

**Національний Університет «Львівська політехніка»
Інститут права та психології
Кафедри теоретичної та практичної психології
Громадська організація «Львівський аналітичний дім»**

ОЛЕГ ЛОЗИНСЬКИЙ

ЕКОНОМІЧНА ПСИХОЛОГІЯ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Львів – 2018

ISBN 978-611-511-068-1

**Рекомендовано до друку
Науково-методичною радою
Національного університету «Львівська Політехніка»
Протокол № 7 від «19» березня 2015 р.**

Рецензенти:

Жигайло Н.І. – професор кафедри менеджменту Львівського національного університету імені І. Франка, доктор психологічних наук, професор.

Стричак Г.В. – доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки Львівського державного університету внутрішніх справ, кандидат економічних наук, доцент.

Лозинський О.М. Економічна психологія. Навчальний посібник. Видання друге, доповнене / О.М.Лозинський. – Львів: «СПОЛОМ», 2018. – 206 с.

У виданні висвітлено теоретичні підходи, ключові поняття та прикладні аспекти економічної психології.
Для студентів спеціальності «психологія», «соціологія», «економіка».

Передрук тексту без посилання на автора заборонений.

ISBN 978-611-511-068-1

© Лозинський О.М., 2018
© ГО «Львівський аналітичний дім», 2018

ЗМІСТ

Частина I. Основні поняття та проблеми економічної психології	4
Тема 1. Психологія підприємництва як галузь економічної психології ...	4
Ключові поняття економічної психології	4
Об'єкт, предмет, методи економічної психології	10
Тема 2. Підприємництво в контексті ключових економічних та психологічних теорій.....	16
Підприємництво в контексті економічних підходів	17
Внесок психології в розуміння економічної поведінки.....	21
Тема 3. Психологічні аспекти економічної поведінки	30
Поняття «економічна поведінка» та її різновиди.....	30
Психологічні компоненти економічної поведінки.....	31
Світ речей: його вплив на економічну поведінку людини	38
Тема 4. Гроші як посередник економічної взаємодії	45
Історія та теорія вартості та грошей.....	45
Соціально-культурні особливості впливу грошей на людей	52
Життєвий рівень та особистість	64
Тема 5. Психологічні передумови підприємницької поведінки	68
Соціальні передумови підприємництва	68
Психологічні схильності до підприємництва	73
Тема 6. Психологія поведінки споживачів.....	79
Поведінка споживача як об'єкт дослідження.....	79
Моделі споживацької поведінки	85
Індивідуальні якості і споживчий вибір	89
Частина 2. Психологічні технології маркетингу	96
Тема 7. Психологічні аспекти маркетингу	96
Концепції та стратегії маркетингу.....	98
Маркетинговий аналіз поведінки споживачів	104
Тема 8. Психологія маркетингових стратегій.....	112
Рекламні стратегії маркетингу	112
Ціноутворення як маркетингова стратегія	117
Частина 3. Психологічні аспекти бізнес-менеджменту	122
Тема 9. Життєві цикли розвитку бізнес-організацій та персоналу ...	122
Етапи життєвого циклу бізнес-організації	122
Професійна ідентичність співробітника	127
Тема 10. Організаційна культура та її вплив на персонал фірми.....	131
Поняття організаційної культури	131
Методи підтримки та зміни організаційної культури.....	139
Тема 11. Психологічні аспекти мотивування персоналу.....	153
Системи оплати праці на підприємстві	153
Психологічні аспекти мотивування праці персоналу	158
Мотивування для збереження комерційних таємниць.....	164
Тема 12. Психологічні аспекти комерційних переговорів.....	171
Поняття переговорної взаємодії.....	171
Етапи ведення переговорів	178
Стилі й стратегії ведення переговорів	183
Форми та прийоми суперечок під час переговорів	188
Список джерел	203

Частина I.

Основні поняття та проблеми економічної психології

Тема 1.

Психологія підприємництва як галузь економічної психології

Розкрито етапи становлення Економічної психології, її специфіку та зв'язки з іншими науками. Проаналізовано об'єкт, предмет та методи економічної психології.

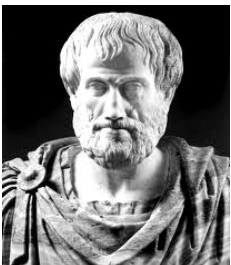
«Здатність вчитися швидше, ніж ваші конкуренти, може дати вам стійку, конкурентну перевагу». Арі де Гіус.

Економічна психологія – це міждисциплінарний науковий напрям, що вивчає психологічні аспекти поведінки людей в умовах економічних стосунків, тобто в умовах виробництва, розподілу, обміну, споживання товарів та послуг, володіння та розпоряджання власністю.

Фінансові кризи, обвали на біржах, крах акцій та й економічне життя загалом доводять: психологічні фактори відіграють дуже важливу, а іноді й вирішальну роль в економіці.

Недарма колишній міністр фінансів Німеччини Людвіг Ергард свого часу стверджував, що 50% економіки – це психологія. А всесвітньо відомий біржовий експерт Андре Костолані, аналізуючи ринок акцій, вважав, що 90% усіх економічних дій базуються на психології.

Ключові постаті економічної психології



Арістотель (384–322 рр. до н.е.) – давньогрецький філософ, головну увагу приділяв державі, що є відображенням спільний інтерес суспільства і функціонує згідно до принципів справедливості. На думку Арістотеля, економіка відіграє важливу, однак другорядну роль в суспільному житті. Її завдання – забезпечувати всіх громадян необхідними матеріальними благами. Розділяв економіку (справедливе мистецтво придбання та вживання благ) та хрематистику - несправедливе придбання: придбання благ (товарів) не за призначенням (купівля за ради: купівлі, спекуляції, створення дефіциту та зростання цін); надмірне виробництво, несправедливий розподіл благ, необмеженість потреб, манія

максимації доходів; гроші як засіб не стільки обміну, скільки отримання прибутків (процентів). Позика грошей під проценти, на думку Арістотеля, - є протиправною, несправедливою винагородою, несправедливою ціною за позичений капітал.



Адам Сміт (1723-1790) – шотландський економіст і філософ-етик; засновник ліберальної теорії щодо саморегулювання економіки без втручання держави. Сформулював ідею про те, що економічна діяльність окремих егоїстичних індивідів, в кінцевому рахунку призводить до багатства і добробуту всього суспільства. Праця: «Дослідження про природу і причини багатства народів» (1776).



Ієремія Бентам (1748-1832) – англійський філософ і правознавець, ідеолог лібералізму, засновник філософської течії утилітаризму. Сформулював «принцип максимізації задоволення і мінімізації страждання» як основний закон людської поведінки. Розвивав психологічні інтерпретації економіки: гедоністичні цінності (прагнення до задоволення) керують активністю більшості людей.

Концепція «економічної людини» домінувала в економічній теорії впродовж другої половини XVIII – XIX ст., її не переглядали до тих пір, поки сферу економіки досліджували економісти та соціологи. З другої половини XIX ст. вагомий статус серед наук здобуває психологія, багато європейських та американських психологів почали досліджувати проблеми, що були на межі психології та економіки.

Врешті на початку XX ст. виник психологічний напрям в економічній теорії. Засновниками економічної психології як окремої міждисциплінарної галузі знань стали фахівці з різних наук – філософії, соціології, психології: Уільям Джеймс (1842-1910), Габріель Тард (1843-1904; праця «La Psychologie Économique», 1902), Гуго Мюнстерберг (1863-1916; праця «Психологія і економічне життя», 1912), Вернер Зомбарт (1863-1941), Торстейн Веблен (1857–1929), Джордж Катона (1901-1981; «Психологічна економіка», 1975).



Габріель Тард (1843-1904) – французький соціолог, провідний соціальний психолог, кримінолог, одним з перших психологів вивчав проблеми економіки. Очолював відділ у Міністерстві юстиції (1893-96). З 1900 – професор нової філософії в Коллеж де Франс. На його думку економічна психологія має справу з психологічними причинами економіки загалом, а також економічної поведінки людей, зокрема.

Досліджував психологію **наслідування**, яке реалізується у формі звичаїв і моди, при засвоєнні яких відбувається соціалізація індивіда. У результаті наслідування виникають групові й суспільні цінності й норми. Аналізуючи ефект натовпу, констатував, що індивід у натовпі має такі властивості, як надмірна збудженість, втрата свідомого контролю й індивідуальності.



Гуго Мюнстерберг (1863–1916) – німецький експериментальний психолог, засновник психотехніки, зробив вагомий внесок в розвиток та утвердження економічної психології (профвідбір, психологія праці, реклами). В 1887 отримав ступінь доктора медицини в Гейдельберзькому університеті.

Працював професором Фрейбургського університету (1887-1892).

У 1892 переїхав до США, де очолив психологічну лабораторію Гарвардського університету. Практично застосовував психологічні підходи в індустріальній психології (психотехніці, професійному відборі, управлінні колективами, підвищенні продуктивності праці, подолання монотонії), юридичній психології (судовій практиці, оцінюванню достовірності показань свідків, використанні гіпнозу в роботі з підозрюваними), рекламі (покращення торгівлі, оцінка творів мистецтва). Найкращим способом для підвищення продуктивності праці вважав – підбирати працівникам посади згідно їх характерологічних та інтелектуальних можливостей.



Джордж Катона (1901-1981) – американський економічний психолог угорського походження, завершив остаточне формування економічної психології як окремої галузі досліджень, розробник «теорії багатьох мотивів» в поведінці людини (альтернативна до «теорії одного мотиву» - раціональної «економічної людини»).

Увів в економічну теорію поняття «установка», «відношення до чогось...», «настрій» і «очікування».

Сформулював одну з базових ідей економічної психології: «Придбання товару залежить не лише від здатності зробити покупку (економічна можливість), але і від бажання її зробити (психологічна готовність)». Працюючи в банківській установі дослідив і описав в публікаціях масові явища, що супроводжували інфляцію.

Психологи тричі отримували Нобелівську премію в галузі економіки – Герберт Саймон (1978), Даніель Канеман (2002), Річард Талер (2017).



Герберт Саймон (1916–2001) – американський психолог, соціолог, економіст, засновник *теорії обмеженої раціональності*, лауреат Нобелівської премії з економіки (1978).

Працював в напрямку організаційної психології, відкинув класичне економічне уявлення про колектив фірми, що діє раціонально з метою максимізації прибутку. Вчений доводив, що у фірмі рішення приймаються її членами колективно або одноосібно, а їхні здатності до раціональних рішень та дій обмежуються: а) неможливістю передбачати всі наслідки прийнятих ними рішень, б) їхніми особистими устремліннями і соціальними перспективами. Такий процес прийняття рішень, на думку Г. Саймона, може привести лише до задовільних, а не до найкращих результатів. Тому фірми ставлять перед собою мету не максимального збільшити прибуток, а досягти реально досяжних цілей за наявних складних обставин.



Даніель Канеман (нар. 5 березня 1934) - американський психолог. Відомий своїми працями з когнітивної психології, теорії прийняття рішень та поведінкової економіки. Досліджував психологічні причини людських помилок, які виникають зі стереотипів та упереджень.

Досліджував тему «гедоністичної психології». Увів у науковий дискурс поняття «якоріння» або «афективне прогнозування» - щодо помилок людей при оцінці впливу різних сценаріїв розвитку їх добробуту у майбутньому. Певна «ілюзія» створюється тоді, коли люди переоцінюють значення впливу одного конкретного фактора на їх добробут, при цьому відкидаючи можливість існування численних інших факторів, які в більшості випадків мають значно більший вплив.



Річард Талер - лауреат Нобелівської премії з економіки за 2017 рік, американський теоретик в галузі фінансової та економічної поведінки, автор так званої «теорії підштовхування» («керованого вибору»).

Вчений обгрутовує стратегію, орієнтовану на те, щоб спонукати людей до оптимального вибору, продиктованого розумом, а не почуттями або миттєвими бажаннями.

Організаційне оформлення економічної психології в науку сталося на початку 1980-х р., коли провідні дослідники (в першу чергу західноєвропейські), що займаються проблемами економічної психології, об'єдналися в *Міжнародну асоціацію дослідників економічної психології*. Основним завданням цієї організації є

надання допомоги дослідникам шляхом організації навчальних семінарів, конференцій, видання «Журналу економічної психології».

Економічна психологія в Україні

На пострадянському просторі економічна психологія почала розвиватися у 1980-1990 рр., коли економічні реформи втратили ефективність. Невдачі економічного реформування продемонстрували обмеженість лише економічних підходів в їх розумінні. Прорахунки породили низку гострих соціальних проблем: безробіття, бідність, організована злочинність, апатія, недовіра до економічної політики влади, для вирішення яких необхідні психологічні знання і методи.

Об'єктивною передумовою становлення економічної психології, зокрема в Україні, в самостійну науку були радикальні перетворення, зміна економічних стосунків, передусім у сфері власності на засоби виробництва, появу нових суб'єктів економічної активності.

В Україні «Економічна психологія» є окремою галуззю психології, в рамках якої проводиться захист дисертацій на здобуття наукових ступенів кандидата наук і доктора наук – 19.00.10 «Організаційна психологія, економічна психологія».

Зв'язок економічної психології з іншими науковими напрямками

Економічна теорія і психологія (англ. behavioral economics) — це міждисциплінарний напрямок, який займається дослідженням впливу психологічних факторів на рішення людей у різноманітних економічних ситуаціях. При цьому велику увагу приділяється ситуаціям, де люди поведуться інакше, ніж це прогнозує класична економічна теорія із її припущенням раціональності та егоїстичності.

Економічна психологія виникла у результаті усвідомлення того факту, що розуміння поведінки людини в сфері економічних стосунків і вибору успішної економічної політики неможливі без розуміння психологічних особливостей людини, як суб'єкта цих стосунків. Поява нової галузі знань на стику економічної теорії і психології була зумовлена об'єктивними вимогами вирішення практичних завдань у фінансово-економічній галузі, психології маркетингу, сприйняття грошей, споживчої поведінки, психології інвестиційної і накопичувальної поведінки, психологічних аспектів економічної політики, психології реклами і т. ін.

Економічна психологія як міждисциплінарна галузь знань. Економічна психологія черпає головні поняття та систему підходів та методів з загальної, диференційної психології, психології

особистості, психології праці, вікової і педагогічної психології, етнічної психології, соціології. З названих дисциплін залучаються такі головні ідеї:

- Існують загальні психологічні закономірності, теоретичні принципи, поняття і методи психології (*загальна психологія*).
- Індивіди і групи мають психологічні відмінності – індивідуальні, вікові, статеві, характерологічні, освітньо-когнітивні, етнокультурні, соціально-статусні (*диференційна психологія, психологія особистості, етнічна психологія, соціологія*).
- Трудова діяльність та економічна поведінка спричинена типовими та індивідуальними мотиваціями, результати роботи та її продуктивність залежать від здібностей, рівня кваліфікації та задоволеності співробітників, їх сумісності, психологічного клімату в колективах, корпоративної культури (*психологія праці, організаційна та управлінська психологія*).
- В економічній психології слід враховувати особливості економічної соціалізації дітей, підлітків; зважати на професійне та економічне навчання, оскільки саме в дитячому віці можуть формуватися різноманітні психологічні «перекоси» у ставленні до економічних явищ, зокрема такі як «клептоманія», схильність до шахрайських життєвих стратегій, непоміркваність у витрачанні грошей, фінансова безграмотність, нерозвинуті чи занедбані підприємницькі задатки (*вікова і педагогічна психологія*).

Економічна психологія може виступати як спеціалізація для багатьох спеціальностей. Наприклад, для: інженерних спеціальностей (ергономіка, індустріальна психологія); економічних спеціальностей (психологія у фінансовій сфері (behavioral finance); педагогічних спеціальностей (професійна орієнтація).

Феномени економічної психології: когнітивні й афективні характеристики економічної поведінки, установки, мотивація, вплив соціуму на економічну поведінку, і навпаки. Ці феномени пов'язуються з реаліями економічного життя: прийняттям господарських рішень, маркетингом, податковими проблемами, стратегією досягнення прибутку тощо.

Втім, на практиці керівники підприємств часом не зовсім усвідомлюють, якою значною мірою економічна психологія могла б сприяти їхньому розвитку, зазначає президент Спілки з підтримки економічної психології Німеччини Сабіне Зігль: «Деякі психологи конкретно займаються біржовою психологією, психологією торгівлі. Психологів запрошують для тренування та навчання керівників та менеджерів найвищих рівнів. Але стороннім спостерігачам це мало відомо. Крім того, допомогу економічних психологів варто застосовувати ще ширше».

Відмінності економічної та психологічної теорії

Відмінності в підходах *економіки* і *психології* на економічне життя носять принциповий характер.

Економічний підхід передовсім розглядає економічну поведінку як економічно доцільну, раціональну, спрямовану на максимізацію вигоди і мінімізацію витрат. Головним завданням економіки і є вивчення законів ведення більш ефективного господарювання.

Підхід економіки до психології *утилітарний*: знання психології можуть бути корисними для підвищення успішності економічної діяльності.

Психологічний підхід розглядає економічну поведінку як окремих елемент людського життя, далеко не єдиний і не завжди найголовніший. Психологію цікавить питання: *Чому людина поводить економічно раціонально, а не відповідно до своєї людської природи? Як проявляються індивідуальні психологічні особливості людей в їх реальній економічній поведінці? Як впливають економічні умови на психологічні особливості людей, взаємини між ними?*

Відмінності економічних та психологічних підходів до аналізу економіки

Економічні підходи	Психологічні підходи
Безпосередньо залежать від математичних підрахунків при розробці економічних моделей. Базові принципи і теорії приймаються більшістю економістів. Головний догмат – «раціональна» і «економічна людина». Її мотиви – прагнення до збільшення прибутку і зменшення затрат. Головний мотив поведінки – економічні інтереси.	Вивчає спонуки до економічної поведінки не абстрактної «економічної людини», а реальних людей, з урахуванням їх менталітету, звичок, характеру, вікових та статевих особливостей, стану фізичного та психічного здоров'я, ціннісних орієнтацій, сімейних, дружніх та корпоративних стосунків та обов'язків. Немає єдиної теорії, що приймається усіма дослідниками. Математичні методи застосовуються лише для статистичної обробки результатів.

Підхід психології до економіки гуманістичний. Психологію цікавить: що людина як економічний гравець відчуває, будучи включеною в процес управління та праці? що з нею відбувається в процесі здійснення господарської діяльності? що може дати господарська діяльність для розвитку людини (чи чого може позбавити)?

Для економіста нераціональна поведінка – *виняток*, для психолога вона – *норма*. Економічні і психологічні підходи до вивчення економічної поведінки мають свої особливості.

Об'єкт, предмет, методи економічної психології

Об'єктами економічної психології є індивіди і групи, що діють в економічному середовищі в якості організаторів, власників,

акціонерів виробництва, адміністрації, працівників, покупців, тобто людей в різних ролях в умовах ринку; економічні процеси (економічний розвиток, економічні кризи, економічні реформи), економічні ресурси (технологічні, сировинні, енергетичні, аграрні, інфраструктурні, фінансові, трудові) та специфіка володіння ними.

Предметом економічної психології є закономірності і особливості прояву індивідуальних і групових психологічних якостей в економічному середовищі; вплив психологічних чинників на економічну поведінку, на успіхи в діяльності; механізми впливу економічних явищ на формування особистості та її поведінки.

Потреба в економічній психології продиктована наявністю соціально-економічних змін. Саме в кризових обставинах найбільш виразно проявляється вплив неекономічних факторів на економіку, тобто економіка стає дуже чутливою, зокрема до психології людей, які її реалізують. У періоди соціально-економічних змін і на рівні окремого підприємства, і на рівні державної політики, і на рівні міждержавних економічних стосунків можливості значною мірою залежать саме від «людського фактору», який необхідно адекватно враховувати. Економічний успіх чи невдача залежить від того, яким є рівень компетентності керівника, чи довіряють йому його колеги та підлеглі, чи має він добрі стосунки з партнерами, чи довіряють політиці уряду інвестори, кредитори, чи вдається зменшити негативний вплив бізнес-конкурентів. Ці й багато інших психологічних факторів належать до предмету економічної психології, що впливають на економічні результати.

Знання економічної психології необхідні *суб'єктам* економічних стосунків: власників фірм, підприємців, банкірів, інвесторів, вкладників та ін. Мета економіко-психологічних досліджень в отриманні відповідей на питання: *як налагодити економічну діяльність з наявними людьми, підвищити економічні результати.*

У рамках макроекономіки досліджуються психологічні наслідки глобальних економічних тенденцій на економічну поведінку громадян, господарюючих суб'єктів, зокрема: *інфляції, безробіття, тіньової економіки, корупції, багатства, бідності, економічних криз.* У макроекономіці суб'єктами є окремі держави, транснаціональні корпорації, політико-економічні союзи. Головні поняття макроекономіки: економічна політика, економічний добробут, пропорції розподілу національного доходу, інфляція, сукупність інвестицій.

Напрямки дослідження економічної психології. Виділяють декілька важливих напрямів досліджень, що мають відношення до окремих типів економічної реальності, а саме:

- *споживчий ринок* – в центрі уваги опиняються психологія поведінки споживача і психологія ведення домашнього

господарства;

- *сфера бізнесу* – досліджуються психологічні особливості особи підприємця, його поведінки, особливості ухвалення рішень, ведення переговорів, корпоративна культура, конкуренція, комерційна таємниця та ін.;
- *сфера стосунків «громадянського суспільства» з економічною політикою держави* – реакції громадян на економічні зміни (погіршення, покращення, соціальні блага, податки, пільги, інфляцію, безробіття та ін.)

Дослідницькі проблеми економічної психології. Ф. Ван Раджн (1981) запропонував перелік дослідницьких проблем економічної психології:

- сприйняття та емоційне ставлення людини до економічної реальності (азартна залученість, зацікавлення, пасивність, відчуження, осуд);
- вплив характеру людини, її життєвого та когнітивного стилю на сприйняття економічної реальності;
- аналіз попиту на товари і послуги (маркетинг);
- розробка продуктів та послуг для задоволення вимог клієнтів;
- створення дизайну і реклами товарів та послуг;
- вплив рівня задоволеності очікувань споживачів на їх сприйняття продукції;
- співвідношення загальних економічних умов і особистих фінансових можливостей особи та її сім'ї;
- вплив конкретних життєвих ситуацій на економічну поведінку особи;
- співвідношення між індивідуальною задоволеністю (самореалізацією, шлюбом) та економічною задоволеністю (робота, витрачання, споживання, заощадження).

Методи економічної психології

В економічній психології використовується низка груп *методів*, з огляду на те, що в даному випадку йде мова про суміжний характер досліджень як психологічного, так і економічного порядку.

До першої групи зараховують загальнонаукові методи – аналіз, синтез, абстрагування, класифікація, моделювання, історичний метод.

До другої групи зараховують традиційно-психологічні методи – спостереження, експеримент, інтерв'ю, анкетування, математично-статистичні методи. Опитування вимагають репрезентативних вибірок, забезпечення вимог до валідності та надійності методик, дотримання процедур, достовірності результатів на етапі їх інтерпретації та підтвердження гіпотез.

До третьої групи належать конкретні психолого-економічні

методи – економіко-психологічний експеримент, метод експертних оцінок та ін.

Основні методи маркетингових досліджень. Методами отримання інформації в польових маркетингових дослідженнях є кількісні і якісні методи: опитування (анкетування, інтерв'ю, фокус-групи, хол-тести), спостереження, експеримент, панель, експертні оцінки.

Опитування – це усне (контактне чи телефонне) або письмове з'ясування позиції людей або отримання від них реакції на те-чи-інше питання чи проблему. Усні і телефонні опитування здійснюються у формі інтерв'ю, їх класифікують за:

- категорією опитуваних (пересічні особи, експерти, підприємці);
- кількістю одночасно опитуваних (одиничне або групове інтерв'ю);
- рівнем стандартизації (вільне, структуроване, повністю стандартизоване інтерв'ю);
- частотою опитування (одноразове або багаторазове опитування).

У ході вільного опитування (інтерв'ю) інтерв'юер дотримується лише чітко обраної теми і мети, однак не має строго заданої структури опитування. До переваг вільного опитування можна віднести: а) можливість індивідуального підходу до кожної з опитуваних осіб, що допомагає встановити контакт і підтримувати атмосферу довіри; б) можливість отримати додаткову інформацію, не передбачену структурою стандартизованого опитування.

Недоліками вільного опитування є: а) труднощі в протоколюванні відповідей; б) труднощі в обробці даних; в) високі витрати.

При письмовому опитуванні учасники одержують анкети, які їм пропонують заповнити. При цьому використовуються переважно закриті запитання, відповідь на які пропонують обрати з наведених варіантів.

Питання в маркетингових анкетах можуть мати форму:

- з відповідями: «так», «ні», «не знаю»;
- потрібно вибрати одну з декількох можливих відповідей;
- потрібно оцінити (якість чи привабливість) декількох об'єктів (наприклад різні марки автомобілів).

Існують рекомендації щодо проведенню опитувань: питання повинні бути простими, зрозумілими, однозначними, нейтральними; анкети мають починатися з простіших запитань і завершуватися більш складними, делікатними; для збільшення відсотка повернення анкет опитуваних слід заохочувати (невеликим обсягом анкети, телефонним проханням, наявністю конверту зі

зворотною адресою, привабливим оформленням, пільгами). Професійні інтерв'юери перед проведенням опитувань мають пройти інструктаж.

Спостереження – планомірне (здебільшого приховане) дослідження реакцій та економічної поведінки людей.

Такий метод є ефективним для дослідження поведінки покупців в місцях продажу (перед стендами з товарами), для вивчення безпосередньої взаємодії покупця (клієнта) з продавцем (особою, яка надає послуги).

Метод спостереження має переваги порівняно з опитуванням:

- більш висока об'єктивність у дослідженні поведінки людей;
- усунення можливості людини (як клієнта, покупця) прикрашати чи спотворювати свої уподобання, установки;
- можливість спостерігати і досліджувати не цілком усвідомлену (імпульсивну, афективну) поведінку людей;
- можливість фіксації дійсних ситуацій на відео- чи аудіоносії.

Недоліками спостереження як методу є труднощі із забезпеченням репрезентативності (наприклад, при спостереженні поведінки покупців в магазині вибірку неможливо зробити відповідною до демографічної структури суспільства).

Експеримент – це дослідження впливу одного стимулу на поведінку людини при одночасному обмеженні впливу сторонніх стимулів. Ознаками експерименту є:

- контрольовані зміни (окремі стимули змінюються під контролем дослідника, а інші стимули повинні залишатися приблизно постійними);
- активна фіксація та проколювання змін поведінки під впливом стимулів досліджуваних людей;
- можливість виявлення причинно-наслідкових зв'язків.

З огляду на зовнішні умови експерименти класифікують на: експерименти в лабораторних умовах, в штучних умовах, в реальних умовах (польові).

Панельні дослідження – це дослідження постійно діючої репрезентативної вибірки з метою отримання первинної інформації про стан ринків, галузей, окремих підприємств, сімей, індивідуальних споживачів. Цей метод полягає в тому, щоб на основі сформованої вибірки регулярно одержувати від обраних людей (експертів) інформацію у вигляді заповнених анкет.

Панельні дослідження можуть бути: а) короткостроковими – протягом 1-2 тижнів респондент щодня заповнює і віддає анкету досліднику; б) довгострокові – протягом півроку, року або декількох років проводиться заповнення анкет, наприклад, раз на тиждень, чи раз на місяць; в) інформація фіксується не в письмовій (анкетній) формі, а за допомогою відео- і

радіоприставок, що фіксують які саме програми, канали, чи Веб-сторінки учасник дослідження слухав по радіо, дивився по телебаченню, читав в мережі Інтернет (їх тривалість, час доби).

До найпопулярніших видів панельних досліджень зараховують: панель роздрібних торгівельних закладів, споживацька панель (обсяг споживання, частка ринку, середня роздрібна ціна, купівельна поведінка, профіль споживання, звички споживання); телевізійна панель (обсяг телепереглядів, рейтинг каналів, звички телеглядачів).

Запитання для обговорення на семінарських заняттях:

- Розкрийте специфіку економічної психології як наукового напрямку (об'єкт, предмет, методи).
- У чому відмінності економічного і психологічного підходів на економічне життя?
- Які зв'язки економічної психології з загальною, диференційною, етнічною, педагогічною, управлінською психологією, психологія особистості?
- В чому полягає сутність теорії раціональної «економічної людини» як одного з провідних напрямів економічної теорії (XIX-XX ст.)?
- Які особливості психологічного напрямку в економічній теорії XX ст.?
- В чому полягало новаторство Дж. Катона, Г.Тарда, Г.Мюстенберга як засновників економічної психології?

Тема 2.

Підприємництво в контексті ключових економічних та психологічних теорій

Розкрито ідеї основних економічних теорій, таких як меркантилізм, класична економічна теорія, марксизм, кейсіанство, маржиналізм. Проаналізовано інтерпретацію економічних явищ у рамках класичних психологічних теорій: фрейдизму, неофрейдизму, структурного психоаналізу, біхевіоризму, гештальтпсихології, гуманістичної психології.

Основні поняття економічної діяльності

Економічна діяльність – процес виробництва продукції (товарів і послуг), який здійснюють з використанням певних ресурсів: сировини, матеріалів, устаткування, робочої сили, технологічних процесів тощо. Економічну діяльність характеризують витрати на виробництво, процес виробництва та випуск продукції.

Виробництво – це економічна діяльність, результатом якої є продукція. Це поняття використовують для позначення всіх видів економічної діяльності, зокрема стосовно сфери послуг. Для позначення виробництва можуть використовувати і точніші терміни: надання послуг, оброблення, перероблення тощо. Обсяг виробництва вимірюють за допомогою різних методів у натуральному чи вартісному вираженні.

Напівфабрикати – це продукція, яка вже зазнала певного перероблення, але яка ще не готова до застосування.

Оброблення – це процес, який виконують, щоб зберегти певні види продукції, надати їм деяких властивостей або запобігти шкідливому впливові, який може виявлятися внаслідок їх використання.

Перероблення – це технологічний процес, виконання якого змінює форму, властивості чи склад сировини, напівфабрикатів або, в окремих випадках, готової продукції, задля отримання нової продукції.

Продукція – це результат економічної діяльності. Це загальний термін, який використовують як для позначення товарів, так і послуг. **Готова продукція** – це продукція, процес перероблення якої завершено.

Засоби виробництва – це товари (крім сировини та палива), що їх використовують для виробництва інших товарів чи послуг. До засобів виробництва належать виробничі приміщення, технічні пристрої, устаткування, транспортні засоби, автомобілі тощо.

Товари – це матеріальні об'єкти, на які є попит та щодо яких можна встановити права власності. Товари придатні для транспортування, їх долучають до обміну, тобто вони є предметом купівлі та продажу. Це може бути продукція серійного виробництва, унікальні витвори або матеріальні засоби для надання послуг. Виробництво товарів і обмін ними є різними видами економічної діяльності.

Послуги - це результат економічної діяльності, відносно якого не можна встановити права власності. Послуги не підлягають продажу окремо від процесу їх виробництва. Момент завершення виробництва послуги збігається з моментом надання її споживачеві.

Підприємництво в контексті економічних підходів

В економічній науці історично склалися низка економічних теорій, кожна з яких намагалася пояснити економічні процеси та явища. Аналізуючи економічні причини політичної корупції, слід оцінити її в контексті головних економічних вчень, таких як *меркантилізм, класична школа економіки, маржиналізм, кейнсіанство, неокласичні школи, інституціоналізм.*

Спільні принципи усіх економічних теорій були сформовані ще Арістотелем і полягали, по-перше, в ідеї *економічного егоїзму* («кожний піклується про те, що належить особисто йому і цікавиться значно менше тим, що належить усім»); по-друге, *умінням розпоряджатися власністю з якомога більшою користю.*

Меркантилізм

Меркантилізм (від *mercante* – купець) – одна з перших економічних доктрин періоду формування ринкових відносин в європейських абсолютистських державах XV-XVI ст., відображала процеси швидкого накопичення капіталу у сфері торгівлі (передовсім зовнішньої) та банківської діяльності (лихварства). Представники англійського меркантилізму У. Стаффорд, Т. Ман, а також французького – А. де Монкретьєн, Ж. Кольбер сходились на принципах активного втручання уряду держав у процеси економіки засобами митної політики, зниження цін на продовольчі товари (зменшували вартість робочої сили та прибутки земельної олігархії), розвитку державних мануфактур, регулювання відсоткової ставки у банківській діяльності. Метою державного втручання була політика збільшення експорту над імпортом (залишити більше грошей в державі), розширення колоній. Абсолютистська влада в сильних державах проводила протекціоністську політику для експортних галузей економіки; а також здешевлювала робочу силу (утримувати оплату праці працюючого населення на рівні задоволення лише вітальних потреб).

Класична школа економіки

Виникнення та укріплення економічних можливостей нового прошарку – буржуазії зробило неприйнятними ідеологію меркантилізму. Феодалні економічні відносини почали поступатись капіталістичним, більш придатним для існування в умовах ринку, що ґрунтувались на принципах: а) економіки як самокерованої системи, підпорядкованої «природним» закономірностям (конкуренція, попит-пропозиція); б) підприємницької діяльності «егоїстичних індивідів» (власників), що діють для задоволення власних інтересів. Мотивом розвитку ідей класичної школи було усунення ідеологічних основ втручання держави в сферу економіки, котру опановував «третій стан».

Представники класичної школи (В. Петті, Ф. Кене, А. Сміт, Д. Рікардо) намагалися розвивати на науковому підґрунті теорію трудової вартості, теорію доходів (заробітної плати працівників, ренти від землі, відсотку від грошового капіталу) та їх розподілу між найманими працівниками, промисловцями, власниками землі та фінансових активів в умовах вільного ринку.

Теоретики класичної економічної школи моделювали економіку без політики. Хоч А. Сміт окреслив сферу державних повноважень трьома функціями (забезпечення зовнішньої оборони та внутрішнього правопорядку, здійснення правосуддя, створення та утримання неекономічних суспільних установ), однак необґрунтований оптимізм мислителів епохи Просвітництва не врахував, що саме у цих сферах захована перепона до здійснення проекту «вільного ринку». Теоретики оперували поняттям «егоїзм» власників (промисловців, банкірів) та споживачів, що є регуляторами ринку.

Важливим нововведенням одного з теоретиків класичної школи економіки П. Буагільбера (1646-1714) була ідея замінити справжні гроші з дорогоцінних металів (золота, срібла) на *фіктивні гроші* (паперові). Як відомо з історії, ідею про заміну справжніх грошей на «фіктивні знаки платежу» вперше було впроваджено у стародавній Спарті Лікургом, який їх наказав виготовляти із заліза, незручними (важкими), нездатними до використання за межами своєї держави. Тим самим «фіктивні гроші» є пародією на справжні гроші оскільки не винують дві їх важливі функції – функцію об'єктивної міри вартості (усіх інших товарів) та засобу тривалого збереження вартості заощаджень.

Ідею заміни справжніх грошей на фіктивні було витілено у другій половині XIX ст. (вилучено гроші, що виготовлені з срібла), а завершено на хвилі подолання Великої депресії в 1929-1933 рр., в ході якої золото було цілковито вилучено з грошового обігу і замінено

паперовими банкнотами. Введення для економічних розрахунків «фіктивних грошей» стало основою для спекулятивних фінансових технологій – глобальних та локальних *фінансових криз*. В їх основі є *незабезпеченість валют*, тобто непідкріпленість валют вмістом золота в них, або виробленою масою всіх товарів, які вони представляють. Функції «фіктивних» паперових грошей зведено лише до засобу платежу і обігу. Жодна сучасна світова валюта після відміни у 1930-х р. «золотого стандарту» не має такої забезпеченості. Вартість паперової валюти однієї держави за таких обставин визначається *довірою* з боку інвесторів, кредиторів до її середньострокової надійності у порівнянні з іншими валютами. Через незабезпеченість валют їх ціна залежить у значній мірі від *суб'єктивних факторів*, чим відкривається поле для спекулятивного пониження або підвищення їх вартості під впливом фінансових операцій. У результаті заміни у світовій економіці грошей на «фіктивні» золоті активи (справжні гроші) перейшли у власність держав та олігархічних гравців, а загальна маса населення перетворилася на маріонеткових «споживачів». Населення, отримавши паперові гроші, стало заручником фінансової політики урядів та глобальних спекулятивних процесів.

Попри прогресивність ліберальної класичної економічної парадигми у порівнянні з монетаризмом (що відображала економічні інтереси абсолютистської форми держави), теоретико-класики обґрунтовували інтереси середніх та великих економічних гравців (власників). Інтереси решти населення в ідеології лібералізму не могли бути враховані. Оплата праці найманих працівників ліберальними теоретиками і надалі визначалась на мінімальному прожитковому рівні (лише для задоволення вітальних потреб), однак низькі заробітки працівників обґрунтовувалось вже не інтересами держави (меркантилізм), а з огляду на «природні» закономірності ринку. Ціна праці найманих працівників нібито й може перебувати вище прожиткового мінімуму, зважаючи на попит на працю працівника, однак підвищення оплати найманої праці здебільшого нівелюється надміром пропозиції на ринку праці оскільки безробіття в ринкових умовах і в умовах технологізації виробництва є постійним явищем, тому рівень оплати праці найманого персоналу здешевлюється.

Ліберальні фундатори класичної школи економіки ігнорували роль держави в економічному житті. Вони не розглядали державу як засіб подолання соціальної нерівності.

Маржиналізм

Маржиналізм – напрям економічній теорії, що виник наприкінці ХІХ ст. як альтернативи до класичної школи економіки, що брала до уваги лише «об'єктивні» економічні закономірності. Теоретики маржиналізму (У. Джевонс, К. Мангер, Е. Кондільяк, Г. Госсен та ін.) почали акцентувати увагу на мікроекономіці, досліджуючи суб'єктивно-психологічні причини економічної поведінки учасників ринку – волі, свідомості, мотивації людей. Між тим, що «вважає», «хоче» людина і тим, що вона «робить» є *дистанція*: особа може хотіти придбати певну річ і має для цього необхідні кошти, однак цього недостатньо, щоб здійснити дію – прийти в магазин і обміняти гроші на річ. Тому виникало запитання: що саме має стати «остаточним» поштовхом, аби людина почала діяти? Маржиналізм почав вивчати ці *додаткові обставини* (називаючи їх граничними, маргінальними обставинами – marginal), що змушують людей здійснювати економічні вчинки в умовах обмежених ресурсів та необхідності одночасно реалізовувати багато цілей. Це або додаткова *вигода* (знижки, акції, реклама, обман), або додатковий *примус* (ризик, безальтернативність, погрози, безвихідь, санкції).

Кейнсіанство

Кейнсіанство повернуло ліберальну економічну думку до висновку, що ринкова економіка («невидима рука ринку») не за всіх обставин здатна забезпечити відновлення економічної рівноваги. Англійський економіст Дж. Кейнс (1883-1946) дійшов до цього висновку, спостерігаючи Велику депресію 1929-33-х рр. У періоди фінансових криз класична теорія дає збій, її аргументи стають недовірними, рівновага економічної системи порушується через нестачу ефективного фактичного попиту. Іншими словами суспільство виявляється не здатне спожити все, що створює економіка, виникає перевиробництво, товарів є достатньо, але покуці немає фінансових можливостей їх купувати. Це спричиняє банкрутство економічних гравців (інвесторів), зростання безробіття та соціального напруження.

Такі кризові економічні реалії змусили дослідників переоцінити роль державного регулювання економікою з метою відновлення ефективного попиту. Кейнсіанство реабілітувало політику протекціонізму, регулювання валютного курсу та інших неринкових механізмів економічного регулювання.

У США Велику депресію долали шляхом «нового курсу» Ф. Рузвельта – примусовий обмін золота, що було у населення на «фіктивні» гроші та інші регуляторні дії уряду. Заміну реальних

грошей на фіктивні (паперові) гроші в 1920-30-х рр. у «соціалістичних» державах було зроблено з застосуванням репресивного державного примусу, а в «капіталістичних» - шляхом економічного обвалу. У результаті золоті активи (справжні гроші) перейшли у власність держав або олігархічних гравців.

Внесок психології в розуміння економічної поведінки

Психологія від початку свого існування як наукової галузі досліджувала неочевидну реальність (психічні явища, процеси), котра людьми не завжди усвідомлюється, але впливає на їх активність у суспільстві. Закордонні дослідники, що розвивали класичні психологічні напрямки (фрейдизм, аналітична психологія, неофрейдизм, гештальтпсихологія, когнітивна психологія, біхевіоризм, гуманістична психологія) вивчали не лише психологію особистості, але й виходили у своїх наукових пошуках на аналіз соціальних явищ, глибинних детермінант економіки та політики.

Слід зазначити, що широко відомі психологи такі, як Уїльям Джеймс (1842-1910), Карен Хорні (1885-), Альфред Адлер (1870–1937), Курт Левін (1890-1947), Еріх Фромм (1900-1980), Беррес Скінер (1904-2001), Абрахам Маслоу (1908 - 1970), Ерік Берн (1910-1970), Жак Лакан (1901–1981), Леон Фестінгер (1919 - 1989) та ін. в своїх психологічних теоріях виразно виходили на економічну проблематику, ними був закладений міцний поняттєвий та теоретичний фундамент для майбутнього розвитку економічної психології.

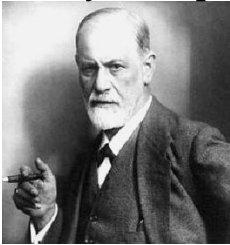
Винятково реалістичним є визначення особистості американського психолога, філософа, засновника прагматизму У. Джеймса: «Особистість в широкому сенсі – це «Я» плюс *капітал* і *готівка*, зміна кожного з цих компонентів неминуче впливає на трансформацію «Я». Іншими словами, в соціальному довкіллі людина як особистість без фінансів (зарплати, заощаджень), без власності (майна) не може належним чином існувати. В домінуючій мірі завдяки грошам людина може задовольнити потреби виживання, існування, самореалізації, посідання певної позиції у співтоваристві, налагоджувати співпрацю з іншими, проявити моральну мотивацію – ділитися з іншими людьми, допомагати їм, здійснювати благодійницьку діяльність і т.п.

Грошова винагорода засвідчує, що знання, вміння та праця людини має суспільний характер, користується попитом. Особа при цьому переживає емоційне піднесення, моральне задоволення від потрачених зусиль.

Відсутність грошової винагороди за здобуті знання, вміння (як у випадку вимушеного безробіття) навпаки спричиняє психологічний дискомфорт, зневіру людини у власних силах, недооцінку власної

особистості, звужує спектр мотивацій її активності. У конкурентних стосунках технологія тиску на особистість (групу) полягає у позбавленні її матеріальних та фінансових ресурсів. Історія підтверджує це: з метою упокорення певних категорій населення політичні гравці прагнуть забрати, експропріювати чи зруйнувати їх майно, а також знецінити їхні грошові заощадження та інші ресурси (обмежити громадянські, професійні права). Позбавляючи людину матеріальних та фінансових ресурсів, суттєво трансформується її Я-концепція, рівень домагань, змінюється її поведінка і це з давніх-давен є відомою річчю.

Психоаналіз тлумачив економічну поведінку як таку, в якій присутні ірраціональні, емоційні спонукання (мані, фобії, перцептивні ілюзії), намагання підсвідомо захистити власне «Я», позбутись різноманітних комплексів.



Зігмунд Фрейд (1856–1939) – австрійський психіатр, засновник Віденського психоаналітичного товариства, засновник глибинної психології, що розглядала людину як поле змагання різних частин її психіки: інстинктів, бажань, розуму, сумління (Ід, Его, Супер-Его).

У своєму розвитку особистість зазнає трансформацій: «оральна» особистість (бажання брати), «анальна» особистість (бажання контролювати – охайність, ощадність, впертість), «фалічна» особистість (прагнення добиватися поваги, успіху, впливу на людей), «генітальна» особистість (зріла, відповідальна особистість). Праці: «Тлумачення сновидінь» (1900), «По той бік принципу задоволення» (1920), «Я і Воно» (1923), «Цивілізація та невдоволення нею» (1930).

До фрейдистського тлумачення економічної поведінки (як значною мірою ірраціональної) належить «грошова класифікація людей» Ноема Формана (1987), Х.Голдберга, Р.Левіса. Із класифікації чотири типи – «скнара», «марнотрат», «торгаш», «колекціонер» – отримали психоаналітичну інтерпретації економічних мотивацій. Наприклад:

- **«Скнара»** – захоплюється самим процесом накопиченням грошей, боїться втратити їх, не довіряє навколишнім; володіння грішми дає йому відчуття захищеності, безпеки.
- **«Марнотрат»** – схильний безконтрольно витратити гроші; періодично переживає депресію, відчуття власної нікчемності, в розтринькуванні грошей знаходить віддушину; володіння грішми справляє на таких осіб терапевтичний вплив.
- **«Грошовий мішок»** – має захоплення від накопичення грошей, їх розглядає, як джерело сили, влади, високого статусу, поваги з боку навколишніх.

- «Торгаши» – азартно шукає можливість поторгуватися з продавцем і купити товар за меншою ціною, це дає йому відчуття переваги над продавцем.
- «Колекціонер» – цінність грошей сприймає як предмет мистецтва; колекціонування нерідко стає його основним заняттям.

Грошова поведінка окремих типів людей стимулюється не завжди усвідомленими схильностями – фобіями, маніями, страхами, ігровим азартом, прагненням отримати емоційну розрядку, підвищити власну самооцінку, відчувати захищеність. Гроші в даному випадку відіграють для особи психорелаксаційну роль.

Проблеми економічної психології отримали теоретичне тлумачення в *неофрейдизмі* (К.Г. Юнг, А. Адлер, Е. Фромм, К. Хорні), де зроблено акцент на впливах *соціальних* чинників на формування особистості та її поведінці. Соціальними чинниками, що впливають на поведінку людей, є крім виховання та культури також соціально-економічні умови існування в суспільстві: матеріальний достаток (чи фінансова скрута), оплачувана праця (чи безробіття) і т.п. Саме цими причинами зумовлені психологічні наслідки – людина здобуває адекватну самооцінку, або ж підсвідомо потерпає від різноманітних «комплексів» та «соціогенних неврозів».



Альфред Адлер (1870–1937) – австрійський психіатр, засновник індивідуальної психології. Унікальність кожної людини визначається її способом «прикрашування» реальності, а також схильністю людини проектувати бажане майбутнє й скеровувати свої зусилля до його здійснення.

Дослідник робив акцент на соціальних мотивах особистості, її бажанні налагоджувати стосунки з іншими людьми. «Соціальний інтерес» («С») та «міра активності» («А») є психологічними чинниками, завдяки яким, згідно Адлера, особистість реалізує себе в праці, дружбі, любові. Внаслідок названих аспектів виникають декілька типів особистості: 1) керуючий тип, паразитуючий тип, 2) Унікаючий тип, 3) Соціально корисний тип, 4) невротична особистість. Прагнення до зверхності над іншими є головним стимулом індивіда з заниженою самооцінкою, віддзеркаленням його слабкості – комплексів меншовартості, манії величі. Праці: «Невротична конституція» (1917), «Соціальний інтерес: виклик людству» (1939).

Важливий внесок до розуміння економічної поведінки, реклами, масової культури, кінематографічного виробництва зробив неофрейдист К.-Г. Юнг.



Карл-Густав Юнг (1875–1961) – швейцарський психіатр, психолог, засновник школи аналітичної психології. Теорія архетипів («колективне несвідоме») знайшла використання в літературі, кіноіндустрії, образотворчому та прикладному мистецтві, бізнес-рекламі, класичній та популярній музиці, моді, дизайні.

Архетипні образи, сцени, сюжери знаходять емоційний відгук у глядачів, слухачів, споживачів, стають «популярними», «брендовими», економічно рентабельними товарами. Праці: «Психологічні типи» (1921), «Архетипи та колективне несвідоме» (1936).

Як зазначав **Е. Фромм** у книзі «Мати чи бути», лише у випадку адекватної самооцінки і матеріального благополуччя людина буде прагнути реалізувати власні здібності та покликання, намагатиметься принести користь іншим людям, суспільству.



Фромм Еріх (1900–1980) – німецько-американський філософ, психолог-неофрейдист, засновник «гуманістичного психоаналізу». Критикував фрейдизм за ігнорування культурних та етичних орієнтирів, навколо яких індивід вибудовує власне буття. Вважав, що в основі неврозів нерідко захований моральний конфлікт, який особа не може розв'язати.

За несприятливих соціально-психологічних та матеріальних обставин особа запрограмована або на конформізм, пасивність, або на садистське суперництво з іншими членами суспільства (стратегії фізичного насилля, крадіжок, вимагання, шахрайства, зловживання становищем, корупції). Праці: «Втеча від свободи» (1941), «Мати чи бути» (1976).

Вагомий поштовх економічна психологія отримала завдяки підходам біхевіоризму та необіхевіоризму: Б. Скінера, А.Бандури.



Беррес Скінер (1904-1990) – американський психолог, соціолог, чільний представник біхевіоризму, один із найбільш впливових психологів ХХ ст., прижиттєво був зарахований почесним членом Американської асоціації психологів.

*Для вивчення стереотипних форм поведінки проводив експерименти на тваринах. Ввів поняття: **підкріплення** – винагорода за зусилля; **операторна реакція** – вольові, цілеспрямовані дії індивіда, який розраховує завдяки їм отримати в майбутньому бажаний результат. Вказав, що людину можна схилити до певного типу поведінки завдяки багаторазовому повторенню та позитивному підкріпленню бажаних способів її поведінки. Особа схильна повторювати таку поведінку, яка винагороджується після*

здійснених зусиль та дій. Дуже швидко винагорода знецінює дії в очах виконавця; якщо ж поведінка не отримує очікуваної винагороди, то можливі прояви агресії. Біхевіористи виявили, що «негативне підкріплення» (покарання) не є настільки дієвим у вихованні баної поведінки людини.

Надто швидко винагорода знецінює вартість дії в очах виконавця; якщо ж поведінка не отримує очікуваної винагороди, то можливі прояви агресії (автоагресії). Окреслені психологічні висновки широко застосовуються в економічній теорії та практиці. Зокрема, найманих працівників завдяки щоденному нормованому робочому дню, а також отриманню регулярної (хоч і низької) заробітної платні привчають до виконавських ролей. Цими стимулами найманий контингент населення втрачає лідерські та підприємницькі задатки.

Ідеї необіхевіоризму мали вагомий вплив на розуміння джерел поведінки лідерів, зокрема підприємців, їх готовності діяти в несприятливих соціальних обставинах: умовах невизначеності, ризику, соціального несхвалення.



Альберт Бандура (1925-1988) – канадський психолог-необіхевіорист українського походження, розробник соціально-когнітивної теорії. Вказав, що на поведінку людини впливає оцінка можливих наслідків своїх дій, самооцінка, відчуття самоєфективності (усвідомлення людиною компетентності і спроможності розв'язати конкретну проблемну ситуацію).

Успішні підприємливі люди є високосамоефективними особистостями, що концентруються на успішних сценаріях, цілеспрямовано планують, докладають більше зусиль і наполегливості для виконання справи, зустрічаючись з перешкодами.



Ярослав Цурковський (1904–1995) – західно-український психолог, розвивав ідеї необіхевіоризму, засновник теорії «**психічної контрольності**». З початку 1930-х р. експериментально досліджував механізми саморегуляції та самоконтролю людини в умовах професійної діяльності завдяки приладу «контролографу».

Для успішної професійної діяльності людина (зокрема в бізнесі) тренує так звані «контрольні психічні процеси». Емоційний рівень контрольності – проявляється в почутті непорозуміння, сумнівів, неспокою, тривоги, докорів сумління, відчутті негармонійності. Інтелектуальний рівень контрольності – проявляється в критичності, конкретності знань, виразності уявлень, тривалості концентрації та переключенні уваги між різними об'єктами, пізнавальній

активності і наполегливості, широті охоплення усіх важливих аспектів проблеми, критичності, своєчасній оперативності інтелектуальних зусиль під час ухвалення рішень. Поведінковий рівень контрольності – проявляється в контролі, самоконтролі, самокритичності в ході діяльності індивіда, його комунікації, під час реалізації рішень, виконанні професійної діяльності.

Економічна психологія черпає свої теоретичні ідеї з *когнітивної психології* Л.Фестінгера, *геіштальтпсихології* К. Левіна, а також *структурного психоаналізу* Ж. Лакана (синтезував підходи психоаналізу та когнітивної психології).



Жак Лакан (1901–1981) – французький психіатр, психолог неофрейдист, засновник структурного психоаналізу. Досліджував вплив стереотипів уяви, культури, мови на соціальну поведінку людей. Розвивав концепцію трирівневої структури людського сприйняття: «символічне»–«уявне»–«реальне».

Усі об'єкти (товари, бренди, послуги, персони, організації) індивідом сприймаються:

- як нічим не особливі, типові, що не заслуговують уваги, одними з поміж маси інших таких же речей («реальне»);
- як такі, що привертають зацікавлення, збуджують уяву в силу їх оригінальності, нетиповості, важливості, з певної причини вирізняються з поміж решти речей - ефект «фігури і фону» («уявне»);
- як такі, що є винятково значущими для людини, в силу їх соціальної небезпечності, престижності; сприймаються як «символи», знакові, ексклюзивні, асоціюються в людській уяві з чимось значущим – наприклад подарунок коханих нам осіб («символічне»).

Гроші з часів Античності в масовій свідомості посіли місце значущого «символу» багатства, сили, достатку, свободи, можливостей, влади, *атрибуту* життєвого успіху, матеріальних благ, *фетишу* соціального благополуччя.

Ідеї американського психолога, автора *теорії когнітивного дисонансу* Л.Фестінгера є вельми значущими для економічної психології.



Леон Фестінгер (1919–1989) – американський психолог, автор теорії когнітивного дисонансу. Народився в сім'ї емігрантів з Росії. Фестінгер став основною фігурою повороту післявоєнної соціальної психології до експериментальних методів. Окрім теорії когнітивного дисонансу, відома також висунута Фестінгером теорія соціального порівняння, відповідно до якої людина здебільшого оцінює себе та

свою поведінку, порівнюючи з іншими людьми та їх поведінкою.

Дослідник експериментально аналізував поведінку людей в умовах необхідності вибирати одне рішення з декількох можливих. Це стається тоді, коли людина оцінює себе, порівнюючи з іншими людьми, або вибирає як їй вчинити, коли більшість (як мінімум два) можливі варіанти її поведінки однаково бажані (корисні), чи небажані (збиткові, небезпечні). У такого роду ситуаціях виникає *когнітивний дисонанс* — внутрішньо психологічний конфлікт, що може спричинити неспокій, розгубленість, відчуття провини, переживання сорому, знижену самооцінку, депресію, стрес, агресію або інші небажані наслідки. Ця теорія пояснює причини низки соціально-економічних та соціально-правових явищ, зокрема: *споживацького конформізму, владної корупції, бездіяльності правоохоронних органів, неправосудних рішень судів* і т.п. — як важливих явищ економічної поведінки суспільних гравців.

Ідеї німецько-американського вченого, одного з представників *гештальтпсихології* К. Левіна для економічної психології також є науково плідними.



Курт Левін (1890-1947) — німецький і американський психолог, один з найвідоміших представників берлінської школи гештальтпсихології, засновник топологічної психології. Працював професором Берлінського університету. У 1932 р. емігрував до США. З позиції «психологічного поля» досліджував мотиви поведінки індивіда та соціальних груп.

