

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет соціальних наук і соціальних технологій
Кафедра соціології

Кваліфікаційна робота

освітньо-кваліфікаційний рівень – магістр

на тему: **«ЦІННІСНІ ОРІЄНТАЦІЇ МОГИЛЯНСЬКИХ ПІДПРИЄМЦІВ»**

Виконала: студентка МП 2-го року навчання
напряму підготовки
054 – Соціологія
Горпинич Марія Вадимівна

Науковий керівник:
Яковлев Максим Володимирович,
кандидат політичних наук, доцент

Рецензент:
Винницький Михайло Іванович,
доктор філософії в галузі економічної соціології, доцент
Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою «_____»

Секретар ДЕК:.
«_____» червня 2020 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЦІННІСНИХ ОРІЄНТАЦІЙ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	10
1.1. Еволюція підходів до вивчення явища «підприємництва»	11
1.2. Концептуалізація та вимірювання цінностей у соціальних науках	20
1.2.1. Вивчення цінностей у концепціях М. Рокіча, К. Клакхона, Д. МакКлелланда та Г. Хофстеде	25
1.2.2. Р. Інглехарт та динаміка цінностей	35
1.2.3. Теорія універсальних цінностей Шалома Шварца.	39
1.3. Взаємозв'язок ціннісних орієнтацій та підприємництва у межах соціальних наук.	54
1.4. Ціннісні орієнтації могилянської спільноти	62
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ЦІННОСТЕЙ МОГИЛЯНСЬКИХ ПІДПРИЄМЦІВ (НА ОСНОВІ НАПІВСТРУКТУРОВАНИХ ІНТЕРВ'Ю)	71
2.1. Методологія дослідження.	71
2.2. Формування вибірки дослідження.	73
2.3. Результати дослідження ціннісних орієнтацій могилянського підприємця	76
2.3.1. Пріоритетні ціннісні орієнтації могилянських підприємців.	78
2.3.2. Цінності могилянських підприємців як чинник розвитку їх підприємств	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ	105

ВСТУП

Явище підприємництва почало розглядатися наукою багато років назад. Наразі, різноманітні аспекти підприємницької діяльності є у фокусі зацікавлення учених з різних галузей, як соціальних так і гуманітарних, зокрема економіки, соціології, психології, політології тощо. Зацікавлення відповідною темою багатьма науковцями викликане тим, що підприємництво не можна розглядати виключно як вид економічної діяльності, натомість цей феномен слід розглядати як багатоетапний процес, який відтворюється у суспільстві завдяки підприємцям, які формують соціальний контекст, що уможливлює підприємницьку діяльність (Campos-Sánchez, 2014). Відповідно, вивчення підприємців, які «рухають» розвиток підприємництва загалом настільки ж важливо, як і вивчення самого процесу.

Багато науковців, як вітчизняних так і західних, зосередилися на вивченні саме особистісних характеристик, які формують підприємця та визначають його вектор розвитку в економічному та соціальному контекстах, а саме внутрішня та зовнішня мотивації, навички, цілі, знання тощо. У розрізі вивчення підприємницької діяльності, цінності або ціннісні орієнтації підприємців відіграють ключову роль, оскільки становлять невід'ємну складову людської культури, які обумовлюють поведінку підприємців та формують їх основні переконання та світогляд. Цінності спрямовують численні, майже всі, аспекти людської діяльності, впливають на повсякденні практики індивідів та змінюються відповідно до зміни соціального контексту та індивідуального розвитку.

Хоча збільшення кількості малих підприємств сприяє економічній гнучкості країни, підприємці продовжують стикатися з різноманітними викликами під час своєї діяльності (Винятинська, 2018, с. 43). Серед основних викликів, які постають перед підприємцями, є низький попит, несприятлива політична ситуація, високі податкові ставки, обтяжливе адміністрування, корупція, інфляція тощо (USAID,

2016). Відповідно до Державної служби статистики України, у 2017 році в Україні налічувалося близько 1,8 мільйона малих і середніх підприємств (15 тисяч середніх, 323 тисяч малих (разом з мікро), 1,467 млн індивідуальних підприємців (ФОП). Зважаючи на низку викликів та перепон, які стоять на шляху розвитку малого та середнього підприємництва, кількість таких бізнесів зменшилась на 3,2% (приблизно на 60 тисяч суб'єктів) порівняно з 2016 роком (Вишлінський & Кузяків, 2019, с. 27]. Згідно з кількісними даними Державної служби статистики, розвиток малого та середнього підприємництва не є стрімким та стабільним через низку макроекономічних факторів, які стають на заваді процвітання цього економічного сектора. Саме тому, більшість досліджень зосереджують свою увагу на аналізі саме таких мінливих зовнішніх факторів, що перешкоджають зростанню підприємств.

