніх факторів. Звісно, змінювати ми можемо насамперед самих себе. Для цього нам потрібно пізнати всі свої здібності, інтереси, властивості. Зображене на малюнку дерево умовно відображає досягнення людини. Коріння – це точка відліку, мінімальний прояв якостей і умінь, а крона – максимальний рівень прояву реальних або можливих умінь. Позначте Ваше ім'я на цій умовній шкалі досягнень.

Мозковий штурм «Моє уявлення про успіх»

Що таке успіх? Опишіть, якою ви уявляєте успішну людину. (Уявлення учнів про успіх фіксують на ватмані).

Означену вправу повторно виконують наприкінці заняття із відтворенням траєкторії переміщення рівня можливостей і досягнень учнів.

Вправа «Дерево успіху» сприяє самоаналізу учнів, а повторне її проведення – усвідомленому визначенню учнями траєкторії професійного зростання, перегляду домагань учнівської молоді та наближенню їх формулювань до реалій життя.

Обговорення:

Чи змінилась шкала зростання ваших досягнень?

Якщо так, що цьому сприяло?

Якщо ні, то чому, чого не вистачило?

Підсумок заняття

Чи зможете ви стати успішними? Залежить це не від того, яка ви людина, ким є ваші батьки і навіть не від того, наскільки цікаві й оригінальні ідеї ви зможете вигадати і запропонувати. Це залежить від того, наскільки ви впевнені у собі, наскільки ви є наполегливими у досягненні мети. Головне правило у досягненні успіху в житті: бути собою і робити те, що вам подобається. Пам'ятайте, що успіх приходить лише до того, хто наполегливо працює, вчиться, хто йде до своєї мети, хто вміє максимально використовувати все найкраще із власних внутрішніх ресурсів. Не чекайте, що хтось відкриє вас, відкривайте себе самі, скажіть собі: «Я хочу, я можу, я зроблю». Щастя й успіх – у ваших руках! Я дякую усім за роботу і бажаю кожному бути завжди і у всьому успішним!

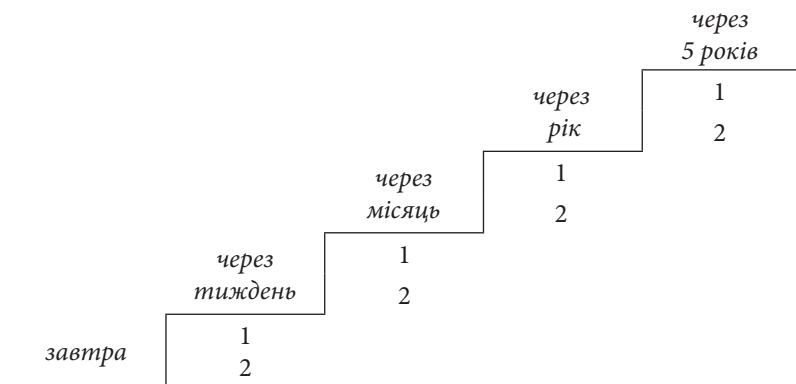
Вправа 2

«Сходинок досягнень»

Мета: активізувати учнів до планування етапів професійного зростання; розвинути вміння чітко формулювати мету діяльності та визначати кроки алгоритму досягнення професійного успіху.

Інструкція:

Американський письменник Роберт Кольєр писав: «Успіх – це сукупність незначних зусиль, що повторюються день у день». Це означає, що успіх завжди міститься у ланцюжку дій, не виявляється сам по собі і не є самоціллю. Інший американський письменник, бізнесмен Зіг Зіглар підкреслив: «Успіх – це сходи, на які неможливо піднятися, тримаючи руки в кишенях». Тому, щоб стати успішною людиною, важливо правильно скласти послідовний план досягнень. Намалюйте сходинок і позначте на них часові проміжки: «завтра», «через тиждень», «через місяць», «через рік», «через 5 років».



Спробуйте подумки відповісти на запитання: «Що я зроблю для досягнення мети завтра, через тиждень, через місяць...?». Під кожною такою сходинкою напишіть дві конкретні дії (два кроки), які плануєте виконати за цей проміжок часу для досягнення мети.

Обговорення:

Кому вдалося чітко визначити «кроки досягнень успіху» у кожний зазначений часовий проміжок? Як ви зрозумієте, що вже реалізували певний крок? За якими критеріями ви визначатимете, що подолали сходинку, наприклад, «через тиждень» і перейшли на сходинку «через місяць», або залишили позаду сходинку «через рік» і вже знаходитесь на сходинці «через 5 років»? Як інші люди зможуть зрозуміти, що ви вже досягли своєї мети? Яким буде ваш успіх, якщо здолаєте всі сходинки?

Робота в групах

Для подальшої роботи учні об'єднуються у дві рівночисельні групи. Представники обох груп беруть картку із завданням і зачитують його:

завдання для 1 групи: описати якості успішної особистості;

завдання для 2 групи: визначити складові успіху.

Кожна група фіксує окремі відповіді учнів на ватманах, а потім цілісно презентує виконане завдання.

Обговорення:

Чи швидко ви впоралися із завданням? Легко чи важко вам було його виконувати? Як ви думаєте, чому?

Як ви вважаєте, якості успішної людини притаманні успішному учневі? Прокоментуйте свою відповідь.

На вашу думку, складові успіху важливі для навчання? Поясните ваше міркування.

Чи складові успіху важливі для професійної діяльності? Чому?

Як ви розумієте вислів Роберта Ентоні, професора Колумбійського коледжу і Гарвардського університету: «Якщо людина не має своєї цілі у житті, то їй доводиться працювати на того, в кого вона є»?

Що означає твердження американського письменника і підприємця Роберта Кійосакі: «Бідний, неуспішний, нещасливий і нездоровий це той, хто часто використовує слово «завтра»?

Вправа 3

«Формула успіху У. Джеймса»

Мета: визначення рівня впевненості учнів у своїх індивідуально-особистісних якостях.

Інструкція.

Зараз ми скористаємося незвичайною формулою У. Джеймса, яка має цікаву назву «Формула успіху», і визначимо, наскільки ми впевнені у своїх силах, щоб активно працювати вже «сьогодні», а не відкладати справи «на завтра».

$$\text{ВПЕВНЕНІСТЬ} = \frac{\text{УСПІХ}}{\text{БАЖАННЯ}}$$

Насамперед нам потрібно за 10-бальною системою оцінити свій успіх (досягнення, якими ви можете пишатися: у навчанні, у дружніх стосунках, у відносинах із батьками, педагогами тощо): **1** ви можете поставити собі, якщо вважаєте, що до сьогоднішнього дня майже нічого не досягли і що у вас не було вдалих моментів у житті; **10** – якщо у вас багато успіхів і вам є чим пишатися.

А тепер оцініть свої бажання: **1** – якщо ви майже нічого не хочете, бо відчуваєте себе повністю щасливою людиною і вам більш немає до чого прагнути; **10** – якщо ви бажаєте все і відразу.

Використовуючи власні «оцінки успіху і бажання», знайдіть частку від ділення. Яку оцінку впевненості отримали?

Якщо число вийшло менше 1 – ви не дуже сильно вірите в себе і навіть не сподіваєтеся, що можете досягти успіху й реалізувати свої плани. Із таким рівнем впевненості дуже складно досягати професійного успіху і життєвої мети. Якщо досягнення – незначні, а запити – завеликі, людина, як правило, починає страждати від того, що їй не вдається досягти своїх бажань. Така особа заздрить іншим, обурюється і сердиться на всіх, її дратує весь світ. Поведінка цієї людини стає неприємною для оточення, оскільки вона завжди намагається принизити того, хто хоча б у чомусь переважає або перевищує її саму, щоб якоюсь мірою піднести себе. Їй здається, що батьки, товариші, педагоги щось їй винні. Невпевнена у своїх силах особа псує власне життя й негативно впливає на своє оточення. Її життя поступово стає нестерпним. Таку ситуацію можна розв'язати двома способами: переглянути і зменшити свої бажання або примножити досягнення. Насправді, невідомо, що простіше.

Якщо отримана від ділення частка дорівнює 1 – це означає, що ви досить об'єктивно оцінюєте себе, але при цьому нерідко сумніваєтесь, чи варто починати нову справу, чи краще не ризикувати.

Якщо ж ваш результат перевищує 1, то ви – впевнена людина, яка не боїться проблем, складних ситуацій і невдач, вірить у те, що зможе виконати будь-яке завдання і в будь-якій ситуації стане переможцем. Така особа, не вагаючись, розпочинає будь-яку нову справу, навіть, якщо ніколи не виконувала її раніше; завжди сподівається на успіх, і якщо не змінить своєї позиції, то зможе досягти значних позитивних результатів. Упевненій у власних силах людині завжди легко і спокійно. Вона поважає себе і оточення, відкрита, доброзичлива, її досягнення – значні, порівняно із невисокими запитами. Така особа чітко знає собі ціну і нікому не заздрить.

Мозковий штурм «Гальмівні чинники досягнення успіху»

Інструкція.

Учням пропонується визначити перешкоди, що виникають у процесі досягнення мети. Відповіді занотуються на ватмані.

Ведучий: «Доволі часто в житті трапляються ситуації, що заважають рухатися до поставленої мети, створюючи істотні перешкоди для досягнення успіху, знижуючи впевненість і віру людини в отримання якнайкращого результату. Такі ситуації пов'язані із почуттям недовіри, заздрощами, образами, кепкуваннями, глузуванням із боку оточення. Як наслідок, у людини виникає бажання все покинути і відмовитися від своєї мети. Якщо ж особа має високий рівень упевненості в своїх силах, сильне бажання реалізувати поставлену мети, то їй легко не потрапити під вплив збоку інших людей, вистояти й досягти професійного успіху. Таким чином ми «загартовуємося», зміцнюючи наполегливість і цілеспрямованість, можемо переглянути свої наміри і з'ясувати, наскільки сильно волиємо отримати те, до чого прагнемо!

Звісно, для досягнення складної мети потрібно докласти багато зусиль, зіштовхнутися із несприйняттям ідей вашим оточенням, можливо, навіть із глузуванням. Однак у житті часто трапляється, що саме фантастичні цілі досягаються значно легше, ніж звичайні, маленькі, незначні. Саме так міркував відомий американський промисловець Генрі Форд, девізом життя якого було твердження «Я цього хочу. Значить це буде».

Вправа 4

«Видиранка»

Мета: сприяти позитивному самооцінюванню учнів, усвідомленню унікальності кожної людини.

Інструкція.

Учні пропонуються із заплющеними очима виконати завдання за інструкцією ведучого: зігнути навпіл аркуш паперу, відірвати правий куттик, зігнути навпіл, відірвати лівий куттик, зігнути навпіл, відірвати правий куттик. Звертається увага на неповторність кожної видиранки.

Обговорення:

Усі ми – різні, неповторні, унікальні, у кожного своє бачення та розуміння професійного й життєвого успіху, у кожно-

го є свої цілі на шляху до досягнення мети. Але це чудово, бо можемо щось для себе запозичити один в одного. Щоб бути успішним, мобільним фахівцем і професіоналом своєї справи, потрібно прагнути до самовдосконалення, до успіху.

Завдання 1

Складіть власну формулу успіху (здібності, мотиваційні досягнення, сприятливі обставини, які допомагають стати успішним).

Орієнтовна формула успіху

ЗДІБНОСТІ (загальні і спеціальні: творчі, підприємницькі та ін.) + МОТИВАЦІЯ ДОСЯГНЕННЯ (очікуваний результат: успіх у бізнесі, підвищення по роботі, гарна оцінка, тощо...) + ситуація успіху (зовнішні фактори, сприятливі обставини, які допомагають стати успішним) = УСПІХ

Завдання 2

Використовуючи інформаційний матеріал заняття, підготуйте перелік ключових висловів для досягнення підприємницького успіху і кар'єри. Орієнтовні вирази: «Кар'єра – це не розкіш, а засіб досягнення професійних цілей», «Чітко сформулюй мету свого життя та роби кроки до її досягнення», «Плануй завдання на день, тиждень, місяць, на 5 років», «Не чекай, допоки тебе хтось «відкриє», відкривайся самостійно, визнач свої сильні і слабкі сторони», «Будь спостережливим, уважним, скромним, прислухайся до порад та приймай критику», «Проявляй ініціативу й заохочуй інших», «Розвивай свої сильні сторони і шукай способи подолання слабкості», «Розвивай позитивне мислення», «Прислухайся до власних відчуттів», «Хвали інших і добивайся похвали для себе», «Визначай пріоритети в роботі», «Навчайся. Уміння вчитися на власних помилках дуже важливе».

Завдання 3

Підготуйте відповідь на питання:

В яку епоху ви бажали б жити? Яким цінностям надали б перевагу?

Текст для обговорення:

По суті, є одна загальна причина того, що багато людей незадоволені своєю кар'єрою і не вважають її успішною. Підставою для такого незадоволення є недосконалість уявлень людини про саму себе. Це результат недостатнього рівня знань і вмінь пізнати себе, адекватно оцінити себе. У значної більшості учнів і викладачів ЗП(ПТ)О ця проблема заважає плануванню успішної професійної і підприємницької діяльності.

«Цінність людини, як особистості, не ззовні – вона відбувається зсередини, – пише Стівен Кові. – Там, глибоко всередині себе, ви повинні знати, що ви – особистість з нескінченним потенціалом і, на відміну від машини, здатні вибирати, яким ви хочете бути. Занадто багато хто з нас засновують свою саме оцінку на зовнішньому, на порівнянні з іншими людьми. Занадто багато людей вимірюють свою значимість - або значення того, чого вони досягли, грошима»²⁴.

Якщо вірити даним досліджень, зібраним за тридцять років, мотивує людей не стільки зарплата, скільки внесок, який, на їхню думку, вони можуть внести в роботу. Зарплата – це очікування, але це не стимул. Ми справедливо очікуємо, що за успіхи нам будуть адекватно платити. Проте дослідник робить висновок: «Часто буває, що людина, яка отримує високу зарплату і хороший соціальний пакет... ненавидить кожну хвилину перебування на роботі. Часом такі люди звільняються і переходять в інше місце, де зарплата менша, а мотивація вища... Багато б безкоштовно працювали вечорами і у вихідні, докладаючи до цього навіть більше зусиль, ніж в основний робочий час, знаючи, що це буде належним чином оцінено»²⁵. З цього в них починається підприємництво.

Є і серед учнів, і серед викладачів люди, соціальна позиція яких зводиться до постійного порівняння себе з іншими. Вони роблять це до тих пір, поки не починають цінувати лише думки інших людей про себе, турбуватися тільки про те, наскільки вони відповідають їхнім оцінкам. Так вони втрачають свою індивідуальність.

24 Кові С. Правила видаючоїся кар'єри / Стівен Кові, Дженіфер Колосимо: пер. с англ. М.Мащковской. Москва, Манн, Иванов и Фобер ; Эксмо, 2013. 224 с.

25 Хенди Чарльз Я и другие более важные дела. Изд-во «Калидос Паблшинг», 2007. 250 с. // <https://www.livelib.ru/author/29308/top-charlz-hendi>

Це справжня «крадіжка індивідуальності». Вони вже не здатні мати власне уявлення про свій успіх, оскільки перестали цінувати і втратили щось вартісне і унікальне, що в них було.

Великий британський теоретик управління Чарльз Хенді сказав: «Можна вважати, що успіх – бути не гірше сусідів... але це програшний світогляд, і горе нам, якщо будемо приймати його всерйоз. У всьому величезному всесвіті немає нікого такого, як ви. Ви абсолютно унікальні. Такого поєднання сильних сторін, досвіду, таланту і винахідливості, як у вас, ніколи раніше не існувало і ніколи більше не повториться. Тому ніхто не може досягти вашого успіху, це можете лише ви»²⁶.

У минулій «індустріальній епосі», на відміну від нинішньої «епохи знань», люди, влаштовуючись на роботу, просто запитували: «Яка моя посадова інструкція?» Сьогодні, за словами Пітера Друкера, «працівники епохи знань повинні навчитися запитувати: «Яким повинен бути мій внесок у роботу підприємства?» Це нове питання в історії людства. Традиційно перед працівником ставилися конкретні завдання. До недавнього часу це сприймалося як належне, що більшість є підлеглими, які виконують те, що їм скажуть. Поява працівника епохи знань змінює це положення, і змінює дуже швидко»²⁷.

«В епоху знань робота зі старою парадигмою індустріальної епохи веде в глухий кут. Пасивне виконання посадової інструкції в неспокійній реальності нового світу швидко зробить вас непотрібним, викине на узбіччя. Чому? Тому що ваша посадова інструкція застаріває в той момент, коли вона написана. Якщо не будете постійно змінювати себе, адаптуючись до проблем, з якими стикається ваша організація, ви залишитеся без роботи. Філософ Хсінг Юн зазначає: «Як би ми не старалися, немає нічого, до чого ми могли б приєднати себе. Згодом все зміниться, і умови, в яких виникли наші нинішні бажання, зникнуть. Навіщо ж чіплятися за них сьогодні?». Якщо ваша парадигма належить індустріальній епохи,

26 Друкер П. Як управляти собою. Київ, Вид-во: #книголав, 2017. 72 с.

27 Кови С. Правила выдающейся карьеры / Стивен Кови, Дженифер Колосимо: пер. с англ. М.Мацковской. Москва, Манн, Иванов и Фобер ; Эксмо, 2013. 224 с.

то ви вважаєте себе інструментом, використовуваним іншими людьми. Однак, прийнявши парадигму епохи знань, ви будете бачити себе постачальником відповідей, які приносять з собою унікальний набір інструментів для вирішення важливих проблем²⁸.

Парадигма індустріальної епохи	Парадигма епохи знань
«Я – це мої посадові обов’язки»	«Я вношу істотний внесок»
«Я шукаю роботу»	«Я вирішую проблеми»
«Я – частина організаційної машини»	«Я – особистість з портфелем унікальних сильних сторін: талантів, пристрасті і совісті»
«В мене є велика мережа контактів»	«Я належу співтовариству, члени якого пов’язані міцними діловими стосунками і допомагають один одному»
«Інші люди – це інструменти, засоби досягнення мети»	«Інші люди важливі для мене самі по собі!»

Парадигми індустріальної епохи та епохи знань відрізняються, як небо і земля. Ця різниця між пасивним, безініціативним гвинтиком організаційної машини і активною особистістю, яка бере на себе відповідальність за власне майбутнє. Усвідомлюючи і засвоюючи парадигму епохи знань, людина застосовує свій спектр сильних сторін для вирішення важливих, суттєвих проблем. Вона – відкидає образ «ходячої посадової інструкції». Вона усвідомлює і цінує свій рівень знань, свій досвід, ділову активність, стиль підприємницького мислення і творчий потенціал. Вона використовує весь спектр своїх сильних сторін для реалізації власних унікальних ідей. Ці сильні сторони С. Кові ділить на три категорії: таланти (обдарованість), пристрасть (захопленість) і совість (моральна відповідальність).

²⁸ Кови С. Правила видаючоїся кар’єри / Стивен Кови, Дженифер Колосимо: пер. с англ. М.Мацковской. Москва, Манн, Иванов и Фобер ; Эсмо, 2013. 224 с. С. 49.

Консультанти з професійної орієнтації і кар'єри, які радять «робити те, що ви любите», мають рацію лише частково. Робити те, що ви любите, часто недостатньо для того, щоб добре презентувати себе на ринку праці. Хтось повинен бути готовий платити за те, що вам подобається робити. І в будь-якій кар'єрі є обов'язки, які не завжди викликають захоплення, але які повинні бути виконані.

Той, хто говорить вам: «Використовуйте свої сильні сторони», зазвичай має на увазі: «Використовуйте свої таланти і здібності». Але ви сильні не тільки ними. У вас є ще і ваша пристрасть. Ви з жаром можете виконувати те, що інших змушує нудьгувати. Ваша пристрасть так само важлива в сукупності ваших сильних сторін, як ваші здібності і совість²⁹.

Коли у Вас виникає питання: «Чи справді існує в нашій складній економічній ситуації хоча б якась можливість для розвитку малого бізнесу? Для створення нових приватних підприємств і фірм?», то візьміть до уваги відповідь успішного бізнесмена і письменника Роберта Кійосакі, який стверджував, що «це найкращий час. Саме в складних економічних умовах і з'являються справжні підприємці. Їм насправді байдуже, перебуває ринок на підйомі чи спаді. Вони створюють кращий продукт і впроваджують найкращі виробничі процеси. Тому, якщо ви від когось чуєте, що можливостей стає все менше, знайте, що ви маєте справу з невдахою»³⁰. Під впливом економічної нестабільності люди починають проявляти творчий підхід. Вони виходять зі своєї зони комфорту і починають проявляти ділову активність, щоб забезпечити себе найнеобхіднішим. У 90-ті роки в Україні, коли зростав рівень безробіття і всіх хвилювало власне майбутнє, більшість людей почали тверезо оцінювати своє фінансове становище і усвідомлювати, що на забезпечене майбутнє вони можуть розраховувати тільки, якщо відкривають свою власну справу. Люди були налаштовані заробляти додаткові гроші більше, ніж коли-небудь, тому більш рішуче

29 Кови С. Правила выдающейся карьеры / Стивен Кови, Дженифер Колосимо: пер. с англ. М.Мацковской. Москва, Манн, Иванов и Фобер ; Эксмо, 2013. 224 с. С. 51.

30 Кови С. Правила выдающейся карьеры / Стивен Кови, Дженифер Колосимо: пер. с англ. М.Мацковской. Москва, Манн, Иванов и Фобер ; Эксмо, 2013. 224 с. С. 23.

йшли по ще не відомому для них шляху. Відсутність підприємницької компетентності багатьом коштувала розчарувань, але вони вчилися, оволодівали основами економічної грамотності та підприємництва. Від початку XXI століття у людей почало формуватися прагнення керувати власним економічним майбутнім. За результатами наших опитувань, 76 % учнів ЗП(ПТ) О схильні швидше працювати на себе, ніж на когось. Водночас 82 % вважають, що в сучасних соціально-економічних умовах в Україні це не реально і називають причини своїх побоювань і сумнівів, які свідчать про низький рівень розвитку підприємницької компетентності і відповідно недостатній рівень ділової активності. Однією з причин є те, що традиційно в їхніх сім'ях вважалося – для успіху в житті необхідно отримати вищу освіту і влаштуватися на роботу, де працівники отримують високу зарплату і гарантоване кар'єрне зростання. Думка про відкриття власної справи у більшості випадків розглядалася як приваблива, але ризикована.

В наш час людей стало цікавити не лише, як заробляти на життя, але й якість цього життя. Результати опитувань свідчать, що зростає кількість майбутніх працівників, які мають бажання самостійно планувати своє майбутнє, розпоряджатися своїм часом і працювати вдома дистанційно. Результати дослідження засвідчують, що у 81 % опитованих ставлення до роботи і ділова активність були б краще, якби в них був власний бізнес. В якості причин висловлювалося бажання працювати на себе. Отож, ми спостерігаємо тенденцію, за якою пряма кар'єрна траєкторія, на якій найманих працівників минулого століття приваблювали довга, щаслива і насичена трудова діяльність з визначеними соціальними гарантіями, з відсутністю таких гарантій викривлюється.

Ніхто не буде переконувати майбутніх робітників, що наймана праця – це погано. Йдеться про те, що це один зі способів заробляти гроші, до того ж значно обмежений. Поступово усі починають це розуміти. А також те, що шлях до успіху пролягає через підприємництво. Автор книги «Банкір для бідних», лауреат Нобелівської премії миру Мухаммад Юнус, який отримав премію за концепцію мікрокредитування у країнах, що розви-

ваються, казав: «Всі люди підприємці, але у багатьох просто немає можливості проявити себе». У нестабільні часи, коли на роботодавців все менше надії, нам не залишається нічого іншого, як покладатися на власні сили і проявляти свою винахідливість.

Отже, планування успіху підприємницької діяльності починається з відповіді на два питання: Чи готові ви проявити наполегливість? Якщо ви відповідаєте «так», тоді друге питання: Що ви готові робити для досягнення успіху?

Відповідь на друге питання викладачу і учням треба шукати в процесі оволодіння основами економічної грамотності і підприємництва. Досить ефективним є ситуативний підхід. Аналіз і обговорення життєвих ситуацій з формулюванням висновків і закономірностей значно збагачує уявлення про підприємницький успіх та кар'єрні орієнтації.

Завдання 4

Проаналізуйте поняття «людина бідна» і «людина багата».

Текст для обговорення

Більшість людей вважає, що їх фінансове становище визначається кількістю зароблених грошей і вартістю придбаного майна. В цьому є певний сенс. Однак поняття «людина багата» або «людина бідна» – є відносними. Всесвітньо відоме видання «Forbes» визначає людину багатою, якщо її прибуток перевищує мільйон доларів на рік або \$20 000 на тиждень. Відповідно, бідним є той, чий заробіток не перевищує \$25 000 на рік. Але важливо ще й те, з яких джерел отриманий цей прибуток.

Роберт Кійосаки констатує існування чотирьох джерел грошових надходжень. Кожний з них відрізняється від інших і, незалежно від абсолютної величини, є визначальним фактором способу життя. Він розглядає чотири різних способи отримання грошових надходжень у відповідних соціальних групах:

Р *Б*

С *І*

Квадрат Р – працівники, що працюють за наймом;

Квадрат С – люди, що працюють самі на себе і володіють малим бізнесом;

Квадрат Б – представники великого бізнесу (понад 500 робітників);

Квадрат І – інвестори, які вкладають власні гроші в різні активи і з цього отримують прибуток. Гроші інвестора створюють для нього нові гроші.

Значна більшість людей вчиться, працює і живе, не покидаючи квадрат Р. Вони налаштовані на таке життя своїми батьками, системою освіти і культурою. Основна філософія ґрунтується на постулаті «йди в школу, добре вчися, щоб отримати надійну високооплачувану роботу з гарантованим соціальним забезпеченням». Батьки кажуть дітям, «якщо будеш старанно працювати, будеш жити по-людськи». Значна кількість вірить у це, хоча навколо приклади з життя свідчать про абсолютно протилежне. Учні можуть розповісти про те, що їх батьки все життя тяжко працювали, але живуть нижче рівня своєї гідності, тобто просто виживають. Найгірше те, що дехто вважає, що це відбувається з їх власної вини, боцімто це їх власна невдача. Працюють, але толку з цього немає. Такі думки приводять людей до розчарування у житті.

Ця суперечність може стати гарним прикладом для дискусії. Підприємництво – це також нелегка праця. Підприємцю доводиться багато працювати, але питання: заради чого? На перший погляд логічною є відповідь: «Заради грошей». Але справжні досліджені підприємці стверджують: робота заради грошей не зробить нікого багатим. Гроші не можуть допомогти в досягненні будь-якої з життєво важливої мети! Гроші применшують прагнення до успіху, відволікають увагу, спокушають, призво-

дять до злочинів та корупції. Тому незаконні претензії маркетологів, що гроші рівносильні успіху, може бути легко спростовано. Це не той шлях, який справді веде до успіху. Люди, що працюють заради грошей, докладають багато зусиль, але чим більше стає їх прибуток, тим більше їм доводиться сплачувати податків. Зрештою, все, що було зароблено, витрачається на щоденні потреби і знову треба буде ще більше докладати зусиль.

Прагнення людей до більшої свободи і самовизначення спонукає до переходу у квадрат С. Такі люди працюють на себе з надією досягти підприємницького успіху, але ризикують втратити все в умовах економічної нестабільності. Водночас вони мають різноманітні можливості отримання прибутків. Від плати за надання послуг, доставки продуктів, прибирання приміщень, виконання сезонних робіт – до виконання високооплачуваних замовлень за своєю кваліфікацією. Але, незалежно від того, скільки людина при цьому заробляє – 1000 грн. у день чи 8 000 грн. у місяць – це безперспективний варіант розвитку. Люди бачать свій підприємницький успіх на цьому шляху в тому, що вони позбулися начальника і працюють на себе. Але насправді кожен з них став сам собі начальником і це далеко не завжди кращий варіант кар'єрної траєкторії. Єдина відмінність лише в тому, що в усіх проблемах тепер звинувачувати доведеться лише себе самого.

Заснувавши малий бізнес, людина витрачає не менше одного дня на тиждень, щоб оформити фінансову документацію. Держава тисне податками. Співробітники намагаються отримати більше, незалежно від того, який внесок вони вносять у спільну справу. Клієнти – отримати свій зиск. Робота забирає весь вільний час, і людина не може дозволити собі піти у відпустку, ризикуючи втратити бізнес. Р. Кійосаки робить висновок – ця ситуація нагадує рабство. «Ви не належите собі. Вами керує ваш власний бізнес».

Бажано, щоб за результатами обговорення даного тексту учні самостійно знайшли аргументацію, яка може заперечити твердження автора, і запропонували свої варіанти успіху в малому бізнесі. Найкраще, якщо це будуть приклади із тієї галузі професійної діяльності, до якої ці учні готуються (будівельники, кулінари, слюсарі, перукарі тощо).

І викладачам, і учням неважко буде пригадати своїх знайомих, які постійно нарікають на свою роботу і мріють змінити своє життя. Такі нарікання від них ми чуємо роками, але вже з приводу нової роботи, на яку вони змінили попереднє робоче місце. Справа в тому, що у більшості випадків, коли людина прагне до кардинальних змін у своєму житті, зміна роботи мало що дає. Змінювати треба свій статус – роботу найманого працівника на інші можливості отримання прибутків, переважно це відкриття власної справи. Покінчивши з роботою за наймом і створюючи власні джерела прибутку, людина опиняється у вигіднішій позиції, яка дозволяє пережити економічну кризу. Вона виходить з-під залежності від свого роботодавця, від соціально-економічного стану суспільства. Тепер вона сама визначає розмір свого річного прибутку³¹. Тобто, за визначенням Р. Кійосаки, людина переходить із квадрата Р у квадрат С.

Змінюючи свій статус, людина змінює своє мислення. Не всім це подобається. Багато хто надає перевагу роботі за наймом. Інші навпаки – вважають за краще самостійно вирішувати свої фінансові проблеми, реалізуючи власні бізнес-ідеї, залучаючи до цієї справи своїх однодумців. Є в нашому суспільстві й ті, хто готовий вкладати гроші в реалізацію чужих ідей. Учні можуть також дискутувати з того приводу, що у такій справі людина може стати багатогою, а може і бідною. Одні здатні заробляти дуже великі гроші в будь-якому секторі (Р, С, Б, І), а інші можуть втратити все. Перебування в тому чи іншому квадраті не є гарантією фінансового успіху. Для кожного з них є свої ціннісні ознаки.

Для представників з групи «Р» головною цінністю є надійність. Високооплачуваний заступник керівника компанії цінує те, що і вахтер цієї ж компанії, заробітна плата якого у багато разів менша. Працівники з сектору орієнтовані на вирішення питань: де знайти надійну постійну роботу з високою оплатою і реальними соціальними гарантіями?; скільки платять за

31 Focus four 4, 2016, p.68 //www. pearsonelt.com/focus

наднормову роботу; якою тривалою є оплачувана відпустка? Якщо з такою людиною почати розмову про бізнес, то перше і найчастіше від неї почуємо: «Але ж це так ризиковано!».

Отже, у представників квадрата «Р» і «С» різна світоглядна позиція. Кожний бачить світ через призму своїх цінностей і уявлень про успіх у житті. Незалежність захоплює тих, для кого мета – підприємницький успіх. Надійність приваблює тих, хто не налаштований ризикувати і готовий все життя працювати за наймом.

Викладачі і учні можуть пригадати і розповісти про відомих їм людей, в яких відбулася переоцінка цінностей. Наприклад, згадати про знайомого, який займається ремонтом квартир у багатих людей. У нього є невеликий штат співробітників, що складається із трьох-чотирьох людей, кожен з яких спеціаліст у своїй справі. Він щасливий з того, що може керувати такою бригадою і при цьому сам разом з ними працює не покладаючи рук. Таких світоглядних позицій притримуються переважно спеціалісти з різних галузей, які працюють самостійно, а не у складі великих компаній. Вони заслужено пишаються результатами своєї праці, стверджуючи, що ніхто не зможе цього зробити так, як вони. Але за їх незалежністю криється невпевненість у своїх підходах до бізнесу. Вони керуються гаслом: «Якщо хочеш, щоб все було зроблено як слід, зроби це сам».

Таким людям не вистачає впевненості у своїх лідерських якостях. Переважна кількість з них, високо цінуючи свою фахову майстерність, не вміє працювати в команді. Для переходу з квадрата «С» у квадрат «Б» їм потрібно розвинути не стільки рівень своїх технічних знань, скільки приділити увагу розвитку лідерських якостей.

Люди, що почали з нуля і створили великий бізнес (сектор «Б»), як правило, мають сильну життєву місію. Вони цінують хорошу команду, ефективну колективну працю і прагнуть до того, щоб на них працювало якомога більше людей. Такі люди намагаються оточити себе висококласними фахівцями, експертами у своїй справі. Відомий підприємець Генрі Форд визнавав, що люди, які його оточують і працюють над втіленням ідеї, створенням і розвитком фірми «Форд», розумніші за нього.

«Якщо ваш бізнес створений в секторі «Б», – пише Р. Кійосакі, - то доводиться мати справу з людьми розумнішими, досвідченішими, здібнішими за вас»³². Інвесторів для такого бізнесу також доводиться шукати серед людей значно багатших за вас.

Стосовно заробітної плати, то підприємець сектора «Б» може припинити працювати, але буде й далі отримувати прибуток, на відміну від спеціаліста із сектора «С», який, якщо припиняє роботу, не зможе отримувати прибуток – його бізнес зупиниться. Підприємці із сектора «Б» й «І» можуть не працювати роками, але гроші на їхні рахунки будуть приходити, як і до того.

Найбільшою цінністю для представників сектора «І» є фінансова свобода. Вони отримують прибуток, вкладаючи гроші в чужий бізнес. Тобто за них працюють їхні гроші. Вони вкладають гроші у різні речі: у нерухомість, промислові підприємства або паперові активи (акції, облигації, паї інвестиційних фондів) і отримують відсотки прибутку зі своїх активів.

У сучасному світі значна більшість людей є інвесторами, але у різний спосіб. Представники секторів «Р», «С» і «Б» вкладають гроші по-різному. Більшість найманих працівників зберігають гроші на банківських депозитах. Підприємець з сектору «С» не хоче вкладати гроші у нерухомість, пояснюючи це тим, що в нього немає бажання ремонтувати туалети. Тобто, згідно зі своїм способом мислення він вважає, що йому особисто доведеться займатися ремонтом будівель, у той час як підприємець з сектора «Б» домовиться з підприємством, яке займається такими проблемами. Різні люди – різні способи підприємницького мислення – різні світоглядні позиції – різні цінності. Тому у бізнес-освіті культивується концептуальна позиція – якщо людина хоче розбагатіти, їй треба трансформувати свій спосіб мислення. Досвідчені підприємці радять навчитися тримати під контролем своє життя і свою долю, «якщо ви прагнете до справжньої свободи, бажаєте займатися тим, що вам подобається, самостійно встановлювати графік своєї роботи, проводити більше часу в сім'ї або з друзями у вільний

32 Focus four 4, 2016, p.68 //www. pearsonelt.com/focus

час – тобто жити життям, для якого ви народжені – забезпеченої успішної людини – це означає, що настав час переходити із сектора «Р» і «С» у сектор «Б» та «І».

У викладачів, як і у студентів, виникають питання: «Де взяти капітал?», «Як знайти інвесторів?». Проблема фінансування є першочерговою. Підприємець отримує капітал з трьох джерел: від клієнтів, інвесторів і працівників. Головне завдання підприємця переконати клієнта купити його продукт. Якщо ви знайшли клієнтів, які готові платити гроші за ваші товари і послуги, то інвестори забезпечать вас усім необхідним. А якщо у вас є наймані робітники, то завдання підприємця організувати роботу таким чином, щоб вони виробляли продукції в 10 раз більше того об'єму доходів, який ви оплачуєте їм у вигляді заробітної плати. Якщо підприємець не може цього зробити, то йому доведеться залишити цей бізнес і питання про пошуки джерел фінансування відпадає само по собі.

Така відповідь мало кого влаштовує. Більшість студентів та учнів ЗП(ПТ)О чекають на якісь невідомі плани швидкого збагачення. Викладачів така відповідь також не влаштовує. Це, перш за все, тому, що вони викладають «Основи економіки і підприємництва», але самі у значній більшості не є підприємцями. Вони так само, як і всі представники сектора «Р», отримують заробітну плату і сподіваються на те, що їм продовжать контракт.

У наш час багато хто мріє бути підприємцем, але в частини мрійників таке бажання так і залишається мрією. Існує навіть така усталена думка, що підприємцем треба народитися. Водночас у ЗМІ з'являються історії, наприклад, про те, як дівчинка-підліток налагодила власний бізнес з догляду за малолітніми дітьми і наймає своїх однокласниць в якості бекісіттерів. Вона підприємець. Студенти підробляють, виконуючи різні господарські роботи. Один школяр мріяв заробити гроші на навчання в омріяному університеті. З цією метою він відкрив кіоск і продавав цукерки, жуйки і газовані напої. Дирекція школи засудила його справу. За таку діяльність його виключили зі школи, але його підтримали батьки. Тоді він перейшов в іншу школу і продовжував за-

йматися бізнесом заради своєї головної мрії. Зрештою, він досяг своєї мети, але його підприємницький досвід і сформовані при цьому підприємницькі якості стали підґрунтям його майбутнього підприємницького успіху³³. Більшість старших підлітків, на відміну від дорослих, не відчують побоювань з цього приводу. В них також є шанс стати підприємцями. Виникає питання: чому багато хто не може досягти підприємницького успіху, намагаючись реалізувати свої бізнес-ідеї?