Запропонував теорію «польової поведінки», в рамках якої особа намагається в своїй активності враховувати не лише власні мотиви, але й вимоги соціальних середовищ, з якими ментально зв'язана. Досліджував психологічну основу поведінки соціальних груп, лідерства, конфліктів, запам'ятовування незавершених подій. Теорія «польової поведінки» — тобто поведінки, зважаючи на ситуацію в якій перебуває індивід (група) — пояснює мотиви економічної активності людини. Практична рекомендація гештальттеорії така: якщо прагнете змусити людей діяти певним чином, змініть ситуацію в якій вони перебувають.

Прикладами застосування підходів гештальттеорії — є вплив моди на споживчу поведінку, або паніки та недовіри вкладників до банківського сектору. Людина, відносячи себе до певної соціальної страти (бізнесмен, політик і т.п.), діє згідно норм, що визнаються представниками цієї страти як прийнятні. Ставши депутатом, чиновником, бізнесменом, чи працівником бюджетної сфери індивід схильний мислити і діяти так, як це на його думку притаманно більшості представників суспільної страти. Теперішня

ситуація в Україні унаочнює дієвість висновків гештальтпсихології: у більш благополучних соціально-політичних умовах громадяни були б обурені від обвального падіння курсу українських грошей, зниження рівня фінансових доходів, підвищення цін та комунальних тарифів. Однак війна стала достатньою причиною відсутності протестних дій громадян.

Ідеї *А. Маслоу* також отримали застосування в економічній психології, а саме в маркетингових дослідженнях для прогнозування економічної поведінки різних категорій споживачів.



Абрахам Маслоу (1908–1970) – американський психолог, засновник гуманістичної психології. Його теорія потреб знайшла широке застосування в економіці, займаючи важливе місце в побудові теорій мотивації і поведінки споживачів. Типова ієрархія мотивів (авторство котрої приписують А. Маслоу) та рівень грошових доходів дозволяють спрогнозувати на що буде витрачено отримані кошти представниками тих-чи-інших груп населення.

У рамках *гуманістичної психології* підприємницькі мотивації людини трактуються як прагнення особистості до самореалізації, економічної незалежності, лідерства, виявлення нею власних організаційних та економічних здібностей, професіоналізму, прагнення займати активну життєву позицію.



Карл Роджерс (1902–1987) – американський психолог, одним з засновників гуманістичної психології, розробник «клієнт-центрованої терапії». У створеному ним феноменологічному напрямку психології особистості центральне місце займає положення, що активність людини можна зрозуміти тільки в термінах її суб'єктивних переживань.

Люди здатні будувати свою долю і є цілеспрямованими. З погляду сприйняття людини. Здебільшого вони поведуться згідно зі своєю Я-концепцією. Елементами Я-концепції є потреба в позитивній увазі, безумовна позитивна увага.

Підприємницька діяльність завжди пов'язана з конкретним видом виробничої діяльності – машинобудуванням, будівництвом, транспортними послугами, ІТ-технологіями, енергетикою, наданням освітніх послуг тощо. Тому бути підприємцем (суб'єктом економічної діяльності) в ринкових умовах означає бути лідером, інноватором, організатором і водночас професіоналом в певній сфері – професійно і особистісно конгруентним, опиратись в своїх зусиллях на віру у власний потенціал. Самостійне становище в бізнесі вимагає постійного вдосконалення людиною своїх знань в різних сферах життєдіяльності.

Таким чином, фундатори більшості психологічних напрямків не обмежувалися в дослідженнях проблемами суто психологічними, а намагалися знайти їх практичне застосування в дослідженні явищ соціальної, а також економічної психології.

Запитання для обговорення на семінарських заняттях:

- Розкрийте сутність основних понять економічної діяльності: економічна діяльність, виробництво, продукція, товари, послуги, засоби виробництва.
- Яка специфіка меркантилізму як економічної теорії?
- Розкрийте ідеї класичної школи економіки?
- Які обставини виникнення кейнсіанства?
- Розкрийте економічні ідеї марксизму?
- Яка специфіка економічних ідей маржиналізму?
- Розкрийте фрейдистські інтерпретації економічної поведінки людей.
- Розкрийте вплив біхевіоризму Б. Скінера на пояснення економічної поведінки людей.
- Дайте пояснення концепції трирівневої структури людської перцепції («реальне»–«уявне»–«символічне») щодо оцінки людьми грошей та інших економічних благ.
- Яким є внесок гештальтпсихології К. Левіна щодо розуміння економічної поведінки громадян?
- Розкрийте вплив мотиваційних ідей А.Маслоу на економічну психологію.

Тема 3. Психологічні аспекти економічної поведінки

Проаналізовано психологічні компоненти економічної поведінки.
Розкрито психологічне значення для індивіда матеріальних товарів
та послуг в «суспільстві споживання».

Поняття «економічна поведінка» та її різновиди

Поведінка – це зовнішня сторона діяльності людини. Економічною поведінкою називають поведінку, зумовлену економічними стимулами.

Економічна поведінка – це цілеспрямовані дії людини з використанням різних економічних ресурсів з метою одержання користі (доходу, вигоди, винагороди, прибутку).

Економічна поведінка є *цілеспрямованою* діяльністю – пов'язана з реалізацією цілей: стосується виконання конкретних трудових функцій чи повноважень; спрямована на досягнення певного рівня добробуту і якості життя; спрямована на досягнення вищого рівня кваліфікації, адміністративного статусу.

Розрізняють такі різновиди економічної поведінки:

- *Демографічна поведінка* - пов'язана зі збереженням людьми життя і його відтворення у своїх нащадках.
- *Міграційно-трудова поведінка* - проявляється у переміщеннях працівників між галузями, підприємствами, регіонами, населеними пунктами.
- *Сімейно-виробнича поведінка* – праця в особистому підсобному господарстві; виробництво товарів та послуг (зокрема, продуктів харчування), отримання прибутків за рахунок свого господарства, а також на створення необхідних умов його ведення.
- *Споживацька поведінка* – придбання товарів та послуг з метою задоволення різноманітних бажань, потреб, завдань, цілей.
- *Професійно-освітня поведінка* – вибір професії, здобуття професійних знань та умінь, підвищення кваліфікації.
- *Адаптаційно-трудова поведінка* – пристосування працівника до нових професійних умов та вимог, технічних засобів; входження працівника у виробничий процес, професійне середовище, колектив.
- *Професійно-трудова поведінка* – проявляється у ставленні працівника до роботи, характеризується мірою дисциплінованості, якістю праці, відповідальністю, творчою

ініціативою.

- **Церемоніально-професійна поведінка** – пов'язана з реалізацією службового, професійного й посадового етикету, виконанням формалізованих процедур організаційної, адміністративної та ділової взаємодії. Забезпечує збереження професійних традицій, звичаїв і зразків поведінки.
- **Статусна поведінка** – скерована на досягнення працівником високих трудових результатів та престижного статусу.
- **Управлінська поведінка** – мотивування працівників до трудової діяльності з метою досягнення цілей організації. Залежить від статусу, авторитету, влади, ресурсів, компетентності керівника.
- **Інноваційна поведінка** – розробка нестандартних рішень, нововведень, а також подолання людського спротиву під час упровадження інновацій у процес виробництва.
Інноваційна поведінка на рівні свідомості долає звичні стереотипи, традиції, настрої, консервативні думки, підходи. На рівні виробничих структур інноваційна поведінка виявляє і усуває затратні ланки виробництва, непродуктивні ситуації. Інноваційна поведінка вимагає здатності діяти в небезпечних, екстремальних ситуаціях.
- **Професійно-характерологічна поведінка** – пов'язана з виявом індивідуальності людини у творчих професіях (співаки, актори, художники, спортсмени).
- **Девіантна поведінка** – здійснюється з порушенням моральних та законодавчих норм.

У реальному житті немає жорстких кордонів між видами соціально-економічної поведінки, а існують їх поєднання.

Розрізняються *фізичну* та *розумову* трудову діяльність. В одному випадку переважає *інтелектуальна праця* (інші компоненти виконують допоміжну роль), в іншому — матеріально-практична праця. Поведінку найбільшою мірою досліджували дослідники шкіл біхевіоризму та необіхевіоризму.

Психологічні компоненти економічної поведінки

Економічна психологія досліджує процеси і механізми, що лежать в основі економічної поведінки (споживання, праці та ін.). У вчинках людини присутні такі психологічні компоненти:

- **Афективні компоненти:** суб'єктивне ставлення, забарвлене почуттями.
- **Мотиваційні компоненти:** зумовленість дій людини її потребами, бажаннями, цілями, інтересами.
- **Когнітивні компоненти:** підпорядкування дій свідомому аналізу, розуміння обставин, осмислення наслідків.
- **Вольові компоненти:** цілеспрямована дія людини або,

навпаки, стримування від дій.

Афективні компоненти економічної поведінки

До афективних чинників економічної поведінки відносяться *емоції, почуття, переживання*. Емоції забарвлюють і закріплюють індивідуальний досвід людини в економічній діяльності. Завдяки емоційній пам'яті корисні форми поведінки запам'ятовуються, а невдалі відкидаються. Розрізняють *модальність* та *інтенсивність* емоцій.

Модальність емоцій: позитивні емоції, гарний настрій стимулюють велику споживчу активність, тому використовуються різні чинники (зорові, слухові, нюхові та ін.), що піднімають настрій в магазинах, супермаркетах, в місцях розваг. Позитивні емоції посилюють оптимістичні очікування, збільшують незаплановані витрати і знижують прагнення споживача заощадити. Дія негативних емоцій протилежна.

Інтенсивність емоцій: завдяки емоціям активізуються резервні можливості людського організму в ситуаціях невизначеності. Існує оптимальний рівень збудження, емоційно-мотиваційного супроводу трудової діяльності. При занадто високому рівні збудження когнітивні компоненти діяльності нівелюються, людина надмірно переживає за досягнення результату. При простих завданнях слід підтримувати високий рівень збудження щоб уникнути млявості, сонливості. Складні завдання вимагають невисокого рівня збудження, зменшення нагнітання напруги і тривоги. Розглянемо види емоцій, які можуть впливати на економічну поведінку.

- **Гедоністичні емоції:** виражають потребу в тілесному і душевному комфорті. Їх приносить насолода від смачної їжі, сонця, тепла, приємної обстановки. Організм, який добре відпочиває, відплачує здоров'ям і кращою роботою.
- **Накопичувальні емоції:** це емоції, що виникають у процесі придбання, колекціонування, накопичення. Вони дають людині відчуття матеріальної свободи і безпеки від «чорного дня».
- **Змагальні емоції:** супроводжують потребу боротися, здолати небезпеку, випробувати азарт, ризик. Їх супроводжує почуття емоційного і вольової напруги, граничної мобілізації фізичних і розумових сил.
- **Практичні емоції:** виникають, коли є бажання добитися успіху в роботі, коли людина захоплена справою, переживає втому вкупі з почуттям задоволення і насолоджується результатом.
- **Гностичні емоції** (від грецького - знання): пов'язані з бажанням проникнути в суть явища, отримувати позитивні емоції від відкриття досі невідомих явищ, прагнення здолати

- протиріччя, розкласти усе по полицках.
- **Глоричні емоції** (від латинського - слава): пов'язані з бажанням самоствердження, визнання, пошани, слави. Вони підштовхують людину до самовдосконалення, саморозвитку. Крайній вияв – невгамовна жадоба слави, нагород, пошестей шляхом порушенням всіх правил.
 - **Естетичні емоції**: проявляються в потребі насолоджуватися красою, гармонією. Вони забезпечують радість життя, повноцінність буття, усвідомлюються як цінність.
 - **Комунікативні емоції**: бажання спілкуватися, ділитися своїми думками і переживаннями, знаходити розуміння. Ці емоції часто домінують у жінок.
 - **Романтичні емоції**: це очікування незвичайного, дива, прагнення до незвіданого і таємничого, вони виникають від споглядання простору, початку мандрівки. Вони стимулюють створення нового, відкриття невідомого.
 - **Альтруїстичні емоції**: супроводжують бажання безкорисливо допомагати, дарувати радість, піклування, співпереживати, проявляти ніжність, відданість.

Когнітивні компоненти економічної поведінки

Найбільша увага в полеміці економістів і психологів про раціональність економічної діяльності і поведінки була сконцентрована на проблемі ухвалення економічного рішення. Вкладення грошей в бізнес, вибір професії або усього закладу, зміна міста або країни проживання пов'язані з ухваленням рішення за відсутності певної інформації про результат. Невизначеність залишається постійною, іноді домінуючою особливістю умов існування людини.

Економічний погляд на ухвалення рішення зводиться до двох питань: *"Яка цінність цього?"* і *"Що я повинен за це віддати?"* Звідси вибір між тим або цим, «зараз» або «згодом». Коли робиться вибір між певними альтернативами, то досить описати варіанти словами «краще, ніж», «гірше, ніж», або «такий самий».

Але в поведінці людини усе не так однозначно. Звернемося, наприклад, до **«аксіоми жадібності»**, представлені в теорії попиту:

Якщо в кошику «А» є такі ж товари, що і в кошику «Б», але в кошику «А» є на один товар більше, то «А» завжди буде більш привабливим за «Б».

Кожен з нас може навести приклади нераціонального з економічної точки зору вибору, що спростовують «аксіому жадібності»: в діях людини домінує соціальна бажаність, прагнення виглядати кращим в очах інших, відмовитися від зайвого, через вихованість, галантність, скромність, сором.

Часто вибір здійснюється за ситуації, коли обирати між двома

або більше різними можливостями, кожна з яких має власні переваги (рішення, купувати або не купувати лотерейний білет, цінний папір). В цьому випадку вже недостатньо просто порівняти альтернативи, треба визначити чисельне значення "щастя" або користі, що оцінює кожен варіант.

Підстави вивчення імовірнісної економічної поведінки були закладені економістом Оскаром Монгерштейном і математиком Джоном фон Нейманом в книзі «Теорія ігор і економічна поведінка» (1944).

Автори проявляли властиву економістам тенденцію перебільшення когнітивних компонентів економічної поведінки. Вони розглядають людину, що приймає рішення, як раціональну, головна мета якої - вигода, а основний принцип діяльності - збільшення вигоди.

Звернемося для прикладу до двох аксіом названих авторів.

Аксіома постійності. «Якщо особа вважає товар «А» за кращим за товар «В», а товар «Д» вважає кращим за товар «Е», то особа повинна товар «А» вважати кращим за товар «Е».

Стикаючись із зворотними випадками, економісти намагалися їх пояснювати тим, що теорія вимагає постійності, а люди недосконалі, вони роблять помилки. Психологи ж вважають, що люди не є постійними у своїх смаках, прихильностях. Їх смаки та уподобання змінюються. Людина має водночас багато мотивів і невідомо, який саме мотив актуалізується в новій ситуації.

Аксіома заміщення. Якщо подія «А» для особи є більш привабливою за подію «В» в умовах 100% вірогідності, то ж сама подія «А» має зберегти більшу привабливість за подію «В» в умовах однакової для обох невизначеності. Ця аксіома суперечить сентенції «синиця в руці краща, ніж журавель в небі».

Розглянемо часткові приклади:

- Що б Ви вважали за краще: 100% вірогідність провести тиждень відпустки в Англії чи 50% шанс здійснити триденний тур по Англії, Франції і Італії?
- Ви швидше віддали перевагу б 10% шансу виграти один тиждень відпустки в Англії або 5% шанс виграти триденний тур по Англії, Франції і Італії?

Порівняйте Ваш вибір в завданнях 1 і 2. Чи збереглася аксіома заміщення?

Підтвердженням аксіоми був би однаковий вибір. Проте, більшість вибирає Англію в першому випадку, і принадніший варіант з відвідуванням трьох країн в грі з низькими шансами, запропонований в другому випадку.

Визначеність має особливу силу. Дійсно, багато хто вважає надійний виграш ціннішим, ніж ненадійний, хоча і привабливіший. А якщо обоє ризиковані, людина вибирає той, який більший або

цікавіший.

Вибір і розрахунок. Як люди вибирають вірогідність? У економіці часто констатується той факт, що в багатьох економічних ситуаціях люди, котрі більш раціонально міркують, мають перевагу над людьми, які схильні приймати рішення під впливом імпульсу.

У реальному житті готовність ризикувати залежить від того, чи ризикуємо ми заради досягнення *виграшу* або *уникнення втрат*. Більшість людей не люблять ризикувати за для *виграшу*, але вважають за краще ризикувати для *уникнення програшу*. Така загальна закономірність.

Економісти пояснюють цю закономірність, виходячи з базового принципу економіки: *послідовне зростання доходу приносить все менше і менше задоволення або вигоди*.

Тут можливо застосувати і чисте психологічне пояснення:

Будь-які втрати стосуються образу людського «Я» (включно з матеріальними речами) завдають більш відчутну психологічну травму, ніж те, що людині ще не належить і за ради чого їй потрібно ризикувати. Можливі блага сприймаються людиною як дещо відсторонені від неї самої, а тому людина не отримуючи цих благ не настільки цим переймається.

Дослідження економічної поведінки нобелівського лауреата Г. Саймона довели, що ні окрема особа, ні навіть співробітники бізнес-організацій не здатні на цілком раціональну економічну поведінку, скеровану на максимальний прибуток. Через це було запропоновано теорію «обмеженої раціональності» економічної поведінки, що зумовлена:

- Інерційністю економічної діяльності: керівники не реагують на зміни в економічному житті, не пробують покращити свої дії та рішення до тих пір, поки потреба в цьому не стає занадто очевидною;
- Відмінністю мотивацій працівників і цілей самої фірми: тому фірми не збільшують прибуток і не зменшують витрати;
- Недостатністю інформації щоб прийняти найкраще рішення: в таких умовах обирається один із задовільних варіантів, бо найкраще рішення може випасти з поля уваги;
- Прагненням уникнути підвищеного ризику: менеджери не зацікавлені в максимальних прибутках фірми, оскільки це пов'язано з підвищеною персональною відповідальністю у випадку невдачі;
- Прагненням зекономити сили: найефективніші рішення дорого коштують, бо вимагають багато затрат, зокрема інтелектуальних; тому керівники нерідко керуються емоціями, інтуїцією, звичками, завдяки чому економиться час та сили;
- Прагненням поділити відповідальність: критерієм економічного рішення стає не раціональність, а

оптимальність; керівники зменшують прибутки, наймаючи консультантів, експертів;

- Ситуацією, в якій перебувають особи, що приймають рішення, ситуація змушує приймати неефективні рішення.

Отже, як бачимо, економічна поведінка набагато складніша, ніж подавалась у економічних теоріях. Вона визначається багатьма чинниками, її не вдається чітко описати і однозначно передбачити.

Якщо раніше нераціональна поведінка розглядалася економікою як виняток, аномалія, то психологи і економісти доходять згоди, що раціональна поведінка, раціональний вибір - це тільки один з варіантів поведінки.

Мотиваційні компоненти економічної поведінки

Економічні мотиви є особливою категорією мотивів. Прагнення накопичення статків, конкуренції, егоїзму і альтруїзму, гонитви за прибутками, схильності до ризику і угод, мають економічну спрямованість. Дослідження відносно автономних і цілісних економічних мотивів допомагає пояснити економічну поведінку.

Мотиви отримання винагороди. Найстійкішим мотивом трудової діяльності людини є бажання отримати *матеріальну винагороду* за роботу. Отримана зарплата може витрачатися людиною на найрізноманітніші цілі (вимушені, піднесені, егоїстичними). Трудова діяльність невіддільна від отримання грошових доходів.

Людина намагається знайти баланс між сумою грошей (зарплатою) і труднощами, які доведеться долати під час виконання роботи, її тривалістю, мірою ризику.

Одна з класифікацій мотивів праці включає три види спонукань займатися працею:

- бажання приносити користь суспільству, надавати допомогу іншим, уникання бути утриманцем;
- отримання матеріальних благ для задоволення матеріальних і духовних потреб;
- задоволення потреби в самоактуалізації, самовираженні, самореалізації.

Не відкидаючи різноманітності трудових мотивів (почуття задоволення від добре виконаної роботи; готовність жертвувати собою заради сім'ї, близьких; бажання вести добродійний спосіб життя; бажання слави) найважливішу роль відіграє мотив матеріальної винагороди за працю.

Гроші є універсальною формою компенсації за виконану роботу, оскільки ними особа може задовольнити чи уможливити реалізацію будь-якого з мотивів з класифікації потреб А. Маслоу.

Мотиви накопичення та інвестування. Дж. Кейнс, зіставляючи

мотиви споживання і мотиви збереження, зазначав, що звичайно мотиви задоволення невідкладних потреб людини (і його сім'ї) сильніші за мотиви накопичення. Він вказав на такі мотиви накопичення грошей («утримання від витрат»):

- *намір купити товари тривалого користування (будівництво чи купівля житла, автомобіля);*
- *прагнення до кращого (підсвідоме бажання з віком поступово підвищувати свій життєвий рівень, збільшувати свої витрати);*
- *прагнення до незалежності (фінансова незалежність надає людині більше особової свободи);*
- *передбачливість (прагнення дати дітям освіту, залишити спадок, утримувати непрацюючих членів родини, забезпечити старість);*
- *обережність (створення резерву для гірших часів, оплати лікування, передбачення можливого зменшення прибутків);*
- *заповзятливість (накопичення ресурсів – грошей, нерухомості, коштовностей – для майбутніх фінансових операцій, інвестування, уникаючи позик та боргів);*
- *скупість (стійке небажання ділитися, витрачати).*

Мотиви інвестування, на думку Кейнса, є складними і суперечливими. Коли йде мова про інвесторів, то їх мотивація - отримання доходу, азарт, ігровий мотив, ризик.

У випадку приватного інвестування населення, на перший план виступає чинник довіри (до банківської установи, до держави). В період економічних потрясінь довіра під час інвестування займає більше значення, ніж економічні чинники (бажання отримати прибуток).

Мотиви кооперації. Мотиви економічного егоїзму в кооперативній поведінці ілюструє «Дилема в'язня» з теорії ігор. Хоч варіант кооперації приносить не максимальний виграш, але якщо кожен із учасників діятиме як «економічна людина» (для максимальної особистої вигоди), то постраждають всі. На основі цієї дилеми аналізуються економічні рішення конкурентів, партнерів.

Наприклад, вихід на ринок з новим продуктом припускає врахування можливих дій конкурентів. Конкуренти розуміють, що прибуток буде більшим, якщо вони утримаються від випуску аналогічного продукту, оскільки переповнений ринок приведе до взаємних втрат.

З точки зору економічної психології, альтруїзм виражається в розподілі прибутків, наданні допомоги, пошуках компромісу в переговорах. Існують різні спроби пояснення альтруїстичної економічної поведінки:

- *Альтруїзм розглядають як варіант егоїзму: заміна стратегії конкуренції на стратегію кооперації, за якої у власні інтереси*

- включають інтереси не лише партнерів, але й конкурентів.
- Існування в людини багатьох цілей, і альтруїзм (відсутність явної вигоди) стосовно однієї цілі передбачає прибуток (вигоду) відносно іншої цілі.
- Чиста альтруїстична поведінка можлива, однак вона функціонально залежить від: величини доходу суб'єкта: у кого є матеріальна можливість бути щедрішим, від того можна чекати добродійності; індивідуальних якостей особи.

Вольові компоненти економічної поведінки

До вольових компонент економічної свідомості і поведінки відносяться економічні норми, економічний інтерес, економічний вчинок, діяльність.

Економічні норми – стандарти поведінки, що регламентують стосунки, «правила гри», які можуть стимулювати, і гальмувати активну економічну поведінку, заповзятливість. Як правило *економічні норми* закріплюються юридично, отримують статус правових, і її дотримання регулюється відповідними засобами контролю (санкціями).

Економічний інтерес – це форма впливу влади економічних благ на волю суб'єкта господарювання і джерело господарської активності. Оскільки зміни в економіці на макрорівні відбуваються за допомогою політичної волі, її вивчення представляє найважливішу проблему на стику з політичною психологією.

Світ речей: його вплив на економічну поведінку

ЛЮДИНИ

Циркуляція речей – створення, продаж, придбання продукції (товарів, послуг).

Товар – предмет (або дія), що володіє корисними властивостями, призначений для продажу. Однойменні товари розрізняються: ступенем корисності; набором властивостей; ступенем відповідності вимогам покупця і продавця. *Конкурентність товару* – здатність товару бути проданим на ринку у присутності конкурентних товарів.

В маркетингу товаром називають все, що може бути запропоновано на ринку таким чином, що буде помічено, придбано або спожито людьми для задоволення потреб.

Товар розглядається в технологічному, економічному і психологічному аспектах:

- В технологічному аспекті під товаром розуміється об'єкт з різними фізичними, хімічними і іншими технічними властивостями.
- В економічному аспекті товар – матеріальний або

нематеріальний, об'єкт з конкретним потенціалом корисності, що задовольняє потреби споживачів.

- В психологічному аспекті товар розглядається як уявлення споживача стосовно іміджу продукту.

Ці три сторони розглядаються і представляються на ринку в комплексі, кінець кінцем визначаючи конкурентоспроможність продукту.

Товари класифікують за різними критеріями, зокрема, з огляду на притаманні їм характеристики поділяють на:

- Матеріальні товари — будь-який матеріальний об'єкт, який можна відділити від продавця товару, який більшою чи меншою мірою наділений такою якістю як збереженість (незмінність характеристик), доступний для людських органів відчуттів (можна торкатися, нюхати і т.п.), що може користуватися попитом.
- Нематеріальні товари – об'єкти, які не мають матеріальної форми, однак які є корисними і користуються попитом з огляду на бажані зміни для споживача, які він отримує внаслідок їх купівлі. Нематеріальні товари неможна відділити від продавця товару, вони не наділені такою якістю як збереженість (незмінність характеристик), їх не можливо торкатися, нюхати і т.п. Нематеріальні товари невіддільні від процесу праці і здебільшого називають послугами.

Залежно від ритму придбання всі товари можна розділити на:

- товари повсякденного попиту (їх споживач звичайно купує часто, без роздумів, з мінімальними зусиллями на їх порівняння між собою);
- товари попереднього вибору (їх споживач в процесі вибору і покупки звичайно порівнює між собою по показниках придатності, якості, ціни і зовнішнього оформлення);
- товари імпульсивного придбання (купують без жодного попереднього планування і пошуків; звичайно продаються в багатьох місцях, споживачі майже ніколи спеціально їх не шукають; для екстрених випадків купують при виникненні гострої потреби в них);
- товари особливого попиту (престижні товари) – товари з унікальними характеристиками або окремі марочні товари, за ради придбання яких покупці готові витратити додаткові кошти.

Згідно ступеня довговічності товари можна розділити на:

- товари тривалого користування (витримують багатократне використання);
- товари короткочасного користування (повністю споживані за один або декілька циклів використання, наприклад, пиво, мило, сіль).

З огляду на кількість потреб є товари, що задовольняють одну потребу і товари, що задовольняють декілька потреб.

Життєвий цикл товару — це час існування товару на ринку. Будь-який товар рано чи пізно витісняється з ринку іншим, досконалішим або дешевим. Можуть бути товари-довгожителі, але вічних товарів практично є обмежена кількість.

Послуги – окрема категорія товарів

Як зазначалося *послуги* є окремою категорією нематеріальних товарів, які неможливо відділити від продавця товару, вони невіддільні від процесу праці, однак які є корисними і користуються попитом з огляду на бажані зміни для споживача, котрі він отримує внаслідок їх купівлі.

Послуги — об'єкти продажу у вигляді дій, вигод або задоволення потреб. Їх зараховують до товарів короткочасного чи актуального користування.

Приклади подібних товарів — стрижка в перукарні, навчання в школі, ремонтні роботи, нотаріальне посвідчення документів, перекладення розмови (чи письмового тексту) з іноземної мови, інформування громадян по радіо, телебаченню про новини, демонстрація спектаклів, музичних концертів, психологічна консультація і терапія, медична допомога, юридична консультація, менеджерські чи посередницькі послуги.

Послугою є будь-який захід або вигода, які одна сторона може запропонувати іншій і які в основному невідчутні і не приводять до заволодіння ними. Виробництво послуг може бути зв'язано або не пов'язано з товаром в його матеріальному вигляді. Послугам властиві характеристики:

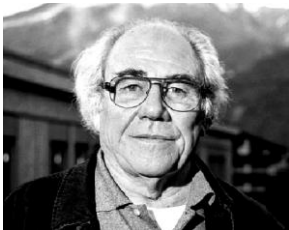
- *Невідчутність* — послуги неможливо локалізувати в певний матеріально відчутній формі, бо пов'язані з категорією часу (тривалості), їх не вдається побачити, спробувати на смак, почути, понюхати до моменту придбання. Натомість звичайні товари існують в матеріальному вигляді.
- *Невіддільність послуги від її джерела* — послуги нерозривно пов'язані з їх носієм, людиною, яка надає послуги. Придбати послугу означає впустити на певний час у свій життєвий простір іншу людину, яка щось робитиме, і своєю працею принесе нам певну вигоду, задовольнить наші потреби. Натомість звичайні товари існують незалежно від присутності або відсутності його джерела (продавця).
- *Непостійність якості* - якість послуг коливається в широких межах залежно від їх постачальників, а також від часу і місця надання.
- *Незбереженість* — послугу, якщо вона не залишає матеріальних результатів, неможливо зберегти. Послуга діє у час її надання.

Психологія речей в «суспільстві споживання»

Людина лише інколи помічає свою залежність від речей, речі виконують в житті компенсаторну функцію. Окрім задоволення потреб гроші, побутові речі (постійно, періодично) забезпечують людині переживання свого існування як особистості.

Система речей, якими індивід оточує себе, віддзеркалює систему індивідуальних звичок, характер людини. Цьому сприяє належність речей до певного класу, повторюваність і замінюваність речей. Світ речей є дискретним (речі є самі в собі, вони не зв'язані з рештою оточення), він значною мірою є прогнозованим, підвладним людині.

Світ речей протилежний світу суспільства, що характеризуються взаємозалежністю, неповторністю окремих людей, їх унікальністю, непокірністю. Люди пред'являють до нас свої вимоги, соціальні стосунки є складними, конфліктними, суперечливими. Людська та соціальна *реальність* є агресивною щодо людини. Стосунки між людьми здійснюються в сфері унікальності і конфліктності. Тому стосунки у світі людей є причиною неспокою, невпевненості, страху. Оточення людиною себе речами і володіння ними потрібні, як *сновидіння*, бо відіграють роль психологічного захисту. Терапевтична функція речей полягає в їх здатності замінювати, заперечувати *реальність*, допомагати втекти від неї. Відмінність багатьох речей в житті людини не заважає їх співіснуванню, речі покійрно складаються у свідомості.



Бодріяр Жан (1929–2007) – французький філософ, культуролог, соціолог і публіцист, світогляд якого сформувався в ході студентських заворушень 1968 року. Увів у обіг поняття «симулякр», «гіперреальність», які згодом сформували ідею фільму «Матриця».

Досліджував суспільство споживання як систему, в якій всі суспільні відносини визначаються циркуляцією товарів і вимогою, що все, що зроблено, має бути спожито. Розвивав ідеї соціальної семіології (науки про знаки) та структурного психоаналізу Ж.Лакана. Досліджував психологію речей: завдяки речам людина формує «побутову міфологію», що дає їй позбутися від страху перед часом і смертю. Споживати це насамперед маніпулювати знаками: рідко коли споживають річ саму-по-собі, здебільшого речі дають людині можливість маніпулювати собою.

*Прийшов до висновку, що споживання не є простою матеріальною практикою: щоб стати об'єктом споживання, річ повинна стати **знаком** (пробудити в людини уяву, асоціації). Речі мають крім споживчої та обмінної вартості ще й символічну вартість.*

Вказав, що історично до епохи модерну домінуючим був

«чоловічий» принцип «творення» оригінальних речей, творів мистецтва. Однак масове виробництво започаткувало епоху скопійованих речей (механічне виробництво речей) – витворивши штучний світ симуляції. Копії зайняли місце оригінальних речей.

У суспільстві споживання головною стає «жіноча» стратегія «симуляції» – тобто масове повторення оригінального взірця, а також «зваблювання» споживача придбати неоригінальну річ. Симуляція вмертвила природну реальність і замінила її штучною гіперреальністю. Апофеозом гіперреальності стає гіпермаркет, що вивів на сцену «гіперреальність товару»; мода стала більш красивою, ніж природна краса, порнографія більш сексуальною, ніж реальний секс, тероризм більш насильницький, ніж війна. Небезпека походить не стільки від «натуральних», скільки від штучно культивованих – «збочених» бажань.

Речі отримують в людській суб'єктивності таке навантаження, яке мали б відігравати стосунки з людьми. Саме ціною підміни стосунків з живими людьми на стосунки з речами речі і набувають свою величезну притягальну силу над людиною. Те, що не вдається на міжособистісному рівні, людина намагається компенсувати маніпулюючи речами, володіючи ними. Естетика цінних речей не обмежує особу, а навпаки додає їй ваги, значущості.

Очевидно, що за допомогою речей, грошей можна управляти поведінкою і діяльністю інших людей. В цьому виявляється зв'язок матеріального і духовного в людині, небезпека надмірного впливу світу речей на людину, управління людьми засобами реклами, їх узалежнення від ідеології споживання.

Психологічні наслідки технічного та економічного прогресу

Основна тенденція стосунків людей з речами надто велика їх *швидкоплинність*. Швидкоплинна економіка приходить на зміну стабільності. Одноразова культура споживання витісняє традиційну: часто стає дешевше купити нове, поміняти, чим берегти, чистити, реставрувати. Нові технології, мода призводять до швидкого застарівання будь-якого продукту (матеріального, інтелектуального).

Швидкоплинність стосунків з речами переходить і в сферу взаємин між людьми. Через збільшення контактів, кількості людей, що проходять крізь наше життя, на тлі переїздів, різноманітності послуг і так далі все більше проявляється скороминущість і фрагментарність стосунків між людьми. А тимчасовість стосунків сприяє зниженню відповідальності.

Інша тенденція пов'язана з надмірною різноманітністю у світі речей і послуг. Їх більше, ніж хочеться і треба, і людина стає жертвою надмірних пропозицій. Ситуація з надмірними

пропозиціями, що з усіх боків насуваються на людину стає проблемою, відповідно до якої переваги різноманітності і індивідуалізації перекреслюються складністю процесу прийняття рішення покупцем.

Економічними чинниками, що підтримують тенденцію надмірних пропозицій, є:

- зменшення вартості різновидів товарів, що дозволяє технологія (створення нових варіантів продукції є більш сучасною і дешевою технологією, ніж збереження одноманітності або створення абсолютно нового продукту);
- купівельна спроможність споживачів, що мають достатню кількість грошей, щоб марнувати їх на свої спеціалізовані потреби.

Психологічні наслідки від *швидкоплинної економіки* і *надмірних пропозицій* це почуття непостійності, швидкості, сум'яття. Накопичується також стрес ухвалення рішення, оскільки занадто висока міра невизначеності, надмірність змін породжує перевантаження організму і психіки.

Найдієвішими засобами захисту від *надмірних пропозицій* та невизначеності є:

- Розвиток вольових якостей, цілеспрямованості, наполегливості і самостійності, позитивного самосприйняття, що психологічно забезпечують свободу вибору людини. Самостійність дозволяє гальмувати і стримувати свої бажання, протистояти зовнішнім впливам і вимогам.
- Вибір моделі життєвого стилю є найважливішою стратегією боротьби проти існування в ситуації надмірних пропозицій. Якщо особа обрала певний життєвий стиль, то тим самим автоматично звужується кількість альтернатив (зокрема споживчих), вибрати стає набагато простіше.

Крім названих існують тактичні прийоми захисту стресу ухвалення рішень під впливом *надмірних пропозицій* :

- *відкрите заперечення*, блокування небажаної реальності;
- *спеціалізація*, що проявляється в звуженні інтересів, наприклад, тільки до професійних або домашніх, при внутрішній закритості для змін в соціальній, політичній і економічній сферах;
- *атавізм* як повернення до звичних і раніше успішних адаптивних прийомів, що в даний час не використовуються, які супроводжуються регресом соціального кола (втеча до анархізму, деспотизму в соціальному і політичному житті);
- захист завдяки звуженню вибору, спрощення (девіантна поведінка: астрологія, містицизм, наркоманія, жорстокість).

Творчими стратегіями адаптації в умовах *надмірних пропозицій* можуть бути:

- *нові принципи планування* свого життя, його темпів;
- *дестимуляція* – обмеження потоку інформації в певні періоди життя на емоції, мислення, мовлення і ухвалення рішення;
- *організація відпочинку, дозвілля*, та перекладення повноважень ухвалювати рішення на людей, яким ми довіряємо, експертів;
- *організація довготривалих стосунків* з певними людьми, організаціями, фірмами, бізнес-групами, союзами, формування суб'єктивних «зон стабільності» у швидкоплинному світі (звички та речі, які їх обслуговують та стабілізують матеріальний простір), сім'я, постійні друзі.

Необхідно не пригнічувати зміни, уникати їх, а намагатись керувати ними. Навіть цілеспрямоване усвідомлення, відстежування, рефлексія продуктивних і непродуктивних тактик вибору в буденному житті дає людині почуття упевненості в спроможності управляти змінами.

На *когнітивному рівні* слід вдаватися до продуктивних кроків: виділення плюсів і мінусів, зважування альтернативних можливостей, звернення до доступної додаткової інформації (поради інших людей, експертів) з тим, щоб самостійно прийняти остаточне рішення.

На *рівні емоційної сфери* важливо людині готуватися до можливих ризиків і не зволікати з прийняттям рішення, бо зволікання або відмова від рішень врешті ще сильніше психологічно буде гнітити людину. Метання, сумніви, жалі, повернення до втрачених можливостей відбирають багато сил, часу, а негативні емоції лише посилюють нерішучість у майбутньому.

Слід свідомо замінити непродуктивну формулу «Потрібно було зробити...» на «Я вже прийняв рішення», щоб не дати собі довго жалкувати при невдачах і промахах, в нових ситуаціях шукати позитиви і можливості.

Запитання для обговорення на семінарських заняттях:

- Дайте тлумачення поняття «економічна поведінка», які її різновиди?
- Розкрийте смисл закону Йеркса-Додсона, що описує емоційні компоненти споживчої поведінки людини.
- Яким чином проявляються накопичувальні, гностичні, глоричні, естетичні, гедоністичні, комунікативні, романтичні емоції в економічній поведінці людини?
- Чим може бути спричинене зменшення раціональності в економічних діях людини?
- Розкрийте смисл мотивів отримання винагороди, накопичення (заощадження), інвестування, кооперації в економічній поведінці людини?
- Яке суб'єктивно-психологічне значення можуть займати «матеріальні товари» в життєвому світі людини?
- Які особливості «послуг» як нематеріальних товарів, та їх психологічне значення для людини?

Тема 4. Гроші як посередник економічної взаємодії

Розкрито соціальна сутність грошей та історичні етапи їх еволюції. Проаналізовано психологічний вплив рівня доходів на формування особистості, можливостей для її самореалізації. Висвітлено специфіку ставлення до доходів різних категорій людей. Висвітлено грошову типологію людей Н.Формана.

Історія та теорія вартості та грошей

Гроші – наслідок і форма вираження товарного обміну. Це товар, договірна вартість якого робить його, з точки зору економіки, загальним еквівалентом обміну усіх товарів та послуг.



Гроші як неодмінний атрибут економічного життя людей з'явилися на певному етапі розвитку суспільства. До появи грошей торгівля товарами здійснювалась без грошового посередника – учасники торгівлі обмінювалися натуральними товарами за договірною пропорцією. З появою *справжніх грошей* з дорогоцінних металів вартість товарів оцінювалась вартістю золота чи срібла. Однак з появою паперових грошей стало можливим відокремити умовну вартість грошей від їх реальної вартості.

Паперові (несправжні) гроші за своєю вартістю не відповідають вартості товарів чи послуг, їх ціна визначається фінансовою політикою в державі.

У суспільствах внаслідок психологічних та інших відмінностей людей (соціал-дарвінізм) утворювалась ієрархія. Чималу роль в процесі соціальної стратифікації відіграють матеріальні атрибути, володіння речами, і значною мірою грішми.

Гроші з посередника обміну товарами перетворилися на засіб накопичення фінансового капіталу.

Фінансовий капітал – гроші, які використовуються підприємцем та бізнесом, щоб купувати те, із чого вони планують зробити свої товари або чим вони надають послуги. Фінансовий капітал може бути як своїм, так і запозиченим.

В соціумі, де за гроші можна купити практично «усе», гроші стають загальним еквівалентом для «економічної людини» - індивіда, який прагне до максимального прибутку.

Проте в реальному житті теза про загальну еквівалентність грошей не така бездоганна.

Наприклад, в умовах дефіциту товарів та послуг гроші можуть

стати пустими папірцями, хоч людина має їх начебто багато, але не може за них купити дефіцитні товари чи послуги (як от якісне медичне обслуговування, якісну освіту).

В умовах гіперінфляції вартість грошей щоденно зменшується.

Окрім суто економічних функцій (міра вартості, засіб обміну, оплати, накопичення) психологію цікавить поведінка індивідів, що проявляється при справах стосовно грошей (оцінка розміру доходів, оплати праці, розпоряджання грішми), змінах в грошовій політиці.

Психологія грошей – розділ економічної психології, що вивчає зміну психології людей, їх поведінки під впливом грошей. Передумови розвитку психології грошей можна знайти в психологічних школах психоаналізу, біхевіоризму, когнітивної теорії та ін.

Тема психології грошей недостатньо вивчена у психології. Увага до грошей приділялася в соціальній психології, психології менеджменту в контексті аналізу мотивів трудової діяльності і матеріального стимулювання.

Гроші емоційно впливають на формування психології людей, задовольняючи потреби виживання, існування, самозадоволення, заняття певної позиції в співтоваристві.

Навіть альтруїстичні мотиви, прагнення особи допомогти іншим людям, також важко реалізувати без володіння грішми.

Аналіз впливу грошей на особистість спричинив класифікацію людей на певні типи, що не співпадають з класифікаціями, які прийняті в психології.

Єдиної теорії з проблем психології грошей досі не створено. Є лише поодинокі дослідження:

- сприйняття людьми монет, паперових банкнотів (копюр),
- ставлення людей до грошей, вплив грошей на переконання і поведінку людей,
- залежності між ціннісним ставленням до грошей і доходом на душу населення,
- ставлення до грошей чоловіків, жінок, підлітків та дітей.

Є роботи з дослідження грошей як чинника безпеки, конкурентоздатності, свободи. Існують окремі міркування про вплив психофізіології (темпераменту) на ставлення до грошей, однак вони не доведені емпірично. Правильніше співвідносити ставлення до грошей із зовнішніми соціальними механізмами: цінностями, установками, переконаннями.

Досі гроші як соціальне явище залишаються в психології недослідженою темою, загадковим і не завжди передбачуваним явищем господарського життя.

Історія виникнення грошей та їх функції

Широко відомими є дві концепції походження грошей: раціоналістична й еволюційна.

Раціоналістична концепція походження грошей стверджує, що гроші виникли як результат певної раціональної угоди між людьми та рішення державної влади через необхідність виділення спеціального інструменту для обслуговування сфери товарного обігу.

Аргументами на користь цієї концепції є вирішальна роль держави в організації грошової сфери (Аристотель, Поль Самуельсон).

Від початку держава визначала форму монет, контролювала їх карбування, боролася з фальшуванням монет. Потім держава стала визначати вартість грошей, регулювати масу грошей в обігу, наділяти паперові гроші платіжною силою, здійснювати їх випуск (емісію), забезпечувати сталість вартості валюти. Все це означає, що держава - творець грошей.

Еволюційна концепція походження грошей підкреслює, що гроші як і будь-який інший товар не є результатом суб'єктивної діяльності людей чи держави, а виникають та існують об'єктивно, внаслідок торгових стосунків людей.

Стверджується, що гроші стихійно виділяються із загальної товарної маси, оскільки вони найбільш придатні для виконання ролі загального еквіваленту в обміні товарів (Адам Сміт, Давид Рікардо, Карл Маркс).

Аргументами на користь цієї концепції є те, що сам ринок спричиняє об'єктивну потребу в грошах, з якою держава повинна рахуватися; ринок висуває жорсткі вимоги до носія грошових функцій; кількість грошей в обігу визначається економічним законом, з яким повинні рахуватися держави та міждержавні утворення в регулятивних діях. Тому появу грошей спричиняє не держава, а ринок. Роль держави є суто технічною, вона лише корегує їх створення та кількість.

Розвиток форм вартості і виникнення грошей

Появі грошей передувала епоха натурального, або бартерного обміну товарів відповідно до їх вартості.

Вартість є суспільною властивістю товару, яку не можна виявити за допомогою органів чуттів.

Вартість товару виступає як певна пропорція:
Скільки одиниць «Товару 1» необхідно дати за «Товар 2».

Бартерна форма вартості	«Товар 1» – «Товар 2» «Товар 2» – «Товар 1»		Вартість пов'язана з безпосереднім (бартерним) обміном товарів, що мають різну споживчу вартість
Посередницька форма вартості	«Товар 2» –		Один товар (посередник), що систематично обмінюється на інші, стає загальним еквівалентом оцінки вартості різних товарів
	«Товар 3» –	– «Товар 1»	
	«Товар 4» –		
Грошова форма вартості	«Товар 2» –		Гроші стають загальним еквівалентом оцінки вартості різних товарів
	«Товар 3» –	– «Гроші»	
	«Товар 4» –		

На початковому історичному етапі кожна родина (рід) старалась максимально себе забезпечити усіма необхідними товарами. Тому потреби в обміні товарами не було, або обмін мав випадковий, епізодичний характер.

«товар А» (лук) = «товар Б» (мішок зерна).

Товари, які обмінювалися, відрізнялись за своєю роллю.

На другому етапі виникає розподіл праці між людьми, люди (ремісники, хлібороби) виробляли товари певного виду, надлишок яких хотіли обміняти на багато інших товарів, в яких мали потребу. Обмін товарами стає більш регулярним.

«товар А» (спис) = «товар Б» (мішок зерна) + «товар В» (чоботи).

Проте ця форма вартості має схожі недоліки, як і в попередньому випадку, оскільки відбувається безпосередній обмін одного товару на інші товари.

Натуральний обмін створює певні труднощі, а саме: власник списа хоче обміняти свій товар на зерно, а власник зерна не хоче списа, а хоче придбати чоботи; а власникові чобіт не треба, ані зерна, ані списа, йому потрібна шкіра для виготовлення нової партії чобіт.

Зрозуміло, що за таких суперечливих потреб людей обмін товарів між ними не відбудеться. Для обміну вкрай необхідною стає поява якогось *товару-посередника*, завдяки обміну яким люди б змогли отримувати те, чого прагнуть.

«товар А» (спис) = «товар-посередник» = «товар Б» (мішок зерна).

Однак загальна форма вартості також має недоліки. Роль «товару-посередника» виконували різні товари, що залежало від розвитку господарства у цій місцевості, від природничих та

історичних умов. Це обмежувало можливості обміну, гальмувало його розвиток і вимагало появу загального еквівалента для обміну товарів на будь-якому ринку.

У місцевостях, де було розвинуто скотарство, «товаром-посередником» ставала худоба, шкіра тварин.

У землеробів «товаром-посередником» ставало зерно або мед.

У рибалок «товаром-посередником» - риба, у мисливців - хутро.

На сучасному історичному етапі інтенсивна торгівля змусила знайти серед безлічі різних товарів один товар – який би міг виконувати функцію «товару-посередника» (еквівалента) в загальному обміні.

Єдиним товаром-посередником під час купівлі-продажу, мірилом вартості інших товарів стали гроші з дорогоцінних металів – срібла, золота.

Ці дорогоцінні метали «товари-посередники» мають унікальні властивості на тлі інших :

- є однорідними;
- легко піддаються поділу на частини, зберігаючи при цьому усі основні властивості;
- не піддаються псуванню, бо мають велику хімічну стійкість;
- є портативними, зручними для транспортування.

Ці властивості золота призвели до того, що воно перемагало у змаганні на звання – найкращого «товару-посередника» (еквівалента) в обміні усіх товарів. Собівартість золота визначається витратами суспільно необхідного робочого часу та енергії на його видобуток.

Золото, як і будь-який товар, крім *споживчої вартості* (є матеріалом для виготовлення прикрас та коштовних речей) має *всезагальну споживчу вартість*, яка виражається у здатності обмінюватися на будь-які товари, бути загальним еквівалентом в обміні товарів. Ця властивість зробила золото «товаром-посередником» або грошима.

З виникненням грошей уся товарна маса поділилась на дві частини: на масу різноманітних товарів, і на гроші, що стали мірою вартості решти товарів.

Сутність та функції грошей

Гроші потрібні людям оскільки в них як «товарі-посереднику» у прихованому вигляді містяться усі інші товари. Якщо є гроші, то їх можна обміняти на будь-яку бажану річ. Гроші виступають як найзагальніше втілення вартості, вони є *суспільно цінним* продуктом.

Будь-які товари можуть виявити свою вартість лише за обміном

на гроші. Гроші засвідчують, що праця людини має суспільний характер, тобто має попит.

Держава юридичним актом закріплює грошову одиницю. Масштабом вимірювання золота як грошей є його вага. Вагову кількість золота, що прийнята у даній країні за грошову одиницю, називають масштабом цін.

Початково грошові одиниці та їх назви були пов'язані з певною вагою благородних металів.

Масштабом цін у США є долар. 1 долар у 1967 році містив 0,888 грамів чистого золота.

Фунт стерлінгів означав фунт срібла.

Однак із часом масштаб цін усе більше відривається від справжньої ваги благородного металу у грошовій одиниці завдяки девальвації (офіційне зниження курсу) або ревальвації (збільшення курсу грошової одиниці щодо валют інших країн).

Вважалось, що емісія (випуск в обіг) монет, номінальна вартість яких більша за їхній металевий вміст, є ошуканством населення. Тому спочатку реальний ваговий вміст монет відповідав їхній номінальній вартості. Але у процесі обігу монети поступово зношувалися, а вміст золота та срібла в них зменшувався. Внаслідок цього в обігу функціонували неповноцінні гроші (монети з меншою вагою). Номінальна вартість монет почала віддалятися від їхньої реальної (вагової) вартості.

Припинення використання монет з срібла завершилась наприкінці XIX ст., коли в ролі грошового товару монополюно затвердилось золото. З 1930-х років відбувається процес демонетизації золота (припинення використання золота з монет). Одночасно з процесом демонетизації срібла і золота відбувався процес заміни їх на паперові гроші.

Повний відхід від конвертованості (обміну) паперових грошей у золото відбувся в більшості країн Заходу з початком світової економічної кризи 1929-1933 рр. Золото залишилось у сфері міжнародних розрахунків. Із середини 1970-х років практика конвертованості паперових грошей у золото зовсім припинилась і на рівні міжнародних валютних відносин.

Паперові гроші — це знаки вартості, які заміщують в обігу повноцінні гроші.

Поява паперових грошей, розмінних на золото й срібло, які запроваджувалися в обіг державою і спиралися на її авторитет. Паперові гроші спрощували грошовий обіг, надавали йому більшої гнучкості.

Сучасні готівкові гроші (банкноти або чекові депозити) мають

відносну вартість, бо не завжди підкріплені відповідним золотим еквівалентом, однак є законним платіжним засобом (декларованим державою), а їх вартість формується під впливом ринкових сил.

Відносна вартість грошей пов'язана з характеристикою їх *економічної корисності*, що визначається корисністю інших товарів та економічних послуг, які можна отримати за ці гроші. Корисність грошей (передовсім золота та інших дорогоцінних металів) спричинена через те, що:

- їх можна обміняти на інші товари;
- вони є найзручнішою формою накопичення багатства;
- їх зберігання потребує найменше затрат;
- зберігають вартість не лише зараз, а й у майбутньому.

Функції грошей

Гроші виконують декілька функцій: 1) міри вартості; 2) засобу обігу; 3) засобу платежу та кредитування, 4) засобу нагромадження та утворення статків.

Гроші як міра вартості. Гроші виникли для того, щоб вимірювати вартість товарів. Поза цією функцією вартість існує лише потенційно.

Між поняттями «вартість товару» і «міра вартості» існує нерозривна єдність.

Міра вартості - це грошова одиниця, що використовується для вимірювання та порівняння вартостей товарів та послуг. На основі міри вартості встановлюється ціна, що є грошовим виразом вартості товару.

Ціна залежить від собівартості товару й вартості самої грошової одиниці (прямо пропорційно до собівартості та обернено пропорційно вартості грошей).

Ціна товару = собівартість товару / вартість грошової одиниці

Для виміру вартості товару у золоті (грошах) не треба наявного золота. Встановлюючи ціну товару, продавці уявно прирівнюють його до реальної кількості золота.

Гроші як засіб обігу. Гроші служать засобом реалізації та обміну товарів: «товар 1» – гроші – «товар 2»

Основною функцією грошей як засобу обігу є рух товарів. Роль грошей тут є тимчасовою. Виконавши свою функцію, гроші переходять від одного суб'єкта до іншого.

Виконання грошми ролі «посередника» в обміні товарів має свої плюси та мінуси:

- Розв'язує суперечності безпосередньо товарообміну:

виробникам і покупцям немає потреби безпосередньо контактувати ні у часі, ні у просторі, а також немає потреби щоб товаровласники мали однакові потреби.

- Може створювати надвиробництво товарів, що спричинить затримки у процесі збуту товарів.

Гроші як засіб платежу та кредитування. Ця функція грошей відображає реалії купівлі – продажу товарів із відтермінуванням оплати, тобто у кредит. У цьому випадку продаж товару виступає як надання позички, а купівля - як її отримання. Продавець товару стає кредитором, а покупець - боржником.

Власник товару при його продажу отримує не гроші, а боргове зобов'язання. Гроші в цій функції – засіб погашення боргу.

Гроші як засіб нагромадження та створення статків. При цьому гроші вилучаються з обміну, переривають свій обіг і перетворюються у засіб нагромадження, оскільки за них і в майбутньому можна купити будь-який товар. З розвитком ринку зростає влада грошей, товаровиробники часто продають свої товари з метою нагромадження грошей.

Причини нагромадження реальних і повноцінних грошей об'єктивні, як і сам процес нагромадження.

- По-перше, для купівлі засобів виробництва, його розширення необхідно попередньо нагромадити гроші.
- По-друге, придбання предметів споживання значної цінності, таких як житло, меблі, автомобіль тощо, теж передбачає попереднє нагромадження грошей.

Крім необхідності є і можливість нагромадження грошей, оскільки доходи виробників, можуть перебільшувати їх витрати. Прибутковість - основна риса розвинутого товарного виробництва.

Формування нагромаджень та заощаджень призводить до певних витрат для їх власників, бо вони не отримують доходів від своїх грошей у цьому випадку.

Відносна вартість грошей у функції нагромадження, що використовуються у формі фінансових активів (облігацій, вашій, інших цінних паперів), визначається нормою відсотка, яка є платою за зберігання грошей саме в одній з форм. Норма процента — показник вартості банківських грошей.

Соціально-культурні особливості впливу грошей на людей

Ставлення до грошей визначається як особистісними психологічними особливостями людей, так і соціокультурними особливостями різних співтовариств, очевидно, що реакція на них не завжди і не в усіх однакова.

Спроби виявити соціокультурні особливості ставлення до

грошей були зроблені в макроекономічних дослідженнях, як правило, що мають узагальнений характер. Найцікавішими є питання культури відношення грошей до:

- категорії «цінність», «вартість»;
- праці, трудової мотивації;
- змагальності, конкуренції;
- заощаджень.

Проте визначити вплив соціокультурних традицій у чистому вигляді сьогодні складно, оскільки переважаюче значення має рівень економічного розвитку, міри залученості країни у світову систему господарства, рівень організованості виробництва і банківської системи - якостей наднаціональних, що не мають відношення до соціокультурної специфіки. Хоча, поза сумнівом, традиції опосередковано впливають на національну економічну поведінку відносно грошей. Одних влаштує позиція рантє, для інших важливо, щоб гроші приносили гроші, треті віддають перевагу відразу їх витратити.