Відповідно до Державної служби статистики, малі та середні підприємництва становлять основу економіки України, оскільки забезпечують більш стабільне економічне зростання, залучають іноземні інвестиції та сприяють створенню інноваційних технологій та нових продуктів в країні. З іншого боку, розвиток компаній і побудова організаційної культури залежить не тільки від зовнішніх факторів, а і особистих цінностей підприємців, їх мотивації і в подальшому стратегії розвитку компанії. Саме цінності підприємців постають формуючим елементом того, як надалі підприємець зі своєю командою буде вибудовувати бачення проблем у суспільстві та шляхів їх вирішення. Задля того, аби визначити яку роль відіграють цінності в стратегіях розвитку малого бізнесу, виникає необхідність створити ціннісний портрет українського підприємця.

Цінності суспільства загалом завжди розглядалися як важливий елемент культури, який відображає особливості поведінки індивіда і в процесі розвитку може видозмінюватися та трансформуватися. Тому, цінності є хорошим індикатором для відстеження процесів соціальних і індивідуальних зміни, які виникають в результаті історичних, соціальних і особистих подій. (Карандашев, 2004, с. 6) Вивчення ціннісних орієнтацій індивідів займає чільне місце у науковому та публічному дискурсах, оскільки цінності визначаються як «одні з небагатьох соціально-

психологічних концепцій, що успішно використовуються в усіх дисциплінах суспільствознавства» (Campos-Sánchez, 2014, с. 13]. Однак, недостатньо дослідженим є аспект того, яку роль особистісні цінності індивіда відіграють у межах підприємництва та бачення розвитку цієї сфери.

Безперечно, індивіди мають помітні поведінкові відмінності щодо їх рішень створювати, підтримувати та розвивати підприємницьку діяльність і в подальшому власні підприємства. Більшість проведених досліджень підтверджують важливість аналізу не тільки соціального контексту, в якому підприємці знаходяться, але й також індивідуальні особливості, які можуть рівноцінно впливати на розвиток підприємства (Campos-Sánchez, 2014, с. 14). Через це, можна казати про відсутність однозначних результатів досліджень на цю тему. Існує безліч визначень поняття «підприємництво»: деякі науковці визначають це явище як сукупність поведінкових паттернів, як набір компетенцій, навичок, які пов'язані з набутими знаннями, а інші розглядають переважно когнітивні аспекти прийняття складних рішень підприємцями (Campos-Sánchez, 2014, с. 14). Також, дослідники розділяються на тих, хто прагне аналізувати соціальний контекст, процес та наслідки підприємницької діяльності, відповідно досліджуючи процеси на макрорівні, та тих, хто зосереджується більше на центральних цілях, які пов'язані з усіма аспектами поведінки підприємців.

Поняття, які пов'язані з підприємницькою діяльністю, з'являються з певною частотою у класиків соціологічної науки – в першу чергу у М. Вебера, Т. Парсонса, а також Е. Дюркгейма, Г. Зіммеля та П. Сорокіна. Становлення і розвиток напрямку ціннісних орієнтацій не є можливий без наукових робіт дослідників галузі психології та міжкультурних досліджень, зокрема Ш. Шварца, Г. Хофстеде, Р. Інглехарта та Е. Шпрангера. Значний внесок у формування теорії цінностей зробили західноєвропейські та американські науковці, серед яких варто згадати К. Клакхона, С. Моріса, М. Рокіча, Ф. Стродтбека та Г. Олпорта. Окрім західних дослідників, варто відзначити вітчизняних науковців, а саме В. Карандашева, О. Виноградова, М. Кагана, А. Шевченко, С. Пуертас, Д. Леонтьєва, Д. Карамішева, В. Різун, Е. Красову, А. Ручку, В. Ядова та інших. Цінності як детермінанти

підприємницької поведінки та прийняття рішень підприємців в компаніях та організаціях досліджували західні науковці, зокрема Д. МакКлелланд, А. Санчез, П. Рейнолдс, Г. Франк, М. Люгер, Е. Хорміга та Л. Перрен.