Серед випускників закладів професійної освіти з перукарського мистецтва є немало блискучих майстрів. Один з них багато років мріє відкрити власний салон. Він розповідає про грандіозні свої плани, але й далі працює на роботодавця, хазяїна великої перукарні, з яким до того ж постійно конфліктує.

Інший приклад – жінці набридло працювати секретаркою в приймальні великої фірми. Два роки, як вона звільнилася і пішла вчитися перукарської справи, а через короткий час відбулося відкриття її салону. Вона не лише гарно оформила свій салон, але й переманила до себе кращих стилістів.

Перукар, який лише мріяв про таке, був впевнений, що вона не досягне успіху, адже вона не вчилася у кращих майстрів, не перемагала на конкурсах, як він. В неї немає перукарського досвіду. І в чомусь він був правий. Значний відсоток новостворених фірм терплять крах упродовж перших п'яти років. Але ж не виключено, що вона досягне успіху. Головне, що вона це робить і набирається досвіду. Не злякалась взяти керування власним життям у свої руки. Той, хто прагне підприємницького успіху, повинен мати сміливість, щоб відкрити в собі потрібні якості, розвинути їх і подарувати суспільству результати своєї праці.

За статистикою, 80 % з тих, хто виграв у лотерею великі гроші, за дуже короткий строк їх втрачають тому, що самі лише гроші не приносять багатства. Великі гроші на рахунках не зробили людей багатими, тому що останні не змінили

33 Focus four 4, 2016, p.68 //www. pearsonelt.com/focus

спосіб свого мислення. Одна із ознак такої зміни – це відчуття власної гідності. Бізнес може зробити людину вільною у своїх думках і діях. Отже, йдеться не про різні типи і види бізнесу, а про ставлення до життя.

Ця думка має поступово визріти у свідомості учнів, і тоді вона стане гарантом того, що майбутній працівник буде прагнути досягти підприємницького успіху, стати самодостатньою особистістю, працювати на себе і ніколи ні на кого не скаржитися, окрім самого себе. Для втілення бізнес-ідей треба сформуувати в собі підприємницьке мислення. Якщо його немає, то якою б перспективною не здавалася б бізнес-ідея і які б учителі не надавали своїх порад, успіх буде малоімовірним.

Для досягнення успіху підприємці радять навчитись контролювати джерела власних прибутків. У більшості людей немає початкового капіталу. Створюючи свій бізнес, треба потурбуватися про оплату оренди землі і приміщень, воду, газ, електрику, інші послуги, видати заробітну плату працівникам, розрахуватися з постачальниками. Якщо цього не зробити, бізнес може закінчитися. Швидше за все, на цьому етапі не отримує заробітної плати сам підприємець. У процесі створення бізнесу (йдеться про успішний бізнес) може пройти від 5 до 10 років, упродовж яких підприємець буде змушений терпіти недостатність грошей на власні потреби. Багатьом не вистачає емоційної, мисленнєвої, фізичної і фінансової витривалості, щоб перечекати час становлення бізнесу. Але той, хто має терпіння і оволодіває основами бізнесу, виховує у собі якості підприємця і вчиться бізнесу, той має шанс досягти успіху.

Стати підприємцем, що створює власний бізнес, дуже непросто. Тому більшість людей, мріючи стати підприємцями, залишаються у секторі «Р». Щоб досягти успіху в бізнесі, треба мати технічні вміння і навички, яких не вчать у загальноосвітній школі чи у системі професійної освіти. Наприклад, організованість і цілеспрямованість. Випускник ЗП(ПТ)О, який уперше береться започаткувати влас-

ну справу, відчуває повну безпорадність і розгубленість, тому що звик виконувати чужі розпорядження. Він може мати виняткове працелюбство, але не мати при цьому ніякого досвіду у визначенні мети, плануванні своїх дій, вміння розставляти пріоритети і розпоряджатися своїм часом. Ці навички так само потрібні, як і вміння складати бізнес-план і аналізувати фінансову звітність.

Успіх у підприємницькій діяльності зумовлений не лише знаннями, набутими в системі освіти і технічними навичками. Особливе значення мають виключно особисті якості, життєвий досвід і характер. Підприємець має бути здатним долати в собі сумніви, боязкість, страх перед невдачами. Завзятість допомагає йому підніматися на ноги після чергового падіння і продовжувати йти до мети. Навчитися цього, сформувати в собі підприємницькі якості можна лише на практиці або заняттях, максимально наближених до практики.

Таку практику надає мережевий маркетинг. Це школа для людини, яка має бажання стати підприємцем. У цій школі вчать долати страхи, спілкуватися з клієнтами і поставальниками, розуміти психологію тих, хто говорить вам ні, зберігати впевненість і наполегливість, навіть якщо вам відмовляються сприяти у вашій справі. У цій школі багато хто здобув націленість на успіх; вміння діяти відповідно до обставин; здатність долати страх, сумніви і сором'язливість; спокійно сприймати заперечення; навички міжособистісного спілкування; вміння розумітися на людях; берегти свій час; почуття відповідальності; вміння ставити перед собою реальні цілі; вміння рахувати гроші; навички інвестування. У кращих компаніях мережевого маркетингу розробляються солідні навчальні програми, і діють вони за принципом «заробляй, навчаючись». Це школа реального бізнесу для тих, хто бажає оволодіти знаннями і вміннями підприємця, а не найманого робітника. Багато людей, які набули досвіду в мережевому маркетинзі, потім досягли значних успіхів в інших видах бізнесу.

Завдання 5

Сформулюйте узагальнену відповідь на питання: Чим відрізняються успішні люди від тих, хто не налаштований на успіх?

<p>1. Успішна людина шукає можливості, не-успішна – відмовки і все нові перешкоди</p>	<p>Наприклад: у випадку браку коштів успішна людина буде шукати можливості заробити, знання, як керувати грошима; неуспішна – причини, чому вона не може бути успішною в «цій» країні</p>
<p>2. Успішна людина діє, неуспішна відкладає дію на потім</p>	<p>Успішна діє, незважаючи на лінь, страх, незнання. Неуспішна постійно накопичує знання, які не застосовує, весь час чекає сприятливого моменту, а він все ніяк не настає</p>
<p>3. Успішна ділова людина вірить в себе, не-успішна вірить словам інших про себе</p>	<p>Показовим у цьому сенсі психологічний експеримент: за змовою всі учасники називали квадрат колом, і тільки один учасник, який не знав про змову, стверджував зворотне. Більшість людей, що не знали про змову, через деякий час погоджувалися із загальною точкою зору</p>
<p>4. Успішна – йде за покликом великої мрії, до гідної мети в житті, неуспішна переслідує дрібні цілі</p>	<p>Справжній успіх приходить до тих, хто обрав неодосяжну на перший погляд мету, яка на момент вибору значно перевищувала їх можливості. Кожна людина може стати успішною, якщо захоче і розвине в собі необхідні якості</p>

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Друкер П. Як управляти собою. Київ, Вид-во: #книголав, 2017. 72 с.
2. Кийосаки, Р., Шерон Л. Лектер. Багатий Тато, Бідний Тато: чому вчать дітей багаті батьки і не вчать бідні. К., 2015. 256 с.
3. Кийосаки, Р., Флеминг, Дж., Кийосаки, К. Бізнес ХХІ века. /пер. с англ. С.Э.Борич. Минск, Попурри, 2014. 192 с.
4. Кови С., Колосимо Дж. Правила видаючоїся кар'єри / пер. с англ. М.Мацковской. Москва, Манн, Иванов и Фобер ; Эксмо, 2013. 224 с.
5. Хамайко В., Оністрат А. Сім'я. Бізнес-проект ХХІ століття. К.: Моноліт-Bizz, 2020. 336 с.
6. Фрайд Джейсон, Хейнмейер Ханссон Девід. Rework. Ця книга змінить ваш погляд на бізнес. К.: Книжковий клуб сімейного дозвілля «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. 176 с. [Online]. Доступно: <http://surl.li/adeoz>
7. Кові Стівен. 7 звичок надзвичайно ефективних людей: потужні інструменти розвитку особистості. К.: Книжковий клуб сімейного дозвілля «Клуб Сімейного Дозвілля», 2012. 384 с. [Online]. Доступно: <http://surl.li/adeoy>
8. Айн Ренд. Атлан розправив плечі. У 3-х тт. К.: Наш Формат, 2016. 1528 с. [Online]. Доступно: <http://surl.li/adepd>
9. Гілл Наполеон. Думай і багатій: практичний посібник. К.: Наш Формат, 2017. 264 с. [Online]. Доступно: <http://surl.li/adeov>
10. Голдсміт Маршалл, Рейтер Марк. Перемикайся. Стань тим, ким хочеш бути. К.: Наш Формат, 2017. 240 с.
11. Ларссен Ерік Бертран. Тепер! Лови мить – це твоє все. К.: Моноліт-Bezz, 2017. 240 с.
12. Пинк Деніел. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує. К.: Книжковий клуб сімейного дозвілля «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. 208 с. [Online]. Доступно: <http://surl.li/adepv>
13. Вуйчич Нік. Життя без обмежень. К.: Форс, 2016. 352 с.
14. Стефанська С. 50 кроків до роботи. Путівник для тих, хто хоче працевлаштуватися. К.: АДЕФ-Україна, 2020. 120 с.

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ОСОБИСТОСТІ

Інтенсивні темпи сучасного цифрового суспільства поставили сучасних випускників закладів професійної (професійно-технічної) освіти перед низкою дуже важливих викликів:

– інтенсивні зміни на внутрішньому та зовнішньому ринках праці (необхідність оптимізації штатів підприємств та організацій у зв'язку з пандемією та тривалими карантинними обмеженнями; зростання безробіття; посилення потреби суспільства й держави у самозайнятості працездатного населення);

– масштабні зміни в підприємництві і бізнесі (запровадження нових технологій ведення бізнесу; постійне оновлення електронних засобів планування та обліку діяльності підприємств; зміна управлінських механізмів; посилення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках праці);

*– зростання інтелектуального навантаження (велика за-
требуваність на креативність і критичність мислення; не-
обхідність постійної економічної і правової самоосвіти; важ-
ливість освоєння нових цифрових навичок, а також навичок
самоорганізації, саморозвитку, самовдосконалення);*

*– зростання емоційного навантаження (посилення суспіль-
них та офіційних вимог до економічної й соціальної відповідаль-
ності бізнесу; постійна стресовість підприємницької діяльності;
великий запит на виховання вольових якостей особистості).*

*З огляду на ці виклики, важливого значення набуває широ-
ке упровадження в освітню діяльність закладів освіти мето-
дів і технологій оптимального використання важливих для
життя й роботи ресурсів – інтелектуальних, фізичних та емо-
ційних. Саме тому у XXI столітті стали надзвичайно популяр-
ними технології, орієнтовані на розвиток у фахівців здатності
самостійно керувати розвитком свого життя й кар'єри, що
отримали назву «самоменеджмент».*

*Випускники закладів професійної (професійно-технічної)
освіти не лише мають бути підготовленими до відкрит-*

тя і ведення власної справи. Важливим компонентом підготовки молоді до підприємницької діяльності в умовах розвитку малого бізнесу має стати формування готовності майбутніх кваліфікованих робітників до самостійного управління власним життям та розвитком своєї кар'єри.

Самоменеджмент – це мистецтво управляти собою, власним часом і життям. Пропонуємо акцентувати увагу на найбільш популярних напрямках самоменеджменту, як управління власним часом (*time-managment*), управлінням розвитком власної особистості (*self-managment*), управлінням розвитком життя (*life-management*). Завдання сучасної професійної освіти полягає в тому, щоб забезпечити умови, необхідні для ознайомлення майбутніх фахівців з названими технологіями, що виступають ефективним інструментарієм формування їхнього особистісного, професійного та життєвого успіху та головними мотиваторами формування готовності молоді до підприємницької діяльності.

Тема 4.1. УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМ ЧАСОМ

Не марнуйте час. Це – матеріал, з якого виткане життя.

С. Річардсон, англійський письменник, авторитетний друкер, очільник Лондонської Гільдії Видавців

Вивчення теми «Управління часом» передбачає ознайомлення з ефективними методами і прийомами оптимального використання часу, особливостями часу як важливого людського ресурсу; основними завданнями «тайм-менеджменту»; методами визначення «пожирачів часу» та оптимізації емоційних і часових витрат на виконання робочих завдань; основними вимогами до організації робочого місця; технікою складання розпорядку дня, ведення ділового щоденника; особливостями проведення співбесід і переговорів; методикою електронного самозвіту засобами створення електронного портфоліо тощо.

Управління власним часом називають також «тайм-менеджмент» (*time-managment*). Це – сукупність методик і тех-

нік оптимальної організації часу для виконання поточних задач, проєктів, подій. Останнім часом тайм-менеджмент все частіше називають технологією, оскільки він пропонує *чіткі алгоритми* досягнення точно визначеного результату (впорядкування роботи → економія часу → підвищення продуктивності праці → якісний своєчасний результат).

Винахід терміну «тайм-менеджмент» приписують датській компанії Time Management International, засновник якої К. Меллер винайшов у 70-ті роки ХХ ст. складно влаштований блокнот-щоденник «Time Manager», що вважається прообразом сучасного органайзера. Зародився тайм-менеджмент як практична дисципліна, якою займалися переважно підприємці, бізнес-тренери й консультанти з управління. Проте нині володіння основами управління власним часом стало однією з найбільш затребуваних навичок інформаційного ХХІ століття.

Типовими підходами в управлінні часом є постановка пріоритетів, розбиття великих завдань та проєктів на окремі дії та делегування окремих задач іншим людям. До керування часом належать також методи впливу на мотивацію та контроль результатів. Головними допоміжними інструментами для управління часом є особистий календар, список поточних завдань та перелік проєктів. Механізми для керування часом (календар і список задач, їх категоризація й побудова пріоритетів) реалізовані також у різних комп'ютерних програмах (Microsoft Outlook, iCal тощо) та в сучасних мобільних телефонах, кишенькових комп'ютерах тощо³⁴. Все частіше з проблем тайм-менеджменту проводяться психологічні тренінги з використанням випробуваних технік, доступних для самостійної організації управління часом.

Особливості часу як ресурсу

У відомому фільмі «Віднесені вітром» за романом М. Мітчелл привертає до себе крилата фраза англійського письменника С. Річардсона «Не марнуйте час. Це – матеріал, з якого виткане життя». У цифрову епоху час став одним із найбільш дефіцитних ресурсів, що не відновлюється. Основні особливості, що визначають його унікальність, це:

³⁴ <http://thedevochki.com/2018/04/20/to-yak-riznitsya-taki-v-golovi/>

- *незворотність* (час не можна повернути чи відновити);
- *обмеженість* (його не можливо купити чи продати);
- *плинність* (його не можна стримати, прискорити, зупинити, зберегти, запастися на майбутнє);
- *незмінність* (обсяги часу незмінні, його не можна не можна збільшити чи зменшити, розширити чи стиснути);
- *досконалість* (цей ресурс нічим не можна замінити).

Тому важливою задачею кожного фахівця є – навчитися оптимально використовувати свій час і поважати час інших. Нераціональний розподіл робочого часу зумовлює невиконання визначеного обсягу завдань, призводить до затягування робочого дня і, відповідно, зменшення часу на відпочинок і розвиток. Відтак повага до часу – це повага до життя.

Тому серйозні підприємства почали використовувати різні комп'ютеризовані програми обліку робочого часу (*тайм-трекінг*), відмовляючись, наприклад, платити за численні перекури робітників та розмови по телефону.

Останнім часом все частіше у вжитку з'являється поняття «*мультизадакінг*», що означає багатозадачність або мультизадачність. З дитинства всі чули славетний міф про Цезаря, який міг робити водночас кілька справ. Багато людей намагаються робити так само. В Інтернеті про це багато саркастичних заміток на кшталт «плисти брасом, борщ варити, робити кар'єру, малювати нігті, скубти брови, доїти корову і виховувати п'ять дітей одночасно!»³⁵. Але, як показує практика, поєднання різних видів робіт здебільшого знижує ефективність і призводить до погіршення якості. Поєднувати можна автоматичні види діяльності, що не потребують розділення уваги (наприклад, фарбувати стіну і слухати музику). Водночас навряд чи можна водночас якісно фарбувати стіну і писати музику. Тому для забезпечення професійного успіху дуже важливо навчитися розподіляти справи за пріоритетами.

Техніки тайм-менеджменту

Найбільш популярні техніки тайм-менеджменту: «Матриця Ейзенхауера», «Метод Pomodoro», «Хронометраж», «Принцип Парето», «АВС-аналіз», «Метод жаби» та інші.

³⁵ <http://thedevochki.com/2018/04/20/to-yak-riznitsya-taki-v-golovi/>

«*Матриця Ейзенхауера*» – це техніка швидкого сортування списку справ за їх важливістю і терміновістю (рис.1). Її ще називають метод «Важливо/Терміново». По кожному завданню потрібно дати відповіді «так» або «ні» на два запитання: Це важливо? Це терміново? Аркуш паперуділимо на чотири частини, отримуємо чотири сектори, до яких записуємо відповіді.



Рис.4.1. «Матриця Ейзенхауера»

Сектор «А»: важливі і термінові справи. Їх невиконання є загрозливим для досягнення мети, може викликати значні ускладнення життя, є небезпечним для здоров'я. Це – так званий «пожежний» сектор, до якого не повинно входити багато справ.

Сектор «В»: важливі, але не термінові справи. Це справи, що визначають основну діяльність людини і тому їм варто приділяти максимум уваги. Нетерміновість дає змогу виконати їх спокійно та ефективно, отримуючи задоволення від процесу та результатів своєї роботи. Важливо не затягувати вирішення завдань даного квадрату, оскільки вони можуть перейти до сектора «А».

Сектор «С»: термінові, але неважливі справи. Це фактори, що відволікають від насправді важливих завдань, виснажу-

ють і знижують ефективність діяльності. Часто через терміновість їх помилково відносять до сектора «А», що порушує логічну пріоритетність виконання завдань.

Сектор «D»: нетермінові і неважливі справи. Даний сектор називають парадоксальним, тому що до нього відносяться справи, що не приносять жодної користі, але приносять задоволення (наприклад, слухання музики, читання легкого роману, перегляд розважальної передачі, телефонні розмови, спілкування по телефону й у соціальних мережах тощо). Люди зазвичай переконують себе у їх важливості, аргументуючи, наприклад, що це «також робота» або що «потрібно і відпочивати».

Застосування цієї техніки дає змогу навчитися розставляти пріоритети, що є важливою умовою тайм-менеджменту.

«*Метод Pomodoro*» – розроблений у 80-х рр. ХХ століття Ф. Чірілло, який використав кухонний таймер у вигляді помідора («*romodori*») для визначення відрізків часу, відведених на виконання певної роботи. Тому часто його називають «Метод помідора». Мета застосування даного методу – максимально зменшити вплив на увагу зовнішніх і внутрішніх відволікаючих факторів. В основі методу – використання таймеру для розподілу всієї роботи на 25-хвилинні неперервні інтервали («*romodori*») з короткими (3–5 хвилин) перервами (рис.2). Подібний принцип застосовується у процесі розроблення програмного забезпечення (timeboxing, ітеративна та інкрементна розробка). У контексті парного програмування було доведено, що часті короткі перерви покращують спритність думки.



Рис.4.2. «Метод помідора»

Етапи застосування методу: вибір завдання; встановлення таймеру на 25 хвилин; виконання роботи до дзвінка; фіксація виконання першого етапу; 3–5 хвилинна перерва; перехід до наступного етапу. Пропонується кожну наступну перерву збільшувати на 1–2 хвилини. Метод базується на психологічних стимулах, викликаних такими інструментами, як папір, олівець, таймер. Олівець і папір – символізують планування роботи, виокремлення її етапів, визначення кінцевого результату. Виконання кожного етапу фіксується на папері, підсилюючи відчуття руху вперед, наближення до отримання очікуваного результату, породжуючи задоволення від системної успішної роботи. Процес заведення таймеру фіксує у свідомості користувача рішучість розпочати виконання справи. Цокання механізму нагадує йому про плинність часу. Дзвінок знаменує завершення етапу (*pomodori*). Для реалізації даного методу створено комплекс програмного забезпечення для багатьох популярних платформ (веб, Windows, MacOS, Android, iOS, додаток до Chrome тощо).

«Хронометраж» – один із найбільш популярних засобів вивчення часових витрат на виконання окремих елементів циклічних операцій. Мета – досягнення раціонального виконання дій та отримання вихідних даних для корекції графіка роботи. Хронометраж дає змогу людині навчитися фіксувати кількість часу, що витрачається на виконання його робочих завдань. Фіксацію можна здійснювати на папері, у таблицях, на диктофоні або мобільному телефоні.

Алгоритм використання техніки хронометражу простий: складання денного переліку справ, вимірювання часових витрат, вибір показників для корекції, спостереження за показниками в динаміці.

Отже, на *першому етапі* потрібно виокремити всі функціональні справи й заміряти час, необхідний для їх виконання, з інтервалом у 10–15 хвилин. Наприклад, 9.00–9.20 – перевірка поштового ящика; 9.30–10.00 – ділове листування; 10.00–12.00 – підготовка матеріалів для презентації і т.п.). Пропонується записувати коментарі, в яких позначати, на які справи переривалося виконання того чи іншого завдання.

На *другому етапі* потрібно вибрати показники для проведення корекції часових витрат. Для цього здійснюється аналіз часових показників та коментарів, що дають змогу виявити відволікаючі фактори та пріоритетні справи. Так можна скласти перелік важливих справ, на які постійно не вистачає часу, виявити «пожирачів часу», визначити для виконання цих справ найбільш оптимальну частину робочого дня.

На *третьому етапі* здійснюється спостереження за динамікою відібраних показників. Для цього рекомендується користуватися графіками часових витрат, які будуються щодня для виявлення позитивних змін у часових витратах на виконання важливих справ. Практики доводять, що ведення графіків помітно оптимізує часові витрати.

«*Принцип Парето*» відомий ще як «*Принцип 80/20*», відкритий італійським економістом В. Парето (1897), який з'ясував, що розподіл ресурсів у різних соціальних групах підкоряється закону 80 на 20, що означає, що 20 % людей у кожній із груп володіють 80 % ресурсів даних груп, водночас решті людей (80 %) залишається рештка ресурсів (20 %). У практиці ці відсотки можуть дещо відрізнятись, але принцип значимої нерівномірності розподілу ресурсів залишається незмінним. Послідовники В. Парето з'ясували, що цей принцип діє і в інших сферах людського життя.

Прикладом може служити розподіл професійних (80 %) і соціогуманітарних дисциплін (20 %) у професійних і негуманітарних закладах освіти, на основі якого формуються професійні та ключові навички. Сформовані професійні навички виявляються корисними лише для 20 % випускників, оскільки приблизно такий відсоток працює після завершення навчання за фахом. У той самий час 80 % випускників, змушених шукати іншу роботу, більше потребують ключових навичок, на формування яких відводилося лише близько 20 % навчального часу. Тобто 20 % предметів, що вивчають учні і студенти, приносять їм 80 % практичної користі, лише 20 % зусиль можуть принести грошову вигоду тощо. Дослідники тайм-менеджменту пропонують скласти перелік завдань і, в першу чергу, концентрува-

ти зусилля на виконанні тих із них, що можуть принести виконавцю максимальний результат. Водночас рекомендується вчитися переглядати справи і аргументовано відмовлятися від тих, що не дають корисних для справи і для розвитку самої особистості результатів. Іноді важливі справи гальмуються самою особистістю, робочий час якої перенасичений дрібними нерезультативними діями, виконання яких стало звичною «колією», з якої людині важко вибратися. Принцип Парето дає змогу перенести ці справи до пріоритетних, переконати керівництво і колег відмовитися від «баласту» або перенести менш важливі нетермінові справи на інший час, подолати опір «внутрішнього саботажника» й отримати важливий результат.

«АВС-аналіз» – метод контролінгу, що традиційно використовується при селективному відборі найцінніших для підприємства ресурсів. АВС-аналіз – це виявлення й оцінювання незначного числа кількісних величин, що є найціннішими і мають найбільшу питому вагу в загальній сукупності вартісних показників. У тайм-менеджменті метод «АВС-аналізу» використовується для сортування найбільш важливих справ і відсіювання всього зайвого, що відволікає від досягнення головної мети. Вважається, що цей метод об'єднав уже відомі «матрицю Ейзенхауера» та «Принцип Парето». Перший допомагає визначити ступінь вагомості певної виробничої задачі, а за допомогою другого визначається кількість часу, необхідного для її розв'язання з огляду на її важливість/терміновість. На основі виконаного аналізу визначаються три основні групи справ за важливістю та часовими витратами: «А» (важливість – 65 % / витрати часу – 15 %), «В» (20 % / 20 %), «С» (15 % / 65 %).

Група «А» – це справи найвищого пріоритету, термінові і важливі. Такі справи матимуть значний вплив на майбутнє і є обов'язковими до виконання. У групі «А» їх може бути багато, але виконувати їх також потрібно послідовно. Якщо фахівець братиметься за виконання більше 1-2 таких справ, то ризикуватиме через перенапруження виконати їх не зовсім якісно. Відмова від значної кількості незначних рутинних справ на користь виконання однієї важливої принесе людині

значний прогрес і підвищить її авторитет і самооцінку. Вважається, що на виконання такого роду справ у середньому витрачається близько 15 % загального робочого часу, хоча їх значимість у кінцевій меті становить 65 %. Такі справи важливо виконувати особисто, оскільки вони потребують високої кваліфікації та вмотивованості.

До групи «В» належать важливі, але не дуже термінові справи. Їх виконання не є критичним на даний момент, але результати є суттєвими для досягнення головної мети. Вважається, що їх доля у структурі справ, необхідних для досягнення мети, як і кількість часу, передбаченого на їх виконання становлять по 20 %. Виконання таких справ можна делегувати відповідальним кваліфікованим працівникам, звільнивши свій час на виконання справ з групи «А».

До групи «С» відносять справи, що отримали у менеджменті назву «текучка». Відповідно до матриці Ейзенхауера, це справи, класифіковані як «неважливі і термінові» або «неважливі і нетермінові». Рекомендується позбавлятися їх усіма можливими способами. Наприклад, перекладати на тих, хто їх генерує. Якщо це виявляється неможливим, пропонується делегувати їх найменш кваліфікованим працівникам.

Вважається, що концентрація зусиль на виконанні найбільш важливих справ, що становлять 35 % від загального переліку робочих завдань, та усунення «пожирачів часу» дає змогу зекономити до 65 % часових ресурсів, що можуть бути спрямовані на виконання справ кваліфікованих і стратегічно важливих як для особистості, так і для організації.

«Золота пропорція» Лотара Зайверта – одна зі значної кількості неформальних теорій тайм-менеджменту, що розділяє планування часу за пропорцією 60/20/20. Тобто 60 % робочого часу рекомендується відводити на виконання основних завдань і функцій, 20 % – на творчість і саморозвиток, ще 20% мають бути резервним часом на непланові завдання та подолання непередбачуваних перешкод для виконання запланованих робіт.

«Метод жаби» – один із найбільш простих і популярних як у малому бізнесі, так і в роботі великих компаній, оскільки

ки у всіх є перелік нудних, нецікавих, неприємних справ (задачі-жаби), відмовитися від яких не можна, але можна певний час відкласти «на потім».

Головна підступність «жаб» у тому, що вони постійно тяжіють над людиною, пожираючи час та психічну енергію. Тайм-менеджмент пропонує кілька простих прийомів боротьби з «жабами».

Пропонується, наприклад, скласти перелік неприємних справ, що постійно відкладаються, і кожного ранку обов'язково виконувати одну таку справу («ковтнути жабу»). Це дає відчуття того, що денний ліміт неприємних справ вичерпаний і тому вони перестають тяжіти над психікою. У спілкуванні менеджерів з'явився жарт «ковтнув жабу – і день вільний». Цей жарт співзвучний із висловом Марка Твена, який стверджував, що якщо щоранку з'їдати жабу, то весь наступний день минатиме зі щасливою думкою про те, що найгірші речі вже позаду.

Є також рекомендація відводити на виконання таких справ по кілька годин щотижня. Їх варто занести до робочого щоденника і неодмінно виконати у визначений день і час, відклавши всі інші справи. Це дає право не згадувати про них цілий тиждень до наступного «часу жаб».

Приєм «З'їсти слона по шматочках» у літературі з тайм-менеджменту зустрічається дуже часто. Він дуже схожий із «методом жаби». Якщо з'являється велика тяжка справа, що лякає своїми обсягами і до якої не знаєш, як підступитися, пропонується поділити її на маленькі частини й послідовно та спокійно виконувати кожну частину окремо. Можна також виконувати завдання-частини не послідовно, а в довільній формі, якщо це не впливатиме на результат, або виконання окремих частин делегувати іншим членам команди.

Компанії, організації, підприємства, керівництво яких не зважає на рекомендації тайм-менеджменту, використовуює кваліфікованих працівників для виконання рутинних неперспективних справ, заповнюючи робочий день підлеглих великою кількістю непотрібної непродуктивної діяльності, не досягають очікуваних практичних результатів або отримують їх надто високою ціною – руйна-

цією стосунків у колективі, погіршенням психічного та фізичного здоров'я працівників, їх демотивацією, плинністю кадрів тощо. Зазвичай відсутність тайм-менеджменту характерна пострадянським бюджетним організаціям, результати діяльності яких не мають безпосереднього прямого зв'язку з фінансовою винагородою. Їх працівники отримують стабільну зарплату, яка у ближній перспективі практично не залежить ні від їх ініціативності, ані від продуктивності. Натомість для малого бізнесу відсутність тайм-менеджменту може стати ключовим фактором швидкого занепаду приватного підприємства. Відтак ознайомлення майбутніх кваліфікованих робітників з основами тайм-менеджменту є важливим компонентом їх готовності до підприємницької діяльності.

Проведення співбесід і переговорів

Співбесіда – це життєвий іспит, де перевіряються фахові, ділові, психічні якості людини, її здібності та потенціал. Це – перший важливий етап встановлення ділових стосунків між роботодавцем і працівником.

Існує кілька видів таких бесід:

- *індивідуальна* співбесіда («віч-на-віч» або «тет-а-тет»);
- *групова* (спілкування здійснюється водночас із кількома претендентами на певну посаду);
- *попередня* (використовується для отримання попередньої інформації про претендента; може бути телефонною, очною, письмовою, наприклад, електронне листування)
- *вибіркова* (це – продовження попередньої співбесіди, під час якої вирішуються три основні завдання: з'ясовуються мотиви кандидата, перевірка та уточнення повідомленої претендентом інформації про кваліфікацію і досвід, повідомлення найважливішої інформації про специфіку роботи підприємства та обв'язки працівника).

Мета співбесіди для роботодавця – переконатися у відповідності претендента певній посаді.

Мета співбесіди для претендента – переконатися в тому, що це підприємство забезпечить реалізацію професійних, фінансових та емоційних запитів; справити гарне враження, переконати роботодавця у своїх перевагах.

Основні питання, відповіді на які потрібно продумати заздалегідь:

– якщо Ви шукаєте роботу, Вам потрібно точно знати, яка робота Вам подобається, чим вона Вас приваблює, яку заробітну плату ви хочете отримувати, який обсяг роботи Ви готові виконувати і який час їйприсвятити, які умови праці є для Вас важливими, як ставитеся до відносин у колективі, як Ви бачите свій кар'єрний та професійний ріст на даному підприємстві;

– якщо Ви шукаєте працівників для Вашого бізнесу, Вам потрібно під час співбесіди з'ясувати, які мотиви керують претендентом, які цінності в його житті є домінуючими, наскільки пропонувана робота є для нього важливою, який професійний досвід він має, як оцінює свою ефективність, яку заробітну плату хоче отримувати, яке коло обов'язків готовий виконувати, як збирається організувати свій робочий час, як ставиться до кар'єрного та професійного росту.

Основні аспекти, важливі для успішної співбесіди: цінувати власний час і час співрозмовника; повідомляти лише важливу для роботи інформацію; поводити себе впевнено, але не зухвало; бути чемним, але не запобігливим; бути спокійним і врівноваженим, але не байдужим; точно формулювати свої думки; вміти гідно триматися під психологічним тиском з боку співрозмовника, виявляти самовладання і стресостійкість; вміти вигідно подати свої сильні сторони; говорити про свої слабкі сторони у контексті роботи над їх виправленням; демонструвати оптимізм, але не безвідповідальність; заявляти про готовність разом із колективом долати ймовірні тимчасові труднощі підприємства.

Організація робочого місця

Основні вимоги до робочого місця обґрунтовуються новим науковим напрямом, що отримав назву «ергономіка». Це – наука, що вивчає особливості виробничої діяльності людини для уможливлення її безпеки, комфорту та ефективності. Головна мета науки – забезпечення високої продуктивності праці, стійкої працездатності робітника та збереження його здоров'я.

Робоче місце – основна ланка виробництва. Раціональна організація робочого простору має найважливіше значення у всьому

му переліку питань наукової організації праці. На робочому місці досягається головна мета праці – якісне, економне і своєчасне виготовлення певного продукту або надання певної послуги. Якість продукту чи послуги, витрати часу та організація робочого місця – взаємопов'язані елементи трудової діяльності.

Організація робочого місця – це система заходів із оснащення працівника необхідними засобами і предметами праці та розміщення їх у визначеному порядку. Порядок розташування засобів і предметів праці визначає кількісні та якісні характеристики трудових рухів та часові витрати на їх виконання. Наукова організація робочого місця має усувати зайві і нераціональні трудові рухи, максимально скорочувати час на переміщення засобів і предметів трудового процесу, тобто забезпечувати зниження стомлюваності робітника та підвищувати якість та ефективність його праці.

Організація робочого місця має також естетичне та етичне значення, безпосередньо пов'язане з отриманням економічної вигоди як для робітника, так і для підприємства.

Естетика організації робочого місця полягає в максимальному дотриманні роботодавцем і робітником комфорту, чистоти і порядку. Важливе значення має зовнішній вигляд робітника, його спецодягу, взуття, обладнання. Це створює перше враження про працівника й формує базову довіру до його фірми.

Етика організації робочого місця визначається наявністю у робітника енергоефективної та екологічної компетентностей, економністю, повагою до часу замовників та клієнтів, яким часто доводиться ліквідувати наслідки професійної діяльності неохайних працівників, прибираючи за ними їх робочі місця. Атрибутами етичної поведінки працівника мають бути: наявність маски і захисних рукавичок при спілкуванні з замовниками в умовах підвищеної епідемічної небезпеки, використання бахіл – під час виконання робіт у житлових приміщеннях, наявність елементарного клінінгового інвентаря (мийні засоби, одноразові рушники, губки, портативні пілососи тощо). Нормою етичної поведінки робітника має стати обов'язкове прибирання робочого місця після виконання робіт. Особливим аспектом підвищення довіри у спілкуванні замовників і пральників є наявність у останніх візитівки.

Дотримання таких простих естетичних та етичних вимог професійної діяльності часто стає ключовим фактором ухвалення замовником рішення щодо повторного звернення до даної фірми або замовлення послуг конкретного працівника. Це дає змогу скоротити часові витрати, пов'язані з пошуком майбутніх клієнтів, та попередити можливі іміджеві втрати, що неодмінно виникають при нехтуванні естетичними та етичними принципами роботи.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке тайм-менеджмент?
2. Назвіть алгоритм досягнення результату при дотримання вимогтехнології тайм-менеджменту.
3. Назвіть основні особливості часу, що визначають його унікальність.
4. Назвіть основні техніки тайм-менеджменту.
5. У чому головна особливість застосування техніки тайм-менеджменту «Матриця Ейзенхауера»?
6. У чому суть і головна мета «Метода Pomodoro»? Чому він такназивається?
7. Обґрунтуйте особливості методу «Хронометраж».
8. У чому полягає суть «Принципу «80/20»?
9. Як називається метод, за допомогою якого відбираються найціннішідля підприємства ресурси?
10. Наведіть приклад використання «Методу жаби».
11. Що в тайм-менеджменті значить «з'їсти слона по шматочках»?
12. Що таке співбесіда та в чому полягає її мета?13. Назвіть основні види бесід.
13. Які питання варто продумувати перед плануванням співбесіди?
14. Що вивчає ергономіка?
15. Що таке естетика робочого місця?
16. Назвіть етичні вимоги до організації робочого місця.

ПОВІДОМЛЕННЯ І РЕФЕРАТИ

1. Значення ергономіки для підвищення продуктивності праці.
2. Вимоги до складання візитівки.
3. Психологічні особливості проведення ділової бесіди.
4. Техніка складання розпорядку дня.
5. Мультиаскінг: за і проти.
6. Тайм-трекінг: економічна вигода чи психологічний тиск?
7. Значення ділового щоденника в економії робочого часу.