Соціокультурні традиції тісно переплетені не лише з економічним станом, але і з етичними проблемами. Дослідження структури цінностей серед людей підтвердили, що в країнах із стабільною економікою, зокрема в Європі, більше цінуються етичні аспекти праці, майстерність (консервативні цінності), а в країнах з економічним зростанням (Японія, Туреччина, Тайвань, Бангладеш, Ізраїль) більше вітаються конкуренція, мотивація до успіху, зростання заощаджень.

Цікавим є прояв компенсаторних механізмів у ставленні до грошей. Виявлено, що в країнах з малим доходом на душу населення купюри і монети, як правило, більшого розміру, чим в багатих країнах.

Традиції пов'язані з системою самозбереження, що вироблялася у народів упродовж тривалого часу і що відбилася в їх менталітеті. В Японії з причини багатівікової ізоляції зберігається специфіка відношення до грошей. Японці заощаджують для традиційних, релігійних мандрівок. В них інша від європейської структура витрат на предмети домашнього ужитку. Підвищений інтерес до накопичення грошей зберігся у євреїв, багато віків вимушених думати «про чорний день». У росіян здебільшого легке відношення до грошей, яких в історичних умовах могли у будь-який момент відібрати.

Соціокультурні особливості ставлення до грошей проявляються в структурі витрат, в збереженні грошей, у відношенні до гостей, в почуттях, що проявляються до багатших чи бідних співгромадян, в проблемах зрівняльного розподілу.

У традиції багатьох східних народів прийнято щедро приймати

гостя. Нерідко для прийому позичають гроші, продукти. Прийнято з далеких мандрівок усім родичам привозити подарунки.

Серед європейських народів, вихованих у душі протестантизму і лютеранства, в традиціях пошани до праці і отримання за неї грошей, сформувалися установки на індивідуальне їх використання: гостей зустрічають скромно, в ресторані гість сам платить за себе.

Соціокультурні відмінності, викликані економічними причинами, проявляються у сфері негативних емоцій – *провини, тривоги, напруженості, боязні безробіття, дискомфорту*, що виникають при втраті контролю за своїм фінансовим становищем.

Ринкова система, надаючи більше можливостей для заробітку, сприяє розвитку здібностей, самореалізації і породжує водночас більше небезпек, що ведуть до стресів, неврозів з причини економічних ризиків, страхів пограбування, відчуження, відсутності співпереживання, грошового фанатизму. Недаремно в заможних країнах попит на послуги психотерапевтів є високим.

Вітчизняні підприємці в не меншій мірі зазнають постійний психологічний тиск – окрім психічної напруги, що є невід'ємним наслідком ринкової економіки, чималий вплив на них робить боротьба за переділ власності, ринків, невизначеність податкового законодавства і багато що інше.

Під комплексною дією національних і економічних причин формується особливий тип підприємця. Це підтверджується дослідженнями. Для кожного суспільства характерний свій психологічний тип підприємця, що формується під впливом чинників культури, правових обставин в державі, соціальної атмосфери.

На етапах первинного накопичення капіталу, оскільки, згідно з М.Вебером, захоплення власності здійснюють в основному *авантюрні особи* (що не створюють товари та цінності, а привласнюють вже існуючі), є небезпека перетворення грошей в самоцінність.

«Легко» зароблені гроші безглуздо тратяться (в ресторанах, магазинах, на курортах).

Соціокультурні відмінності проявляються у визначенні якостей, що вважаються першочерговими для набуття багатства. В консервативних суспільствах (як от Японії) більшою мірою схильні зв'язувати фінансову успішність із здібностями, зусиллями, знаннями індивіда. В ліберальних країнах (європейських зокрема) успішність в справах частіше зв'язують з ініціативністю, рішучістю, цілеспрямованістю, здатністю долати перешкоди.

Успішними у веденні справ виявилися так звані *трудоголіки*, що мають обидві групи вказаних властивостей і здатні присвячувати справі весь свій час, частенько не маючи вихідних і відпусток. Ці люди, як правило, забезпечують високу якість життя, але живуть

(відносно своїх прибутків) скромно, усі гроші вкладаючи в виробництво.

У міру зростання багатства країн і окремих осіб, обізнаності більшості громадян про дисбаланс в прибутках усе актуальнішим стають проблеми справедливості, зближення рівня доходів. Фахівці-економісти натомість виступають проти зрівняльного розподілу, але за створення видимості зближення прибутків шляхом проведення соціальної політики.

У суспільствах із стабільною економікою, з віковими традиціями існування фінансового розшарування ставлення до багатих осіб не є настільки негативним, оскільки їхні статки здобувалися кількома поколіннями їх родичів завдяки запровадженню певних нововведень (економічних, промислових, технічних).

Водночас у стабільних суспільствах відношення до скоробагатків є традиційно негативним.

За словами французького економіста, соціолога і політика П. Ж. Прудона (1809-1865): «власність – є крадіжкою».

Особливо коли це стосується осіб, які за лічені роки отримали мільярдні статки.

Найменшою довірою користувалися лихварі, банкіри – майстри робити гроші з повітря. У багатьох державах скоробагатків нерідко не приймають до представницьких структур (наприклад купецьких зборів). Більшою довірою користувалися купці. Найбільш шанованими були промисловці. Останні, нерідко витрачали значні гроші на облаштування своїх робітників, навчання і лікування їх дітей, створення притулків, чим створювали собі імідж шанованих людей, до їх статків яких ставились з повагою.

У багатьох країнах гроші використовуються для хабарів функціонерам, від яких залежить кар'єрне зростання, отримання тих-чи-інших благ, прискорення проходження їх справ у владних інстанціях. Замість грошей (що кваліфікуються як підкуп), намагаються робити завуальовані хабарі – дарувати дорогі подарунки («презенти дружині»), надавати певні пільги чи знижки.

Вплив грошей на формування особистості

Сприйняття грошей в дитячому та підлітковому віці. Дослідження доводять (О. Дейнека, О. Дворкіна та ін.), що саме гроші стають для людини одним з інструментів її соціальної адаптації, компенсатором незбалансованих стосунків з державою, засобом автономності, компонентом образу «Я».

Загальна психологія вивчає людину саму по собі або у взаємодії з іншими людьми. Проте в реальному житті людина знаходиться

ще, принаймні, в двох сферах – *духовній* і *предметній*. Особистість взаємодіє з світом речей, що сприймається свідомістю людей в усій сукупності своїх особливостей. У предметному світі відображається вкладена праця, ціна і вартість, суб'єктивна корисність, функціональність, естетика, символізм.



Наявність різних речей у різних людей встановлює між ними певну субординацію, яка сприймається людьми природно, люди прагнуть зайняти в ній вищі щаблі. Цій ієрархії більшість не чинить опір, винятком є опір або кримінального світу, або правоохоронних та контролюючих

державних структур.

Більшість дітей вже з 4–6-ти річного віку розуміють призначення грошей, знають, що, маючи їх, можна щось купити, що може змінити їх роль серед однолітків.

Внаслідок економічної соціалізації розрізняють етапи формування відношення до грошей.

Вікові етапи формування ставлення до грошей

ВІК (РОКІВ)	УЯВЛЕННЯ І ПОНЯТТЯ
4 – 6	Елементарні поняття про гроші і покупки.
6 – 8	Розвиток уявлення про грошову систему і усвідомлення взаємозв'язків між грошми і роботою.
8 – 9	Розуміння цінності грошей, розуміння понять багатства та бідності.
10 – 12	Розуміння економічного життя, уміння будувати економічні стосунки (купувати, продавати, позичати).
12 – 15	Знання про функції грошей наближаються до дорослих.

Уявлення про гроші у дітей з різних країн формуються згідно міри їх залучення до дорослого життя. Діти, які проживають в бідних країнах раніше засвоюють поняття вигоди, оскільки раніше залучаються до праці, продажу.

Є висновки закордонних досліджень, в яких вивчалось ставлення дітей різних соціальних груп до грошей :

- На противагу однолітків з сімей «середнього класу» діти з робітничих сімей активніше витрачають кишенькові гроші.
- Діти з сімей «середнього класу» частіше намагаються скласти гроші про запас (навіть у банку), або на конкретні речі.
- Батьки з сімей «середнього класу» дають дітям фіксовану суму грошей на кишенькові витрати і починають це робити з більше раннього віку, ніж в робітничих сім'ях.
- Через витрати кишенькових грошей діти засвоюють традиційну модель грошової поведінки соціального прошарку, до якого належать їх батьки.

Проте інші дослідники стверджують, що на розуміння світу

грошей більше, ніж батьки, впливає середовище - школа, однолітки, учителі.

Дослідники рекомендують батькам давати можливість своїм дітям самим витратити видані кишенькові гроші, самостійно планувати свої витрати, заохочувати відкладати і заробляти гроші. Власний бюджет дозволяє дитині гармонізувати вплив батьків, однолітків, школи. Однак діти нерідко наслідують грошову поведінку, яка склалась в їх батьків. Вони нерідко витрачають гроші по схожій моделі, що і батьки (купують багато дешевих речей або збирають гроші на дорогі речі).

У будь-якій групі відношення людей складаються відповідно до їх статусу, власності, особистого вкладу в існування групи. Стосунки дітей визначаються їх особистою власністю. Поява нових речей змінює положення дитини чи підлітка в групі.

В дитячому і підлітковому віці з'являються гендерні відмінності у ставленні до грошей.

Так хлопці більш виважено контролюють свій бюджет, ніж дівчата. У поведінці молоді збільшується роль грошової мотивації.

Відбивається на вихованні дітей сімейна ситуація, коли один з батьків або не працює (наприклад, мати працює, а батько безробітний), або приносить значно меншу суму грошей до загального бюджету. Такі обставини не можуть не спричинити фрустрацію, деформувати сімейні фінансові стосунки.

Результати психологічних досліджень виявляють, що індивідуальні психологічні якості дітей і підлітків, позначаються на їх ставленні до грошей.

- *Діти з високою самооцінкою надають менше значення чинникам престижу, грошам, а діти з низькою самооцінкою ховаються за гроші, прагнуть з їх допомогою зміцнити своє положення хоч би у власних очах.*
- Високий самоконтроль виражається в сильнішому фінансовому самоконтролі (витрачання грошей мають більш усвідомлений характер).
- Тривожність знаходить віддзеркалення в занепокоєнні з приводу витрат, економії і фантазуванні на тему грошей.

У будь-якій культурі існує безліч суперечливих думок щодо грошей. Деякі з них завищують, інші недооцінюють значення грошей. Не дивно, що у більшості з нас ставлення до них неоднозначне.

Психологи зазначають, що гроші є фактором формування психіки людини у процесі виживання, існування, самозадоволення, посідання певного статусу в суспільстві. Дослідники вважають, що на несвідомому рівні гроші можуть символізувати зло, хворобу, обман,

смерть або любов, повагу, свободу тощо. Крім того, існують установки, які відображають ставлення людини не тільки до грошей, а й ставлення до навколишньої дійсності загалом через призму грошей.

Наприклад, люди можуть уявляти, що підвищення рівня матеріального добробуту може призвести до погіршення стосунків із близькими людьми; що великі гроші можливо заробити тільки нечесним шляхом. Джерелом подібних грошових установок може виступати батьківська сім'я, особистий досвід та досвід важливих для особи людей.

Причини того, наскільки успішною чи неуспішною в житті буде людина, криються в умовах формування її особистості в дитинстві. Саме тоді закладаються психологічні основи інтелекту, активності і пасивності, самостійності і залежності тощо. Цими процесами майже неможливо керувати. Ніхто не формує немовля як майбутнього бізнесмена чи безробітного, але минає кілька років, і вже можна великою мірою прогнозувати певні психологічні характеристики майбутнього життя дитини. Причому жодна характеристика не є вирішальною. Чудова річ – високий інтелект, але відмінники часто виявляються не надто успішними: їм легко все дається – а отже, вони не звикають до наполегливої праці, конкуренції. А в тих, хто має сильну мотивацію змінити своє непривабливе становище, формується здатність боротися і досягати. Відомий ефект, коли колишні “трієчники” (не всі, звичайно) раптом багатіють, і це стається з тими з них, кому властива не так жадова грошей, як прагнення самоствердитися.

Гроші та проблеми самореалізації



Вивчення психології стосунків до грошей - одна з актуальних тем економічної психології. Володіння та розпоряджання грішми є – одним з необхідних компонентів економічної соціалізації людини.

Володіння грішми має вплив на поведінку людей в сфері самоствердження. За певних ситуацій гроші є єдиним засобом закріпити своє положення, свій статус в суспільстві або сприйняття самого себе, змінити «образ Я».

Вкладення грошей в нерухомість, купівлю різних речей зміцнює почуття *самореалізації*. Особиста власність, престижний одяг або машина, можливості проведення дозвілля, хороше та різноманітне харчування накладають певний відбиток на сприйняття однієї людини іншими.

Для самозадоволення іноді важливий сам факт володіння грошима. Людина, що має в запасі навіть невеликі гроші, відчуває себе впевненіше.

Американський психолог та філософ прагматик Вільям Джеймс так визначив поняття особистості:

«Особистість в широкому сенсі – це її «Я» плюс капітал (майно, речі, якими володіє людина) плюс готівка (грошові ресурси – зарплата, заощадження, якими розпоряджається людина). Зміна кожного з цих компонентів неминуче впливає на особистість, її самооцінку, самопочуття, самоствавлення».

Відношення людини до грошей визначається характером їх використання. Особливістю психіки є здатність узгоджувати величину заробітку з витратами. Отримуючи ту ж зарплату, одні люди так планують видатки, що вкладаються в суму заробленого, а іншим завжди її не вистачає – вони вимушені позичати гроші, додатково підробляти і ін.

Відношення до грошей людей різних соціальних груп

Дослідження вказують на особливості вияву різних чинників на відношення до грошей і грошову поведінку, зокрема, таких як: *стать, вік, соціальне оточення, економічний статус, індивідуальні особливості людини.*

Гроші стають потужним чинником стратифікації людей, їх відокремлення з огляду на розмір оплати їх праці, матеріальної забезпеченості, ідеологічних поглядів, соціального розшарування, духовних цінностей.

За стабільних умов в суспільстві доходи громадян залежать від специфіки їх трудової діяльності.

- **Наймані працівники** – люди переважно найманої праці, що працюють з грошовим доходом, що залежить від розміру зарплати. Це стосується держслужбовців, інженерів, учителів, лікарів бюджетних установ, військових, робітників. Людина, що працює по найму, отримує встановлену суму оплати праці практично незалежно від своєї кваліфікації та продуктивності (особливо в державній сфері). Гасло «вмійте продавати свою працю» тут можливе лише завдяки збільшенню індивідом кількості місць роботи.

Задоволеність оплатою найманих працівників відноситься до особливої психологічної схильності людей в певний час отримувати за свою роботу зарплату (так вони відчують себе спокійно, упевнено, безтурботно, можуть повністю віддатися роботі). Коли задоволеності оплатою немає, то люди цієї категорії рідко здійснюють спроби змінити своїми силами ситуацію. Гроші у них, як правило, неактивні, не є капіталом, а стають елементом споживчої сфери економічного життя. Таким людям важко адаптуватися до ринкової економіки. Величина

оплати праці найманих працівників залежить від політики держави у сфері оплати праці (в пострадянських країнах оплата праці не перевищує 20% ВВП, в розвинених країнах - 80%).

Для багатьох найманих працівників основне місце праці часто є суто номінальним (щоб ішов стаж). Люди багатьох робітничих професій (столяри, сантехніки, ремонтники), приватні лікарі, викладачі, різного роду консультанти і експерти підпрацьовували «на стороні», отримуючи здебільшого нелегально додатково значно більший заробіток. Для більшості пріоритетом є сума заробітку, а саме заняття і його якість виконання їх цікавить лише з огляду на величину оплати.

- **Представники вільних професій** – одержують за свою працю гонорар або договірні суми. Це стосується адвокатів, художників, музикантів, модельєрів, архітекторів і т.п. Психологічно вони зацікавлені своєю працею, при цьому за наявності попиту на їх працю беруться за «підробітки».
- **Приватні підприємці** – займаються організацією бізнесу чи виробництва. Їх заробіток залежить від попиту на їх продукцію та їх особистих зусиль. Ця група осіб зазвичай зацікавлена і справою, і заробітком. Її представники найчастіше відмовляються від державної служби, організовують свою справу, успіх якої безпосередньо залежить від їх бізнесового таланту, якості роботи. Вони потребують вільної приватновласницької економіки і активних грошей. Сила грошей у них безпосередньо пов'язана з поняттями свободи, оскільки завдяки грошам можна запрацювати, отримати прибуток, розбагатіти, отримати вищий соціальний статус.

Природно, що член будь-якої групи прагне отримувати більше грошей шляхом підвищення зарплат, гонорарів, прибутків від виробництва.

Вплив якостей людини на її відношення до грошей	
психологічні якості особистості	ставлення до грошей
Рішучість, самовладання	Відсутній комплекс неповноцінності. Почуття заздрості неістотне.
Рішучість, самостійність	Гроші не вважають самоціллю, головним засобом.
Несамостійність, уникнення відповідальності	Почуття незахищеності. Гроші є компенсатором нерозвинутих якостей.
Цілеспрямованість, рішучість	Гроші як вид ауто психотерапії. Витрачання грошей відповідно до поставлених цілей.
Мотив досягнення	Самоконтроль за фінансовими витратами.
Афіліація	Фрустрація потреб. Заклопотаність фінансовою невизначеністю.
Емпатія	Відчуття провини через необдумані витрати.

Вплив вольових та мотиваційних якостей на відношення до грошей. Емпірично встановлено прояв вольових якостей (які частково є вродженими, а частково є результатом виховання) на ставлення до грошей. Гроші можуть бути засобом підприємницької діяльності, розгортання виробництва. У цьому випадку статус людини визначається її роллю у виробничому процесі.

Для самоствердження деяким людям важлива сама можливість заробляння великої кількості грошей, особливо не уявляючи для якої мети вони потрібні. При цьому особа не змінює стиль життя, не збільшує споживання, часто не має сім'ї, дітей.

Відчуття себе багатим або бідним чинить вплив на формування спрямованості і професійного вибору особи.

- Відсутність в дитинстві грошей у представників незаможних сімей спонукає їх вибирати професію, що обіцяє великі зарплати чи гонорари, організувати комерційну або виробничу діяльність. Часто це робиться всупереч схильностям, задаткам, здібностям. Якщо вони «виживають», завойовують становище в суспільстві, то, як правило, у них виробляється суворий характер, не схильний до сентиментів і емпатії.
- У людини з заможної родини зовсім інші можливості вибору професійної діяльності. Теоретично вони є більш різноманітними і більше пов'язані з його особистими схильностями і перевагами. Повною мірою може проявитися спрямованість на справу (так складаються трудові династії), на розвиток господарської діяльності. Особа може навпаки відмовитись від продовження справи свої батьків: такий крок має певні ризики, бо зразу зайняти високі позиції в зовсім іншій сфері діяльності є достатньо проблематично. В кращому випадку людина може вдало реалізуватись в новій професійній сфері, а в гіршому випадку – значно впасти в соціальному статусі, промарнувати батьківські статки, регресувати (наркоманія, алкоголізм).

Коли людина потрапляє в умови тривалої відсутності грошей, нестачі їх навіть на харчування (в результаті безробіття, банкрутства, стихійних соціальних або природних лих), її психіка починає деградувати. По-перше, втрачаються трудові навички, кваліфікація, надмірно спрощується спосіб життя, зменшується коло спілкування, знижується самооцінка, збільшується невпевненість і тривожність. Людина поступово стає *маргіналом*. По-друге, маючи надмір зайвого часу таких людей стає легко залучити в різного роду акції оскільки «простір не терпить порожнечі», вони можуть з більшою вірогідністю стати маріонетками в чужих іграх (кримінальних, політичних).

Грошова типологія людей



Грошову типологію людей запропонував канадський психолог *Норм Форман*, який досліджував неврози, спричинені ставленням до грошей - страхи, пов'язані з їх втратою, поверненням кредитів і т.п. (Форман Н. Подумайте над грошима: як позбутись фінансових неврозів та досягти здорового глузду щодо грошей. 1987).

ТИП ОСОБИ	ХАРАКТЕРИСТИКА СТАВЛЕННЯ ДО ГРОШЕЙ
Скнара	Захоплюється самим накопиченням грошей. Має страх втратити гроші, недовіряє навколишнім. У грошах набуває почуття безпеки.
Марнотрат	Безконтрольно витрачає гроші, в чому інтуїтивно знаходить віддушину. Гроші стають символом захисту, безпеки. Розпоряджання грошми на таких людей справляє терапевтичний вплив, робить їх здоровішими і щасливішими. Часто це люди з заниженою самооцінкою, які вірять, що гроші підвищують повагу до їх особи. Володіння грошима не є постійним, а має епізодичний характер. У періоди депресії переживає відчуття власної незначності, знедоленості.
Грошовий мішок	Захоплений накопиченням грошей, їх розглядає, як кращий спосіб добитися високого статусу і схвалення оточення. Гроші для нього джерело сили, що забезпечує владу.
Торгаш	Переживає відчуття переваги над іншими, коли вдається купити речі за менші суми. Дратується, якщо доводиться платити запитану ціну.
Гравець	Бадьорий і оптимістичний, коли приймає виклик, отримує вигреш або програш від гри. Гроші для - символ свободи.
Колекціонер	Цінність грошей сприймає як предмет мистецтва. Добре розуміє їх вартість в цьому сенсі. За типом діяльності щонайближчий до «торгаша». За професією може бути будь-ким. Нерідко колекціонування стає основним заняттям.
Абстракціоніст	Байдужий до грошей, а також їх накопичення чи покупок. Може доручати розпоряджатися заробленими грошима близьким людям, вивільняючи тим самим час для себе. Часто зустрічається серед працівників творчої праці.
Конкретик	Є людиною, для якої гроші є цілком усвідомленою і визначеною цінністю. Нестачу грошей сприймає трагічно. Дотримується етики культу речей і накопичення.
Заздрісник	Заздрісний і неприязний до заможних людей. Не здатний брати на себе відповідальність за свої невдачі. У разі грошового успіху, чванливий щодо тих, хто має менші статки.
Паразит	Готовий жити на подачки, не несе відповідальності ні за кого і ні за що. Представник соціальних низів.
Шахрай	Проявляє схильність отримання вигоди шляхом обману. Необов'язково є багатою людиною.

Є відмінності ставлення до грошей у чоловіків і жінок.

Гендерні відмінності відношення грошей	
ЧОЛОВІКИ	ЖІНКИ
Надають грошам підвищену цінність, як засобу змагання. Велика компетентність в поводженні з грошима. Схильність до ризику з метою їх одержання.	Схильні до нав'язливих ідей і фантазій відносно грошей. Переживають фрустрацію з приводу їх відсутності. Схильні заздрити тим, хто їх має. Частіше витрачають гроші в стані депресії (аутопсихотерапія).

У економічній поведінці людини має бути гармонія, в певних межах людина не повинна відмовляти собі у здійсненні власних бажань.

Дослідження підтверджують, що люди довше зберігають своє здоров'я, залишаються психічно урівноваженими і фізично міцними, якщо не відмовляють собі в задоволенні витратити гроші. Люди, що відмовляють собі в усьому мають нижчі особистісні результати і є більш песимістичними.

Незадоволення матеріальним статусом має психологічні наслідки. Нереалізовані потреби, борги, малі заощадження, невтішні порівняння себе з іншими, втрата фінансового контролю над життям здатні викликати тривожність, депресію, гнів, безпорадність і навіть серйозні захворювання.

Зберігання і накопичення грошей

З соціальної точки зору *зберігання грошей* пов'язане із створенням моральної і матеріальної підмоги на випадок «чорного дня» (як от хвороби, природні катастрофи, економічні кризи і т. п.).

Психологічні причини зберігання грошей лежать значно глибше, оскільки схильність до накопичення проявляється значно раніше, ніж людина усвідомлює можливість нещасних випадків у своєму житті.

Психоаналіз тлумачив потяг до грошей як наслідок *підсвідомих* хапальних рефлексів та бажань володіти (материнськими грудьми, іграшками і т.п.), що беруть початок у ранньому дитинстві. Психоаналітики інтерпретували анальну стадію розвитку дитини (що може проявитись в затримках дитиною дефекації, дитина сприймає при цьому власні фекалії як об'єкт, яким вона володіє. Такого типу прояви дитячої поведінки згодом трансформуються у відповідні риси характеру (бережливість), економічну поведінку. В протилежному випадку розвивається риса характеру - марнотратство.

Накопичення грошей в психоаналізі інтерпретується як захисний механізм *ідентифікації* : людина завдяки придбанню матеріальних атрибутів успішності (дорогих автомобілів, речей,

житла, і т.п.) демонструє свою приналежність до групи «успішних» людей.

У **біхевіористських** теоріях гроші розглядаються як умовне підкріплення в процесі навчання. Експерименти довели, що і люди, і тварини швидко засвоюють значення *винагороди*, яку можна з'їсти, зберегти, обміняти або певним чином розпорядитися. Б. Скіннер стверджував, що гроші це засіб умовного підкріплення, пов'язаний з різноманітними стимулами (товарами, послугами які задовольняють певні мотивації). Прагнення накопичувати гроші пов'язане переважно із забезпеченням власної безпеки.

Прагнучи забезпечити власну безпеку, люди неминуче відчужуються від інших. Страх бути знехтуваним або відкинутим переростає в фобії перед пограбуванням. У економічній поведінці це виражається в накопиченні грошей (майна, цінностей).

Схильність до зберігання грошей може бути психологічною рисою людини, вона також може підкріплюватись обставинами життя, розвитком банківської інфраструктури, стійкістю розвитку країни.

Історично перший вид зберігання грошей – таємні кладки у формі золотих і срібних монет і злитків, а також недорогоцінних металів, які ховали з метою накопичення, збереження від небезпеки, або з ритуальною метою. Кладки дорогоцінностей як засобу зберігання багатства характерна для країн, в яких пізно стала розвиватися банківська система, існувала недовіра до державної економічної політики, часто відбувалися воєнні і політичні конфлікти, що докорінно змінювали владу, ієрархію, границі.

Сьогодні гроші не закопують і не замурують, їх зберігають вдома (у «панчосі»), у власному сейфі, банку.

До ховання грошей психологічно більше схильні інтроверти, обережні, недовірливі люди, що важко переносять втрати. Згідно з Н. Форманом, гроші швидше за все ховатиме «скнара», який сприймає гроші як символ захисту, безпеки, душевної розради.

Життєвий рівень та особистість

Рівень життя є однією з найважливіших соціально-економічних категорій, що характеризує становище людини у суспільстві, можливості реалізації її потреб, можливості людського розвитку.

Поняття «рівень життя» найчастіше означає ступінь задоволення матеріальних, духовних і соціальних потреб населення.

З одного боку, рівень життя визначається складом та обсягом потреб у різних благах, що постійно змінюються. З іншого боку,

рівень життя обмежується можливостями задоволення потреб, виходячи зі становища на ринку товарів і послуг, доходів населення, заробітної плати працівників.

З позицій концепції людського розвитку найповніше сутність рівня життя розкриває таке визначення:

Рівень життя – це комплексна соціально-економічна категорія, що відображає рівень розвитку фізичних, духовних і соціальних потреб людей, ступінь їх задоволення та умови у суспільстві для розвитку й задоволення цих потреб.

Відповідно до конвенцій Міжнародної організації праці кожна людина має право на такий життєвий рівень (включаючи продукти харчування, одяг, житло, медичний догляд, соціальне обслуговування), який необхідний для підтримання здоров'я і добробуту її та її родини, а також право на забезпечення в разі безробіття, непрацездатності, втрати годувальника і т. ін.

Рівень доходів дає уявлення про матеріальні можливості людей, надто коли цей рівень досить низький. Крім того, величина доходів відображає можливості людей у тих сферах життя, що безпосередньо не пов'язані з основними індикаторами людського розвитку. Серед них, наприклад, можливість подорожувати і відпочивати, спілкуватися з рідними та друзями, здобувати й облаштовувати житло, відвідувати театри та музеї.

Життєвий рівень та рівень зарплат

Польща. Мінімальна зарплата в Польщі становить 1500 злотих (362 євро). Середня заробітна плата знаходиться на рівні 3600 злотих (868 євро).

Низькі зарплати отримують також секретарки і нянечки в дитячих садах, їх середня зарплата знаходиться на рівні 1800 злотих (434 євро). З іншого боку, найбільше заробляють адвокати: від 3200 злотих (772 євро) до 30000-50000 злотих (7229-12049 євро).

Добре заробляють також програмісти - від 1753 злотих (423 євро) до 7000 злотих (1687 євро).

Зарплати інших галузей надані нижче:

- Працівники логістичної фірми - 3000 злотих (723 євро),
- Фахівець з продажу - 2650 злотих (639 євро),
- Працівник державних установ - 3000 злотих (723 євро),
- Спеціаліст ІТ - 4200 злотих (1013 євро),
- Старший спеціаліст ІТ - 6000 злотих (1446 євро),
- Керівник в секторі ІТ - 7500 злотих (1808 євро),
- Фахівець в банку - 2817 злотих (679 євро),
- Директор відділу в банку - 12000 злотих (2892 євро).

Середні зарплати в країнах Європи. Згідно з даними Європейського статистичного бюро Eurostat, в 2011 році середній рівень зарплати для працівників, зайнятих на повний робочий день в компанії з не менш ніж 10 співробітниками :

- Данії - 5000 євро в місяць.
- Люксембурзі – 4212 євро в місяць.
- Нідерландах, Бельгії – 3886 євро в місяць.
- Німеччина – 3403 євро в місяць.
- Великобританія – 2667 британських фунтів в місяць.

Найнижчі зарплати були зафіксовані в:

- Болгарії – 389 євро в місяць.
- Румунії – 512 євро в місяць.
- Литві – 618 євро в місяць.
- Польщі – 808 євро в місяць.

У цих країнах був відзначений найбільший розкид в річних доходах працівників: у Латвії і Литві відсоток працівників, які отримують менше 2/3 середньої годинної зарплати, склав близько 27%, в Румунії, Польщі та Естонії - від 23 до 26%.

Середні зарплати в Німеччині. Середні місячні зарплати в 2013 р. в Німеччині до вирахування податків, без урахування бонусів.

Середня бруutto-зарплата в Німеччині на початку 2013 року становила 3403 євро в місяць.

Середня зарплата у виробництві склала 3599 євро в місяць, в гірничій справі - 3856 євро, в електро- і газопостачанні - 4475 євро, у водопостачанні - 3049 євро, в будівництві - 2639 євро.

Середня зарплата в сфері ринкових послуг дорівнює 3307 євро. У роздрібній та оптовій торгівлі середня місячна зарплата становить 3185 євро, транспортуванні і складуванні - 2877 євро, у сфері адміністративних послуг - 2156 євро. Найбільш високооплачуваними видами ринкових послуг в Німеччині на даний момент є фінансові та страхові послуги - 4550 євро в місяць, інформаційно-комунікаційні послуги - 4448 євро, а також наукові, професійні та технічні послуги - 4059 євро.

Середня зарплата в освіті в Німеччині становить 3966 євро на місяць, у сфері мистецтва і розваг - 3391 євро, в охороні здоров'я та соціальних послуг - 3368 євро, в державному управлінні - 3335 євро.

Для працівників, зайнятих на неповний робочий день (25 годин на тиждень), середня зарплата склала 1845 євро в місяць у виробництві і 1745 євро в сфері послуг.

Середні зарплати в Англії. Середня зарплата у Великобританії в 2013 році складає 32014 британських фунтів в рік, 2667 британських фунтів в місяць. Майже дві третини британців заробляють не більше 40000 фунтів в рік.

Розміри річної зарплати працівників Великобританії (фунтів)	
27%	20 - 30 тисяч
21%	10 - 20 тисяч
20%	30 - 40 тисяч
12%	40 - 50 тисяч
6%	50 - 60 тисяч
4%	60 - 70 тисяч
7%	70 тисяч і більше

Бухгалтер у Великобританії заробляє в середньому 39442 фунтів стерлінгів за рік, персональний асистент (РА) - 29199 фунтів стерлінгів за рік, веб-дизайнер - 29362 фунтів стерлінгів за рік, інженер в сфері ІТ - 36829 фунтів за рік, спеціаліст з маркетингу - 36497 фунтів за рік.

Запитання для обговорення на семінарських заняттях:

- Розкрийте головні ідеї «раціоналістичної, та «еволюційної» концепцій походження грошей.
- Розкрийте поняття «вартість». Опишіть «бартерну», «посередницьку», «грошову» форми вартості.
- Охарактеризуйте функції грошей: міра вартості, засіб обігу, засіб накопичення.
- Поясніть відмінності «справжніх» та «фіктивних» грошей.
- Наведіть приклади соціокультурних відмінностей ставлення людей до грошей та дайте їм психологічне тлумачення.
- Який вплив консервативних, ліберальних спільнот на те, з якими саме індивідуальними якостями підприємців громадяни пов'язують їх фінансову успішність?
- Яке ставлення до грошей «найманих працівників», «представників вільних професій», «приватних підприємців»?
- Охарактеризуйте ставлення до грошей основних типів особистості, згідно Н. Формана.
- Яка інтерпретація мотивів зберігання і накопичення грошей рамках психоаналізу, біхевіоризму.

Тема 5.

Психологічні передумови підприємницької поведінки

Розкрито соціальні передумови підприємництва.
Проаналізовано історико-соціологічні класифікації підприємців В. Зомбарта, Й. Шумпетера. Висвітлено психологічні ознаки особи-підприємця. Розглянуто підприємництво в контексті типологій професій Дж. Голанда та Е.Клімова.

Соціальні передумови підприємництва

Відповідно до законодавства підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку (ст. 42, Господарський кодекс України).

Найбільш цілісна концепція підприємництва належить австрійському економістові Й. Шумпетеру, який описав діяльність підприємця з позицій «*пропозиції*»: діяльність підприємця полягає у:

- виготовленні нових споживчих благ (товарів чи послуг);
- відкриття нових способів виробництва і комерційне використання вже існуючих благ;
- освоєння нових ринків збуту і нових джерел сировини;
- зміна структури галузі, наприклад, створення своєї або підривання чужої галузевої монополії.

Представник нової австрійської школи економіки І. Кірцнер описав діяльність підприємця з позицій «*попиту*»: підприємець має підвищену чутливість до можливостей отримання прибутку, заздалегідь виявляє наявність незадоволених суспільних потреб, що дозволяє йому запрацювати на спекулятивних угодах.

Обидва підходи доповнюють один одного, вказуючи на роль підприємця в суспільстві і специфіку його діяльності.

До умов, що сприяють розвитку підприємництва, відносяться як об'єктивні можливості в суспільстві для підприємницької діяльності, так і суб'єктивні передумови в психології людей.

Ті і інші утворюють три основні категорії умов та проблем підприємницької діяльності.

Умови розвитку підприємництва	Психологічні проблеми підприємництва
Політика держави підтримки приватного бізнесу.	Політико-психологічні проблеми взаємин підприємництва з державою.
Культура (система цінностей) суспільства, яка заохочує і підтримує дух індивідуальною ініціативи.	Проблеми образу підприємця в масовій свідомості.
Схильності і здібності людей до підприємництва.	Проблеми вивчення психологічного портрета підприємця.

Підприємець і держава. Діючи в умовах невизначеності, відсутності гарантій, створюючи нові, часто ризиковані комбінації, що дозволяють задовольнити громадські потреби, підприємець бере на себе функцію *ризик*у і прогресу в економіці.

Функція *контролю* з метою збереження надійності і стабільності економіки, покладається на державу. Порушення оптимального співвідношення і функціонування компонентів єдиної системи призводить до економічних криз. Держава має здійснювати такі форми регулювання, які:

- одного боку, давати достатні можливості для прояву економічної ініціативи і творчості;
- з іншої – встановлювати бар'єри проти свавілля підприємців в інтересах суспільства і споживача.

Етика та ідеологія підприємництва. Підприємництво – складна і багатогранна сфера діяльності, результатом якої є створення, розподіл та отримання ресурсів. Існують різні думки з приводу *соціальної спрямованості* підприємницької ідеології.

У самій природі підприємництва закладено протиріччя: з одного боку, прагнення до максимального прибутку і егоїстичний захист своїх приватних інтересів, з іншої – соціальна роль, тобто необхідність зважати на інтереси і цінності суспільства, переживати почуття відповідальності перед ним.

Концепція соціальної відповідальності бізнесу (виникла в США в 1970-80-х рр.) стосувалась дотримання законів, реагування на споживацькі запити, формування смаків у споживачів, клієнтів.

Соціальні типи підприємців

Суспільство ніколи не буває абсолютно однорідним. Чим більш складною є соціальна структура, тим більше соціальних і психологічних типів особистості в ньому формується. На відміну від психологічного типу особистості, *соціальний тип* характеризується, зазвичай, такими характеристиками як позиція, статус, соціальна роль, що є притаманними для певної соціальної групи індивідів.

Соціальний тип — це узагальнене відображення сукупності істотних соціальних якостей особистостей, що належать до певної соціальної групи чи спільноти.



Зомбарт Вернер (1863-1941) — німецький економіст, соціолог, історик, філософ культури. Професор Бреславського (з 1890) та Берлінського (з 1906) університетів, представник німецької історичної школи в економічній теорії.

Запропонував класифікацію менталітетів на: а) «природні» та «економічні»; б) комерційні (культ особистої свободи і комфорту) та героїчні (готовність до самопожертви для утвердження вищих цінностей) (книга «Торгаші та герої»). Зомбарт виділяв дві передумови виникнення капіталізму: зовнішні та внутрішні. М. Вебер наполягав на «внутрішньому» чиннику — протестантській етиці. Натомість В. Зомбарт вбачав виникнення західноєвропейського капіталізму, в «зовнішньому» чиннику — ролі євреїв; а також у «внутрішньому» чиннику — покращенні становища жінки, що спричинило крен у бік цінностей егоїстичної розкоші (гедонізму) над альтруїстичними (героїчними) цінностями. Праці: «Буржуа: Етюди з історії духовного розвитку сучасної економічної людини».

На підставі вираженості підприємницького духу в господарській діяльності **В. Зомбарт** виділив основні підприємливі типи (розбійники, феодалі, бюрократи), що домінували на етапі формування капіталістичних відносин.

- **Розбійники** — люди, в яких фантазія авантюриста з'єднувалась з надзвичайною енергією. Вони ставили свої військові здібності і військову організацію безпосередньо на службу ідеї наживи: наземний і морський розбій, подорожі з метою відкриття нових колоній, шляхів великої торгівлі.
- **Феодалі** — це землевласники (дворяни), які створюють на своїх землях підприємства, використовуючи для власної користі свою владу у державі: розпорядження людьми, продуктами і надрами землі безпосередньо або шляхом купівлі привілей, концесій. Таким чином, землевласницьке дворянство, утворюючи власний тип підприємця, долучалося до побудови капіталізму.
- **Бюрократи** (державні чиновники) — це монархи і чиновники, які заснували підприємства з ціллю меркантильно-державної політики. Їх ініціатива досить часто давала поштовх розвитку капіталістичного підприємництва: розробка надр, протекціонізм у розвитку мануфактур та фабрик. Крім того, в системі управління державою виявлялися таланти, народжувалися творчі ідеї.

Усе це, за В. Зомбартом, зумовлювало позитивне значення державницьких людей і чиновників у ранній період побудови капіталізму. Разом з тим державні чиновники перетворювали свої посади у місця для отримання доходу.



Теоретичні спроби описати підприємницьку верству відповідно до тих умов, в яких вона формувалася, зробив **Йозеф Шумпетер** (1928 р.). На його думку, підприємницький прошарок формують такі типи суб'єктів господарської діяльності, як

фабрикант (комерсант), промисловий керівник, директор, засновник.

- **Фабрикант** (комерсант): такі типи людей виявляють старанність і ретельність щодо бізнесу, прагнуть до благополуччя і певного способу життя. Вони стоять на сторожі сімейних традицій і водночас є автократами у своєму підприємстві, заперечуючи або вважаючи за недоцільне будь-яке законодавче втручання в процес управління.
- **Промисловий керівник**. Його статус підприємця визначається, як правило, наданим правом розпоряджатися контрольним пакетом акцій. Підприємець такого типу не обов'язково має стосунок до конкретного заводу чи фабрики. Він визначає лише загальні напрями ділової політики, приймає важливі рішення у небезпечних ситуаціях. Його власний інтерес спрямований не на досягнення прибутку як такого, а на владу, результат, прагнення до перемоги.
- **Директор** (або в сучасному розумінні менеджер). Приходить у підприємництво в результаті укладення угоди з найму. Такий підприємець поряд із прагненням отримати достатній дохід скеровує свої зусилля на досягнення високих професійних результатів, особистого авторитету, схвалення з боку колег, компаньйонів і суспільства. Він не розглядає прибуток як вирішальний чинник своєї діяльності.
- **Засновник**. Зосереджений на пошуках і реалізації нових можливостей у бізнесі.

У розширеному вигляді запропонована структура бізнес-прошарку охоплює: менеджерів-співвласників, найманих менеджерів, підприємців-власників, самостійних працівників, напівпідприємців.

- **Менеджери-співвласники** – це господарські керівники дрібних та середніх акціонерних підприємств, які працюють за наймом, але володіють чималими пакетами акцій підприємств.
- **Наймани менеджери** – господарські керівники, які керують державними, рідше приватними підприємствами або

фірмами «за зарплату».

- **Підприємці** — власники переважно дрібних підприємств та фірм, які особисто керують останніми, не поєднуючи дану діяльність з будь-якою іншою за наймом.
- **Самозайняті** — особи, зайняті дрібним підприємництвом на базі індивідуальної трудової діяльності за допомогою власних засобів виробництва (переважно спеціалісти та кваліфіковані працівники).
- **Напівпідприємці** - до них належать «рядові», тобто не керівні працівники переважно акціонерного та приватного секторів.

Класифікацію суб'єктів господарювання, наближену до сучасних вітчизняних реалій, подає український економіст **Володимир Сизоненко**, виділяючи такі соціальні типи підприємців:

- **«Вимушені підприємці»** — колишні вчителі, науковці, працівники культури, висококваліфіковані технічні працівники та ін. Це люди, які втратили постійне джерело доходу і змушені були зайнятися дрібним «човниковим» та іншими видами бізнесу у сфері послуг та торгівлі.
- **«Вдалі, або ризикові підприємці»** — це ті, хто своєчасно і вдало скористався розвалом СРСР і недосконалістю законодавства молодого держави, мав доступ до інфляційних ресурсів і бюджету, отримання різних податкових пільг тощо. Це динамічні і гнучкі підприємці, що швидко реагують на зміну кон'юнктури і використовують сучасний менеджмент.
- **«Номенклатурні підприємці»** — це колишня партійно-адміністративна номенклатура, директори великих і середніх підприємств («червоні директори»), які скористалися своєю близькістю до влади, колишніми зв'язками, максимально використали приватизаційні процеси та очолили корпоративні (часто державні) підприємства та заволоділи пакетами акцій приватизованих підприємств.

Особливості пострадянських підприємців. Чи є специфічні особливості в портреті сучасних підприємців на пострадянському просторі?

Дослідження представників вітчизняного малого і середнього бізнесу доводять, окремі якості виражені особливо яскраво: самостійність, автономність; знижена соціальна відповідальність, відчуженість від суспільства; психологічна захищеність від соціального несхвалення.

Це пов'язано з тим, що пострадянське підприємництво розвивається в умовах незбалансованого ринку за відсутності реальної і послідовної підтримки з боку держави і в соціокультурному середовищі несхвалення, часто демонструючи відкрите протиставлення бізнесу до держави і крайній прояв індивідуалізму.

Для кожного суспільства характерний свій психологічний тип підприємця, що формується і змінюється в результаті пристосування і відбору під впливом чинників культури і соціальної атмосфери.

Негативне сприйняття підприємців. Сприйняття населенням підприємців у різних державах є різним. В одних суспільствах (США, Японія) їх сприймають «позитивно» як людей, що обслуговують потреби громадян і створюють робочі місця для багатьох громадян. В інших спільнотах підприємців сприймають «негативно», що спричинено з конспіративністю їх діяльності, з поширеними стереотипами їх як спекулянтів, ділків, через заздрощі з приводу їх прибутків.

У дослідженнях образу підприємця здобула популярність «дистанційована гіпотеза» (Шмельдерс). В масовій психології домінує «негативний» масовий стереотип підприємця. Однак образ особи-підприємця стає більш нейтральним і позитивним, коли мова йде про враження від особистих контактів людей з такими особами.

Закордонні результати соціологічних опитувань доводять, що:

Чим більша фірма, тим більше працівники фірми давали підприємцеві негативних оцінок. Це пояснюється тим, що на великому підприємстві дистанція між найнятим робітником і його головним шефом, який вважається підприємцем, як правило, значна, а стосунки більше анонімні, ніж на малому і середньому підприємстві.

Щоб скоротити дистанцію, використовуються доступні варіанти формального і неформального спілкування, наприклад, такий прийом, як персональне поздоровлення підприємцем своїх працівників з днем народження, або, наприклад, спільні святкування на фірмі, на яких є присутній рідні і близькі підприємця, і він з'являється в звичайних для усіх соціальних ролях (батька, чоловіка, сина). Спроби створити привабливий образ підприємця на великих підприємствах - складова частина сучасного управління.

Психологічні схильності до підприємництва

До умов підприємництва відносять мобільність і динамічність економічної діяльності, свободу вибору і пошуки способів економічних дій, тактичні методи дій, їх відносну короткочасність, постійний підприємницький пошук, високий рівень невизначеності, ризику втрат, відповідальність за власні вчинки.

Усе це висуває специфічні психологічні вимоги до підприємця.

Багато закордонних дослідників намагались скласти психологічний портрет підприємця, абстрагуючись від специфічних рис і якостей.

Сучасний погляд на підприємницьку активність (Дж. Тропман, Г. Морнінгстар, 1992) повинен врахувати із врахування:

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

Враховуючи, що підприємець, образно кажучи, ще і *самоексплуататор*, йому потрібні хороше здоров'я, невичерпна енергія і оптимізм. Повний перелік наведених характеристик відноситься до портрета ідеального, а не типового підприємця.

Які ж поєднання якостей мають бути присутні в портреті типового підприємця для забезпечення його успішній діяльності?

Важливими є наявність компонентів *мотиваційно-вольового* блоку, бо підприємець передусім фігура діюча, активна, шукаюча. Переважання мотиву досягнення успіху над мотивом уникнення невдачі, схильність до ризику, потреба і вміння брати на себе відповідальність залишаються необхідними в психологічному портреті підприємця. Інші характеристики не завжди співпадають у різних дослідників.

Відмінності між людьми полягають в тому, як багато підприємницької активності вони проявляють, і в тому рівні заповзятливості, яка знаходиться в цій активності.

Важливі для психологічного портрета підприємця якості:

- **Інтелектуальні якості** – компетентність, комбінаційний дар, розвинена уява, реальна фантазія, розвинена інтуїція, перспективне мислення.
- **Комунікативні якості** – талант координатора зусиль співробітників, здатність і готовність до терпимості в спілкуванні з іншими людьми, нонконформізм – здатність йти проти течії.
- **Мотиваційно-вольові якості** – це схильність до ризику, відповідальність, прагнення боротися і перемагати, потреба в самореалізації і громадському визнанні, вираженість мотиву досягнення успіху.
- **Заповзятливі (ділові) якості** – це комплекс якостей, що забезпечують здатність досягати конкретних цілей в господарській, соціальній або інших сферах за рахунок своєї ініціативи, винахідливості, самостійності, нестандартних рішень, готовності ризикувати і нести відповідальність за результати.

Активність

Суттєвою ознакою підприємництва є активність, спрямована на діяльне перетворення довкілля, побудову нових систем відносин — економічних, управлінських, етичних.

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

Лідерство

Лідерство у підприємстві тлумачиться подвійно. З одного боку, досягнути результату можна лише на шляху істинного лідерства. Тим не менше, бути помітним не означає бути лідером. Друге або третє місце серед конкурентів часто є вирашним у підприємстві, оскільки воно дає змогу зосередити зусилля на якій-небудь одній ділянці ринку, на одній групі споживачів, на одній технології.

Будь-яке лідерство в економічній сфері є мінливим і швидкоплинним. Але тим не менше феномен лідерства в підприємстві існує. Очевидно, головна причина того — психологічна природа людини. Прагнення до лідерства — один із суттєвих елементів людської натури. Завдяки цій властивості рух уперед у підприємстві здійснюється, незважаючи на можливі втрати, а ентропія (усереднення результатів) порушується, розривається інноваціями.

Готовність до ризику

Ризик - це невід'ємна складова підприємництва; підприємництво і ризик - це феномени, які генетично пов'язані один з одним.

Ризик означає небезпеку, можливі збитки. Етимологія слова «ризик» походить від грецького — скеля, стрімчак; звідси ризикувати означає пересуватися між скелями.

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

Поведінка підприємця за умов ризику охоплює комплекс взаємопов'язаних дій, який можна описати у вигляді алгоритму:

- Усвідомлення ситуації як такої, що містить ризик - оцінка ситуації з огляду на можливість входження в неї чи її уникнення.
- Діагностика та аналіз ризикованої ситуації - осмислення проблеми, пошук причин, що зумовили ситуацію ризику; розгляд способів зменшення ризику (за допомогою страхування, делегування повноважень, розподілу ризику серед інших).
- Відшукання аналогій ризикованої ситуації - виявлення подібності реальної ситуації ризику, до тих, які вже спостерігалися в діяльності підприємця для використання перевірених стратегій поведінки, зменшення можливості зробити помилку.
- Прогнозування розвитку ризикованої ситуації - перенесення наявних тенденцій у майбутнє, прогнозування загроз та збитків для бізнесу (грошей, престижу, відносин з партнерами, колегами).
- Розгляд можливих альтернативних стратегій дій, їх оцінка і вибір такої альтернативи, що найбільше відповідає вимогам ризикованої ситуації.
- Прийняття рішення в умовах ризику.
- Діяльність згідно програми (стиль поведінки, підбір методів і засобів), що є найефективнішою у ситуації ризику.

Види підприємницьких ризиків:

- виробничий ризик, пов'язаний з можливістю невиконання економічним суб'єктом своїх зобов'язань відносно контракту чи договору з іншим суб'єктом економічної діяльності;
- інноваційний ризик, пов'язаний з можливістю втрат, що виникають при фінансуванні підприємцем виробництва нових товарів і послуг, які, можливо, не знайдуть очікуваного попиту на ринку;
- комерційний ризик, пов'язаний з реалізацією товарів, вироблених або куплених підприємцем;
- фінансовий ризик (кредитний), пов'язаний з можливістю невиконання підприємцем своїх фінансових зобов'язань перед інвестором, кредитором;
- технічний ризик, пов'язаний з технологією виробництва і проведенням заходів з впровадження нової техніки;
- ринковий ризик, пов'язаний з можливим коливанням ринкових відсоткових ставок як національної грошової одиниці, так і закордонних курсів валют.

Творчість (інноваційність)

Економічна і соціальна ефективність підприємництва ставиться у залежність від дій підприємців, які заповнюють ринкові ніші, які

залишилися незаповнені більшими і забюрократизованими організаціями.

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

Інноваційний тип підприємницької поведінки визначають:

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

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

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

Самоефективність як психологічна характеристика підприємницької особистості

Перелічені підприємницькі якості (активність, лідерство, готовність до ризику, іноваційність) є наслідком інтегрованої психологічної характеристики – самоефективності.

Самоефективність – усвідомлення людиною власних здібностей, оцінка власної компетентності та ефективності у конкретній діяльності, вміння проектувати й організовувати поведінку, яка відповідає ситуації чи розв'язанню певного завдання; впевненість людини в тому, що вона спроможна здійснити дії, що необхідні для конкретної проблемної ситуації.

Поняття самоефективності (self-efficacy) запровадив розробник соціально-когнітивної теорії канадський психолог українського походження Альберт Бандура у 1970-х р., який розвивав соціально-когнітивну теорію.

Теорію самоефективності слід розглядати як мотиваційну теорію, в якій джерелом мотивації є віра у власну спроможність бути успішним у певному виді діяльності. Людина проявляє активність і наступальність тоді, коли переконана у власних здібностях і вірить в успіх власних дій.

Компонентами самоефективності:

- **когнітивний компонент** – уявлення індивіда про власну ефективність, що впливає на процес прийняття рішень, проявляється в загальних здібностях та знаннях, які змінюються, збагачуються та уточнюються;
- **емоційний компонент** – емоційне ставлення індивіда до власної ефективності (асоціюється з впевненістю в собі, своїх можливостях, адекватною самооцінкою, самоповагою або із заниженою самооцінкою, депресією);
- **поведінковий, діяльний компонент** – усвідомлення власних навиків предметної, комунікативної діяльності, впевненість у виконанні необхідних дій для досягнення цілей; високий рівень самоефективності впливає на рівень мотивації, зокрема у складних ситуаціях (людина з високою самоефективністю схильна братись за більш складні завдання та більш рішуче і наполегливіше долати перешкоди).

Рівень самоефективності залежить від зусиль (їх концентрації та тривалості), які готова докладати людина для досягнення мети, протистояти перешкодам, неприємним переживанням, витримувати ворожі обставини. Високосамоефективна особистість концентрується на успішних сценаріях, цілеспрямовано планує і здійснює ефективні рішення.

Відсутність самоефективності може бути суттєвою перешкодою формування соціальної компетентності та активності людини.

А.Бандура вбачав низку джерел самоефективності особистості : власні реальні успіхи; спостереження за чужим досвідом досягнення успіху; словесна похвала, самопідкріплення; емоційний підйом.

Явище самоефективності німецькі психологи Шварцер Ральф (Schwarzer Ralf), Маттіас Єрусалем (Jerusalem, Matthias), які створили методикау загальної самоефективності скерована на дослідження самосвідомості та самоконтролю особистості.

Запитання для обговорення на семінарських заняттях:

- Дайте тлумачення поняття «підприємництво» з позицій «пропозиції» та «попиту».
- Охарактеризуйте класифікацію підприємливих типів Середньовіччя та Нового часу В. Зомбарта.
- Розкрийте інноваційну роль підприємливих типів в XVIII-XIX ст. в інтерпретації Й. Шумпетера.
- Охарактеризуйте соціальні типи підприємців В. Сизоненка в пострадянських умовах?
- Розкрийте психологічні особливості осіб-підприємців: активність, лідерство, готовність до ризику, інноваційність.

Тема 6. Психологія поведінки споживачів

Проаналізовано історичні етапи аналізу споживацької поведінки. Висвітлено моделі, ефекти та соціально-психологічні чинники поведінки споживачів. Розкрито специфіку методів вивчення споживацької поведінки.

Поведінка споживача як об'єкт дослідження

Поведінка споживача – це психічна (емоційно-пізнавальна) та поведінкова діяльність індивіда з метою ухвалення рішень щодо придбання, споживання і розпорядження речами і послугами.

Поведінка споживача є центральною проблемою економічної психології та маркетингу. Існує наукова суперечка про місце споживача у ринковій економіці. Одні відводять споживачеві центральне місце і наполягають на тому, що від його потреб залежить розвиток ринку, інші розглядають споживача як жертву економічної системи.

Історичні етапи аналізу споживацької поведінки. Дослідження поведінки споживачів перебуває на стику економіки, менеджменту, маркетингу і психології. Ця галузь досліджень увібрала в себе значну кількість теорій, гіпотез, дослідницьких методів, прийомів з багатьох галузей знань.