Теоретичне надбання з тематики цінностей є досить широким та багаторівневим, оскільки науковці працювали над різними аспектами ціннісних орієнтацій. Незважаючи на це, недостатньо дослідженим є те, яким чином особистісні цінності, на відміну від культурних цінностей, впливають на прийняття рішень підприємців або потенційних підприємців. Відповідно, необхідним є вивчення різних етапів підприємницького процесу з точки зору індивідуальних цінностей як основних орієнтирів підприємницької поведінки. Ця робота зосереджується на індивідуальних цінностях з двох головних причин: по-перше, концепція підприємництва розглядається як сукупність різних поведінкових паттернів в той час як індивідуальні цінності як агенти регулювання різних ставлень отже, й поведінки (Campos-Sánchez, 2014, с. 15). По-друге, відповідно до Ш. Шварца, індивідуальні цінності визначаються як бажані транс-ситуативні цілі, які відрізняються за своєю важливістю та становлять керівні принципи в житті та поведінці людей (Campos-Sánchez, 2014, с. 14).

Для окремих індивідів, цінності є мотиваційними цілями, які служать керівними принципами в їх житті. Тому відносини між різними цінностями відображають динаміку конфлікту і сумісності, яку індивіди відчують, коли слідують власним цінностям в повсякденному житті (Карандашев, 2004, с. 10). Люди, наприклад, не можуть прагнути завоювати авторитет для себе і в той же самий час намагатися бути скромними, але вони можуть одночасно прагнути до авторитету і матеріального добробуту (Карандашев, 2004, с. 10). Саме тому, підприємці можуть мати набір певних цінностей, які можуть сприяти розвитку їх підприємств, формуванню внутрішньої культури компанії та транслюватися їх співробітникам. Відповідно, все ще виникає необхідність ґрунтовного вивчення цього аспекту та узагальненню ціннісного портрета підприємця (на прикладі могилянських власників/власниць підприємств).

На сьогоднішній день, в Україні не існує єдиної уніфікованої системи

підтримки потенційних підприємців, які в подальшому могли б заснувати свої підприємства (Вишлінський & Кузяків, 2019, с. 36). Незважаючи на це, деякі індивіди розвивають малий та середній бізнес в Україні, базуючись на власних знаннях і цінностях, які в подальшому формують відповідну поведінку та дії, спрямовані на розвиток компанії. Тематика цінностей підприємців є недостатньо висвітлена у вітчизняних дослідників, попри те, що численна кількість наукових робіт присвячена вивченню індивідуальним цінностям загалом.

Більшість проведених досліджень підтверджують необхідність ґрунтовного вивчення не тільки соціального контексту, в якому підприємці знаходяться, але й також індивідуальних особливостей, які формуються в ціннісній системі підприємців та можуть рівноцінно впливати на розвиток підприємницької діяльності. НаУКМА з перших років навчання виховує своїх студентів у дусі могилянських цінностей, дає необхідні для майбутнього знання та досвід під час навчання. Саме тому ціннісні орієнтації як основні переконання та мотиваційні цілі індивідів могилянців є цікавим кейсом для аналізу. Через відсутність однозначних результатів досліджень на цю тему, дослідження ціннісних орієнтацій могилянських підприємців є *актуальним* та дозволяє більш детально розглянути явище цінностей у розрізі їх пріоритетності для підприємців та розвитку підприємницької діяльності.

Об’єкт – могилянські підприємці.

Предмет – ціннісні орієнтації могилянських підприємців.

Мета – визначити ціннісні орієнтації могилянських підприємців та їх роль у сприйнятті ними розвитку їх підприємств.

Завдання дослідження:

1. Визначити категоріально-понятійний апарат в рамках дослідження ціннісних орієнтацій могилянських підприємців.
2. Узагальнити основні підходи до вивчення ціннісних орієнтацій підприємців.
3. Визначити які ціннісні орієнтації є пріоритетними для могилянських підприємців.

4. Виокремити основні ціннісні орієнтації, які транслуються могилянськими підприємцями їх працівникам.
5. Визначити яку роль відіграють цінності могилянських підприємців у розвитку їх підприємств.