ПРАКТИЧНА РОБОТА

1. Складіть звичний перелік Ваших щоденних справ, відсортуйте його відповідно до вимог «Матриці Ейзенхауера».
2. Використовуючи техніку «Хронометраж», вивчіть часові витрати навиконання Вами однієї з виконуваних Вами робіт?
3. Проаналізуйте Ваші щоденні справи за принципом «80/20», обґрунтуйте, які з них є для Вас найбільш перспективними.
4. Виберіть зі свого переліку найбільшу справу і складіть план її виконання за принципом «З'їсти слона по шматочках».
5. Складіть перелік не дуже приємних справ, які варто виконувати відповідно до «Методу жаби».
6. Складіть перелік імовірних запитань та відповіді на них для проведення першої робочої зустрічі з замовником.
7. Складіть перелік естетичних та етичних вимог до організації свогоробочого місця.
8. Розробіть власну візитівку.
9. Проаналізуйте свої можливості щодо використання комп'ютерних програм чи мобільних додатків для забезпечення економії робочого часу.
10. Для чого потрібно майбутньому підприємцю вести діловий щоденник?
11. Знайдіть і проаналізуйте 10 афоризмів про важливість часу в житті й діяльності людини. Дізнайтеся більше про авторів підібраних Вами відомих висловів. Подумайте, чому вони так висловилися про час.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Лукашевич Н. П. Самоменеджмент. Теорія і практика: посібник. К.: Ніка-Центр, 2007. 344 с.
2. Лукашевич Н. П. Теорія і практика самоменеджменту: навч. посібник. [2-е вид.]. К.: МАУП, 2002. 360 с.
3. Скібіцька Л. І. Тайм-менеджмент: навч. посібник. К.: Кондор, 2009. 528 с.
4. Чкан А. С., Маркова С. В., Коваленко Н. М. Самоменеджмент: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2014. 84 с.
5. Чкан А. С., Олійник О. М., Маркова С. В. Самоменеджмент: практикум. Запоріжжя: ЗНУ, 2015. 82 с.
6. Джефф Сазерленд. Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час. Харків: «КСД», 2016. 280 с.
7. Брайан Трейсі. Зробити це зараз. Харків: «КСД», 2016. 112 с.
8. Джон Вон Ейкен. Можливо все. Харків: «КСД», 2016. 352 с.
9. Попова А. Як приборкати час? 32 ідеї тайм-менеджменту для дітей. Харків: «КСД», 2018. 104 с.
10. Лідс Реджина. Повний порядок. Потижневий план боротьби з хаосом на роботі, вдома, в голові. Київ: Альпіна Паблішер, 2018. 336 с.
11. Генрі Форд. Мое життя та робота; [пер. з англ. Уляна Джаман]. Київ: Наш формат, 2015. 384 с.
12. Джефрі К. Лейкер. Філософія Тойота; [пер. з англ. Наталія Валевська]. Львів: Наш формат, 2017. 424 с.

Тема 4.2. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СВОЄЇ ОСОБИСТОСТІ

Якщо немає вітру, беріться за весла.

Латинська приказка

Управління розвитком особистості часто формулюється як «Селф-менеджмент». Ця тема покликана дати майбутнім фахівцям знання щодо формування й розвиток особистості, зокрема, показати роль спадковості й середовища для формування у людини готовності до успіху; розкрити приховані резерви психічних пізнавальних процесів особистості (відчуттів, сприймання, пам'яті, мислення, уваги, уваги); пояснити виняткове значення емоцій та волі для формування успішної особистості, впливу темпераменту й характеру на становлення професіоналізму; показати важливість спілкування для відкриття власної справи та успішного ведення бізнесу; роз'яснити комунікативну природу бізнесу, показати значення конфліктів у діяльності підприємця, способи їх вирішення й запобігання; навчити визначати й корегувати рівень домагань і самооцінку особистості, ознайомити з обмеженнями і стимулами особистісного розвитку. Особливу увагу варто звернути на вивчення «Я-концепції» особистості та формування в учнів уміння здійснювати самоспостереження, самоаналіз, самоконтроль, саморегуляцію й самовдосконалення.

Селф-менеджмент (self-management) – метод управління розвитком своєї особистості, функція людської діяльності з управління собою для досягнення певних цілей, індивідуальна технологія ефективного використання особистого часопростору. С. Резник пропонує термін «персональний менеджмент» – як цілеспрямоване й послідовне використання випробуваних наукою і практикою методів і прийомів менеджменту в повсякденній життєдіяльності з метою оптимального використання власного часу і здібностей для свідомого керування розвитком своєї особистості і кар'єри.

До якостей, що мають бути притаманні керівному персоналу, можна також віднести: високий інтелект, здатність досягати поставлених цілей, готовність брати на себе відповідальність, уміння радити, консультиувати, розбиратися в організаційних взаєминах, бути витриманим і цілеспрямованим, діловим і вночас дружнім до людей.

Просту модель селф-менеджменту пропонують С. Резнік і І. Чемезов, виокремлюючи низку найбільш важливих взаємопов'язаних функцій: постановка мети, аналіз і формування особистих цілей; планування, розроблення альтернативних варіантів власної діяльності; ухвалення рішень; реалізація й організація саморозвитку, складання розпорядку дня, організація особистого трудового процесу; самомотивація; самоконтроль і корекція цілей; реалізація інформування і комунікації. Модель передбачає також формування важливих особистісних якостей: здатність до самопізнання (вміти визначати свої здібності, нахили, слабкі й сильні сторони, творчий потенціал, особливості сприйняття, темпераменту, характеру, емоційно-вольової сфери, спілкування,); здатність формулювати власні життєві цілі й цінності (знати морально-етичні принципи, вміти вибудовувати ієрархію особистісних, кар'єрних, громадянських та інших цінностей, визначати особистісні і кар'єрні цілі); уміння приймати рішення (визначати пріоритети, здійснювати оптимальний вибір, діяти раціонально, уникати перевантажень); самоорганізованість (уміти раціонально організувати власний часопростір, знати й ефективно використовувати власні внутрішні ресурси, берегти психічне і фізичне здоров'я); самодисциплінованість (здійснювати самоконтроль і саморегуляцію, мати розвинену волю, схильність змушувати себе і стримувати, пунктуальність); здатність планувати власну кар'єру (складати плани кар'єрного росту, визначати професійні завдання, строки їх виконання); здатність до самовдосконалення (вміти складати стратегію розвитку особистості, володіти техніками і технологіями роботи над собою, системно розвивати навички, необхідні для досягнення особистісного та професійного успіху).

Сучасне підприємство все більше потребує працівників, здатних постійно самовдосконалюватися, рухатися в ногу з розвитком технологій, вибудовувати взаємини з колегами, партнерами, клієнтами. Тому селф-менеджмент упевнено завойовує увагу молодих фахівців, зорієнтованих на відкриття власної справи. Відтак у закладах освіти мають бути створені умови для ознайомлення майбутніх фахівців з основами саморозвитку особистості та кар'єри, формування найважливіших навичок селф-менеджменту.

Варто уточнити, що для реалізації ефективного селф-менеджменту важливими є також навички стрес-менеджменту та імпресіон-менеджменту.

Стрес-менеджмент (управління стресом) – це сукупність методів і прийомів послаблення стресової реакції та швидкого відновлення психоемоційної рівноваги.

Однією з характеристик сучасного бізнесу є його стресовість, пов'язана з постійним ризиком та відповідальністю за справу та пов'язаних із нею людей. Стрес – це стан особливої психічної напруги, що характеризується підвищеним серцебиттям, зростанням артеріального тиску, високим м'язовим тонусом, що не дає людині змоги приймати адекватні рішення й ефективно працювати.

Важливо розуміти *фізіологічні механізми стресу*. Першопричиною стресу можуть бути сильна травмуюча подія чи інформація або звичайний подразник, що тривалий час діє на одну й ту саму ділянку мозку (наприклад, гілка, що стукає у вікно, крапля з незакритого крану, шум перфоратора в сусідній кімнаті тощо). Якщо на такому подразнику людина фокусує свою увагу, він може перетворитися на стресор – фактор, сила якого здатна запустити в організмі людини «ланцюгову реакцію» (рис.4.3): спровокувати утворення *домінанти* (стійкого осередку збудження в корі головного мозку), що послідовно приводить у дію *гіпоталамус* і *гіпофіз* (глибинні мозкові структури), що діють на *наднирки*, зумовлюючи виділення адреналіну та інших гормонів стресу. Відтак те, що ми традиційно називаємо стресом, насправді – лише верхівка айсбергу, дно якого – у глибинах людського організму.



Рис.4.3. Фізіологічні механізми стресу

Для подолання негативних наслідків стресу використовують низку методів саморегуляції (інструментів відновлення рівноваги й спокою), що підвищують психофізичний стан і працездатність. Водночас майбутнім підприємцям варто пам'ятати, що доцільніше навчитися попереджувати виникнення стресу, ніж боротися з його наслідками (рис.4.4).



Рис. 4.4. Наслідки стресу

Дієвим інструментом саморегуляції є система способів «переключення», що охоплює: активне переключення (спортивні заняття, фізична праця, самомасаж, танці); логічне переключення (мрії, спогади, фантазії, візуалізація); фізіологічне переключення (задоволення фізіологічних потреб: смачна їжа, статева близькість, сон); емоційна розрядка (релаксація, слухання музики, перегляд улюбленого фільму, розрядка через сльози, сміх); конфліктування (конструктивний конфлікт, що допомагає з'ясувати й ліквідувати причини виникнення напруження); катарсис (сповідь, спілкування з психологом, близькою чи незнайомою людиною). Потрібно також знати, що існують і асоціальні способи, що користуються значною популярністю у багатьох людей. Серед них: аморальні (куріння, алкоголь, наркотики), злочинні (агресія, спрямована на завдання моральної чи фізичної шкоди іншим).

Дуже ефективним, але, на жаль, найменш використовуваним методом є аутотренінг і різного роду дихальні вправи. Головний аспект аутогенного тренування – з допомогою вербальних формулювань (формул самонавіювання) формувати в людини здатність викликати бажані органічні і психічні ефекти і користуватися ними для відновлення психоемоційної рівноваги. Умовою цього є концентрація уваги на власних відчуттях і переживаннях та формування здатності уявляти бажані зміни. В результаті мають бути сформовані стійкі зв'язки між формулами самонавіювання та відповідними змінами у психофізіологічних станах людини. Дієвість цих зв'язків залежить від рівня розвитку в людини навичок самоспостереження та самоаналізу.

Тому важливою умовою психологічної підготовки молоді до підприємницької діяльності є формування навичок розвитку *емоційного інтелекту* – емоційної грамотності особистості (що я знаю?) та її емоційної компетентності (що я вмю?). Психологічні знання особистості стають важливою умовою її стресостійкості та емоційного здоров'я (рис. 4.5).



Рис. 4.5. Умови емоційного здоров'я людини

Імпресіон-менеджмент (менеджмент справляння враження) – запропонований Е. Джоунсом. Його мета – навчитися справляти на навколишніх приємне, сприятливе для кар'єри та особистісного успіху враження. Для кваліфікованого робітника імпресіон-менеджмент є не менш важливим, ніж для менеджера, оскільки від того, яке враження він формуватиме у замовників його послуг, залежатимуть його професійне ім'я та авторитет. Дане поняття пов'язане також із феноменом «самопрезентація особистості». Відтак важливо ще в закладі освіти навчитися правильно презентувати себе як особистість та вигідно представляти свої професійні досягнення. Дуже допомагає формуванню позитивного професійного іміджу вміння правильно складати резюме, проходити співбесіди, створювати й вести електронне портфоліо.

Я-концепція особистості. Для забезпечення ефективного розвитку особистості фахівці важливе значення має формування його «Я-концепції» – тобто здатності особистості до п'яти «само»: самопостереження, самоаналізу, самоконтролю, саморегуляції та самовдосконалення. У період навчання в закладі

освіти у майбутніх фахівців відбувається активне формування ще цілої низки важливих особистісних утворень, від яких залежатиме їх професійний та життєвий успіх. Це – **рівень домагань** (визначення цілей і постановка завдань певної складності) та **самооцінка** – суб'єктивне ставлення людини до своїх успіхів і невдач. Професійний успіх потребує формування у кожної особистості реалістичного рівня домагань та адекватної самооцінки.

Реалістичним вважається такий рівень домагань, що відповідає фізичним, інтелектуальним та емоційним можливостям людини. Нереалістичний буває завищеним (надто складні завдання) або заниженим (надто легкі). Обидва нереалістичні рівні однаково небезпечні для становлення особистості, її життя та кар'єри, оскільки впливають на самооцінку людини.

Надто складні завдання об'єктивно не дають змогу якісно їх виконати й отримати задоволення від досягнення успіху. Тому особистість, перед якою постійно стоять недосяжні цілі, стає невпевненою, безініціативною, невдоволеною. У неї формується занижена самооцінка, що є великою перешкодою для досягнення професійних успіхів.

Надто легкі завдання не сприяють формуванню в особистості вольових рис характеру, позбавляють відчуття перемоги над собою й обставинами, не дають відчуття радості від подолання перешкод. Якщо «легке життя» створювалося особистості з дитинства, це часто призводить до завищеної самооцінки, що виражається через зверхнє ставлення до інших людей, втрату відчуття реальних цілей і затрат на їх досягнення. Рано чи пізно життя ставить таку людину перед реальними випробуваннями, які вона цілком об'єктивно «завалює», оскільки не привчена до навантаження в «реальному режимі». Відтак завищена самооцінка при зміні життєвих обставин чи професійного навантаження трансформується в занижену. Причому винними у своїх невдачах найчастіше всього людина вважатиме саме тих, хто довгий час створював їй «легке життя».

Отже, «формулу» особистісного та професійного успіху можна представити як поєднання реалістичного рівня домагань та адекватної самооцінки.

Нарешті ще одне новоутворення, що активується в період навчання – це здатність особистості до **самовиховання** – свідоме перетворення своєї особистості (подолання в собі негативних рис і вироблення позитивних). В основі самовиховання – використання розвиненої волі як уміння особистості стримувати себе і змушувати (стримувати від того, що дуже хочеться, але що заважає саморозвитку і самовдосконаленню; змушувати робити те, чого не хочеться, але є дуже важливим для досягнення поставлених цілей). У цей період майбутній фахівець має також навчитися здійснювати *самоактуалізацію* – визначати й доводити рівень своєї впливовості, значимості, актуальності, та *самопрезентацію* – вміння найбільш вигідно й ефектно представляти себе, свої можливості й навички оточуючим, суспільству, ринку праці, споживачам.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому полягає сутність селф-менеджменту?
2. Які якості мають бути сформовані у фахівця, який мріє про відкриття власної справи?
3. Назвіть основні функції селф-менеджменту.
4. Опишіть фізіологічні механізми стресу.
5. Назвіть наслідки стресу.
6. Охарактеризуйте способи відновлення психо-емоційної рівноваги.
7. Що таке емоційний інтелект і в чому полягає його значення для підприємницької діяльності?
8. Що таке «Я-концепція особистості»?
9. Яке значення мають для майбутньої підприємницької діяльності рівень домагань особистості та її самооцінка?
10. Що є умовою психологічного здоров'я особистості?
11. Що таке «імпресіон-менеджмент»?
12. Що допомагає підприємцю формувати про себе гарну думку?

ПОВІДОМЛЕННЯ І РЕФЕРАТИ

1. Виховання волі.
2. Розлади волі.
3. Способи протидії стресу.
4. Професійне вигорання: причини та наслідки.
5. Акцентуація характеру та професійний успіх.
6. Конфлікти та способи їх розв'язання.
7. Невербальне спілкування у підприємницькій діяльності.
8. Структура електронного портфоліо.
9. Психологічний автопортрет особистості.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Анцупов А. Я., Малышев А. А. Введение в конфликтологию: как предупреждать и разрешать конфликты. К.: МАУП, 1996. 104 с.
2. Бабич Н. Д. Основи культури мовлення: навч. посібн. для студентів університетів. Л.: Світ, 1996. 223 с.
3. Бех І. Д. Від волі до особистості. К.: Україна-Віта, 1995. 480 с.
4. В лабиринтах психологии личности. Харьков: „Прапор”, 1997. С. 42–46.
5. Вуйчич Нік. Життя без обмежень. К.: Форс, 2016. 352 с.
6. Гілл Наполеон. Думай і багатій: практичний посібник. К.: Наш Формат, 2017. 264 с. [Online]. Доступно: <http://surl.li/adeov>
7. Голдсміт Маршалл, Рейтер Марк. Перемикайся. Стань тим, ким хочеш бути. К.: Наш Формат, 2017. 240 с.
8. Етика ділового спілкування: Курс лекцій / Упор. Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка, М. П. Лукашевич, І. Б. Осечинська. К.: МАУП, 1999. 208 с.
9. Кийосаки, Р., Флеминг, Дж., Кийосаки, К. Бизнес XXI века. /пер. с англ. С. Э. Борич. Минск, Попурри, 2014. 192 с.
10. Кийосаки, Р., Шерон Л. Лектер. Багатий Тато, Бідний Тато: чому вчать дітей багаті батьки і не вчать бідні. К., 2015. 256 с.
11. Кови С., Колосимо Дж. Правила выдающейся карьеры / пер. с англ. М.Мацковской. Москва, Манн, Иванов и Фобер ; Эксмо, 2013. 224 с.
12. Кові Стівен. 7 звичок надзвичайно ефективних людей: потужні ін-

- струменти розвитку особистості. К.: Книжковий клуб сімейного дозвілля «Клуб Сімейного Дозвілля», 2012. 384 с. [Online]. Доступно: <http://surl.li/adeoy>
13. Куприянчик Л. Психология любви. Д.: Стакер, 1998. 416 с.
 14. Ларссен Ерік Бертран. Тепер! Лови мить – це твоє все. К.: Моноліт-Bezz, 2017. 240 с.
 15. Лозниця В. С. Психологія і педагогіка. Навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни. К., 2001. С. 102–114; 149–152.
 16. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Теорія і практика. Київ: «Ек-сОб», 2001. 512 с. С. 255–511 (*практикум з психології менеджменту*).
 17. М'ясоїд П. А. Загальна психологія: навч. посібн. К.: Вища школа, 2001. С. 136–182; 357–394.
 18. Максименко С. Д., Соловієнко В. О. Загальна психологія: Навч. посібник. К.: МАУП, 2000. С. 197–207 (*емоції та почуття*); 208–216 (*воля*).
 19. Масляев О. Психология личности. – Донецк: Сталкер, 1997. 416 с.
 20. Основи психології: Підручник / За заг. ред. О. В. Киричука, В. А. Роменця. К.: Либідь, 1997. С. 231–234 (*воля*).
 21. Пинк Деніел. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує. К.: Книжковий клуб сімейного дозвілля «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. 208 с. [Online]. Доступно: <http://surl.li/adepvt>
 22. Психологія / За ред. Трофімова Ю. Л. К.: Либідь, 2000. С. 75–180; 339–373.
 23. Психологія / За ред. Ю. Л. Трофімова. К.: Либідь, 2000.
 24. Скрипченко О., Долинська Л. Огороднійчук З. та ін. Загальна психологія. К.: „А.П.Н.“, 2001. С. 256–284 (*емоції, почуття*); 285–312 (*воля*).
 25. Стефанська С. 50 кроків до роботи. Путівник для тих, хто хоче працювати. К.: АДЕФ-Україна, 2020. 120 с.
 26. Сухарев В., Сухарев М. Психология народов и наций. Донецк: Сталкер, 1997. 400 с
 27. Телешевская М. Э. Учитесь властвовать собой. К.: „Здоровье“, 1990. 96 с.
 28. Урбанович А. А. Психология управления: учебн. пособ. Мн.: Харвест, 2004. С. 450–461.
 29. Фіцула М. М. Педагогіка. К.: Видавничий центр „Академія“, 2000. С. 45–62; 373–397.

30. Фрайд Джейсон, Хейнмейер Ханссон Девід. Rework. Ця книга змінить ваш погляд на бізнес. К.: Книжковий клуб сімейного дозвілля «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. 176 с. [Online]. Доступно: <http://surl.li/adeoz>
31. Хамайко В., Оністрат А. Сім'я. Бізнес-проект XXI століття. К.: Моноліт-Bizz, 2020. 336 с.
32. Цигульська Т. Ф. Загальна та прикладна психологія. Курс лекцій. К.: Наукова думка, 2000. С. 142–158 (*воля*); 158–182 (*стрес*).

ПРАКТИЧНА РОБОТА

Важливою умовою досягнення успіху у підприємницькій діяльності є психологічна підготовка особистості. З цією метою доцільно виконати низку діагностичних тестів, що дають змогу виявити рівень розвитку найважливіших психологічних особливостей особистості, необхідних для відкриття та ведення власної справи. Для цього можна скористатися навчальним посібником В.С. Лозниці «Психологія менеджменту. Теорія і практика» (Київ, 2001), який містить такі тести як: «Рішучість» (с. 459), «Упевненість в собі» (с. 461), «Самооцінка стійкості до стресу» (с. 462), «Тест RSK для виявлення схильності до ризику» (с. 479), «Самооцінка вольових якостей особистості» (с. 483), «Командувати чи підпорядковуватися» (с. 487), «Методика оцінки стилю управління» (с. 490), «Чи легко ви налагоджуєте контакти?» (с. 495), «Опитувальник для оцінки мотивації до досягнення мети – до успіху» (с. 498), «Тест на ефективність подання клієнтурі товару або надання послуг вашої фірми» (с. 509) тощо³⁶.

Підсумком проведення даних тестів є складання психологічного автопортрету майбутнього бізнесмена та розроблення стратегії його саморозвитку.

³⁶ У яких людей багато амбіцій і що це означає: <https://uk.ebolet.com/9468073-which-people-have-many-ambitions-and-what-does-it-mean>

ТЕМА 4.3. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВЛАСНОГО ЖИТТЯ Й КАР'ЄРИ

*Будуйте свої власні мрії,
інакше хтось візьме вас на роботу для здійснення своїх.*

Фарра Греї

Ця тема має особливе значення для побудови стратегії розвитку особистості та її професійної кар'єри. Для цього пропонується: навчитися аналізувати власний творчий потенціал, життєві цілі й цінності, формувати індивідуальний стиль управління; усвідомити сутність і роль особистісної та професійної кар'єри; навчитися визначати стратегічні, тактичні й оперативні цілі планування розвитку життя й кар'єри.

Лайф-менеджмент (life-managment) – управління власним життям. У давні часи особистість розглядалася як додаток до великих соціальних груп: держави, нації, класу, соціальної верстви, що детермінували і здійснювали зовнішнє управління життям кожного свого члена. Влада групи здійснювалася незалежно від бажань і прагнень особистості, закріплювалася силою традиції, звичаю, тогочасного закону й моралі. У сучасному демократичному суспільстві людина сама є керівником та організатором свого життя. Сучасне суспільство засуджує зовнішнє управління людською долею, створюючи умови для максимального розвитку людських талантів і здібностей, ефективної самореалізації особистості в родині, професії, суспільстві. Концентрованим уособленням ідей самостійності й відповідальності особистості за власне життя, стала концепція лайф-менеджменту – добровільного і свідомого керування людиною своєю долею.

У сучасних джерелах поняття селф-менеджменту та лайф-менеджменту часто змішуються. Однак між ними існують серйозні відмінності: лайф-менеджмент є стратегічним управлінням, у той час, коли селф-менеджмент, тайм-менеджмент та інші напрями самоуправління розглядаються, відповідно, як інструментарій, володіння яким сприяє ефективній реалізації стратегічних життєвих планів.

Важливо навчити особистість вибудовувати правильну стратегічну схему особистісного та кар'єрного розвитку; ознайомити її з механізмами оперативного реагування на стрімкі соціально-економічні, політичні, культурні трансформації; розвивати пам'ять, мислення, творчі здібності, комунікабельність; виховувати волю; керувати власними психоемоційними станами; узагальнювати й інтегрувати життєвий досвід тощо. Все це можливо лише за умови безперервної роботи людини над собою через виховання здатності до самоспостереження, самоаналізу, самоконтролю, саморегуляції, самовдосконалення. Життєвий успіх людини напряму залежатиме від рівня сформованості у неї даних якостей.

Розвиток підприємницької компетентності майбутніх кваліфікованих кадрів із використанням елементів самоменеджменту

Технологія розвитку підприємницької компетентності майбутніх кваліфікованих кадрів із використанням елементів самоменеджменту має реалізовуватися в кілька *етапів*:

- на першому ученю має навчитися розуміти себе, оцінювати свої можливості, досліджувати умови власної навчальної та майбутньої професійної і підприємницької діяльності, здійснювати самомотивацію до відкриття власної справи;
- на другому – вчитись ухвалювати управлінські рішення;
- на третьому – планувати алгоритми ефективних бізнес-дій; будувати стратегію особистісного та професійного розвитку; розробляти бізнес- проекти;
- на четвертому – практично реалізовувати етапи вибудованої стратегії, вчитися втілювати в життя власні бізнес-ідеї;
- на п'ятому – здійснювати аналіз якості виконаних стратегічних завдань програми саморозвитку та самодосконалення, оцінювати ефективність виконаних бізнес-ідей, реалізованих бізнес-проектів.

Форми розвитку підприємницької компетентності майбутніх фахівців засобами самоменеджменту

Розвиток підприємницької компетентності майбутніх фахівців тісно пов'язаний зі здатністю молоді до самопізнання, саморегуляції, самоконтролю, саморозвитку та самовдосконалення. Пропонуємо кілька форм реалізації технології, що є ефективними в умовах карантину: психологічний практикум, відеолекторій, електронне портфоліо.

Психологічний практикум – це сукупність діагностичних і консультативних процедур, що можуть проводитися як на базі закладу освіти, так і дистанційно психологом закладу, соціальним педагогом, класним наставником, запрошеним фахівцем на базі центру кар'єри (якщо такий є в закладі освіти) на основі затвердженої педагогічною радою програми психологічного діагностування і консультування. Метою діагностичних і консультативних процедур є повідомлення учням інформації про свою особистість, важливої для формування професійної компетентності, формування в них умінь визначати особливості свого темпераменту, характеру, емоційно-вольової сфери, спілкування, складати автопортрет, виявляти сприятливі і несприятливі для формування підприємницької компетентності риси та якості, будувати стратегію розвитку особистості та професійної кар'єри.

Для цього психолог, соціальний педагог чи класний наставник добирають методики, необхідні для психологічного діагностування учнів (*Такі завдання викладені у практичних завданнях попереднього підрозділу*).

Перед кожним тестом фахівець має ознайомити учнів з певним психологічним феноменом, що учні будуть досліджувати. Тестування може відбуватися індивідуально онлайн або в невеликих групах на факультативних заняттях, групових консультаціях, класних годинах тощо з дотриманням необхідних для даного виду роботи умов. Після завершення тестування кожен учень має визначити власний рівень розвитку/сформованості досліджуваного феномену та записати отримані

результати у спеціальний зошит (за наявності технічних можливостей можна створити інтерактивний онлайн-зошит). На основі висновків, отриманих за результатами всіх тестів, включених до програми тестування, кожен учень складає власний автопортрет, у якому зазначає риси та якості, що є сприятливими для ведення власного бізнесу, так і загрозливими для нього. Після написання власного автопортрету учні створюють стратегію самореалізації особистості, де визначають траєкторію своєї професійної кар'єри та етапи становлення власної справи.

Відеолекторій – організований перегляд та обговорення документальних і художніх фільмів на тему підприємництва. Це дуже ефективна форма розвитку в учнів особистісних новоутворень, важливих для відкриття і ведення власної справи. Мета даної форми роботи з учнями – на основі перегляду та обговорення популярних художніх і документальних фільмів ознайомити учнівську молодь з реальними та художніми образами успішних підприємців, проаналізувати конкретні ситуації успіху, боротьби за власні ідеали і цінності, використані героями способи подолання труднощів, проблеми морального вибору, соціальної відповідальності тощо.

Дана форма роботи, демонструючи історії реальних успішних бізнес-проектів, активізує інтерес учнів до підприємницької діяльності і є дуже зручною для роботи з учнями на класних годинах, у позааудиторній діяльності та в дистанційному режимі. Її також можна використовувати в канікулярний період, не відволікаючи уваги учнів від аудиторних занять та підготовки до них. Для підвищення педагогічної ефективності даної форми роботи до кожного фільму педагоги дають перелік запитань, відповіді на які учні повинні шукати у процесі перегляду. Після перегляду пропонується організувати обговорення фільмів, що може проходити на класних годинах, на заняттях з окремих дисциплін, дистанційно у соціальних мережах чи за допомогою таких месенджерів як Microsoft Teams, Zoom, Skype тощо. Найкращі форми для обговорення – дискусії, написання творів-роздумів, міркувань, есе. Можна запропонувати для організації даного виду роботи перегляд відомих документальних фільмів із циклу «Неві-

дома Україна. Нариси нашої історії». Це – сто вісім 15-хвилинних українських документальних фільмів, створених Національною кінематикою України (кіностудія «Київнаукфільм») у 1994–1996 роках, присвячених історії України. Серед них варто звернути увагу на два фільми про життя і діяльність відомих українських підприємців: фільм 75 «Земля-годувальниця», присвячений родинам Ханенків, Харитоненків, Браницьких, Терещенків³⁷; фільм 80 «Нові власники» змальовує розквіт капіталістичних відносин в Україні, промислову діяльність і благодійництво родин Терещинків, Семеренків, Бродських, Дещинських, Крякових³⁸. З-поміж сучасних документальних фільмів звертає увагу телецикл «Гра долі», створений за підтримки Українського Культурного Фонду. Для формування образів успішних українських підприємців корисним буде перегляд циклу «Семеренки»: Ч. 1. «Платон», Ч. 2 «Василь», Ч. 3. «Левко», Ч. 4. «Володимир»³⁹. Велими пізнавальним є фільм «Родина Терещенків», знятий кіностудією «Контакт» на замовлення Українського інституту пам'яті⁴⁰.

Потужний виховний ефект може також мати перегляд і обговорення художніх фільмів про різні аспекти підприємницької діяльності⁴¹. Художні фільми можуть бути провокаційними, як, наприклад, стрічки «Дякую вам за паління», «Бойлерна», «Корпорація», «Далласький клуб покупців», «Межа ризику», що дає змогу організувати цікаву дискусію про особистісну та соціальну відповідальність у бізнесі та способи протидії маніпулятивним технологіям. Художні фільми мають також потужний мотивуючий ефект, як, наприклад, кінодрама «Лю-

37 Гарбух Н. 10 фільмів, які допоможуть вам краще зрозуміти бізнес. *MC.today: media for creators*. Режим доступу: <https://mc.today/10-filmiv-yaki-zamin-yat-vam-biznes-osvitu-os-chomu-pidpriyemtsyu-varto-yih-pereglyanuti/>

38 Гарбух Н. 10 фільмів, які допоможуть вам краще зрозуміти бізнес. *MC.today: media for creators*. Режим доступу: <https://mc.today/10-filmiv-yaki-zamin-yat-vam-biznes-osvitu-os-chomu-pidpriyemtsyu-varto-yih-pereglyanuti/>

39 Гарбух Н. 10 фільмів, які допоможуть вам краще зрозуміти бізнес. *MC.today: media for creators*. Режим доступу: <https://mc.today/10-filmiv-yaki-zamin-yat-vam-biznes-osvitu-os-chomu-pidpriyemtsyu-varto-yih-pereglyanuti/>

40 Земля-годувальниця. Фільм 75. *Невідома Україна. Нариси нашої історії*. Режим доступу: https://www.youtube.com/watch?v=iajCHNR1_dc&list=PLAD-668906F49BD5D3&index=74

41 Гарбух Н. 10 фільмів, які допоможуть вам краще зрозуміти бізнес. *MC.today: media for creators*. Режим доступу: <https://mc.today/10-filmiv-yaki-zamin-yat-vam-biznes-osvitu-os-chomu-pidpriyemtsyu-varto-yih-pereglyanuti/>

дина, яка змінила все», виховувати громадянські почуття, як кінороман «Атлант розправив плечі», вчити вірити у те, що бізнес-ідею можна створити навіть у юному віці, як це показано у біографічній стрічці «Соціальна мережа». Така форма роботи вчить молодь критичного сприйняття інформації про світ бізнесу, що позитивно впливає на аксіологічну складову їх майбутньої професійної діяльності.

Електронне портфоліо – електронний ресурс для зберігання й поширення інформації про досягнення майбутніх кваліфікованих працівників певного закладу освіти. Призначення даної форми роботи – фіксування й накопичення досягнень, відслідковування росту професійної майстерності, представлення результатів діяльності та успіхів за час навчання в закладі освіти. Це дуже перспективний спосіб розвитку таких важливих для підприємницької діяльності здатностей, як самомотивація, самооцінка, самовиховання, самоактуалізація, самопрезентація. Робота учня над змістом е-портфоліо забезпечує розвиток у нього навичок самодіагностування, самомотивації, саморозвитку і самовдосконалення. У портфоліо учень представляє свої здібності, цінності, плани, досягнення, відзнаки й нагороди в основних сферах свого життя – особистісній («Я-особистість» – найкращі особистісні риси, якості, властивості, важливі для досягнення особистісного і професійного успіху та соціального визнання), сімейній («Я-сім'янин» – найважливіші сімейні та родинні цінності, традиції, плани), соціальній («Я-громадянин» – соціально відповідальні навички, громадянські компетентності, досвід волонтерства й добродійності), професійній («Я-професіонал» – професійні цілі й цінності, зразки професійної діяльності, майстер-класи, презентації майстерності тощо).

Електронні портфоліо учнів можуть бути створені на сайті закладу освіти як окремі персональні сторінки. Розміщена в них інформація може містити гіперпосилання на численні документи, що зберігаються у хмарних сервісах, на сторінках інших сайтів, Інтернеті тощо. Отже, інформація про успіхи учня стає доступною для широкого загалу і може зацікавити

потенційних роботодавців ще під час навчання в закладі освіти. При цьому електронне портфоліо має досить широкий діапазон практичної реалізації залежно від технічних можливостей закладу освіти, ІКТ-компетентностей педагогів та учнів.

Застосування охарактеризованих форм роботи у діяльності закладу освіти з формування підприємницької компетентності майбутніх фахівців розкриває особливі можливості для встановлення міцних міжпредметних зв'язків. Зокрема, робота над складанням психологічного автопортрету особистості може об'єднати зусилля та досвід психологів, соціальних працівників, класних наставників, учителів історії, мови й літератури: класний наставник чи соціальний педагог організують тестування, психолог проводить індивідуальні консультації за його результатами, вчителі-мовники допомагають створити учням власний психологічний автопортрет як твір-роздум про свої риси, якості, перспективи розвитку. Робота над електронним портфоліо згуртовує вчителів інформатики (адмініструють сайт закладу освіти, створюють локальну мережу приватних портфоліо, вчать учнів заливати контент до своїх сторінок, готувати презентації, монтувати фільми тощо), психологів і класних наставників (учать учнів формувати архів своїх успіхів і досягнень, визначати завдання для саморозвитку і самовдосконалення, формувати навички самопрезентації), майстрів, методистів і педагогів (навчають систематично фіксувати та ефектно представляти результати професійної діяльності учнів під час виробничої практики). Таким чином навіть під час карантинних обмежень можна організувати в закладі освіти цікаву й ефективну роботу з підготовки учнівської молоді до майбутньої підприємницької діяльності засобами самоменеджменту.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому полягає відмінність між поняттями селф-менеджмент та лайф-менеджмент?
2. Як в історії змінювалося ставлення суспільства й держави до управління життям людини?
3. Назвіть основні завдання лайф-менеджменту.
4. Яке значення для управління життям має навичка створення та ведення електронного портфоліо.
5. Що таке психологічний автопортрет?
6. Що таке стратегія саморозвитку особистості?
7. Чим відрізняються стратегічні, тактичні та оперативні цілі?
8. У чому полягає суть самовиховання особистості?
9. Яке значення для управління життям має аналіз результатів прочитання творів та перегляду документальних і художніх фільмів про відомих підприємців?

ПОВІДОМЛЕННЯ І РЕФЕРАТИ

1. Відомі підприємці України (обрати відому постать із зазначених у підрозділі й охарактеризувати її шлях до підприємницького успіху).
2. Самомотивація та її значення для управління власним життям та розвитком кар'єри.
3. Прийоми самовиховання.
4. Самопрезентація та її значення для управління власним життям та розвитком кар'єри підприємця.
5. Індивідуальний стиль управління (директивний, авторитарний, партнерський, демократичний, мотивуючий, коучинговий).
6. Особливості партисипативного стилю управління.

ПРАКТИЧНА РОБОТА

Завдання 1

Складання психологічного автопортрету і стратегії саморозвитку особистості⁴²

Мета – на основі аналізу результатів проведених тестів виявити риси, якості, властивості своєї особистості, які:

– заважають розвитку особистості, налагодженню стосунків із людьми та успішній підприємницькій діяльності і тому їх варто позбутися;

– є сприятливими для відкриття та успішного ведення власного бізнесу;

– відсутні у Вас, але їх варто набути для досягнення особистісного та кар'єрного успіху.

Визначити стратегічні, тактичні і оперативні цілі для створення програми досягнення свого ідеального «Я».

Завдання 2

Створення електронного портфоліо

Мета – фіксування й накопичення досягнень, відслідковування росту професійної майстерності, представлення результатів діяльності та успіхів за час навчання в закладі освіти.

За відсутності уроків інформатики у програмі закладу освіти для виконання даного завдання можна скористатися онлайн-помічниками, наприклад «Як створити електронне портфоліо на Google-диску⁴³.

Завдання 3

Створення відео-презентації власних професійних досягнень чи власної бізнес-ідеї

Мета – навчитися ефектно презентувати свої професійні досягнення, справляти позитивне враження на потенційних роботодавців чи інвесторів.

⁴² Як створити електронне портфоліо на Google-диску: <https://www.youtube.com/watch?v=biCrizAE2eQ>

⁴³ П'ять програм для створення відео-презентації: <https://osvitanova.com.ua/posts/3377-5-prohram-stvoryty-video-prezentatsiiu>

В ідеалі заклад освіти має створити умови стимулювання такого виду практичної діяльності з підготовки до підприємницької діяльності. Наприклад, через конкурси електронних портфоліо, «Інвестиційні ярмарки», конкурси бізнес-проектів тощо.