Цією проблемою дослідники почали систематично займатися з XIX ст.:

- німецький соціолог та економіст К. Маркс запропонував ідею товарного фетишизму.
- Американський соціолог Т. Веблен запропонував теорію показного (престижного) споживання.
- Німецький соціолог Г. Зіммель висунув низку ключових ідей теорії моди.
- Німецький соціолог і економіст В. Зомбарт запропонував тлумачення прагнення розкоші.
- Інший німецький соціолог М. Вебер сформулював концепцію впливу протестантської етики на світогляд ділового класу.

Дослідження психології споживацької поведінки проводилися у 1920-30-х р. За допомогою опитування споживачів П. Лазарсфельд вивчав ринок товарів повсякденного попиту.

Для маркетингових досліджень споживацької поведінки на початку XX ст. було характерне фокусування уваги до окремого індивіда-споживача, потреби якого розглядались як вроджені, а не сформовані суспільством. Відчутний вплив на розуміння

споживчої поведінки також зробили ідеї біхевіоризму.

В 1950-х р. в Америці були модними «мотиваційні дослідження» (тісно пов'язані з традицією психоаналізу З. Фрейда), що будувалися на глибинних інтерв'ю. Однак інтерес до них незабаром спав.

В 1960-х р. стали модними ідеї когнітивізму, а тому в основу досліджень споживацької поведінки було встановлено розуміння споживача як комп'ютера (так званий «чорний ящик»), що одержує і переробляє інформацію щодо вибору товарів або послуг.

Перші підручники з проблем споживацької поведінки ґрунтувалися саме на такому розумінні людини, хоча певна увага все ж відводилась темам культури, субкультур соціальних груп, класів, впливу сім'ї на особистість.

У першій половині 1970-х р. в США виникла Асоціація вивчення споживачів (Association Consumer Research - ACR), а з 1974 р. видається журнал «Journal Consumer Research» («Журнал дослідження споживача»).

У повоєнний час у США сформувався так званий «традиційний» погляд на споживацьку поведінку людей з акцентом на *індивідуалізм* і спробах тлумачити поведінку переважно з погляду *психології особистості*, при цьому зверталась увага до індивідуальних відмінностей споживачів (Д. Енджел, Р. Блекуелл, П. Мініард, Ф. Котлер, Р. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг).

Помітні зміни відбулися в 1980-х роках, коли проблема споживання стала частиною наукових інтересів суспільствознавців - антропологів, соціологів, культурологів, соціальних психологів. З огляду на це більша увага почала приділятися *культурі і соціальним проблемам* в їх впливі на споживацьку поведінку.

Сучасні дослідники зазначають, що «розуміння мотивації і поведінки споживача і їх врахування при розробці товарів і заходів щодо їх просування на ринок – це не питання вибору, а абсолютна необхідність для виживання в умовах конкуренції.

Споживач у ринковій системі. Професор університету Чикаго **Т. Веблен** звертав увагу на те, що споживачі піддаються всіляким видам громадського і психологічного тиску, що змушує їх іноді купувати непотрібні їм товари, користуватися неадекватно дорогими послугами.

Жадання прибутку (що штовхає підприємців на неетичні вчинки) має не лише індивідуальні причини, але є схожим на моду – модно бути багатим, впливовим. Учений був переконаний, якщо суспільство стане гуманнішим, або проблема дефіциту з певних причин зніметься (людство отримає доступ до нових ресурсів), то мода може змінити свої акценти, і в результаті зменшиться

*Згідно позиції іншого професора **Ф. Найта** (1885-1972),*

виробництво товарів і послуг визначається виключно споживачами.

Прагнення до прибутку примушує підприємців виробляти те, що треба споживачеві, а прибуток розглядається як нагорода підприємцеві за діяльність в умовах ризику. Автор вважає ринкове виробництво найбільш розумним.

Обидва автори займають крайні позиції, акцентуючи на різних сторонах ринкової системи, її позитивних і негативних наслідках для людини. Насправді, вірним є щось середнє, хоча об'єктивність кожного з авторів посилюватиметься залежно від міри розвиненості ринку, його збалансованості і контрольованості.

Ринок впливає на людину, її психіку, вносить свої розвиваючі і деформуючі елементи.

Говорячи про владу ринку, слід враховувати, що вітчизняний ринок починаючи з 1990-х років називають квазіринком, нецивілізованим ринком, в якому панують, з одного боку, стихійність, а з другого боку, олігархічний та бюрократичний тиск.

Учасник такого ринку переживає глобальність, загальну невизначеність, нестійкості в усіх сферах економічних і суспільно-політичних процесів. Тому влада нецивілізованого ринку, як гігантської машинерії, котра жодним чином не залежить від людини, її розуму, здорового глузду сприймається як руйнівна, шкідлива для психіки і здоров'я.

Форми влади ринкового суспільства над особою:

- Нав'язані потреби (ринок за допомогою реклами формує все нові і нові потреби та форми їх задоволення; від реклами накопичується психологічний дискомфорт);
- Прискорене споживання (речі мають коротший термін життя із технологічно спланованих причин чи з причин, пов'язаних з модою);
- Випереджаюче споживання в кредит (життя в кредит посилює психологічну напругу, тривогу і, як правило, збільшує вартість речей);
- Наростаючий потік речей, що мало чим відрізняються, що ускладнює вибір потрібної альтернативи.

Чинники, ефекти та моделі поведінки споживача

Чинники споживчого вибору. Людина як споживач товарів у своїх вчинках керується не лише утилітарною вигодою, раціональним розрахунком під час вибору. Окрім функціонального попиту (при якому ведучими стають властивості товару та його якість) існує попит на нефункціональні характеристики речей.

Нефункціональний попит зумовлений різними психологічними причинами: престижність фірми, яка виготовила річ, мода, бажання наслідувати модні взірці, прагнення виділитись серед інших,

поліпшити свій імідж, покращити самопочуття (образ «Я»), компенсувати свої недоліки, пом'якшити комплекси неповноцінності за допомогою речей. Усе це залежить від психологічних чинників, оскільки змінює сприйняття людини того, чи річ є корисною, чому ця річ людині потрібна, з якої причини людина прагне придбати саме цю річ.

Важливо чітко визначати: чи емоції, чи раціональний розрахунок грає провідну роль при купівлі? Це залежить від характеру товарів і послуг і від особи покупця.

Чим більш експресивним є товар (викликає сильні яскраві емоції, «заражає», «притягує»), тим більшою мірою пригнічуються когнітивні компоненти оцінювання і вибору товару, тобто вибір стає менш обдуманим. Експресивність продукту більше пов'язана з престижем, виразністю, модністю, чуттєвою привабливістю, чим з його функціональним і утилітарним призначеннями.

Наприклад, експресивність одягу служить її психосоціальному цілям, тоді як її захисні властивості – функціональним цілям.

Емоційному вибору властиві внутрішня цілісність, самомотивованість і нез'ясовність. Експресивний товар породжує емоційні судження, які тісно пов'язані з образом «Я» і погано піддаються поясненню:

«Це моє», «мені це подобається», «це не для мене», «саме це мені підходить» - приклади особистих емоційних суджень на відміну від когнітивних «ця річ дешева і добротна», «в машині багато місця», «натуральні тканини здоровіші».

Часто емоційний вибір стає ведучим при відборі з декількох альтернатив (привертає, втримує увагу). На емоційний вибір має значення «перше враження», а при остаточному виборі здійснюється інформаційний пошук і раціональний розрахунок.

Чим вища зацікавленість в результаті, тим більшою мірою емоції мають поступитись раціональній оцінці.

Причини купівельної поведінки. У науковій і прикладній літературі представлені різні класифікації причин, що впливають на прийняття рішення про купівлю, які мають бути враховані в рекламі і продажах.

Одна з найбільш відомих класифікацій належить **Ж.Ф. Кролару**. Автор пропонує спиратися на сукупність потреб, скорочено позначену як **SABOE**:

- **Безпека** (securite) – це передусім спокій, який приносить послуга або товар, на які можна покластися: міцність, надійність, гарантії з приводу часу експлуатації.
- **Прихильність** (affection) – це той зв'язок, який єднає нас з певними предметами або людьми і яку важко пояснити, але

найчастіше вона є результатом звички; іноді прихильність зникає, але залишається залежність. Прикладом прихильності може бути вірність торговельній марці.

- **Комфорт** (*bienetre*) – це та зручність, яку покупець отримує придбавши товар, це переваги (зокрема технічні), очікувані від товару: зручний в користуванні, простий в обслуговуванні.
- **Гордість** (*orgueil*) – пов'язана з прагненням споживача до престижу, певним чином виділитися на загальному фоні і відрізнитись від інших. Пропонуючи високоякісні товари, продавці "грають" на тому, що споживач унікальний, єдиний і, купуючи такі товари, він наближається до певного рівня життя, дістає можливість викликати захоплення в інших людей, продемонструючи придбані речі; новизна завжди притягає людей, вона пов'язана з потребою в змінах, оновленні вже наявних речей і стосунків. Прагнення до новизни - це пошук нових відчуттів.
- **Економія** (*economic*) – бажання отримати більше за меншу ціну. Прагнення зекономити є домінуючим, проте воно не має того вирішального значення, якого можна було б сподіватися. Ціна часто стає неголовною в порівнянні з вигодами, які може робити товар, але вона може бути і рушійною силою продажу, як додаткова гарантія якості.

Типові ефекти споживчої поведінки

Звернемося до *ефектів*, що відображують нефункціональний попит у найбільш типових моделях поведінки.

Вони показують, що реальна поведінка споживача відрізняється від поведінки "економічної людини".

Ефект тимчасових переваг при купівлі відображає своєрідний механізм бажання зекономити під час придбання побутових речей. Наприклад, було встановлено, що при купівлі електроприладів віддається перевага дешевшим, хоча менш надійним товарам. Покупець часто хоче зекономити під час придбання речей, купуючи неякісні товари.

Ефект оберненої залежності кількості та ціни - в теорії попиту (концепція неокласичної політичній економії) існує зворотна залежність кількості товару, що купується, від його ціни: чим більша ціна товару, тим меншу кількість товару купують. Однак на практиці взаємовідношення ціни і кількості товару, що купують, не є жорстко прив'язаними.

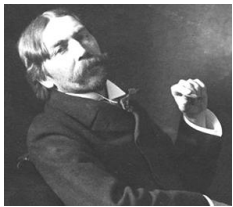
Ефект загального вагону (*bandwagon effect* - ефект загального вагону, приєднання) полягає в тому, що товар купується не через необхідність, а через бажання не відстати від інших, бути як усі. Цей ефект свідчить про орієнтацію споживача на певну соціальну норму.

Ефект «індивідуаліста» виражає прагнення особи бути

відмінною від інших, виділятися з загалу, тому особа не купує необхідний товар, коли він є доступний для всіх.

Ефект «ціна-якість» близький до попереднього, спирається на уявлення про те, що вища ціна завжди відповідає вищій якості. Цей ефект (вірність якості) проявляється у стійкій схильності до покупок товарів певної фірми або торговельної марки, яка може виступати авторитетом, гарантом при купівлі незнайомих, нових або не властивих цій фірмі товарів.

Ефект Веблена пов'язаний з впливом ціни, притаманний показовому демонстративному споживанню (з акцентом на визнання інших людей). Цей ефект підкреслює парадокс збільшення попиту на товар, коли ціна на нього підвищується. І, навпаки, зниження ціни зменшує кількість покупок. Ефект Веблена реалізує потребу в пошані.



Веблен Торстейн (1857—1929) — американський економіст, соціолог, публіцист норвезького походження, засновник інституційного напрямку політичної економії. Рішуче виступав проти матеріалізму.

Веблен у центр дослідження економічної науки ставить ідею розвитку, динаміки і людську діяльність у всіх її проявах. Саме з цих позицій він критикував утилітаристів (Дж. Бентама). Веблен вимагав, щоб економічна наука звільнилась від раціоналістичної психології і взяла на озброєння реалістичну психологію, таку, що є результатом спостережень за людською діяльністю. У праці «Теорія бездіяльного класу» (1899) Веблен ствердив, що приватна власність не лише дає можливість задовольнити людську потребу в існуванні, але також інтерпретується як знак відмінності особи, її соціального престижу, як ще один вияв індивідуальних якостей людини. Приватна власність є не лише накопичене індивідом багатство, але й засіб суспільної демонстрації свого соціального становища, виховує певні естетичні смаки. Тому естетичні цінності людини тісно пов'язані з її економічними можливостями. Веблен звернув увагу на факт, що в ринковій економіці споживачі зазнають усіх видів громадського і психологічного тиску, що змушує людей приймати нерозумні рішення. Саме завдяки Веблену в економічну теорію увійшло поняття «демонстративного споживання» - так званий «ефект Веблена», згідно з яким попит на товар зі збільшенням цін на нього теж зростає, оскільки таким чином покупці намагаються підтвердити свій високий статус і високу купівельну спроможність; і навпаки, зниження цін на товар веде до зниження рівня попиту, тому що споживач вважає, що це відбувається через погіршення якості товару.

Моделі споживацької поведінки

Модель Ф. Котлера

Серед спроб описати споживчий вибір, купівельну поведінку найбільш відомою є модель Ф. Котлера. Вона побудована у рамках концепції *необіхевіоризму* і представлена у вигляді трьох послідовно пов'язаних блоків:

- спонукальні чинники маркетингу і інші подразники;
- «чорний ящик» свідомості покупця;
- реакція покупця у відповідь на стимули.

Пройшовши через "чорний ящик" свідомості покупця, всілякі подразники (перший блок) викликають ряд доступних спостереженню купівельних реакцій (третій блок). Найбільший інтерес для психологів представляє "чорний ящик" свідомості покупця. Він складається з двох частин, одна з яких містить характеристики покупця, що чинять вплив на сприйняття подразників і реакції на них, друга частина включає ухвалення купівельного рішення.

До характеристик покупця відносяться чинники різних рівнів, які чинять вплив на здійснювані ним покупки. До них відносяться:

- Культурні чинники: культура (базовий набір цінностей, сприйняття, переваг, манер і вчинків, характерний для його сім'ї і основних інститутів суспільства); субкультура (культура дрібніших груп); соціальне положення.
- Соціальні чинники: референтні групи; сім'я; ролі, статуси.
- Особисті чинники: вік, етап життєвого циклу сім'ї; рід занять, економічний стан; стиль життя; тип особи, її уявлення про себе саму.
- Психологічні чинники: особливості мотивації людини, її переконання, сприйняття, рівень споживання.

Котлер пропонує також схему процесу ухвалення рішення про купівлю, яка складається з п'яти етапів:

-усвідомлення проблеми (нестача чогось...),

-пошук інформації,

-оцінка варіантів,

-рішення про купівлю,

-реакція на купівлю (задоволеність-незадоволеність).

Процес купівлі починається з того, що покупець усвідомлює проблему або нестачу. Він відчуває різницю між своїм реальним і бажаним станом. З минулого досвіду людина знає, як впоратися з цим спонуканням, і його мотивація орієнтується у бік класу об'єктів, які здатні задовольнити виникле спонукання.

Мотивований споживач може зайнятися, а може і не зайнятися пошуками додаткової інформації. Якщо спонукання виявляється сильним, а товар, який здатний його задовольнити, легкодоступний, споживач, швидше за все, зробить купівлю. Якщо ні, то нестача може відкластися в його пам'яті.

При цьому споживач або припиняє пошуки інформації, або ще короткий час шукає товар. У пошуках інформації споживач звертається до наступних джерел:

- особисті джерела (сім'я, друзі, знайомі);
- комерційні джерела (реклама, продавці, дилери, упаковка, виставки);
- загальнодоступні джерела (засоби масової інформації);
- джерела емпіричного досвіду.

На етапі оцінки варіантів важливо виділити наступні моменти.

По-перше, кожен споживач розглядає товар, як певний набір властивостей, але звертає найбільше увагу на ті властивості, які мають відношення до його потреб.

По-друге, споживач схильний надавати різні вагові показники значущості властивостям, які він вважає актуальними для себе.

По-третє, споживач формує у себе набір переконань про марки товарів, який можна назвати образом марки. Далі, кожній властивості споживач приписує функцію *корисності*. Нарешті, відношення до альтернатив складається у споживача в результаті виконаної ним оцінки. Оцінка варіантів веде до ранжування об'єктів з безлічі альтернатив вибору. У споживача формується намір зробити купівлю найбільш прийняттого об'єкта.

Проте на шляху від наміру до ухвалення рішення в справу можуть втрутитися перешкоди: відношення інших людей; непередбачені обставини.

Купивши товар, споживач буде або задоволений, або не задоволений, що відіб'ється на його наступній поведінці і відношенні до цього товару, марки, фірми.

Модель Андріасена

Поведінкову модель споживчого вибору, розроблену Андріасеном, можна назвати *моделлю формування установок і здатності переробки інформації у окремого споживача*. Андріасен стверджує, що саме :

Установки споживача щодо товару найбільшою мірою впливають на його реакції у сфері споживчого вибору.

На установки можуть впливати такі чинники:

- Я-концепція споживача;
- минулі переживання і досвід, пов'язані із задоволенням, чи

незадоволенням потреб;

- соціальне навіювання – вплив на сприйняття людини подій, норм, цінностей, інших людей;
- індивідуальні враження від товару, що викликає зацікавлення об'єктів, а також товарів, які з ним пов'язані (упаковка, бренд фірми, реклама).

Зміна відношення до продукту може бути результатом зміни одного або декількох з цих чинників, що утворюють. Інформація, що отримується індивідом з різних джерел, піддається "процесу фільтрації", після чого вона взаємодіє з переконаннями, емоціями. У результаті формується установка, яка впливає на подальшу поведінку.

Можливі три варіанти дій споживача. Споживач може вибрати продукт (купити), продовжити пошук або утриматися від дій.

Рішення вибрати товар, як і два інших варіанту, приймається з деяким елементом *примусу* з огляду на дохід, бюджетні пріоритети, технічні можливості (габарити, господарська корисність). Вибрані альтернативи містять механізм зворотного зв'язку, який впливає на фільтраційні процеси в майбутньому.

Модель Ховарда Шеса

Ця модель відбиває п'ять стадій в процесі ухвалення рішення споживачем: привертання уваги, сприйняття товару, формування установки, виникнення наміру, акт придбання.

Вхідними стимулами модель розглядає три групи чинників:

- оцінка фізичних характеристик (розмір, форма, якість і ін.);
- символічні стимули (наприклад, назва);
- соціальні стимули (соціальний клас і так далі).

Далі підключаються *перцептивні установки*, такі як увага і відкритий пошук; вони фільтрують інформацію. *Набуті установки* (мотиви, критерій вибору, сприйняття марки і т.д.) є ядром цієї моделі і взаємодіють між собою.

Якщо *перцептивні і набуті установки* розглядаються як внутрішні неспостережувані механізми купівельної поведінки, то *поведінкові чинники*, такі як *увага, реакція від сприйняття, рішучий намір, купівля* є спостережуваними формами реагування. Модель також враховує екзогенні змінні, а саме: *стать, особистісні якості, релігійні установки, фінансове становище* і так далі.

Модель Нікосія

Однією з моделей споживчої поведінки являється модель Нікосія. В ній зроблено акцент на впливах враження від фірми-виробника, а також враження від купівлі на наступну споживацьку поведінку.

Модель споживацької поведінки Нікосія містить такі основні блоки:

- активація за допомогою рекламного повідомлення та формування споживчої установки;
- пошук і оцінювання;
- акт купівлі;
- процес зворотного зв'язку.

Перший блок ділиться на дві частини: елементи маркетингу фірми, що впливають на установки споживача, і психологічні атрибути (особливо упередження), що впливають на сприйняття споживачем маркетингових повідомлень фірми. Установка споживача відносно продукції фірми є результатом дії цього блоку.

Другий блок містить процеси пошуку відповідної інформації для оцінки продукції фірми в порівнянні з іншими альтернативами. Результат цих процесів - наявність або відсутність мотивації до придбання товару цієї фірми.

Третій блок. У разі виникнення мотивації до купівлі здійснюється акт придбання.

Четвертий блок: після купівлі товару в людини формується, з одного боку, установки щодо фірми-виробника, фірми-продавця (рекламіста). А, з другого боку, виникає установка до себе як споживача, пов'язані з переживаннями від придбання товару (якщо я задоволений товаром, то це підвищує самооцінку; якщо ж я розчарований товаром, то самооцінка загострюється чи знижується). Саме це впливає на споживчі упередження в майбутньому.

Модель Бетмана

Найновішою поведінковою моделлю споживчого вибору являється розробка Бетмана. Її ключові елементи: здатність переробки інформації, мотивація, увага і сприйняття, отримання інформації і оцінка, пам'ять, процеси рішення, споживання і пізнання. Враховуються також *індивідуальні відмінності і ситуативні впливи*.

Основна відмінність моделі полягає в тому, що вона включає скануючий механізм для постійного коригування середовища, механізм переривання поточної поведінки, інтерпретації і управління конфліктними ситуаціями. Процес вибору розглядається швидше як процедура, що повторюється, а не послідовна. На кожній стадії циклу робляться вибори; таким чином, процеси рішення є критичними в моделі. Процеси рішення протікають в ході вибору визначальних цілей, відбору інформації, порівняння альтернатив при купівлі.

Незважаючи на спроби авторів моделей вичерпно розглянути

всі чинники, що пов'язані з споживчим вибором, кожна з цих моделей породила критичні зауваження з боку фахівців-психологів та економістів. Проте, теоретичне значення описаних моделей полягає в усвідомленні авторами складності і багаторівневості споживчої поведінки, неможливості її однозначного прогнозування.

Індивідуальні якості і споживчий вибір

Що стосується впливу на вибір індивідуальних особливостей, то до них відносяться, передусім, мотиваційні, вольові, комунікативні особливості особи і співвідношення раціонального і емоційного в профілі особи.

Дослідження доводять, що *цілеспрямовані* люди виявляють більшу обережність в економічній поведінці, менше уваги ними приділяється другорядним ознакам товару, наприклад, упаковці, і більше змістовним (якість, функціональність).

Наполегливі люди виявляють пошукову активність в поведінці споживача, послідовність і уникнення впливу ситуативних авторитетів.

Люди, що акцентують на *самостійності* виявляють активність в пошуку інформації про товар і оцінку його властивостей.

Що стосується таких психологічних якостей, як *рішучість і самовладання*, то вони проявляються в ризику, прагненні до новизни, у відсутності страху купувати нові невикористані товари. Особи, що мають підвищене *самовладання* акцентують під час купівлі на корисності товару. Чим вище самовладання, тим більше ризику в покупках.

Вплив соціальних (комунікативних) мотивів також позначається на споживчій поведінці. Так, люди з більш високим рівнем *емпатії* (співпереживання, співучасті, і уміння поставити себе на місце іншого) більше тривожаться з приводу правильності вибору товару. Це пов'язано з тим, що в ситуації купівлі емпатичні люди більшою мірою схильні до впливу емоційного контексту спілкування. Раціональна ж оцінка товару часто відбувається вже після здійснення ними покупки.

Люди з яскраво вираженою *афіліативною потребою* (прагненням до встановлення емоційних контактів), хто постійно потребують бути причетними до групи, отримувати схвалення, підтримку, більшою мірою при виборі товару спираються на інформацію, отриману з реклами. Чим більше виражена потреба в приєднанні, тим частіше при купівлі людина прислухається до думок інших людей, менше приділяє уваги об'єктивним якостям товару, оскільки в ситуації покупки для неї важливі добрі стосунки з партнером по спілкуванню – *продавцем*.

Чутливість до *відкидання іншими* так само, як і емпатія,

пов'язана зворотнім чином з ретельністю вивчення характеристик товару. Людина, яка більшою мірою клопочеться аби не отримати засудження інших, швидше переживатиме почуття провини, коли проявить ретельність, завзятість і недовіру. Чим довше і уважніше така людина в магазині вивчає характеристики товару, тим сильніше у неї негативні емоції, пов'язані з боязню, що про неї погано подумують. Факт перебільшення соціального контексту купівлі чутливішими до відкидання людьми проявляється і у властивому для них занепокоєнні про правильність вибору товару. Таким чином, залучені в спілкування з приводу купівлі частіше роблять *нераціональний вибір*.

Поведінка споживачів на ринку, характер покупок визначається їх особовими, культурними, соціальними і психологічними чинниками, вивчення яких є найважливішою задачею маркетингових досліджень.

Особистісні чинники поведінки споживачів

Особистісні чинники поведінки споживачів включають стать, вік, характер, стадію життєвого циклу сім'ї, рід заняття, економічний стан (рівень доходу на сім'ю і одного члена сім'ї), стиль життя, тип особи і самоуявлення.

Тип особи характеризується такими рисами, як впевненість, незалежність, агресивність, соціальність, адаптивність, інертність і т.п.

Життєвий цикл сім'ї — сукупність окремих стадій, які проходить сім'я в своєму розвитку з моменту свого створіння. Очевидно, що для різних стадій життєвого циклу сім'ї потреби є різними (в харчуванні, одязі, житлі, відпочинку і т.п.).

Виділяють наступні стадії життєвого циклу сім'ї:

- неодружені люди (молоді, неодружені люди, що живуть самотійно від батьків);
- молода сім'я без дітей;
- сім'я з дитиною дошкільного віку;
- сім'я з дитиною школярем; сімейна пара з незалежними дітьми;
- діти живуть роздільно від батьків, глава сім'я працює;
- глава сім'ї вийшов на пенсію;
- живим залишився тільки один батьків, який працює;
- живим залишився тільки один батько, який вийшов на пенсію.

Культурні чинники включають в свій склад культуру, субкультуру і приналежність до суспільного класу. Під культурою розуміється сукупність основних цінностей, понять, бажань і поведінки, які сприйняла людина від сім'ї і інших суспільних інститутів.

Вельми важливим є мати уявлення про зміни культурних чинників, щоб відповісти на них пропозицією нових продуктів.

Суспільний клас – відносно впорядкована і стабільна суспільна група, учасники якої послуговуються загальними цінностями, інтересами і поведінкою.

Соціальні чинники поведінки споживачів

Соціальні чинники поведінки споживачів охоплюють малі групи (групи належності, референтні групи, сім'я, соціальні ролі і статус).

Група належності – група, до якої належать певні особи і яка робить безпосередній вплив на їх поведінку, наприклад, сім'я, товариші, друзі по службі.

Референтна група – група, по якій особа здійснює пряме або непряме порівняння при формуванні своїх відносин і ліній поведінки. Люди часто попадають під вплив референтних груп, членами яких вони не є.

Вплив референтної групи здійснюється такими шляхами: шляхом демонстрації нової поведінки і стилю життя; шляхом зміни відносин людей і їх життєвих оцінок; шляхом зміни оцінок тих або інших продуктів.

В референтній групі можуть існувати «лідери думок», які роблять особливо сильний вплив на інших членів групи. Виявлення лідерів думок з метою впливу на них є однією із задач маркетингових досліджень для випуску нових товарів.

Субкультура – група людей із загальною системою цінностей, заснованою на загальних життєвому досвіді і ситуаціях.

Наприклад, національні, релігійні, регіональні групи.

Стиль життя – стереотипи життєвої поведінки особи, що виражаються в її інтересах, переконаннях, діях.

Наприклад, виробники кави помітили, що активні споживачі кави є високо соціальними особами.

Під **соціальною роллю** розуміються певні види діяльності, які, як очікується, здійснить індивід по відносинах до людей його оточуючих.

Наприклад, одна і та ж людина може грати ролі сина, батька і директора. Виконання ролі припускає активність їх виконавців відповідно до їх оточення. Залежно від того, яку роль грає людина в даний момент, залежить його купівельна поведінка.

Статус – це положення індивіда в суспільстві. Наприклад, статус директора, статус батька. Статус виражає загальну оцінку, що дається індивіду суспільством.

В своїй купівельній поведінці індивід керується своїм статусом. Це торкається і одягу, харчування, і багато чого іншого.

Мотиваційні чинники поведінки споживачів

Мотивація – це спонукання, що викликало активність людини і визначило її спрямованість, в даному випадку на покупку якогось товару (послуги).

Мотивація відповідає на питання: «Чому скоюється дана покупка? Що споживач шукає, купуючи даний товар? Які потреби намагається задовольнити?»

*Людина у будь-який момент часу має різні потреби. Проте більшість цих потреб не є достатньо сильними, щоб мотивувати її діяти в даний момент часу. Потреба стає мотивом тільки тоді, коли досягає достатнього рівня інтенсивності. Під **мотивом** розуміється потреба, інтенсивність якої стала достатньою, щоб змусити людину її задовольнити.*

В маркетингу при аналізі поведінки споживачів найбільш часто використовуються теорії мотивації Фрейда і Маслоу.

Теорія споживацької мотивації З. Фрейда. Згідно теорії мотивації З.Фрейда припускають, що важливі купівельні мотиви споживачів носять *підсвідомий* характер і що споживачі при створенні думки про той або інший товар не в змозі чітко і явно обґрунтувати свій вибір.

Людина з народження знаходиться під пресом багатьох бажань, які людина до кінця не усвідомлює і не контролює. Індивід ніколи повністю не усвідомлює мотивів своєї поведінки.

Дослідники поведінки споживачів прагнуть розкрити глибинні мотиви поведінки споживача.

Наприклад, куріння сигар для чоловіків інтерпретують як продовженням дитячої звички смоктати палець. А зовнішній вигляд товару може впливати на збудження у споживача емоцій, які змушують придбати річ (послугу), або перешкоджають цьому.

Теорія споживацької мотивації А. Маслоу. Теорія мотивації Маслоу намагається пояснити, чому люди в певний момент часу мають бажання задовольнити ті, а не інші потреби. Маслоу розробив ієрархічну систему потреб, в яку в порядку важливості входять наступні потреби:

- фізіологічні (в харчуванні, одязі, житлі, теплі),
- в самозбереженні (безпека, захищеність),
- соціальні (приналежність до певної соціальної групи, в любові),
- в повазі (самоповага, визнання заслуг, завоювання певного статусу в колективі),
- в самоутвердженні (саморозвиток і самореалізація, можливість повністю розкрити свої здібності).

Людина прагне задовольнити в першу чергу найважливішу на цей час потребу. Як тільки їй вдається задовольнити її, потреба зникає, перестає впливати, і людина прагнутиме задовольнити наступну за важливістю потребу.

Наприклад, голодну людину більшою мірою цікавить їжа (потреба першого рівня), ніж події, що відбуваються в світі мистецтва (потреби п'ятого рівня), чи міра любові чи поваги до неї з боку оточення (потреби третього і четвертого рівнів), або чистота повітря, яким вона дихає (потреби другого рівня).

Цей підхід використовується як при оцінці можливої поведінки різних категорій споживачів, так і при мотивуванні праці працівників.

Пізнавальні чинники поведінки споживачів

На споживацьку поведінку впливають також *пізнавальні процеси* як: відчуття, сприйняття, уява, увага, мислення, пам'ять.

Сприйняття – узагальнене відображення в людській уяві певних речей.

При вивченні поведінки споживачів і виборі методів просування необхідно враховувати, що люди інформацію сприймають вибірково, інтерпретують її по-різному і засвоюють її відповідно до своїх переконань.

На купівельну поведінку споживачів впливають їх **переконання**, тобто певні уявлення про **товар**.

Переконання можуть ґрунтуватися на реальному чи хибному знанні, вірі. Корисно знати, які уявлення про певний товар має споживач. Очевидно, що негативні переконання перешкоджають здійсненню певних покупок.

Переконання важко змінити, але обов'язково треба враховувати при формуванні маркетингової політики, максимально її пристосувавши до певного ставлення споживачів.

Самоуявлення – уявні уявлення особи про себе, про власне «Я».

Наприклад, якщо хтось мислить себе творчою і активною особою, то шукатиме товари, послуги, що відповідатимуть цим характеристикам.

Напрями вивчення споживацької поведінки

Можна виділити наступні найважливіші напрями вивчення поведінки споживачів:

- ставлення до фірми-виробника (реалізатора);
- ставлення до марки товару;
- рівень задоволення запитів споживачів після покупки.

Ці напрями вивчення споживачів не є ізольованими, часто в анкетах одночасно містяться питання, скеровані на вивчення думки

споживачів стосовно усіх названих напрямів.

Споживчі установки і методи їх вивчення. Ставлення (установки) є центральним поняттям соціальної психології, що охоплює такі аспекти:

- пізнавальні аспекти (первинна обізнаність про товар даної марки, його властивості);
- емоційні аспекти (оцінка товару, визначення подобається він чи ні);
- вольові аспекти (покупка або відмова від товару).

В маркетингових анкетуваннях досліджуються здебільшого емоційні аспекти установок, з метою виявлення які саме емоції (позитивні або негативні) покупець чи клієнт відчуває стосовно товару (послуги)..

Установки намагаються виявити шляхом:

- прямих запитань (Чи подобається Вам товар даної марки чи ні?), при цьому використовується тільки два варіанти відповіді («Так» чи ні»);
- низки непрямих запитань, що характеризують реакцію споживачів стосовно його окремих споживчих властивостей (оцінка товару виводиться як підсумок оцінки його властивостей);
- вимірювальних шкал, градації яких вказують на різний ступінь позитивного/негативного ставлення до товару (відповідь оберіть з перелічених варіантів: «Дана марка є якнайкращою з існуючих», «Мені ця дана марка, але є кращі марки», «Мені не подобається ця марка, вона найгірша з мені відомих»).
- модифіковані шкали Лайкерта з попарною оцінкою двох-трьох товарів (загалом чи з огляду на якийсь критерій).
- При вивченні споживацьких установок виникає важливе питання, чи саме вони впливають на реальний вибір споживачів і їх поведінку? Бо, як відомо, позитивне ставлення не завжди зумовлює його купівлю. Ці обставини необхідно враховувати при практичному використанні результатів дослідження, доповнюючи їх іншими методами аналізу.

Вивчення рівня задоволення очікувань споживачів. Вивчення задоволеності споживачів ґрунтуються на тому, що виробник може не цілком чітко уявляти, що очікує споживач, на що він сподівається під час придбання товару.

Часто споживачі формують свої очікування на інформації, яку отримують від продавців, друзів, реклами. Однак якщо продавець чи реклама прикрашають характеристики товару, то очікування споживача не збуваються, і він переживатиме розчарування і незадоволеність.

Для вивчення рівня задоволення споживацьких очікувань

можуть застосовуватися такі методи:

- вивчення бажань споживачів;
- аналіз скарг, з метою виявлення проблем в процесі виробництва товару, послуг під час збуту (зокрема в мережі Інтернет);
- аналіз споживацьких панелей, як постійного джерела експертної інформації про очікування споживачів.

При вивченні задоволеності споживачів рекомендується проводити анкетні, телефонні і особисті опитування з використанням прямих і непрямих питань, вимірювальних шкал, ранжування найменувань товарів, їх атрибутів, сервісних послуг і ін.

Запитання для обговорення на семінарських заняттях:

- Дайте тлумачення поняття «поведінка споживача» та які головні підходи до тлумачення ролі споживача в ринковій системі (Т. Веблен, Ф. Найт)?
- У яких формах проявляється влада ринку над особою?
- Розкрийте сутність функціональних та нефункціональних чинників споживчого вибору.
- Охарактеризуйте типові ефекти споживчої поведінки: «ефект тимчасових переваг при купівлі», «ефект оберненої залежності», «ефект загального вагону», «ефект «індивідуаліста», «ефект Веблена», «ефект «ціна-якість».
- Розкрийте особливості необіхевіористської моделі споживацької поведінки Ф.Котлера, Андріасена, Ховарда Шеса, Бетмана.
- Який вплив чинять індивідуальні якості покупця (цілеспрямованість, наполегливість, самостійність, рішучість, самовладання, емпатія) на його споживчий вибір?
- Охарактеризуйте ідеї теорій споживацької мотивації З.Фрейда, А.Маслоу.
- Дайте характеристику методів вивчення рівня задоволення очікувань споживачів.

Частина 2.

Психологічні технології маркетингу

Тема 7.

Психологічні аспекти маркетингу

Розкрито сутність маркетингу, його концепції та стратегії. Висвітлено маркетингове бізнес-планування на основі методики VALS 1, VALS 2. Проаналізовано види та етапи маркетингових досліджень.

Споживач — це король, завдання маркетингу в тому, щоб із повагою і найбільшими зручностями допомогти споживачу зробити свій вибір.

Керівник бізнес-організації повинен охопити своєю управлінською діяльністю головні сектори: **виробництво, фінанси, персонал, маркетинг**. Вітчизняні керівники передовсім надають значення питання організації виробництва і його технічного оснащення. Деяко меншого значення надають фінансовим питанням. Ще менше займаються питаннями персоналу. Маркетинг в роботі керівників часто є на останньому місці.

Маркетинг (marketing) — це діяльність, спрямована на досягнення цілей підприємства (установ, організацій) шляхом формування попиту та максимального задоволення потреб споживачів.

Слово «маркетинг» означає «продовольчий магазин», «ринок», «базар», «збут», «торгівля», «ціна», «курс». Це поняття має багато тлумачень, використовується в значенні «оволодіння ринком» (market getting).

Маркетинг — впровадження ризикованих ринкових рішень фірми із завоювання ринку (ніш, сегментів) в умовах дефіцитності ресурсів.

Маркетинг — це планування і здійснення всебічної діяльності, пов'язаної з товаром, з метою здійснення оптимального впливу на споживача для забезпечення максимального споживання за оптимальної ціни та одержання в результаті цього довгострокового прибутку.

Маркетинг — це діяльність щодо забезпечення наявності потрібних товарів і послуг для потрібної аудиторії, у потрібному місці, в потрібний час і за ціною, яка підходить, при здійсненні необхідної комунікації.

Маркетинг — вид людської діяльності, що скерована на задоволення потреб за допомогою обміну.

Маркетинг є філософією бізнесу, набором ефективних інструментів, які є необхідними для функціонування підприємства в умовах високої конкуренції та важливою частиною системи управління підприємством, процесом, що супроводжує весь цикл виробництва товару від початку його створення і закінчуючи кінцевим споживанням.

Маркетолог є насамперед психологом, його професійно важливою якістю є розуміння реальних людей (окремі категорії громадян), уміння налагоджувати контакти з людьми, зацікавлювати їх.

Зародки маркетингової діяльності (визначення цінової політики та реклама) зустрічаються з античних часів (Давній Єгипет, держави Міжріччя) з часу становлення товарно-грошових відносин.

Є згадки з середини XVII ст. про японські торговельні компанії, які використовували деякі з основні принципи маркетингу: збір інформації щодо попиту та пропозиції для різних товарів, попереднє замовлення на виробництво популярних товарів, існування гарантійного терміну, реклама тощо.

Сучасний маркетинг існує на перетині психології, економіки, етики, соціології.



Сайрес МакКормік (1809–1844) – американський промисловець, успішно застосував маркетинг для розширення мережі збуту сконструйованого ним першого комбайна, заснував мережу невеликих представництв компанії із спеціально навченими продавцями, які демонстрували роботу жнивarki у полі. Маючи лише технічну освіту, він створив такі напрямки маркетингу, як вивчення та аналіз ринку, розробив основні засади та принципи вибору цінової політики та сервісу, що призвело до процвітання його фірми «Інтернешнл Харвестер».

Після промислової революції американський ринок потребував нових підходів. На початку XX ст. маркетинг викладався в американських університетах. Після Великої економічної депресії (криза надвиробництва 1930-х р.) американські фірми змушені звертатися до маркетингу. Системні маркетингові дослідження здійснювались з 1950-х р. В Європі перша кафедра маркетингу була відкрита у 1977 р. в Цюрихському університеті.



Філіп Котлер (Philip Kotler) (нар. 1931, Чикаго) – американський економіст українського походження, професор Вищої школи менеджменту Дж. Л.Келлога при Північно-Західному університеті. Автор багатьох книг та статей з маркетингу і менеджменту.

Зібрав і систематизував знання про маркетинг. Засновник

концепції маркетингового управління (*marketing management*), що включає: сегментацію, таргетування окремих груп споживачів та позиціонування товару. Він також запропонував сучасну концепцію маркетинг-міксу та його п'яти «Р»: продукт (*product*), ціна (*price*), дистрибуція (*place*), комунікація (*promo*) та персонал (*personnel* - маються на увазі працівники відділу продажу, їхня підготовка та система мотивації).

Концепції та стратегії маркетингу

Спеціалісти-маркетологи мають попит на ринку праці. Цьому сприяє економічна конкуренція, що вимагає в управлінні бізнесом орієнтуватися на потреби і очікування споживача, враховувати конкурентів, здійснювати цільову рекламу, дбати про системи збуту продукції і т.п.

Знання психології є основою маркетингової діяльності. Тому психологи здатні успішно працювати у цій сфері, оволодівши базовими знаннями, поняттями та технологіями маркетингу. В його рамках вивчають, формують і задовольняють потреби споживачів, що сприяє ефективнішому використанню економічних ресурсів, прискореному обігу продукції, пристосуванню підприємства до вимог ринку.

Узагальнено маркетинг охоплює (досліджує, проектує) такі компоненти економічної діяльності, як:

- **Продукція**—товари, послуги, що їх фірма спеціально розробляє для своїх цільових споживачів та ціна на неї.
- **Методи розповсюдження**—діяльність та інфраструктура, завдяки яким продукція стає доступною для споживачів.
- **Методи просування** – рекламна діяльність, дизайн товару та упаковки, засоби втримання клієнтів (акції, пільги, знижки).
- **Споживачі** – їх потреби, вимоги, індивідуальні характеристики.
- **Персонал** – управлінські, аналітичні, виконавські кадри фірми.
- **Дослідження** – систематичне оновлення інформаційних даних для ухвалення економічних та інноваційних рішень.

«Треба намагатися виробляти (пропонувати) те, що можна продати, а не намагатися продати те, що можна виробити».

Орієнтуючись на задоволення потреб споживачів маркетингова діяльність починається з дослідження ринку. По-перше, вивчають поведінку споживачів, їхні смаки і потреби, споживчі мотиви, попит на продукцію. Розуміння поведінки споживачів дає маркетологам змогу задовольняти їхні потреби краще, ніж це роблять конкуренти.

По-друге, ведеться пошук потенційних споживачів, потреби яких підприємство прагне задовольнити. Якщо підприємство правильно вибрало ринковий сегмент, значить, воно знайшло себе на ринку.

По-третє, здійснюється *позиціонування товару* на ринку, тобто визначається чим товар відрізнятиметься від товарів конкурентів, завдяки яким його характеристикам можна здобути конкурентні переваги у потенційних споживачів, ціни і товари конкурентів, визначають місткість ринку і частку, яку можливо закріпити за собою.

Успішна маркетингова діяльність підприємства можлива лише за умови доброго інформаційного забезпечення, постійного моніторингу ринкового середовища. Отримана інформація допоможе менеджерам фірми визначити її ділову стратегію, яка має на меті упевнитись, що фірма знаходить і розвиває сильні елементи виробництва і скорочує або взагалі згортає слабкі.

Організація маркетингової діяльності

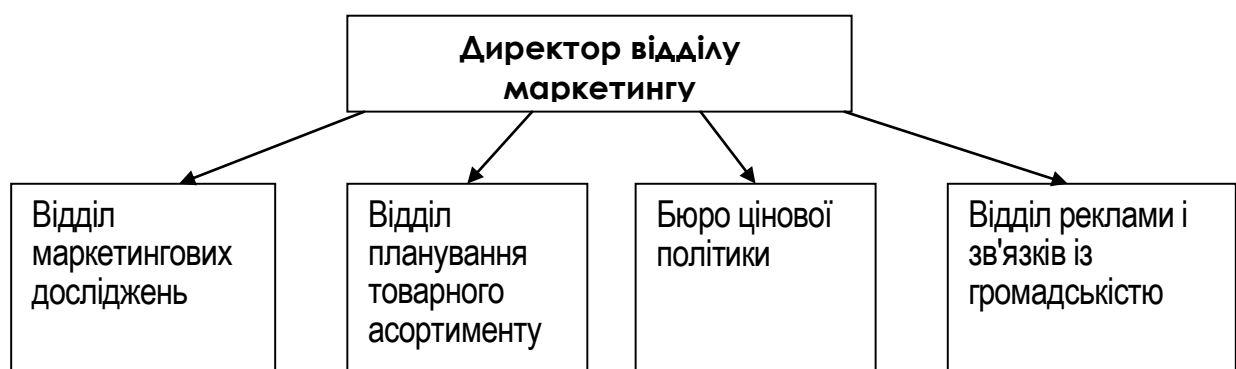
«Маркетинг існує для фірми, а не фірма — для маркетингу».

Як здійснюється маркетингова діяльність? З чого вона починається? Що становить її „серцевину”? Які етапи охоплює процес управління маркетингом?

Відповісти на ці запитання допоможе модель маркетингової діяльності, що охоплює: аналіз споживацьких запитів, вивчення конкурентних товарів і послуг, розроблення товару, ціноутворення, методи збуту, методи просування товару.

Маркетингову діяльність на підприємстві здійснює маркетингова служба, яка має типову структуру. Крім цього служби маркетингу можуть бути за спрямованістю завдань *функціональними, регіональними, товарними*.

Ефективність служби маркетингу знижується із зростанням товарного асортименту та розширенням кількості ринків збуту фірми. Регіональні служби маркетингу застосовуються в компаніях, які працюють на широких географічних ринках. Це дає змогу її персоналу проживати в межах території, яку вони обслуговують, досконало знати своїх споживачів, працювати з мінімальними витратами часу і коштів на реалізацію продукції.



Концепції маркетингу

Існує низка концепцій маркетингу, кожна з яких відповідає певному етапу розвитку економіки і суспільства.

«Інженери і виконавці створюють виріб, а маркетологи — створюють товар».

Концепція удосконалення виробництва - споживачі надають перевагу широко розповсюдженим та доступним за ціною товарам. Управління зосереджується на вдосконаленні виробництва та підвищенні ефективності системи розподілу товарів. Цей підхід доцільний у ситуаціях: а) коли існує високий попит на певну продукцію і покупці виявляють до неї інтерес; б) коли слід *знижувати собівартість продукції* за рахунок підвищення продуктивності праці.

Концепція удосконалення характеристик товару передбачає, що споживачі віддають перевагу товарам із високою якістю, надійними експлуатаційними характеристиками і готові платити за це вищу ціну. Такий підхід може призвести до «надмірного захоплення» власною продукцією, забуваючи про потреби споживачів.

«Хто економить на системах збуту, той економить на процвітанні фірми».

Концепція нарощення зусиль збуту – мається на увазі, що продукція не купуватиметься споживачами в достатній кількості, якщо фірма не докладе значних зусиль у сфері збуту товарів. В звичайних умовах споживачі не мають явного наміру придбати продукцію, і тому треба вживати активних заходів для її реклами і збуту.

Концепція визначення потреб споживачів - запорукою досягнення цілей підприємства є вивчення потреб клієнтів і їх задоволення ефективнішими і продуктивнішими методами, порівняно з конкурентами. Для цього систематично проводять дослідження ринку, потреб цільової групи споживачів. Прибуток збільшується завдяки підтримці споживчої задоволеності.

«Споживача належить питати не про те, що він хоче придбати, а про те, у чому полягають його проблеми (чи цілі) і як він хоче задовольнити (досягти) їх за допомогою товарів (та послуг)».

Стратегії маркетингу

Будь-яка компанія усвідомлює, що її товари не можуть подобатись чи бути потрібними відразу всім покупцям: покупців дуже багато, вони мешкають в різних регіонах, мають відмінні потреби і звички. З цієї причини в плануванні випуску певної продукції (чи надання певних послуг) увагу скеровують на

обслуговування певних категорій клієнтів – певних частин (сегментів) ринку. Компанія повинна виявити найпривабливіші сегменти ринку, які вона в змозі ефективно обслуговувати.

З огляду на характеристики товарів (послуг) та категорій клієнтів розрізняють три стратегії маркетингу.

Стратегія масового маркетингу. Фірма займається масовим виробництвом, масовим розподілом і масовим стимулюванням збуту одного продукту (товару, послуги), що потенційно потрібний для більшості споживачів.

Така стратегія матиме успіх за умови максимально низької собівартості і ціни продукції щоб сформуванати максимально великий потенційний ринок. Прикладом може бути виробництво таких товарів як сірники, цвяхи; а щодо послуг – надання телефонного стаціонарного зв'язку і т.п.

«Хороший дизайн — хороший бізнес».

Стратегія товарно-диференційованого маркетингу. У цьому випадку фірма пропонує на ринок два або декілька видів продукції (товарів, послуг) з різними властивостями, з різним зовнішнім виглядом, різної якості, в різній розфасовці і т.п.

Ці товари (послуги) покликані не стільки сподобатись різним категоріям споживачів, скільки створити різноманітність для клієнтів. Прикладом може бути виробництво поліетиленових пакетів з різним оформленням, різні види хлібобулочних виробів; а щодо послуг – чоловічий чи жіночий перукарський салон, середні-спеціальні навчальні заклади освіти.

«Немає сервісу — немає успіху».

Стратегія цільового маркетингу. В цьому випадку виробник розробляє товари і комплекси маркетингу з розрахунку на кожний з відібраних сегментів ринку, зважаючи на вимоги і смаки кожного окремого сегменту.

Послуги та товари проектується для вагітних жінок, або підлітків, або vip-персон (відомих співаків, акторів, політиків і т.п.).

На сьогоднішній день компанії все частіше звертаються до концепції цільового маркетингу. При цьому даний продукт буде максимально наближений до «товару мрії» або «товару першої необхідності».

Цільовий маркетинг вимагає проведення трьох основних заходів:

- **Сегментація ринку** – розділення ринку на чіткі групи покупців (клієнтів), для кожної з яких потрібні окремі товари (послуги) і комплекси маркетингу.

Компанія визначає різні критерії сегментації ринку, складає профілі сегментів, оцінює ступінь привабливості кожного з них.

- **Вибір цільових сегментів ринку** – оцінка і відбір одного або декількох сегментів ринку для виходу на них з своїми товарами (послугами).
- **Позиціонування продукту** – забезпечення для товару (послуги) конкурентного становища на ринку і розробка детального комплексу маркетингу.

Сегментація ринку

Ринок складається з покупців, а різні категорії покупців відрізняються один від одного різними параметрами: *місцем проживання, рівнем матеріального забезпечення, потребами, звичками і т.п.* Для сегментації ринку підходить будь-яка соціологічна ознака клієнтів.

В ідеалі виробник повинен був би мати індивідуальний підхід до кожного клієнта. Однак це є надто дорогим завданням. Тому доводиться виявляти численні групи покупців, вимоги до товару яких чимось істотно відрізняються.

Основними критеріями сегментації є *географічні, демографічні, психологічні, поведінкові* характеристики споживачів.

Географічний критерій сегментації ринку. В цьому випадку важливим є територіальне розташування ринку збуту: держави, регіони, області, райони, міста, села.

Фірма може прийняти рішення діяти в одному або декількох регіонах, враховуючи кліматичні умови, культуру, традиції, потенційних клієнтів.

Демографічний критерій сегментації ринку. Демографічні критерії є найпопулярнішими для розрізнення груп споживачів. Їх легше за все оцінити, зокрема це:

- **Стать** – ця демографічна ознака здебільшого вказує лише на можливі відмінності в зовнішньому оформленні, естетичних атрибутах товару.

Товари для чоловіків повинні бути естетично більш грубішими і жорсткими, для жінок – витонченими і ніжними.

- **Вік** – ця демографічна ознака використовується дуже часто, оскільки з віком відбувається зміна інтересів, діяльності і фінансового стану.

Потреби дітей, молоді є іншими від дорослих чи літніх людей. Кожна вікова група намагається зовнішніми, естетичними атрибутами відрізнити себе від решти.

- **Освіта** – ця демографічна ознака часто є пріоритетною при сегментації ринку, з огляду на інтелектуальні домагання клієнтів.

Освітній рівень дозволяє точніше передбачити купівельну поведінку потенційних клієнтів, наприклад домагання читачів журналів, книг, глядачів телевізійних програм, концертів.

- **Рід професійних занять** – ця демографічна ознака може стати пріоритетною при просуванні продукції на ринок, оскільки потреби клієнтів можуть бути пов'язані з їх професією.
Існують спеціальні пропозиції для студентів, ділових жінок, водіїв-дальнобійників.
- **Життєвий етап індивіда та його сім'ї** – ця демографічна ознака доволі чітко визначає потреби потенційних споживачів. Слід зважати на час існування сім'ї, вік кожного з членів сім'ї, кількість дітей, рівень доходів, існуючі запити.
Людина (дитина, підліток, пенсіонер) може бути на утриманні родичів, бути неодруженою, або ж бути в шлюбі кілька місяців. Сімейний стан клієнта деталізує, зокрема, організацію туристичних турів для молодят, чи батьків з маленькими дітьми і т.п.

Психологічні критерії сегментації ринку. Слід мати на увазі, що у представників однієї і тієї ж демографічної групи (віку, статі, сімейного статусу, рівня доходів і т.п.) можуть бути абсолютно різні психологічні характеристики. При класифікації за психологічними ознаками споживачів класифікують за:

- **Внутрішньо-психологічними якостями:** *особливості темпераменту, характеру, Я-концепція, рівень домагань та самооцінка, цінності, інтереси, споживчі установки та смаки – психоаналіз, індивідуальна та гуманістична психологія.*
- **Поведінковими характеристиками:** *стиль життя (типовий, субкультуральний, індивідуальний), особливості поведінки (інтенсивність і цілі витрачання грошей, реагування на рекламу та продукцію – біхевіоризм, культурологія.*

Вибір цільових сегментів ринку

Після виявлення ринкових сегментів необхідно оцінити ступінь їх привабливості, зробити вибір на користь окремого сегменту (сегментів) і визначити маркетингову стратегію стосовно вибраної категорії споживачів. При оцінці ступеня привабливості різних ринкових сегментів враховуються наступні головні чинники:

- **Дислокація та розмір сегменту** (місце знаходження, кількість потенційних споживачів, їх економічні можливості, демографічні, психологічні, поведінкові характеристики).
- **Динаміка зміни сегменту** (його зростання, зменшення).
- **Привабливість сегменту** (альтернативні учасники ринку – конкуренти, умови входження на ринок і т.п.).
- **Мета і ресурси фірми**, що прагне освоїти сегмент.

Позиціонування продукту

«Найбільш збитково — це ефективно продукувати те, чого взагалі не слід пропонувати».

Подальший крок визначення напрямів ринкової орієнтації полягає у визначенні позиції продукту (товарів чи послуг) на окремих ринкових сегментах.

Позиція продукту – це оцінка цільовими споживачами найважливіших характеристик продукту на фоні схожих продуктів конкурентів.

При визначенні позиції продукту на ринку використовують метод побудови порівняльних таблиць, в яких вказують важливі для споживачів характеристики власного продукту та продуктів конкуруючих фірм.

«Зайві витрати — це витрати на недостатню рекламу».

Позиціонування продукту – це рекламні зусилля, скеровані на привернення уваги споживачів до існуючого продукту, формування його іміджу як високоякісного, надійного, престижного, економічного, щоб виділити його в свідомості споживачів з поміж аналогічних конкуруючих продуктів (формування бренду). При цьому наголошують на таких характеристиках продукту, які є важливими для споживачів і на які вони орієнтуються, здійснюючи свій вибір.

Так, при купівлі продуктів харчування визначальними чинниками є ціна та екологічність; при виборі банку враховується рівень послуг – відсоток прибутку, безпека; при виборі комп'ютера – його якість та надійність.

Маркетинговий аналіз поведінки споживачів

«Ніхто не хоче платити за низьку якість, але ніхто не хоче платити і за зайву якість».