Методи дослідження: В цьому дослідженні використовувався метод напівструктурованих фокусованих інтерв'ю. Цей метод є доречним для досягнення поставленої мети, оскільки дозволяє отримати глибинну інформацію про цінності респондентів та їх прояв у підприємницькій діяльності. Тактика фокусованих інтерв'ю спрямована на поглиблення в окрему тему і передбачає конкретизацію суб'єктивних уявлень про предмет зацікавленості дослідниці. Для написання цієї роботи було проведено 17 напівструктурованих фокусованих інтерв'ю з могилянськими підприємцями. Всі респонденти є випускниками різних років НаУКМА. Логіка вибірки полягала у відборі інформаційно насичених випадків, для глибинного вивчення, на основі яких можна було зробити висновки, які б мали важливе значення для розв'язання завдань дослідження. Вибірка респондентів проводилася методом «снігової кулі». Цей метод є доречним в межах цього дослідження, оскільки більшість могилянців, які наразі займаються підприємницькою діяльністю вже закінчили Академію, і є відносно важкодоступними. Відповідно, список ключових інформантів поповнювався виходячи із рекомендацій опитаних респондентів.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЦІННІСНИХ ОРІЄНТАЦІЙ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Цінності є предметом вивчення багатьох дослідників різних сфер, тому в науковій спільноті не існує єдиного визначення цього поняття. Тільки в межах соціальних наук існує понад двадцять визначень, які дають характеристики різним аспектам вивчення цінностей. М. Рокіч зазначав, що «поняття цінності скоріше, ніж будь-яке інше, має зайняти центральне місце...здатне об'єднати інтереси різних наук, що стосуються людської поведінки» (Карандашев, 2004, с. 4). Цю думку також розділяли соціологи та антропологи, та розглядали цінності як критерії, які використовуються людьми для вибору і обґрунтування своїх дій, а також для оцінки інших людей, себе і подій. Таким чином, цінності є більшою мірою критерії оцінки, ніж якості, притаманні самим об'єктам (Карандашев, 2004, с. 4).

Ціннісні орієнтації є формуючим елементом світобачення індивідів і можуть прямо чи опосередковано впливати на їх цілі та пріоритети. Оскільки надалі мова буде йти про цінності могилянських підприємців, варто надати уточнення щодо визначення самого терміну «підприємець», яке першопочатково було застосоване в сфері економіки і надалі піддавалося численним інтерпретаціям з боку дослідників у соціальних науках. Отож, підприємці несуть відповідальність за економічний розвиток, впроваджуючи інноваційні ідеї (Van Praag, 1999, с. 312). Ці ідеї включають інновації в продуктах, інноваційні процеси, ринкові інновації та організаційні інновації. Шлях від ідеї до її реалізації в подальшому породжує задоволення нових потреб споживачів та створення повноцінних підприємств, які сприяють економічному зростанню та забезпеченню робочих місць для працюючого населення (Van Praag, 1999, с. 312).

«Підприємець» - розпливчата і частіше за все невловима, неосяжна концепція (Ruef & Lounsbury, 2015, с. 14). Дж. С. Мілль наголошував на подвійній

ролі ризику та управління підприємством як на центральній рисі підприємництва (Ruef & Lounsbury, 2015, с. 15). Дві інші концепції підприємництва, які можна назвати шумпетерівською та веберівською, є класичними у дослідженнях підприємництва. Визначення Й. Шумпетера фокусується на інноваційному потенціалі підприємців, тоді як М. Вебер наголошує на підприємницькій ролі на протигагу управлінській бюрократії (Ruef & Lounsbury, 2015, с. 15). Сучасні дослідники, які спираються на ці визначення, є більш мікро-орієнтованими, ніж ті, хто наголошує на важливості аналізу організаційної структури та економічного розвитку в межах досліджень підприємств (Ruef & Lounsbury, 2015, с. 15). Деякі дослідники розділяють думку Й. Шумпетера для прогнозування бізнес-інновацій, заснованих на міжособистісних мережах та культурі підприємців, інші використовують веберівське визначення задля розрізнення між створенням статусу, де нова роль будується з нуля підприємцями-фаундерами, і рольовим приростом, коли ролі поступово накопичують права та обов'язки як функцію бюрократичного розвитку. Характерне завдання підприємців - як теоретично, так і історично - полягає саме у руйнуванні старого та створенні нової традиції (Śledzik, 2013, с. 92).

Для підприємців характерні специфічні цілі і засоби досягнення результатів. Відомий соціолог Т. Парсонс в роботі «Система сучасних суспільств» зазначав, що «цінності займають провідне місце в тому, що стосується виконання соціальними системами функцій зі збереження та відтворення зразка, так як вони є ні що інше як уявлення про бажаний тип соціальної системи, які регулюють процеси прийняття суб'єктами дії певних зобов'язань» (Парсонс, 1998, с. 18). Підприємці по-особливому сприймають навколишню дійсність, інакше оцінюють значимість тих чи інших подій, фактів тощо. Тому аналіз цінностей підприємців може показати, на які орієнтири і перспективи орієнтований розвиток підприємництва (Дерюгин, Баруздин, Сивоконь, & Шиляева, 2017, с. 69).