Однак належним чином самовмотивований учень може самостійно розібратися з основними технічними вимогами до виконання такого роду завдань. Допомогти у цьому можуть спеціальні програми, з якими можна безкоштовно ознайомитися в мережі Інтернет⁴⁴.

В умовах пандемії майбутній фахівець має вчитися самостійно здобувати знання, формувати необхідні для особистісного та професійного успіху вміння й навички. Самомотивація, самоорганізація, самовиховання та саморозвиток мають стати основою його здатності до навчання впродовж життя.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Айн Ренд. Атлан розправив плечі. У 3-х тт. К.: Наш Формат, 2016. 1528 с. [Online]. Доступно: <http://surl.li/adepd>
2. Вуйчич Нік. Життя без обмежень. К.: Форс, 2016. 352 с.
3. Гілл Наполеон. Думай і багатій: практичний посібник. К.: Наш Формат, 2017. 264 с. [Online]. Доступно: <http://surl.li/adeov>
4. Голдсміт Маршалл, Рейтер Марк. Перемикайся. Стань тим, ким хочеш бути. К.: Наш Формат, 2017. 240 с.
5. Десять банальних, але ефективних способів самомотивації для досягнення результатів. В: Бізнес світ. Сучасний бізнес. Доступно: <https://business.in.ua/10-banalnyh-ale-efektyvnyh-sposobiv-samomotyvatsiyi-dlya-dosyagnennya-rezultativ/>
6. Кийосаки, Р., Флеминг, Дж., Кийосаки, К. Бізнес XXI века. /пер. с англ. С. Э.Борич. Минск, Попурри, 2014. 192 с.
7. Кийосаки, Р., Шерон Л. Лектер. Багатий Тато, Бідний Тато: чому вчать дітей багаті батьки і не вчать бідні. К., 2015. 256 с.
8. Кови С., Колосимо Дж. Правила выдающейся карьеры / пер. с англ. М.Мацковской. Москва, Манн, Иванов и Фобер; Эксмо, 2013. 224 с.

⁴⁴ П'ять програм для створення відео-презентації: <https://osvitanova.com.ua/posts/3377-5-prohram-stvoryty-video-prezentatsiuiu>

9. Кові Стівен. 7 звичок надзвичайно ефективних людей: потужні інструменти розвитку особистості. К.: Книжковий клуб сімейного дозвілля «Клуб Сімейного Дозвілля», 2012. 384 с. [Online]. Доступно: <http://surl.li/adeoy>
10. Концепція партисипативного стилю управління. Доступно: <https://library.if.ua/book/116/7771.html>
11. Ларссен Ерік Бертран. Тепер! Лови мить – це твоє все. К.: Моноліт-Bezz, 2017. 240 с.
12. Лисак Л. Можливості впровадження в Україні партисипативного управління. Доступно: <https://conf-cv.at.ua/forum/40-241>
13. Майборода В. Самовиховання як засіб формування особистості. В: Народний оглядач: портал стратегічних новин. Доступно: <https://www.ar25.org/article/samovyhovannya-yak-zasib-formuvannya-osobystosti.html>
14. П'ять програм для створення відео-презентації. Доступно: <https://osvitanova.com.ua/posts/3377-5-prohram-stvoryty-video-prezentatsiiu>
15. П'ять простих правил успішної самопрезентації. Доступно: <https://stsaltiv.gov.ua/useful-info/5-prostih-pravil-uspishnoi-samoprezentatsii>
16. Пинк Деніел. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує. К.: Книжковий клуб сімейного дозвілля «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. 208 с. [Online]. Доступно: <http://surl.li/adepv>
17. Ружицький Р. Цікава розповідь про себе та успішна самопрезентація. Доступно: <https://krasnomovec.club/uspishna-samoprezentatsiya/>
18. Самомотивація – джерело внутрішньої енергії. Доступно: http://psychologis.com.ua/samomotivaciya_dvoe_zn_istochnik_vnutrenney_energii.htm
[itanova.com.ua/posts/3377-5-prohram-stvoryty-video-prezentatsiiu](http://osvitanova.com.ua/posts/3377-5-prohram-stvoryty-video-prezentatsiiu)
19. Секрети успішних людей: самомотивація. В: Агрокебети. Агроосвіта майбутнього. Доступно: <https://blog.agrokebety.com/sekrety-uspishnikh-lyudey-samomotivatsiya>
20. Стефанська С. 50 кроків до роботи. Путівник для тих, хто хоче працювати. К.: АДЕФ-Україна, 2020. 120 с.
21. Філософія партисипативного управління. Доступно: http://megalib.com.ua/content/10083_Filosofiya_partisipativnogo_upravlinnya.html
22. Фрайд Джейсон, Хейнмейер Ханссон Девід. Rework. Ця книга змінить ваш погляд на бізнес. К.: Книжковий клуб сімейного дозвілля «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. 176 с. [Online]. Доступно: <http://surl.li/adeoz>

23. Хамайко В., Оністрат А. Сім'я. Бізнес-проект ХХІ століття. К.: Моноліт-Bizz, 2020. 336 с.
24. Шість стилів управління персоналом: як стати ефективним менеджером. Доступно: https://www.eduget.com/news/6_stiliv_upravlinnya_personalom_yak_stati_efektivnim_menedzherom-2547
25. Як створити електронне портфоліо на Google-диску. Доступно: <https://www.youtube.com/watch?v=biCrizAE2eQ>

РОЗДІЛ 5
КОМУНІКАЦІЇ У БІЗНЕСІ

Не завжди говори, що знаєш, але завжди знай, що говориш.

Клавдій

Люди, як правило, бачать світ у діапазоні своїх проблем...

Ліна Костенко

Комунікація – це ключ до створення й ведення успішного бізнесу. Навряд чи матиме належний авторитет і вплив той, хто не вміє правильно висловити свою думку, хто не користується різними мовними засобами, неспроможний дібрати влучні вирази в конкретній ситуації. Спілкування передбачає сприйняття, пізнання та розуміння одне одного, обмін інформацією, думками, почуттями, емоціями, кричними оцінками. Характерна ознака спілкування – універсальність, що виражається в здатності синтезувати взаємини між людьми для виконання спільної діяльності і самовираження унікальності кожної особи через механізм порозуміння з іншими співрозмовниками. Види взаємодії між людьми у спілкуванні включають комунікацію; просторову взаємодію між учасниками спілкування; безпосереднє сприйняття особами один одного як учасників діалогу.

Вивченням природи комунікації займалися з часів античності. Мислителі шанували розум-логос і мову-логос, бо в політичному житті греків широко використовували риторичку й красномовство. Особливу довіру народних зборів мали оратори, які володіли силою усного слова. В античну епоху комунікація була предметом вивчення логіки та лінгвістики. У середні віки до змісту освітньої підготовки входили риторика, граматикика й діалектика, які утворювали «тривіум» – три перших та основних предмети вивчення. У ХХ ст. дослідження комунікації стало складовою частиною соціології, психології, культурології, філософії, документалістики, журналістики, теорії реклами й Public Relations тощо. Відтак у психології розрізняють пряме й непряме, безпосереднє та опосередковане, вербальне (словесне) та невербальне

спілкування, ділове і міжособистісне. Різновидами ділового спілкування визнають ділову розмову, бесіду, співбесіду, обговорення, полеміку, дискусію, дебати, диспут та ін.

Незважаючи на те, що спілкування – це невід’ємна частина життя, ефективність вербальної комунікації далека від ідеалу. Вважається, що від спланованого обсягу інформації можна висловити приблизно 80 %, але ще частина буде втрачена «на іншій стороні», тобто співрозмовник сприйме приблизно 60-70 % повідомлення. Якщо ж при цьому припускатися помилок у вербальній комунікації, то шанси коректно донести співрозмовнику бажану інформації вкрай незначні.

Тема 5.1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЇ В БІЗНЕСІ

***Є чотири шляхи і тільки чотири способи
контакту зі світом: що ми робимо, які ми на вигляд,
що говоримо і як ми це говоримо.***

Дейл Карнегі

Зі змісту підрозділу ви дізнаєтеся, що таке спілкування й комунікація, які їх спільні та відмінні ознаки; засвоїте особливості вербальних і невербальних (парамовленнєвих) засобів комунікації; опануєте «секрети» невербальної комунікації; навчитесь аналізувати комунікативний процес і моделювати його для вирішення питань щодо започаткування й ведення власної справи.

Поняття «комунікація» і «спілкування»: спільні та відмінні ознаки

Терміни «комунікація» і «спілкування» у філософії, психології, педагогіці, економіці, бізнесі і навіть повсякденному житті сприймають по-різному. Здебільшого люди, коли говорять віч-на-віч або по телефону про побутові чи родинні проблеми, не замислюються над значенням зазначених термінів. У словниках не виражається розмаїття думок учених

щодо семантики слова «комунікація». Тому недивно, що часто слова «комунікація» і «спілкування» ототожнюють. Чи ж справді це так? Спробуємо розібратися.

Поняття «комунікація» за своїм змістом вужче, ніж поняття «спілкування».

Комунікація – це комплекс вербальних і невербальних операцій, у результаті яких відбувається обмін інформацією на рівні міжособистісної взаємодії. У ході комунікації як соціального процесу змінюються переконання, оцінно-критичні судження, світоглядні позиції осіб, включених у цей процес, які можуть стати одностудіями.

Спілкування – це багатоплановий процес налагодження міжособистісної і міжгрупової взаємодії, в ході якої виникають, виявляються і формуються міжособистісні стосунки.

Цілі спілкування відображають задоволення соціальних, культурних, пізнавальних, творчих, естетичних, інтелектуальних, моральних потреб людини. Як процес спілкування має три сфери: комунікативну (обмін інформацією між людьми), інтерактивну (взаємодія між учасниками спілкування, обмін діями та вчинками) і перцептивну (сприйняття, порозуміння та оцінка один одного). Алгоритм ефективного спілкування можна умовно представити у вигляді п'яти кроків «STEPS» (у перекл. з англ. слово «steps» означає – кроки: S (space) – простір; T (take turns) – говорити по черзі; E (eye contact) – зоровий контакт; P (polite) – ввічливість; S (stay on topic) – залишатися в темі.

Спілкування може мати інструментальну й особистісну зорієнтованість. Інструментальна – пов'язана з виконанням соціально-важливих завдань, справ і результатів, а особистісна – із задоволенням особистісних потреб. Отже, спілкування є складним процесом обміну інформацією, що охоплює три складники обміну інформацією (інформаційний), зв'язки і впливи учасників (інтерактивний) і сприйняття органами чуттів (перцептивний) (рис. 1).



Рис. 5.1. Структурно-змістова суть спілкування

Найбільш вагомими функціями комунікації, як різновиду спілкування, є, окрім мовної діяльності, візуальні і тактильні способи повідомлення інформації невербальними засобами (жести, міміка, постава, інтонація). Під час комунікативного спілкування людина не тільки говорить і слухає, а й висловлює своє ставлення до змісту промови і співрозмовника. Вона може усміхатися або хмуритися, говорити з іронією або підкреслюючи важливість сказаного легким дотиком до руки партнера; кивати головою в знак згоди або, навпаки, трохи відкидатися, демонструючи недовіру до слів співрозмовника. Вербальний контакт доповнюється невербальною інформацією і тільки в такій формі стає основою спілкування.

Комунікація і всі її процеси тісно пов'язані зі знаковими системами (алфавіт, числові та інші символи, дорожні знаки, умовні позначення, колірні і звукові сигнали). Їх використання дозволяє встановлювати дистанційне спілкування, якщо безпосередній контакт учасників неможливий.

Спілкування, як форма міжособистісних стосунків, поєднує комунікативні функції з інтерактивними і перцептивними. Якщо комунікативна сторона спілкування пов'язана з обміном інформацією між людьми, то перцептивна – регулює сприйняття осіб один одним, а інтерактивна – сприяє організації взаємодії між ними за типом особистого, ділового чи офіційного спілкування.

Мовленнєве спілкування



Рис. 5.2. Суть і структура мовленнєвого спілкування

Таким чином *спільна ознака* комунікації і спілкування – *обмін інформацією*; а *відмінним* є те, що, по-перше, у спілкуванні отримувачем інформації є людина, в а комунікації – людина, тварина, машина, зокрема, під час он-лайн комунікування; по-друге, у спілкуванні наявний зворотній зв'язок між співрозмовниками, що реалізується через активну участь кожного суб'єкта, тобто спілкування є рівноправним процесом, у ході якого кожен має змогу висловитися, а в комунікації, зазвичай, відсутній зворотній зв'язок, оскільки інформаційна комунікація – це односпрямований процес; по-третє, учасники спілкування згуртовуються, а учасники комунікації залишаються відокремленими унікальними особистостями.

Отже, резюмуємо:

1) комунікація – це різновид міжособистісної взаємодії, а спілкування об'єднує всі види людських взаємин;

- 2) функції комунікації пов'язані з вербальними і невербальними способами отримання інформації;
- 3) функцією спілкування є встановлення і розвиток контактів між людьми;
- 4) процеси комунікації пов'язані зі знаковими системами і мовною діяльністю;
- 5) спілкування поєднує комунікативні функції з інтерактивними і перцептивними;
- 6) важливим моментом комунікації є отримання й оцінка інформації, включаючи спосіб її подачі, а в спілкуванні одноково важливі зміст і емоційний фон.

Вербальні засоби комунікації та невербальна (парамовленнєва) комунікація.

Інформаційний аспект комунікації передбачає обмін почуттями, емоціями, уявленнями, знаннями, ідеями, переконаннями. Процес комунікації розпочинається на момент виникнення в людини (комунікатора, автора, відправника, адресанта) наміру повідомити адресату (реципієнту) інформацію (окремі факти, ідею, зображення, умовні символи, графічні знаки тощо). Ця інформація, незалежно від того, проста вона й конкретна, чи складна й абстрактна, є важливою для комунікатора. Наступна стадія – це кодування інформаційного повідомлення відповідно до конкретних обставин. Кодування здійснюється з допомогою слів, виразу обличчя, жестів, художнього відтворення, фізичних рухів. Після того, як автор закодував повідомлення, його передають із допомогою засобів зв'язку (каналів комунікації) адресату. Надалі реципієнт розшифровує (декодує) інформацію, виявляючи найбільш значущий її зміст. Значення повідомлення, зазвичай, є різним, і, здебільшого, саме це значення слугує підставою для надання відповіді. Таким чином утворюється комунікативний цикл, оскільки нове повідомлення (вже від реципієнта) в такій самій послідовності транслюється комунікатору, тобто початковому відправникові.

У процесі обміну інформацією для її кодування застосовують вербальні і невербальні (парамовленнєві) засоби. Основними функціями мови, як засобу вербальної комунікації, є такі: комунікативна (мова є найдоступнішим і найпоширенішим інструментом для спілкування між людьми); конструктивна (за допомогою мови людина викладає свою думку в доступній для співрозмовника формі); апелятивна (мова дає можливість переконувати, доносити свою точку зору, впливати на думку інших людей); фатична (дозволяє з дотриманням прийнятих норм етикету будувати взаємодію або припиняти її); емоційно-експресивна (дає можливість викладати своє особистісне сприйняття обговорюваної теми); акумулятивна (збір і накопичення цінної інформації в процесі спілкування з іншими людьми, а також її збереження і передача нащадкам); естетична (вишукане, незвичне, особливе донесення думки). Окрім означених, засоби вербальної комунікації можуть виконувати ще ідеологічну, референтну функцію, а також номінативну, магичну, метамовну та ін.

Вербальні засоби комунікації – це слова, словосполучення, речення (повідомлення), тексти, за допомогою яких передається спонукальна або констатувальна інформація; людське мовлення як діяльність спілкування.

Невербальні (парамовленнєві) засоби комунікації – це елементи комунікативного коду, що мають не мовну, але знакову суть і разом із засобами мовного коду служать для створення, передавання і сприйняття повідомлень (інтонація, тембр, темп говоріння, гучність голосу, жести, міміка, постава, розташування комунікатора і реципієнта в просторі тощо).

Відмінності вербальної і невербальної (парамовленнєвої) комунікації

Вербальна комунікація передбачає безпосереднє використання мови (в її усній або письмовій формі), тобто інформація викладається за допомогою слів, словосполучень, речень (повідомлень), текстів. Основним завданням окличного мовлення є повідомлення про внутрішній стан людини або її став-

лення до оточення, констатувального – інформування співрозмовника про щось, спонукального – мотивування до дії. Вербальну комунікацію образно називають «мовою в дії».

Невербальна комунікація є «мовою почуттів». Невербальні засоби спілкування: міміка, жести, пози, положення тіла у просторі тощо. Зазвичай невербальні засоби супроводжують вербальні задля посилення, уточнення і навіть заміщення вербальної інформації. Невербальні засоби комунікації несуть від 60 до 80 % інформації. Існують різні класифікації невербальних засобів комунікації, оскільки вони утворюються і сприймаються різними сенсорними системами (зором, слухом, тактильними відчуттями, смаком нюхом, а також із урахуванням часо-просторових характеристик). Коротко розглянемо їх.

Акустична сенсорна система людини:

екстралінгвістика – «елементи-вкраплення» в голосі мовця (дикція, паузи, покашлювання, зітхання, сміх, плач);

просодика – властивості й елементи, що стосуються голосу та його вокалізації (темп і манера мовлення, тон, тембр, висота гучності спосіб артикуляції, зокрема акання, окання, шепелявість, «р» картаве тощо).

Оптична сенсорна система людини:

кінесика («мова тіла») – значущі рухи (постава, жести, наприклад, привітання або прощання, міміка (вираз обличчя – наразі відомими є 21 емоційний вираз), хода, рухи тіла, контакт очима;

проксемика – просторові стосунки людей під час спілкування, контекстні обставини (дистанція між комунікатором і реципієнтом, вплив території (наприклад, інтер'єр, форма столу, розташування за столом), вплив орієнтацій, просторове розміщення співрозмовників);

графеміка – особливості написання (почерк, специфіка підрядкових і нарядкових знаків, символіка скорочення, специфіка розміщення розділових знаків);

зовнішній вигляд – фізіономіка, тип і виміри тіла (зріст, форма черепа, чола, щелеп тощо), стиль одягу, прикраси, зачіска, косметика, предмети особистого вжитку тощо.

Тактично-кінестезична сенсорна система людини презенто-

вана *такесикою*, що включає такі невербальні засоби комунікації: рукостискання, поплескування, дотики, погладжування, поцілунки.

Ольгофакторна сенсорна система людини пов'язана із запахами (запахами тіла і запахами косметики).

Темпоральна сенсорна система людини включає *хронеміку* – час очікування початку спілкування; час, витрачений на комунікацію, час, протягом якого тривало повідомлення мовця, час хетизації (вимовляння звуків «о», «е», «а» та ін. перед словами).

Отже, інформаційний аспект комунікації передбачає обмін уявленнями, знаннями, ідеями, переконаннями і почуттями. У комунікативному процесі умовно виділяють чотири базові складники: відправник (особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію й передає її), повідомлення (власне інформація, що закодована за допомогою символів), канал (засіб передачі інформації), одержувач (особа чи особи, яким адресована інформація і які інтерпретують її). Вербальна комунікація є найбільш поширеним способом обміну інформацією між людьми за допомогою мови. Цим терміном позначають комунікативну взаємодію, а саме: повідомлення якоїсь інформації, її сприйняття і розуміння. Невербальні засоби комунікації – це особливі знаки, що разом із засобами мовного коду служать для створення, передавання і сприйняття повідомлень (дикція, тембр, темп говоріння, гучність голосу, жести, міміка, постава, розташування комунікатора і реципієнта в просторі тощо). З допомогою невербальних засобів комунікації можливо отримати 60-80 % додаткової інформації. Тому коротко їх охарактеризуємо.

Ставлення одного співрозмовника до іншого, розуміння і сприйняття (несприйняття) ним пропозицій передає його постава, положення тулуба, поза, погляд, рукостискання.

Якщо співрозмовник однією рукою спирається на одвірок чи стіну, а іншу – тримає на стегні – це означає, що він прагне очолювати проєкт. Про це ж говорить і така поза: обидві руки на стегнах, ноги злегка розставлені. Співрозмовник, який недбало сидить на стільці, закинувши ногу на ногу, вважає себе

господарем становища. Той же, хто сидить на краєчку стільця, склавши руки на колінах, навпаки – схильний підпорядковуватися. Якщо один із учасників комунікації нахилений у бік мовця, намагається «впіймати» погляд іншого, робить поодинокі (скуті) жести, посунувся на краєчок стільця, це свідчить про його увагу та намагання підлаштуватися до співрозмовника мовби «знизу». Якщо під час бесіди ваш партнер повертається убік дверей і його ноги звернені до виходу, це означає, що йому хотілося б піти. Співрозмовник, який ходить по кімнаті, наймовірніше, ретельно обмірковує складну проблему, приймає важке рішення. Якщо учасник комунікації намагається бути на вигляд вищим за співрозмовника, поглядає на нього зверхньо, демонструє самовпевненість, це означає його прагнення бути покровителем. Якщо співрозмовник піднімає плечі й опускає голову й виходить, це свідчить, що він скривджений чи ображений, особливо, якщо при цьому він ще і починає щось креслити на листі паперу (різні геометричні фігури, стріли тощо). Помітивши, що співрозмовник нахилився всім корпусом уперед, а руки при цьому поклав на коліна чи тримається ними за краї сидіння, негайно запропонуйте закінчити зустріч: саме до цього прагне ваш співрозмовник.

Поширені мимовільні жести

«Пощипування перенісся» – знак глибокої зосередженості і напружених розмірковувань, при цьому людина зазвичай заплющує очі. «Почухування підборіддя» та примруження очей означає, що людина приймає рішення. Якщо ваш співрозмовник підпирає підборіддя долонею з витягнутим вказівним пальцем, то це означає його критичне ставлення до ваших пропозицій. Коли людина говорить нещиро чи чує, як говорить неправду хтось інший, то мимоволі намагається прикрити руками рот, очі і вуха. Той, хто, вимовивши що-небудь, прикриває рукою рот (великий палець звичайно притиснутий до щоки, жест нерідко супроводжується удаваним покахикуванням), наймовірніше, говорить неправду. Аналогічним жестом у момент вашої мови співрозмовник виражає сумнів у вашій правдивості. Про неправду можуть свідчити і легкі швидкі дотики до носа чи ямочки під носом. Фахівці по-

яснюють це тим, що в момент проголошення неправди в людини виникає сверблячка, подразнення нервових закінчень носа, і він змушений почухати його чи хоча б доторкнутися до нього, щоб позбутися сверблячки. Зауважимо, що дотик до носа чи швидке його потирання не може бути стовідсотковим доказом нещирості співрозмовника. Іноді такий жест виражає сумнів людини в чому-небудь, напружене міркування, пошук точного формулювання відповіді. І, нарешті, ваш співрозмовник може почухати ніс просто тому, що він чешеться. Правда, при сверблячці, пов'язаній, наприклад, з алергією, ніс потирають енергійно, а для потирання-жесту характерний легкий дотик. Неправда викликає сверблячку по вік очей, а також м'язових тканинах шиї. Тому деякі нещирі співрозмовники іноді мовби «відтягають» комірець. Потираючи повіку, чоловіки роблять це енергійно, а жінки, як правило, тільки проводять пальцем по нижньому повіку. Потирання повіка пов'язане також із бажанням уникнути погляду в очі співрозмовника, якому говорять неправду.

Про прагнення щось приховати можуть свідчити потирання чола, скронь, підборіддя.

Почухування вуха може бути рівнозначно фразі: «Я не бажаю цього чути».

Мочку вуха смикають у стані хвилювання, розладу, а потягують її – якщо людині набридло слухати і вона воліє сама висловитися.

Про бажання перервати співрозмовника більш виразно сигналізує невисоко піднятий нагору вказівний палець. Цей жест виражає прагнення заперечити, перейти до наступного питання чи навпаки, повернутися до попереднього тощо.

Якщо ваш співрозмовник у момент вашого висловлення збирає з костюма якісь непомітні ворсинки – він не схвалює ваші слова, хоча і не висловлює своєї незгоди вголос. Якщо протягом усієї бесіди він словесно погоджується з вами, але постійно збирає з одягу неіснуючі ворсинки – це ознака того, що в дійсності він з вашою думкою не згоден.

Положення рук

Людина, яка відчуває власну перевагу, закладає руки за спи-

ну, охоплюючи зап'ястя. А от руки за спиною, сплетені в замок, говорять про те, що людина намагається заспокоїтися або хоча б приховати своє хвилювання.

«Закладання рук за голову» – ще один жест, що виражає перевагу.

«Шпилеподібний жест» (пальці рук торкаються один одного, утворюючи шпиль, вістря якого може бути спрямоване вгору чи вниз) виражає впевненість людини у собі, у своєму рішенні, а точно інтерпретувати його зміст можна тільки на підставі супутніх йому рухів, наприклад, нестійкий погляд чи схрещені на грудях руки свідчать про намір відмовитися від угоди і закінчити бесіду.

Схрещування рук на грудях у більшості випадків виражає психологічний дискомфорт, почуття небезпеки. Просте схрещування рук означає, наймовірніше, що співрозмовник зайняв оборонну позицію. Іноді, якщо бесіда проходить мирно і ніяких основ для конфронтації нема, схрещування рук на грудях може означати простий спокій і впевненість. Буває, що співрозмовник не просто схрещує руки на грудях, але ще і стискає пальці в кулаках. Це означає, що він налаштований агресивно.

Якщо співрозмовник кистями схрещених рук охоплює свої плечі (іноді дуже міцно), знайте: він ледве стримує негативну реакцію на ваші пропозиції. Якщо співрозмовник особливо розлютований, то схрещені руки можуть доповнюватися холодним поглядом з легким примруженням, а також штучною посмішкою.

Положення плечей і голови

Коли людина розслаблена, її плечі зазвичай опущені. У стані напруги людина мимоволі піднімає плечі. Тим, хто виступає з трибуни перед численною аудиторією, рекомендується звернути увагу на плечі і голови слухачів. Це допоможе зрозуміти настрій тих, хто зібрався, і відповідним чином почати виступ. Чим більше піднятих плечей, тим більш ворожий настрій має аудиторія. Співрозмовник із піднятими плечима й опущеною головою відчуває, наймовірніше, інтерес, мирне налаштування до партнера, спокій. Співрозмовник з опущеними

плечима і піднятою головою може почувати невпевненість, незадоволеність, страх, почуття презирства до партнера. Така поза характерна для замкнених людей. Сутулі плечі й опущена голова означають невпевненість партнера. Коли співрозмовник, слухаючи вас, трохи нахилиє голову набік, це свідчить про його зацікавленість вами чи вашими пропозиціями.

Міміка

Міміка – це виразний рух м'язів обличчя, що відповідає пережитим почуттям і настроям. Будь-які зміни у виразі обличчя добре помітні і дуже часто показують найменші зміни внутрішнього стану людини. Найінформативнішим засобом невербального спілкування, найбільш достовірним і точним сигналом, є очі. Як правило, при зустрічі люди спершу кілька секунд дивляться один одному в очі, а потім відводять погляд. Існує припущення, що контакт очей при зустрічі необхідний для встановлення довіри, але затримка погляду на очах співрозмовника говорить про прагнення до домінування. Тому не рекомендується дивитися в очі співрозмовнику довго і невідривно, інакше його реакція може бути досить агресивною. Однак нетривала затримка погляду в гострі моменти бесіди чи наприкінці зустрічі цілком припустима, вона виражає довіру до партнера. У цілому ж протягом бесіди рекомендують «зустрічатися поглядом зі співрозмовником» приблизно 2/3 усього часу спілкування (якщо менше 1/3 – навряд чи він буде довіряти вам). Якщо ви помітите, що співрозмовник під час бесіди дуже часто відводить погляд убік, у вас є всі підстави думати, що партнер або нервується, або нудьгує і хоче скоріше припинити малоцікаву для нього розмову. Під час ділової розмови рекомендується дивитися на уявний трикутник на чолі вашого співрозмовника і не опускати погляд нижче його очей. Такий напрям погляду створить у партнера враження, що ви налаштовані по-діловому і це допоможе вам контролювати хід бесіди.

У стані радісного настрою зіниці помітно розширюються, а в пригнобленому стані, при виникненні невдоволення, ненависті – звужуються.

Залежно від напрямку погляду і характеру супутніх рухів їх

значення тлумачиться так:

– якщо співрозмовник підняв голову і дивиться вгору – він розмірковує;

– якщо співрозмовник підняв брови і зробив рух головою – це означає, що він не зовсім зрозумів ваше висловлення і хотів би щось уточнити;

– якщо співрозмовник дивиться убік – він ігнорує вас і ваші пропозиції;

– якщо погляд співрозмовника спрямований у підлогу – він відчуває страх і бажання піти.

Рукоствискання

Рукоствискання – одна із найпоширеніших форм вітання. Ним традиційно починається і закінчується будь-яка ділова розмова. Рукоствискання використовується не тільки при вітанні і прощанні, але й у знак висновку угоди, констатації взаємної поваги і довіри. Від виду рукоствискання значною мірою залежить результат ділової зустрічі.

Коротке і мляве рукоствискання дуже сухих рук може свідчити про байдужність. Тривале рукоствискання і вологі руки – ознака сильного хвилювання.

Трохи затягнуте рукоствискання в поєднанні з усмішкою, привітним поглядом демонструє доброзичливість. Але, з іншого боку, довго затримувати руку співрозмовника не рекомендується – це може викликати неприємну аналогію з капканом і дратувати співрозмовника.

Якщо партнер протягає руку, трохи розгорнувши її долонею нагору, – він віддає вам ініціативу, виражає готовність до підпорядкування. Якщо долоня повернена вниз, – це говорить про прагнення до переваги, бажання очолювати. Якщо ж обое партнерів однаковою мірою відчувають один до одного почуття поваги і взаєморозуміння, то їхні долоні при рукоствисканні перебувають у рівному положенні (вертикальному). Таке рукоствискання називається рівнозначним.

Про неповагу, прагнення зберегти офіційну дистанцію і нагадати про нерівність свідчить потиск прямої, незігнутої руки.

Про бажання тримати співрозмовника на відстані свідчить і ру-

костискання, при якому в долоню партнера лягають лише пальці.

Існує ще і «рукавичкове» рукостискання: потискуючи руку співрозмовника правою рукою, ліву руку кладуть на неї з іншого боку. Таке рукостискання служить для вираження глибоких почуттів і доречно тільки при спілкуванні з добре знайомими людьми. Тому використовувати його під час першої зустрічі з діловим партнером не рекомендується.

Чим більший ступінь довіри і глибина почуттів, тим вище за руку співрозмовника торкатиметься ініціатор цього рукостискання. Рука на лікті – виражає більшу глибину почуттів, ніж рука на зап'ясті. Про найбільш теплі почуття свідчить ліва рука, що охоплює плече співрозмовника.

Звісно, ваш співрозмовник може бути обізнаним з цими прийомами невербального (парамовленнєвого) спілкування і вміло скеровувати свій погляд, жести, однак реакцію своїх зіниць, міміку він не зможе контролювати. Тому у бізнес-комунікації довіряйте мимовільним жестам більше, ніж словам, погляду – більше, ніж жестам, реакції зіниць – більше, ніж на пряму погляду.

Різновиди і моделі комунікацій

Під час розмови кожен учасник говорить (передає інформацію) або слухає (сприймає повідомлення). Залежно від того, як ми вживаємо слова, а також від умов, в яких відбувається спілкування, виділяють різні види мовлення: *усне* – слова, словосполучення, речення, тексти промовляються вголос, подумки (про себе), деколи – пошепки; *письмове* – інформація позначається з допомогою графічних знаків (літер, кодів, шифрів, зображень тощо). Отже, *усні комунікації* мають місце у розмовах віч-на-віч, по телефону, *skype*-зв'язку, під час дискусій, диспутів, тренінгів, майстер-класів, презентацій, виставок та ін. заходів, в яких саме усне мовлення є основним засобом для передавання інформації. Основною перевагою усних комунікацій є забезпечення негайного зворотнього зв'язку і взаємного обміну інформацією, а недоліком – ризик недостовірності пові-

домлення (неправильно дібрані слова для відтворення змісту; бар'єри і труднощі, що негативно впливають на комунікативний процес, переривають його. Відтак слухач забуває частину або весь зміст повідомлення. Йому замало часу, щоб висловити виважену думку, аргументувати власне повідомлення тощо).

Письмові комунікації – це, здебільшого, звітні матеріали, службові записки й листи, протоколи, нотатки тощо. Основною перевагою письмових комунікацій є достовірність інформації, а недоліком – затримування зворотнього зв'язку та взаємобміну. Зазвичай цей вид комунікацій використовують, якщо одній або обом сторонам діалогу потрібні письмові нотатки про те, що відбувалося.

Структура процесу комунікації охоплює такі складники: адресант (комунікатор, відправник, автор), повідомлення (текст), канал комунікації, адресат (реципієнт, приймач інформації), а також, зворотній зв'язок, комунікативний (інформаційний) шум, фільтри (на рівні свідомості), контекст ситуації (обставини). Коротко їх розглянемо.

Адресант, або комунікатор – це особа (група осіб, фірма, установа, політична партія тощо), яка інформує (передає повідомлення). Умовно виділяють два типи комунікаторів: «адресанти престижу» встановлюють зміст, канали транслявання інформації, репрезентуючи такі характерні ознаки: статусність, офіційність, незалежність, самостійність; «лідери думок» (ключові комунікатори) – авторитетні особи, до думки яких прислухається більшість. Вони інтерпретують інформацію так, щоб здійснити максимальний вплив на аудиторію. Розрізняють *три позиції* з боку комунікатора:

7) адресант відкрито оголошує себе прихильником повідомлюваної інформації, схвально оцінює різні факти, щоб підтвердити висловлювану позицію;

8) відсторонену або нейтральну, якщо комунікатор тримається підкреслено нейтрально, не приймаючи жодної із позицій;

9) закриту, тобто адресант не виявляє своєї точки зору щодо висловлюваної інформації.

Повідомлення (текст) – інформація, що передається під час комунікації. Розрізняють спонукальний і констатувальний типи інформації. *Спонукальна* інформація виражається у формі наказу, рекомендації, поради або прохання. Вона повинна викликати або стимулювати адресата до дії. Спонукальна інформація передбачає *активізацію* (коли слухач починає діяти у заданому йому напрямі); *інтердикцію* (заборону небажаних видів діяльності) та *дестабілізацію* (порушення деяких форм поведінки). *Констатувальна* ж інформація виявляється у формі повідомлення й не передбачає безпосередньої зміни поведінки. Зауважимо, що ідею чи інформацію можна передавати у вигляді образів, символів, знаків (наприклад, умовні позначення, зокрема у формі дорожніх знаків, графічних повідомлень, світлини, на яких зображені партнери чи лідери, конкуренти, ймовірні споживачі, фізичні предмети, наприклад, сувеніри, квіти, коштовні подарунки, як знак вдячності. Своєрідними повідомленнями також можуть слугувати вчинки, наприклад, щодо просування товарів чи послуг).

Каналами комунікації є засоби або шляхи, за допомогою яких передається інформація. Зазвичай такими каналами є газети, журнали, радіо, ТБ, пошта, телефон, рекламні плакати (постери), рекламні листки, брошури, буклети, каталоги, проспекти, компакт-диски, аудіокасети, очні й онлайн-наради, електронна пошта, записки, листи, звіти, телефонні розмови, комунікування з допомогою соціальних мереж та інших Інтернет-засобів.

Адресат (аудиторія, реципієнт) – це особа або група осіб (цільова аудиторія), яким адресоване повідомлення, що викликає відповідну реакцію (враження, емоції з боку реципієнта як результат від сприйняття повідомлення). Під час транслявання інформації адресантом реципієнту можуть виникати перешкоди, тобто неплановані викривлення інформації, бар'єри. Це трапляється внаслідок втручання у процес комунікації факторів зовнішнього середовища. У ході сприйняття повідомлення реципієнти реалізують здібності і навички щодо нереклексивного і рефлексивного слухання. *Нереклексивне слухання* ще називають терміном «уважне

мовчання» і застосовують на етапах постановки проблеми або під час емоційного розвантаження. Рефлексивне слухання використовується в ситуаціях, коли адресант (комунікатор, автор повідомлення) потребує не стільки емоційної підтримки, скільки допомоги у вирішенні певних проблем.

Зворотний зв'язок передбачає зворотну реакцію на побачене, прочитане чи почуте, сказане, що виражається невербальними і вербальними засобами, надаючи можливість учасникам спілкування бути як джерелом інформації, так й її приймачем одночасно. Відтак логічним є виокремлення *комунікацій зворотного зв'язку першого порядку* (комунікатор отримує повідомлення під час впливу його повідомлення на реципієнта), і *комунікацій опосередкованого зв'язку другого порядку*, що отримується на основі оцінки результатів впливу. Окрім цього, комунікатор починає отримувати зворотний зв'язок не тільки від реципієнта, але вже від самого повідомлення (наприклад, від звуку чи зображення на моніторі). Це дає підставу стверджувати, що комунікативний процес є безперервно циркулюючий. За таких умов комунікація перетворюється на процес складної та багатовекторної взаємодії адресанта та адресата, які виконують зазначені комунікативні функції одночасно.

Отже, зворотний зв'язок перетворює комунікацію у динамічний двосторонній процес. Чим активніше використовуватиметься зворотний зв'язок, тим він буде ефективніший. *Позитивний зворотний зв'язок* інформує відправника (комунікатора), що бажаний результат повідомлення досягнутий. Відповідно негативний зворотний зв'язок вказує на недосягнення бажаного результату повідомлення.