Психографічна типологія споживачів на основі методики VALS 1 (цінності і спосіб життя) скерована на дослідження сегментації споживачів. Ґрунтується на гіпотезі про те, що спосіб життя людини є віддзеркаленням її внутрішніх цінностей, відношення до життя. Методика розроблена в США у 1978 році і є однією з небагатьох, що має світове визнання. У рамках методики населення (в даному випадку США) є споживачами, поведінкою яких керують чотири групи чинників:

- **Потреби** – споживачі витрачають гроші для задоволення своїх потреб, а не з метою здобути переваги, чи кращі можливості.
Це здебільшого найбільш вразливі верстви населення, без достатнього рівня освіти.

- **Зовнішні чинники** – споживачі, здійснюючи покупки (отримуючи послуги), розмірковують про те, як нові речі (послуги) вплинуть на коло знайомих їм людей.
Вини переймаються власним іміджем, статусом.
- **Внутрішні чинники** – споживачі, витрачаючи свої гроші, керуються при цьому перш за все власними бажаннями, потребами, можливостями.
Їх самооцінка є достатньо високою, тому не залежить від думки оточення.
- **«Інтегровані» чинники** – такі споживачі в здійсненні витрат поєднують в собі якості двох попередніх груп.
Через цю групу споживачів здійснюється купівля більшості успішних ідей і товарів, тому вони грають важливу роль як законодавці моди.

Перераховані основні групи поділяються на дев'ять типів: «виживаючі», «терплячі», «переконані», «наслідуючі», «досягаючі» успіху, «індивідуалісти», «ризикуючі», «соціально стурбовані», «інтегровані».

% насел. США від 18 р.	Тип споживачів	Цінності і стиль життя	Демографічні характеристики	Купівельна поведінка
Споживачі, що керуються базовими потребами				
4%	Виживаючі	Боротьба за виживання. Недовіра. Не мають місця в суспільстві. Керуються інстинктивними потребами.	Дохід на рівні убогості. Невисока освіта. Багато хто живе в міських покинутих будинках.	Головний критерій – ціна. Цікавляться основними продуктами. Покупками задовольняють негайні потреби.
7%	Терплячі	Зклопотані безпекою. Ненадійність примус. Залежні, керовані. Знаючі, рішучі.	Низький дохід. Невисока освіта. Високий відсоток безробітних. Живуть як в містах, так і в сільській місцевості.	Ціна важлива. Хочуть отримати гарантії. Обережні покупці.
Споживачі, що керуються зовнішніми чинниками				
35%	Переконані	Звичайні. Не експериментують, традиціоналісти, формальні. Ностальгічно налаштовані.	Дохід від низького до середнього. Освіта середня. Працюють клерками. Вважають за краще жити за містом. Сімейні, домашні.	Середній і нижчий масовий ринок.

10%	Наслідуючі	Амбітні, показушні. Стурбовані власним статусом. Рухаються вгору. Енергійні, конкурують між собою.	Дохід від середнього до дуже високого. «Завжди молоді». Живуть в великих містах. Звичайно це чоловіки.	Споживання впадає в очі. «Свої товари». Схильні до імітації. Стежать за модою.
22%	Досягаючі успіху	Досягнення, успіх, слава. Матеріалізм. Лідерство, ефективність, комфорт	Дуже високий дохід. Лідери в бізнесі, політиці і т.п. Високо освічені, живуть в містах і передмістях	Товари повинні давати уявлення про успіх: останні моделі, розкішні товари і подарунки.
Споживачі, що керуються внутрішніми чинниками				
5%	Індивідуалісти	Яскраво виражені індивідуалісти. Рішучі, імпульсні. Експериментатори. Непостійні.	Молоді. Багато хто неодружені. Студенти або молоді спеціалісти. Мають багатих батьків.	Виражають чийсь смак. Люблять експериментувати. Вільні від забобів. Схильні до неординарностей. Покупками схожі з друзями, сусідами.
7%	Ризикуючі	Прагнуть отримати безпосередній досвід. Активні, беруть самостійно участь у всьому. Скеровані на індивідуальність. Артистичні.	Два джерела доходу. Більшості за 40 р., багато хто має молоді сім'ї, хорошу освіту.	Важливий процес, а не результат. Живі, займаються відкритими видами спорту, домашніми справами, творчістю, самоаналізом.
8%	Соціально стурбовані	Несуть соціальну відповідальність. Живуть просто.	Два джерела доходу. Відмінна освіта. Різні місця проживання.	Консервативні. Простота, ощадливість. Піклуються про навколишнє середовище.
Споживачі, що керуються інтегрованими чинниками				
2%	Інтегровані	Психологічна зрілість, відчуття відповідності. Терпимі, дивляться на світ в цілості.	Доходи від високого до дуже високого. Різні вікові групи. Відмінна освіта.	Цінують незвичайні речі. Різні спороби самовираження. Естетичні, дбають про екологію.

Класифікація споживачів на основі методики VALS 2: аналізує стиль життя американців, виділяє 3 споживацькі групи та 8 типи споживачів США. Споживацькі групи утворюються залежно від орієнтації людини на принцип, статус або дію.

○ Споживачі при виборі певних товарів орієнтуються не на

думки інших людей, а на принципи, які є відображенням їх особистих переконань.

- Споживачі, які орієнтуються на статус, їм важливе схвалення інших людей.
- Споживачі орієнтовані на дію, керуються бажанням соціальної і фізичної активності, різноманітності і відчуття ризику.

Окрім орієнтації споживачі відрізняються наявністю (рівнем) *ресурсів* - психологічних, фізичних, соціально-економічних чинників, які впливають на споживацький вибір і ухвалення рішення про покупку (освіта, дохід, упевненість в собі, розумові здібності, купівельна активність).

Тип споживачів	Демографічні Характеристики. Стель життя	Купівельна поведінка
Споживачі при виборі певних товарів орієнтуються на принципи, які є відображенням їх особистих переконань		
Долаючі старанні	Люди літнього віку з обмеженими можливостями, потребуючі.	Піклуються про своє здоров'я, пасивні. Це обережні покупці, вважають що слід купувати товари улюблених марок.
Споживачі-практики	Практичні, самодостатні, традиційні, орієнтовані на сім'ю.	Дотримуються консервативних поглядів. Купують тільки те, що може мати практичну або функціональну цінність (інструменти, риболовецькі обладнання і т.д.)
Переконані споживачі	Консерватори, прихильні до традицій, нічим не примітні.	Мають чіткі, конкретні, непохитні переконання засновані на традиціях, і основних цінностях, таких як: сім'я, церква, суспільство, нація. Велику частину часу проводять вдома, в сім'ї, в релігійних або добродійних організаціях. Віддають перевагу знайомим товарам і маркам.
Споживачі, які орієнтуються на статус		
Споживачі, що прагнуть успіху	Роблять кар'єру, головне для них - робота.	Вони поділяють думку більшості. Віддають перевагу ризику. Робота забезпечує їм відчуття «потрібності», матеріальної забезпеченості і престижу. Вони сконцентровані на сім'ї, кар'єрі (участі в житті протестантських церков). Імідж для них важливий. Вибирають престижні товари, які нагадуватимуть колегам про успіхи власника.
Старанні споживачі	Невпевнені в собі люди, відчувають незахищеність, шукають схвалення своїх дій, з	Гроші для них означають успіх, оскільки їх завжди їм не вистачає. Часто переживають почуття, що життя до них несправедливе. Віддають перевагу стильним товарам, які розраховані на людей з більшим, ніж у них

	обмеженими можливостями.	матеріальним достатком.
Споживачі орієнтовані на дію, керуються бажанням соціальної і фізичної активності, різноманітності і відчуття ризику		
Ризикуючі споживачі	Молоді, імпульсивні, повні ентузіазму люди.	Шукають різноманітності і вражень. Знаходяться в процесі формування цінностей і моделей поведінки. Швидко спалахують новими можливостями, але також швидко і холонуть. В цей період життя не цікавляться політикою, і не мають усталених поглядів. Велику частину доходів скеровують на придбання одягу, відвідин ресторанів.
Здійснені споживачі	Люди зрілого віку, забезпечені і задоволені життям, люблять проводити час в роздумах і спогляданні	Добре освічені люди, які недавно вийшли на пенсію. Вони стежать за подіями в країні і в світі, використовують можливість розширити свій кругозір. Задоволені своєю колишньою кар'єрою, сім'єю. Дозвілля проводять дома. Їх смаки консервативні, в товарах цінують надійність, функціональність.
Реалізовані споживачі	Успішні, з добрим смаком, активні, люди, що не бояться брати на себе відповідальність, з високим відчуттям власної гідності.	Вони зацікавлені у власному зростанні і розвитку. Власний імідж для них дуже важливий, як вираз власного смаку, незалежності і характеру (лідери бізнесу чи уряду). У них широке коло інтересів, вони турбуються про соціальні проблеми, легко сприймають зміни. Їх покупки свідчать про витончений смак, потяг до дорогих речей вищої якості.

Види та етапи маркетингових досліджень

«Хто сьогодні забуває про конкурентів, того завтра забуде ринок».

Маркетингове дослідження — це дослідницька діяльність у сфері бізнес-аналізу, бізнес-планування, скерована на збір, обробку, узагальнення, аналіз і прогнозування економічності майбутнього бізнесу.

Маркетингові дослідження є необхідною складовою інформаційного забезпечення під час управління підприємством та прийняття економічно обґрунтованих рішень. *Мета* маркетингових досліджень – зменшення невизначеності, що супроводжують ухвалення маркетингових рішень, оцінка тих або інших маркетингових параметрів для даного моменту часу і отримання їх прогнозних значень.

Щоб маркетингове дослідження було ефективним необхідно

щоб дослідження мало комплексний характер (розглядали проблему з багатьох сторін); було науковими, базуючись на об'єктивності і точності; з використанням усієї необхідної інформації та відповідних методів її аналізу; із забезпеченням документальної фіксації даних, з метою їх можливої повторної перевірки.

З огляду на *технологію збору інформації* виділяють два види маркетингових досліджень: *кабінетні* та *польові*, які на практиці доповнюють один одного.

Кабінетне дослідження – обробка вже існуючої інформації, що була зібрана раніше для інших цілей. Перевагою кабінетних досліджень є: а) їх невелика вартість та швидкість обробки, оскільки не потрібен збір нових даних; б) використання декількох джерел інформації, зокрема незалежних джерел.

Недоліками таких досліджень є використання інформації, що не завжди підходить для мети конкретного дослідження; інформація може бути застарілою; методологія збору даних може бути невідповідною до нової мети дослідження.

Польове дослідження – збір і обробка даних спеціально для конкретного завдання. Такі дослідження ґрунтуються на тільки що отриманих даних для вирішення конкретної проблеми.

Перевагами таких досліджень є: а) інформація збирається відповідно до визначених цілей; б) методологія збору інформації є відомою; в) всі зібрані результати можуть бути засекречені.

Недоліками таких досліджень є значні витрати матеріальних і трудових ресурсів.

В сучасних маркетингових дослідженнях існує тенденція на доступність комерційних баз даних, на використання нових технологій, погіршення реальних досліджень серед споживачів та клієнтів.

З огляду на *мету* виділяють такі види маркетингових досліджень:

Розвідувальне дослідження – проводиться з метою збору попередньої інформації, необхідної для кращого визначення проблем і припущень (гіпотез).

Для цього може бути достатньо проаналізувати доступну інформацію, провести вибіркове опитування невеликої кількості фахівців, експертів з даної проблеми. Методи таких досліджень: аналіз вторинної інформації, вивчення досвіду, аналіз конкретних ситуацій, дослідження фокус-груп, проекційний метод, мозковий штурм.

Описове дослідження – скероване на опис маркетингових проблем, ситуацій, ринків, наприклад, демографічної ситуації, ставлення споживачів до продукції компанії.

Найбільш поширеними описовими дослідженнями є аналіз кон'юнктури ринку, тобто ситуації, що склалася в даний момент на даному ринку під впливом сукупності різних умов. Описова інформація може міститися у вторинних даних або збирається шляхом проведення спостережень, опитувань.

Каузальне дослідження – проводиться для перевірки гіпотез щодо причинно-наслідкових зв'язків. В основі даного типу досліджень лежить бажання зрозуміти причини появи певного явища.

Такі дослідження здійснюються на основі логічно-сислового моделювання, що адаптоване під мету конкретного дослідження. Використовують метод експерименту, математичні методи, методи імітаційного моделювання для виявлення прихованих залежностей (кореляцій) між різними чинниками.

На практиці при проведенні конкретного маркетингового дослідження частіше використовується не один, а декілька типів досліджень.

«Слідкуйте за змінами зовнішнього середовища і за їх впливом на Ваш ринок та Ваші товари».

Етапи маркетингового дослідження. Маркетингове дослідження складається з п'яти основних етапів: визначення проблеми дослідження, розробка концепції дослідження, збір інформації, аналіз інформації, підготовка звіту.

Визначення проблеми дослідження – формулювання об'єкта, предмета, мети і завдань маркетингового дослідження.

Розробка концепції дослідження – після уточнення проблеми є з'ясування того, яким чином задача може бути вирішена. На цьому етапі має бути розроблений детальний план подальших дій, що охоплює визначення: гіпотези; методів збору інформації; параметрів вибірки («якщо хочеш спробувати солоної води, не обов'язково випивати все море»); скільки необхідно опитати респондентів; згідно яких критеріїв їх відібрати.

Збір інформації – збір інформації може проводитися силами самої компанії або із залученням маркетингових фірм. Залучення зовнішніх спеціалістів до проведення маркетингових досліджень має такі переваги: досвід проведення досліджень, висококваліфікований персонал, наявність обладнання та приміщень, швидкість їх проведення, контроль якості процесу збору даних. Перевагою проведення маркетингових досліджень силами власних спеціалістів є менші матеріальні витрати та конфіденційність отриманих даних.

Аналіз інформації – аналіз інформації починається з переведення «сирих даних» в осмислену інформацію (бажано в електронну та числову форму), перевірка та усунення помилок, кодування. Далі, як правило, проводиться статистичний аналіз,

тобто визначаються середні значення, частота, кореляційні співвідношення і т.п.

Підготовка звіту – представлення результатів проведеного маркетингового дослідження в структурованій, наочній і достовірній формі. Звіт має містити ретельну перевірку гіпотез і виявлення науково обґрунтованих фактів та висновків. Крім написання звіту дослідники здебільшого проводять усну презентацію отриманих результатів дослідження.

Запитання для обговорення на семінарських заняттях:

- Що таке маркетинг, яким чином він пов'язаний з психологічною проблематикою?
- Охарактеризуйте головні концепції маркетингу: удосконалення виробництва, удосконалення характеристик товару, нарощення зусиль збуту, визначення потреб споживачів.
- Які функції здатний виконувати економічний психолог в типовій структурі маркетингової служби на підприємстві?
- Розкрийте специфіку маркетингу в рамках «стратегії масового маркетингу», «стратегії товарно-диференційованого маркетингу», «стратегії цільового маркетингу».
- Розкрийте сутність «сегментації ринку», «вибору цільових сегментів ринку», «позиціонування продукту» як основних заходів цільового маркетингу.
- дайте характеристику «географічного», «демографічного», «психологічного» критеріїв сегментації ринку під час маркетингових досліджень.
- Дайте характеристику типів споживачів в класифікації на основі методики VALS 1 та VALS 2.

Тема 8.

Психологія маркетингових стратегій

Розкрито особливості сучасних маркетингових стратегій: *buzz-маркетинг, horror-маркетинг, кулхантинг, трендсеттінг, амбуш-маркетинг, партизанський маркетинг, стратегія скандалу, ембієнт-медіа*. Проаналізовано способи ціноутворення як маркетингової стратегії.

У сучасних умовах жорсткої ринкової конкуренції підприємство стикається з безліччю проблем, які складно вирішити, навіть маючи професійний маркетинговий потенціал на високому рівні. Це все спричинено перенасиченістю інформаційного простору рекламною продукцією, що, в свою чергу, призводить до своєрідного захисту споживачів від інформаційного шуму.

Стандартні методи просування продукції часто втрачають свою ефективність, вони цілком вичерпали себе та більше не викликають достатньої довіри у цільових груп споживачів. За таких умов великого значення набуває *персоніфікований маркетинг*, що виражається у поданні інформації за допомогою нових, трендових, нестандартних методів комунікації, які дозволяють встановити якісний зворотний зв'язок зі споживачем.

На жаль традиційна реклама не завжди дає очікуваний результат. Тому підприємства надають перевагу новим методам комунікацій, адже саме вони привертають увагу і формують довготривалі відносини із споживачами.

До новітніх методів побудови неформального комунікаційного діалогу зі споживачем можемо віднести такі, як *buzz-маркетинг, horror-маркетинг, кулхантинг, трендсеттінг, амбуш-маркетинг, партизанський маркетинг, стратегія скандалу, ембієнт-медіа*.

Рекламні стратегії маркетингу

Полювання за престижними новинками

Полювання за престижними новинками (кулхантинг, трендсеттінг) – маркетингові дослідження в пошуках новітніх тенденцій – трендів в якій завгодно сфері діяльності. Це дозволяє створити певну «модну поведінку» для окремих груп людей, або для великих мас населення.

Головним об'єктом виступають переважно нові течії та напрями, які зароджуються в молодіжному середовищі та у прошарку активних людей будь-якого віку: стиль вбрання, музичні напрями, мобільні технології і т. д.

Термін coolhunting (полювання за «крутим») з'явився на початку 1990-х р., підхоплений Інтернетом, він надійно закріпився в якості ідентифікатора маркетологів, завданням яких став розшук нових тенденцій і передбачення трендів.

Оскільки молодіжний ринок є найбільш активним та найбільш непередбачуваним, але в той же час є особливо складним для проведення досліджень, існує кілька різних методів кулхантингу. Серед них є *онлайн-тести*, збір інформації, навіть прихована участь кулхант-агентів, в якості «звичайних» мешканців чатів і соціальних мереж, які збирають потрібну інформацію. Також ще одним методом кулхантингу є *фокус-групи*, що дозволяє безпосередньо відстежити емоції і реакцію цільової аудиторії на продукт. Учасники фокус-груп часто отримують у подарунок продукцію, що тестується або грошову винагороду. Ще одним дуже популярним методом є *прихований кулхантинг*. Часто наймаються «лідери думок», які збирають інформацію серед свого оточення, не оголошуючи про те, для чого вона потрібна, подаючи це все під виглядом звичайних соціальних взаємин.

Незважаючи на складність цільової аудиторії, цей ринок активно досліджується і дає певні позитивні результати. Існують навіть окремі кулхантингові компанії, в яких розробляються прогнози для майбутніх трендів, та продають ці звіти компаніям, продукція яких зосереджена на досліджуваному сегменті.

Над пошуком необхідної інформації працюють спеціалізовані маркетингові агенції. На тлі отриманих даних агенція прогнозує тренд. Але тут є важлива особливість, яку слід враховувати – чим скоріше виявлено нову тенденцію, тим швидше вона розповсюджується та переходить у «мейнстрім», тобто перестає бути чимось екстра-новим.

Генерування чуток, резонансу громадської думки після події

Маркетинг генерування чуток (buzz-маркетинг) – маркетингова інформаційна технологія, що передбачає створення галасу, ажіотажу навколо продукту або події технічними та природними засобами комунікації.

Такий підхід використовують переважно при наявності обмеженого рекламного бюджету для перенасичених продукцією ринків. Внаслідок маркетингових технологій клієнти дедалі частіше комунікують між собою, розповідають інформацію про товари чи послуги. Споживачі надають перевагу відгукам інших користувачів, за схемою споживач-споживач, а не повідомленням надавача послуги, тобто виробника.

Поява даної технології зумовлена кількома причинами:

- великий потік рекламної інформації, яку людина фільтрує і не засвоює;
- зниження довіри до традиційної реклами, скептичне ставлення до обіцянок надавачів послуг і виробників;
- зростання цін на традиційну рекламу;
- більші Інтернет та телефонні можливості для спілкування між клієнтами, незважаючи на мовні, географічні та інші бар'єри.

Передача чуток та відгуків залежать від можливостей споживача за допомогою телефону, електронної пошти і т. д. Тому виробникам продукції важко контролювати такі потоки інформації та «відслідувати» негативні. Однією із методик контролю у buzz-маркетингу є дослідження настроїв і відгуків клієнтів на дискусійних форумах. Стратегія вкидання чуток та вміле підтримання дискусій з використанням психологічного впливу зараження, наслідування, моди – це новий вид послуги на сучасному рекламному ринку.

Партизанський маркетинг

Партизанський маркетинг – це один із засобів прихованої реклами, коли споживача втягують у заздалегідь спланований спектакль спеціально навчені і оплачені «партизани», що з'являються у місцях скупчення цільової аудиторії і намагаються схилити її до купівлі певного товару.

До основних технологій партизанського маркетингу можна віднести такі:

- Персонально адресовані листи (значний відсоток громадян прочитують поштові повідомлення, адресовано особисто їм).
- «Екстравагантна ідея», або «скажений трюк» – сутність технології полягає в тому, що реклама товару прив'язується до певної гучної екстравагантної події.
- Схема «клієнт + клієнт», полягає у наданні бонусів для клієнтів, які приведуть нових клієнтів і одим з найбільш ефективних способів збільшити клієнтської мережі.
- Знижки: розмір знижок збільшується для клієнтів, залежно від термінів їх співпраці з фірмою;
- Безкоштовна подарункова продукція для нових клієнтів.

Партизанський маркетинг спрямований на особистий контакт з клієнтом шляхом надання йому певних поступок і подарунків.

Паразитуючий маркетинг

Це ризикована стратегія (оскільки межує з забороненою законом рекламою) розгортається докола спортивних змагань – чемпіонатів світу з футболу, олімпійських ігор.

Паразитичний маркетинг (чорний, недозволений, амбуш-маркетинг) – це сплановане зусилля організації (кампанії) опосередковано асоціюватися з подією з метою отримання як мінімум частини визнання і вигод, які асоціюються з офіційним спонсором.

Наприклад, деякі компанії використовують офіційний логотип заходу на своїх товарах або в їх рекламі, чи використовують у своїх слоганах слова, що позначають цю подію.

Прийом амбуш-маркетингу полягає в тому, що у споживача створюється враження, ніби дана фірма пов'язана зі спортивною подією. Використовуються різноманітні методи: придбання рекламного часу під час перерв транслявання спортивних матчів, розповсюдження безкоштовних квитків на матчі для заохочення постачальників/клієнтів, спонсорство відомого спортсмена-учасника.

Міжнародні організації (ФІФА, МОК) мають у своїй структурі спеціальні «антиамбуш команди», що постійно відстежують засоби, які використовують амбушери, з тим щоб завадити їм у майбутньому.

Організаціям, які не є спонсорами, комерційними партнерами спортивних подій згідно до Закону про рекламу забороняється:

- використовувати офіційний логотип заходу на своїй продукції або в рекламі;
- використовувати в слоганах слова, які позначають подію («олімпіада» тощо);
- самовільно оголошувати себе офіційним спонсором спортивної події;
- проводити спеціальні акції з товарами, які є торговельною маркою спортивної події;
- роздавати чи продавати власні товари в безпосередній близькості від місця проведення спортивного заходу;
- використовувати прапори, парасольки, футболки, картузи з торговельними марками конкурентів, а також прапори країн, які не беруть участь у спортивних змаганнях тощо.

Ця маркетингова стратегія пов'язана з повним або частковим копіюванням відомої марки товарів чи послуг, рекламних образів, дизайну чи упаковки, а тому в Україні та в більшості країн забороняється законодавством. Однак існує методи, які не дають можливості трактувати однозначно дії підробників як такі, що заборонені законом.

Наприклад, це може бути заміна лише однієї букви чи іншого знаку в назві своєї продукції, щоб пересічний покупець не помітив, що має справу з підробником товарів відомої фірми.

Просування інформації про продукцію у міському середовищі

Ембієнт-медіа – реклама у міському, житловому або офісному середовищі, використання об'єктів навколишньої міської забудови та інфраструктури в якості носіїв маркетингової інформації.

Поняття з'явилося в другій половині 1990-х років у Великій Британії. Тут для реклами використовуються випадкові для цільової аудиторії об'єкти міського довкілля. Ембієнт-медіа відрізняється високим ступенем креативності і новизною способу розміщення, і покликаний дивувати людей, за допомогою несподіваного проникнення реклами в ті місця, де її не чекають зустріти, де її не можливо оминати.

У ембієнт-медіа основним завданням є не охоплення широкої аудиторії, а налагодження якісного, емоційного контакту з потенційними клієнтами. Оскільки ця реклама органічно вписана в навколишнє середовище споживача, вона дуже швидко стає помітною і не сприймається аудиторією. Однак раніше чи пізніше будь-який з способів розміщення реклами стає стандартним, звичним, а тому втрачає ефект новизни.

Тривалість життя будь-якого з об'єктів ембієнт-медіа дуже коротка. Розуміючи це, рекламисти широко використовують ембієнт-медіа лише як засіб для старту подальшої вірусної рекламної кампанії, коли інформація тиражується за допомогою традиційних засобів реклами.

Генерування страхів

Horror-маркетинг – маркетингова інформаційна технологія, що здійснює комунікативний вплив на споживачів за рахунок емоцій, заснованих на відчутті страху перед можливим майбутнім погіршенням стану справ.

Страх за власне благополуччя (або своїх рідних), інстинкт самозбереження, прагнення уникнути неприємностей або негативних емоцій, є одним з найсильніших стимулів. У рекламній діяльності страх може підштовхнути купити продукцію, або здійснити інші економічні дії.

До такої стратегії вдаються в комерційній або соціальній рекламі: реклама зубної пасти, прального порошку, фармацевтичних препаратів, страхування, шампунів від лупи; реклама проти куріння, абортів і т. д.

Ці товари асоціюються з позбавленням від небезпеки. Споживачу пояснюють, що якщо він не зробить того, що йому

радянсь, може виникнути загроза здоров'ю (фізичний ризик), соціальному статусу та почуттю самоповаги (психологічний ризик), гаманцю (фінансовий ризик).

Horror-маркетинг одночасно вказує цільовій аудиторії ефективні механізми усунення небажаних наслідків, що породжують страх. Однак слід звернути увагу, що страх діє на різних людей по-різному:

- Люди з високою самооцінкою діють швидко;
- Люди з низькою самооцінкою залишаються бездіяльними, стрес спричиняє в таких осіб ступор, лякаюча інформація приголомшує їх, включаючи захисні механізми втечі, абстрагування від таких відомостей.

Вказана маркетингова технологія дає ефект лише тоді, коли увага зосереджена на засобах подолання небезпеки за допомогою продукції, що рекламується.

Стратегія скандалу

Стратегія скандалу (scandal strategy) – технологія просування бренду, яка ґрунтується на шокових, скандальних ситуаціях, що мають глибокий емоційний вплив на аудиторію та мають широкий резонанс.

Однією із типових схем скандалів є провокування якомога жорсткішої атаки на компанію з боку його конкурента. Дана технологія ефективна, якщо головним завданням є створення образу «захисника справедливості». Важливо, щоб відповідна ситуація складалася «природним» шляхом.

Ціноутворення як маркетингова стратегія

Ціна (або вартість) є вираженням у грошовій формі еквівалентом одиниці *товару* (продукції, робіт, послуг, матеріально-технічних ресурсів, майнових та немайнових прав), його споживчі властивості.

Ціна є чи найважливішою інформацією про товар або послугу, яку споживач хоче отримати від продавця або виробника поряд з інформацією про якість продукту.

Ціна є істотною умовою господарського договору і зазначається в договорах у гривнях. Суб'єкти господарювання використовують у своїй діяльності вільні та державні регульовані ціни (Господарський кодекс України від 16.01.2003, № 436-IV. Стаття 189 «Ціна у господарських зобов'язаннях»).

Ціноутворення – процес встановлення ціни на товари та послуги.

Ціноутворення має враховувати *попит* на вказаний товар,

собівартість і/або витрати (постійні та змінні), пропозиції конкурентів, товарно-грошовий обіг. Ціна включає в себе багато компонентів, про які ми ще будемо вести мову нижче, однак важливим в ній є суб'єктивно-психологічний аспект: щоб певна категорія покупців (сегмент ринку), оцінюючи рівень ціни, визнала для себе корисність товару вищою, ніж корисність товару фірми конкурента. З одного боку, покупці своєю купівельною активністю демонструють наскільки ціна на товар є привабливою. З другого боку, надто низька ціна не дає бажаного прибутку (рентабельності), оскільки або зовсім не покриває, або в мінімальній мірі покриває понесені витрати на створення товару чи послуги.

Витрати, які включаються в собівартість товару і мають покриватися прибутком, охоплюють:

- матеріальні витрати для створення продукту, що включають витрати на оренду приміщень, купівлю устаткування; витрати на опалення, електроенергію, воду і т.п.; витрати на ліцензування, сертифікацію, рекламу продукції;
- витрати на оплату праці;
- податкові відрахування та відрахування на соціальні потреби;
- витрати на амортизацію основних фондів;
- нарахування – винагорода продавцеві за реалізацію продукції.

Для збільшення прибутку слід прагнути зменшувати витрати. Є низка класифікацій методів ціноутворення.

Регульований підхід до ціноутворення

Централізоване державне (кероване) ціноутворення (неринкове) – ціноутворення на основі призначення цін державними органами; ціни на окремі товари і послуги визначаються урядовими органами, офіційними або неофіційними об'єднаннями постачальників (монополістами), а також торговельними асоціаціями на основі ринкових механізмів (Господарський кодекс України. Стаття 191 «Державні регульовані ціни»).

Витратний підхід до ціноутворення

Ціноутворення, орієнтоване на власні витрати ґрунтується на встановленні ціни як результату базових витрат на одиницю продукції плюс прибуток, який підприємство прагне отримати; це ціноутворення, при якому в основу формування ціни закладають витрати виробництва та обігу.

Ціна розраховується, виходячи із суми постійних і змінних витрат на виготовлення та транспортування (націнка) одиниці продукції, а також запланованого прибутку з урахуванням нижнього порогу ціни. Ціна продажу кінцевому споживачу залежить від особливостей товару (сезонність, мода, новизна), а

також еластичності попиту за цінами.

Витратний метод не враховує ринкових факторів (характер попиту, рівень платоспроможності попиту, політику конкурентів), а ціна, визначена за таким методом, практично завжди завищена може бути збитковою для продавця.

Метод на основі цільової норми прибутку – метод встановлення цін, при якому ціна формується таким чином, щоб одержати бажаний або якомога більший рівень доходу на вкладений капітал (кредити). Розрахунки ціни залежать від обсягу виробництва та реалізації. Крім того, на ціни впливатимуть ще й ринкові фактори (характер попиту й конкуренція).

Ринково-психологічний підхід до ціноутворення

Ринкове ціноутворення (метод поточної ціни, метод запечатаного конверта) – ціноутворення на основі взаємодії попиту та пропозиції.

Вільні ціни визначаються на всі види продукції (робіт, послуг), за винятком тих, на які встановлено державні регульовані ціни.

Вільні ціни визначаються суб'єктами господарювання самостійно за згодою сторін, а у внутрішньогосподарських відносинах – також за рішенням суб'єкта господарювання (Господарський кодекс України. Стаття 190 «Вільні ціни»).

Пікове ціноутворення – встановлення ціни за товар і послугу на вищому рівні, коли попит на них вищий, і на нижчому, коли попит нижчий.

Ціноутворення, орієнтоване на попит виходять з якісного і кількісного аналізу споживацьких характеристик товару або з економічного ефекту, одержуваного споживачем за час використання товару. Важливими елементами тут є – *корисність* (цінність) товару і чутливість товару до ціни. Розрахунок ціни на основі відчуття «цінності» товару – один з найоригінальніших методів ціноутворення, який використовує ототожнення зі сприйняттям товару покупцем. Для того, щоб підсилити в його свідомості цінність товару, продавець використовує нецінові заходи впливу: надає сервісне обслуговування, особливі гарантії покупцям, право користування товарної марки фірми у разі перепродажу і т.д.

Ціноутворення, орієнтоване на поточні ціни конкурентів. При такому підході вдаються до таких методів, як: а) метод середньоринкових цін припускає продаж товарів з огляду на ціни конкурентів; б) метод «гонки за лідером» - встановлення ціни товару відбувається на основі ціни провідного конкурента, враховуючи особливості та якість свого товару. Ціноутворення враховує передусім не витрати, а ситуацію на ринку, цінову політику фірм-

конкурентів. Поведінка фірм адекватна їхньому становищу на ринку.

Фірма-лідер, як правило, диктує свої умови. Дрібніші фірми можуть собі дозволити орієнтуватися на лідера, змінювати ціну після того, як це зробив він.

Метод встановлення ціни на основі відчутної цінності товару обумовлений специфічними підходами до роботи на ринку. Розрахунок робиться на певну категорію покупців, які погоджуються платити гроші не тільки за вартість товару, а й за комплекс інших послуг: доплати, пов'язані з доставкою, послугами обслуговування (їх точну вартість визначити важко). Тут доречно вести мову про престижні товари, про особливі послуги, за які за різних обставин і різних умов покупець погоджується платити будь-які гроші.

Установлення ціни на основі торгів – встановлення ціни на основі відкритих торгів, аукціону. У процесі торгів кожна фірма конкурсант призначає ціну пропозиції, стежачи за тим, щоб вона була дещо нижчою, ніж у конкурентів, але й не опускалася нижче рівня собівартості.

Остаточна ціна на товар встановлюється з урахуванням таких факторів: цінова політика фірми, психологія ціносприйняття, вплив ціни на інших учасників ринкової діяльності.

Зупинивши свій вибір на одній з перерахованих вище методик, підприємство може приступити до розрахунку остаточної ціни. Необхідно пам'ятати, що ціна повинна враховувати психологічне сприйняття товару покупцями, дистриб'юторами і дилерами, власним торговим персоналом фірми, конкурентами, постачальниками і державними органами.

Для багатьох споживачів єдиною інформацією про якість товару є його ціна. Також важливо враховувати симпатії покупців до не заокруглених цін. Краще сприймається ціна не 1000 грн, а 989 грн - у покупця створюється ілюзія, що йому робиться поступка.

Різновиди цін. Фірми, які обирають гнучку політику щодо ціни на проєкцію, визначають так звану «основну» (базову) та «гнучку» ціну.

«Гнучкі» ціни можуть бути ващими або нижчими за базову ціну:

- сезонні ціни, ціни з огляду на день тижня, або годину доби;
- цінові знижки для певних категорій клієнтів (вік, соціальний статус, належність до певних груп, постійних клієнтів, клієнтів які рекламують продукцію і т.п);
- цінові знижки для організованих груп клієнтів;
- акційні знижки «завчасним клієнтам» за покупку послуги зі значити часовим випередженням;
- знижка клієнтам, які розраховуються готівкою;
- вищі ціни для іноземних клієнтів.

Реакція покупців на зміни цін

До ініціативного зниження цін можуть привести різні обставини. Серед них - недовантаження виробничих потужностей.

У цьому випадку підприємству потрібно збільшити обороти. Тому фірма або відразу виходить на ринок з нижчими цінами, ніж у конкурентів, або першою знижує ціни в надії отримати собі таку частку ринку, яка забезпечить зниження витрат виробництва за рахунок зростання його об'єму.

Реакція споживачів на зниження цін. Зниження цін вони можуть сприймати як: а) причину майбутньої заміни товару досконалішою моделлю; б) причину наявності в товарі вад, отчого він погано йде на ринку, свідомство зниження якості товару; в) свідомство фінансового неблагополуччя фірми; г) знак того, що скоро ціна ще знизиться, і варто почекати з покупкою.

Реакція споживачів на підвищення цін. Ініціативне підвищення цін відбувається з усвідомленням того, що зростання цін викликає незадоволеність споживачів, дистриб'юторів і власного торгового персоналу. Підвищення цін може тлумачитись покупцями в позитивній значенні: а) товар став ходовим, варто придбати його, поки він не став неприступним; б) товар став більш якісним; 3) продавець жадібний і прагне заламати ціну, яку тільки витримає ринок.

Запитання для обговорення на семінарських заняттях:

- Розкрийте особливості маркетингової стратегії «Полювання за престижними новинками».
- Розкрийте особливості маркетингових стратегій «Генерування чуток», «Стратегії скандалу».
- Дайте тлумачення специфіки «Паразитуючого маркетингу».
- Розкрийте особливості маркетингової стратегії «Просування інформації про продукцію у міському середовищі».
- Яка специфіка «Ноггог-маркетингу».
- Охарактеризуйте витрати, які визначають собівартість продукції.
- Охарактеруйте «витратний», «регульований», «ринково-психологічний» підходи до ціноутворення.
- Якою може стати реакція споживачів на зниження та підвищення цін на товари?

Частина 3.

Психологічні аспекти бізнес-менеджменту

Тема 9. Життєві цикли розвитку бізнес-організацій та персоналу

Розвиток або зміни організаційної культури слід прив'язувати до життєвого циклу організації (створення, початок зростання організації, тривале функціонування організації, розквіт, стабільність, занепад організації). В основі змін розвитку організації лежать два параметра - *гнучкість і контрольованість*.

Гнучкість – здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища та здатність менеджменту діяти поза межами формальних процедур.

Контрольованість – ступінь регламентації керівництвом діяльності її членів, жорсткість механізмів контролю.

Етапи життєвого циклу бізнес-організації

«Етап початкової компанії»

На *етапі формування організації* її культура формується здебільшого стихійно, її цінності закладаються лідерами чи власниками.

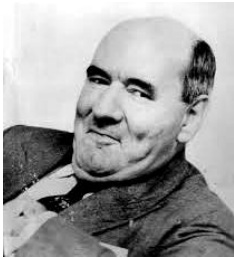
Фірму здебільшого створюють знайомі один для одного співзасновники, навіть серед співробітників є багато колишніх однокурсників чи шкільних товаришів. Стосунки між співробітниками на цьому етапі є дружніми, неформальними, вони самовіддано працюють для інтересів спільної справи.

На *етапі зростання організації* її культура поволі урізноманітнюється, виникають субкультури. Менеджерам доводиться вирішувати, які саме елементи культури варто змінювати, які слід розвивати, а від яких доведеться відмовитись.

На цьому етапі фірма набирає значного розвитку, кількість ділових угод збільшується, обсяги обороту значні. Співробітники і керівництво отримують значні доходи і можуть собі дозволити їх витратити на невиробничі цілі – корпоративи, відпочинок, купівлю предметів комфорту (автомобілі, житло і т.п.). Водночас між співзасновниками виникає взаємна недовіра, конкуренція за лідерство, крівні позиції. Збільшення чисельності працівників більше 30-40 змінює характер комунікації, відносин в організації. Між персоналом і керівниками виникають комунікативні і психологічні бар'єри, їх інтереси вже не

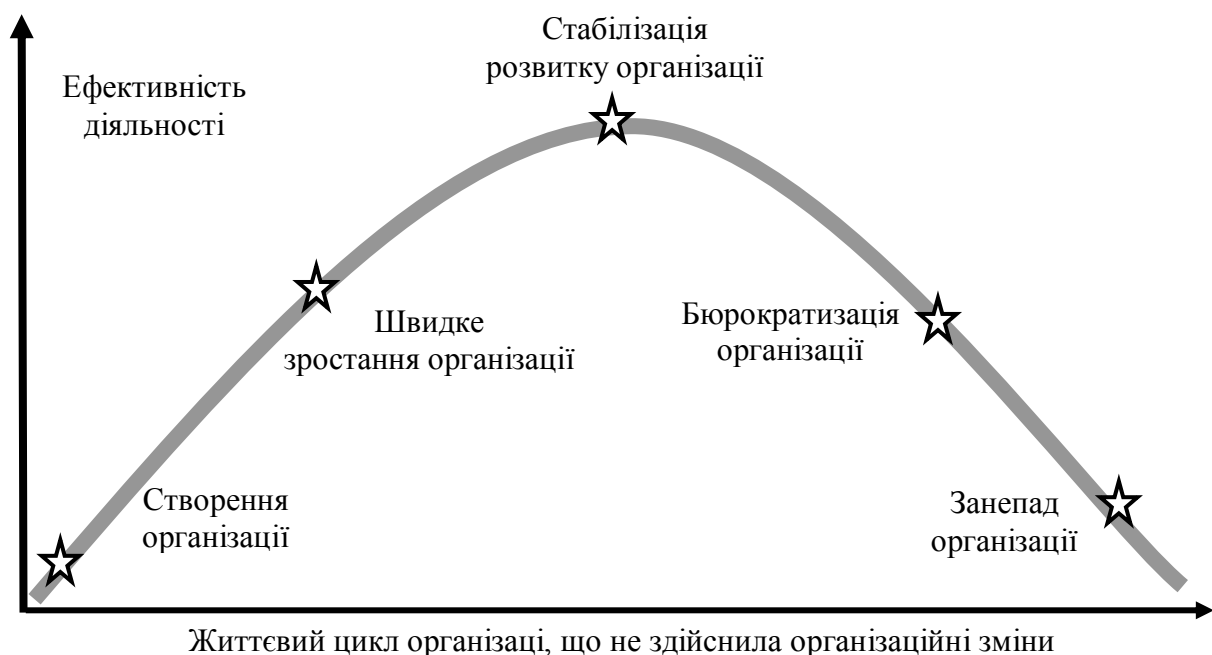
співпадають, а стають неузгодженими, або конкурентними.

На *етапі зрілості, стагнації, занепаду* в організації зростає бюрократичний апарат та ускладнюється система комунікації, організаційна культура частково стає дисфункціональною, втрачає свій потенціал. Організаційна культура вимагає зміни, щоб адекватно реагувати на зміни і пристосовуватися до нових реалій.



Процеси занепаду організації досліджував **Паркінсон Сіріл** (1909–1993) – англійський соціолог, економіст, військовий історик. В 1950-58 працював професором історії Малайського університету. В 1958 переїхав до США де працював у Гарвардському, Іллінойському, Каліфорнійському університетах. Отримав звання почесного доктора Мерілендського (1974) та Троянського університетів (1976). Був членом Королівського історичного товариства, французької Морської академії, Інституту військово-морського флоту США.

С.Паркінсон проаналізував принципи діяльності установ (передовсім державних), а також явища, які їм притаманні - бюрократизм, приписки, зловживання службовим становищем на етапі їх занепаду. Праці: «Як замінити одного службовця сімома» (1955), «Закони Паркінсона, або дорогою прогресу» (1957).



На етапі зрілості, стагнації, занепаду організаційної значний обсяг контрактів і чисельність працівників починають давати збої. Окремі договори вчасно не реалізуються, підрозділи намагаються скинути роботу і відповідальність за промахи один на одного. Хтось з співробітників стає «цаном відбувайлом», його навантажують ненормативним обсягом роботи.

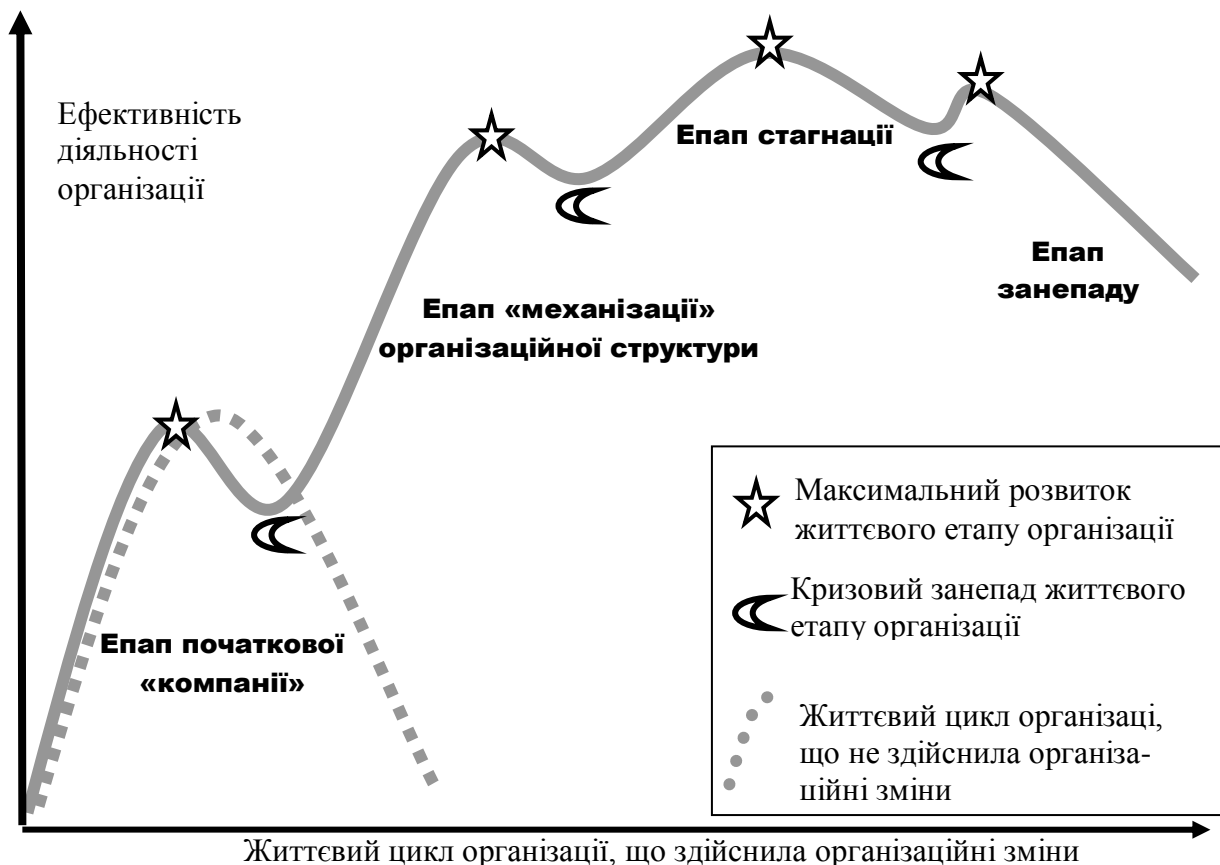
Менеджери намагаються статусно і обсягом доходів вивищити

себе над підлеглими. Для збереження свого посадового становища керівники оточують себе «зручними», лояльними людьми (колишніми знайомими), до яких немає зауважень).

Виникають ревнощі між співробітниками, які були від початку роботи фірми та новоприбулими співробітниками. Офіційна та неофіційна ієрархія руйнує психологічний клімат в організації, працівники перестають самовіддано трудитись, вони психологічно втомлені, байдужі до справ фірми, деморалізовані. Спільні інтереси втрачені, наростає недовіра

Психологічні і комунікативні бар'єри, які виникли до цього часу з співробітниками, окремими підрозділами, органами управління позбавляють керівників важливої і своєчасної інформації, це не дає їм адекватно оцінювати стан справ і приймати успішні рішення. Неефективність комунікації та маркетингу спричиняє втрату клієнтів та зменшення прибутків.

Ємельянов Е., Поварніцина виокремили чотири етапи у життєвому циклі бізнес-організацій, які дають можливість їм



уникнути стагнації та занепаду:

- «Етап початкової компанії» (описаний нами вище);
- «Етап механізації організаційної структури»;
- «Етап внутрішнього підприємництва»;
- «Етап інвестицій у високорентабельний бізнес».

Кожен з названих етапів після фази найбільшого розвитку завершується стагнацією та регресом. Вивести бізнес-організацію з

кризи можливо лише істотно її реформувавши. Нове дихання фірми після завершення першого «*етапу початкової компанії*» дають такі зміни принципів її роботи, що виведуть її діяльність на «*етап механізації організаційної структури*».

«Етап механізації організаційної структури»

Назвемо ці головні реформи:

- По-перше, засновники бізнес-організації повинні дійти компромісу і відокремити питання *володіння* фірмою від *управління* нею. Це означає, що засновники наймають на конкурсній основі для управління бізнес-організацією професійного *менеджера*, який згідно контракту буде керувати її роботою. Засновники отримуватимуть доходи, не втручаючись у процес поточного управління.
- По-друге, *менеджер* має здійснити низку значних реформ в системі управління організацією, а саме – визначити та впровадити формальні «правила гри» для усіх співробітників, незалежно від того, хто скільки часу працював в організації;
- Створити відділ маркетингу для отримання достовірної та оперативної інформації про стан ринку, конкурентів, клієнтів та їх вимоги;
- Створити ефективний відділ фінансового обліку для отримання достовірної інформації про фінансові показники ефективності роботи організації загалом та її окремі підрозділи;
- Створити відділ по роботі з персоналом, який професійно налагодить систему профвідбору співробітників за критеріями кваліфікації, досвіду, а також здійснюватиме підвищення їх рівня професійної підготовки;
- Створення посадових інструкцій для кожної штатної одиниці, а також розробка системи оплати і мотивування праці (премії, бонуси, санкції).

Названі організаційні зміни істотно покращують психологічний клімат в організації, створюють більш зрозумілі, раціональні й прогнозовані стосунки, співробітники розуміють, що від них вимагається, на що слід тратити час і сили. Досвід засвідчує. Що підтримка окресленого стану справ у роботі, покращення окремих її елементів забезпечує багаторічне ефективне процвітання бізнес-організації.

Однак «*етап механізації організаційної структури*» врешті-решт може завершитись стагнацією бізнесу та різким зменшенням його ефективності. Які причини цих негативних явищ? Перелічимо ці причини:

- Бізнес-організація обростає невиробничими структурами, на які витрачаються гроші, хоча доходи істотно не збільшуються;

- Бюрократизація виливається в численні інформаційні бар'єри, які не дають швидко отримувати інформацію, інформація від безпосередніх працівників майже не доходить до менеджера, а тому його рішення стають малоефективні;
- Отримати дозвіл на реалізацію інноваційних пропозицій стає вкрай важко, раціоналізаторські ідеї працівників не отримують підтримки;
- Менеджери часто формально і механічно здійснюють необхідні реформи, лише щоб прозвітувати перед власниками, через це зміни є поверховими і не мотивують персонал;
- Боязнь втратити контроль, менеджери починають «закручують гайки», вмішуються в посадові повноваження підлеглих, тим самим демотивують їх, співробітники втрачають бажання працювати і не проявляють ініціативу;
- Крім того неефективний менеджмент не встигає реагувати на вимоги ринку та клієнтів і їх перехоплюють конкуренти, доходи фірми швидкими темпами знижуються.

«Етап внутрішнього підприємництва»

Вийти з описаного кризового становища можливо завдяки наступній реформі бізнес-організації, що, за висновками Ємельянова Е., Поварніциної, охоплює зміни:

- Кожний структурний підрозділ чи філіал бізнес-організації починає функціонувати як мале підприємство і несе фінансову відповідальність (ризиків та дивіденди) за результати своєї діяльності. Це змусить підвищувати економічну ефективність і окремих підрозділів, і бізнес-організації загалом.
- Вказані підрозділи (економічно відповідальні за власні рішення) мають бути очолені професійними *менеджерами*, які спроможні нести усю відповідальність за результати роботи. Вони не мають мати права на жодні премії (щоквартальні, річні). Фінансово мотивувати роботу цих локальних менеджерів слід бонусами за фінансові результати роботи їх підрозділів.
- Якщо підрозділ не покриває своїх видатків, то має вступати механізм відсторонення менеджера від посади.
- Ці правила змусять менеджмент локального підрозділу шукати такі маркетингові рішення, пропонувати такі інноваційні товари і послуги, які матимуть попит на ринку.

Ризиком цієї реформи полягає в тому, що менеджери локальних підрозділів не захочуть відраховувати свій внесок у бюджет компанії, а намагатимуться повністю юридично і фінансово відокремитись і очолити цей локальний бізнес.

Професійна ідентичність співробітника

Професійна ідентичність і професійні кризи

Основні фази розвитку особистості-фахівця. Е.А. Климов запропонував класифікацію життєвих етапів становлення особистості-професіонала. Хронологічно-вікові межі названих етапів в кожної людини є індивідуальними.

Оптант – це людина, яка виявляє заклопотаність питаннями вибору або вимушеної зміни професії і робить цей вибір. У ролі оптанта може опинитися людина, яка втратила місце праці й змушена змінити професію.

Адепт – це людина, яка вже обрала напрям професійної діяльності і навчається у відповідному закладі освіти. В перші роки навчання відбуваються істотні зміни самосвідомості особи, спрямованості її інтересів. Учень чи студент здобуває професійну інформацію та знання, набуває професійні уміння.

Адаптант – «звикання» студента випускного року навчання до обраної спеціальності та молодого фахівця до умов праці на першому місці працевлаштування. Новий колектив, нове керівництво, нові умови роботи вимагають від молодого спеціаліста адаптації до реальних обставин, додаткової самопідготовки, самоосвіти. Це вимагає від людини праці над собою, додаткових зусиль волі, покладання на самого себе, налагодження ділових та дружніх стосунків із колегами та колективом.

Інтернал – молодий фахівець здобуває практичний досвід роботи, стає самостійним у виконанні основних професійних функцій. Колеги по роботі оцінюють його успіхи та відповідальне ставлення до праці, починають сприймати як «свого», «одного з поміж себе». Молодий спеціаліст отримує визнання в колі співробітників, публічно його хвалять, відзначають.

Майстер – працівник набуває вищого рівня кваліфікації, що дозволяє йому виконувати і прості, і найважчі професійні задачі, які не всім колегам «по-плечу». Він виділяється з поміж інших певними спеціальними якостями, уміннями, або універсалізмом, широким орієнтуванням в професійній сфері. Його результати праці стабільно успішні, а його визнають в певних професійних питаннях незамінним працівником. Такий спеціаліст здобуває статусні відзнаки, які підтверджують рівень його кваліфікації – розряд, категорію, звання.

Авторитет – це майстер своєї справи, про якого знають за межами колективу – у професійному середовищі, у громадському житті (в місті, регіоні, країні, закордоном). Він має високі формальні атрибути своєї кваліфікації (розряд, категорію, посаду, звання, вчений ступінь, нагороди, відзнаки тощо). Про його успіхи

повідомляють на зборах колективу, в ЗМІ, у пресі. Його думку враховують і колеги, і керівники, і громадськість.

Наставник – фахівець, який ділиться знаннями і досвідом з учнями, послідовниками.

Конкретна посада, на яку слід знайти спеціаліста має певні вимоги до рівня професійної майстерності. Одні посади вимагають від фахівця більш простих та стандартних професійних навиків, а інші посади – творчих можливостей для розв’язання нестандартних завдань. Через це до кожної посади слід шукати спеціаліста з відповідним особистісно-професійним рівнем розвитку.

Наприклад, якщо висококваліфікованого фахівця з багаторічним стажем роботи призначити на посаду, що не буде вимагати від нього реалізації усіх його професійних можливостей, то в такому випадку особа буде незадоволена (і морально, і фінансово) від посади, сприйматиме її як образу її професійної гідності. Швидше за все такий фахівець довго не працюватиме на низькооплачуваній і нецікавій для нього роботі і старатиметься знайти кращу роботу.

Кризи професійного розвитку

Вид кризи	Чинники, що детермінують кризу	Способи подолання
Криза професійної тотожності	Труднощі професійної адаптації. Розходження професійних очікувань і реальної дійсності.	Активізація професійних зусиль. Коректування мотивів праці і Я-концепції. Зміна спеціальності і професії.
Криза професійного зростання (30-40 роки)	Потреба в професійному самоутвердженні і труднощі її задоволення. Незадоволеність можливостями посади і своїм професійним зростанням, соціально-професійним статусом, посадою.	Підвищення соціально-професійної активності і кваліфікації. Якісне поліпшення і витворення індивідуального способу діяльності. Зміна місця роботи і виду діяльності. Освоєння нової спеціальності, підвищення кваліфікації.
Криза соціально-професійної самореалізації (48-55 років)	Незадоволеність соціально-професійним статусом і можливостями реалізувати себе в професійній ситуації, що склалася. Погіршення стану здоров'я. Професійні деформації.	Перехід на інноваційний рівень виконання діяльності. Наднормативна соціально-професійна активність. Зміна професійної позиції.