Фасцинація – це засоби, що сприяють сприйняттю інформації, послаблюючи дію «фільтрів» реципієнта, наприклад, музичний, просторовий або кольоровий супровід мовлення. У процесі комунікації перед учасниками спілкування стоїть завдання не тільки обмінятися інформацією, але і домогтися її адекватного розуміння партнерами. По-перше, форма і зміст повідомлення істотно залежать від особистісних особливостей самого комунікатора, його уявлень про реципієнта і від ставлення до нього, а також

від контексту спілкування. По-друге, адресоване повідомлення не залишається незмінним – воно змінюється під впливом індивідуально-психологічних особливостей особистості реципієнта, а також суб'єктного його ставлення до автора (адресанта), власне тексту і ситуації спілкування.

Суб'єкти підприємництва використовують різні засоби комунікацій, як із зовнішнім середовищем (*зовнішні комунікації*), так і всередині організації (*внутрішні комунікації*). Керівнику важливо завжди мати контакт (прямий і зворотній) із керівниками структурних підрозділів (менеджерами нижчих ланок) й у такий спосіб взаємодіяти зі всіма працівниками. У теорії і практиці бізнес-діяльності розрізняють *вертикальні та горизонтальні комунікації*. *Вертикальні комунікації* здійснюються вгору й униз (послідовно або одночасно) в ієрархічній структурі конкретного підприємства за безпосередньої участі керівників, менеджерів і підлеглих. Двоспрямовані (тобто одночасно згори вниз і знизу вгору) вертикальні комунікації є більш ефективними, ніж односпрямовані. *Горизонтальні комунікації* відбуваються між колегами та співробітниками на одному рівні, сприяючи координації між підлеглими ланками, й відіграють головну роль у робочих командах, де є працівники різних відділів.

Упродовж тривалого часу у теорії і практиці комунікацій сформувалися *моделі комунікаційних процесів*. Так, *лінійна модель* (розробники: Г. Лассвелл, К. Шеннон, В. Віввер, Р. Якобсон) візуалізує комунікацію як дію, в межах якої автор (комунікатор) кодує повідомлення, почуття, емоції і, використовуючи різні канали, передає їх реципієнту. Кожний із трьох варіантів моделі можна відтворити з допомогою запитань і графічних зображень.

Лінійна модель комунікації Г. Лассвела ґрунтується на формулі: «Who says what to whom in which channel with what effect?» («Хто і що саме вимовляє, яким каналом користується, кому передає повідомлення і з яким ефектом?»), відображає традиційну структуру комунікативного процесу і не враховує інтегративної суті комунікації (здатності співрозмовників під час комунікативного акту мінятися місцями).

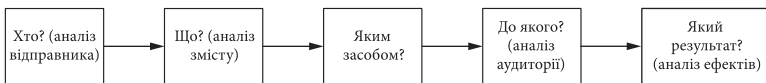


Рис. 5.3. Лінійна модель комунікації Г. Лассвела

Досліджуючи суть комунікації, К. Шеннон і В. Віввер удосконалили її, додавши до вже існуючих п'яти елементів складник «джерело шуму, перешкоди до сприйняття повідомлення», що графічно подано на рис. 3.

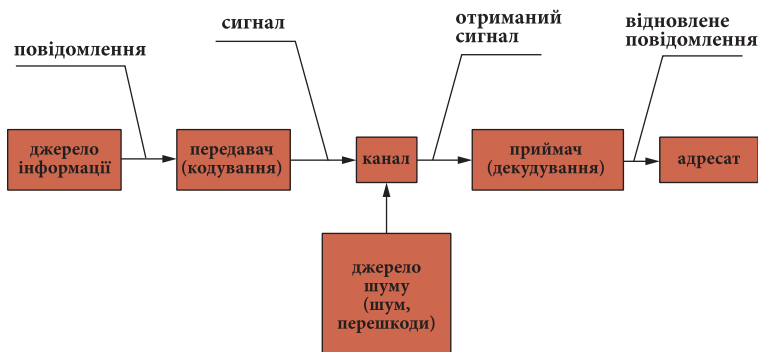


Рис. 5.4. Лінійна модель комунікації Шеннона-Вівера

Ґрунтуючись на досвіді моделювання комунікації, Р. Якобсон запропонував додати до її структури елемент «контекст комунікації» (рис. 4). Отже, адресант (комунікатор), застосовуючи вербальні і невербальні засоби, формулює повідомлення, яке в рамках певного контексту слугує засобом для встановлення контакту з адресатом (реципієнтом).

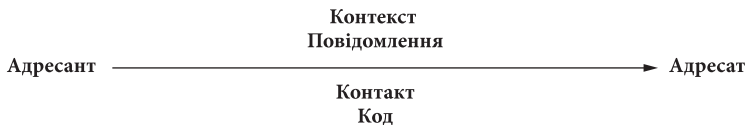


Рис. 5.5. Лінійна модель комунікації Р. Якобсона

Як бачимо, у лінійних моделях комунікація представлена як передавання інформації від адресанта (відправника) й односторонній вплив на адресата (отримувача). Елемент моделі Р. Якобсона «контекст» пов'язаний зі змістом інформації, що передається комунікатором, а «контакт» - із регулятивним аспектом комунікації. Водночас Ю. Лотман критично поставився до лінійної моделі Р. Якобсона, стверджуючи, що адресант (комунікатор, автор) і адресат (отримувач, реципієнт) мають свої «мови», ідіостилі, а не коди, й оперують неповторними смислами. Учений стверджував, що комунікація постає як переклад із «мови» на «мову» в діалозі особистостей. Відповідно до цього він і спроектував власну схему лінійної моделі комунікації (рис. 5).



Рис. 5.6. Лінійна модель комунікації Ю. Лотмана

У ХХІ столітті лінійні моделі комунікації замінюють *інтерактивними* (розробники: М. Бахтін, Р. Барт, Г. Шпет), характерною ознакою яких є активізація співрозмовників, обов'язковість діалогічної комунікації, наявність активного зворотного зв'язку (наприклад, бесіда, інтерв'ю, у ході яких співрозмовники міняються ролями). Підкреслимо, що інтерактивні моделі все частіше застосовують в електронних засобах комунікування.

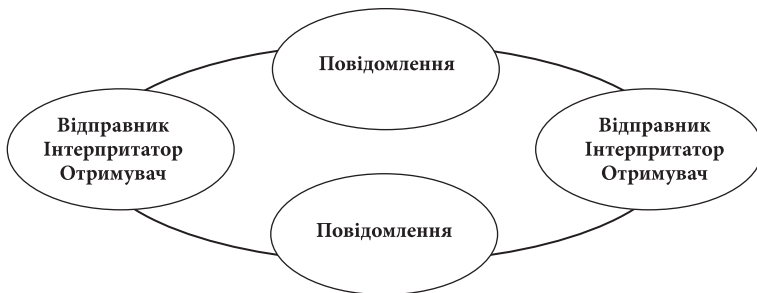


Рис. 5.7. Універсальна схема інтерактивних моделей комунікації

Отже, інтерактивна модель візуалізує колоподібний характер комунікації: відправник і отримувач повідомлення послідовно міняються місцями.

Розглянуті лінійні й інтерактивні моделі унаочнюють комунікацію як сукупність актів, що мають початок і фінал і в яких «відправник» обумовлює дії отримувача інформації. Однак у цих моделях недостатньо враховано психологічні, суспільні й інші чинники бізнес-комунікації, частково диференційовано її канали. Тому-то вчені продовжували вивчати суть комунікацій і розробили її *транзакційні моделі* (В. Шрамм, К. Барнлунд та ін.), в яких комунікація візуалізована як процес одночасного відправлення й отримування повідомлень комунікаторами. У цих моделях комунікація є процесом, у якому люди формують стосунки, взаємодіють один із одним, що графічно відтворено на рис. 7.

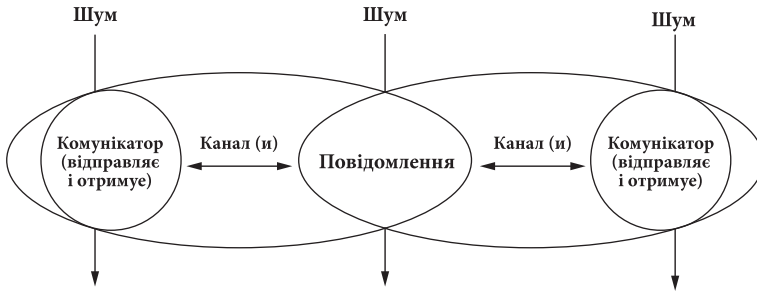


Рис. 5.8. Універсальна схема транзакційних моделей комунікації

На підґрунті лінійної моделі К. Шеннона та В. Віввера американський учений В. Шрамм спроектував *транзакційну модель*, у якій обов'язковими елементами є «перекладач» (interpreter) та «зворотний зв'язок» (feedback). Це дало змогу максимально наблизити модель комунікації до реальній людської взаємодії в бізнес-комунікації. На відміну від лінійних, в інших типах моделей комунікацію уявлено як процес одночасного відправлення й одержання повідомлень комунікаторами. У кожний конкретний момент ми можемо отримувати і декодувати повідомлення іншої людини, і в той самий час інша людина одержує наші повідомлення і відповідає на них. Отже, комунікація є процесом, у якому люди, взаємодіючи один із одним, започатковують певні стосунки. Отже, транзакційні моделі комунікації вирізняються від інтерактивних не тільки кількістю людей, які одночасно беруть участь у процесі спілкування, але й постійною зміною ролей, що виконується учасниками комунікації. Вони по черзі виступають чи то в ролі джерела інформації, чи в ролі того, хто приймає її, причому, зміст наступного повідомлення враховує результати зворотного та залежить від них. Саме ця модель найширше відображає ситуацію та тип бізнес-комунікацій. Будь-який приклад із комунікативною діяльністю будується на основі реалізації транзакційної моделі, оскільки усі учасники публічної комунікації в рівній мірі зацікавлені як в отриманні інформації, так і в її обговоренні та прийнятті рішення, якщо це необхідно.

Закони успішної комунікації

Незважаючи на обраний вид, тип чи модель комунікації, суб'єктам підприємництва важливо пам'ятати *основні комунікативні закони*, дотримання яких забезпечує успішність комунікативного процесу, зокрема:

1) закон дзеркального розвитку спілкування (співрозмовники автоматично, підсвідомо імітують стиль один одного);

2) закон залежності ефективності спілкування від комунікативних зусиль (ефективність спілкування прямо пропорційна комунікативним зусиллям);

3) закон прогресивного зростання нетерпіння слухачів (чим довше говорить мовець, тим не уважніші й нетерплячі слухачі);

4) закон зниження рівня інтелекту аудиторії зі збільшенням її чисельності (чим більшою є кількість слухачів, тим нижчим є середній інтелектуальний рівень аудиторії);

5) закон ритму спілкування (співвідношення говоріння та мовчання; людина говорить менше, ніж мовчить);

6) закон мовленнєвого самовпливу (словесне втілення певної думки дає змогу мовцю остаточно впевнитися та утвердитися в ній);

7) закон довіри до зрозумілих висловлювань (простіше, лаконічно сформульоване висловлювання розуміють краще і більше йому вірять);

8) закон протягування критики (чим більше мовець вирізняється серед інших, тим більше про нього говорять та критикують його);

9) закон самовиникнення інформації (інформація породжується у формі чуток);

10) закон модифікації нестандартної комунікативної поведінки комунікантів (у разі порушення комунікативних норм одним співбесідником, інший змушує його змінити свою поведінку);

11) закон спотворення інформації (у процесі передавання інформація спотворюється);

12) закон емоційної афіліації (комуніканти можуть потрапити у однаковий емоційний стан);

13) закон мовленнєвого посилення емоцій (словесна констатація емоції посилює її в півтора-два рази, наприклад у пропаганді, під час медитацій);

14) закон мовленнєвого поглинання;

15) закон емоційного пригнічування логіки (емоційний стан мовця впливає на логічність та аргументованість мовлення).

Резюме. Звісно, кожний із нас вирішує самотійно, дотримуватися комунікативних законів чи ні у власному спілкуванні. Однак за результатами психологічних досліджень відомо, що успішна комунікація на 82 % сприяє зростанню продуктивності виконуваної співробітниками роботи. І це не дивно, адже саме комунікативна взаємодія поліпшує якість виконання виробничих завдань, пошук, висунення і оперативну розробку робочих ідей; розв'язання етичних проблем, що виникли в якійсь ситуації, підтримку ділових контактів на рівні виробничих підрозділів, регіонів, держав тощо. Водночас 90 % менеджерів великих підприємств зазначають, що найбільші складнощі виникають у них під час встановлення контактів із незнайомою людиною, новим співробітником та, відповідно, досягнення продуктивної взаємодії. Великі труднощі також переживають більшість осіб під час першої ділової бесіди з новим партнером чи конкурентом.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке комунікація?
2. Які особливі (специфічні) ознаки комунікативного спілкування?
3. Назвіть компоненти комунікативного процесу. Розкрийте їй суть.
4. Наведіть приклади зовнішніх і внутрішніх, горизонтальних і вертикальних комунікацій.
5. Що таке вербальна комунікація?
6. Які засоби невербальної комунікації найчастіше застосовуєте у спілкуванні?

ПРАКТИЧНА РОБОТА

Завдання 1

Які комунікативні моделі вам відомі? Доберіть практичні приклади з повсякденного життя, де ці моделі реалізуються.

Завдання 2

На онлайн-платформі «Дія. Бізнес» перегляньте презентацію «Як підприємцям побудувати якісну комунікацію та отримувати вигоди від взаємодії з бізнес-асоціаціями?» <https://business.diia.gov.ua/cases/iniciativi/ak-pidpriemcam-pobuduvati-akisnu-komunikaciju-ta-otrimuvati-vigodi-vid-vzaemodii-z-biznes-asociaciami>. За переглянутим матеріалом складіть логічну схему бізнес-спілкування.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Абрамович С. Д., Чикарькова М. Ю. Мовленнева комунікація: підручник. Київ: Видавничий дім Дмитра Бураго, 2013. 460 с.
2. Бабич Н. Д. Основи культури мовлення: навч. посібн. для студентів університетів. Львів: Світ, 1996. 223 с.
3. Гічан І. С. Назаренко Д. В. Психотехнологія ділового спілкування. Київ: НАУ, 2003. 78 с.
4. Головаха Є. І., Паніна Н. В. Психологія людського взаєморозуміння. Київ: Ін-т соціології НАН України, 2002. 223 с.
5. Ділове спілкування в системі культури управління. / С. Пономарьов, С. М. Пазиніч, А. О. Харченко [та ін.]. Харків: НТУ «ХПІ», 2009. 64 с.
6. Карнегі Д. Как завоевывают друзей. Донецк: «Издательство Сталкер», 2003. 560 с.
7. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія професійної комунікації: монографія. Чернівці: Книги-XXI, 2009. 527 с.
8. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин. Київ: Кондор, 2008. 356 с.
9. Пітерс Д. Д. Слова на вістрі: Історія ідеї комунікації. Київ: Видавничий дім «КМ Академія», 2004. 302 с.
10. Хаджирадева С. К., Черненко Н. М. Діалогова комунікація: теорія та практика. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2004. 202 с.
11. Хелен У. Основы делового общения. Азы бизнеса. Москва: НРРО, 2004. 128 с.
12. Холод О. М. Комунікаційні технології: підручник Київ: КиМУ, 2012. 261 с.
13. Шапарь В. Б. Мастерство общения и управления людьми. Харьков: Книжный Клуб «Клуб Семейного Досуга» 2010. 416 с.

Тема 5.2. КОМУНІКАТИВНА ПРИРОДА БІЗНЕСУ

У спілкуванні найважливіше чути те, що не сказано.

Пітер Друкер

З теми ви дізнаєтеся про суть основних форм бізнес-комунікацій, особливості їх планування та проведення; засвоїте, що таке ділова розмова (бесіда), яка її структура та як правильно її підготувати і провести; навчитесь формулювати цілі ділових (комерційних) перемовин (переговорів), прогнозувати й скеровувати їх перебіг; усвідомите особливості планування й проведення інтерв'ю; опануєте сучасні технології самопрезентації.

Основні форми бізнес-комунікації (ділова розмова (бесіда), комерційні перемовини, інтерв'ю): суть, вимоги, практичні поради

У сучасному бізнес-просторі використовують різні форми комунікації. Проте їх цілі зорієнтовані на представлення й просування бізнес-ідей, товарів чи послуг, започаткування бізнес-контактів, зміцнення партнерських відносин, формування іміджу організації та ін. *Основна мета сучасних форм бізнес-комунікації: досягнути спільного розуміння всіма комунікантами бізнес-контексту, здобути домовленість про співпрацю, що зумовлюватиме збільшення прибутків партнерів. Ділова усна бізнес-комунікація реалізується в таких формах, як ділова бесіда, ділові перемовини, ділові наради і збори, інтерв'ю, громадські заходи за планами адміністрації, виховні заходи, прес-конференції, публічні виступи, усні і письмові розпорядження, прийом відвідувачів і гостей, виставки і конференції, спори, дискусії, полеміка, телефонні розмови, ділове листування, інформування співробітників тощо. До основних видів письмової ділової комунікації відносяться: службовий лист, рекламний текст, доповідна записка, довідка, телеграма, телефакс, електронне повідомлення та ін.*

Найбільш поширеною формою ділового спілкування, незважаючи на тотальну цифровізацію, вважається **ділова бесіда (розмова)** – це вид міжособистісної ділової комунікації, службового спілкування, що передбачає обмін думками, інформацією, почуттями щодо планування перспективних заходів і процесів, контролю і координації вже розпочатих дій тощо, а також активізацію зусиль партнерів для забезпечення співробітництва та впливу один на одного. За структурою, функціями, тривалістю розрізняють: власне ділову розмову (короткочасний комунікативний акт з однієї теми); ділову розмову (тривалий обмін думками, ідеями, інформацією, що передбачає прийняття рішень); інтерв'ю (розмова з журналістом, призначена для друку; розмова працевластця з претендентом на вакантну посаду тощо).

Кожна ділова бесіда – це особливий новий комунікативний акт, водночас у наш час розрізняють *три види ділових бесід*: інформаційно-ситуативні; «під тиском співрозмовника»; для викладу своєї позиції. Хоча комунікація є творчим процесом, проте основними завданнями ділової бесіди є:

- переконати партнера прийняти ваші пропозиції;
- отримати службову інформацію;
- спільний пошук, розроблення ідей;
- контроль, координація, стимулювання трудової діяльності.

У підприємницькій діяльності найчастіше вдаються до індивідуальних бесід (діалог двох зацікавлених осіб, які (обоє або один) прагнуть досягти конкретної мети). Ця форма бізнес-комунікації сприяє об'єднанню поглядів і переконань співрозмовників, а відтак – встановленню контакту та порозумінню. З психології відомо, що будь-яка особа у присутності багатьох людей використовує різні комунікативні ролі, волюючи при цьому здаватися цікавою, привабливою, зберігати почуття власної гідності в бізнес-діяльності. Тому-то чітко і правильно визначити позицію людини і зрозуміти її дії можна тільки при зустрічі з нею віч-на-віч. В індивідуальній бесіді кожний із учасників залишається сам собою, не маніпулює співрозмовником, а веде власну партію. Відтак обидва співрозмовники підсвідомо спільно розробляють партитуру комунікації, що впливає на характер ділової бесіди та її результати.

У ділових стосунках вирішальну роль відіграють увага до співрозмовника, тактовність, вміння говорити і уважно слухати. Тому можна виділити такі принципи ведення ділової бесіди:

- принцип привернення уваги співрозмовника;
- принцип зацікавлення інформацією співрозмовника;
- принцип ґрунтовної аргументації;
- принцип нейтралізації сумнівів і зауважень співрозмовника;
- принцип прийняття кінцевого рішення.

Ділова бесіда буде мати позитивний результат лише за умов уважного сприйняття співрозмовниками позицій і доказів один одного і тактової реакції на отриману інформацію.

Будь-яка мисленнево-мовленнева діяльність складається з *трьох етапів*:

- докомунікативного;
- комунікативного;
- посткомунікативного.

В індивідуальній діловій бесіді теж можна виділити три етапи. На *першому* відбувається планування, оцінка ситуації, збір матеріалу, підготовка тез і запитань. *Другий етап* – власне бесіда – складається зі встановлення контакту, викладення своєї позиції та з'ясування позиції співрозмовника, спільного аналізування проблеми, прийняття рішень. Необхідним є і третій етап – аналітичний.

Докомунікативний етап ділової розмови передбачає ретельний аналіз (розбір) ситуації, в якій вона триватиме, вивчення типових і індивідуальних особливостей (інтереси, зацікавлення, переконання, симпатії тощо) співрозмовника. Часто трапляється, що ініціатор бесіди, ігноруючи підготовчий етап, відразу намагається досягти її мети, орієнтуючись на остаточні результати, однак результати у такій ситуації будуть негативні. Тому суб'єктам підприємництва бажано пам'ятати *п'ять основних правил підготовки* до ділової розмови (бесіди):

– з'ясувати інтереси, зацікавлення, переконання, симпатії і, зокрема, ставлення майбутнього партнера до ініціатора бесіди та рівень його моральної культури, а також зібрати необхідну для розмови інформацію і систематизувати її (*одним із не-*

перевершених співрозмовників донині вважається Франклін Рузвельт – колишній Президент США. Він, плануючи ділову розмову, щовечора уважно переглядав список осіб, яким наступного дня мав надавати аудієнцію. У цьому списку поряд із кожним прізвищем зазначалися професія, посада й захоплення відвідувача. Одночасно зі списком у кабінет президента приносили відповідну літературу. На наступний день Ф. Рузвельт приголомшував і приводив у захват співрозмовників, поговоривши з одним про риболовлю, з іншим – про сталеливарну справу, з третім – про філателію);

– чітко визначитися із місцем і часом проведення бесіди і лише після цього домовлятися про ділову зустріч (є такі стереотипи інформування про зустріч: «Я чекаю на вас о 16.00 у себе в кабінеті»; «Мені важливо (потрібно, хотілося б) із вами порадитися. Коли і куди мені під'їхати?» чи «Коли ви зможете мене прийняти?»; «Нам варто ґрунтовно обговорити це питання. Давайте узгодимо місце і час нашої зустрічі»);

– створити ефект довіри до співрозмовника;

– сформулювати мету, визначити стратегію й тактику організації бесіди, спланувати її хід, виділити ключові слова, речення;

– уявно представити позицію партнера ділової розмови та перебіг діалогу, передбачити нюанси (перешкоди, зовнішні обставини), які можуть вплинути на хід і результати ділової розмови.

Комунікативний етап ділової розмови. На початку бесіди встановлюється контакт зі співрозмовником, створюється атмосфера порозуміння і довіри. Контакт може бути поверховим чи глибинно-особистісним, емоційним та/або інтелектуальним, усвідомленим або неусвідомленим, постійним чи епізодичним, вербальним і невербальним, ефективним і неефективним тощо. Найчастіше контакт розпочинається із погляду в очі (миттєвого, зацікавленого, відкритого, довірливого), легкої усмішки, нахилу корпусу або тільки голови в бік партнера ділової розмови, виразу зацікавленості в очах, що засвідчує доброзичливе ставлення ініціатора бесіди. Допмагають встановити контакт такі «дрібниці»: приємний зовніш-

ній вигляд, лагідна усмішка, доброзичливий настрій, звертання до партнера по імені, чіткі й стислі вступні фрази. *Усмішка*, як знак дружніх почуттів, виражає прихильність до партнера. Усміхнувшись один одному під час зустрічі, співрозмовники знімають напругу, утворюючи атмосферу для більш упевненої і спокійної комунікації. Американські психологи розрізняють три типи усмішок, що слугують різним соціальним функціям: «винагороджують» співрозмовника за поведінку, сприяють встановленню комунікативної взаємодії, а також показують домінування. Кожній з цих груп посмішок відповідає певний вираз обличчя. «Усмішка-винагорода» – симетрична, супроводжується підняттям брів. Усмішка, яка демонструє згоду із співрозмовником, сприяючи утворенню контакту – з міцно стиснутими губами. «Усмішка-домінування» – несиметрична, під час неї людина морщить ніс та піднімає верхню губу. Варто пам'ятати, що усмішка може бути також іронічною, глузливою, презирливою (піднятий один куточок рота) тощо. Якщо під час першої зустрічі із майбутнім діловим партнером, усміхаючись, хоча б небагато показати верхній ряд зубів, це може породити недовіру до вас, викликати негативну реакцію партнера. Недоречною у діловій розмові є широка усмішка із відкритими обома рядами зубів (характерна для неофіційного спілкування між друзями). Зауважимо, що усмішка має бути узгоджена з контекстом ситуації спілкування та внутрішнім психологічним станом співрозмовника (наприклад, усмішка на обличчі комунікатора, який люто захищається або нападає, свідчить про те, що ця людина нещира). Зазвичай, в усмішці відбивається психологічний і фізичний стан особи. Якщо людина почуває себе добре, то усміхається радісно, якщо – недобре, усмішка на її обличчі виглядає стражденно. Врівноважена і задоволена людина усміхається спокійно, безтурботно.

Після усмішки слід *привітатися* і витримати *коротку паузу*, щоб полегшити співрозмовнику включення в діалог (якщо це проігнорувати, то діалогу може не відбутися, оскільки говорити буде лише ініціатор). Надалі відбувається *знайомство* (наразі вироблено в етикеті багато правил і способів знайомства,

тому не зупиняємося на них, а тільки підкреслимо: вже під час першої зустрічі важливо запам'ятати ім'я та прізвище співбесідника). Після вербального контакту йде знову невербальний. Партнери розміщуються на *дистанції*, яка відповідає загальноприйнятим правилам і власним бажанням. Несвідоме чуття дає змогу культурній людині зайняти під час спілкування таке положення, яке свідчитиме і про повагу до співбесідника, і про врахування його бажань, нерідко несвідомих. Вважається, що дистанція для ділових зустрічей – 1,2–3,7 м. Щоб невербальний контакт сприяв спілкуванню, потрібно сидіти спокійно, невимушено (не краю стільця і не глибоко у кріслі). Можна зайняти позу, подібну до партнера, доброзичливо всміхнутися до нього тощо. Спочатку доцільно говорити про спільну справу, інтереси (про те, що об'єднує учасників ділової розмови); добре розпочати діалог компліментом, що сприятиме створенню доброзичливої атмосфери. Тому не завадить завчасно (на докомунікативному етапі) продумати три перші фрази, кілька запитань, на які співбесідник відповість «так». *Якщо на початку бесіди відчувається хвилювання* в голосі, бажано говорити тихіше, повільніше. Якщо співрозмовник збуджений, потрібно допомогти йому заспокоїтися, оскільки в такому стані йому не вдасться вас зрозуміти. Проте фрази на кшталт: «*Не хвилюйтесь*», «*Заспокойтеся*», «*Чому ви так напружені?*» не допоможуть зняти напругу співрозмовника, а навпаки посилять хвилювання. У цій ситуації краще використати такі прийоми: 1) звернутися до співрозмовника з проханням чимось вам допомогти (виконання предметних дій, що потребують уваги, знімає напруження); 2) пожартувати (партнер почне усміхатися й розслабитися); 3) звернути увагу учасника діалогу на значиму для нього проблему (це активізує його мислення); 4) запитати про щось нейтральне (це дасть змогу переключити його увагу на іншу проблему). У кожній ситуації треба виявляти гнучкість, оперативність, творчість.

Важливими чинниками, що впливають на встановлення контакту і перебіг ділової розмови загалом, є темперамент співрозмовників, вікові, гендерні особливості партнерів комуніка-

ції. Так, у багатьох людей із віком знижується рівень критичності, натомість зростає потреба комунікувати. Старші за віком особи, через надмірну комунікабельність, іноді позбавляють співрозмовника можливості самостійно висловлювати думку, щоб дійти певних висновків. Водночас чоловіки, здебільшого, виокремлюють глобальний погляд на обговорювану проблему, а жінки – краще сприймають деталі, нюанси. Відтак у сучасній практиці бізнес-комунікації утвердилися *ефективні прийоми початку ділової розмови (бесіди)*. Коротко розглянемо їх. «*Прийом зачіпки*» (розповідь цікавої історії, жарту, висловлення компліменту) допомагає створити комфортну атмосферу для комунікативної взаємодії, зняти напруження та встановити особистісний контакт зі співрозмовником. «*Прийом стимулювання уяви*» (один із учасників розмови відразу формулює низку запитань із різних проблем, що потрібно обговорити) застосовують, якщо у співрозмовника «твердий погляд» на ситуацію. «*Прийом прямого підходу*» (ініціатор бесіди відразу викладає суть справи, без вступних зауважень) застосовується під час короткої і не дуже важливої розмови. Окрім цих порад, можна також використати ще й такі: уникати вступів на кшталт: «Давайте швиденько розберемося», «Якщо у Вас є час, вислухайте мене», «Вибачте, що я заважаю Вам»; не примушувати співрозмовника відразу захищатися; спочатку доцільно поговорити про співбесідника, потім – про тему розмови і лише потім – про себе; тон бесіди має бути привітним, доброзичливим. Це допоможе співрозмовникові повірити у щире зацікавлення його проблемами; співбесідник може бути добре поінформований у проблематиці розмови, тому краще висловити свої сподівання на це або запитати його.

Правильний початок ділової розмови передбачає озвучення її цілей і послідовності розгляду питань, узгодження її тривалості. Якщо ж вас запросили на ділову бесіду, мета якої вам невідома, краще розібратися в очікуваннях співрозмовника, оскільки саме вони регулюють його поведінку. Зазначимо, що кожний учасник бесіди сподівається саме на таку реакцію іншого, яка б чітко відповідала його рольовій позиції. Тому-то успіх ділової

розмови суттєво залежить саме від здатності адекватно уявити собі образ співрозмовника. Часто на цьому етапі спрацьовують стереотипи, що деколи виявляються хибними. У психології чітко диференціюють два типи особистості: 1) люди, які живуть за принципом «мати» (вони обов'язково воліють отримати щось від спілкування: цікаву роботу, знання з метою престижу, грошову винагороду тощо. Тому вони старанно готуються до зустрічі, обмірковують тему розмови, добирають засоби, за допомогою яких можуть вплинути на співрозмовника і досягти своєї мети. Для цього вони готові використати все: і своє становище в суспільстві, і знайомство, і зв'язки, і зовнішність. Такі люди можуть приваблювати, проте це нерідко лише результат програмування обраної для цього ролі. Якщо такий виконавець під час розмови помилиться (сфальшивить), відразу стане зрозумілим його намір до маніпулювання); 2) люди, які живуть за принципом «бути» (вони заздалегідь не добирають засобів, щоб підтримувати впевненість у собі, їхня реакція безпосередня і продуктивна. Вони переконані, що в ході розмови обов'язково з'явиться щось нове, а тому в них не виникає занепокоєння, що вони можуть щось втратити; такі особи – не суперники, а партнери, які намагаються отримати від ділової комунікації радість, а не перемогу будь-якою ціною).

У сучасній теорії і практиці комунікації утвердилися абстрактні стереотипи комунікативної поведінки особистостей співрозмовників, які мають такі умовно-образні назви: «поважний», «боягуз», «всезнайко», «безглуздий», «базіка», «непрístupний», «байдужий», «велике цабе», «чомучка». Коротко схарактеризуємо їх. Так, типу особистості «поважний» притаманні такі риси, як цілісність, доброзичливість, урівноваженість, стабільність, поступливість, толерантність і спокій у будь-яких ситуаціях. Вони поважають інших, завжди ставляться до партнерів чесно і відкрито, передають свої думки, виражають почуття, не принижуючи людської гідності інших. Такі особи послідовні в своїх діях, завжди можуть запропонувати конструктивний спосіб розв'язання складної ситуації й об'єднати команду. Тому надавати їм можливість проявити себе найкраще наприкінці діло-

вої бесіди, тобто на етапі обговорення пропозицій, підведення підсумків та прийняття рішень. Представникам психотипу «*бо-ягуз*» притаманне підвищене почуття страху «прогоріти», видатися «безглуздим», викликати іронію, а тому вони, зазвичай, більше мовчать. У ході ділової розмови їх варто підбадьорювати, підкреслюючи при цьому, що їхня думка вкрай важлива, у них вірять, а їхні міркування можуть виявитися дуже цінними, тому до них завжди дослухаються. Тип особистості «*всезнайко*» характеризує людину, яка має свою думку з будь-якої обговорюваної ситуації. Така особа воліє обов'язково взяти слово і, не дослуховуючись до позиції співрозмовника, виголосити свою думку. У діловій розмові з представниками означеного типу важливо спочатку «поставити її на місце» («збити пиху»). Це нескладно зробити, якщо поставити їй (завчасно підготовлені на докомунікативному етапі) складні запитання або залучати до активного обговорення запропонованих іншими учасниками ділової розмови ідей. Характерними ознаками типу особи «*безглуздий*» є нетерплячість, нестриманість (навіть деяка невихованість), збудженість. Своїми діями така особа провокує (мовби «підштовхує») співрозмовника до заперечення висловлених тез і / або тверджень. Під час ділової розмови з представником такого типу потрібно залишатися спокійним і спростовувати його твердження, не порушуючи етичних правил і принципів комунікації. Тип особистості «*базіка*», зазвичай, «не вміє слухати» інших, постійно перериваючи співрозмовників, не цінує часу. Тому-то під час ділової розмови з таким партнером важливо своєчасно й тактовно зупинити, оскільки інноваційних (цікавих чи раціональних) ідей він все одно не запропонує. Основною характерною рисою психотипу співрозмовника «*чомучка*» є жвавість, активність і постійно реалізоване із допомогою запитань прагнення знати про все і про всіх. У діловій розмові з такою людиною бажано їй самій переадресувати її ж запитання, що спонукатиме партнера з комунікації до розмірковувань щодо проблеми, яка обговорюється. Представник психотипу «*байдужий*» під час комунікації виразно показує свою незацікавленість до всього, що відбувається. Налagodити комунікативну взаємодію з такою осо-

бою можливо, якщо бути обізнаним з її інтересами і цінностями, і розпочинати діалог саме із важливих для неї тем. Основними характеристиками типу співрозмовника «неприсутній» є «відсутній вигляд», тобто все, що безпосередньо його не стосується, видається йому не вартим його уваги й зусиль. Тому в діловій розмові з ними краще відразу визнати їх обізнаність, фаховість, досвід, виявити зацікавленість до особистісних якостей і здобутків. Тип особистості співрозмовника з умовною назвою «велике цабе» не терпить критики, вважає себе кращим за інших, а свої пропозиції – єдино правильними. Ідеї та думки таких партнерів із комунікації доцільно дуже обережно і толерантно обговорювати, використовуючи прийом протиставлення «Так..., але...». Виокремлені типи співрозмовників, звісно, є умовними. Однак, будучи обізнаним із їх сутнісними характеристиками, можна не тільки навчитися швидко і самостійно розпізнавати індивідуальні особистісні риси співрозмовників, а й із користю використовувати їхні якості для того, щоб швидше встановити контакт, порозумітися і досягти успіху в діловій розмові.

На *основному етапі ділової розмови (бесіди)* вкрай значущими є вміння слухати й чути співрозмовника, транслювати (надавати) інформацію й аргументувати свою точку зору. Тому в *структурі цього етапу* умовно розмежовують такі складові: передавання повідомлення, спростування аргументів партнера (ів) комунікативного процесу, прийняття остаточного рішення. *Формування і передавання інформаційного повідомлення* буд успішним, якщо дотримуватися психологічних закономірностей краю (людина краще запам'ятовує початок і кінець інформації, тобто, розробляючи сценарій ділової розмови, особливу увагу слід звернути на її початкову і фінальну частини); асоціацій (краще сприймається і запам'ятовується інформація, що викликає образні асоціації в свідомості слухача і враховує набутий ним досвід); сенсорності (інформація, що отримується сенсорно, сприй-

мається і запам'ятовується краще, тому доцільно використати наочні матеріали: буклети, схеми, фотографії, продукцію

тощо; а також звернути увагу на зовнішній вигляд співрозмовників, який теж містить інформацію); структурної чіткості (інформація, що не є логічно послідовною, чітко структурованою, сприймається вкрай погано).

На сьогодні в теорії і практиці ділової комунікації сценарій ділової розмови (бесіди) розробляють, орієнтуючись на один із типових алгоритмів. *Класична ділова розмова* включає вступ; основну частину; висновки. *Сучасна ділова бесіда* передбачає п'ять компонентів: вступна частина; передавання інформаційного повідомлення; аргументація; нейтралізація; прийняття рішень. Структура *промислово-технічної ділової розмови* представлена шістьма складниками: контакт зі співрозмовником; пояснення; приклад; висновок з прикладу; докази і оцінка доказів; нові висновки. Алгоритм *інженерно-технічної ділової бесіди* містить такі кроки: вияв бажань співрозмовника; аналіз можливих рішень; відхилення неприйнятих рішень; перевірка правильності рішення; прийняття оптимального рішення. *Ділова розмова з торговельно-комерційної діяльності* у своїй структурі містить такі елементи: привернення уваги; пробудження інтересу; формулювання віднайдених рішень; прийняття пропозиції.

Для отримання необхідної інформації під час ділової розмови потрібно навчитися формулювати запитання до співрозмовника. Наприклад, на початку і наприкінці бесіди краще поставити запитання на кшталт: «Ви підготували аналітичні матеріали (статистичні дані) для обговорення?» Звісно, на таке запитання відповідь має бути «так» чи «ні». Усередині бесіди, щоб зрозуміти позицію партнера і підготуватися до аргументації, бажано поставити запитання на зразок такого: «Чому Ви вважаєте, що...?» Якщо ви волієте перевірити, чи правильно зрозуміли точку зору партнера, то можна запитати: «Якщо я Вас правильно зрозумів, то Ви хочете...?»

На цьому етапі, зокрема в ході *обговорення проблеми*, важливо діяти за такими *трьома правилами*: уважно слухати і чути; намагатися перейти від монологу до діалогу; давати змогу співрозмовникові спокійно висловити свою думку⁴⁵. Викладаючи

⁴⁵ *Дієздатність* – здатність громадянина своїми діями набувати цивільних

матеріал, слід акцентувати увагу на його перевагах і наслідках, а не на наведених фактах. Не доцільно продовжувати використовувати аргументи, які були не сприйняті протилежною стороною. Натомість варто направляти аргументацію на мотиви і цілі співрозмовника. Водночас не варто зловживати аргументами (надмірна переконливість викликає опір з боку співрозмовника, і є ризик спрацювання ефекту «бумеранга»).

У практиці бізнес-комунікацій утвердилися практичні поради для ситуацій, коли співрозмовник заперечує, робить зауваження (табл. 1).

Практичні поради для ситуацій у співбесіді

№	Заперечення, зауваження з боку слухача (реципієнта)	Реакція автора (відправника інформації)
	Співрозмовник не встиг (не бажає) висловлювати свою критичну оцінку чи зауваження	Знизити рівень своєї комунікації, активізувати, поставивши запитання, на кшталт: «Що ви про це думаєте?»
	Упереджене ставлення, тобто партнер комунікації агресивно налаштований, сприймає вас негативно, песимістично	З'ясувати мотивацію такої поведінки співрозмовника, його позицію щодо обговорюваної проблеми, «навести мости»
	Кепкування, іронічні зауваження співрозмовника, який через поганий настрій хоче перевірити вашу витримку	Не реагувати або надати влучну відповідь на поставлене запитання
	Співрозмовник воліє терміново отримати інформацію	Спокійна ділова відповідь: «Обміркуймо це разом...»

	Велике бажання проявити себе (в ситуації коли відчуває сильну аргументацію)	Надати співрозмовнику можливість проявити себе: «Що вам підказує ваш досвід?», «Які ще факти слід взяти до уваги?»
	Зауваження суб'єктивного характеру: «Все чудово, але мені цей проєкт не цікавий»	Посилити «Ви-звернення», продемонструвати зиск (вигоду) для співрозмовника: «Можливо, Ви зацікавлені в тому, що...»
	Об'єктивні зауваження, по суті справи	Діловий підхід: «Ми розуміємо ваш підхід до справи, тому й вирішили разом із вами обговорити тему і знайти спільне рішення»
	«Остання спроба» (у вашого співрозмовника виникло неприємне відчуття кінця розмови)	Відповісти на зауваження не прямо. Навести ще один аргумент і перейти до етапу прийняття рішення

Основні правила слухання у бізнес-комунікаціях:

1. Слухаючи співрозмовника, намагайтеся дивитися йому в очі, кивайте головою в знак згоди.
2. Ставте співрозмовнику запитання, що деталізують суть справи, постійно уточнюйте, чи правильно зрозуміли його слова («Ви хочете сказати, що...», «Чи правильно я вас зрозумів, що...»).
3. Слухаючи партнера, намагайтеся цілісно осягнути його позицію, не відшукуйте помилок і не висловлюйте негативних якісних оцінних характеристик щодо почутого, натомість дайте можливість співрозмовнику повністю завершити думку.
4. Намагайтеся співпереживати співрозмовнику, дивіться на речі його очима, спробувавши стати на його місце.
5. У процесі слухання будьте уважні і не відволікайтеся від

теми бесіди, наприклад на особливості того, хто говорить, думайте тільки про те, що він говорить.

6. Якщо співрозмовник вам неприємний, то прагніть стримувати свої емоції (переживаючи почуття роздратування або гніву вам не вдасться все правильно зрозуміти чи надати словам правильного значення).

7. Будьте терплячі, не переривайте співрозмовника, не дивіться на годинник, не робіть нетерплячих жестів, не проглядайте свої папери, тобто не робіть того, що свідчить про вашу неповагу або байдужість до співрозмовника.

8. Завжди уважно вислуховуйте все те, що вам хоче повідомити співрозмовник, це не тільки знак уваги до нього, а й професійна необхідність у сфері бізнесу.

Завдання останнього етапу ділової розмови або бесіди – прийняття рішень і завершення – такі: досягнути основної чи альтернативної мети; створити сприятливу атмосферу для продовження контактів у подальшому; стимулювання співрозмовника до дії.

До прийняття рішення слід переходити відразу, коли відчули, що переконали співрозмовника. Але тут треба пам'ятати, що пряме прискорення прийняття рішення часто закінчується відповідно: «Мені треба ще подумати, порадитись». І в 50 % випадків після такої відповіді ви почуєте остаточне «Ні». Більшість людей відчуває несвідомий (внутрішній) супротив, коли потрібно сказати «Я приймаю рішення». Якщо перед вами такий співрозмовник, застосуйте техніку непрямого прискорення прийняття рішення («А якщо...», «Уявімо, що...», «Якби..., то чи...») або поетапного прийняття рішення (прийняття попередніх, часткових рішень).

Ще кілька порад у такій ситуації:

– завжди продумайте і не проговорюйте («майте про запас») сильний аргумент, коли побачите невпевненість співрозмовника під час прийняття рішення;

– проявляйте тверду впевненість;

– «не відступайте», допоки співрозмовник кілька разів ствердно не скаже вам «ні»;

– як тільки рішення прийняте, привітайте співрозмовника з цим;

– уникайте різких поворотів у бесіді.

Після закінчення ділової розмови (бесіди) важливо проаналізувати її, виявивши позитивні і негативні моменти. Це важливо для удосконалення ваших комунікативних умінь.

Орієнтовна схема аналізу ділової розмови (бесіди) може бути така.

– Яка тема і мета ділової розмови (бесіди)?

– Чи вдалося на початку ділової розмови (бесіди) створити сприятливу (комфортну) атмосферу, встановити психологічний контакт?

– Чи аргументовано було викладено позиції?

– Як були спростовані помилкові судження, зауваження?

– Чи відмовлялися співрозмовники від своїх суджень, якщо аргументація опонента була більш переконливою?

– Хто робив узагальнювальний висновок?

– Які рішення було прийнято?

– Хто з учасників комунікації був найбільше впевнений у собі?

– Чи вистачило співрозмовникам професійних знань?

– Чи легко впоралися співрозмовники із професійними зауваженнями один одного?

– Чи потребує удосконалення стиль висловлювання, спосіб переконання співрозмовників?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке бізнес-комунікація?
2. Які етапи ділової співбесіди? Коротко схарактеризуйте їх.
3. Що таке ділові переговори?
4. Які правила підготовки і проведення ділових перемовин?

ПРАКТИЧНА РОБОТА

Завдання 1

Проаналізувати тлумачення понять «спілкування», «комунікація», «комунікативна поведінка», «комунікативна діяльність», «комунікативна культура».

Завдання 2

Підготувати зразки комунікативних ситуацій із власного досвіду чи з художніх творів (2 – 3 ситуації для обговорення під час практичного заняття)

Завдання 3

Проаналізувати літературу й скласти узагальнюючу таблицю «Комунікативні бар'єри в освітньому середовищі», визначити, які з «бар'єрів» найчастіше доводилося долати у професійній діяльності. Які зі способів подолання виявилися найбільш ефективними?

Завдання 4

Спроекувати логічні схеми «Комунікаційний процес», «Алгоритм комунікації» тощо.

Завдання 5

Підготувати демонстрацію комунікативних технік у мікро-групах (2-3 особи)

Завдання 6

Скласти короткі пам'ятки щодо застосування кожної з комунікативних технік.

Завдання 7

Спроекувати логічні схеми «Модель продуктивної комунікативної взаємодії»

Завдання 8

Дібрати інформаційні ресурси (відеофільми, мініфіль-

ми з YouTube тощо) до практичної частини заняття.

Завдання 9

Дібрати з художніх творів, психолого-педагогічної літератури фрагменти для представлення різних типів комунікантів.

Завдання 10

Підготувати узагальнювально-характерологічну таблицю «Стили комунікації»

Завдання 11

Змодельовати логічну схему «Планування комунікативних тактик» та розробити відповідні алгоритми

Завдання 12

Укласти бібліографічний покажчик «Секрети комунікативної взаємодії»

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Абрамович С. Д., Чікарькова М. Ю. Мовленнева комунікація: підручник. Київ: Видавничий дім Дмитра Бураго, 2013. 460 с.
2. Берн Э. Игры, в которые играют люди: Психология человеческих взаимоотношений; Люди, которые играют в игры: Психология человеческой судьбы. Москва: Центр общечеловеческих ценностей, 1996. 336 с.
3. Биркенбиль В. Искусство задавать вопросы Москва: ЗАО «Интерэксперт», 2005. 186 с.
4. Бодалев А. А. Психология общения. Москва: Изд-во Московского психолого-социологического института; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2002. 320 с.
5. Вердербер Р., Вердербер К. Психология общения: Тайны эффективного взаимодействия. Санкт-Петербург. «Издательский дом Нева», 2003. 318 с.
6. Гічан І. С., Назаренко Д. В. Психотехнологія ділового спілкування. Київ: НАУ, 2003. 78 с.

7. Головаха Є. І., Паніна Н. В. Психологія людського взаєморозуміння. Київ: Ін-т соціології НАН України, 2002. 223 с.
8. Ділове спілкування в системі культури управління. / С. Пономарьов, С. М. Пазиніч, А. О. Харченко [та ін.]. Харків: НТУ «ХП», 2009. 64 с.
9. Дунець Л. М. Психологія спілкування. Хмельницький: ТУП, 2003. 142 с.
10. З того боку стереотипів поведінки: психологія спілкування / Автупор. О. В. Тимченко, В. Б. Шапар. Харків: Прапор, 1997. 654 с.
11. Карнеги Д. Как завоевывают друзей. Донецк: «Издательство Сталкер», 2003. 560 с.
12. Ковальчук А. С. Основы имиджологии и делового общения. Ростов н/Д: Изд-во «Феникс», 2003. 224 с.
13. Ниренбсрг Дж. Маэстро переговоров: Деловой бестселлер / Азбука делового общения: Советы начинающему бизнесмену. Минск: Парадокс, 1996. 416 с.
14. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія професійної комунікації: монографія. Чернівці: Книги-XXI, 2009. 527 с.
15. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин. Київ: Кондор, 2008. 356 с.
16. Панкратов В. Н. Психотехнология управления людьми: Практическое руководство. Москва: Изд-во Института Психотерапии, 2001. 336 с.
17. Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. Санкт-Петербург: Знание, ИВЭСЭГТ, 2001. 496 с.
18. Пітерс Д. Д. Слова на вістрі: Історія ідеї комунікації. Київ: Видавничий дім «КМ Академія», 2004. 302 с.
19. Рай Л. Развитие навыков эффективного общения. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 288 с.
20. Суська О. О. Психологія інформаційної діяльності в сфері масової комунікації. Основи формування критеріїв ефективності інформаційного обміну. Київ, 2007. 81с.
21. Хаджирадева С. К., Черненко Н. М. Діалогова комунікація: теорія та практика. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2004. 202 с.
22. Хелен У. Основы делового общения. Азы бизнеса. Москва: НРРО, 2004. 128 с.
23. Холод О. М. Комунікаційні технології: підручник Київ: КиМУ, 2012. 261 с.

24. Шапарь В. Б. Мастерство общения в любой ситуации. Харьков: Книжный Клуб «Клуб Семейного Досуга», 2007. 320 с.
25. Шапарь В. Б. Мастерство общения и управления людьми. Харьков: Книжный Клуб «Клуб Семейного Досуга» 2010. 416 с.
26. Эриксон Дж. Как убеждать людей и добиваться успеха. Харьков: «Клуб Семейного Досуга», 2009. 288 с.

ЕКОНОМІЧНІ ТА ПРАВОВІ УМОВИ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Тема 6.1. ЕКОНОМІЧНІ УМОВИ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Невдача — це також результат. Якщо ти не помиляєшся, ти недостатньо інноваційний.

*Ілон Маск,
авіакосмічний інженер, підприємець,
винахідник, інвестор, мільярдер*

Розділ присвячений сутності та визначенню інноваційної підприємницької діяльності, її видам, механізмам та характеристикам. Визначені моделі інноваційної підприємницької діяльності та фактори, що сприяють її розвитку.

У результаті Революції Гідності було остаточно визначено офіційний політичний курс України на європейську інтеграцію і підписано Угоду про асоціацію з Європейським Союзом, що обумовлює курс України на дотримання європейських цінностей: верховенства права, поваги до прав людини та безпеки життя, зафіксованих у Загальній декларації прав людини; розвитку національної економіки відповідно до основних принципів, зафіксованих у Декларації «Цілі тисячоліття», ухваленої резолюцією ООН та ратифікованої Верховною Радою України.

Чинна модель національної економіки сформувалася на уламках радянської командно-адміністративної моделі. Вона передбачає контроль великого бізнесу над державними інституціями та спирається на отримання прибутків від експорту переважно сировинної та низько технологічної продукції поряд із «проїданням» цих прибутків через малоефективний соціальний популізм і корупційний перерозподіл значної частки ВВП. У такій моделі найприбутковішим бізнесом є політика короткострокових цілей, що призводить до деградації реального сектора економіки та зниження глобальної конкурентоспроможності країни.

Перехід до ринкових відносин, процеси реформування економіки в Україні свідчать, що в численних програмах перетворень не виправдано мало місця займають питання використання інновацій як засобу і стимулу підприємництва. Тим часом, реформування відносин власності, роздержавлення та приватизація обумовлюють зростання різноманітності форм господарювання, методів організації економічного життя. Це є свідченням не тільки зміни співвідношення між різними формами власності, а й появи принципово нових її форм.

Питання для обговорення

Які події обумовлюють євроінтеграційний курс України? Як роздержавлення та приватизація обумовлюють сучасний стан економіки України?

Незважаючи на порівняно невеликі масштаби інноваційної діяльності, позитивний вплив на економічний показник впровадження інновацій досить суттєвий: понад 90 % підприємств, що впроваджували інновації, могли одержати приріст продукції, підвищити її конкурентоспроможність та розширити ринки збуту, 55 % – замінити застарілу продукцію новими її видами, понад 40 % – знизити матеріало- та енергомісткість продукції, 32 % – впровадити нові технології, направлені на охорону навколишнього середовища. Отже, втілення у практику інновацій дозволяє збільшити обсяг виробництва, реалізації, підвищити прибутковість та конкурентоспроможність, прискорюючи появу на ринку якісно нових видів продукції. Нагальна потреба в постійному оновленні продуктів і технологій змушує розвивати наукові та проектні розробки, підпорядковувати виробничу діяльність підприємства прискоренню інноваційних процесів. Тим самим наука, техніка, виробництва, інші сторони діяльності породжують інновації та використовують їх.

Поняття «інноваційне підприємництво» визначають, як:

– *вид діяльності*, орієнтований на створення нового попиту на продукти, технології й послуги, що супроводжується формуванням відповідних новітніх методів організації виробництва й управління, комерційного використання інновацій;

– *суб'єкт господарювання*, що спеціалізується на інноваційній діяльності;

– *тип інноваційної діяльності*, спрямованої на створення інтелектуального товару, його виробництво й розповсюдження з метою отримання прибутку;

– *різновид підприємницької діяльності*, спрямованої на створення та комплексне використання нововведень з метою отримання прибутку;

– *економічну діяльність* з утворення та управління інноваційним підприємством з метою розробки, впровадження та комерційного використання різного роду інновацій.

Характерні риси інноваційного підприємництва:

– здійснення власних наукових досліджень і науково-технічних розробок;

– отримання підприємцем особливого виду прибутку – «квазіренти» (інноваційна, технологічна рента) за ефективну або принципово нову техніку чи технологію (отримується доти, доки зроблене ним нововведення не стане масовим);

– сприяння економічному зростанню підприємства, галузі, регіону, країни;

– концентрація процесів створення та капіталізації об'єктів права інтелектуальної власності (включення вартості об'єкта права інтелектуальної власності у собівартість інноваційної продукції; чим більшою є частка об'єкта права інтелектуальної власності у собівартості інноваційної продукції, тим більшою може бути інноваційна квазірента, що привласнюється інтегратором інноваційних процесів внаслідок масового виробництва такої продукції)

Інноваційне підприємство втілює складну сукупність економічних відносин, пов'язаних із включенням відносин інтелектуальної власності в сферу матеріального виробництва. В загальноісторичному плані становлення інтелектуальної власності пов'язується з затвердженням авторського та патентного права, які виступають як аналог права індивідуальної власності на засоби виробництва. Адже інтелектуальна власність забезпечує товаровласникові інтелектуального продукту право розпоряджатися своїм товаром на ринку. В подальшому бурхливий розвиток науково-технічної революції, посилення

інтеграції науки і виробництва викликав підвищений інтерес науковців і практиків до проблеми інтелектуальної власності, використання інтелектуальних продуктів. З'являються нові теорії – «акумуляції наукового знання» (Д. Белл), «людського капіталу» (Е. Хаксен), «розвитку індустрії знань» (Ф. Махлуп), у яких розглядаються проблеми включення інтелектуальних продуктів у ринкові відносини з приводу відбору, оцінки та визначення критерію корисності.

Розвиток відносин інтелектуальної власності обумовлений поширенням ринкових відносин, формуванням ринку новинок, який входить складовою частиною в товарний ринок. Поява ринку новинок пов'язана з тим, що просте накопичення інтелектуальних продуктів у будь-яких масштабах автоматично не втілюється в інноваційний процес. Передача інтелектуальних продуктів від однієї фази інноваційного процесу до іншої потребує значних зусиль підприємців, ефективного функціонування посередницьких структур.

Головною метою діяльності посередників на ринку новинок є вміння зробити з інтелектуального продукту товар, який користуватиметься попитом на ринку та приноситиме науково-технічний, економічний ринковий ефект. Нові об'єкти інтелектуальної власності потребують прогнозування, оцінки, налагодження виробництва, проведення маркетингових досліджень та конкретних дій по просуванню нових технологій і продуктів, створення попиту на них. Потрібна певна сукупність економічних відносин, у межах якої відбувається взаємодія суб'єктів інноваційної діяльності, формуються і розвиваються взаємозв'язки між генератором та споживачем інновацій. Інноваційність процесу полягає у відповідності об'єктів нової інтелектуальної власності реальному ринковому попиту.

Здебільшого практика здійснення підприємницької діяльності в будь-якій її формі включає в себе інноваційний момент, наприклад використання нової організації управління виробництвом, якістю продукції або впровадження нових методів організації виробництва або нових технологій. Виробництво або постачання на ринок традиційних товарів може також здійс-

нюватися з використанням якихось нових елементів або прийомів, пов'язаних із самою організацією виробництва, технічними елементами виробництва або ж змінами якісних характеристик виробленого товару. У разі здійснюється виробництво традиційних товарів шляхом використання часткової інновації.

Розвиток інноваційного підприємництва залежить від попиту з боку споживачів на інновації, наявності розвинутого науково-технічного потенціалу національної економіки, функціонування венчурних фірм та інвесторів, що фінансують ризикову інноваційну діяльність.

У *табл. 1* наведені фактори, що впливають на розвиток інноваційного підприємництва.

Таблиця 1

Фактори, що сприяють розвитку інноваційного підприємництва

Група факторів	Фактори
Економічні, технологічні	Наявність резерву фінансових, матеріально-технічних засобів, прогресивних технологій, необхідної господарської та науково-технічної інфраструктури, державних програм фінансування інноваційної діяльності; матеріальне заохочення за інноваційну діяльність
Політичні, правові	Законодавчі заходи, що заохочують інноваційну діяльність, державна підтримка інноваційної діяльності
Організаційно-управлінські	Гнучкість організаційних структур, демократичний стиль управління, переважання горизонтальних потоків інформації; самостійне планування, допущення коректувань; децентралізація, автономія, формування цільових, проблемних груп, реінжиніринг
Соціально-психологічні та культурні	Моральне заохочення, суспільне визнання; забезпечення можливостей самореалізації, звільнення творчої праці. Нормальний психологічний клімат у трудовому колективі

Здебільшого в основі підприємницької діяльності лежить нововведення у сфері продукції або послуг, що дозволяє створити новий ринок, задовольнити нові потреби. Інновації служать специфічним інструментом підприємництва, причому не інновації самі по собі, а спрямований організований пошук нововведень, постійна націленість на них підприємницьких структур. Як зазначає П. Ф. Друкер, «... підприємців відрізняє інноваційний тип мислення, а інноваційна діяльність являє собою особливий інструмент підприємництва».

Інноваційне підприємництво - це особливий новаторський процес створення чогось нового, процес господарювання, в основі якого лежить постійний пошук нових можливостей, орієнтація на інновації. Воно пов'язане з готовністю підприємця брати на себе весь ризик щодо здійснення нового проекту або поліпшення існуючого, а також виникає при цьому фінансову, моральну і соціальну відповідальність. У загальному плані інноваційне підприємництво можна визначити як економічний процес, що приводить до створення кращих за своїми властивостями товарів (продукції, послуг) і технологій шляхом практичного використання інновацій (нововведень).

На основі способу організації інноваційного процесу на підприємстві виділяються три моделі інноваційного підприємництва (рис. 6.1).



Рис. 6.1. Моделі інноваційного підприємництва

Інноваційне підприємництво **на основі внутрішньої організації** – інновація створюється і (або) освоюється всередині підприємства її спеціалізованими підрозділами на базі планування та моніторингу їх взаємодії за інноваційним проектом.

Інноваційне підприємництво **на основі зовнішньої організації за допомогою контрактів** – замовлення на створення і (або) освоєння інновації розміщується між сторонніми організаціями.

Інноваційне підприємництво **на основі зовнішньої організації за допомогою контрактів** – замовлення на створення і (або) освоєння інновації розміщується між сторонніми організаціями.

Інноваційне підприємництво **на основі зовнішньої організації за допомогою контактів та договорів** – фірма для реалізації інноваційного проекту засновує дочірні венчурні фірми, які залучають додаткові сторонні кошти.

Найбільш часто використовується друга модель інноваційного підприємництва – підприємство розміщує замовлення на розробку нововведень, а освоює їх власними силами.

В основі всіх видів інноваційного підприємництва лежать створення та освоєння нових видів продукції (товарів, послуг), виготовлення, створення речей, цінностей, благ. Головна визначальна частина такого підприємництва – створення і виробництво науково-технічної продукції, товарів, робіт, інформації, інтелектуальних цінностей, які підлягають наступній реалізації покупцям, споживачам.

Для освоєння і виготовлення нового виду продукції (товарів, послуг) підприємцю потрібні оборотні кошти у вигляді матеріалів, використовуваних в процесі створення науково-технічної продукції, енергії, необхідної для обробки матеріалів, та інші ресурси. Крім цього, може виникнути потреба в комплектуючих виробках, напівфабрикатах, тобто готових складових частинах, які можуть бути використані при виготовленні науково-технічної продукції. Необхідні матеріали, сировину та комплектуючі вироби підприємство набуває у власників оборотних коштів, сплативши їх вартість, яка залежить від кількості матеріалів та їх ціни.

Для виробництва науково-технічної продукції (товарів, послуг) підприємству також необхідні основні засоби у вигляді споруд, приміщень, спеціального устаткування, оснащення, інструментів тощо. Підприємство може придбати або орендувати їх на певний час у власників основних засобів. За необхідності для інноваційної діяльності основні засоби необхідно сплатити власникам грошову суму, розмір якої залежить від виду та кількості необхідних для діяльності основних засобів та їх вартості. При оренді основних засобів оплата буде залежати від терміну їх використання. Для здійснення інноваційної діяльності підприємству також необхідно залучати науково-технічні кадри, виробничий персонал, тобто робочу силу, витрачаючи на це певні грошові ресурси.

Якщо підприємство не володіє власними коштами або їх недостатньо для здійснення інноваційної діяльності, то вони можуть бути отримані підприємством у комерційних банках з наступним поверненням і виплатами у вигляді відсотків за кредитом. Крім цього, здійснення інноваційного підприємництва неможливе без своєчасного отримання необхідної інформації, яка може бути отримана на платній основі. Окремі роботи і послуги, необхідні для реалізації інноваційної діяльності, підприємство може розміщувати у сторонніх організацій на платній основі.

Результатом інноваційного підприємництва виступає готовий товар (продукція, послуга), який підприємство реалізує споживачеві інноваційної продукції за своєю ціною, що включає витрати на здійснення інноваційної діяльності і прибуток підприємства.

Отже, інноваційне підприємництво - це особливий новаторський процес господарювання. У його основі лежать постійний пошук нових можливостей, орієнтація на інновацію, вміння витягати і використовувати для вирішення постійних завдань ресурси з найрізноманітніших джерел. Даний вид підприємництва пов'язаний з готовністю підприємця добровільно взяти на себе весь ризик, пов'язаний зі здійсненням нового проекту або ж поліпшенням існуючого, прийняти на себе фінансову, моральну і соціальну

відповідальність за процес, який повинен принести грошовий дохід та особисте задоволення досягнутим. Інноваційне підприємництво є основною базою всіх сфер підприємницької діяльності.

Крім того, інноваційне підприємництво одночасно являє собою і економічне явище, і процес. Як економічне явище підприємництво виступає як форма виробничих відносин з приводу виробництва і реалізації споживачам конкретних товарів (робіт, послуг) необхідної якості та отримання запланованого результату. Як економічне явище воно виражає всю систему відносин, що виникають у підприємця у взаєминах із споживачами у процесі реалізації товарів (робіт, послуг), з постачальниками, іншими господарюючими суб'єктами, найманими працівниками і, нарешті, з державними та іншими органами управління.

Підприємництво – складний ланцюжок дій від пошуку (зародження) підприємницької ідеї до її втілення в конкретний проект підприємства, що дозволяє проводити необхідні споживачам товари. Закінчується цей процес отриманням певного обсягу прибутку.

Відповідно у складі підприємництва, як процесу, існує чотири найбільш значущі *стадії*:

- пошук нових ідей та їх оцінка;
- складання докладного бізнес-плану;
- пошук необхідних ресурсів;
- управління створеним підприємством.

Оскільки інноваційне підприємництво визнається особливим видом підприємницької діяльності, то для нього ці стадії слід розбити на більш дрібні:

- генерація інноваційних ідей;
- відбір та оцінка найбільш перспективних з них;
- розроблення бізнес-плану та його оцінка;
- пошук необхідних ресурсів;
- реєстрація інноваційного підприємства;
- створення та впровадження зразків продукції;
- захист інтелектуальної власності (патентування, ліцензування);

- аналіз реалізації продукції;
- масове виробництво та отримання прибутку.

Не завжди перераховані етапи виконуються послідовно один за одним. Досить часто окремі етапи здійснюються паралельно, і це тільки прискорює процес інноваційної діяльності. Як правило, ідея вибирається і оцінюється одночасно з розробкою бізнес-плану, в цей же час може проводитися державна реєстрація створюваного інноваційного підприємства і подаватися заявка на отримання патенту. Важливе значення саме для інноваційного підприємництва набувають такі стадії, як пошук нової ідеї і захист створюваного інтелектуального продукту.

Ринок створює єдині засади мотивації інноваційного підприємництва. Критерієм оцінки інтелектуальної інноваційної діяльності є загальна орієнтація на прибуток. Водночас характер наукової діяльності вимагає постійного втручання держави в процеси її розвитку в прямій, позаекономічній формі. Складність проблеми полягає в тому, що науково-технічним нововведенням притаманна невизначеність витрат і результатів, значна тривалість переважної кількості інноваційних проєктів. Чим вагоміше нововведення, тим, як правило, вища невизначеність результатів, більша необхідність в обсягах інвестування, величина ринку. Це зменшує ринкову привабливість науково-технічних розробок, фундаментальних нововведень, звужує можливість створення нових об'єктів інтелектуальної власності.

В силу відсутності достатніх коштів у державному бюджеті доцільно розв'язувати питання розвитку інтелектуальної власності наступним чином.

По-перше, держава створює інноваційні науково-технічні фонди – своєрідні форми передачі прав власності від їхніх носіїв до держави. Вони можуть бути утворені за пріоритетними напрямками НТП і здійснюють пошук, відбір, оцінку та ведення програм, організують їх не матеріально-технічне та фінансове забезпечення, реалізують на комерційних засадах нововведення. Здійснення державним інноваційним фондом прав управління об'єктами інтелектуальної власності і майнових прав – привласнення доходів від вкладених

коштів дозволяє збільшити обсяг попиту і пропозиції на науково-технічні розробки. Водночас держава виступає у ролі своєрідного інвестора: вкладає капітали у початковій стадії інноваційного процесу і вивільняє їх у міру економічної реалізації нововведень для нового інвестування.

По-друге, у сфері недержавного підприємництва доцільно проводити акціонування, використовуючи різні варіанти узгодження економічних інтересів суб'єктів інноваційної діяльності. Наприклад, існують пропозиції щодо використання моделі подвійного акціонування. Згідно з нею, інтелектуальна власність визначається власністю її носіїв. Науково-технічна організація акціонується як єдине підприємство, що є власником основних виробничих фондів – матеріальної основи інноваційного підприємництва. Колективи розробників науково-технічної продукції можуть здійснити реєстрацію об'єктів своєї інтелектуальної власності, виділитися у самостійній організації та акціонуватись. Основним внеском у статутний фонд підприємства може бути його інтелектуальна власність, знання, «ноу-хау», патенти, інші об'єкти промислової власності та авторського права. Внеском наукової організації в цілому, як одного із засновників першого рівня, виступає право на оренду основних виробничих фондів, грошові кошти. З метою забезпечення взаємної зацікавленості учасникам інноваційної системи надається можливість обміну акціями між акціонерними товариствами верхнього та першого рівня, що й забезпечує узгодження їхніх інтересів.

По-третє, значний ефект може дати оволодіння менеджерами підприємства сучасним ринковим інструментарієм, використання переваг інноваційної стратегії розвитку. Саме розробка та впровадження переваг інноваційної стратегії за умов її орієнтації на освоєння базисних інновацій здатна забезпечити перехід до нової технології та товарної структури виробництва, яка забезпечує конкурентоздатність на внутрішньому та зовнішньому ринках. Навіть у складних умовах сьогодні частка прибутку, додатково одержаного в результаті інноваційної діяльності в окремих галузях промисловості України, становить 35 % .

Необхідно зазначити, що основними сучасними проблемами розвитку інноваційної діяльності малих підприємств є:

- проблеми фінансового характеру: нестача власних коштів підприємств, ускладненість залучення фінансових ресурсів з ринкових джерел (зокрема, жорсткі умови кредитування, недостатня фінансова підтримка з боку держави);

- проблеми організаційно-комунікаційного характеру: недостатня розвиненість ринку технологій; незрілість інноваційної інфраструктури, що має надавати посередницькі, інформаційні, юридичні, експертні, фінансово-кредитні та інші послуги;

- недоліки нормативно-правової бази інноваційної діяльності;

- відсутність умов для налагодження коопераційних зв'язків з іншими суб'єктами інноваційного процесу;

- проблеми інформаційного характеру: відсутність або недостатність систематизованої інформації про нові технології, що мають потенціал комерціалізації, а також про стан та прогностичні оцінки кон'юнктури ринків збуту інноваційної продукції;

- проблеми внутрішньовиробничого характеру: низький інноваційний потенціал підприємства, нестача кваліфікованого технічного та управлінського персоналу на тлі незрілості консалтингової та інжинірингової інфраструктури;

- проблеми ринкового характеру: висока вартість нововведень, невизначеність строків інноваційного процесу, високий економічний ризик інноваційної діяльності, тривалі строки окупності нововведень, низький платоспроможний попит на вітчизняну інноваційну продукцію.

Недостатній рівень інноваційної активності малого підприємства в Україні обумовлений загостренням інституціональних та ресурсних проблем інноваційної діяльності, а саме: фінансових, організаційно-правових, інформаційних та ринкового характеру. Отже, роль інноваційного підприємства полягає в тому, що воно виступає каталізатором економічного розвитку. Ефективний розвиток інноваційного малого підприємства в регіонах України можливий лише за умов формування адекватного механізму управління інфраструктурою, який враховує специфіку діяльності всіх видів інноваційних

структур Розвиток малого підприємництва є перспективним і необхідним заходом у контексті сучасної ситуації щодо стану та розвитку інновацій в Україні.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які характеристики інноваційної діяльності Ви знаєте?
2. Які існують моделі підприємництва?
3. Яке визначення можна дати терміну «підприємство»?
4. Які фактори впливають на розвиток інноваційного підприємства?
5. Охарактеризуйте моделі інноваційного підприємства.
6. Охарактеризуйте поняття «квазірента» як вид прибутку.
7. Що потрібно для створення інноваційної продукції?
8. Які стадії підприємництва як процесу Ви знаєте?
9. Яку роль відіграє держава у підтримці інноваційного підприємства?

ПРАКТИЧНА РОБОТА

Завдання 1

Підготуватися до обговорення питання щодо значення інтелектуальної власності в сучасних економічних відносинах.

Більшість підприємств сьогодні не можуть повноцінно виконувати роль стимулятора інноваційного розвитку в Україні через відсутність у чинному законодавстві визнання та закріплення цієї функції за інноваційними підприємствами з визначенням відповідних важелів регулювання державою інноваційних процесів. Проблема залучення підприємств до інноваційної діяльності в Україні залишається невирішеною. За даними офіційної статистики, ступінь поширення інноваційних процесів у вітчизняному малому підприємстві помітно відстає від аналогічного показника у вітчизняній економіці в цілому та у малому підприємстві розвинутих країн світу.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Шумпетер, И. А. 1982 Теория экономического развития [online]. Доступно: <http://uatterra.in.ua/wp-content/uploads/2017/11/Shumpeter-Teoriya-ekonomicheskogo-razvytya.pdf>.
2. Зянько, В. В. 2008 Інноваційне підприємництво: сутність, механізми, і форми розвитку: монографія. Вінниця: Універсум.
3. Закатнов Д. О. 2012 Технологія підготовки учнівської молоді до професійного самовизначення: монографія. Київ: Педагогічна думка
4. Україна 2030: Доктрина збалансованого розвитку. 2017. Видання друге. Львів: Кальварія.
5. Базиль Л. О. 2020 Методичні аспекти підготовки здобувачів професійної освіти до підприємницької діяльності. Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання: XIV звітна Всеукраїнська науково-практична конференція. Київ, 7 травня 2020р. Київ: ІПТО НАПН України.
6. Блискавка О., Зеленцова А. Фінансова грамотність населення та розвиток національної економіки. В: *Інформаційно-аналітичний портал Українського агентства фінансового розвитку*. 2009. Доступно: <http://ua.forua.com/economics/.../131317.html>.
7. Кізіма Т. Фінансова грамотність населення: зарубіжний досвід і вітчизняні реалії. *Вісник ТНЕУ*. 2012. №2. С. 64–71.
8. Stolper, O. A.; Walter, A. Financial literacy, financial advice, and financial behavior. *Journal of business economics*. 2017. № 5. P. 581–643.
9. Лучшие практики в сфере финансового образования и финансовой грамотности в зарубежных странах. 2014 г. [online]. Доступно: http://minfin.ru/common/upload/files/Luchshie_praktiki.pdf.
10. Старченко Е. Н., Вержицкий Д. Г., Колышева Т. В. Повышение финансовой грамотности населения как фактор решения социальных проблем. *Фундаментальные исследования*. 2015. № 6-2. С. 401–405. [online]. Доступно: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=38579>

Тема 6.2. ПРАВОВІ УМОВИ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

*Незнання закону не звільняє від відповідальності.
А от знання нерідко звільняє.*

*Станіслав Єжі Лец,
польський поет, філософ,
письменник-сатирик ХХ століття*

В цьому розділі наведені нормативні та законодавчі акти, що регулюють умови діяльності інноваційних підприємств та підприємців, визначені правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні.

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується зміною пріоритетів національного прогресу. Так, світове співтовариство в умовах глобалізації суспільних та соціально-економічних процесів визначає відправним фактором суспільного прогресу саме розвиток людини та якісні внески в людський потенціал, стосовно до яких культура виробництва, продуктивність праці та інші пріоритети вважаються вторинними. На сьогодні досягнення економічного розвитку шляхом широкомасштабного введення у господарський обіг таких продуктів інтелектуальної праці, як знання, технології, науково-технічні розробки тощо для їх комерціалізації та досягнення соціально-економічного ефекту, визнається моделлю інноваційного розвитку економіки Євросоюзу.

Обраний Україною шлях інтеграції до Євросоюзу вимагає зближення та інтеграцію національної економічної системи до систем країн ЄС. Це ставить Україну перед вибором запровадження тієї моделі розвитку, яка прийнята ЄС за базову, тобто моделі інноваційного розвитку.

Особливими вимогами до характеру та темпів розвитку національної економіки після її виходу із багаторічного глибокого кризового стану стають завдання забезпечення її відтворювального інноваційного циклу на новій технологічній основі в умо-

вах ринкової економіки, а також забезпечення соціальної спрямованості цього відтворювального циклу з максимально ефективним використанням інноваційного потенціалу країни, внутрішніх та зовнішніх ресурсів, досягнення випереджальних темпів динаміки розвитку порівняно з провідними країнами світу відповідно до напрямку прогресу світової економіки.