Конструктивно-розвивальна теорія Роберта Кегана наполягає, що «Я-концепція» впродовж дорослого життя людини еволюціонує, трансформується завдяки психологічним кризам: життєвий розвиток особистості умовно поділяється на два види подій: «кризові етапи» та «еволюційні перемир'я».

Роберт Кеган (нар. 1946) - американський психолог, практикуючий терапевт, консультант з питань професійного розвитку. Працював в Гарвардській Вищій школі освіти, керував кафедрою Інституту управління і лідерства в освіті. Розробив конструктивно-розвивальну психологічну теорію. Визначив п'ять рівнів розвитку ідентичності (рівнів еволюційного перемир'я): **імпульсивний, мотиваційний, конформістський, авторський, міжіндивідуальний**. Автор книги «Еволюція Я» («The Evolving Self», 1982).

Ідентичність організує мислення і почуття, служить джерелом поведінки людини і зазнає трансформацій внаслідок криз, як проривів людської свідомості та знання, з огляду на нові життєві вимоги.

Рівень розвитку ідентичності	Віковий період	Наслідки, цілі
Міжособистісний (конформістський) рівень розвитку ідентичності	Юнацький, студентський вік. «Належність проти самотності».	Мотивації людини визначаються соціальним середовищем, нормами організаційної культури. Проявляється конформність, конкуренція, професійна соціалізація. Ідентифікація з соціальною групою, зокрема з трудовим колективом. Прийняття правил, ритуалів референтних спільнот. Готовність підпорядковуватися формальному керівнику. Розвиток вольових навиків, самообмеження.
Самоврядний (авторський) рівень розвитку ідентичності	Дорослий вік. «Продуктивність проти бездіяльності».	Набуття професійної майстерності. Прагнення до незалежності, внутрішньої свободи, автономії. Особа психологічно дистанціює себе від соціальних стереотипів і норм організаційної культури, витворює власну систему цінностей, норм, самообмежень. Пошук партнерів, однодумців в роботі та громадському житті.
Міжіндивідуальний рівень розвитку ідентичності	Старше 40 років. Продуктивність або бездіяльність (стагнація)	Прагнення до реалізації себе в суспільстві, управління іншими людьми. Поглиблення світосприйняття. Реалізація відповідальності за інших та справу.

Вплив рівні розвитку ідентичності на мотивацію дорослої людини

Р. Кеган стверджує, що особистість знаходиться в безперервному процесі розвитку. Особа на кожному наступному етапі розвитку ідентичності збільшує поле власної компетентності у порівнянні з попереднім етапом. З розвитком йде поліпшення

потенціалу орієнтування і розширення незалежності від середовища – в ранній дорослості людина підкоряємося зовнішнім впливам, однак з часом стає менш навіюваною.

На *конформістському* рівні розвитку ідентичності особа опановує засоби власного існування в соціальних групах та суспільстві, засвоює наявну організаційну культуру, не відокремлює себе від її норм. У таких людей недостатньо інтелектуальних та вольових ресурсів, щоб протиставити себе тиску офіційних керівників, а також норм наявної організаційної культури, а домінує схильність зберегти звичний стан справ, зручніше пристосуватися до нього.

Починаючи з *самоврядного* рівня розвитку ідентичності виокремлює себе, своє «Я» із загальної маси людей, і водночас активно налагоджує свою залученість до соціальних контактів. У міру дорослішання індивідуальний світогляд (сміслові системи) стає унікальним, зберігаючи проте спільність зі смисловими системами інших людей, що знаходяться на тому ж етапі вікового та психологічного розвитку.

Запитання для обговорення на семінарських заняттях:

- Охарактеризуйте етапи життєвого циклу бізнес-організації.
- Дайте характеристику етапів життєвого циклу бізнес-організацій, які дають можливість уникнути її занепаду: «Етап початкової компанії», «Етап механізації організаційної структури»,
- Дайте характеристику етапів життєвого циклу бізнес-організацій, які дають можливість уникнути її занепаду: «Етап внутрішнього підприємництва».
- Опишіть основні фази розвитку особистості-фахівця: оптант, адепт, адаптант, інтернал, майстер, авторитет, наставник.
- Розкрийте способи подолання професійних криз: «кризи професійної тотожності», «кризи професійного зростання», «кризи соціально-професійної самореалізації» особистості.
- Яким чином впливає на мотивацію співробітників «конформістський», «авторський», «між індивідуальний» рівень розвитку ідентичності їх особистості (Р.Кеган)?

Тема 10.

Організаційна культура та її вплив на персонал фірми

Проаналізовано явище організаційної культури організації, та методи її розвитку.

Поняття організаційної культури

Більшість людей, здебільшого, виконують свою професійну діяльність в якійсь організації, в якій проходить значна частина їх життя, де вони спілкується та взаємодіють з іншими співробітниками та клієнтами, реалізують свої професійні вміння.

Діяльність будь-якої організації підпорядковується певній системі формальних і неформальних правил. *Формальні правила* – це правила внутрішнього трудового розпорядку, а *неформальні правила* стосуються взаємин між співробітниками та їх керівниками і спираються на «організаційну культуру».

Не буває організацій без своєї специфічної культури, мова йде лише про різні рівні розвитку тих чи інших аспектів організаційної культури.

Відвідавши якусь установу клієнти відгукуються: «До чого ж там неприємно: працівники непривітні, до відвідувачів ставляться зневажливо. Більше не маю бажання туди повертатися». Натомість відвідини іншої установи залишають приємне враження: «Мене зустріли усміхнені, привітні люди, моє питання вирішили швидко, і приміщення доглянуте, працівники добре вдягнені... Хочеться з ними мати справу».

Організаційна культура – це система цінностей та переконань, які поділяють працівники фірми та які впливають на їх поведінку, обумовлюють характер життєдіяльності організації. Організаційна культура – це також спосіб і засіб створення організації, яка самостійно розвивається, спосіб життя, мислення, емоційного стану, поведінки та існування людини в організації, стиль управління. Вона визначає порядок прийняття рішень, принципи та способи заохочення або покарання співробітників.

Організаційна культура – соціально-психологічний клімат або атмосфера в організації; загальне розуміння членами організації очікуваної поведінки.

З початку 1990-х р. зріс інтерес до організаційної культури, що пов'язано з розумінням її впливу на мотивацію та згуртованість співробітників, успіхи і ефективність організацій загалом. Процвітання організації залежить від корпоративної культури.

Організаційна культура може забезпечити вищу продуктивність фірми завдяки збільшенню ефективності управління та поліпшення діяльності підприємства.

Завдяки *здоровій, раціональній* організаційній культурі:

- уможливується удосконалення управління персоналом;
- підвищується лояльність співробітників до керівництва і прийнятих ним рішень;
- плекається ставлення співробітників до підприємства як до свого дому;
- розвивається здатність колег вирішувати ділові, і особисті стосунки без конфліктів.

Організаційна культура відрізняє конкретну організацію від інших. Вона орієнтує всіх працівників на те, що є для організації цінним і важливим, вказує, яка поведінка вважається бажаною.

Будь-яка організація — це люди, які в ній працюють. І саме вони є носіями культури. Тобто культура в організації формується поведінкою, взаємодією та спілкуванням, переконаннями та цінностями, яких дотримуються ті люди, що працюють у ній.

Загалом виділяють два рівні організаційної культури: *зовнішній – очевидний; внутрішній – прихований*. До зовнішнього рівня зараховують матеріальні атрибути організації, форми поведінки її співробітників, мова, формальні норми, способи виробництва, ритуали і т.п. *Внутрішній рівень* – прихований від зовнішнього спостереження, захований у психіці членів організації і включає в себе спосіб думання та сприйняття навколишнього світу, ідеї, вірування, цінності, стиль життєдіяльності та поведінки членів організації.

Компоненти організаційної культури

Едгар Шейн виділив *очевидні, офіційно-нормативні, глибинні* структурні компоненти організаційної культури.



Едгар Шейн (нар. 1928) – американський психолог швейцарського походження, професор Массачусетського технологічного інституту, дослідник проблем менеджменту, засновник «Організаційної психології», автор праць з питань організаційної культури. Праці: «Організаційна культура і лідерство»

- **Очевидні компоненти організаційної культури** – символіка та зовнішній вигляд приміщення фірми, зовнішній вигляд персоналу, словесно-інтерактивні форми взаємодії співробітників, обряди, церемонії та ритуали, організаційні методи обговорення проблем та цілей, методи ухвалення рішень і способи їх реалізації.

Церемонії і ритуали – символічні заходи та процедури, що доповнюють рутинне повсякдення життя організації. Організації

з сильною корпоративною культурою надають велике значення розробці та реалізації ритуалів, вимагають від працівників неухильного їх дотримання. Церемонії і ритуали відображають унікальність культури кожної організації та особливості внутрішньофірмового управління. Ефективно діють в одних організаціях, однак вони можуть бути неефективними в інших організаціях. Прикладами церемоній і ритуалів організації є посвячення новобранців у члени організації, посадове підвищення кращих співробітників, їх вихід на пенсію, святкування річниць створення організації або календарних чи релігійних свят.

- **Офіційно-нормативні компоненти організаційної культури** – офіційно проголошені і затверджені цінності, норми і правила поведінки співробітників та керівництва.

Прикладом є офіційно затверджений статут та структура організації, посадові інструкції менеджерів та співробітників і т.п.

- **Глибинні (приховані) знаково-символічні компоненти організаційної культури** – міфи, вірування, неформальна ієрархія влади в організації, герої організації, неписані правила прийняття рішень чи часопроведення в організації, стиль керівництва, конфіденційна та секретна інформація.

Цей рівень організаційної культури може охоплювати або світоглядні положення, ідеї, прийняті в організації, або ж приховані корупційні правила, які нав'язуються менеджментом співробітникам. Вказані неписані норми і правила складають ядро корпоративної культури і визначають напрям діяльності працівників. Вказані цінності, як правило, передаються не шляхом офіційно проголошених письмових положень, а більш тонкими методами, наприклад за допомогою історій, міфів, метафор, натяків, пліток, приватних погроз.

Прихована ієрархія влади в організації є незалежною від посад або звань і опирається на неформальні ролі співробітників організації. Це неформальна структура влади та авторитетів. Служить неофіційними засобом зв'язку всередині організації і носієм системи цінностей і міфології.

Герої організації – колишні чи теперішні співробітники, котрі втілюють культурні цінності, є прикладом для наслідування. Організації з сильною культурою мають чимало героїв, які роблять помітний вплив на корпоративну культуру.

Організації з бюрократичним, автократичним стилем управління, а також корумповані чи кримінальні організації нав'язують персоналу культ вожака (антигероя) з аморальними, незаконними цілями і методами дій, примушують співробітників беззастережно виконувати їх накази та розпорядження.

Зважаючи на цю структурну модель організаційної культури напрошуються низка висновків. По-перше, клієнти організації або новобранці можуть споглядати лише поверхні, очевидні *артефакти* корпоративної культури, які індивід спроможний побачити, почути, відчути на смак чи запах, стикаючись під час одноразових контактів з співробітниками організації, потрапивши в приміщення організації або на її публічні церемонії. Клієнти чи випадкові перехожі можуть мати позитивне або негативне перше враження від очевидних артефактів корпоративної культури – культури мовлення, манери спілкування керівників чи співробітників організації, їх зовнішнього вигляду (ділового чи фірмового одягу, аксесуарів), високого (або недостатнього) рівня професійності проведення ритуалів та церемоній, високоестетичного дизайну приміщення організації, її емблеми, символіки. Очевидні компоненти організаційної культури формують імідж організації.

По-друге, враження від очевидного іміджу може давати хибне або цілком недостовірне уявлення про організацію, оскільки «іміджева картинка» приховує глибші компоненти організаційної культури, які цілеспрямовано приховуються від стороннього спостерігача. Пильний і допитливий спостерігач навіть в артефактах іміджу організації може помітити неоднозначне їх тлумачення. Ці начебто непомітні дрібниці можуть підштовхнути людину засумніватися в правдивості свого «першого враження» стосовно організації, заохотять отримати більше інформації про неї з неофіційних джерел, перевірити її. Таким чином спостерігач намагатиметься отримати доступ до прихованих рівнів організаційної культури організації – до *офіційно-нормативних документів*, або *відгуків клієнтів організації*.

По-третє, зрозуміти глибинні (*приховані, конфіденційні*) *знаково-символічні компоненти організаційної культури* певної організації вдається лише, занурившись в неї, ставши її співробітником. Ця глибинна інформація про організацію є конфіденційною або засекреченою, її знають і можуть розповісти лише колишні співробітники організації, які з тих-чи-інших причин її покинули. Новоприйняті співробітники, а також за певних обставин рядові співробітники можуть не здогадуватись, або не мати доступу до інформації стосовно цього глибинного рівня організаційної культури організації. Її починають усвідомлювати у процесі довготривалої (більше за один рік) роботи в організації. Плинність персоналу, звільнення співробітників з роботи за власним бажанням відбувається саме в той час, коли вони значною мірою зрозуміють глибинні правила і норми організаційної культури і приймуть рішення, що ці правила і норми суперечать їх очікуванням, цілям, принципам.

Виділяють елементи організаційної культури: *корпоративні цінності, корпоративна поведінка.*

Корпоративні цінності – це уявлення співробітників про те, що є життєво важливим. Цінності в різних компаніях відрізняються: в одних це гроші, в інших – технологічні винаходи або добробут співробітників. Отримавши своє визнання, певні цінності закріплюються в корпоративній культурі організації, незалежно від зміни її рядових членів та менеджерів. В окремих випадках корпоративні цінності стають настільки вкоріненими, що члени організації не віддають собі звіту, як сильно вони керують їх думками і поведінкою, і піддають сумніву їх важливість, не сприймають їх з боку.

Корпоративна поведінка – відображає форми активності, які члени організації насправді здійснюють щоденно. Це моделі і стиль життєдіяльності, які вітаються та підтримуються членами організації.

Таким чином, організаційна культура є соціально створеною реальністю. Корпоративні цінності та корпоративна поведінка, укорінюються в ідентичність співробітників організації, перетворює їх у носіїв цих цінностей та моделей поведінки. Саме з цієї причини намагання змінити організаційну культуру в організації нашоухується на прихований саботаж або явний спротив її співробітників та менеджерів.

Едгар Шейн вважає, що визначальну роль у підтримці та розвитку організаційної культури відіграють їх *офіційні керівники*. У менеджерів є «контрольний пакет» владних засобів для збереження глибинних компонентів (правил та норм поведінки) організаційної культури – принципи підбору персоналу, засоби заохочення та покарання, просування по кар'єрній драбині, звільнення з роботи. Водночас, організаційна культура, укорінившись і стабілізувавшись в організації завдяки її керівникам, через певний час отримує засоби для самовідтворення. І для того, щоб змінити її небажані компоненти (наприклад корупційні правила, авторитаризм і т.п.) часом є недостатньо змінити правила внутрішнього розпорядку, або навіть замінити керівництво фірми.

Типи організаційної культури

Є низка типологій корпоративної культури, що враховують фактори: а) ступінь виробничого ризику в діяльності організації; б) швидкість корегування неефективних рішень та врахування зауважень, ініціатив співробітників організації; в) ступінь індивідуалізму чи колективізму.

Однією з відомих є типологія Камерона-Куїнна, що охоплює чотири типи організаційної культури: «сімейна», «інноваційна»,

«ієрархічна», «ринкова». Також є методики, які визначають «авторитарну», «бюрократичну», «організаційну культуру, орієнтовану на завдання», «організаційну культуру, орієнтовану на людину».

Ринкова індивідуалістична організаційна культура – притаманна для підприємств, які функціонують на висококонкурентних ринках і в нових галузях; ґрунтується на пануванні меркантильних відносин; керівництво і персонал підприємства націлені на досягнення максимальної ефективності. Гаслом є «все або нічого». Члени організації постійно ризикують і швидко отримують інформацію щодо ефективності чи неефективності їх дій. Люди, які виживають в такій організаційній культурі – це завзяті гравці, метою їх є стати «зіркою». Бути частиною команди не вважається цінністю. Співробітники об'єднані ідеєю здобути репутацію, успіх для фірми, її проникнення на нові ринки та втримання лідерського становища.

В організаціях культивуються такі типи лідерів:

*-боєць – агресивний і рішучий в зовнішній конкуренції на ринках;
-постановник – вправний у постановці завдань, прийнятті рішень та наполегливий у доведенні справи до успішного завершення.*

Ринкова командна організаційна культура – притаманна для підприємств сфери збуту (торгових організацій, маклерів у сфері фінансів, нерухомості, продавців автомобілів і т.п.). Гаслом є «багато працюємо – добре відпочиваємо». Тут акцент ставиться на командній грі, оскільки одна людина не здатна щось кардинально досягти. Ризик окремих працівників невеликий, вони швидко отримують інформацію щодо ефективності чи неефективності їх дій. Щоб досягти успіху люди повинні підтримувати дуже високий рівень активності і весь час залишатися бадьорими. Успіх приходить завдяки наполегливості та вправності у налагодженні більшої кількості угод з клієнтами. Успіхи гучно святкуються, важливим є відчуття належності до успішної команди.

Типом лідерів є: рекрутер – активний, вправний у прийнятті швидких, нескладних рішень, проявляє комунікабельність, моложавість, енергійність, оптимізм.

Технічна командна організаційна культура – формується в тих структурах, які мають успішний досвід технічних, технологічних розробок. Гаслом є «ставимо на свою компанію». Діяльність членів таких організацій пов'язана з прийняттям дуже ризикованих рішень, але при цьому проходить певний, часто тривалий відрізок часу, перш ніж працівники дізнаються, чи було це рішення правильним. Корпоративні гравці ризикують не лише власним, але майбутнім всієї компанії. Ставиться ціль створення і надання унікальних і інноваційних товарів і послуг. Культивується

новаторство і експериментування. Водночас важливість прийняття правильних рішень виховує колективне почуття обачності. Цінності такої корпоративної культури зосереджені на майбутньому і на інвестиціях в нього. Організація заохочує високий професіоналізм співробітників, їх особисту ініціативу.

Тип лідера в таких організаціях: новатор – талановитий і творчий, вміє передбачати зміни та спонукати команду до впровадження інновацій.

Бюрократична організаційна культура – формується в тих структурах, які звикли працювати в стабільних умовах, захищених від конкуренції; ґрунтується на системі посадової влади, що регламентує усю діяльність підприємства за допомогою правил, інструкцій, процедур. Культивується вміння забезпечувати стабільність роботи, довгострокове планування діяльності, дотримання плавних календарних графіків.

Ролі лідерів в бюрократичних організаціях:

-інструктор – добре поінформований експерт, що знає справу в деталях, вміє документувати інформацію;

-координатор – надійний спеціаліст, що підтримує структуру і робочий плин подій, вміло скеровує процеси згідно календарного плану, вчасно і доречно розміщує ресурси та кадри.

З іншого боку, це організаційна культура «підтримки видимості роботи», ризик пов'язаний лише з можливістю втратити лояльність з боку формальних керівників. Працівники розуміють, що їх оцінюють не за те, що вони роблять, а за дотримання формальних ритуалів і церемоній. Матеріальні ставки тут низькі.

Кланова організаційна культура – організація схожа на велику сім'ю, в яких культивується відданість та збереження традицій. Надається перевага згуртованості і добрим відносинам її членів, колективному виконанню завдань.

Ролі лідерів в кланових організаціях:

-наставник – моральний авторитет, проявляє турботу щодо співробітників, заохочує інших проявляти відданість справі;

-посередник – зорієнтований на людей та підтримання процесу, залагоджує тертя і залучає до прийняття рішень.

Слід мати на увазі, що організаційна культура у великих організаціях є неоднорідною. Може існувати **домінуюча культура** (яку підтримує офіційне керівництво) і низка **субкультур**, між якими можливі протиріччя. Цінності субкультури поділяють і підтримують частина членів організації. Прикладом може бути субкультура менеджерів організації, або субкультура окремого відділення. Окрема субкультура може послабити організацію чи навіть завдати їй шкоди, якщо вона знаходиться в конфлікті з

домінуючою культурою. Водночас саме субкультура якоїсь частини організації може стати фундаментом для формування нової організаційної культури.

Організаційну культуру фірми (установи) рекомендують періодично досліджувати (щодо два роки), кількісно та якісно оцінювати. Це дає можливість об'єктивно зрозуміти її недоліки і визначити, що саме потрібно змінювати, вдосконалювати. Результати дослідження повинні мати числові значення, які будуть зрозумілі для керівництва фірми (установи). Щоб практично застосовувати результати дослідження, вони повинні включати наступну інформацію:

- Який тип організаційної культури домінує в установі;
- Який індекс інноваційності організаційної культури – важливий для компаній, що працюють у інноваційних галузях. Найнижчим цей індекс є в «бюрократичній» культурі;
- Який є індекс результативності, що забезпечує організаційна культура – наскільки організаційна культура скеровує співпрацівників на отримання реальних результатів. Найнижчим він є в «організаційній культурі, орієнтованій на людину», найвищим він є в «організаційну культуру, орієнтовану на завдання»;
- Яким є індекс сили організаційної культури – вказує, наскільки її поділяють усі співробітники, наскільки організація позбавлена внутрішніх конфліктів (між співпрацівниками, підрозділами, керівниками і персоналом);
- Якою є бажана організаційна культура – це важлива інформація для планування і проведення змін у компанії;
- Яким є індекс «культурної дистанції» – оцінює міру емоційного дискомфорту, який відчувають співробітники за наявної організаційної культури.

Організаційні культури класифікують за силою їх впливу.

Сильна організаційна культура проявляється у підтримці її цінностей більшістю членів організації, у високій згуртованості колективу, наявністю вольових керівників. В певних випадках вона може блокувати інноваційний розвиток організації. Ознаки сильної організаційної культури:

- добровільна підтримка персоналом її домінуючих цінностей, норм і правил; бажання співробітників залишатися членами організації, докладати додаткові зусилля для реалізації її інтересів;
- система заохочення тих працівників, які дотримуються в процесі праці цінностей домінуючої організаційної культури за допомогою кар'єрного росту, делегування повноважень, позитивної репутації, підвищення зарплати (премії, бонуси).

Слабка організаційна культура проявляється в низькому рівні згуртованості колективу, відсутності спільних цілей та інтересів його членів, наявності субкультур. Ознаки слабкої організаційної культури:

- незадовільні економічні показники – незначні прибутки, низька рентабельність і конкурентоспроможність виробництва, неадаптивність до вимог навколишнього середовища, низькі зарплати у персоналу;
- незадовільний психологічний клімат – незадоволеність працею у персоналу, заниження самооцінки співробітників, кадрова нестабільність, високий рівень конфліктності, недемократичність управлінського стилю, наявність бюрократизму, що прикриває корупційну субкультуру обмеженого кола менеджерів та наближених до них осіб.

Методи підтримки та зміни організаційної культури

Підтримка організаційної культури

Організаційна культура існує в будь-якій організації і формується як стихійно, так і цілеспрямовано. Стихійно культура організації виникає як природне реагування співробітників та менеджменту на проблемні виробничі ситуації. Підтримка та корекція організаційної культури не передбачає повне усунення спонтанності її природного розвитку.

Підтримка бажаної організаційної культури є управлінськими методами її збереження і зміцнення для полегшення сприйняття її цінностей та пріоритетів новими членами, а також штатними співробітниками шляхом їх навчання, тренування, нагадування, повторення.

Слід привертати увагу керівництва організації до *методів підтримки бажаної організаційної культури* для збереження обраної стратегії розвитку компанії. Нагадаємо ці методи:

Поведінка керівника (менеджера) – є зразком для наслідування співробітниками. Для підтримки організаційної культури слід почати з підвищення управлінського рівня керівника, оскільки він є рольовою і поведінковою моделлю, прикладом ставлення до справи, які передбачається закріпити і розвинути у підлеглих.

Усні заклики керівництва. Для закріплення бажаних трудових цінностей і зразків поведінки вагоме значення має звернення до розуму, емоцій, кращих почуттів працівників: «*В нашій організації працюють висококласні фахівці !*», «*Новий сезон стане переломним для нашої команди !*»

Ставлення керівництва до співробітників. Маємо на увазі культура ставлення до членів організації. Виваженість і прозорість керівництва у питанні кадрової політики, особливо щодо звільнення співробітників, які припустились помилки – запорука здорової корпоративної культури. Акцент в оцінках праці співробітників має бути зроблений щодо потенціалу, яким володіє спеціаліст, його розкриття в майбутньому.

Навчання і підвищення кваліфікації персоналу є не лише засобом розвитку їх професійних знань і навичок, але важливим інструментом закріплення бажаного ставлення до справи та організації, методом роз'яснення, яку поведінку організація очікує від своїх працівників і буде заохочувати.

Система стимулювання повинна підтримувати саме ту поведінку, те ставлення до справи, ті робочі результати, що, на думку керівництва, відповідають домінуючій організаційній культурі. Розбіжність слова і діла тут неприпустимі. Якщо керівництво навіть один раз порушить проголошені принципи, тим самим буде втрачено довіру до його офіційної політики, а менеджери позбудуться авторитету.

Критерії відбору в організацію. Менеджмент має чітко визначитись: чи організація підбирає найбільш кваліфікованих фахівців (надаючи їм певний простір для автономії), чи шукає лояльних працівників, що передовсім готові прийняти цінності і норми поведінки організаційної культури, сформованої в організації?

Організаційні традиції і порядки – організаційна культура транслюється, засвоюється, закріплюється завдяки поведінковим церемоніям, періодичному приверненню уваги колективу до спільних традицій та процедур, що склались в організації.

Присутність у виробничому просторі корпоративної символіки в упаковці готової продукції, в рекламних матеріалах, в дизайні приміщення, комп'ютерного забезпечення, транспортних засобів, робочого одягу, канцелярської та сувенірної продукції тощо. Професійно створена корпоративна символіка (у формі графічного або музичного знаку) є візуальним та аудіальним маркером, що підвищує прихильність персоналу до організації, підтримує почуття гордості за неї.

Зміна організаційної культури

Потреба у зміні організаційної культури може виникнути на етапі активного зростання організації, коли в декілька разів зростає чисельність персоналу організації, змінюється не лише її структура, але й стандарти поведінки, комунікаційні канали. Масштаби діяльності і чисельність співробітників спричиняють зміну

організаційної культури, оскільки те, що сприймалося прийнятним і ефективним для малої чисельності працівників, є малоефективним для більшої чисельності персоналу.

Управління зміною організаційної культури зачіпає відносини, що сформувалися за тривалий період, тому процес цей є складним і болючим для організації. Зміни організаційної культури вимагають сформувати нові критерії для найму працівників, реформувати систему заохочень, створити нові критерії просування по службових сходах і навіть переглянути основні цінності. При змінах в корпоративній культурі виникають проблеми, пов'язані з спротивом співробітників (або впливової їх частини) цим змінам.

Звернемо увагу на правила зміни організаційної культури:

- Слід проаналізувати особливості «старої» домінуючої організаційної культури.
- Керівники повинні самі стати адептами і носіями «бажаних» цінностей та правил. Їм доведеться бути особливо пильними до своїх вчинків, оскільки при невідповідності між проголошеними і фактичними цінностями неминуче настане скептицизм, відчуження і спротив персоналу.
- Слід знайти і підтримувати тих співробітників (їх мікрогрупи), які є носіями «бажаної» субкультури.
- Слід здійснити наочні публічні дії, які продемонструють категоричну відмову від «старих» правил, символів: наприклад, руйнуванням керівником на очах своїх співробітників старих зразків продукції або рішуча зміна внутрішньої фірмової політики (правил розпорядку, процедур, церемоній).
- Не слід очікувати на швидкі зміни, доведеться плекати «бажану» організаційну культуру впродовж тривалого часу (можливо до кількох років).
- Не слід намагатись вирішувати надмірним контролем, а допомагати співробітникам віднайти власні шляхи виконання завдань, оскільки на цьому їх досвіді визріє «бажана» організаційна культура.
- Не слід очікувати на те, що «бажані» принципи самі стануть популярними. Керівникам доведеться щоденно їх відтворювати, повторювати, популяризувати, періодично нагадувати співробітникам бажані моделі поведінки, що важливо для організації, чому це важливо.
- Необхідно залучати співпрацівників до вирішення важливих для організації питань, спиратися на їх можливості. Співучасть сприятиме ототожненню з новими нормами, звичаями. Якщо нові правила сприйматимуться людьми як нав'язаний сторонній атрибут, то вони так і залишаться справою менеджерів чи власників організації.

Американський дослідник *Ларрі Грейнер* проаналізував кризи на кожному з етапів еволюційного розвитку організації. Якщо організація зможе подолати кризу, то має шанс перейти до наступного етапу розвитку, якщо не зможе її подолати, то регресує і занепадає.

Етап розвитку організації	Криза розвитку організації	Засоби виходу з кризи
<p>СТВОРЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ Сильний лідер. Неформальні відносини. Творчість. Орієнтація на продукт. Відсутність бюрократії. Динамічність та клієнтоорієнтованість.</p>	<p>КРИЗА ЛІДЕРСТВА Падіння мотивації співробітників. Усвідомлення необхідності залучення управлінських технологій і професійних управлінців.</p>	<p>Природна еволюція та конкуренція</p>
<p>ШВИДКЕ ЗРОСТАННЯ Функціональна організаційна структура. Чіткі посадові інструкції. Системи планування, обліку і контролю. Формальні комунікації. Провідна роль менеджерів вищої ланки.</p>	<p>КРИЗА АВТОНОМІЇ Зростання компетенції функціональних керівників, їх прагнення до прийняття самостійних рішень. Жорсткі інструкції та вказівки менеджерів вищої ланки обмежують можливості менеджерів середньої ланки.</p>	<p>Усвідомлення необхідності в делегуванні та підвищенні кваліфікації</p>
<p>СТАБІЛІЗАЦІЯ: ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ Децентралізація організаційної структури. Мотивування функціональних керівників і менеджерів середньої ланки через делегування їм повноважень і відповідальності.</p>	<p>КРИЗА КОНТРОЛЮ Проблема координації дій. Втрата контролю над організацією в цілому.</p>	<p>Зміни за допомогою носіїв бажаної субкультури</p>
<p>СТАБІЛІЗАЦІЯ: ЗУСИЛЛЯ ДЛЯ КООРДИНАЦІЇ Вдосконалення процедур планування і контролю. Ускладнення структури організації. Формалізація комунікацій.</p>	<p>КРИЗА «ЗАБОРОН» Неможливість інновацій. Бюрократизація управління. Проблеми з комунікаціями. Втрата креативних і кваліфікованих фахівців.</p>	<p>Зміни за допомогою конфліктів, нових лідерів, носіїв бажаної субкультури</p>
<p>ЗАНЕПАД: ОНОВЛЕННЯ ЧЕРЕЗ СПІВПРАЦЮ Командна взаємодія. Розвиток інформаційних систем.</p>	<p>КРИЗА ОНОВЛЕННЯ Стагнація. Втрата довіри до керівництва. Повне перетворення. Руйнування і відродження.</p>	<p>Підтримка інновацій, проектні і матричні структури, впровадження програм розвитку</p>

Характеристика криз розвитку організації

Механізми зміни корпоративної культури

Опишемо зміст механізмів зміни корпоративної культури.

Зміни завдяки зміні бренду, назви, символіки фірми. В певних випадках доводиться змінювати зовнішні атрибути організації – її назву, адресу приміщення, створювати нові відокремлені підрозділи.

Еволюція завдяки технологічним інноваціям. Змінюють передовсім технології роботи, старі засоби замінюють інноваційними пристроями. Переобладнаються робочі місця, це змінює взаємозв'язки між співробітниками, їх матеріальні умови праці.

Зміни завдяки реорганізації структури, змінам у розподілі функцій та повноважень, уточненню посадових повноважень і регламенту діяльності штатних одиниць, зміна норм, нормативів. Керівництво видає нові накази, розпорядження, скеровані на зміну організаційної культури.

Зміни завдяки економічним заохоченням. Створення матеріальних стимулів для зацікавленості персоналу у змінах їх діяльності (бонус на оплату праці, нові критерії преміювання).

Природна еволюція організаційної культури залежить від потенціалу членів організації. Вона може мати частковий або загальний характер.

Самозміна опирається на усвідомлення персоналом організації необхідності зміни організаційної культури. З цією метою чітко виділяють сильні і слабкі сторони існуючої культури і розробляють програму заміни тих її елементів, які є вичерпали себе на цей час, гальмують подальший розвиток, на життєздатні.

Еволюція за допомогою ефективних носіїв бажаної субкультури. Цей засіб придатний в першій половині життєвого циклу організації, оскільки опирається на загальну підтримку ідей успішних працівників організації (неформальних лідерів).

Зміни завдяки підтримці бажаної субкультури. На ранній стадії функціонування організації субкультури є загрозою для її існування, тому попередня технологія опирається лише на окремих її представників. Натомість на етапі стабілізації організації субкультури набувають позитивного значення і є активним чинником розвитку організації. Керівництво при цьому підтримує носіїв субкультури або змінює домінуючу організаційну культуру під цінності бажаної субкультури, яка підходить найбільше. В якості варіантів можна назвати такі субкультури: засновників бізнесу, топ-менеджменту, різних релігійних, етнічних, професіональних, соціальних прошарків співробітників організації і т.п.

Планове створення і розвиток паралельних підструктур

організації, в яких культивуються нові оргкультури. Такі підструктури необхідно захистити від згубного впливу негативних сторін домінуючої культури, з тим розрахунком, що в перспективі вони стануть джерелом нових переконань і способів поведінки.

Зміни за допомогою нових лідерів застосовують при зміні вищого керівництва організації. Новий менеджер приходить із своїми цінностями, переконаннями, які можуть не співпадати із існуючими в даній організації. Це може спровокувати конфлікт і поляризацію в колективі. Якщо новий керівник зможе подолати кризову ситуацію і переконати колектив у своєчасності нових принципів, то бажана організаційна культура прийметься персоналом.

Зміни через конфліктну ситуацію чи скандал. У період стійкого застою організації серед персоналу стають звичними і популярними деструктивні правила і норми. Корупційні, шахрайські, посадові зловживання отримують легітимність в сприйнятті менеджменту і персоналу. Частина співробітників та керівників мають матеріальний, кар'єрний і владний зиск від цих прихованих технологій. До співробітників, які чинять спротив вказаним деструктивним правилам деградованої організаційної культури застосовують санкції – психологічний тиск, пониження статусу, звільнення з роботи. Змінити такі стосунки звичними засобами неможливо. За твердженням Едгара Шейна, у таких випадках витягнути на поверхню шкідливі для організації правила і звички можливо лише за допомогою скандалу, свідомо загостреної конфліктної ситуації в організації. Ця технологія зміни організаційної культури можлива лише у випадку, коли конфлікт відбудеться на очах незалежного від колективу керівника (який зацікавлений у заміні старої організаційної культури), працівників правоохоронних органів, представників ЗМІ.

Зміни шляхом примусу. У ситуаціях, коли старі деструктивні переконання і звички менеджерів і персоналу набувають дисфункціонального характеру, доводиться змінювати правила шляхом ультимативної вимоги, створення для носіїв деградованої організаційної культури безвихідної ситуації: «або ви відмовляєтесь від старих правил і дієте згідно нових вимог, або вас звільняють з роботи». Цей спосіб передбачає пряму директивну заміну правил гри, а також залучення до процесу змін усього персоналу організації. Для полегшення змін важливо, щоб ці дисфункціональні звички проявили себе в поведінці співробітників.

Руйнування та відродження. Це найрадикальніший методом заміни організаційної культури, який використовують досить рідко через його тривалість і хворобливість протікання. Він є ефективним у випадку економічної скрути організації і необхідності вирішення

проблеми її виживання.

Зміна організаційної культури – це насамперед зміна базових цінностей керівників, тому зміна поколінь управлінців є домінуючим чинником у процесі організаційних змін.

Для заміни організаційної культури необхідно окреслити шлях її трансформації. Еволюційний спосіб зміни організаційної культури прив'язаний до переходів із одного етапу розвитку організації до наступного: наступні етапи опираються на здобутки попередніх етапів. Здобутки зберігаються і водночас відмежовуються, відсіваються від тих елементів організаційної культури, які заважатимуть розвитку.

«Немає складнішого для здійснення і більш сумнівного з точки зору досягнення успіху, більш небезпечного для управління, ніж встановлення нового порядку справ. Причиною цього є недовірливість людської природи, яка насправді не вірить у нове до того часу, поки реально не відчує його». Ніколо Макіавеллі.

Спротив організаційним змінам

При здійсненні організаційних змін неминуче виникає спротив. Щоб впровадити зміни, необхідно сформуванню у більшості членів організації усвідомлення того, що зміни необхідні, неминучі, невідворотні.

Усвідомлення слід досягти як на раціональному (обґрунтування їх необхідності), так і на емоційному рівні (створення психологічної атмосфери, формування нових цінностей, подій, традицій). За певних обставин доводиться не лише виявляти та вказувати на вади існуючі системи, але також давати співробітникам реально відчувати незадоволення, зокрема «штучною організацією страждань».

Спротив зміна може проявлятися в *пасивній* (саботаж, відсутності ініціативи, ігноруванні завдань, зниження продуктивності, бажання перейти на іншу роботу), а також *активній формі* (відкритий виступ проти змін, явне ухилення від впровадження нововведень, страйк, протест).

Джон Коттер – професор Гарвардської школи бізнесу, виділив основні індивідуальні і групові причини спротиву змінам. Праця: «Чому спроби змін зазнають невдачі?» (1995).

Індивідуальні причини спротиву змінам:

Особисте незацікавлення – бажання не втратити становище, владу, матеріальну вигоду, комфорт, звичну обстановку, політичну перевагу, неформальні зв'язки. Оскільки зміни часто призводять до зміни управління, то управлінці, які втрачають свої повноваження,

намагаються використати усі свої формальні і неформальні можливості, щоб не допустити зміни.

Нерозуміння і брак довіри – не було достатніх зусиль і часу на створення стосунків з співробітниками, яких торкнулись зміни, якщо ці зміни не були адекватно роз'яснені та аргументовані.

Низька терпимість до змін – не усі люди в рівній мірі готові до змін. Одні ставляться до змін більш-менш позитивно, інші навіть незначне порушення звичних зв'язків переживають як кризу. Таким потрібні більші зусилля для відновлення контролю та пристосування до нової ситуації.

Різна оцінка ситуації – спротив виникає тому, що певна категорія людей бачить більше втрат, ніж переваг від змін, не лише для себе, але і для організації загалом.

Групові причини спротиву змінам:

Конформізм під тиском з боку колег – виникає за недостатнього інформування колективу, відсутності достовірної інформації. Це породжує чутки, тривогу, недовіру до змін серед співробітників. Якщо цей стан недовіри охоплює весь колектив, то його дуже важко подолати.

Втома від тривалих змін. Зміни слід здійснювати у якомога менші часові терміни. Недовіра до змін і втома від них виникає у персоналу, коли вони є необґрунтованими, їх ініціатори виявляють непрофесійність у здійсненні реорганізацій. Колектив не сприйме змін, якщо реформи тривають впродовж років, перестановки здійснюються постійно, а їх мета не є зрозумілою. «Зміни заради змін» спричиняють втому, втрату ентузіазму, а врешті їх ігнорування, несприйняття, усвідомлене бажання позбутися непрофесійних ініціаторів змін.

Попередній негативний досвід від проведення змін. Якщо попередні зміни завдали шкоди співробітникам, то неминучим є недовіра до наступних подібних проектів. Досить важко буде переконати персонал, що негативний досвід попередніх змін пов'язаний з поганим управлінням, неправильним плануванням або організацією.

Слід мати на увазі, що чим більшою, складнішою є організація, тим важче здійснити перетворення, замінити звичні для співробітників норми, традиції, методи роботи на нові (навіть більш прогресивні). Не слід забувати, що будь-які організаційні зміни вимагають відволікання ресурсів (фінансових, часових, людських) від прямої діяльності.

Тому багато організацій наважуються на зміни, лише коли залишається вибір: або змінитися, або загинути.

Методи подолання спротиву є «жорсткими» (примус, покарання, погроза звільненням), «м'якими» або «компромісними» (переконання, співробітництво, угода, гарантії непогіршення становища співробітників).

За умов кризи, коли потрібні швидкі рішення, в організаціях змушені застосовувати *жорсткі методи*, однак вони доречні лише в очевидних для більшості співробітників випадках (наприклад, звільнення менеджерів, упійманих на посадовому зловживанні).

Кращими для еволюційного і сталого розвитку організації є застосування *м'яких методів*, що підтримують бажану організаційну культуру, стимулюють ініціативу і залученість співробітників. Слід не забувати, що ефект від використання м'яких методів потребує більшого часу. У таблиці наведено способи подолання спротиву змінам організаційної культури.

Спосіб	Умови	Переваги	Недоліки
Жорсткі методи			
Примус	Дефіцит часу на проведення змін	Висока швидкість прийняття рішень	Ризик саботажу і погіршення ставлення до керівників
Маніпуляції	Відсутність інших методів	Відсутність витрат	Втрата довіри при викритті
Кадрові перестановки	Необхідність змінити баланс сил	Швидка ліквідація спротиву, відсутність витрат	Погіршення керованості на час входження в курс справ
Компромісні методи			
Угода з працівниками, окремими групами	Сильні позиції колективу або окремих груп	Досить простий спосіб одержання згоди в обмін на привілеї	Значні витрати, недовіра інших і груп
Надання гарантій	Бажання зберегти мир	Збереження лояльності	Значні поступки
М'які методи			
Інформування та навчання	Брак інформації, порушення комунікації	Переконання співробітників і підтримка змін	Значні витрати часу і коштів
Стимулювання і підтримка	Труднощі адаптації в окремих працівників	Індивідуальний підхід	Значні витрати часу
Залучення до розробки програми змін	Відсутність розробленої програми змін	Отримання додаткової інформації від компетентних співробітників, більш якісні рішення	Значні витрати часу, необхідність узгодження думок учасників групи

Етапи змін організаційної культури

Джон Коттер запропонував послідовність етапів організаційних змін (їх порушення спричиняє ілюзію змін, але унеможлиблює визначені перетворення):

- *створити атмосферу невідкладності дій*, вивчивши ринкову ситуацію, конкурентні позиції компанії; виявивши і проаналізувавши реальні і потенційні кризи;
- *сформуванню впливові команди реформаторів*, об'єднавши зусилля впливових співробітників, агентів змін; заохочуючи діяльність учасників сформованої команди;
- *створити бачення бажаного майбутнього* з метою підвищення активності співробітників, розробивши стратегію досягнення мети;
- *пропагувати нове бачення майбутнього*, доступно роз'яснювати на прикладах та аналогіях, що саме слід робити, як слід діяти;
- *запровадити стимулювання за дотримання нових правил*, усувати спротив незацікавлених осіб та їх груп, змінити структури, посадові обов'язки, процедури ухвалення рішень, які суперечать новим принципам; заохочувати творчий підхід і готовність ризикувати;
- *чітко передбачити «контрольні мітки» змін* – слід визначити очевидні найближчі результати, очевидні результати наступних етапів змін; планувати що саме слід робити на першому, другому, третьому ... етапах реформ, запровадити критерії заохочення для лояльних до змін співробітників, пропагувати перші та наступні успіхи;
- *закріпити здобутки і розширити перетворення*, підтримувати атмосферу довіри до нових підходів, змінювати кадровий склад, проводити ротацію співробітників, поширювати успішний досвід;
- *інституціалізувати нові принципи роботи*, узаконити бажані правила роботи і взаємодії, чітко прив'язати результати і роботи до винагороди, підтримувати умови для розвитку нових якостей співробітників.

Для розвитку організаційної культури слід для різних категорій співробітників шукати відповідні позитивні спонування, які можуть бути для них привабливими.

Категорія працівників	Обов'язки в процесі формування і розвитку організаційної культури	Основні мотиватори
Президент корпорації	Реалізація принципу «першого керівника». Проведення регулярних семінарів і засідань з основних	Поліпшення результативності діяльності організації при малих витратах. Розвиток

	положень корпоративної культури.	творчого потенціалу. Підвищення довіри з боку працівників. Поліпшення іміджу і репутації.
Керівники вищої ланки (директори)	Забезпечення кадрами. Організація приймальних днів і годин для працівників. Розгляд рацпропозицій. Стимулювання новаторів. Поліпшення місць харчування, відпочинку, паркування. Делегування повноважень і відповідальності.	Розширення інформації про підрозділ (працівників, їх здібності, потенціал і т.п.). Зростання довіри працівників підрозділу. Зростання інноваційного потенціалу.
Керівники нижньої ланки (начальники відділів)	Дотримання нових правил і вимог. Контроль за дотриманням правил працівниками. Допомога у внесенні пропозицій, заохочення ініціативи. Делегування повноважень і відповідальності. Стимулювання навчання, підвищення кваліфікації, ротації. Проведення нарад, спільних заходів. Допомога підлеглим.	Премії; соціальні блага. Переведення на більш цікаву роботу, кар'єрне зростання. Поліпшення психологічного клімату. Посилення колективізму. Зниження плинності кадрів. Підвищення рівня освіти, кваліфікації працівників. Покращення роботи підрозділу.
Працівники	Внесення пропозицій. Прояв ініціативи. Навчання, підвищення кваліфікації, ротація. Участь в нарадах, дотримання нових правил і вимог.	Соціальні блага. Покращення умов праці. Кар'єрне зростання. Прозорі відносини.

Зміна організаційної культури є системою заходів, які мають за мету допомогти співробітникам та організаціям загалом стати більш ефективними.

Модель «організації, яка самонавчається»

Важливе місце в розвитку організацій та їх культури займає *організаційне навчання*, завдяки якому фірма пристосовується до все нових умов і проблемних ситуацій, вдосконалюючи методи підготовки і прийняття оптимальних рішень.

Організаційне навчання є процесом навчання співробітників, що дає їм додаткові можливості для виявлення і виправлення помилок.

«Колектив, який самонавчається» (концепція «розумної організації») – це модель організації, в якій не можна не вчитися, оскільки навчання вилетене в повсякденну роботу, а співробітники постійно розвивають свої навички, розробляють те, що вони здатні і хочуть створювати.

Швидкість, з якою організація та її співробітники навчаються, є головною її конкурентною перевагою. В таких організаціях усі члени беруть участь в ідентифікації проблем та їх вирішенні, що дає змогу постійно експериментувати, змінюватись та вдосконалюватись.

Концепція «розумної організації» опирається на три основні елементи: а) командна структура, б) наділення співробітників владою; в) усупільнення інформації. Наведемо характеристики корпоративної культури такої «розумної організації»:

- Дослідницький підхід до вироблення цілей і стратегії.
- Наділення владою співробітників.
- Інформаційна відкритість.
- Системи обліку та контролю діяльності організації є інструментом аналізу, навчання, вдосконалення.
- Підрозділи наділені можливістю діяти за власним планом, їх «границі» є тимчасовими і при необхідності можуть бути змінені.
- Посади і ролі співробітників є рухливими, скеровані на створення умов для експерименту і зростання.
- Внутрішній обмін послугами між підрозділами.
- Гнучкі механізми винагороди та заохочення.
- Постійне дослідження навколишнього середовища.
- Робота підрозділів у спільних проектах організації.
- Клімат, що сприяє навчанню.
- Постійний саморозвиток кожного співробітника.

Функціонування «організації, яка самонавчається» базується на низці навиків, які повинні розвиватися одночасно:

- Професійний розвиток усіх співробітників, який підтримується системою заохочень.

Лише окремі компанії заохочують своїх співробітників за підвищення кваліфікації, більшість фірм не використовують професійний потенціал персоналу, втрачаючи здібних співробітників.

- Постійний перегляд інтелектуальних моделей (концепцій, теорій), вибракування неефективних.

Інтелектуальні моделі часто є вкоріненими в людському інтелекті стереотипами. Люди здебільшого некритично їх намагаються застосувати під час формування планів, рішень. Стереотипи не дають можливості побачити нестандартні способи досягнення мети, а багато управлінських та технологічних ідей так і залишаються не втіленими в життя.

- Навчання завдяки груповим дискусіям (методів «мозкового штурму», «опитування експертів»).

Діалогічна форма комунікації під час навчання співробітників

створює умови для нових відкриттів, прозрінь, ефективних рішень, які є неможливо отримати за традиційних умов.

- Розвиток системного мислення.

У співробітників слід розвивати цілісне, системне мислення. Кожну проблему людина має розглядати і в окремих її деталях (проявах) і як цілісний процес, що пов'язує елементи в загальну структуру.

Організації (як люди) через деструктивну організаційну культуру, непрофесійне керівництво можуть бути нездатними до навчання. Нездатність навчатися не дозволить компанії виявляти і долати внутрішні проблеми і зміни зовнішнього середовища, що спричинить зниження її ефективності і конкурентоспроможності, а врешті крах і банкрутство.

Здатність вчитися і, головне, швидко перетворювати нові знання в рішення та дії – це не просто навчання на основі спроб і помилок, а цілеспрямована стратегія. Причиною успіху компаній, які існують багато десятиліть – полягає у здатності до розвитку, зміни і досягнення нових цілей.

Консалтинг зміни організаційної культури фірми

Одним з ефективних методів зміни організаційної культури є залучення в організацію *агентів змін* (професійних консультантів) організаційного розвитку. Залучення професійних консультантів дозволяє організації отримати від них методичну допомогу в забезпеченні проведених змін – діагностика і розробка проекту організаційного розвитку, підтримка процесу їх впровадження.

В ході консультування відбувається навчання персоналу, покращення методів ефективного управління організацією, створюються нові умови та система стимулів для формування бажаної організаційної культури.

Мета консультаційного втручання – створення «*організації, що саморозвивається*», надання співробітникам ефективних і дієвих інструментів для здійснення перетворень в організації та подальшого процесу саморозвитку організації.

Основними принципами професійної діяльності у сфері управлінського консалтингу є:

- Об'єктом впливу є організація.

Консультант справу не з окремим керівником, чи співробітниками, а діє в інтересах розвитку всієї організації для забезпечення ефективної реалізації її бізнес-процесів.

- Професіоналізм втручання.

Консультант повинен володіти професійними знаннями та навичками щодо діагностики та зміни організаційної культури.

- **Рекомендаційний характер впливу.**
Консультанти не наділений владою приймати рішення щодо змін і втілення їх у життя компанії. Вони несуть відповідальність лише за якість рекомендацій; клієнти несуть всю відповідальність, яка виникає з моменту їх прийняття.
- **Незалежність в діях, висновках, рішеннях від керівника та персоналу фірми. Фірма є для консультанта в ролі «клієнта».**
Консультант повинен мати можливість оцінювати будь-яку ситуацію і пропонувати чесні рекомендації клієнту, не замислюючись про те, як це може вплинути на його власні інтереси. Консультант повинен бути фінансово незалежним; не бути адміністративно незалежним від керівництва фірми; бути емоційно незалежним (уникати дружніх чи почуттів, які можуть зв'язувати його з клієнтом).
- **Конфіденційність отриманої від клієнта інформації.**
Консультант підписує договір про нерозголошення будь-якої інформації про фірму, її персонал, керівництво, їх проблеми.
- **Функціональна спрямованість надання консультаційного втручання.**
Консультант залучається для вирішення конкретних завдань і досягнення поставлених перед організацією цілей.
- **Персональний підхід до кожної організації.**
Консалтингові послуги, що надаються навіть однотипним компаніям, що працюють в одній галузі, і спрямовані на вирішення схожих проблем, не можуть бути ідентичними. Кожна компанія є унікальною, в неї сформувалась своєрідна система управління, чимось специфічна корпоративна культура. В організації є специфічні проблеми. Консультант має враховувати доречність часу для консультаційного втручання, не оминаючи увагою його економічну ситуацію, соціально-політичні обставини в країні.

Запитання для обговорення на семінарських заняттях:

- Що таке «організаційна культура» та яким є її вплив на бізнес-організацію?
- Охарактеризуйте «очевидні», «офіційно-нормативні», «глибинні, приховані» компоненти організаційної культури в підходах Едгара Шейна.
- Які особливості «Ринково-індивідуалістичної», «Ринково-командної», «Технічно-командної» організаційної культури, «Бюрократичної», «Кланової» організаційної культури?
- Висвітліть методи підтримки бажаної організаційної культури компанії.
- Розкрийте засоби виходу з кризи, запропоновані Ларрі Грейнером, на етапах: «створення», «зростання», «стабілізації», «занепаду» організації.
- Розкрийте приховані та активні форми, індивідуальні та групові причини спротиву змінам організаційної культури.
- Які особливості корпоративної культури «організації, яка самонавчається»?

Тема 11.

Психологічні аспекти мотивування персоналу

Розглянуто принципи оплати праці як засобу мотивування працівників. Розглянуто управлінські помилки, що спричиняють витік інформації, що становить комерційну таємницю фірми. Систематизовано заходи для збереження комерційних таємниць.

Системи оплати праці на підприємстві

Важливою складовою організації діяльності будь-якого підприємства є оплата праці співробітників. Від оптимальної системи оплати праці залежить не лише життєвий рівень працівників, а й результати господарської діяльності підприємства загалом.

Питання державного та договірної регулювання оплати праці, прав працівників на оплату праці та їхнього захисту визначається Кодексом Законів про працю (КЗпП), Законом України «Про оплату праці» (24.03.1995 р. № 108/95), іншими нормативно-правовими актами.

Заробітна плата — це винагорода, обчислена у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу (ст. 94 КЗпП).

Правильно підібрана система заробітної плати (яка враховує особливості трудового процесу та завдання, професії, кваліфікації працівника, його особисті інтереси) є ефективним організаційним засобом і мотивуючим фактором. Роботодавцям доцільно періодично аналізувати ефективність системи, що застосовується на підприємстві, і за необхідності вносити до неї необхідні корективи.

Розмір зарплати залежить від складності, умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.

Заробітна плата складається з *основної, додаткової* зарплати та інших заохочувальних і компенсаційних виплат (дивись рисунок).

Основна заробітна плата — це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.

Додаткова заробітна плата — це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі

умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.



До інших заохочувальних і компенсаційних виплат належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами та положеннями, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати.

Системи та форми оплати праці визначають спосіб установлення залежності між величиною заробітної плати працівника і кількістю та якістю праці, встановлюються для оцінки праці:

- за конкретними видами продукції;
- за витраченим часом;
- за індивідуальними або колективними результатами діяльності.

Основними показниками витрат праці є кількість виготовленої продукції (наданих послуг) належної якості або робочий час (кількість днів, годин), протягом яких працівник зайнятий на підприємстві. Такому поділу показників витрат праці відповідають дві форми оплати праці, що базуються на тарифній системі —

За *відрядної оплати* праці її розмір залежить від кількості виробленої продукції, виконаних робіт і наданих послуг належної якості.

Відрядну форму оплати праці на підприємстві найбільше доцільно застосовувати, якщо: а) є можливість точного обліку обсягів виконуваних робіт; б) є значні замовлення на виготовлювану продукцію, а кількість робітників обмежена; в) один зі структурних підрозділів підприємства стримує випуск

продукції в інших технологічно взаємозалежних підрозділах; з) застосування цієї системи негативно не відобразиться на якості продукції; д) існує гостра необхідність у збільшенні випуску продукції в цілому по підприємству. Відрядна оплата праці має декілька різновидів:

-**Пряма відрядна** — заробіток працівника пропорційний фактичному виробітку;

-**Непряма відрядна** — оплата праці допоміжних працівників, заробітна плата яких залежить від результатів праці основних працівників, які обслуговуються ними.

-**Відрядно-преміальна** — працівник одержує відрядний заробіток, а також премію за: виконання плану виробництва належної якості продукції або економії ресурсів.