Отже, утвердження інноваційної моделі розвитку національної економіки забезпечить її конкурентоспроможність та вихід на траєкторію сталого розвитку. Тому перехід до інноваційної моделі розвитку національної економіки поступово стає імперативом державної політики. Це полягає насамперед у встановленні ефективного правового регулювання відносин у сфері інновацій.

! Питання для обговорення. *Обговоріть сучасний стан економіки України; як його можна охарактеризувати. Які проблеми є на шляху інтеграції нашої країни до ЄС? Висловіть свою думку щодо шляхів подолання цих проблем.*

Сучасна нормативно-правова база (закони, укази Президента, підзаконні акти у формі постанов Уряду, наказів центральних органів виконавчої влади тощо) стосовно науково-технічної та інноваційної діяльності налічує близько 200 документів.

Зокрема, національне інноваційне законодавство включає норми Конституції України, Господарського кодексу, Закону України «Про інноваційну діяльність», Закону України «Про пріоритетні напрями розвитку інноваційної діяльності в Україні», Закону України «Про інвестиційну діяльність», Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність», Закону України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» та інших нормативно-правових актів, які визначають правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, встановлюють форми стимулювання державою інноваційних процесів і спрямовані на підтримку розвитку економіки України інноваційним шляхом.

Вихідні правові передумови державної інноваційної політики закладено в Конституції України. Стаття 54 гарантує громадянам свободу наукової і технічної, а також інших ви-

дів творчості, захист інтелектуальної власності, їхніх авторських прав. У цій самій статті визначено, що держава сприяє розвиткові науки, встановленню наукових зв'язків України зі світовим співтовариством.

Крім згаданих законодавчих актів, слід окремо зазначити прийняту Верховною Радою України 13 липня 1999 року Концепцію науково-технічного та інноваційного розвитку України. Концепція містить основні цілі, пріоритетні напрями та принципи державної науково-технічної політики, механізми прискореного інноваційного розвитку, орієнтири структурного формування науково-технологічного потенціалу та його ресурсного забезпечення. Вона визначає засади взаємовідносин між державою та суб'єктами наукової та науково-технічної діяльності, які ґрунтуються на необхідності пріоритетної державної підтримки науки, технологій та інновацій як джерела економічного зростання, складника національної культури, освіти та сфери реалізації інтелектуального потенціалу громадян. Дія Концепції розрахована на період стабілізації економіки та досягнення постійного її розвитку.

Відповідно до законодавства державну підтримку одержують суб'єкти господарювання всіх форм власності, що реалізують в Україні інноваційні проекти, у тому числі підприємства всіх форм власності, які мають статус інноваційних.

З огляду на вищезазначене, постає необхідність повного розуміння терміну «інновацій» як з наукової, так і законодавчої точки зору.

Й. Шумпетер у своїй науковій праці «Теорія економічного розвитку»(1911р.) сформулював цілісну теорію інноваційного розвитку, центральним місцем якої було введення економічної категорії «інновації» як необхідної виробничої функції, зумовленої змінами факторів виробництва, ресурсів або їх комбінації. Й. Шумпетер виділяє такі складові інновації:

– запровадження нової продукції, товару, послуги, нових видів або невідомого для споживача;

– застосування нової технології виробництва, запровадження для певної галузі невідомого методу (способу) виробництва;

– використання нових матеріалів, видів сировини, а також її джерел;

– відкриття та освоєння нового ринку споживання продукції;

– підлив монополії конкурентів або монополізація ринку за рахунок виробництва власної, невідомої раніш продукції;

– впровадження нової організації виробничого, управлінського процесу, організаційної структури або їх удосконалення.

Розкритий зміст інновації відображає широкий підхід до її визначення, з якого випливає, що інновації можуть бути створені в будь-якій предметній сфері діяльності людини.

Отже, у сучасному розумінні інновація за різних умов визначається як процес і як кінцевий результат діяльності (інноваційної), втілений у вигляді новітнього або удосконаленого продукту, нових послуг, що мають ринковий попит або соціально-економічну значимість для суспільства, новітнього або удосконаленого технологічного процесу, що використовується у практичній діяльності. Внаслідок використання інновацій суттєво змінюються кількісні та якісні характеристики сфер виробництва та споживання, прискорюється економічний розвиток, забезпечується інтенсифікація суспільного виробництва.

Відповідно до сучасного міжнародного стандарту, закріпленого у документах Європейської комісії, інновація розглядається як кінцевий результат творчої діяльності, який отримав втілення у вигляді новітньої або вдосконаленої продукції, що реалізується на ринку, або нового чи вдосконаленого технологічного процесу, який використовується у практичній діяльності.

Вищенаведені визначення інновації певною мірою знайшли своє відтворення у статті 1 Закону України «Про інноваційну діяльність», де інновації надається універсальне визначення: інновації - новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.

Інноваційна діяльність, як і базова категорія «інновація», не має однозначного визначення серед науков-

ців, а визначення інноваційної діяльності в законодавстві України не узгоджені між собою.

Так, статтею 1 Закону України «Про інноваційну діяльність» передбачено, що інноваційна діяльність - діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг.

Статтею 3 Закону України «Про інвестиційну діяльність» інноваційну діяльність визначено як одну із форм інвестиційної діяльності, яка здійснюється з метою впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво і соціальну сферу, що включає: випуск і розповсюдження принципово нових видів техніки і технології; прогресивні міжгалузеві структурні зрушення; реалізацію довгострокових науково-технічних програм з великими строками окупності витрат; фінансування фундаментальних досліджень для здійснення якісних змін у стані продуктивних сил; розробку і впровадження нової, ресурсозберігаючої технології, призначеної для поліпшення соціального і екологічного становища.

Господарський кодекс України розглядає інноваційну діяльність лише у сфері господарювання та визначає її як діяльність учасників господарських відносин, що здійснюється на основі реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових науково-технічних програм з тривалими строками окупності витрат і впровадження нових науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя (стаття 325).

При визначенні поняття інноваційної діяльності в навчально-методичних та в наукових працях акцентується увага на зв'язках інноваційної діяльності з науково-технічною діяльністю та з упровадженням науково-технічних розробок.

Вітчизняний економіст В. О. Гусев у своєму навчальному посібнику «Державна інноваційна політика як засіб розвитку національної економіки» виводить поняття інноваційної діяльності наступним чином: існує типове визначення інноваційної діяльності як діяльності з доведення науково-технічних ідей, винаходів, розробок до результату, який може бути практично викорис-

таний. У повному обсязі інноваційна діяльність включає всі види наукової діяльності, проектно-конструкторські, технологічні, дослідні розробки, діяльність з освоєння нововведень у виробництві. Інноваційна діяльність за характером є системною та багатоплановою діяльністю, за якою поєднуються організаційні, соціальні та технологічні нововведення і в ході впровадження яких формується нова модель розвитку, перетворення та використання економічних, природних та суспільних ресурсів.

З наведеного В. О. Гусев отримує інтегроване універсальне визначення: інноваційна діяльність – це цілеспрямовані дії, що здійснюються за будь-яким видом діяльності або у будь-якій її предметній сфері шляхом залучення засобів інтелектуальної діяльності та механізмів її підтримки, притаманних даній предметній сфері діяльності, з метою отримання різного роду ефектів (економічного, екологічного, науково-технічного, соціального та інших) від впровадження в практику нового продукту (інноваційного), який включає новий товар, новітню або вдосконалену технологію, послугу, оригінальний підхід до розв'язання проблеми, що затребувано суспільством або його інститутами, при цьому змінюються якісні характеристики як самої сфери інноваційної діяльності, так і сегмента споживання або застосування цього продукту.

Держава, як один із основних суб'єктів інноваційної діяльності, забезпечує впровадження інноваційних процесів у національну економіку та встановлення досконалого правового регулювання відносин у цій сфері.

Зокрема, державне регулювання інноваційної діяльності, як передбачено статтею 6 Закону України «Про інвестиційну діяльність», здійснюється шляхом:

1. Визначення і підтримки пріоритетних напрямів інноваційної діяльності державного, галузевого, регіонального і місцевого рівнів;
2. Формування і реалізації державних, галузевих, регіональних і місцевих інноваційних програм;
3. Створення нормативно-правової бази та економічних механізмів для підтримки і стимулювання інноваційної діяльності;

4. Захисту прав та інтересів суб'єктів інноваційної діяльності;
5. Фінансової підтримки виконання інноваційних проєктів;
6. Стимулювання комерційних банків та інших фінансово-кредитних установ, що кредитують виконання інноваційних проєктів;
7. Встановлення пільгового оподаткування суб'єктів інноваційної діяльності;
8. Підтримки функціонування і розвитку сучасної інноваційної інфраструктури.

Спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у сфері інноваційної діяльності є Державне агентство України з інвестицій та інновацій, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Першого віце-прем'єр-міністра України. До основних завдань агентства відноситься: участь у формуванні та забезпеченні реалізації державної політики у сфері інвестицій та інноваційної діяльності та створення національної інноваційної системи для забезпечення проведення ефективної державної інноваційної політики, координація роботи центральних органів виконавчої влади у сфері інноваційної діяльності (постановва Кабінету Міністрів України « від 16 травня 2007 р. N 749 «Деякі питання Державного агентства України з інвестицій та інновацій»).

Ключовою проблемою державної інноваційної політики є формування та забезпечення реалізації її пріоритетів як головних та найважливіших напрямів системної діяльності.

Державні пріоритети інноваційної діяльності викладені в Законі України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», що визначає правові, економічні й організаційні засади формування та реалізації пріоритетних напрямів інноваційної діяльності в країні.

Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні – науково, економічно і соціально обґрунтовані та законодавчо визначені напрями інноваційної діяльності, спрямовані на забезпечення потреб суспільства у високотехнологічній, конкурентоспроможній, екологічно чистій продукції, високоякісних послугах та збільшення експортного потенціалу держави.

Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні зобов'язують органи виконавчої влади всіх рівнів створювати режим найбільшого сприяння виконанню робіт, спрямованих на реалізацію відповідних пріоритетних напрямів, і концентрації на них фінансово-економічних та інтелектуальних ресурсів.

Стимулювання конкуренції та обмеження монополії забезпечує поширення інновацій на загальноекономічному рівні. Нормативною базою сприяння конкуренції є антимонопольне законодавство, спрямоване на розвиток конкурентного підприємництва, обмеження діяльності підприємств-монополістів, створення передумов для демонополізації економіки, запобігання недобросовісній конкуренції.

Отже, для переходу економіки країни на інноваційний шлях розвитку необхідне досконале нормативно-правове забезпечення інноваційного підприємництва. Норми про інноваційну діяльність, що містяться в багатьох актах різних галузей законодавства України і за якими інновації є складовими інвестиційного процесу, утворюють в Україні законодавчу базу для здійснення і розвитку науково-технічної та інноваційної діяльності, яка має досить виразні ознаки постійного вдосконалення, але результативність її впливу на розвиток інноваційних процесів ще недостатня.

Досвід розвинутих країн переконливо доводить, що сьогодні підприємництво є найпрогресивнішою формою ведення господарства незалежно від соціального устрою суспільства. Підприємництво — це гнучка форма організації виробництва, яка оперативно реагує на потреби ринку, на найновіші досягнення науково-технічного прогресу, сприяє своєчасним структурним зрушенням в економіці. Тривалий час вважалося, що досягнення науково-технічного прогресу найповніше реалізуються тільки великими фірмами. Сучасний розвиток передових країн доводить, що науково-технічний прогрес і впровадження його досягнень не можливі без широкої підприємницької діяльності, без використання найрізноманітніших форм організації виробництва.

Сутність підприємництва багато в чому полягає в його основних функціях: новаторській, мотиваційній, творчій, ресурсній.

Новаторська функція полягає у впровадженні різних інновацій, нових комбінацій виробничих факторів, у виробництві нових видів товарів та послуг, застосуванні нових технологій, нових ресурсів, джерел і форм фінансування, освоєнні організаційних та управлінських нововведень, а також у проникненні на нові ринки збуту.

Мотиваційна функція виражається в тому, що основними мотивами підприємницької діяльності є одержання більшого доходу, посилення економічного впливу, розширення визнання своєї діяльності, прагнення по-новому використовувати рідкісні ресурси, створити нові цінності.

Творча функція — це генерування й активне використання новаторських ідей і проєктів, готовність до ризику, гнучка форма організації виробництва, оперативне реагування на потреби ринку і найновіші досягнення НТП.

Ресурсна функція передбачає мобілізацію на добровільних засадах матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних, інтелектуальних та інших ресурсів, їх оптимальне поєднання і раціональне використання.

Підприємництво має багатовікову історію. Воно завжди розвивається в певному соціально-економічному середовищі. Отже, для його відтворення необхідні й певні економічні, політичні та інші передумови. Серед них, як найважливіші, можна виділити такі:

– Наявність певних майнових прав на умови і результати виробництва. Підприємець обов'язково повинен бути власником виробленого продукту і доходу, одержаного від реалізації продукції. Тільки при цих умовах виникає відповідна зацікавленість до ведення підприємницької діяльності. Що ж стосується капіталу і землі, то вони можуть бути власністю підприємця або орендовані. За нинішніх умов більшість фірм поєднують використання власних і залучених (орендованих) засобів.

– Наявність відповідного економічного, правового і політичного середовища. Економічні передумови підприємництва полягають у тому, щоб у суспільстві існували різні власники – приватні, кооперативні, державні. Це створює умови і можливості на свій страх і ризик приймати рішення про використання майна, продукції, прибутків і вибір господарських контрагентів.

Політичні передумови підприємництва передбачають створення сприятливого політичного клімату для підприємництва, тобто гарантованість усім суб'єктам господарювання збереження їхньої власності, виключення можливості націоналізації, експропріації та інших утисків. Владні структури повинні захищати всі види власності, а також створювати сприятливі економічні умови діяльності, проводячи відповідну податкову, кредитну, митну та іншу політику.

Юридичні передумови підприємництва ґрунтуються на законодавстві та нормативних актах, розроблених і прийнятих у державі. Вони мають створювати однакові «правила гри» для всіх учасників, тобто надавати однакові права і повну свободу, не допускати втручання органів державного управління у господарську діяльність будь-якого суб'єкта.

– Повна економічна відповідальність за результати діяльності. Результати діяльності підприємства можуть бути збитковими, можливе навіть банкрутство. Причини, які це викликають, можуть бути різні. Отже, підприємець повинен брати на себе відповідальність, іти на ризик, який є неминучим у підприємницькій діяльності. Така ситуація зобов'язує підприємця постійно здійснювати самоконтроль підприємницької діяльності, наполегливо шукати шляхи підвищення її ефективності.

– Етика підприємництва. Етика в підприємництві — це, в першу чергу, обов'язковість. Вона формується спочатку жорсткою економічною відповідальністю за зобов'язання, оформлені документально. А з часом головним гарантом дотримання навіть усних домовленостей стає прагнення зберегти «імідж» (авторитет) порядного партнера. Втрата цього авторитету загрожує розривом існуючих зв'язків, втратою довіри і може негативно відбитися на справах і кар'єрі. Тому не див-

но, що на біржах брокери спочатку виконують усні домовленості з клієнтом, а потім оформляють їх документально.

Серед інших умов необхідно відзначити чесне суперництво, загальну високу культуру та освіченість, тактовність, уміння поводитися з людьми, зацікавити їх, мобілізувати на досягнення певної мети.

Підприємець досягне не багато, якщо виконуватиме всі відповідальні справи сам. Необхідно добиватися, щоб залучені ним до справи люди вкладали в неї не тільки свою працю, а й творчість.

Підприємництво здійснюється в певних правових, економічних, соціальних і політичних умовах. Правові умови підприємницької діяльності в Україні визначаються законом України «Про підприємництво». Згідно з цим законом, вести підприємницьку діяльність можуть громадяни України, інших держав і юридичні особи всіх форм власності. Водночас цей закон забороняє ведення підприємницької діяльності військовослужбовцям, службовим особам органів прокуратури, суду, державної безпеки, внутрішніх справ, державного арбітражу, а також органів державної влади та управління, які покликані здійснювати контроль за діяльністю підприємств. Не можуть бути підприємцями також ті особи, що мають непогашену судимість за крадіжки, хабарництво та інші економічні злочини.

Такі обмеження зумовлені необхідністю забезпечити однакові можливості для всіх фізичних і юридичних осіб мобілізувати ресурси, організувати виробництво, реалізувати товари та позбавити можливості осіб, що працюють у владних структурах і причетні до розробки законів, державних замовлень, впливати на підприємницьку діяльність і мати від цього певні вигоди.

Основними *правовими умовами* підприємницької діяльності є:

- 1) ефективна та стабільна законодавча база щодо підприємництва;
- 2) розвинуте антимонопольне законодавство та наявність достатніх механізмів його реалізації;

3) ефективна система захисту інтелектуальної власності (винаходів, патентів, ліцензій тощо);

4) проста процедура реєстрації підприємств, скорочення форм звітності та контролю за їх діяльністю, відсутність хабарництва і чиновницького свавілля у цій діяльності;

5) пільгове податкове законодавство.

Важливими умовами підприємницької діяльності в інших сферах є:

- стабільна політична ситуація;
- позитивна суспільна думка щодо діяльності підприємців;
- належний рівень культури підприємництва (тобто етики ділових відносин, духовних цінностей суспільства у цій сфері тощо).

За наявності наведених умов підприємництво організовують за певними принципами діяльності, тобто загальновизначеними і поширеними правилами господарських дій. Основними такими принципами, зафіксованими у Законі України «Про підприємництво», є:

1) вільний вибір діяльності;

2) залучення на добровільних засадах до здійснення підприємницької діяльності майна та коштів юридичних осіб і громадян;

3) самостійне формування програми діяльності, вибір поставачальників і споживачів виробленої продукції, встановлення цін відповідно до витрат виробництва з дотриманням чинного законодавства;

4) вільний найм працівників;

5) залучення і використання матеріально-технічних, фінансових, трудових, природних та інших видів ресурсів, яке не заборонене або не обмежене законодавством;

6) вільне розпорядження прибутком (його розподіл), який залишається після внесення платежів, встановлених законодавством;

7) самостійне здійснення підприємцем - юридичною особою зовнішньоекономічної діяльності, використання будь-яким підприємцем належної йому частки валютної виручки на свій розсуд.

Правове забезпечення дуже важливе для інноваційної підприємницької діяльності в країнах з перехідною економікою. Розвиток національного підприємництва впливає на становлення ринкової економіки. Для створення необхідного стимулу, активної та добросовісної конкуренції у сфері підприємництва, потрібна потужна правова база. Правова база – це сукупність законодавчих актів, нормативних документів, які регулюють підприємства, їх реєстрацію, правові та організаційні форми, систему оподаткування, порядок організації виробництва, відносини між державою та підприємцями тощо.

На відміну від України, у розвинених державах немає спеціальних законів про підприємницьку діяльність. У цих країнах господарська діяльність закріплена у Конституції, цивільному законодавстві та інших правових актах. Світова практика свідчить, що підприємництво не може функціонувати без ефективного та чітко продуманого законодавства. Для успішного розвитку підприємницької діяльності потрібне прийняття таких законів, які будуть становити єдину систему регулювання господарської діяльності.

Україна потребує спеціальний закон, щодо розвитку підприємницької діяльності для того, щоб відійти від старого законодавства (яке має багато обмежень для підприємців) та сформувати правову діяльність для стимулювання розвитку підприємництва. Можна зазначити, що правова база для здійснення підприємництва створена, але про ефективну систему правового регулювання говорити рано внаслідок неповноти та низької якості законодавства.

Можна зробити висновки щодо законодавчого розвитку підприємницької діяльності в Україні:

- законодавство у сфері підприємництва перебуває на етапі розвитку;
- відсутність єдиного державного регулювання підтримки підприємництва та відсутність правової бази регулювання механізму господарської діяльності;
- недостатній правовий захист приватної власності як умови розвитку підприємницької діяльності;

– не чітко викладені у законодавстві норми права, що призводять до нестабільності та суперечливості у господарській діяльності.

Хоча правова база для здійснення підприємництва вже створена, про ефективну систему його правового регулювання говорити поки рано внаслідок неповноти та низької якості законодавства.

Підприємництво передбачає самостійну ініціативу суб'єктів у виборі виду та напрямків господарювання, у формуванні програм та цінової політики, у визначенні джерел фінансування, постачальників та покупців, каналів збуту продукції, напрямків використання прибутку тощо. Самостійність у прийнятті рішень забезпечує зацікавленість у процвітанні своєї справи. Це змушує працювати з більшою віддачею, шукати найбільш прийнятні варіанти виходу із скрутних ситуацій. В основі такої поведінки лежать ділові мотиви підприємницької діяльності. Підприємцю не властивий застій, йому потрібні внутрішні спонукання, які підштовхуватимуть його бути активним, цілеспрямованим у досягненні мети. Кожна особа, маючи бажання та гроші, має право організувати свою справу у порядку, встановленому чинним законодавством.

Отже, для нормального функціонування підприємництва потрібно від держави прийняття ряду законодавчих актів, забезпечення єдності правового поля та розвитку системи правових норм.

Результативність інноваційної підприємницької діяльності залежить від ефективності функціонування ринкового механізму, який надає певної спрямованості економічній поведінці суб'єктів інноваційного підприємництва шляхом створення належних умов для їх діяльної взаємодії з різними науково-дослідними і фінансовими структурами. Таку взаємодію забезпечують, зокрема, суб'єкти ринкової інноваційної інфраструктури, яка формується внаслідок розвитку науково-технічного співробітництва підприємництва і наукових установ.

Для стимулювання розвитку підприємницького середовища, сприятливого для інновацій, потрібно не лише актив-

но використовувати спонукальні мотиви до нововведень, але й створювати належну ринкову інфраструктуру інноваційного розвитку та інформатизації владних і бізнесових інституцій. Більше того, за наявності необхідного науково-технічного потенціалу соціально-економічні чинники у вигляді ринкової інноваційної інфраструктури набувають вирішального значення у розгортанні інноваційної підприємницької діяльності.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які види нормативно-правових актів Ви знаєте?
2. Наведіть приклади законів та інших нормативно-правових актів, що визначають засади регулювання інноваційної діяльності в Україні.
3. Що таке інновація, які її складові?
4. Дайте своє визначення інновації.
5. Що таке інноваційна діяльність?
6. Наведіть шляхи здійснення державного регулювання інноваційної діяльності.
7. Який центральний орган виконавчої влади у сфері інноваційної діяльності Ви знаєте?
8. В чому полягає творча та мотиваційна сутність підприємництва?
9. Що таке етика підприємництва?
10. В яких правових умовах здійснюється підприємницька діяльність в нашій державі?
11. Які проблеми в законодавчому розвитку підприємницької діяльності в Україні?

ПРАКТИЧНА РОБОТА

Завдання 1

Зробіть перелік нормативно-правових актів, якими Ви будете послуговуватися на початковому етапі відкриття інноваційного підприємства.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Закон України «Про підприємництво». *ВВР*. 1991. № 14. Ст. 168). Увага! Частково втратив чинність.
3. Закон України «Про інноваційну діяльність» із змінами та доповненнями. *ВВР*. 2002. № 36. Ст. 266 .
4. Закон України «Про наукову та науково-технічну діяльність». *ВВР*. 2015. Закон від 26.11.2015 № 848-VIII.
5. Закон України «Про інвестиційну діяльність». *ВВР*. 1991. № 47. Ст. 646 (із змінами та доповненнями).
6. Шумпетер І. А. Теория экономического развития (1982) [online]. Доступно: <http://uaterra.in.ua/wp-content/uploads/2017/11/Shumpeter-Teoryya-ekonomycheskogo-razvytyya.pdf> .
7. Зянько, В. В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми, і форми розвитку: монографія. Вінниця: Універсум, 2008.
8. Закатнов Д. О. Технологія підготовки учнівської молоді до професійного самовизначення: монографія. Київ: Педагогічна думка, 2012.
9. Україна 2030: Доктрина збалансованого розвитку. 2017. Видання друге. Львів: Кальварія.
10. Базиль Л. О. Методичні аспекти підготовки здобувачів професійної освіти до підприємницької діяльності. Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання: XIV звітна Всеукраїнська науково-практична конференція. Київ, 7 травня 2020р. Київ: ІІТТО НАПН України.
11. Блискавка О., Зеленцова А. Фінансова грамотність населення та розвиток національної економіки. В: *Інформаційно-аналітичний портал Українського агентства фінансового розвитку*. 2009. Доступно: <http://ua.forua.com/economics/.../131317.html>.
12. Кізіма Т. Фінансова грамотність населення: зарубіжний досвід і вітчизняні реалії. *Вісник ТНЕУ*. 2012. №2. С. 64-71
13. Stolper, O. A.; Walter, A. Financial literacy, financial advice, and financial behavior. *Journal of business economics*. 2017. № 5. P. 581-643.

14. Лучшие практики в сфере финансового образования и финансовой грамотности в зарубежных странах. 2014 г. [Электронный ресурс]. Доступно: http://minfin.ru/common/upload/files/Luchshie_praktiki.pdf.
15. Старченко Е. Н., Вержицкий Д. Г., Кольшева Т. В. Повышение финансовой грамотности населения как фактор решения социальных проблем. *Фундаментальные исследования*. 2015. № 6-2. С. 401–405. [online]. Доступно: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=38579>

ЕТИКА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У БІЗНЕСІ

Займайся своєю улюбленою справою. Знайди своє справжнє захоплення і змінюй світ на краще. Єдиний спосіб робити роботу добре – це любити її і віддаватися їй повністю.

*Стів Джобс,
американський підприємець, засновник компанії Apple*

Зміни, що відбулися за останні роки в суспільстві, ставлять перед професійною освітою нові цілі в питаннях підготовки фахівців. Нині успішність особистості у професії багато в чому визначається системою сформованих у неї цінностей. Тому актуальності набуває освіта, орієнтована на аксіологічні аспекти професійної підготовки майбутніх фахівців. Майбутній фахівець повинен знати етичні принципи ведення бізнесу і сформувані готовність бути соціально відповідальним.

Підприємницька етика – одна зі складних проблем формування культури цивілізованого підприємництва, так як етика взагалі – це вчення і практика поведінки індивідуумів (громадян) відповідно до ідей про належне, про добро і у вигляді ідеалів, моральних принципів і норм поведінки. Це вчення про призначення людини, про сенс її життя. Це система моральних і етичних норм, включаючи загальнообов'язкові правила поведінки людей.

Випускники закладів професійної (професійно-технічної) освіти розуміють, що сучасний світ живе в умовах гострих соціальних проблем, тому особливо великого значення сьогодні набувають нові ефективні інструменти управління сталим розвитком. Як апробований ефективний інструмент забезпечення сталого розвитку компанії, по всьому світу набула поширення концепція соціальної відповідальності бізнесу. Розуміння своєї особливої, провідної ролі в такій роботі привело до виникнення в кінці ХХ століття терміна «корпоративна соціальна відповідальність», який став найважливішою складовою поняття про сталий розвиток не тільки бізнесу, а й людства в цілому.

Будь-яка компанія прагне до максимальної ефективності, яка дозволяє виробляти і продавати якісну продукцію. Однак діяльність комерційних організацій має також яскраво виражену соціальну складову. Соціальна відповідальність бізнесу в економіці – це належна якість товарів і послуг, високий рівень безпеки виробництва, нормальні умови роботи персоналу і так далі.

Соціальна відповідальність не передбачає жорстких норм, це добровільний обов'язок бізнесменів проводити таку політику, приймати такі рішення і слідувати таким напрямкам діяльності, які бажані з точки зору цілей і цінностей суспільства. Іншими словами, це своєрідний суспільний договір між бізнесом, споживачами і владою, мета якого – сприяти благу всього суспільства.

Критерії оцінки соціальної відповідальності бізнесу можуть бути різними в залежності від ряду факторів. Наприклад, у якому регіоні працює компанія, яка її величина, структура капіталу тощо. В якості критеріїв може виступати оцінка охорони навколишнього середовища, якості вироблених товарів і послуг, відносин з працівниками, активності в різних благодійних програмах.

Тема 7.1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ЕТИКИ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Мені вдалося досягти таких фінансових успіхів тому, що моєю метою ніколи, ні на одну мить не були гроші.

Опра Уїнфрі, бізнес-магнат

Вивчення теми «Формування підприємницької етики та соціальної відповідальності» передбачає ознайомлення із загальними етичними нормами і правилами поведінки, що склалися в країні, в світі, а також професійної етики, що виявляється в тій чи іншій сфері діяльності. У зв'язку з загальноетичними нормами поведінки громадян підприємницька етика

нерозривно пов'язана з такими поняттями, як чесність, совість, авторитет, шляхетність, ввічливість, честолюбство, самолюбство, безсоромність, лицемірство, зловтіха, лихослів'я, помста, підступність, грубість, з іншими поняттями. Як видно, одні поняття пов'язані з позитивними принципами і рисами поведінки, а інші - з негативними. Тільки неповне перерахування характерних рис поведінки окремих підприємців свідчить про комплексне поняття підприємницької етики, яка, як правило, повинна базуватися на загальнолюдських, загальногуманних принципах, на загальних принципах здійснення ризикового, новаторського, інноваційного, компетентного, законного, чесного підприємництва на протиположному, рутинному, незаконному, некомпетентному бізнесу. Під соціальною відповідальністю бізнесу розуміється і благодійність, і меценатство, і корпоративна соціальна відповідальність, і соціально-маркетингові програми, і спонсорство, і філантропія і т.д. Узагальнюючи, можна сказати, що соціальна відповідальність бізнесу – це вплив бізнесу на суспільство, відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, перед тими, на кого безпосередньо чи опосередковано ці рішення впливають. Соціальна відповідальність бізнесу - це не правило, а етичний принцип, який повинен бути задіяний у процесі прийняття рішення.

Підприємницька діяльність, як і будь-яка економічна, господарська, професійна діяльність дієздатних громадян, має правові та етичні критерії, норми, правила поведінки, відступ від яких загрожує суб'єктам підприємницької діяльності негативними наслідками. Правові норми поведінки підприємців встановлюються законами та нормативними актами, невиконання яких загрожує серйозними заходами покарання, аж до банкрутства і позбавлення волі. Тому дуже важливою умовою розвитку цивілізованого підприємництва є не тільки прийняття законів, що регулюють підприємницьку діяльність, а й формування і розвиток правової культури.

Етичні норми в підприємництві є сукупністю ознак поведінки громадян, які здійснюють підприємницьку діяль-

ність в різних сферах економіки, спрямовану на задоволення потреб ринку, конкретних споживачів, суспільства і держави. Підприємницька етика базується на загальних етичних нормах і правилах поведінки, що склалися у країні, в світі, а також на професійній етиці, що виявляється у тій чи іншій сфері діяльності.

На формуванні підприємницької етики позначаються форми суспільної свідомості (менталітету) і суспільних відносин, спрямовані на формування самоцінності громадянина як підприємця, прояв його кращих людських якостей, економічної свободи, його відповідальності перед споживачами, суспільством. Підприємницька етика ґрунтується на моральних принципах, які стосуються звичаїв, характеру, домагань підприємців, а тому нерозривно пов'язана з їх мотивами, спонуканнями. У сучасному уявленні принципи поведінки людей стосовно один до одного в рамках ділових, службових відносин становлять неписані, що не мають, зазвичай, форми законів або інструкцій, правил ділової етики, які засновані на моральних якостях, властивих кожній конкретній людині. Можна навчити людину правильно справлятися зі столовими приборами, красиво говорити або, навпаки, відучити від негарних жестів, але навчити порядності, людяності, чесності практично неможливо. Ці якості виховуються, вбираються в психіку з раннього дитинства, ідуть з душі людини, з її життєвих підвалин.

У бізнесі не повинно бути обману, нечесної поведінки, недотримання принципів людської моралі і етики, так як діяльність підприємця пов'язана з ризиком. Багато підприємців укладають угоди не документально, а всього лише на словах, заручившись чесним словом учасника операції. Гарантуючи один одному дотримання правил чесності і порядності в процесі проведення операції, підприємці мають можливість отримати не тільки гарний прибуток, але й створити собі імідж порядних людей і партнерів. На жаль, у бізнесі присутні люди, для яких не існує правил добропорядних відносин. Вони не дотримуються ні цивільних, ні релігійних, ні людських законів моралі. Крадіжка, обман, хабарництво і здирництво є у них не по-

роками, а достоїнствами. Найчастіше до обману і злодійства вдаються підприємці, яким потрібно придбати початковий капітал для того, щоб розпочати підприємницьку діяльність. Люди, які не мають моральних засад, вдаються до аморальних способів ведення бізнесу, виправдовуючи це тим, що для досягнення цілей будь-які засоби хороші. Аморальний бізнес є гострою проблемою в соціальному суспільстві. Складність у вирішенні цієї проблеми полягає у тому, що нечесних і аморальних підприємців важко притягнути до відповідальності за недотримання норм моралі й етики в бізнесі. Притягнення до кримінальної або цивільної відповідальності можливе лише в тих випадках, коли відбувається порушення юридичних законів.

Психолог Борис Райзберг вважав, що бізнес і морально-етичні норми пов'язані безпосередньо. Адже підприємництво практично завжди пов'язане з різноманітними людськими контактами, і контакти з людьми проявляються багато в чому на довірчих стосунках. Зрозуміло, що довіра може бути тільки до людей з надійними позитивними моральними принципами. Прийнято, що традиційно з давніх часів ділові стосунки закладаються на умовах паритетності, рівності, еквівалентності для кожної сторони. І таке найважливіше правило прямого, чесного бізнесу. Адже бізнес – це, як правило, обмін, але не обман. Підприємництво ніяк не пов'язане з необхідністю обману, порушенням етичних норм: прибуток формується природним чином, коли витрати нижчі рівня ринкової ціни⁴⁶.

Численні приклади підприємницьких операцій, що здійснюються по всьому світу без нотаріальної фіксації, «під чесне слово», свідчать про те, що ціна слова «дорожча грошей», а гарантія – порядність договірних сторін. Наявність у діловому житті нечесності і обману свідчить про незрілість ринкових відносин, неосвіченість підприємців. Мабуть, до свідомості деяких людей ще не дійшла проста істина: нечесний бізнес не має майбутнього. І тільки через покоління і в результаті копійки виховної роботи можливо розраховувати на зміну ситуації.

46 Поткина И. В. На Олимпе делового успеха: Никольская мануфактура Морозовых, 1797-1917. М.: Интер-С, 2004. 145 с.

Моральна відповідальність, дотримання позитивних прикладів, віра в справедливість виховується з дитинства через приклад батьків, вихователів, за допомогою релігійної та суспільної моралі. Морально-етичний кодекс цивілізованого бізнесмена включає свого роду звід правил, керуючись якими, людина здатна стати підприємцем, гідним поваги.

Розвиткові культури України сприяла ціла плеяда підприємців-меценатів. Меценатською діяльністю займалися й окремі українські поміщики. Таким був Григорій Павлович Галаган. У своєму маєтку в селі Сокиринцях відкрив для селян перше в Україні позичково-ощадне товариство. За його допомогою було створено і діяло багато народних шкіл та ремісниче училище у Прилуках, інтернат. Він матеріально підтримував часопис «Київська старовина», його коштом було видано чимало книг. Коли загинув його єдиний син Павло, Григорій у пам'ять про сина заснував у Києві навчальний заклад (колегію) його імені, беручи на навчання й утримання здібних, але малозабезпечених юнаків. Тут навчалось та перебувало на повному утриманні 70 підлітків.

Навчальний заклад мав у своєму розпорядженні добре обладнаний природничий кабінет, телескоп, фізичну лабораторію, музичний клас, бібліотеку. При ньому була власна лікарня, їдальня, спортивний зал, церква, музей, гуртожиток. Це був зразковий навчальний заклад усєї Російської імперії. На жаль, колегія припинила своє існування у 1917–1918 рр.

Також ще одним визначним меценатом була сім'я Симиренків (Платон, Лев, Василь, Володимир). Вони допомагали вченим, діячам літератури. Великим меценатом була сім'я Терещенків, власників цукрових заводів, яка походила з міста Глухова. Девізом їхнього дворянського герба були слова «Прагнути до громадських справ». На своїх підприємствах вони створювали зразкові умови для роботи і життя своїх робітників. Микола Терещенко віддавав значні кошти на будівництво й утримання закладів освіти, культури, охорони здоров'я. Євген Чикаленко фінансував газети «Громадська думка», «Рада», створив фонд допомоги українським пись-

менникам при Науковому товаристві імені Шевченка, заснував гуртожиток для українських студентів у Львові. Коли 1895 року у нього померла восьмирічна донька Євгенія, він вирішив усі кошти, які б мали становити посаг, віддати на громадські справи і таким чином вшанувати її пам'ять⁴⁷.

На початку ХХ століття російський підприємець Сава Морозов сформулював свого роду заповіді ведення підприємницької справи. Ось деякі з них:

1. Поважай владу, бо у всьому повинен бути порядок.
2. Будь чесний і правдивий, бо це фундамент підприємництва, передумова здорового прибутку і гармонійних відносин у справах. Підприємець зобов'язаний бути бездоганим носієм чесності й правдивості.
3. Поважай право приватної власності. Підприємець зобов'язаний у поті чола трудитися на благо своєї вітчизни. Таке завзяття можна проявити, тільки ґрунтуючись на приватній власності.
4. Люби і поважай людей. Це породжує відповідну любов і повагу, гармонію інтересів, що створює атмосферу для розвитку у людей найрізноманітніших здібностей.
5. Будь вірний слову («Одного разу збрехавши, хто тобі повірить?») Слово ділової людини повинно цінуватися незрівнянно вище казенного паперу з печаткою.
6. Живи за коштами. Чи не «заривайся». Вибирай справу по плечу. Завжди тверезо оцінюй свої можливості.
7. Будь цілеспрямованим. Завжди май перед собою чітку мету. Чи не відволікайся на інші цілі. Служіння «двом панам» протиприродно. У прагненні досягти заповітної мети не переходь межу дозволеного. Ніяка мета не може затьмарити моральні цінності⁴⁸.