-**Відрядно-прогресивна** — додаткове заохочення працівників за виготовлення продукції понад установлену норму. Вироблена в межах норми продукція оплачується за основними розцінками, а вироблена понад норму — за збільшеними.

-**Колективна відрядна** — відрядна форма оплати праці за результатами роботи колективу (бригади).

За **почасової оплати** праці її розмір залежить від тривалості відпрацьованого працівником часу (годин, днів).

Цю форму запроваджують переважно для: а) адміністративно-управлінського й обслуговуючого персоналу, який працює за ненормованим робочим днем; б) робіт, які важко чи недоцільно нормувати; в) коли немає змоги обліковувати обсяг виконаної чи виробленої продукції; г) коли необхідно забезпечити високу якість роботи. Ця форма поділяється на декілька систем:

-**Проста почасова система** — заробіток працівника обчислюється шляхом множення годинних тарифних ставок, які відповідають тарифному розряду працівника, на кількість фактично відпрацьованого часу. Працівникам встановлюють нормовані завдання (норми обслуговування або чисельності).

-**Почасово-преміювальна** — працівник одержує не тільки заробіток (за фактично відпрацьованим часом), але і визначений відсоток премії за умови перевиконання місячного плану і відсутність браку. Преміювання може бути разовим і постійним.

Різновидом є почасова система оплати праці для працівників бюджетних установ, обсяг якої регулює держава, з огляду на:

- розмір **мінімальної заробітної плати** (мінімальна заробітна плати (МЗП) — законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану роботу, нижче від якої не може здійснюватись оплата за виконану працівником місячну чи погодинну норму праці; держава регулює оплату праці працівників на підприємствах усіх форм власності шляхом

установлення розміру МЗП, що не може бути нижче розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб);

- розмір оплати праці на підставі *тарифної сітки* (тарифна ставка – сума, яка нараховується за певний проміжок часу працівникам відповідного розряду; розмір тарифної ставки *першого розряду* - це мінімальна заробітна плата працівника, яка відображає законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче від якого не може оплачуватися праця);
- розмір оплати праці працівників за *посадовими окладами* (посадовий оклад – щомісячний розмір почасової заробітної плати, встановлений у централізованому порядку для певної посади управлінського персоналу, спеціалістів і службовців).

За результатами атестації власник або уповноважений ним орган має право змінювати посадові оклади службовцям у межах затверджених у встановленому порядку мінімальних і максимальних розмірів окладів на посаді.

Система оплати обирається роботодавцем, але має бути узгоджена з працівниками у встановленому законодавством порядку.

Форми та системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, ставки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат установлюються підприємствами, установами, організаціями самостійно в колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами.

Власник або уповноважений ним орган не має права в односторонньому порядку приймати рішення з питань оплати праці, що погіршують умови, встановлені законодавством, угодами, колективними договорами.

Додаткове мотивування праці персоналу

Зростання оплати праці відповідає інтересам працівників, оскільки забезпечує гарантоване та стабільне нарахування передбаченої суми коштів. Однак, збільшення зарплати зменшує стимулюючі можливості оплати праці, не підштовхує персонал на трудові досягнення. Тому збільшення розміру доходів працівників прив'язують до додаткових засобів стимулювання персоналу.

Система додаткового заохочення персоналу розробляється з метою *посилення їх трудової мотивації*.

Інструментами стимулювання є:

- *преміювання* за поточні результати діяльності та окремі

досягнення;

- *доплати* та надбавки;
- різноманітні *одноразові заохочення* за результати праці;
- участь персоналу в прибутках та капіталі підприємства (акції підприємства);
- інші спеціальні виплати та пільги.

Система *преміювання* формується на кожному підприємстві самостійно, залежно від показників, досягнення яких потрібно стимулювати. Елементами преміювальної системи є:

- Показники преміювання;
- Умови преміювання;
- Розміри преміювання;
- Коло працівників, що преміюються.

Показники преміювання: а) мають бути конкретними, чітко сформульованими; б) піддаватися обліку та контролю; в) залежати від діяльності працівників, що преміюються; г) найбільш повно характеризувати найважливіші виробничі показники діяльності.

Доцільно використовувати не більше двох показників для преміювання.

Умови преміювання запроваджуються з метою контролю за іншими сторонами діяльності конкретного працівника (наприклад, дотримання трудової дисципліни та правил внутрішнього розпорядку).

Розрізняють премії, що сплачуються одноразово за:

- сприяння винахідливості (наприклад, створення нової техніки) та раціоналізації (наприклад, раціоналізацію маршрутів перевезення тощо);
- освоєння нової техніки чи технологій;
- своєчасне та дострокове досягнення цілей (наприклад, своєчасне або дострокове завершення об'єктів будівництва, введення виробничих потужностей);
- за реалізацію (наприклад, продаж нових та залежаних товарів).

Розмір премії визначається відповідно до розроблених *розмірів та шкали преміювання*. Коло премійованих робітників має формуватися так, щоб до нього входили тільки ті працівники, праця яких реально впливає на досягнення показників преміювання.

Доплати – це грошові виплати, які сплачуються з метою компенсації додаткових витрат або складних умов праці окремих робітників, вони передбачають тимчасове або систематичне підвищення тарифної частини заробітної плати (основної).

Застосовуються доплати за сумісництво професій та збільшення обсягів виконуваних робіт, виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників, керівництво бригадою, роботу в нічний час

та святкові дні.

Надбавки – це грошові виплати персонального характеру, котрі систематично нараховуються до існуючої заробітної плати.

Види: надбавки за професійну майстерність, високий рівень обслуговування, володіння іноземними мовами, за класність, звання "майстер" за професією.

Розмір доплат та надбавок визначається індивідуально, на термін або весь період роботи на підприємстві.

Одноразові заохочення застосовуються при потребі виконання разових замовлень, що виходять за обсяги посадових зобов'язань, у зв'язку з ювілеєм, виходом на пенсію тощо.

Системи участі найманих працівників у прибутках та капіталі підприємства знайшли широке розповсюдження у країнах з розвинутою ринковою економікою. Їх використання дозволяє послабити антагонізм економічних інтересів власників та найманих працівників, зорієнтувати їх трудові зусилля на максимізацію чистого прибутку підприємства.

Участь у прибутках підприємства може здійснюватися шляхом надання персоналу різноманітних трудових та соціальних пільг, придбання акцій та облігацій підприємства, викупу майна підприємства членами трудового колективу.

Психологічні аспекти мотивування праці персоналу

Якщо ми помічаємо, що персонал постійно чимось незадоволений, продуктивність праці низька, стимулювання працівника (за винятком зарплати) взагалі відсутня, спостерігається зрівнялівка у виплатах кращим і гіршим працівникам, система бонусів неефективна, то це означає, що час переглядати систему преміювання і мотивування персоналу організації.

Стимулювання праці – непроста процедура, що має відповідати критеріям: комплексність, диференційованість, гнучкість і оперативність.

Комплексність стимулювання праці – це поєднання нематеріальних і матеріальних, колективних та індивідуальних позитивних та негативних стимулів, значення яких залежить від системи підходів до управління персоналом, досвіду і традицій підприємства.

Диференційованість стимулювання праці – передбачає індивідуальний підхід до стимулювання різних категорій та груп працівників. Принципи та засоби низькооплачуваних та високооплачуваних, новоприйнятих та співробітників зі стажем істотно відрізняються.

Гнучкість і оперативність проявляється в перегляді засобів

стимулювання, що враховують зміни в організації та суспільстві.

Мотивування дає результат, коли співробітники відчують визнання свого внеску в спільний результат роботи, отримують заслужену повагу і статус.

Розмір службового кабінету та його устаткування, повноваження бути представником фірми на конференціях або ділових переговорах, службові закордонні відрядження – ці атрибути підкреслюють статус співробітника в очах колег і сторонніх осіб. Це дуже сильні методи мотивування. Позбавлення співробітника подібних статусних можливостей може спричинити з його боку бурхливий захист.

Несподівані, непередбачувані і нерегулярні заохочення мотивують краще, ніж прогнозовані, коли вони практично стають незмінною частиною заробітної плати.

Позитивне підкріплення є більш результативним за негативне. Підкріплення має бути невідкладним, що виражається в негайної і справедливої реакції на дії співробітників. Вони починають усвідомлювати, що їх неординарні досягнення помічаються і відчутно винагороджуються. Винагорода має виплачуватись впродовж короткого інтервалу часу (до 1 місяця); чим більшим є часовий інтервал, тим меншим є ефект від такого мотивування.

Заохочення керівника повинні врешті-решт втілюватися в життя, а не залишатися лише обіцянками.

Співробітників слід стимулювати за *проміжні досягнення*, не чекаючи завершення всієї роботи, так як великі успіхи важкодосяжні і порівняно рідкісні. Тому позитивну мотивацію бажано підкріплювати через не надто великі інтервали часу. Але для цього спільне завдання має бути розділене і сплановано по етапах з таким розрахунком, щоб кожному з них могла бути дана адекватна оцінка і належна винагорода, що відповідає об'єму реально виконаної роботи.

Важливо дати співробітникам відчутти себе впевнено, оскільки того вимагає внутрішня потреба в самоствердженні. Успіх тягне за собою успіх.

Як правило, великі нагороди, рідко кому дістаються, викликають заздрість, а невеликі і часті – задоволення.

Без серйозних підстав не слід постійно виділяти когось із співробітників, іноді цього не слід робити заради збереження колективу.

Типовими є такі заохочення: підвищення на посаді, розширення повноважень, збільшення влади, надання частки економічного ефекту, визнання, найкраще місце за столом на нараді, усна подяка керівника в присутності колег, можливість прямого спілкування з

вищим керівником, матеріальна премія з зазначенням «за що», страхування життя і здоров'я, оплата медичних послуг, позачергова оплачувана відпустка, гарантія збереження робочого місця, позики зі зниженою ставкою на навчання, придбання житла, компенсація ремонту особистого автомобіля і пального і інші.

У конкретного підприємства може не бути стандартного пакету стимулів, стимулювання має адресний характер, орієнтоване на конкретного працівника: в одних колективах співробітників більшою мірою карають, в інших – більше заохочують. Однак слід шукати «золоту середину» у використанні позитивних і негативних методів мотивування.

Застосування позитивних заохочень має за мету досягнення кращих результатів і розвитку. Головною метою використання покарань в організації – це уникнення невдач.

Слід розділити стимули *індивідуальні* стимули та *загальні* стимули, такі як соціальна політика фірми.

Індивідуальні стимули:

Грошова винагорода за виконання поставлених цілей. Виплати здійснюються при відповідності дій працівника до певних заздалегідь встановлених критеріїв: економічних показників, показників якості, оцінок співробітника іншими особами. Кожна компанія встановлює свої критерії такого роду.

Спеціальні винагороди за корисні навички. Премії виплачуються за володіння співробітниками тими навичками, які необхідні компанії в даний час.

Виплати за здоровий спосіб життя працівників. Грошова винагорода здійснюється тим співробітникам, які відмовились від куріння, які не пропустили жодного робочого дня протягом року через хворобу, які постійно займаються спортом.

Покарання за небажані дії. Співробітникові слід обов'язково пояснити, за який небажаний учинок і з якою метою застосовується покарання. Покарання за небажані дії є, водночас, заохоченням тих співробітників, які працюють у бажаному скеруванні.

Основна мета покарання – відвернення дій, які можуть завдати шкоди фірмі. Покарання не є «помстою» за неправильні дії підлеглого, а є бар'єром, який має запобігти в майбутньому повторення небажаних дій даним співробітником і є прикладом для трудового колективу.

Окремим засобом покарання є *матеріальне покарання* (штраф). Його використовують у тих випадках, коли дії або бездіяльність співробітника заподіяли реальні матеріальні збитки, що можна виміряти і прорахувати. У багатьох випадках після небажаного

вчинку вистарчає усної бесіди віч-на-віч керівника з підлеглим, щоб це питання закрити.

Загальні стимули:

Вдосконалення організації праці, управління, ухвалення рішень. Підвищенню ефективності, продуктивності та мотивації праці сприяє: поліпшення взаємодії між співробітниками, справедливий розподіл службових обов'язків, прозорі принципи кар'єрного росту, утвердження духу взаємодопомоги і підтримки, демократизація відносин між керівниками і підлеглими.

Соціальна політика організації. В організації може реалізуватись цілісна стратегія, скерована на соціальний захист працівників. Це можуть бути:

Законні пільги і гарантії (загальнодержавні або регіональні): на соціальне страхування для пенсіонерів, з нагоди тимчасової непрацездатності, безробіття.

Додаткові пільги, які організація надає своїм працівникам і членам їх сімей за рахунок коштів з фондів соціального розвитку організації.

Додаткові пільги сильно мотивують працівників щодо роботи в організації навіть тоді, коли зарплата є невисокою. Вони сприяють скороченню плинності кадрів, оскільки працівник не захоче втрачати низку пільг при звільненні.

Додатковими заохоченнями можуть бути:

- Формування і розвиток сприятливої організаційної культури і психологічного клімату в колективі;
- Ефективні системи: інтеграції співробітників у колектив; посередництва у розв'язанні трудових конфліктів; зворотного зв'язку, справедливих систем оцінки діяльності; уважне ставлення до проблем співробітників; створення «єдиної команди» (шляхом підвищення тісноти позитивних емоційних зв'язків, формування спільного погляду на професійну діяльність);
- Винагороди-визнання – комплімент співробітникові, дипломи, звання «кращий за професією», «менеджер року» (з врученням значка та цінного подарунка), письмова подяка керівництва компанії, запрошення співробітника в якості лектора, радника;
- Підвищення технічної оснащеності та комфортності робочого місця;
- Гнучкий графік роботи, скорочений робочий тиждень;
- Підписка періодичних видань, квитків на культурні заходи;
- Кімнати для відпочинку співробітників, збільшення привабливості місця роботи: барвисті стенди, достатнє освітлення, зелені зони (квіти, птахи, дрібні тварини);

- Загальнофірмові заходи - свята, наприклад присвячені випуску нової моделі продукції, дні підприємства, екскурсійні поїздки, оплачувані централізовані обіди, вечірки для згуртування працівників, усунення монотонії і втоми, розвитку командного духу, формування позитивної корпоративної культури;
- Можливість придбання працівниками акцій підприємства за зниженою ціною;
- Надання пільгових кредитів;
- Витрати на недержавне медичне страхування, туристичне страхування, страхування майна;
- Оплата навчання та підвищення кваліфікації;
- Надання на пільгових умовах місць в дитячих дошкільних установах і їх оплата;
- Грошові винагороди у зв'язку з особистими урочистими подіями, святами, смертю родичів, екстреними випадками;
- Оплата проїзду до місця роботи, на проїзд залізницею в період чергової відпустки;
- Дотації на харчування в їдальнях організації;
- Оплата рахунків мобільного зв'язку, Інтернет;
- Можливість використання службового автомобіля, оплата паркінгу;
- Прогресивні виплати за вислугу років, премії при виході на пенсію, корпоративна пенсія - доповнення до державної пенсії з фондів підприємства;
- Користування будинками відпочинку, дитячими оздоровчими таборами (для дітей співробітників) за пільговими цінами;
- Придбання продукції організації за пільговою ціною.

Мотивування для співробітників з вагомим стажем роботи та зрілим етапом професійної кар'єри має передовсім застосовувати *партICIPативні методи* – тобто, залучення співробітників до ухвалення рішень та делегування управлінських повноважень, забезпечення «гнучкого робочого графіку» (надання працівникові часткового права самому планувати та розпоряджатися своїм робочим часом).

Мотивування для співробітників з невеликим стажем роботи має висувати на передній план методи інформування про результати роботи (зворотній зв'язок), метод «недирективних консультацій» (доброзичливе вислуховування співробітника, який виявився в стані фрустрації або сильного емоційного напруження), співбесіда «через голову» керівництва (періодичні бесіди співробітників з керівником свого керівника), програми відкритих дверей (особисте звернення співробітника до керівника будь-якого рангу) і т. п.

Виділяють *підтримуючі* і *мотивуючі* чинники стимулювання (Ф. Герцберг):

- Підтримуючими чинниками стимулювання праці є: гроші, умови праці; інструменти для роботи; безпека; надійність.
Якщо присутні лише підтримуючі чинники – працівники відчують мінімальну чи середню задоволеність від роботи.
- Мотивуючі чинниками стимулювання праці є: визнання; кар'єрне зростання; досягнення високих результатів (винахідництво); відповідальність; управлінські повноваження.
Якщо присутні лише мотивуючі чинники – співробітникам подобається робота, але вони не можуть її собі дозволити. Це швидше хобі, ніж робота.

Якщо обидві групи чинників мотивування праці відсутні – робота стає нестерпною. Якщо обидві групи чинників мотивування праці присутні – робота приносить максимальне задоволення.

Є демотивуючі чинники: крик, брутальне ставлення з боку керівництва; безпідставні зміни напрямку роботи, хаос; нерозуміння працівником сенсу роботи, своїх повноважень чи відповідальності. Низка демотивуючих чинників є наслідком особистості керівника або управлінська та професійна некомпетентність, нерозуміння, що насправді мотивує підлеглих.

Важливим мотивуючим чинником роботи співробітників є **організаційна культура** підприємства (система норм і правил поведінки, існуюча в організації, що стосується взаємодії керівництва і персоналу, комунікативних мереж, способів вирішення конфліктів, методів прийняття рішень і т.п.). Виокремлюють авторитарну, бюрократичну, організмичну, ринкову, партиципативну (колегіальну) організаційні культури.

Наступним мотивуючим чинником роботи співробітників є **стиль керівництва** – стійкий комплекс рис керівника, які з його відносинах з підлеглими. Виділяють *авторитарний, демократичний, ліберальний* стилі керівництва.

За допомогою грамотно продуманої системи мотивації персоналу можна домогтися:

- Стимулювати професійне зростання кожного із співробітників.
- Сприяти тому, щоб всі члени колективу підвищували свою кваліфікацію.
- Орієнтувати працівників на те, що їм щодня потрібно вирішувати стратегічно важливі завдання.
- Забезпечити лояльність співробітників до керівництва.
- Сформуванати здорову конкуренцію.
- Домогтися того, щоб у вашій компанії працювали лише

найкращі фахівці.

- Знівелювати схильність окремих працівників до прихованого або явного шкідництва.
- Підвищити працездатність і коефіцієнт корисності персоналу.
- Оптимізувати всі виплати, що стосуються колективу.
- Дати персоналу впевненість в завтрашньому дні і в тому, що керівництво дбає про них.

Мотивування для збереження комерційних таємниць

Поняття комерційної таємниці

Психологія комерційної таємниці – одна з актуальних проблем економічної психології. Концентрація інформаційних ресурсів в комерційних та державних установах спричинили необхідність захисту комерційної інформації.

Володіння інноваційною та стратегічно цінною інформацією дає підприємству конкурентну перевагу на ринку. Нездатність зберегти конфіденційну інформацію через безтурботність, необґрунтований авантюризм, елементарну психологічну неграмотність його керівництва може мати згубні наслідки для підприємства. Від менеджменту залежить розробка стратегії інформаційної безпеки, володіння навиків з питань психології забезпечення комерційної таємниці фірми.

Під комерційною таємницею підприємства (фірми) розуміють відомості, які не є державними секретами, але пов'язані з виробництвом, технологією, науково-дослідними та конструкторськими роботами, управлінням, фінансами та іншою діяльністю підприємства, розголошення яких може завдати шкоди його інтересам.

Більшість великих фірм і корпорацій індустріально розвинених країн не змогли б існувати без системи захисту економічних інтересів. Зокрема, американські фірми застосовують дворівневу систему захисту інформації. Перший рівень – збереження комерційних секретів службою безпеки, другий рівень – плекання пильності і відповідальності *фаховими координаторами* – з вказаними функціями успішно може впоратися професійний психолог.

Шляхи та форми витоку інформації

Існують різні шляхи витоку інформації. Особи, які постраждали від втрати конфіденційної інформації називають *навмисні* та *ненавмисні* канали її втрати:

- нечесні співробітники;

- торгові партнери;
- розповіді необачних чи ображених співробітників;
- втрачені письмові записи;
- втрачені дані завдяки Інтернет;
- зовнішнє спостереження.

Конфіденційна інформація потрапляє до конкурентів не лише через бажання співробітників додаткового заробітку, але також через ненавмисний витік інформації при ділових контактах (переговорах), або під час рекламних кампаній. Навмисний витік інформації може бути наслідком, наприклад, образи співробітників.

Оскільки найменш прогнозованою ланкою з точки зору захисту комерційної інформації є людина, то необхідна професійно організована і стабільно функціонуюча система безпеки, міцність якої залежить від надійності, відповідальності та підготовленості персоналу. При цьому психологічне забезпечення комерційної таємниці необхідно на всіх етапах роботи з кадрами (при підборі, підвищенні кваліфікації, кар'єрному зростанні, звільненні). Питання лояльності працівника вперше постає на етапі набору кадрів.

Лояльність – це прихильність до справи фірми, що з'являється завдяки ідентифікації особистих інтересів з успіхом компанії, взаємній довірі між підлеглим і його керівником.

Є стандартні помилки при підборі кадрів:

- Недостатньо ретельно проводиться перевірка претендентів на посади, що матимуть доступ до секретної інформації. Перевірка рекомендацій, відомостей заповнених анкет та документів не проводиться, або проводиться формально. Відділи по роботі з персоналом не шукають додаткову інформацію про майбутнього працівника з різних джерел.
- Не враховуються окремі психологічні якості особистості претендентів (імпульсивність, агресивність, емоційна збудливість), які можуть проявитись згодом і нанести шкоду, особливо в ситуації звільнення.
- Не проводиться, або проводиться формально перевірка супроводжуючого персоналу (наприклад водіїв, секретарів, прибиральниць, сторожів, кухарів та ін.).

Найбільш надійною є перевірка претендентів за попереднім місцем роботи. Водночас жодна перевірка і психологічне обстеження не зможуть гарантувати стовідсоткову лояльність працівників. Їх ставлення до фірми чи установи може змінитись, воно залежить від багатьох чинників, зокрема від психологічної сумісності співробітника та керівника, від психологічного клімату в колективі.

Психологічні характеристики співробітників служби безпеки фірми

Психологічний відбір і підготовка необхідні передовсім представникам служби безпеки фірми. Назвемо психологічні характеристики співробітників цих підрозділів.

Служба безпеки фірми організовує діяльність фінансово-економічного, техніко-технологічного, юридичного, фізичного, екологічного, психологічного напрямків безпеки. З цієї причини до служби безпеки фірми необхідно підбирати людей з вищою академічною освітою і практичним досвідом в цій сфері.

Важливою ланкою у забезпеченні безпеки фірми – заступник директора з безпеки (начальник служби безпеки). На цю посаду необхідно підбирати людину з високим рівнем вербального (словесного) інтелекту, емоційної стійкістю, високим рівнем самоконтролю і вольового самовладання, адекватним рівнем сприйнятливості до загрози. Він повинен володіти основами візуальної психодіагностики, організаційними, педагогічними навичками, мистецтвом ведення переговорів.

Від співробітників служби безпеки вимагається відданість фірмі, співучасть в управлінні, прагнення до самовдосконалення і досить висока обізнаність щодо загальних питань безпеки. Оскільки начальник служби безпеки працює пліч-о-пліч з співробітниками, він повинен користуватися високим рівнем довіри і емпатії.

Вимоги до співробітників охорони, пропускового та внутрішнього режиму підвищуються і охоплюють: зовнішні дані (міцну тілобудову, спеціальну спортивно-бойову підготовку), а також достатній рівень вербального інтелекту, низький рівень тривожності, здатність керувати емоціями і настроєм, високе самовладання, а також знання і навички основ візуальної психодіагностики, прийомів психологічного впливу, уміння розпізнавати брехню, критичність, слабку навіюваність ззовні.

Для персоналу закритого діловодства не потрібні: високий рівень товариськості, вербального (словесного) інтелекту, основна вимога – пунктуальність, акуратність, точність у виконанні інструкцій і розпоряджень, відповідальність, сумлінність.

Посада відповідального за забезпечення інформаційної безпеки у виробничо-технічній, комерційній, науково-дослідній та конструкторській діяльності вимагає від людини високої технічної, економічної або адміністративної підготовки, профільних знань щодо інновацій та ноу-хау в техніко-технологічних процесах, які потребують захисту. Цей співробітник повинен володіти такими якостями, як товариськість, точність, акуратність, ретельність.

Стратегія фірми щодо питань інформаційної безпеки

Менеджмент фірми постійно має шукати «золоту середину» між інформаційною відкритістю всередині фірми і плеканням зусиль щодо відмінного захисту конфіденційної та комерційної інформації фірми. Вимога щодо надмірної секретності може мати негативний вплив на психологічний стан колективу, породжувати нелояльність і психологічну відчуженість окремих співробітників.

Ефективна система комунікації між співробітниками і адміністрацією, забезпечення тотожності особистих прагнень співробітників з головними цілями колективу відвертає розголошення комерційної таємниці.

Якщо цілі співробітників збігаються з цілями підприємства і його керівництва, то це формує їх згуртованість, ідентифікацію, взаємну лояльність членів колективу.

Поряд з культивуванням духу спільності необхідно підтримувати і заохочувати у співробітників мотивацію бути першими, бути інноваційними, сприяти процвітанню організації.

З психологічної позиції, процес ідентифікації співробітників з фірмою розпочинається зі створення яскравого корпоративного іміджу. Тут важливим є споглядання виразної доглянутої будівлі компанії, внутрішніх приміщень, її продукції і устаткування (зокрема транспортних засобів), корпоративного одягу.

Після цього важливий вплив на розвиток лояльності справляє стиль управління (у випадку, коли адміністрація і працівники поділяють однакові цілі і позиції), чітка постановка завдань, що підкріплена послідовною управлінською поведінкою, здійснення керівництва на основі демократичного і відкритого обговорення рішень, пошуку консенсусу.

Важливим засобом підтримки лояльності є спільні навчання, програма яких розвиває навички співпраці, взаємопідтримки, злагоди, досягнення спільної мети, почуття вірності колективу. Стосунки керівництва фірми і співробітників мають взаємне зобов'язання: працівники проявляють лояльність, а керівництво сприяє добробуту і задоволення особистих потреб працівників.

Недоліки менеджменту в питаннях інформаційної безпеки. Є типові помилки менеджменту, які руйнують корпоративну ідентифікацію та штовхають працівників на шлях навмисного заподіяння шкоди підприємству:

- низький рівень професіоналізму менеджерів, непрофесійне планування і неефективні рішення, що зменшують обсяги діяльності фірми, змушують підлеглих часто змінювати напрямки роботи;
- відсутність в підлеглих їх посадових інструкцій та обов'язків,

невиправданий тиск керівників з метою домогтися від підлеглих виробничих результатів, які виходять за межі їх можливостей або можливостей наявного обладнання;

- непотизм – несправедливе кар'єрне просування знайомих та родичів керівників фірми;
- низькі зарплати, їх зрівнювання, що ігнорує рівень кваліфікації, компетентність, виробничу результативність;
- безконтрольність дій окремих співробітників та керівників (неспроможність системи управління виявляти порушення і вживати заходів);
- ігнорування моральних норм і психологічного клімату.

Засоби стимулювання лояльності співробітників

Економічна, управлінська, психологічна, професійна компетентність керівника, ефективність планування, професійні критерії в підборі і розстановці кадрів з опорою на індивідуальний підхід до співробітників дозволять уникнути передумов формування в підлеглих нелояльного ставлення до керівника та організації.

Важливим елементом формування лояльності є створення адекватних засобів мотивування персоналу. Виділяють *особистісну* (зацікавленість процесом і результатами праці) і *опосередковану* мотивацію (система оплати праці).

В приватних фірмах наголос робиться на *опосередковану* стимуляцію. Висока заробітна плата створює у працівника почуття власної значущості, підвищує (іноді надмірно) його самооцінку. Однак матеріальне стимулювання має свої недоліки. Обов'язкове дотримання принципу оплати за виконану роботу є необхідною, але недостатньою умовою забезпечення ефективності діяльності і задоволеності нею. Водночас в колективі існують *ефекти соціального порівняння, суперництва, боротьби за лідерство, утворення конфліктуючих груп*.

В цьому випадку дуже важливо спиратися на максимально *об'єктивні* і *справедливі* критерії оплати праці: прив'язка розміру отриманої працівником винагороди від індивідуального його внеску в спільний прибуток фірми.

Справедливість – емоційна оцінка людьми соціальної дійсності, яка вимірюється критеріями рівноцінності або нерівноцінності взаємного обміну у міжособистісних чи трудових відносинах.

Важливо не зруйнувати почуття справедливості в співробітників. Нагадаємо так звані «аксіоми справедливості»:

- Люди раціонально та емоційно оцінюють свої взаємовідносини з іншими, порівнюючи що вони віддають і що отримують в обмін.

- Нееквівалентність відданого та отриманого спричиняє виникнення *емоційного незадоволення, образи, занепокоєння, напруги*; якщо обсяг отриманого є більший за обсяг того, що людина віддала виникає *почуття провини*; якщо обсяг отриманого є менший за обсяг того, що людина віддала виникає *почуття образи*.
- Люди, не задоволені своїм становищем через низьку віддачу від виконаної праці, намагаються відновити справедливість, зменшуючи свій внесок, або отримати більшу віддачу; якщо відновити баланс не вдається, то взаємини припиняються.

Щоб відновити справедливість, ображений співробітник може збільшувати перерви, непродуктивно витратити робочий час, виконувати роботу з нижчою якістю, перестав дотримуватись зобов'язань щодо нерозголошення конфіденційної інформації.

Витік інформації – це сигнал про те, що в установі є значні порушення принципів справедливості: зловживання керівництва, непотизм, приниження внеску і статусу певних груп співробітників.

В менеджменті важливо сприяти збереженню почуття справедливості серед співробітників. Необхідно з'ясувати, що саме є важливим для конкретного співробітника (якою є його «психологічна валюта»), його пріоритети та очікування щодо оцінки його праці. Золоте правило менеджменту звучить: *«роби для інших те, що вони хотіли б, щоб ти зробив для них»* (Р. Хьюсман, Д. Хетфілд, 1992).

Заходи для підвищення пильності в організації

Важливо дотримуватись чітких правил щодо забезпечення інформаційної безпеки підприємства: зберігання документів, доступу до комп'ютерних баз даних. Витік інформації часто спричиняє недбалість перших осіб. Значна частина менеджерів різних рівнів, приймаючи відвідувачів, ведучи переговори, не ховають конфіденційні документи зі столу, не вимикають комп'ютер.

Для збереження конфіденційних даних доцільно ділити технологічний процес на декілька окремих етапів, щоб окремі службовці знали лише частину інформації. Цілісним масивом даних мають володіти керівник або відома група осіб. Такий підхід зменшує ризик розголошення таємниці.

При звільненні службовець повинен повернути всю службову документацію. Слід нагадати йому про це і повідомити майбутнього роботодавця про те, з якими конфіденційними знаннями обізнаний колишній службовець. Доречно уникати звільняти співробітника

шляхом конфлікту, завчасно винагородити його усією передбаченою грошовою допомогою, надати письмову рекомендацію для працевлаштування.

В трудовій угоді повинен бути пункт щодо матеріальної відповідальності за розголошення комерційної таємниці. Захист взаємних інтересів створюють основу формування колективної ідентичності, культивування здорового психологічного клімату.

Створення здорового психологічного клімату, підтримка згуртованості і лояльності співробітників є компонентом програми забезпечення інформаційної безпеки. Це велика і тривала робота, яка вимагає від менеджерів терпіння, поваги до особистості співробітників. Цього можна досягти шляхом позитивного емоційного фону міжлюдських стосунків, неформального спілкування співробітників, спільних святкувань, зменшення бар'єрів у спілкуванні та інформаційних перешкод між підлеглими та керівником.

Необхідно спостерігати за характером стосунків між людьми, які володіють конфіденційною інформацією, їх моральним і психологічним станом. Важливо помічати прояви емоційної невірноваженості, хитрощів, невдоволення, розчарування співробітників з приводу пропозицій, які не отримали підтримки керівництва. Соціологічні дослідження оперують такими статистичними даними: близько 25% - це надійні співробітники, близько 25% очікують нагоди для розголошення секретів, 50% діятимуть з огляду на обставини. Для керівництва важливо не втратити довіри і лояльності хоча б половини співробітників, що є основою стабільності колективу, а також найдешевшим засобом втримання комерційних відомостей.

Запитання для обговорення на семінарських заняттях:

- Охарактеризуйте «відрядну» та «почасову» системи оплати праці.
- Дайте тлумачення «мінімальної заробітної плати», «тарифної сітки», «посадові оклади», на основі яких визначається зарплата працівників бюджетних установ.
- Охарактеризуйте додаткові мотивування працівників у формі «премії», «доплати», «надбавки», «одноразові заохочення», «системи участі в прибутках підприємства».
- Розкрийте «індивідуальні» засоби стимулювання працівників: винагорода за виконання поставлених цілей, спеціальні винагороди за корисні навички, за здоровий спосіб життя, покарання за небажані дії.
- Що таке «комерційна таємниця» та які засоби мотивуванні для збереження їх працівниками?
- Охарактеризуйте психологічні якості співробітників служби безпеки фірми.
- Які причини виникнення почуттів провини та образи в трудових стосунках.

Тема 12.

Психологічні аспекти комерційних переговорів

Висвітлено рівні комунікації, на яких спілкуються учасники переговорів. Розкрито специфіку етапів та стилів ведення переговорів, а також особливості комерційних переговорів.

Поняття переговорної взаємодії

«Життя нагадує театральну гру: одні приходять туди позмагатися, інші – поторгуватися, а найщасливіші – залишатися глядачами». Діоген Лаертський.

Переговори (з англ. negotiations) – вид спілкування, винайдений людьми для врегулювання конфліктів, вирішення спірних питань, організації спільної діяльності людей та представників груп та організацій (партнерів, конкурентів).

Уміння вести ділові переговори в сучасних умовах відіграє важливу роль. Ділові успіхи, як засвідчують дослідження людей, що досягли вагомих результатів у професійній діяльності, близько на 50% залежали від їх навиків вести переговори, на 30% визначались рівнем їх професійної підготовки, на 20% залежали від випадку.

Взаємодія у формі переговорів можлива за наявності хоча б двох учасників, інтереси яких частково збігаються, а частково розходяться. За умови повного збігу інтересів сторін обговорення не потрібне, учасники просто переходять до співробітництва. При повній розбіжності інтересів може виникнути конкуренція, змагання, протиборство, конфронтація між сторонами.

Переговори є свідченням довіри між людьми, ознакою поваги до інтересів одне одного, демонстрацією хоча б мінімуму солідарності, взаємозалежності, утримання від ворожості та бажання завдати шкоду іншим.

Важливість володіння навиками ведення переговорів збільшується із зростанням соціальної позиції людини, яку вона займає в колективі, соціальній групі, суспільстві.

Переговори – це комунікативний процес, при якому двоє та більше осіб (представників груп) висловлюють та обговорюють пропозиції щодо умов досягнення згоди з приводу спільних або конфліктних питань з метою прийняття взаємоприйнятних рішень, які вважаються найкращими у даній ситуації.

Переговори мають мету налагодження співробітництва або залагодження суперечностей. Вони вважаються найбільш бажаним способом вирішення проблемних питань міжнародних стосунків, розробки міжнародно-правових норм.

Комерційні переговори скеровані на узгодження цін, обсягів, терміну надання/отримання будь-яких ресурсів (фінансових, матеріальних, людських, інформаційних і т.п.).

У вузькому сенсі під комерційними переговорами розуміються переговори з приводу досягнення угоди щодо збуту або купівлі товарів і послуг, поставок сировини і комплектуючих частин з клієнтами, підрядниками, партнерами.

Комерційні переговори, як і будь-які інші (політичні, дипломатичні, військові, шлюбні тощо) підпорядковуються загальним закономірностям переговорного процесу, але мають і свої специфічні особливості. У закордонній літературі стосовно комерційних переговорів часто використовується слово «торги» (bargaining), зокрема так званий «багатоконкурентні торги», коли покупець має вибір між різними пропозиціями, відвідує декілька фірм (виробників, постачальників, продавців), з метою купівлі (одноразової, оптової) товарів чи послуг. Однак здебільшого комерційні «торги» досліджено у рамках «двосторонньої монополії», тобто коли переговори ведуться тільки двома сторонами. Однак мається на увазі, що сторони знають про існування інших потенційних контрагентів.

Психологічні аспекти переговорів

«Людей більше турбують не події, а те, як вони сприймають їх». Епіктет.

Переговорна взаємодія є багаторівневим явищем, яке має низку аспектів.

Сприйняття партнера під час переговорів. Сприйняття співрозмовниками один одного є обов'язковою складовою спілкування («соціальна перцепція»). При цьому люди звертають увагу на зовнішні ознаки співрозмовника і, з огляду на враження від них, намагаються зрозуміти, з ким вони мають справу: чи людина несе загрозу (є представником «чужої групи»), чи з нею можна дійти згоди (є представником «своєї групи»); чи людина справляє на нас приємне враження, чи негативне.

При цьому слід мати на увазі: по-перше, під час спілкування вагомий вплив справляє *зовнішність людини*, її манери поведінки, стиль одягу, зачіска, предметне та соціальне оточення (гештальтпсихологія). По-друге, важливу роль відіграє «*внутрішній світ*» людини, яка спостерігає (когнітивні конструкти Дж. Келлі), оскільки саме установки, знання і досвід впливають на *селективність* (вибірковість) сприйняття. По-третє, в процесі спілкування можуть виникати соціально-психологічні *бар'єри* через те, що відсутнє спільне для обох сторін розуміння ситуації, викликане соціальними,

професійними, політичними, релігійними, відмінностями між партнерами.

«Моє головне правило – перш за все, з'ясувати думку інших». Махатма Ганді.

Обмін інформацією під час переговорів (комунікативна сторона спілкування) – учасники перемовин обмінюються знаннями, ідеями, пропозиціями, переживаннями, при цьому відбувається взаємозбагачення знаннями, налагодження взаєморозуміння.

«Хоч би що робила людина, все то гра». Й. Гейзінга.

Рольова взаємодія учасників під час переговорів. Учасники реагують на дії одне одного.

Якщо ми помічаємо, що партнер нас до чогось підштовхує, то мимоволі чинимо опір. Якщо опонент наступає на наші інтереси, то ми намагаємось відстояти, захистити їх.

В процесі розмови люди постійно аналізують: «Чого він домагається?». Наша поведінка вибудовується, виходячи з отриманої відповіді. У будь-якому публічному спілкуванні значення має відносний статус партнерів: хто в даній ситуації спілкування більш вагомий, хто – менш вагомий.

Сторони сприймають переговорний процес як своєрідну гру за певними правилами. Це означає, що в певний час сторона може зробити несподіваний хід, навести вагомі аргументи і переломити напрям переговорного процесу на свою користь, наблизити завершення переговорів, або ж нівелювати усі продуктивні напрацювання.

Прагматичний аспект переговорів визначається тим, що переговори не є пересічним спілкуванням, а *продуктивною діяльністю*, що мають приносити для сторін певний реальний результат, сприяти знаходженню спільного рішення у складних ситуаціях. Особливо це стосується комерційних переговорів.

Мінімальним практичним результатом від навіть начебто невдалих переговорів має бути отримання учасниками інформації про наміри, інтереси, проблеми іншої сторони. Коли опонент на переговорах тримає вкрай непоступливу позицію, не йде на компроміси, шантажує, намагається перехитрити нас, у такому випадку мінімальна користь, яку можна отримати від переговорів, – це уникнути підписання угоди, ухвалення якої обернеться для нас вкрай невігідними наслідками. Нерідко прийняті на переговорах домовленості не виконуються, чим загострюється конфлікт. У такому випадку переговори чітко виявляють ненадійність іншої сторони, з якою не слід мати жодних домовленостей у майбутньому.

Легітимнісний аспект переговорів означає, що громадська думка визнає переговори ефективним засобом врегулювання

суперечок: «...сторони, які беруть участь у будь-якому конфлікті, ... повинні, перш за все, намагатися вирішити суперечку шляхом *переговорів...* або будь-якими іншими мирними засобами на свій вибір» (Хартія Організації Об'єднаних Націй). Також важливо, що в переговорах мають брати участь особи та делегації, які мають на те офіційні повноваження.

За певних умов ведуться «таємні», закулісні, а отже, нелегітимні переговори щодо питань, які не матимуть схвалення серед населення, міжнародної громадськості.

Ситуації та мета ведення переговорів

«Скрутно доведеться людям, коли кожний вимагатиме свого». Езоп.

Проведення переговорів має сенс для прийняття сторонами *спільного рішення* з метою його подальшого втілення. Кожен учасник переговорів сам вирішує, погоджуватися чи не погоджуватися на запропоновані варіанти угоди. Розрізняють два види ситуацій, в яких переговори стають формою взаємодії сторін: *врегулювання конфліктних відносин, налагодження співробітництва.*

Переговори в рамках конфліктних відносин.

Коли конфронтація стає надто збитковою не лише для слабшої, але й для сильнішої сторони, то сторони приходять до розуміння, що необхідно вирішити конфлікт за столом переговорів. Переговори для примирення розпочинаються тоді, коли збитки від перемоги стають більшими за ймовірний виграш. Наприклад, немає змісту воювати в суді за 1000 грн., якщо судові витрати складуть 2000 грн.

Переговори в рамках конфліктних відносин можуть здійснюватися для:

- **Нормалізації стосунків** – переговори ведуться з метою виходу з конфлікту і налагодження більш конструктивного стилю взаємодії опонентів. Такі переговори часто проводяться за участі «посередника», «третьої сторони»;
- **Перерозподілу можливостей** – сильніша сторона конфлікту під час переговорів вимагає від слабшої поступок на свою користь. Такі вимоги супроводжуються тиском, ультиматумами, реальними погрозами. Слабкіша сторона оцінює можливі збитки, якщо вона не погодиться їх виконати. Коли ціна поступки є меншою за ціну збитків за умови продовження конфлікту, слабкіша сторона може виконати вимоги опонента.
- **Досягнення прихованих цілей** – сторони можуть використовувати переговори як прикриття для з'ясування стосунків, комерційного шпіонажу, відволікання уваги і т.п.

Переговори для налагодження співробітництва.

Такі переговори сторони розпочинають, коли взаємне ігнорування (уникання) є неефективним, а вигідною є кооперація, співробітництво у спільних проектах. Буває, що після врегулювання конфлікту колишні суперники починають співпрацювати.

Такі переговори здійснюються для:

- *продовження діючих угод* – сторони, не бажаючи припинити взаємовигідні домовленості, вирішують продовжити їх дію;
- *створення нових умов* – метою консультацій є налагодження нових відносин між сторонами.

Види переговорних рішень

За стіл переговорів сідають сторони, які можуть мати нерівноцінні ресурси, різний досвід для виборювання більш вигідних для себе альтернатив. Розглянемо види рішень, які можуть ухвалити сторони.

Асиметричне рішення. Коли ресурси, владні статуси, можливості впливу і контролю сторін нерівноцінні, то добитись «серединного рішення» не вдається. Сильніший гравець буде вимагати більших поступок від свого слабкішого опонента. За таких обставин може бути прийняте «асиметричне рішення» – поступки слабкішої сторони значно перевищують поступки сильнішої. Сторона, яка отримує явно менші можливості, свідомо йде на втрати, оскільки без ухвалення такої угоди вона зазнає ще більших втрат. Асиметричний результат переговорів виникає в ситуаціях поразки однієї з сторін і закріплення за допомогою угоди асиметричного результату.

Результат переговорів «виграш — програш»: нерівність сил і позицій сторін матиме наслідком те, що сильніша сторона отримує більше можливостей, ніж слабкіша сторона. Переговори однією стороною будуть скеровуватися на те, щоб зменшити можливі збитки, а іншою – збільшити ймовірний прибуток. При цьому можуть бути застосовані тиск, шантаж, погрози з метою добитися бажаних результатів.

Компромісне рішення («серединне рішення») – сторони готові йти на взаємні поступки. Компроміс можливий, коли сторони готові задовольнитися хоча б частиною інтересів один одного. При цьому важливі критерії, які дозволили б визначити законність вимог або рівність поступок. Ще краще, якщо рівноцінність кроків назустріч один одному може бути оцінена кількісно.

Однак частіше доводиться зустрічатися з ситуаціями, коли критерії поступок є нечіткими, а тому сторони не завжди однакові в оцінках «середини», відносно якої вони готові досягати компромісу. Одним з варіантів є обмін поступками в тих питаннях, які є важливі для однієї та іншої сторони, при цьому учасники

переговорів «обмінюються» поступками. Важливо, щоб ці поступки не виходили за рамки мінімальних інтересів обох сторін.

***Результат переговорів «виграш – виграш»:** рішення задовольняє обидві сторони, дозволяє реалізувати потенціал та ресурси обох сторін.*

***Результат переговорів «програш – програш»:** обидві сторони мінімально задоволені результатом переговорів. Співпраця не дала бажаного позитивного ефекту, а тому кожний з учасників переговорів нічого не отримав, крім збитків.*

***Результат переговорів «програш – поступка»:** такий сценарій з'являється у так званих форс-мажорних обставинах, коли результат принципово не може відповідати інтересам сторін. Прикладом таких переговорів є вирішення фатальної проблеми близькими людьми, один з яких вирішує понести істотні втрати, пожертвувати власними інтересами заради виживання іншого.*

Принципово нове рішення полягає в тому, що учасники переговорів намагаються по-новому оцінити стан справ і виявляють, що не варто йти на загострення стосунків. Вони бачать, що «предмет» суперечки нікчемний, а тому визначають абсолютно нові перспективи для стосунків. Знайти принципово нове рішення сторонам може запропонувати «медіатор», «посередник».

Це так званий «ідеальний» результат переговорів, що не потребує від сторін жодних поступок, однак вимагає відкритої і творчої роботи обох сторін.

Принципово нове рішення переговорівники можуть знайти завдяки розгляду дискусійної проблеми в більш широкому (або іншому) контексті. Тому на переговорах не слід зациклюватись лише на спірному питанні, а спробувати шукати нові, більш перспективні теми для співробітництва.

Причини невдачі переговорів

Переговори вимагають ретельної підготовки. Чим глибше проаналізовано усі можливі альтернативні рішення, ретельніший розрахунок економічних наслідків, тим більше шансів на успіх.

Невдачі виникають тоді, коли не були належною мірою враховані різні об'єктивні й психологічні аспекти. Невдача може стати наслідком конфлікту інтересів учасників переговорів. Невраховання інтересів та потреб іншої сторони може спричинити її впертість, малообґрунтовані заперечення, висунення ультимативних вимог, втрату інтересу до переговорів.

Ще однією причиною невдач на переговорах є інформаційно-психологічні бар'єри спілкування, що спричинені не лише раціональними, скільки психологічними причинами – ігнорування

іншою стороною норм етикету, брутальність висловлювань та поведінки, зверхність, приниження гідності співрозмовника, безвідповідальність та непунктуальність, ігнорування естетичних потреб співрозмовника і т.п. Ось причини, які можуть призвести до невдач на переговорах.

«Сирий» початок. Ефективність переговорів знижується через недостатню їх підготовку. Учасники консультацій з'являються на ділову зустріч, зокрема:

- не узгодивши питання для обговорення;
- не передбачивши прийнятний для сторін результат;
- не передбачивши способи розв'язання дискусійних питань.

Учасники переговорів «пускають все на самоплив», не висловлюють конкретних пропозицій і чітких аргументів, категорично реагують на дії протилежної сторони. Якщо непідготовленим є один з учасників, то він не матиме ініціативи, не встигатиме діяти виважено, а лише буде відповідати на «ходи» іншої сторони. Переговори стають ефективними, якщо сторони заздалегідь матимуть варіанти дій в різноманітних ситуаціях.

Ігнорування інтересів партнера. Одна з сторін діє за правилом: *«головне, щоб мене це влаштовувало»*, непомірно вип'ячує власні інтереси так, що представники іншої сторони не бачать для себе жодних вигідних варіантів.

Егоїстичні домагання одного учасника блокують зацікавленість у його співрозмовника, відбивають у нього бажання дискутувати.

Комунікативні недоліки. Невідповідна до ситуації, брутальна, зухвала, галаслива поведінка одного з учасників негативно впливає на клімат переговорів, створює *комунікативні бар'єри*. Невдало обраний стиль поведінки відволікає увагу від обговорення предмета дискусії, заважає досягненню мети переговорів.

Переговірник своєю демонстративною поведінкою відволікає увагу від обговорення практичних питань, вимагає до своєї персони надмірної уваги, не дає можливості іншим учасникам зайняти рівноправне становище в дискусії. Наслідком неконструктивної поведінки є втрата часу і сил для розв'язання реально існуючих розбіжностей.

У таких випадках один з учасників переговорів поводить себе не по-діловому, надмірно емоційно, перебиває інших, не аргументує, не пояснює, уникає відповіді на запитання, «перестрибує» з теми на тему, не шукає конструктивних шляхів розв'язання проблемних питань, усувається від пошуків взаємовигідних рішень.

Етапи ведення переговорів

«Ніхто не буває рівною мірою передбачливим, задумуючи план і втілюючи його в життя. В роздумах люди напористі, а в дійсності піддаються страху». Фукідід.

Переговори не одномоментна подія, а розтягнутий в часі процес. Вони мають певну *структуру* і *динаміку* розвитку. Практично всі дослідники переговорного процесу визначають три основні *етапи* процесу переговорів: а) початковий; б) дискусійний; в) завершальний. Не слід абсолютизувати межі кожного з названих етапів, бо в процесі переговорів вони можуть переплітатися, перетікати з одного в інший. Водночас кожний етап переговорного процесу має притаманні для себе завдання, виконання яких дозволяє більш результативно провести переговорний процес від початку і до завершення.

Початковий етап переговорів

З того часу, як сторони зрозуміють, що переговори є кращим виходом з конфліктної ситуації і надіслали іншій стороні відповідні повідомлення та пропозиції, *початковий етап* переговорів вже розпочався. Метою початкового етапу є взаємне представлення сторонами своєї зацікавленості, позиції в переговорах.

При цьому учасники висловлюють пропозиції, надають роз'яснення, вислуховують умови вступу в дискусію іншої сторони, намагаються знайти точки дотику позицій. Інформаційно-комунікативні завдання та формування позитивного враження є головними на цьому етапі стосунків.

Найефективніший спосіб заохотити іншу сторону до переговорів – пробудити зацікавлення, змінити ігнорування чи протистояння на діалог. Під час спроб налагодити *співробітництво* слід:

- визначити важливу для обох сторін мету переговорів;
- запропонувати практичні питання для обговорення;
- заохотити до конструктивного стилю спілкування;
- спрогнозувати негативні наслідки зриву переговорів;
- вказати практичну вигоду від переговорів для співрозмовника.

Щоб переговори розпочалися, існують тактики впливу на партнера: «заманювання», «створення відповідної ситуації», «примушування», використання допомоги «посередників».

Для початкового етапу переговорів важливо, щоб необачними діями ініціатор не спровокував *недовіру* або *непоступливу, зверхню* позицію іншої сторони.

Від сторін, які перебувають у стані конфронтації, не варто очікувати бажання сісти за стіл переговорів.

Без втручання посередника переговори про нормалізацію рідко розпочинаються. Саме посередник бере на себе початок переговорів, він повинен допомогти сторонам усвідомити доцільність пошуку ними компромісу.

Обговорення регламенту переговорів. Коли сторони дійшли розуміння про необхідність діалогу, вони узгоджують процедурні питання – *регламент* переговорів. На перший погляд, питання *регламенту* є формальними, однак узгодження та дотримання процедури є суттєвою частиною переговорів. Найважливішими питаннями регламенту є узгодження:

- *мети, предмета, місця і часу* проведення переговорів;
- *міри гласності*: відкриті, конфіденційні, таємні переговори;
- *рівня представництва* на переговорах: переговори відбуватимуться за участі керівництва сторін, їх заступників, уповноважених представників, або посередників;
- *кількісного та персонального складу делегацій* (повноважні учасники переговорів, експерти, перекладачі, спостерігачі, посередники);
- *мови спілкування* на переговорах, *тлумачення понять*;
- *осіб, які головуватимуть* на зустрічах, *порядок заслуховування доповідей та їх тривалість*;
- *санкцій* за порушення регламенту;
- *способу прийняття рішення* (рішення приймається, якщо за нього проголосує більшість, або 1/2, або 3/4 учасників переговорів).

Під час обговорення регламенту сторони можуть помітити стиль поведінки і тактичні маневри одне одного («*односторонні поступки*», «*рівновага*»), які можуть бути ними використані під час розв'язання більш важливих питань, зокрема:

- *Тактика «односторонніх поступок»* – учасник нав'язує опоненту звичку від початку поступатися, тому слід ставитись обережно до роздавання «односторонніх подарунків». Коли в переговорах бере участь агресивний учасник, то незначні поступки на його користь будуть ним сприйматись як слабкість, поступливість одного заохочуватиме агресивного учасника і надалі здійснювати силовий тиск уже стосовно важливих і принципових питань.
- *Тактика «рівноваги»* – учасники демонструють, що їхні поступки необхідно компенсувати відповідними поступками на їх користь.

Якщо сторона порушує ухвалені норми регламенту, це демонструє її небажання шукати компроміс, її готовність посилювати конфлікт.

Дискусійний етап переговорів

Дискусійний етап спрямований на уточнення учасниками *предмета* переговорів, з'ясування *позиції* одне одного, висловлення своїх *аргументів* щодо варіантів обговорюваної проблеми, *маневрування* (торги) навколо компромісного рішення, *розв'язання* суперечностей і т.п.

Учасники, дискутуючи з приводу *предмета* переговорів, свої пропозиції і зауваження необхідно:

- висловлювати конкретно, чітко, в стислій, лаконічній формі, без використання незрозумілих чи двозначних слів;
- наводити обґрунтовані докази, щоб виявити кращий варіант рішення в порівнянні з альтернативним;
- уникати переведення розмови в особистісну площину, уникати спілкування у формі претензій, звинувачень, докорів.

«Уточнення позицій». Коли предмет дискусії з'ясовано, то сторони намагаються усунути *інформаційну невизначеність* щодо позицій одне одного. Почергово у формі діалогу одна та інша сторони висловлюють своє бачення проблемних питань та варіантів їх вирішення, надають роз'яснення у випадку появи запитань чи зауважень опонентів.

Учасники дискусії намагаються зрозуміти *інтереси* іншої сторони. При цьому не слід демонструвати дріб'язковість власних домагань. Інтереси мають бути подані обґрунтовано та виважено.

Уточнити позицію іншого учасника переговорів допомагає витримка, такт, вміння слухати опонента, вміння підтримати розмову, при потребі розрядити напруження доречним жартом.

Нагадаємо рекомендації учасникам переговорів, які допоможуть пройти дискусійний етап успішно:

- чітко у погоджений час слід з'являтися на переговори, дотримуватися норм *регламенту*, підтверджуючи свою готовність конструктивно вести переговорний процес;
- демонструвати готовність зрозуміти інтереси і позицію іншого учасника переговорів, проблеми, які непокоять його;
- більш продуктивним є не нав'язування своєї думки, а діалог, адресування запитань співрозмовнику, що підводять його до бажаної теми і напрямку дискусії;
- проявляти ініціативу, демонструвати рішучість у пошуку розв'язання проблеми;
- докладати зусиль для досягнення проміжних рішень, які сприяють довірі між учасниками переговорів;
- найбільш суперечливі питання обговорювати спокійно;
- не піддаватись на провокативні слова та вчинки опонентів, образливими діями можуть намагатися дискредитувати вас в очах спостерігачів, експертів.

Слід також бути готовим під час переговорів до не дуже «чистих» прийомів опонента. Він може приписувати собі неіснуючі заслуги, повноваження; щоб заплутати співрозмовника, декларувати недостовірні наміри; наводити неіснуючі факти; вдаватись до підтасовок; використовувати позиційний тиск; спекулювати на незнанні законодавчих норм. У таких випадках не слід втрачати психологічну рівновагу і запросити опонента повернутися до коректної поведінки, не загострювати стосунки.

Обачність допоможе уникнути безвихідних ситуацій під час переговорів. Для глибшого розуміння всіх аспектів проблеми і співвідношення сил корисно проводити попередні *консультації* з експертами, фахівцями з тих чи інших питань. Попередні консультації дозволяють їх учасникам відкинути непродуктивні варіанти розв'язання конфліктних проблем.

Учасники переговорів повинні усвідомлювати, що врахування їх особистих інтересів залежить від спільної готовності до компромісу. Дискусійний етап є найбільш тривалим і складним для учасників переговорів. За наявності доброї волі, наполегливості й готовності до компромісу підсумком цього етапу стає визначення *«рамоч майбутньої угоди»*, що дає можливість перейти до завершального етапу переговорів.

«Маневри навколо прийняття рішення» – після уточнення і прояснення позицій сторони дискутують, торгуються, обґрунтовують правильність своєї позиції, доводять необхідність поступок, на які слід піти, а також відстоюють принципові позиції, які неможливо порушити.

Метою маневрів є пошук взаємної вигоди і визначення шляхів реалізації спільного рішення. Сторони можуть обмінятися поступками, пропонувати одна одній відмовитися від окремих домагань в обмін на інші вигідні пропозиції. З огляду на це перед початком переговорів необхідно свідомо дещо завищити власні вимоги. Це дасть змогу під час торгів «обміняти» їх на поступки в принципових для себе питаннях. Водночас завищені вимоги однієї сторони не повинні позбавляти опонента сподівань, що існують шляхи узгодження позицій в процесі переговорів.

Надмірна непоступливість одного або двох учасників у не надто принципових питаннях може спричинити зрив переговорного процесу перед самим підписанням угоди у формі відкритої заяви про анулювання всіх попередніх домовленостей, або у завуальованій формі (учасник заявляє, що не має можливості ухвалити угоду сьогодні, бо не заручився додатковими погодженнями з важливими гравцями).

Завершальний етап переговорів

Мета завершального етапу переговорів – остаточно погодити позиції сторін, спільно розробити домовленості й підписати підсумкові документи.

Одним із методів шахрайства під час укладення угод є намагання однієї сторони з початкового етапу переговорів поспішно перестрибнути на їх завершення. При цьому шахраї заохочують «клієнта» без належного аналізу, консультацій, дискусій прийняти вигідні для них умови угоди й підписати договір, оминаючи дискусійний етап. Тому дотримання поетапності ведення переговорів допомагає звести до мінімуму можливі помилки і досягти реальних результатів.

Узгодження взаємоприйняттого рішення на завершальному етапі переговорів досягають шляхом:

- визначення «рамки майбутньої угоди»;
- розробки чітких зобов'язань кожної з сторін;
- написання тексту угоди;
- аналізу результатів переговорів;
- визначення ставлення сторін до ухвалених домовленостей.

Визначивши «рамки майбутньої угоди», сторони домовляються про те, хто і за що нестиме відповідальність, які для цього потрібні ресурси, в які терміни повинно бути виконане кожне з завдань і зобов'язань.

Усні домовленості, при необхідності, за допомогою експертів (юристів, економістів, міжнародників) вписують в текст угоди, який сторони обговорюють і редагують.

Офіційна частина переговорів завершується *процедурою підписання тексту угоди*. Після завершення спільної роботи сторони розходяться для виконання взятих на себе зобов'язань. Однак досвідчені переговорники на цьому не припиняють роботи і здійснюють змістовний *аналіз* перебігу та результатів переговорів, підсумовуючи, зокрема:

- які виникали проблеми та як вони вирішувалися;
- що сприяло успіху (невдачі) переговорів;
- яка роль кожного члена команди в отриманні результату;
- що можна перейняти з поведінки іншої сторони;
- що не було враховано при підготовці до ведення переговорів.

Об'єктивним показником результатів переговорів є те, наскільки ухвалені рішення розв'язують гостроту конфліктної ситуації або ж сприяють здійсненню конструктивної співпраці. Успішність переговорів перевіряється реальним життям – станом відносин між партнерами.

Суб'єктивні оцінки результатів переговорів є не менш

значущими. У психологічному аспекті під час переговорів сторони прагнуть або зберегти більш-менш рівноправні, партнерські стосунки, або закріпити своє домінуюче становище над опонентом. Переговори вважаються вдалими, коли обидві сторони високо оцінюють їх підсумки. Суб'єктивне сприйняття результатів переговорів відображає, наскільки етичною була взаємодія сторін.

Виконання сторонами прийнятих угод. Переговори начебто й завершилися, однак взаємодія сторін продовжується. Для сторін приходить час працювати на виконання прийнятих домовленостей.

Деякі дослідники вважають, що у переговорний процес не слід залучати питання виконання домовленостей. На їхню думку, переговори завершуються прийняттям рішення, що зафіксоване у документальній формі або у формі «джентльменської угоди».

Однак довготривалі ділові стосунки на основі договорів вимагають наступних контактів між сторонами, узгодження їх взаємодії з огляду на мінливі реалії життя. Тому процедура підписання угоди не припиняє переговори, а фактично переводить спілкування в практичну площину.

Сторони в перебігу реальних подій можуть оцінити рівень професіоналізму та надійність одне одного. Якщо сторона систематично порушує свої зобов'язання, не вкладається в терміни реалізації домовленостей, не забезпечує якість своєї частини робіт, то це приведе до незадоволення іншої сторони і її бажання достроково припинити договірні відносини.

Результати переговорів залежать від **змісту** проблем. Чим більш *абстрактна* тема дискусії, тим легше учасникам досягти згоди. Коли ж проблема зачіпає особисті інтереси опонентів, прийти до згоди важче.

Важливим чинником, що впливає на успіх переговорів, є **час**. Має більше шансів перемогти той, кого не «підпирають» часові обмеження. Сторона, яка потрапила в цейтнот, може погодитись на збиткові умови, припуститися помилок. Якщо переговори тривають дуже довго, а рішення не вдається знайти, то корисно оголосити *перерву*. Під час перерви слід провести консультації. Рівень емоційної напруги знижується, якщо учасники розійдуться на обідню перерву, а це робить людей більш поступливими.

Іншим варіантом виходу з безвихідної ситуації може бути пропозиція відкласти розгляд питання.

Стилі й стратегії ведення переговорів

Учасники переговорів повинні прогнозувати, який саме результат вони хочуть і можуть отримати, й вибирати відповідні для цього засоби – *стилі, стратегії, тактичні прийоми*.

Стилі ведення переговорів

Є декілька стилів, у яких можуть проводитися переговори:

- дистрибутивні переговори (поборювання);
- інтегративні переговори (співробітництво);
- конфронтаційні або неділові переговори.

Перелічені стилі відрізняються один від одного стратегічною спрямованістю – на поборювання, на досягнення співробітництва, на гру або приховане нанесення збитків.

«У людських взаємостунках право має вагу лише тоді, коли при рівності сил дві сторони визнають спільну для двох сторін необхідність. В інших випадках більш сильний вимагає можливого, а слабший вимушений підкоритися». Фуکیدід.

Дистрибутивні переговори (з латин. «перерозподіляти») – стиль взаємодії вороже настроєних сторін з метою *перемогти* опонента і перерозподілити ресурси на власну користь. При цьому сторони не довіряють одне одному, приховують свої цілі та засоби, бо намагаються психологічним тиском або хитрощами підкорити супротивника. Гаслом переговорів є виграш однієї сторони коштом поразки іншої («виграш–програш»).

Для цього стилю найбільш притаманною є **«жорстка стратегія»** впливу на опонента. Учасники, щоб примусити іншу сторону зробити поступки й досягти своїх цілей, вдаються до *психологічного тиску, залякування, обману* опонента. Інтереси у сторін є несумісними, а відносини – антагоністичними, ворожими. Результатом переговорів стають *вимушені компроміси*, а не взаємоприйнятні договори, інтереси одного з учасників зазнають збитків.

Практика проведення дистрибутивних переговорів доводить, що вони можуть давати швидкий результат, вигідний для сильнішої сторони.

Однак такий стиль спілкування та взаємодії сторін неприйнятний для тривалих ділових стосунків. Сторона, інтереси якої під час переговорів були проігноровані, не змириться з несправедливими умовами нав'язаної угоди і за найменшої можливості постарається звільнитись від залежного стану.

За дистрибутивного переговорного процесу найчастіше застосовуються **тактичні прийоми**: «тиску», «погроз», «форсування подій», «завищених вимог», «дискваліфікації супротивника», «розстановки фіктивних акцентів», «висунення вимог в останню хвилину», «пакетних угод», «вичікування», «дроблення лав супротивників», «юридичних підтасовок», «маніпуляцій на моральних почуттях», «добраго та злого поліцейського» і т.п.

Щоб провести переговори в *дистрибутивному стилі*, слід дотримуватися таких *правил*:

- **Сторона, в якій на переговорах є переваги, мусить їх реалізувати.** Ці переваги сильніша сторона повинна реалізовувати на кожному з етапів переговорного процесу. Зокрема, нав'язується вигідний для неї регламент, виносяться на обговорення питання, в яких вона зацікавлена і ін.
- **Сторона, в якій під час переговорів є переваги, не повинна втрачати пильності та активності.** Процес змагання може привести до раптового вирівнювання сил. За таких умов сторона з початково сильнішими позиціями може втратити перевагу, наприклад, через втрату пильності, безініціативність, моральне самообмеження. Наслідком стане програш слабшому конкурентові. Тому початкові сприятливі позиції слід підкріплювати передбачливістю та активністю на переговорах, зокрема: не слід недооцінювати опонента і без вагомих причин ризикувати; змушувати супротивника виправдовуватися (сторона, яка виправдовується – втрачає ініціативу); ставити перед опонентом нові проблемні питання; вносити зміни у перелік вимог.

«Немає насилля, яке могло б цілковито забрати у нас свободу вибору». Марк Аврелій.

- **Сторона, в якій на переговорах є переваги, залишає для слабшої сторони простір для маневру.** Незважаючи на свою перевагу, сильна сторона не застосовує без зайвої потреби крайніх засобів, залишає за партнером можливість маневрувати. Сильніша сторона не повинна проявляти захланність, не повинна втрачати почуття міри. Оскільки непоміркованість, волюнтаризм, свавілля «гравця» можуть стати причиною того, що від нього як «сильнішого» відвернуться його партнери, а нейтральні гравці стануть його супротивниками.

Інтегративні переговори – це діловий стиль переговорів з метою досягнення бажаних для обох сторін результатів. Метою таких переговорів є *співробітництво* та *розумний компроміс*. Гасло інтегративних переговорів: «вигоду отримують всі учасники».

Сторони під час таких переговорів співпрацюють як *партнери*, визначають взаємні проблеми (*предмет переговорів*), шукають якісні домовленості. При цьому учасники переговорів:

- ставляться з довірою один до одного;
- дотримуються норм регламенту, виконують проміжні домовленості;
- визначають найважливіші для обох сторін проблеми;
- пропонують власні способи вирішення проблем;
- проявляють гнучкість, враховують нові обставини;

- шукають рішення, які є прийнятними для обох сторін.

Переговори в інтегративному стилі можна провести двома способами, застосувавши **«м'яку стратегію переговорів»** або **«стратегію принципів переговорів»**.

«М'яка стратегія переговорів» характерна тим, що домовленості під час переговорів досягають, уникаючи конфліктних ситуацій. При цьому учасники є друзями і намагаються зберегти добрі стосунки, йдуть на взаємні поступки, а конфліктних питань прагнуть не зачіпати.

«Стратегія принципів переговорів» є більш реалістичною і діловою. Вона вимагає, щоб під час дискусії йшлося винятково про «предмет» – як спільними силами досягти бажаного для сторін результату. При цьому слід уникати розмов на «особистісні» теми. Головна увага спрямовується на з'ясування і врахування інтересів сторін під час пошуку спільних рішень на підставі більш-менш об'єктивних критеріїв.

Щоб провести переговори в інтегративному стилі, слід дотримуватися таких правил:

- **Ставити себе на місце партнера** – учасники враховують права один одного і обставини, в яких вони перебувають.

Сторони ставляться з повагою до партнерів та їх інтересів, уникають висловлення претензій.

Оцінюючи розбіжності, застосовують об'єктивні критерії і стандарти (для прикладу: ринкова ціна, незалежна експертна оцінка).

- **Ставити досяжні цілі для переговорів** – сторони керуються принципом *реального*, а не *можливого* («політика – це мистецтво можливого»).

На початку переговорів слід ставити менші, але можливі для досягнення цілі. Лише після позитивної співпраці рівень задач можна підвищувати з урахуванням можливостей сторін.

Постановка надто складної (надто дорогої, тривалої для здійснення) мети ставить переговори і співробітництво під загрозу появи невдоволення і конфліктів.

- **Бути готовим до пошуків виходу із зненацька ускладнених ситуацій** – не слід забувати, що завжди залишається небезпека форс-мажорних обставин. Тому партнери повинні бути готовими до раптових змін, додаткових видатків. Давньокитайська приказка нагадує: «Якщо треба зробити десять кроків і вже зроблено дев'ять, то половину шляху пройдено».

- **На переговорах дозволено все, за винятком виходу за межі порядності.** Такий підхід дає учасникам максимальну гнучкість переговорного процесу. Коли є необхідність, сторони можуть розглянути проблеми «з іншого боку», не

обмежуючись надуманими заборонами. Водночас співпраця не повинна обернутися збитками для однієї із сторін. Також не слід уникати критики і порад, їх слід заохочувати, якщо вони відкривають нові можливості.

Результат інтегративних переговорів більш позитивно оцінюється обома сторонами, оскільки кожен з учасників вбачає у ньому результат власних зусиль.

Водночас слід зазначити, що існує критика *інтегративного стилю переговорів*, дослідники називають його «ідеальним еталоном», застосування якого на практиці стикається з вагомими перепонами.

По-перше, співробітництво не може реалізуватися в односторонньому порядку. Якщо одна сторона запропонує інтегративний стиль переговорної взаємодії, то інша сторона (наприклад, сильніша, амбітніша) не обов'язково прийме запропоновані правила гри, бо їй більш вигідно взаємодіяти з опонентом в дистрибутивному стилі, використовуючи тиск, погрози, вимагання. По-друге, в умовах конфліктних відносин інтегративний стиль не завжди можна застосувати, оскільки не вдається раптово перейти від «зверхніх» або «ворожих» стосунків до партнерських відносин. Учасникам конфлікту потрібен час для формування довіри і якісної зміни відносин.

Неділові переговори (конфронтаційний) – це стиль неконструктивного спілкування під час переговорів, спричинений тим, що сторони фактично не прагнуть отримати домовленості. Вести переговори за таких умов важко, а іноді немає змісту.

Існує багато передумов і варіантів неділового стилю переговорів:

- **Непоступливість опонентів** – сторони не ведуть конструктивної розмови, приховують свої наміри, не аргументують своїх вимог, ігнорують інтереси опонента.
При цьому використовують шаблонні фрази: «я маю повноваження діяти лише так», «не нами такі порядки було заведено, не нам їх змінювати».
- **Вистава одного актора** – переговорний процес стає залежним від бажання однієї особи (керівника делегації), що вдається до вимагань, інтриг, інсценізації нереальних подій, шантажу. Чим вищий статус гравця, тим більше результат переговорів залежить від індивідуальної гри такої особи.
- **Процес важливіший за результат** – одна із сторін йде на переговори, щоб відволікти увагу опонентів, отримати зайвий час. Зацікавлена сторона може нервувати через постійне затягування переговорів.
- **Пригадування старих образ** – одна з сторін намагається власні помилки (що ускладнили досягнення взаємоприйняттого рішення) перекласти на опонента, звинувачує його. Це ознака того, що сторона зайняла неконструктивну позицію.

Звичайно, не слід абсолютизувати запропоновану класифікацію стилів переговорів. У реальному житті сторони, зважаючи на обставини, використовують під час переговорів ті чи інші стилі і стратегії, залежно від поставлених цілей.

«На серйозність супротивника належить відповідати іронією, а на його глузування – серйозністю». Аристотель.

Форми та прийоми суперечок під час переговорів

Під час переговорів їх учасники спілкуються, ведуть предметну розмову навколо тем, які викликають спільний інтерес, висловлюють одне одному аргументи на користь своєї позиції, а також погоджуються або заперечують достовірність доводів опонентів. Такий процес спілкування має назву *суперечки*.

Суперечка – це ділове спілкування переговорних сторін (*опонентів*) у формі діалогу з метою:

- обговорити шляхи розв'язання конфлікту чи налагодження співпраці;
- аргументовано відстояти власну позицію;
- спростувати необґрунтовані позиції та аргументи опонента;
- знайти достовірні відповіді на теоретичні та прикладні питання;
- подолати розбіжності для пошуку компромісного рішення.

Структура суперечки охоплює наведення однією стороною *доказів* своєї правоти і їх *спростування* іншою стороною. *Перший опонент* відстоює, обґрунтовує свою позицію (наводить докази), а *другий опонент* заперечує, критикує аргументи свого опонента.

«У надмірних суперечках втрачаються зерна істини». Публій Сір.

Суперечки можуть бути конструктивними чи неконструктивними; фаховими чи дилетантськими; глибокими чи поверхневими. Крім цього, суперечки можуть приймати різні форми – дискусії, полеміки, сварки.

- *Дискусія* (discussio з латин. – розбивати, розганяти, розсіювати, усувати) – це обговорення присутніми певної суперечливої проблеми з метою досягнення згоди з огляду на раціональні критерії. Засоби, які використовують учасники, мають бути прийнятними та коректними.
- *Полеміка* – вид суперечки, метою якої є перемога над іншою стороною та утвердження власних поглядів. Учасники полеміки ставляться одне до одного як до «супротивників» і використовують не завжди коректні методи для отримання перемоги.
- *Сварка* – найпримітивніший вид суперечки, у якій

супротивники «відкидають» предмет обговорення і переходять до особистих принижень, образливих висловлювань стосовно супротивника.

Розумна суперечка на цікаву для учасників та слухачів тему дає присутнім справжнє інтелектуальне задоволення.

Умови раціональної суперечки. Щоб розмова між людьми не перетворилася на малозмістовне спілкування або сварку, слід дотримуватися таких умов:

- для суперечки повинен існувати реальний *предмет* – певна проблема або тема, до якої мають інтерес учасники дискусії;
- учасники повинні мати хоча б мінімальне знання про *предмет* суперечки; немає змісту говорити з людьми, які взагалі не володіють темою дискусії;
- учасники дискусії повинні мати дійсно *неоднакові* погляди (розбіжні, протилежні) про предмет суперечки; під час розмови слід чітко визначити розбіжності в поглядах;
- необхідно, щоб була певна спільна *основа* для суперечки (принципи, постулати, переконання), які визнаються обома сторонами; якщо немає жодних питань, з приводу яких люди можуть досягти згоди, то суперечка є неможливою;
- потрібно поважати свого опонента: з людиною, яка, на думку оточуючих, не заслуговує поваги, не варто сперечатися; якщо люди почали суперечку, то це означає, що вони визнали в особі опонента людину, з якою варто говорити.

Аргументування в переговорах

Аргументування (з латин. – «наведення доказів») є однією з можливостей впливати на свідомість співрозмовника, схилити його до компромісу завдяки підкріпленню своєї позиції вагомими, достовірними відомостями. Метою аргументування є *зближення* або *зміна поглядів, думок, цінностей співрозмовників*.

Доцільність аргументування. Не слід забувати, що людина не завжди може бути готова до сприйняття аргументів співрозмовника. Наведення доводів не матиме сенсу, якщо співрозмовник утратив свідомість, не розуміє мови, яку до нього звертаються; не розуміє професійної лексики; зневажає опонента; сприймає його як ворога. Для конструктивної розмови люди повинні бути налаштовані брати до уваги обґрунтовані аргументи іншої сторони. Коли такої готовності у співрозмовника немає, то він не сприйматиме інформації; не розумітиме, про що йдеться; вперто заперечуватиме усякі доводи іншої сторони.

Оцінюючи доцільність аргументування, опоненти повинні зважати, зокрема, на те:

- чи опонент є компетентним щодо суті *предмета* обговорення;
- наскільки тема дискусії відповідає *ситуації*, в якій перебувають

співрозмовники (недоречно сперечатися з приводу серйозних питань під час корпоративної вечірки);

- яким є *емоційне сприйняття* опонента (співрозмовник викликає захоплення, симпатію, повагу, довіру або ж неприємні асоціації, зневагу);
- міру *переконаності* співрозмовника у своїй правоті;
- наскільки сторона *активна* та *наполеглива* у переконуванні співрозмовника.

Наведені аргументи мають допомогти слухачам погодитися з позицією промовця, з його думками, щоб схилити їх до певних дії (або бездіяльності) або, принаймні, створити у них схильність до таких дій.

Вимоги до логічності аргументації на переговорах

«Те, що прийнято без доказів, може бути відкинуто без доказів». Евклід.

Щоб під час переговорів вести послідовну полеміку й досягати взаємно прийнятних висновків, не слід нехтувати законами логіки: *законом тотожності* та *законом достатньої підстави*.

Закон тотожності вимагає, щоб полеміка велася навколо чітко встановленого сторонами *предмета* обговорення; щоб учасники не відхилялися в дискусії від обраної проблеми; щоб опоненти не переходили до наступного питання, не вирішивши суті попереднього питання; щоб сторони досягали взаємного розуміння смислу понять і отриманих висновків.

Ігнорування «закона тотожності» спричиняє втрату учасниками предмета обговорення. Розмова при цьому стає безпредметною, кожен говорить про своє і не слухатиме співрозмовника. Таке спілкування може завершитися незадоволенням, взаємними звинуваченнями, особистими образами.

Закон достатньої підстави вимагає, щоб опоненти під час переговорів наводити обґрунтовані, підтвержені фактами, експертними висновками аргументи, не вимагали сприйняття доводів «на віру».

Логічні аргументи мають бути істинними, правдоподібними, можливими, вірогідними, якщо їх неможливо емпірично оцінити або перевірити.

Сильні та слабкі аргументи в суперечці. Згідно з *законом достатньої підстави*, ті чи інші аргументи є «сильними» або «слабкими». Критерієм *сили* доказів під час дискусії є можливість їх реального підтвердження.

Сильні докази ґрунтуються на:

- точно встановлених фактах;

- свідченнях очевидців;
- існуючих оригіналах документів;
- висловлених ідеях визнаних науковців, які є авторитетними в певній галузі;
- висновках експертів.

Слабкі докази апелюють до:

- висновків, які опираються на неперевірені факти;
- нелогічних, суперечливих ідей;
- особистих вражень, переживань, індивідуальних переконань;
- припущень;
- ідей невідомих для аудиторії авторів, що подаються оратором як авторитетне джерело.

«Неймовірно приносить насолоду; ...всі оповідачі, щоб сподобатися, прибріхують». Аристотель.

Психологічно сильні аргументи. Було б наївно сподіватися, що під час переговорів люди є абсолютно раціональними істотами і будуть на 100% погоджуватися з правдивими доводами співрозмовників. Таких «ідеальних» людей не існує, оскільки кожний має свої *суб'єктивні* якості, врахування яких під час переговорів настільки ж необхідне, як і логічність мислення.

Спростування доводів опонента під час переговорів

«Один молодий хвалько розповідав у театрі, що він став мудрішим, бо розмовляв з багатьма філософами. Епіктет зазначив: «Ось і серед моїх знайомих багато заможних людей, однак від того я не став багатцем». Епіктет.

Одним з важливих засобів доведення власної позиції, пошуку вірних рішень під час переговорів є виявлення та відмова від власних не надто виважених ідей або спростування необґрунтованих тверджень опонента.

Спростування або критика (з грец. *kritike* – мистецтво суджень) – здатність людини оцінювати висновки та результати дій. Критика ґрунтується на знанні явища, з приводу якого ведеться полеміка. Критичність (самокритичність) породжується недовірою, сумнівами (скепсисом) і є однією з найважливіших розумових здатностей людини, що оберігає її від імовірних помилкових ідей, голослівних висновків, сприяє вдосконаленню її знання.

Розрізняють *конструктивну* та *неконструктивну* критику (критиканство, впертість). Чим більше критика заснована на розумінні предмета полеміки, тим більше вона конструктивна. Під час дискусії критика може бути спрямована на доведення хибності *твердження* (виголошеної думки, ідеї) опонента або *аргументів*,

якими він намагається обґрунтувати свої висловлювання. Під час критики аргументів (доводів, доказів) слід вказати, що вони є *неточними, недостатніми, застарілими*.

Для спростування твердження необхідно, щоб альтернативні докази були *сильними* (тобто *достовірними, достатніми*). Спростувати твердження іншої сторони можна:

- **Прямо, безпосередньо** – шляхом наведення фактів і доказів, яким це твердження недвозначно суперечить.

Твердження: «Політика нашої партії спрямована на підвищення добробуту громадян». Спростування: «Рівень доходів громадян за період вашого управління знизився на 30%».

- **Опосередковано** – у формі «зведення до абсурду» твердження, «доведення істинності антитези». Під час спростування твердження шляхом «зведення до його абсурду» слід довести, що *наслідки, які випливають із твердження, є хибними, неможливими для здійснення*. Якщо наслідки є нереальними, то і твердження є абсурдними.

Твердження: «Через 10 років перебування при владі нашої партії Україна потрапить у двадцятку найрозвиненіших країн світу». Спростування: «На даний час річний дохід пересічного працівника в розвинутих державах становить 25.000\$, а в Україні – 4.000\$. Завдяки яким можливостям можна вирівняти ці показники за такий короткий час?»

- Під час спростування твердження опонента шляхом «доведення істинності антитези» необхідно сформулювати твердження, яке є протилежним до висловленого співрозмовником. Якщо довести достовірність протилежної думки, то тим самим ми заперечимо достовірність твердження опонента.

Твердження: «Боротьба з корупцією є пріоритетом державної політики». Спростування: «Корупція, згідно з чинним законодавством, не є кримінальним, а лише адміністративним правопорушенням».

Дозволені прийоми ведення дискусій

У переговорах, в яких учасники прагнуть отримати вигідне для себе рішення, використовують різноманітні засоби та прийоми.

Прийомом у суперечках називаються мовні, логічні та інші дії та засоби, за допомогою яких промовець намагається отримати перемогу в суперечці над опонентом або утруднити дискусію.

Культура ділового спілкування визнає одні прийоми прийнятними, більш-менш можливими для використання, а інші – *небажаними* для вжитку.

«Хто намагається ефективно вести війну повинен не плентатись за подіями, а самотужки їх випереджувати». Демосфен.

Проявляти ініціативу. Під час ведення суперечок важливо здобути ініціативу, задавати стиль та тематику діалогу.

Напад – краща форма захисту. Тому від початку зустрічі слід запропонувати своє формулювання дискусійного питання; визначити питання, які викликають розбіжності; піддати критиці твердження та аргументи супротивника; скеровувати суперечку в потрібне для себе русло. Ініціатива дає перевагу в суперечці.

Перекладати необхідність доведення на опонента. Перевагу в жорстких суперечках одержує той, хто не виправдовується, а займає позицію критика – змушує опонента надавати пояснення, доказувати свою правоту.

Учасники переговорів як форми ігрового спілкування попри власне бажання розподіляють між собою більш сильні чи слабкі позиції та ролі.

Концентрувати інтелектуальні зусилля. Не слід розпорошувати свою увагу і сили на усі аспекти дискусії, потрібно визначити слабкі ланки в доказах супротивника і цілеспрямовано їх спростовувати.

Слід наполегливо виводити діалог на ті питання, в яких учасник краще обізнаний, більш компетентний.

«Найсильніші аргументи необхідно зберегти на завершення». Деметрій.

Застосовувати ефект раптовості. Не слід під час суперечки поспішати оприлюднювати всі свої докази та аргументи. Найвагоміші докази слід зберегти на завершення дискусії. Висловлені наприкінці розмови сильні аргументи можуть завершити дискусію на вашу користь.

Переговори є тривалим процесом взаємодії людей. А людська пильність, увага, сила волі, гострота розуму весь час змінюються. Тому слід в належний час і за відповідного стану співрозмовника висловлювати ті або інші відомості, доводи.

Використовувати «дзеркальні» аргументи. Силу доказів супротивника, наче бумеранг, слід використовувати для заперечення його ж позиції. Це конфліктогенний прийом, однак він корисний для розмови з упертим і зухвалим співрозмовником, який звик рахуватися лише з сильними опонентами.

Не поспішати з відповіддю. Якщо супротивник привів сильний доказ, який важко заперечити, то не слід поспішати визнавати свою поразку. Потрібно зробити вигляд, що не помітили його аргументів, спробувати перевести дискусію до менш обґрунтованих опонентом питань.

У нагоді стануть прийоми умисного нерозуміння твердження, уточнюючого або риторичного запитання, з яким опонентові важко буде не погодитися, почати відповідь здалеку. За якийсь час ви зможете знайти гідну відповідь.

Зводити твердження опонента до абсурду. В процесі розмови значення фрази опонента змінити в такий спосіб, щоб вона стала діяти не на його користь. До такого прийому часто політики вдаються під час дебатів, перекручуючи фрази опонентів, приклеюючи «ярлики».

Наприклад, твердження опонента про те, що він є «патріотом свого народу», перефразовується на твердження: «цей політикан є фашистом і ненавидить людей інших національностей».

*«Сильніше впливає на людей те, що дофантазовується, а відоме викликає зневагу».
Деметрій.*

Приховування власної позиції. У випадках, коли чітко відома непоступлива позиція співрозмовника, не рекомендується починати з оголошення своїх намірів, «відкривати власні карти».

У таких випадках доцільно використати метод інтерв'ю (метод Сократа) і підібраними запитаннями на адресу опонента вивести його думку на ті підходи, які корисні ініціатору.

«Розділяй і володарюй». Прийом полягає в розчленуванні єдності команди опонента шляхом знаходження розбіжностей в його середовищі і зіставлення думок однієї його частини з думками іншої частини. Якщо вдається викликати суперечку усередині опонента, то отримати першість над ним стає набагато легше.

Ультиматум та шантаж під час переговорів

Ультиматум (з латин. ultimus – «досконалий», «вища міра покарання», «помста») – комунікативний прийом в дистрибутивних переговорах, завдяки якому сильніша сторона висуває категоричні вимоги до опонента, за невиконання яких погрожує застосувати санкції.

Шантаж (з франц. chantage) – це протиправне вимагання від опонента дій (бездіяльності, поступок), вигідних ініціатору. Засобом шантажу є погрози завдати опоненту значних збитків. Ініціатор шантажу розраховує, що опонент, розуміючи вкрай негативні наслідки від санкцій в разі спротиву, погодиться на виконання невігідних або незаконних вимог як на менше зло.

Засобом шантажу може бути **погроза** завдати фізичне насилля опонентові (або його близьким); оприлюднити про нього компрометуючі (наклепницькі) відомості; позбавити його роботи або інших життєвих та соціальних благ. Зловмисник може домагатися, аби людина передала йому власне майно; уклала

договір купівлі-продажу на невігідних умовах.

Щоб шантаж вдався, *ініціатор* повинен бути більш захищеним, або перебувати у вигіднішій соціальній позиції, ніж об'єкт шантажу.

Якщо людина має справу з вимаганням, їй слід, не панікуючи, говорити з шантажистом, щоб отримати якомога більше інформації, оцінити ймовірність погроз. Якщо погрози мають реальне підґрунтя, не слід перечити вимогами злочинця, щоб приспати його агресію, оскільки без втручання правоохоронців не обійтися.

Згідно з Кримінальним кодексом України, шантаж є злочином (як форма вимагання), що карається позбавленням волі терміном від п'яти до дванадцяти років з конфіскацією майна.

«Невіглас постійно робить одне і те ж, сподіваючись іншого результату». Китайка приказка.

Тактика поступок у переговорному процесі

Коли інша сторона під час переговорів не погоджується з запропонованими доводами, необхідно шукати компроміс, враховувати її домагання, йти на певні *поступки*, погоджуватися на взаємовигідні *домовленості*. Завдяки взаємним поступкам сторони заохочують одна одну до співпраці, піднімають самооцінку співрозмовника, дають йому можливість «зберегти обличчя» під час зменшення початкових вимог.

Поступка – це спосіб «підкупити» згоду іншої сторони, коли методи примушування та переконування не дають належних результатів.

Кожній людині приємно мати справу з людьми, які готові на поступки заради співпраці. Якщо особі роблять поступки, це свідчить, що її цінують, вважають рівноправним партнером, визнають її заслуги. Поступки засвідчують повагу до партнера.

Людина, яка отримала певні поступки на переговорах має аргумент, який оправдує також і її «втрати». Вона може сказати: «Звичайно, мені довелося дечим поступитися, але ви лишень гляньте, чого я добилася взамін».

Коли в переговорах сторони добиваються взаємних поступок, то процес взаємодії стає привабливим для обох сторін. Результат таких торгів стає результатом зусиль однієї та іншої сторони і дає не лише прагматичне, але й емоційне задоволення учасникам.

Шляхи пошуку компромісу під час переговорів

Торги – основа принципів переговорів. Головний їх принцип: не робити поступок, не отримуючи нічого взамін («я зроблю для вас «а», якщо ви зробите для мене «б»). Поступка, за яку сторона нічого не отримала, є подарунком.

Слід вимагати зустрічних поступок. У багатьох культурах не прийнято в ділових стосунках проявляти категоричність, відповідати на пропозицію іншої сторони відмовою – промовляти «ні», «не погоджуюся», «мене це не влаштовує», «мене це не цікавить». Така негативна відповідь може образити співрозмовника, принизити його. Так само не прийнято передчасно погоджуватися, оскільки швидка згода буде розцінена іншою стороною як надто «легкий виграв», «малоцінний подарунок», як даремна втрата цінних можливостей. Замість «так» і «ні» опонент, посміхаючись відповідає: «Добре, я з радістю прийму ваші умови (зроблю «а»), якщо ви погодитесь виконати наступне... (поступитесь «в», «с», «д»). Вас це влаштує?» Якщо сторона хоче відмовитися від співпраці, то не говорить «ні», а пропонує такі високі зустрічні вимоги, що опонент сам відмовиться від подальших переговорів.

Під час *ділових торгів* бажано зважати на низку правил:

- *Сприймати будь-які побажання як додаткові можливості* – коли опонент висловлює побажання, це додаткова можливість добитися відповідних поступок.
- *Наполягати на зустрічних поступках* – якщо інша сторона на чомусь наполягає, то слід замість «так» або «ні» навчитися відповідати «я погоджуюсь, однак...». Будь-яку власну поступку бажано зв'язувати із зустрічною поступкою опонентів: чітко назвіть те, чого ви бажаєте в обмін.
- *Не давати поспішних відповідей* – якщо поки що немає ідей про те, що саме попросити в опонентів в обмін на їх вимоги, то не треба поспішати з відповіддю; в такій ситуації напрошується: «Давайте не будемо квапитись, повернемося до цього питання згодом».
- *Не нагадувати опоненту, чим він вам зобов'язаний* – нагадування про те, що опонент отримував від вас «подарунки», є безглуздими. Докори (на зразок: «ви переді мною в боргу...») не вплинуть на перебіг ділових переговорів, хіба що викличуть іронію або неприємні враження в опонента.
- *Не вживати прямої незгоди, якщо бажаєте відмовитися* – якщо опонент висуває неприйнятні пропозиції, то коректною буде відповідь: «Я не заперечую, однак за умови...» (при цьому висловлюють такі зустрічні вимоги, з якими явно не погодиться інша сторона). Це перекладає відповідальність за

остаточне рішення на опонента і допомагає йому «зберегти обличчя».

- *Вимагати від опонента конкретних зобов'язань* – не слід довіряти нечітким заявам («Я подумаю...», «Я постараюся...»), які ні до чого опонента не зобов'язують. У ділових переговорах вимагайте конкретних зобов'язань.
- *Шукати цікаві варіанти для розвитку співпраці* – не слід звужувати дискусію лише до теперішнього предмета переговорів. Зустрічні вимоги мають бути цікавими саме для вас. Спробуйте поміркувати, як можна розвинути відносини з партнером. Шукайте нові теми для майбутньої співпраці.
Не слід нехтувати негрошовими компенсаторами, які пропонує інша сторона, такими, як: гарантійне обслуговування, безкоштовна реклама, право інтелектуальної власності. Такі поступки збагачують взаємостосунки сторін, трансформують їх у тривале партнерство.

*«Хто більше вимагає, той більше отримує».
Метафори «Томаса».*

Старт із завищених вимог. На переговорах сторони намагаються передбачити результати торгів. Одним з тактичних прийомів ведення ділових переговорів є завищення початкових вимог. Хто розпочинає із «завищених вимог» (в межах здорового глузду), той має більше шансів отримати кращі результати.

Завищені вимоги відіграють свою особливу роль в переговорному процесі. Долаючи перешкоди, людина отримує аргументи для підвищення власної самооцінки. Переговорник може похизуватися перед керівництвом чи знайомими, що зміг добитися знижки. Якщо немає за що боротися, то мета втрачає для людини вартість.

Початкова вимога (пропозиція, ціна) повинна бути *агресивною*, але не повинна сприйматися співрозмовником як *некомпетентна, безграмотна*.

В японській культурі є кумедне, однак дієве правило: «Хорошою є вимога, яку вдається висловити з непроникним обличчям».

Початкова ціна визначає весь сценарій переговорів. Слід розуміти, що «початкова ціна» викличе в іншій стороні незадоволення. Однак вона задає верхню межу домагань. Від цієї вимоги можемо рухатися лише в бік зменшення. Сторони повинні розпочинати торги з завищених вимог, а не з занижених. Завжди буде можливість відступити, вибачившись, що не зовсім чітко оцінили ситуацію. Однак підняти ціну вже не вдасться.

Не слід впадати в паніку від зустрічних непомірних вимог іншої сторони. Вони ні до чого не зобов'язують і є засобом розвідки позицій співрозмовника. На завищені вимоги опонента не слід

реагувати поступкою. Перш ніж дати відповідь, вимагайте обґрунтування його вимог, нехай він запропонує більш прийнятну пропозицію.

Визначення простору для компромісу. Коли сторони запропонували завищені початкові вимоги, то тим самим створили надійний простір для маневру, не завдаючи собі збитків. Для партнера поступки дають можливість «зберегти обличчя» і відчутти, що він теж щось виграв під час переговорів.

Простір для компромісу – це межі, в яких, на думку сторін, на переговорах можна вести торги.

Простір для компромісу містить:

- *Завищену початкову вимогу (ціну)* – найагресивнішу, найамбітнішу пропозицію учасника переговорів.
- *Мінімальну вимогу (ціну)* – найменш прийнятний результат для учасника переговорів. Якщо опонент не погодиться на таку «мінімальну» ціну, то переговори слід припинити.
- *Мету переговорів* – найбільш реалістичний результат переговорів, який знаходиться між найамбітнішою і мінімальною позиціями.

Завищена початкова ціна «продавця»	Простір для маневру продавця	Мінімальна ціна «продавця»
	Простір для компромісу обох сторін	
Мінімальна ціна «покупця»	Простір для маневру покупця	Завищена початкова ціна «покупця»

У кожного з опонентів є свій «простір для маневру», якщо ці «простори для маневру» не перетинаються, то досягти домовленості не вдасться. Якщо ж «простори для маневру» певним чином перетинаються, то кожна з сторін намагатиметься досягти максимально корисного для себе результату.

Простір для компромісу визначається **силою** та **слабкістю** сторін. Якщо сторона веде переговори в дистрибутивному стилі (з позиції сили), то вона має більшу кількість запасних шляхів, щоб досягти своєї мети. Сильніша сторона буде більш категоричною у своїх вимогах, бо відводить для переговорів менший простір. У випадку, коли з її вимогами не погодяться, сильніша сторона не йтиме на поступки, а припинить переговори і шукатиме для досягнення мети інших партнерів. Доки сильніша сторона буде

вважати, що в опонента в запасі є ще можливість робити якісь поступки, то вона не відмовиться від тиску на опонента. Тому необхідно, щоб опонент думав, що можливості для компромісу вичерпані.

«Коли наближені запропонували Александру Македонському напасти на ворогів уночі, він відповів: «Я не краду перемогу». Плутарх.

Тактика ухильних відповідей на переговорах. Якщо сторона отримала пропозицію, то у неї є такі варіанти відповіді «так» або «ні», запропонувати контрпропозицію, ухилитися від чіткої відповіді (кранч). Коли сторони торгуються, то існує вишуканий спосіб продовжити переговори. Замість того, щоб відповідати на пропозицію ініціатора відмовою, згодою або контрпропозицією, опонент заявляє:

- Ініціатор: «Моя ціна – 300 гривень за штуку».

- Опонент: «Це надто багато. Хотілося б почути більш прийнятну для мене ціну...»

Спосіб ухильної відповіді на вимогу опонента в англomовному світі називається кранчем.

Кранч – це прийом ухилення співрозмовника від чіткої відповіді на запитання, пропозицію чи вимогу опонента. Опонент при цьому повідомляє, що не цілком зрозумів слова співрозмовника, а тому хоче почути від нього іншу, більш «реалістичну» пропозицію.

Кранч має багато видозмін, він може бути коректним: «Я не відчуваю особливої радості»; «Це все ще надто дорого для мене»; «Як ще можемо зменшити цю ціну»; «Ми цінуємо вашу гнучкість»; «Це вже набагато краще».

Кранч може бути брутальним: «Ти що, з глузду з'їхав?», «Що за глухості Ти верзеш?!?!»

В дистрибутивних переговорах до кранчу вдаються від початку переговорів і використовують його доти, доки він принесе позитивні результати.

Застосування ухильних відповідей (кранчів), водночас, має свої межі. Цей прийом не вдається використовувати під час переговорів з досвідченими переговорниками. Такі опоненти також вміють застосовувати кранчі, щоб ухилитися від таких хитрощів. Тому досвідчені сторони вимагатимуть чітких відповідей. На спроби ухилитися від конструктивної розмови опоненти також відповідатимуть ухиланнями.

- Ініціатор: «Це мені не підходить».

- Опонент: «А чого ви б хотіли?», «Що вам потрібно?»

Наведемо перелік кранчів, які мають різну міру агресивності.

<p>М'які, дружні кранчі</p> <p>Ви ж знаєте наш стан справ. Це не для нас. Я переконаний, що ви здатні на більше. Подивіться на ціну ще раз. Це не те, чого я очікував. Мені б хотілося почути іншу ціну. Ми повинні дійти компромісу. Давайте разом поміркуємо. Це дуже оптимістична пропозиція. Повинен бути ще якийсь вихід. Тут нам потрібна ваша допомога.</p>	<p>Середні за агресивністю кранчі</p> <p>Ви повинні запропонувати щось більш прийнятне. Я не можу з цим повернутися до шефа. Я розчарований такою пропозицією. З такими цінами ми вилетимо в трубу. Будьте реалістом. Ми нікуди не поспішаємо. Можливо, ми один одного не розуміємо. Ще раз назвіть вашу ціну. Ми говоримо на різних мовах. Так не піде.</p>
<p>Агресивні кранчі</p> <p>Я думав, ми друзі. Я просто вражений! Я думав, що ми прийшли сюди домовлятися. Не морочте мені голови. Ви жартуєте? Це ви говорите серйозно? Це безглуздо. Ну ви даєте! Ви абсолютно не розумієте ситуації. Можливо вашу пропозицію надрукували з помилками.</p>	<p>Брутальні кранчі</p> <p>В нашій родині не було дурнів. Повертайтеся, коли матимете бажання говорити по-діловому. Мені зле від ваших пропозицій. Ви що, з глузду з'їхали? В мене на плечах написано «ідіот»? Спустіться на землю. Ви крадете мій час. Не смішіть курей! Ідіть і лікуйтеся! Щасливого повернення додому! Ідемо звідси!</p>

Тактика застосування пакетних угод. Якщо переговори стосуються не одного, а декількох питань, то краще їх вирішувати не окремо одне від одного, а взаємопов'язано – «в пакеті». За такого підходу жодна проблема не отримує остаточного розв'язання аж до остаточного погодження всіх питань.

Недоліком послідовного вирішення проблем під час переговорів є те, що як тільки одну проблему вирішено, то її вартість в очах опонента знижується. Люди забувають і не цінують поступки партнерів у питаннях, щодо яких вже отримали результат.

Однак, коли окрема проблема під час переговорів не отримала остаточного розв'язання, у такій ситуації сторона може використовувати її під час погодження інших питань. Тактика *пакетних угод* дозволяє учаснику переговорів зберігати можливість переглянути будь-яке питання аж до підписання угоди.

- Ініціатор: «Ну що, домовилися на рахунок попереднього питання?»

- Опонент: «Я не бачу суттєвих розбіжностей. Все виглядає

чудово. Однак ці питання неможливо вирішити окремо. Якщо й решта питань будуть успішно погоджені, то все буде гаразд. Тому давайте обговоримо наступні проблеми і прийемо рішення пакетом».

Тактика пакетних угод може спричинити невдоволення опонента. Сторону, яка ухиляється від остаточного вирішення окремих питань, можуть звинуватити у нечесності. Однак не слід зважати на емоційні випадки співрозмовників, оскільки домовленості не були порушені. Лише коли узгоджено всі питання, угода вважатиметься прийнятою.

Тактика завершення переговорів з додатковою вимогою. Тактика додаткової фінальної вимоги використовується досвідченими переговорниками. Її дієвість ґрунтується на емоційній та вольовій втомі людини, яка тривалий час була в стані мобілізації всіх своїх зусиль.

Саме в останні хвилини перед підписанням угоди сторони перебувають в особливому емоційному стані – очікують швидшого завершення торгів. Не надто досвідчені опоненти вкладають багато зусиль для досягнення угоди і втрачають пильність. Досвідчені переговорники не втрачають пильності аж до самого підписання домовленостей.

Коли сторона дискутувала тривалий час, наводила аргументи, йшла на поступки заради компромісної угоди і при цьому весь час була в стані концентрації всіх своїх сил, то якщо на завершення поставити їй незначну вимогу, то швидше за все вона погодиться з нею.

Фінальні вимоги межують із зловживанням, непристойною поведінкою. Однак у ділових переговорах вони можуть відіграти вагомий роль. Досвідчені переговорники наполегливо добиваються таких «незначних» прикінцевих поступок.

Захист від вимоги «фінальної» поступки. Щоб під час переговорів захиститися від прикінцевих додаткових вимог співрозмовника, слід застосувати прийом: «Добре, однак за умови...»

- Ініціатор: «Я куплю костюм, якщо на додачу отримаю цей галстук».

- Опонент: «Добре, ви отримаєте галстук, якщо купите запонки до сорочки».

Запитання для самоперевірки та завдання для самостійної роботи

- Охарактеризуйте види переговорних рішень та можливі причини невдачі переговорів.
- Охарактеризуйте основні етапи переговорного процесу.
- Які особливості методів «втягування» сторони у переговорний процес?
- Які найважливіші питання, які торкаються регламенту переговорів? Про що можуть свідчити недотримання питань регламенту стороною?
- Чим характерний дистрибутивний стиль ведення переговорів? Які головні правила дистрибутивного стилю ведення переговорів.
- Чим характерний інтегративний стиль ведення переговорів? Охарактеризуйте головні правила інтегративного стилю ведення переговорів.
- Назвіть головні вимоги *раціональної* суперечки.
- Які вимоги до аргументації за *законом тотожності* та *законом достатньої підстави*?
- На чому ґрунтуються *сильні* аргументи? Які аргументи вважається *слабкими* в суперечці?
- Перерахуйте «дозволені» прийоми під час ведення суперечки? Що таке *ультиматум* і *шантаж* в переговорному процесі?
- Чим є прийом *поступки* в переговорному процесі? Яке суб'єктивне значення *поступки* у міжлюдській взаємодії?
- Якими параметрами визначається «простір переговорів»?
- Що таке «кранч»? Яка роль цього прийому в переговорному процесі?
- Які переваги принципу «пакетних угод» у порівнянні з постатейним ухваленням окремих пунктів угоди під час ведення принципових переговорів?

Список джерел

1. Бегьюли Ф. Переговоры : Мастер-класс / Ф. Бегьюли; пер. с англ. Т. Горбольской. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2005. – 224 с.
2. Богданова О.Ю. Психология маркетинга. Учебное пособие. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2002. – 66 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m500/>
3. Бочелюк В. Й., Зарицька В. В. Психологія: вступ до спеціальності: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 288 с. (Професійна діяльність практичного психолога у сфері економіки. – С. 177-154).
4. Бутенко Н. Ю. Соціальна психологія в рекламі: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2006. – 384 с.
5. Господарський Кодекс України. 16 січня 2003 року. № 436-IV // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22.
6. Данченко О.В., Швалб Ю.М. Практична психологія в економіці та бізнесі. – К.: Лібра, 1999. 270 с.
7. Дейнека О.С. Экономическая психология: Учеб. пособие. – СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2000. – 160 с.
8. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 65 «Торгівля та громадське харчування» / Уклад. Я. Кавторева. – Х.: Фактор, 2006. – 148 с.
9. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: ...С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. – 864 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/2012-06-25-13-15-09/35-2011-04-05-06-38-46/955-2011-07-06-18-09-10.html>
10. Економічна психологія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/2012-06-25-13-15-09/17-2011-03-28-17-03-01/1340-2011-07-26-09-36-19.html>
11. Економічна психологія і моделі економічної поведінки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://referaty.net.ua/referaty/referat_42468.html
12. Економічна соціологія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://gendocs.ru/v2334/лекция_-_экономическая_социология
13. Емельянов Е. Н., Поварницына С. Е. Психология бизнеса. – М.: АРМАДА, 1998. – 511 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://lib.vvsu.ru/books/psych_bis/
14. Закон України Про господарські товариства // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1991, N 49.
15. Закон України Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців. 15 травня 2003 р. N 755-IV// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, N 31-32.
16. Зеер З. Ф. Психология профессий. – М.: Академический проект; Екатеринбург : Деловая книга, 2003. – 336 с.
17. Зомбарт В. Буржуа: Этюды по истории духовного развития современного экономического человека. – М.: Издательство «Владимир Даль», 2005. – 368 с.
18. История развития и становления экономической психологии [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mypsiholog.com/economic-psychology/117-istoriya-razvitiya-i-stanovleniya-ekonomicheskoy-psihologii.html>
19. Корольчук М.С. Теорія і практика професійного психологічного відбору. Навчальний посібник. – К.: Ніка-Центр, 2010.
20. Ложкін Г.В., Комаровська В.Л., Воленюк Н.Ю. Економічна психологія: Навчальний посібник. – 3-є вид-ня. . – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 464 с.
21. Никитин А.А. Экономическая психология: учеб.-метод. Пособие для студ. спец. «Национальная экономика и экономическая безопасность» очно-заочной формы обучения / сост. А.А. Никитин; Перм. гос.ун-т. – Пермь, 2009. – 130 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://window.edu.ru/library/pdf2txt/233/69233/43966/page1>
22. Навіщо платити більше, або як обрати систему оподаткування [Електронний

- ресурс]. – Режим доступу: http://www.vlasnasprava.info/ua/dozvil/publications.html?_m=publications&_t=rec&id=4188
23. Оподаткування ТОВ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://reestrator.kiev.ua/taxation-ltd>
 24. Особливості податкової системи України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.invest-lvivregion.com/система_оподаткування_ua_291cms.htm
 25. Первин Л., Джон О. Психология личности: Теория и исследования / Пер. с англ. М.С.Жамкочьян. Под. ред. В.С.Магуна. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 607с.
 26. Підприємець на загальній системі оподаткування або ТОВ: як вигідніше працювати? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://news.dtki.ua/ua/simple/common/20284>
 27. Податковий Кодекс України. Із змінами і доповненнями, внесеними Законами України. 2 грудня 2010 року. N 2755-VI.
 28. Полулях Іво. Головні економічні теорії.. Історичний огляд. – Київ-Львів-Мюнхен, 2015. – 156 с.
 29. Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати. Постанова Кабінету Міністрів України від 8 лютого 1995 р. N 100. Із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ N 348 (348-95-п) від 16.05.95; N 185 (185-97-п) від 24.02.97; N 1398 (1398-99-п) від 30.07.99; N 1266 (1266-2001-п) від 26.09.2001; N 1132 (1132-2005-п) від 30.11.2005; N 35 (35-2012-п) від 25.01.2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/100-95-п>
 30. Психология кольору в рекламі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://toplutsk.com/articles-article_426.html
 31. Психология маркетинга [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://yourlib.net/content/view/5776/68/>
 32. Психология рекламної діяльності організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://studentam.net.ua/content/view/3373/97/>
 33. Родлер К. Управление в организациях. Психология труда и организационная психология. – Т. 2: пер. с нем. / К. Родлер, Э. Кирхлер. – Х. : Гуманитарный центр, 2003. – 128 с.
 34. Росс Дж. Переговоры в стиле Трампа : победа в любой сделке / Дж. Росс. – СПб. : Питер, 2008. – 365 с.
 35. Спэнгл М. Переговоры. Решение проблем в разном контексте / М. Спэнгл, М. Айзенхарт; пер. с англ. О.В. Свинченко. – Харьков. : Гуманитарный Центр, 2009. – 592 с.
 36. Спрощена система оподаткування для юридичних осіб[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tax-ua.it-blogs.com.ua/post-303.aspx>
 37. Спрощена система оподаткування для юридичних осіб. 22 жовтня 2013 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://minrd.gov.ua>
 38. Твид Л. Психология финансов – М.: "ИК "Аналитика", 2002. – 376 с.
 39. Цитаты и фразы о бизнесе [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://newtomorrow.ru/citati_frazi/citati_biznes.php
 40. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шайн [под ред. В.А. Спивака], [пер. с англ.]. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.
 41. Що потрібно знати, щоб обрати систему оподаткування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gc.ua/uk/novini-biznesu/shho-potribno-znati-shhob-obrati-sistemu-opodatkuvannya/>
 42. Які податки платить підприємство в Україні? Загальна система оподаткування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://biznesinalogi.com/uk/yaki-podatki-platit-pidpriyemstvo-v-ukraini-zagalna-sistema-opodatkuvannya/>
 43. Энджел Дж., Блэкуэлл Р., Миниард П. Поведение потребителей. – СПб.: Питер, 2000.
 44. Forman N. Mind Over Money: Mind over money : how to banish your financial headaches and achieve moneysanity. Toronto: Doubleday; 1987.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Олег Михайлович Лозинський

Економічна психологія

**Навчальний посібник
Видання друге, доповнене.**

Верстка, обкладинка, підготовка до друку
ГО «Львівський аналітичний дім»
Ідентифікаційний код 34167033
Свідоцтво про державну реєстрацію
юридичної особи: серія АОО №760926
E-mail: lviv-forum@ukr.net

Підписано до друку 05.02.2018 р. Формат 60x84/16.
Папір друк. Друк на ксероксі. Гарнітура Palatino Linotype.
Ум. друк. арк. 22,7. Тираж 100.

Видавництво:
ТОВ «Сполом», Україна 79008,
м. Львів, вул. Краківська, 9. Телефон: (032) 297-55-47
E-mail: spolom_lviv@ukr.net.
Свідоцтво суб'єкта видавничої діяльності:
серія ДК №2038 від 02.02.2005 р.

Друк ФОП Гуменецький М.В.
81630, Львівська обл. Миколаївський р-н,
с. Гонятичі, вул. Польова, 10.
Свідоцтво фізичної особи-підприємця:
№ 083613 від. 18. 08. 2008 р.