Ці принципи не здаються застарілими, більш того, як корисно було б керуватися ними і в сьогодиншньому підприємстві. Можна по-різному формулювати перераховані істини, можна

47 Поткина И. В. На Олимпе делового успеха: Никольская мануфактура Морозовых, 1797-1917. М.: Интер-С, 2004. 145 с.

48 Поткина И. В. На Олимпе делового успеха: Никольская мануфактура Морозовых, 1797-1917. М.: Интер-С, 2004. 145 с.

їх доповнювати і розвивати, але головні загальнолюдські цінності в перерахованих заповідях закладені.

Український учений Варналій Захарій створив наукову школу України з актуальних проблем розвитку підприємництва, забезпечення економічної та фінансової безпеки держави. Він виокремив низку основних рис, що формують і розвивають підприємницьку етику.

Перша риса – це заповзятливість, яка розуміється, як здатність досягати поставленої мети за рахунок власної ініціативи, винахідливості, практичної кмітливості, готовності йти на певний ризик, приймати і реалізовувати оригінальні ідеї.

Друга – це соціально-новаторський характер діяльності підприємця, його особлива роль у ринковій трансформації економіки.

Третя риса, що визначає природу підприємця, – це людський фактор, людина, зусилля якої в умовах ринкової економіки спрямовані на одержання прибутку, поєднуються з етичною та психологічною готовністю до відповідального, чесного цивілізованого підприємництва. Це означає, що в будь-якій підприємницькій діяльності повинні враховуватися інтереси і потреби держави та всього суспільства⁴⁹.

Поєднання чітко усвідомленої природи підприємництва, визначення її корисності для економічного розвитку і соціального прогресу з дотриманням певних норм поведінки підприємцем дає змогу виділити складові підприємницької етики: переконання в корисності своєї справи для суспільства; здатність створювати команду однодумців і працювати з нею; оцінка бізнесу як справи свого життя, захопливої творчості, форми самовираження; визнання необхідності конкуренції, здатність до плідного співробітництва; повага до законів, соціального порядку, державної влади; уміння оцінювати новаторські дії інших, їхній підприємницький потенціал⁵⁰.

Підприємницька етика є однією зі складних проблем формування і розвитку культури цивілізованого підприємництва, так як

49 Етика підприємництва та соціальна відповідальність у бізнесі URL: https://pidruchniki.com/13820122/ekonomika/etika_pidpriyemnitstva_sotsialna_vidpovidalnist_biznesi (дата звернення: 27.01. 2020).

50 Варналій З. С. Основи підприємництва: навч. посіб. К.: Знання-Прес, 2002. 239 с.

етика взагалі – це вчення і практика поведінки індивідумів (громадян) відповідно до ідей про належне, про добро і у вигляді ідеалів, моральних принципів і норм поведінки. Це вчення про призначення людини, про сенс її життя. Це система моральних і етичних норм, включаючи загальнообов'язкові правила поведінки людей.

Етичні проблеми підприємців постійно виникають і вирішуються, у першу чергу, зі споживачами, при цьому держава захищає інтереси споживачів. Етичні відносини підприємців, як власників справи, пов'язані з найманими працівниками. Ці відносини мають особливий вплив на рівень підприємницького успіху. Важливе значення в розвитку цивілізованого підприємництва мають відносини з господарюючими партнерами, конкурентами, суспільством. Підприємницька етика проявляється в таких категоріях, як вірність даному слову, прийнятому на себе зобов'язанню, моральна відповідальність за невиконання встановлених правовими нормами обов'язків.

Підприємництво, як воно історично склалося, є цілераціональною діяльністю, яка спрямована на отримання економічної вигоди. Навпаки, мораль по справедливості має бути віднесена до ціннісно-раціональної сфери, де ідея блага, втілюючись в цінностях та ідеалах, за природою виявляється чужою для матеріальної користі, вигоді. З цієї точки зору бізнес не є моральним або аморальним, але стає таким у залежності від того, як і якими шляхами досягаються його цілі. Саме кошти, шлях, за допомогою яких на практиці реалізується мета підприємницької діяльності, і складають зміст норм етики бізнесу.

Щоб оволодіти навичками коректної поведінки, потрібно дотримуватися:

- правила презентування та знайомства;
- правила проведення ділових контактів;
- правила поведінки на переговорах;
- вимоги до зовнішнього вигляду, манер, ділового одягу;
- вимоги до мови;
- культури службових документів та інших елементів підприємницького етикету, який є складовою частиною підприємницької етики.

Підприємницький етикет є сукупністю правил поведінки підприємця, що регулюють його зовнішні прояви з навколишнім світом, з іншими підприємцями, конкурентами, співробітниками, з усіма індивідуумами, з якими підприємець контактує не тільки при здійсненні свого бізнесу, але в будь-якій життєвій ситуації.

Діловий етикет, як специфічна культура ділових відносин, включає в себе сформовані правила і звичаї поведінки в заздалегідь певних ситуаціях зі здоровим глуздом, раціональністю і корисністю вкладеного в них змісту. Діловий етикет – це ази підприємництва, і якщо ділова людина не освоїла їх, то, як правило, її справа ґрунтується на «поганих інстинктах»: обдурити, урвати, схитрувати, злукавити. Серйозний підприємець, скоріше, зазнає збитків, ніж порушить діловий етикет, норми підприємницької етики. Після збитку завжди можна домогтися прибутку, але після втрати репутації відновити її вдається не завжди. Отже, діловий етикет – це сукупність правил, принципів і конкретних форм ділового спілкування. Серед них, зокрема, можна виділити манери поведінки (правила презентування та знайомства), вимоги до зовнішнього вигляду (стиль одягу), культура мови, мистецтво і манери ведення переговорів і торгів. Значні вимоги висуваються до культури службових документів (оформлення ділових паперів, листів), телефонних переговорів, проведення презентацій тощо. В етикеті високо цінуються уважність і шанобливість, вміння слухати, надати необхідну послугу. Уміння управляти своїми негативними емоціями свідчить про вихованість і хороші манери. Тому кращий засіб перемогти в собі та інших роздратування і невдоволення – це людська усмішка. У діловому етикеті можна виділити ще службовий етикет, який визначає поведінку всередині фірми і відносини з партнерами (субординація, старанність, вимогливість, тактовність, делікатність, ввічливість поведінки).

Діяльність ділової людини неможливо уявити без роботи з документами. Підраховано, що на складання службових документів і роботу з ними у деяких категорій працівників витрачається від 30 до 70 % робочого часу. Службове листу-

вання є важливою частиною ділового етикету, вона сприяє встановленню міцних зв'язків зі споживачем, поліпшенню взаємозв'язку різних служб, а також збільшенню обороту підприємства, фірми. Ділова бесіда по телефону – це найшвидший діловий контакт і особливе вміння. Значення телефонного спілкування важко переоцінити, тому що це найпростіший спосіб встановлення контакту; телекси, телетайпи, факси лише доповнюють його. Більшість фахівців у діловому світі не мають спеціальної підготовки для ведення телефонних розмов і переговорів. Дуже часто не мають її і секретарі приймальних, хоча відповідати на телефонні дзвінки є їх першочерговим обов'язком. Останнім часом за кордоном широко практикують внутрішньофірмові короткострокові курси з оволодіння основами роботи з оргтехнікою, де особлива увага приділяється телефонам. Володіння бесідою по телефону розглядається як невід'ємна частина освіти нової формації. Близько 60 % розмов по службовому телефону припадає на першу половину дня. У зв'язку з цим потрібно не тільки уміти вести коротку розмову, але й миттєво перебудовуватися, мобільно реагуючи на різних партнерів і на різні теми. Нині телефон настільки міцно увійшов в повсякденне життя, що без нього неможливо уявити повноцінну роботу будь-якої компанії. Без телефонних розмов не можлива ділова активність. Уміння спілкуватися і, в першу чергу, по телефону необхідне практично на будь-якій посаді.

Якість ділового тексту в документі складається з чотирьох складових: думки, чіткості, грамотності й коректності. При діловому листуванні слід пам'ятати, що сприйняття листа залежить не тільки від змісту, а й від конверта і бланка фірми. Поштовий папір має бути хорошої якості, а колір паперу – світлим: білим, світло-сірим, кремовим тощо. Вгорі або збоку листа невеликими літерами має бути надруковано назву організації, можливо, її емблема або логотип, а в деяких випадках – ім'я та прізвище співробітника і, може бути, його посаду. Крім того, ділові листи можуть бути написані й на звичайному поштовому папері. Питання про те, чи доцільно

дати співробітнику право користуватися папером, де вказані не тільки назва фірми, а й прізвище і посаду співробітника, вирішується керівництвом організації. Спеціаліст у сфері ділового листа американець Р. Теппер вважає, що правильно складені ділові листи будуються за однією схемою. Початкові рядки привертають увагу, наступні за ними (одна або дві) пропозиції пробуджують інтерес читача, потім у двох абзацах висловлюється прохання, а остання частина змушує читача діяти. Потрібно пам'ятати, що прохання потрібно формулювати так, щоб у адресата вибір варіантів був обмежений, оскільки, чим менше варіантів, тим більша ймовірність успіху. Вживання стандартизованих словесних конструкцій не тільки дозволяє виключити непотрібний емоційний тон листа, але і є вираженням ділової ввічливості.

Специфіка телефонного спілкування визначається, перш за все, фактором дистантності спілкування. Співрозмовники (абоненти) не бачать один одного, тому з усіх паралінгвістичних чинників у телефонному спілкуванні залишається тільки інтонація. Основний перерозподіл інформативного навантаження відбувається між вербальним рівнем і інтонаційним. Отже, інтонація ділового телефонного спілкування настільки ж значима, наскільки значимий і зміст промови. Під час спілкування по телефону ми чуємо інтонацію загрози, роздратування, нерішучості, співчуття, участі, зацікавленості. Навіть односкладові реактивні репліки «угу», «так-так» можуть бути вимовлені по-різному. Особливо значущим є інтонаційний малюнок початку і кінця спілкування. Початок і кінець бесіди закріплюють весь спектр позитивних емоцій: оптимізм, упевненість у своїх позиціях, доброзичливість і повагу до співрозмовника. Психологи стверджують, що якщо є розбіжності мови між змістом промови і тоном повідомлення, то люди будуть довіряти більше тону, ніж змісту. Все сказане робить очевидною таку рекомендацію: при підготовці, і особливо в розвитку службової телефонної розмови, стежте за інтонацією і намагайтеся зняти всі небажані голосові фактори (сопіння, запинки, пирхання, клацання мовою тощо).

Бізнес – це підприємницька діяльність, що приносить дохід. Під час підприємницької діяльності відбувається обмін між людьми грошима, товарами, ресурсами, послугами, різними результатами діяльності. Для обох сторін, що займаються обміном, першим невідкладним принципом чесного бізнесу мають бути правила еквівалентності й рівноцінності. У результаті дотримання цих правил відбувається справедливий обмін між учасниками бізнес-операції, внаслідок якого кожен учасник залишається в вигравшому становищі.

У сучасному світі, в умовах суворої конкуренції у підприємницькій діяльності, необхідний розвиток високої моралі й моральності у бізнесмена, інакше його бізнес не матиме майбутнього. З огляду на те, що бізнес часто переходить від батька до сина, якості чесної, високоморальної людини з високими моральними засадами мають прищеплюватися людині з дитячого віку. Для того, щоб стати успішним бізнесменом, людині необхідно мати такі якості, як: 1) активність, ініціативність, діяльність; 2) вміння отримати вигоду з невдачі і використувати це для подальшого успіху; 3) вміння, у разі втрати всього, почати все спочатку; 4) прямотинійність; 5) творчість; 6) наполегливість; 7) вміння керувати ситуацією; 8) гнучкість; 9) аналітичний склад розуму; 10) оптимізм.

Підприємець має вміти ризикувати. Але ризик має бути не безрозсудним, а точно розрахованим. Уміння ризикувати – це вміння прораховувати всі можливі варіанти, а також здатність пояснити всі обставини співробітникам своєї організації. Підприємець має володіти високими духовними і фізичними якостями. Фізичні якості знаходять своє вираження у тому, що керівник має працювати більше за інших і при цьому абсолютно спокійно переносити такі фізичні навантаження. Важливою якістю мудрого керівника є вміння тримати своє слово і виконувати обіцяне. Обов'язковою якістю підприємця є вміння уважно ставитися до всіх деталей бізнесу, включаючи технічні, фінансові та маркетингові питання. Якщо бізнесмен буде ставитися до бізнесу не тільки як до джерела прибутку, а й як до цікавої справи, сенсу життя, життєвих цін-

ностей, прагнучи до власного вдосконалення, це може допомогти йому досягти високих результатів під час підприємницької діяльності. Бізнесмен має цінувати і не забувати своїх наставників, уміти укладати чесні і взаємовигідні угоди, володіти вмінням вести переговори.

Підприємці, що відрізняються невіглаством у питаннях моралі, бачать в своїх клієнтах не повноцінних учасників товарообміну, а лише джерело отримання прибутку. Сучасні підприємці з осудом ставляться до нечесного ведення бізнесу і порушення правил морально-етичного кодексу, тому найчастіше бізнесмени, недалекоглядні в питаннях законів ведення підприємницької діяльності та правил спілкування під час бізнес-операцій, завершують свою справу повним крахом. Провівши аналіз історично вироблених принципів моралі, можна відзначити прагнення виділити в сучасних представників підприємництва як необхідні ділові якості, так і якості високоморальної і високоінтелектуальної людини.

Соціально-політичні передумови впровадження концепції соціальної відповідальності бізнесу асоціюються з розвитком соціально-орієнтованої ринкової економіки і соціальної правової держави, становленням системи соціального партнерства, політичної та виробничої демократії. Як свідчить світовий досвід, впровадження цієї концепції можливе лише на умовах соціального партнерства при ефективній взаємодії «трьох стовпів» соціуму: держави, бізнесу та інститутів громадянського суспільства, перш за все профспілок. Їх дії в цьому напрямку перебувають у діалектичному взаємозв'язку, взаємно доповнюючи, розвиваючи і підтримуючи один одного: не може бути соціальної відповідальності бізнесу в соціально безвідповідальній державі. З іншого боку, в силу провідної ролі бізнесу в суспільстві рівень його соціальної відповідальності є визначальним для держави. І, нарешті, бізнес стає соціально відповідальним тільки під тиском громадянського суспільства⁵¹.

51 Лебедев И. В. Социальная ответственность бизнеса в Украине: особенности становления и перспективы развития. *История управленческой мысли и бизнеса: Социальная ответственность бизнеса и этика менеджмента*: XII Междунар. конф.: Москва, МГУ имени М. В. Ломоносова, Экономический факультет, 28-30 июня 2011 г.: Материалы конференции / под ред. В. И. Маршева. М.: МАКС Пресс, 2011. С. 113–124.

Держава має здійснювати політичне і правове регулювання суспільного життя на основі принципів соціальної справедливості, свободи особистості і солідарності, виступати ініціатором створення ефективної системи соціального партнерства. Мова не йде про те, щоб держава насильно змушувала бізнес збільшувати внесок у вирішення соціальних проблем, а трудящих – зменшити свої вимоги, а про те, щоб у рамках конструктивного діалогу знаходити компроміси, встановлювати оптимальне співвідношення між економічною ефективністю і соціальною справедливістю, узгодити основні пріоритети розвитку країни і розробляти дієві механізми соціального партнерства.

Український науковець Ігор Лебедев вважає, що для бізнесу соціальна відповідальність не має бути ні нав'язаним тягарем, ні модним захопленням. Соціальні витрати – це не проїдання коштів, а інвестиції в людський і соціальний капітал, які в сучасних умовах у вирішальній мірі визначають конкурентоспроможність підприємств і економіки в цілому. Успіх у реалізації концепції соціальної відповідальності залежить від позиції, активності і ролі профспілок як наймасовішої громадської організації трудящих, а також інших інститутів громадянського суспільства – правозахисних, екологічних, споживчих, культурних та інших організацій⁵².

Ми вважаємо, що якісно продумана соціальна відповідальність здатна дати позитивний економічний результат, у тому числі й у конфліктний час. Нині наша країна перебуває в напружених умовах, коли проблеми суспільства стали ще більш відчутними. Це дає можливість підприємцям продемонструвати свою толерантність і мирну позицію. У нашому випадку досвід західних країн служить гарним стимулом для зростання і прикладом гідних практик. Але західна модель розвитку соціальної відповідальності ніяк не може використовуватися для України, адже тільки на національному рівні можуть бути повністю усвідомле-

52 Лебедев И. В. Социальная ответственность бизнеса в Украине: особенности становления и перспективы развития. *История управленческой мысли и бизнеса: Социальная ответственность бизнеса и этика менеджмента*: XII Международ. конф.: Москва, МГУ имени М. В. Ломоносова, Экономический факультет, 28-30 июня 2011 г.: Материалы конференции / под ред. В. И. Маршева. М.: МАКС Пресс, 2011. С. 113–124.

ні всі особливості соціально-економічного становища країни. І нехай на даному етапі не весь український бізнес готовий до глобального впровадження соціальної відповідальності, але перші кроки, які закладаються у фундамент її розробки, доступні для більшості, адже не вимагають масштабних матеріальних інвестицій, що зазвичай так відлякують малий і середній бізнес.

Упровадження соціальної відповідальності, перш за все, спрямоване на довгострокову перспективу, коли і будуть забезпечені основні соціальні та економічні дивіденди. Існує ряд показників, завдяки яким можна в кількісному вираженні визначити соціальний ефект від реалізації проекту соціальної відповідальності. З цією метою створюються Центри соціальної відповідальності бізнесу та ділової етики. Основною метою діяльності таких Центрів є сприяння розвитку в Україні інституційних форм соціальної відповідальності і ділової етики шляхом організації навчання, консультування, проведення досліджень, підготовки публікацій, методологічних рекомендацій⁵³.

Завдання Центру соціальної відповідальності бізнесу та ділової етики:

- активна діяльність з формування і розвитку корпоративної культури в Україні згідно з етичними цінностями із вищими стандартами соціальної відповідальності як складової загальної бізнес-стратегії розвитку сучасних підприємств через освітні програми, тренінги та їх науково-методичне забезпечення;
- експертиза етичних кодексів, програм із соціальної відповідальності, соціальних проектів і звітів відповідно до міжнародних стандартів і рекомендацій мультинаціональної корпоративної культури; оцінка ефективності соціальних технологій;
- проведення проблемних семінарів і тренінгів, адаптованих до реальних умов ведення бізнесу в Україні; методології складання звітності, як дієвого інструменту управління соціальною відповідальністю;

53 Лебедев И. В. Социальная ответственность бизнеса в Украине: особенности становления и перспективы развития. *История управленческой мысли и бизнеса: Социальная ответственность бизнеса и этика менеджмента*: XII Междунар. конф.: Москва, МГУ имени М. В. Ломоносова, Экономический факультет, 28-30 июня 2011 г.: Материалы конференции / под ред. В. И. Маршева. М.: МАКС Пресс, 2011. С. 113–124.

– вивчення та узагальнення сфери соціальних ініціатив, і підтримування їх соціальними інвестиціями бізнесу в Україні; аналіз форм переходу від благодійності до соціальної відповідальності; відповідність соціального партнерства і співпраці дійсним потребам жителів в регіонах; допомога місцевим громадам; порівняння існуючого досвіду з міжнародною практикою;

– консультації для менеджерів із різних аспектів соціальної відповідальності в трудових відносинах, залучення співробітників до формування стратегії розвитку суспільства, філософії та загальних етичних цінностей в організації, активної інтеграції бізнесу в світ соціальної відповідальності, освоєння регуляторних інструментів, які використовуються в інших країнах для просування принципів соціальної відповідальності.

Отже, ми дійшли висновку, що постійне дотримання підприємницької етики стає гарантом і стимулом успішної діяльності, конкурентоспроможності бізнесу. Однією з головних перешкод у розвитку соціальної відповідальності українського бізнесу є зовсім не складне матеріальне становище, а відсутність спільного бачення і розуміння суті соціальної відповідальності у бізнесі, її можливостей і переваг. Саме тому, для початку, головним завданням є формування цього бачення шляхом спільної розробки стратегії сталого бізнесу в Україні та подальше поширення її в усі регіони.

Питання для самоконтролю

1. Що є сукупністю ознак поведінки громадян, які здійснюють підприємницьку діяльність у різних сферах економіки, спрямовану на задоволення потреб ринку, конкретних споживачів, суспільства і держави?
2. З якими поняттями у зв'язку з загальноетичними нормами поведінки громадян нерозривно пов'язана підприємницька етика?
3. Які форми суспільної свідомості (менталітету) і суспільних відносин позначаються на формуванні підприємницької етики?
4. Як створити собі імідж порядних людей і партнерів?

5. Який бізнес є гострою проблемою в соціальному суспільстві?
6. Яку думку висловив психолог Борис Райзберг?
7. Про що свідчать численні приклади підприємницьких операцій, що здійснюються по всьому світу без нотаріальної фіксації, «під чесне слово»?
8. Хто сприяв розвитку культури України, яка плеяда підприємців-меценатів?
9. Які заповіді ведення підприємницької справи сформулював на початку ХХ століття підприємець Сава Морозов?
10. Яку наукову школу України з актуальних проблем розвитку підприємництва, забезпечення економічної та фінансової безпеки держави створив український учений Варналій Захарій?
11. Виділіть складові підприємницької етики.
12. Які етичні проблеми підприємців постійно виникають і вирішуються, у першу чергу, зі споживачами?
13. Чого потрібно дотримуватися, щоб оволодіти навичками коректної поведінки?
14. Чим визначається специфіка телефонного спілкування?
15. Охарактеризуйте етикет привітання, представлення, прийомів та переговорів.
16. Яким має бути етикет рукоштовань?
17. Які якості потрібно мати людині, щоб стати успішним бізнесменом?
18. Чи має вміти ризикувати підприємець?
19. Охарактеризуйте соціально-політичні передумови впровадження концепції соціальної відповідальності бізнесу.
20. Що таке соціальні витрати?
21. Що таке західна модель розвитку соціальної відповідальності?
22. Визначте соціальний ефект від реалізації проекту соціальної відповідальності.
23. Які завдання Центру соціальної відповідальності бізнесу та ділової етики?

Тести для самоконтролю

1. Що таке «етичні норми в підприємстві»?
 - А). Є сукупністю ознак поведінки громадян, які здійснюють підприємницьку діяльність у різних сферах економіки, спрямовану на задоволення потреб ринку, конкретних споживачів, суспільства і держави;
 - Б). Базується на загальних етичних нормах і правилах поведінки, що склалися у країні, в світі, а також на професійну етику, що виявляється у тій чи іншій сфері діяльності;
 - В). Свій варіант.
2. Що сприяло розвитку культури України?
 - А). Сприяла ціла плеяда підприємців-меценатів;
 - Б). Позичково-ощадне товариство;
 - В). Свій варіант.
3. Що сформулював на початку ХХ століття російський підприємець Сава Морозов?
 - А). Сформулював свого роду заповіді ведення підприємницької справи;
 - Б). Загальні етичні норми і правила поведінки;
 - В). Свій варіант.
4. Український вчений Варналій Захарій створив наукову школу України з актуальних проблем розвитку підприємництва, забезпечення економічної та фінансової безпеки держави. Які основні риси формують і розвивають підприємницьку етику?
 - А). **Перша риса** – це заповзятливість, яка розуміється як здатність досягати поставленої мети за рахунок власної ініціативи, винахідливості, практичної кмітливості, готовності йти на певний ризик, приймати і реалізовувати оригінальні ідеї;
 - Б). **Друга** – це соціально-новаторський характер діяльності підприємця, його особлива роль у ринковій трансформації економіки;
 - В). **Третя риса**, що визначає природу підприємця, – це людський фактор, людина, зусилля якої в умовах ринкової економіки спрямовані на одержання прибутку, поєднуються з етичною та психологічною готовністю до відпо-

відального, чесного цивілізованого підприємництва. Це означає, що в будь-якій підприємницькій діяльності повинні враховуватися інтереси і потреби держави та всього суспільства;

Г). Свій варіант.

5. Яких правил та вимог потрібно дотримуватися щоб оволодіти навичками коректної поведінки?

А). Правила презентування та знайомства;

Б). Правила проведення ділових контактів;

В). Правила поведінки на переговорах;

Г). Вимоги до зовнішнього вигляду, манер, ділового одягу;

Д). Вимоги до мови;

Е). Культури службових документів та інших елементів підприємницького етикету, який є складовою частиною підприємницької етики.

6. Які якості людині необхідно мати для того, щоб стати успішним бізнесменом?

А). Активність, ініціативність, діяльність;

Б). Вміння отримати вигоду з невдачі і використовувати це для подальшого успіху;

В). Вміння, у разі втрати всього, почати все спочатку;

Г). Прямолінійність; творчість; наполегливість; вміння керувати ситуацією; гнучкість; аналітичний склад розуму; оптимізм;

Д). Свій варіант.

7. Підприємець має вміти ризикувати. Що таке вміння ризикувати?

А). Ризик має бути не безрозсудним, а точно розрахованим;

Б). Вміння прораховувати всі можливі варіанти, а також здатність пояснити всі обставини співробітникам своєї організації;

В). Свій варіант.

8. Виберіть із списку правильні завдання Центру соціальної відповідальності бізнесу та ділової етики.

А). Активна діяльність з формування і розвитку корпоративної культури в Україні згідно з етичними цінностями

ми і вищими стандартами соціальної відповідальності як складової загальної бізнес-стратегії розвитку сучасних підприємств через освітні програми, тренінги та їх науково-методичне забезпечення;

- Б). Експертиза етичних кодексів, програм з соціальної відповідальності, соціальних проєктів і звітів відповідно до міжнародних стандартів і рекомендацій мультинаціональної корпоративної культури; оцінка ефективності соціальних технологій;
- В). Проведення проблемних семінарів і тренінгів, адаптованих до реальних умов ведення бізнесу в Україні; методології складання звітності, як дієвого інструменту управління соціальною відповідальністю;
- Г). Вивчення та узагальнення сфери соціальних ініціатив, і підтримування їх соціальними інвестиціями бізнесу в Україні; аналіз форм переходу від благодійності до соціальної відповідальності; відповідність соціального партнерства і співпраці дійсним потребам жителів в регіонах; допомога місцевим громадам; порівняння існуючого досвіду з міжнародною практикою;
- Д). Консультації для менеджерів з різних аспектів соціальної відповідальності в трудових відносинах, залучення співробітників до формування стратегії розвитку суспільства, філософії та загальних етичних цінностей в організації, активної інтеграції бізнесу в світ соціальної відповідальності, освоєння регуляторних інструментів, які використовуються в інших країнах для просування принципів соціальної відповідальності.

Тема 7.2. ПІДГОТОВКА ДО СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Сьогодні зробити гроші дуже просто. Набагато складніше заробляти довгострокові кошти і при цьому нести відповідальність перед суспільством, покращуючи світ.

*Джек Ма,
голова ради директорів Alibaba Group*

Даний розділ – практичний. У ньому представлено вправи, методи і прийоми роботи, зорієнтовані на поглиблення уявлення про оволодіння навичками коректної поведінки (потрібно дотримуватися: правила подання та знайомства; правила проведення ділових контактів; правила поведінки на переговорах; вимоги до зовнішнього вигляду, манер, ділового одягу; вимоги до мови; культуру службових документів і інші елементи підприємницького етикету, який є складовою частиною підприємницької етики), мотиви соціальної відповідальності бізнесу (розвиток власного персоналу дозволяє не тільки уникнути плінності кадрів, але і залучати кращих фахівців на ринку; зростання продуктивності праці в компанії; поліпшення іміджу компанії, зростання репутації; реклама товару або послуги; висвітлення діяльності компанії в ЗМІ; стабільність і стійкість розвитку компанії в довгостроковій перспективі; можливість залучення інвестиційного капіталу для соціально-відповідальних компаній вище, ніж для інших компаній; збереження соціальної стабільності в суспільстві в цілому; податкові пільги.); внутрішню соціальну відповідальність бізнесу (безпека праці; стабільність заробітної плати; підтримка соціально значущої заробітної плати; додаткове медичне і соціальне страхування співробітників; розвиток людських ресурсів через навчальні програми та програми підготовки та підвищення кваліфікації; надання допомоги працівникам в критичних ситуаціях); зовнішню соціальну відповідальність бізне-

су (спонсорство і корпоративна благодійність; сприяння охороні навколишнього середовища; взаємодія з місцевим співтовариством і місцевою владою; готовність брати участь в кризових ситуаціях; відповідальність перед споживачами товарів і послуг (випуск якісних товарів).

ПРАКТИЧНА РОБОТА

Завдання 1

Етикет привітання, представлення, прийомів та переговорів. Існує ряд загальноприйнятих правил етикету, яких необхідно дотримуватися при представленнях і знайомствах. Так, чоловік, незалежно від віку і становища, завжди представляється жінці першим. Молодших за віком або службовим становищем чоловіків і жінок слід представляти більш старшим, а не навпаки. При рівному становищі (ранзі) молодший представляється більш літньому, підлеглий – начальнику, одна людина представляється парі, групі, суспільству, навіть жінка представляється подружній парі першою.

Завдання 2

Коли в суспільстві (гостях) представляють одну людину відразу декільком, звичайно голосно називають його прізвище, ім'я. Представлений відважає легкий уклін усьому суспільству. Кланятися кожному окремо не прийнято. Якщо чоловік в момент представлення сидить, він зобов'язаний встати. Жінка може не вставати, за винятком тих випадків, коли її представляють дамі значно старшій за неї віком або становищем. Будь-яке представлення супроводжується легким поклоном. Слід уникати глибоких поклонів, різких рухів і клацання підборами.

Завдання 3

Після представлення людина, якій представляють нового знайомого, називає своє прізвище і додають «Дуже приємно».

«Радий з вами познайомитися». Той, кого представляють, говорити цього в момент подання не повинен. Нові знайомі, як правило, обмінюються кількома словами, вступають у нетривалу бесіду. Ініціатором такої розмови є людина, старша за рангом і становищем, або жінка. До жінки потрібно звертатися переважно за прізвиськом чоловіка. В гостях, на вечорах, вечерах та інших подібних заходах для представлення краще вдаватися до допомоги посередника з числа знайомих гостей або членів сім'ї господаря. Однак, якщо немає людини, яка могла б вас представити, можна представитися самому. Якщо хто-небудь представляється вам, у відповідь слід назвати своє прізвисьце.

Завдання 4

Етикет рукостискань. Першим руку подає той, кому представляється новий знайомий. Подавати руку слід в останній момент, йти з простягнутою рукою чи обмінюватися рукостисканням через стіл не прийнято. Якщо жінка або старший за становищем, віком не пропонує руки, слід злегка вклонитися. Протягувати замість руки кілька пальців або кінчики пальців нетактовно. Як правило, слід протягувати для рукостискання праву руку. Рукостискання не повинне бути занадто сильним або, навпаки, надмірно слабким. Трясти руку непристойно, не рекомендується і потискати її двома руками.

Завдання 5

Входячи в приміщення, в якому перебувають запрошені господарем гості, людина має привітатися з кожним присутнім окремо або з усіма відразу. Підходячи до столу, привітати всіх присутніх і, займаючи своє місце, ще раз привітатися з сусідами по столу. При цьому руку подавати в обох випадках не обов'язково. На офіційних прийомах, у першу чергу, вітають господиню або господаря, після них дам, спочатку більш літніх, потім – молодих; після цього – більш літніх і старших за становищем чоловіків, а потім інших гостей. Господиня і господар мають потиснути руку всім гостям, запрошеним у свій будинок.

Завдання 6

Вербальний етикет допускає так само застосування різних психологічних прийомів, таких як, наприклад, форм напуття і короткої оцінки спілкування. Це словесні звороти типу: «Удачі Вам», «Бажаю успіху», «Приємно було зустрітися». Якщо ви звертаєтеся до незнайомої людини з якимось проханням, обов'язково використовуйте вступні слова: «Вибачте», «Будьте ласкаві», «Дозвольте» тощо. При вітанні та прощанні, крім слів «Здрастуйте», «Добрий день» і «До побачення», бажано приєднання імені та по батькові співрозмовника, особливо, якщо він займає по відношенню до вас підлегле становище.

Завдання 7

Якщо дозволяють умови і час бесіди, можливий обмін нейтральними фразами: «Як справи?» – «Дякую, нормально. Сподіваюся, що і у Вас все йде добре» – «Спасибі, так». На закінчення слід зазначити, що в етикеті немає дрібниць, тому завжди треба прагнути до прояву максимальної ввічливості і дотримання загальноприйнятих правил і норм поведінки і спілкування.

Підприємницька діяльність, ринковий спосіб здобуття доходу, який здійснюється в рамках законодавства і при дотриманні правил «чесної гри», мають в моральному сенсі позитивне значення, тому що в цьому випадку діяльність підприємця суспільно корисна, а підприємницький дохід пов'язаний з його організаційними і творчими зусиллями, з платою за компетентність, розуміння кон'юнктури, тягар ризику і індивідуальної відповідальності. Правові зобов'язання підприємця (сплата податків, виконання контрактів, боргових зобов'язань, забезпечення певних умов праці і заходів щодо екологічної безпеки, вимог добросовісної конкуренції, збереження ділової репутації тощо) отримують додаткове значення в якості моральної повинності, без якої одне тільки правове регулювання виявляється недостатнім бар'єром від протиправної і аморальної поведінки.

Крім цілком природного прагнення до ефективності і прибутку, у підприємця є й інші мотиви активності, що мають моральний зміст: прагнення до самореалізації, до незалежності від опіки різного виду, схильність до благодійності. У підприємницькій діяльності етика і мораль виливаються в доброчесну поведінку бізнесменів під час проведення різних бізнес-операцій. Підприємцю слід створити собі імідж порядної і чесної людини, дотримуючись принципів високої моралі. Найчастіше багато підприємців недостатньо усвідомлюють, що дотримання принципів моралі, етики і створення іміджу порядної людини є запорукою успішної підприємницької діяльності. Норми моралі, перш за все, ґрунтуються на честі та совісті людини. Не можна змусити бізнесмена бути високomorальною людиною. Він має відчути ці якості в собі, мати власні переконання на цей рахунок.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Варналій З. С. Основи підприємництва: навч. посіб. К.: Знання-Прес, 2002. 239 с.
2. Психолого-педагогічні тренінги у системі консультування з професійної кар'єри учнів професійно-технічних навчальних закладів: метод. посіб. / Алексеєва С. В. та ін.; за ред. Закатнов Д. О. Київ: ІПТО НАПН України, 2018. 196 с.
3. Бебик В., Бортніков В., Дегтерьова Л., Кудряченко А. Держава і громадянське суспільство: партнерські комунікації у глобальному світі: навч.-метод. посібн. / За ред. Бебик В. К.: Інститут громадянського суспільства, 2006. 248 с.
4. Белявська К. С. Соціальна відповідальність бізнесу: еволюція поглядів на проблему. *Вісн. Хмельниць. нац. ун.* 2011. № 1. С. 228-233.
5. Будьонна Л. Шляхи та напрями формування соціальної відповідальності бізнесу в Україні. *Соціальна політика.* 2008. № 8. С. 9-10.
6. Вергун Л. І. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах глобальної фінансово-економічної кризи. *Теоретичні та прикладні питання економіки: Зб. наук. праць.* 2010. Вип. 23. С. 165-170.
7. Полякова С. В. Соціальний аудит як технологія управління соціальними процесами. *Економіка розвитку.* 2011. № 1. С. 46-49.
8. Самофалова Т. О. Соціальна відповідальність бізнесу як об'єктивна категорія соціально-економічної системи. *Теорія та практика. держ. управління: зб. наук. праць.* Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. Режим доступу: www.kbuara.kharkov.ua/ebook/trpdu/2011-2/doc/2/11.pdf
9. Серікова О.М. Соціальна відповідальність партнерів трудових відносин як чинник раціонального використання трудового потенціалу: теоретико-методологічний підхід. *БІЗНЕСІНФОРМ.* 2013. № 11. С.237.
10. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: моногр. / за ред. А. М. Колота. К.: КНЕУ, 2012. 501 с.

Навчальне видання

Алексеева Світлана Володимирівна
Базиль Людмила Олександрівна
Байдулін Валерій Борисович
Гриценюк Інна Антонівна
Закатнов Дмитро Олексійович
Єршова Людмила Михайлівна
Орлов Валерій Федорович
Сохацька Ганна Володимирівна

ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ ГРАМОТНОСТІ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

Навчальний посібник

[Електронне видання]

Відповідальна за випуск:

*Г. В. Сохацька, кандидат економічних наук, доцент,
завідувач лабораторії професійної кар'єри Інституту
професійно-технічної освіти НАПН України*

Редактор-коректор **Н. Данилюк**

Обкладинка – **Т. Шеканова**. Верстання – **Д. Гусаркін**

Формат 60 x 84/16.

Гарнітура Minion.

Обл.-вид. арк. 14,7.

Видавець і виготівник комунальне
книжково-газетне видавництво "Полісся".
10008, Житомир, вул. Шевченка, 18а.

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру:
серія ЖТ № 5 від 26.02.2004 року.*