1.1. Еволюція підходів до вивчення явища «підприємництва»

Явище підприємництва було предметом зацікавленості багатьох науковців, зокрема Р. Кантільйона, А. Сміта, Й. Шумпетера, Ф. Найта, І. Кірцнера, М. Кассона та інших. Поняття «підприємництво» було введено англійським економістом Річардом Кантільйоном, який вперше заговорив про цей феномен. Він також запропонував саме поняття «підприємець». Підприємці, відповідно до класичної економічної концепції Р. Кантільйона, складають економічну цінність суспільства. Підприємці відіграють центральну роль у цій системі, оскільки «відповідають за весь обмін та обіг в економіці, сприяють рівновазі попиту та пропозиції» (Van Praag, 1999, с. 312). Р. Кантільйон у якості відмінної риси підприємця зазначає ризикованість та схильність до перспективного мислення, яке дозволяє зважувати власні дії, прораховувати дії інших наперед, а також бути залученим в арбітраж (Van Praag, 1999, с. 312). Незважаючи на те, що сам Р. Кантільйон не оперував поняттям невизначеності, його послідовники розвинули його теорію, зазначаючи, що підприємці знаходяться в постійній невизначеності, що і визначає їх здатність легко застосовуватися до непередбачуваних обставин та подій. Головне досягнення теорії Р. Кантільйона полягає в тому, що він був перших, хто помислив «підприємця» у якості центрального актора економічної системи суспільства, тим самим зробивши його об'єктом подальших теоретичних досліджень не тільки в галузі економіки, але й соціології та психології (Квасниця, 2012, с. 156).

Розглядаючи теорії підприємництва, неможливо не згадати Адама Сміта, який на відміну від Р. Кантільйона не був підприємцем, хоча зробив великий внесок у розуміння економічного контексту розвитку підприємницької діяльності. Використовуючи підхід А. Сміта, підприємництво можна визначити як набір людських дій, які призводять до змін у розподілі праці. Більш розвинуті ринкові країни можуть підтримувати більш тонкий розподіл праці, ніж менші, і в результаті можуть створювати більший дохід (Michael, 2007, с. 287). Політична економія А. Сміта - це насамперед теорія економічного розвитку. Основним відчутним вираженням важливості інновацій у цій теорії є роль «розподілу праці» в динаміці зростання продуктивності праці та підвищення заробітної плати робітників.

Відповідно до теорії А. Сміта, підприємницька діяльність завжди має результат у вигляді збагачення самого підприємця (Aspromourgos, 2012, с. 25). Основні настрої А. Сміта полягали в тому, що лише ринок здатний приносити багатство та процвітання і його роль полягає у створенні сприятливого для розвитку підприємництва середовища (Boutillier & Uzunidis, 2014, с. 13).

Дискусії про підприємництво та ризик зростання компаній були та залишаються в центрі уваги багатьох теоретиків. Більш розгорнуте визначення підприємництва - це будь-яка зміна: зміна бізнесу, зміна суспільства, зміна технологій. Таке вільне тлумачення підкріплюється лише працями Й. Шумпетера: «Визначальною характеристикою підприємця є здатність створювати нові речі чи робити по-новому вже створені речі» (Michael, 2007, с. 287). На думку Й. Шумпетера, підприємець завжди впроваджує зміни з метою покращення свого життя та життя інших людей. Саме покращення, на яке спрямована підприємницька діяльність, зокрема покращення матеріального добробуту, є показником росту та розвитку, що призводить до змін у суспільстві та в підприємстві (Michael, 2007, с. 287). Відповідно до теорії Й. Шумпетера, бути підприємцем – це «означає, робити не те, що роблять інші, й робити не так, як роблять інші», «бути творцем інновацій, де інновації це продукт підприємництва» (Michael, 2007, с. 287). Мотивація підприємця, за Й. Шумпетером, полягає у виклику, змінах та грі. Його [підприємця] мета - йти проти встановленого економічного порядку та бути рушієм «творчого руйнування» (Boutillier та ін., 2014, с. 22). Підхід Й. Шумпетера став проривним в теорії підприємництва, оскільки торкнувся не тільки економічних аспектів як основних у визначенні особливостей функціонування підприємств та їх власників, але й запропонував розглянути підприємництво як сукупність креативних процесів, винаходів, акумуляції інтелектуального капіталу та спрямування його на розвиток підприємництва та блага суспільства (див. *Таблиця 1*).

Таблиця 1. Головні визначення поняття «підприємець» науковцями.

Автор	Визначення поняття
Р. Кантільйон (Квасниця, 2012, с. 156)	Індивід, який діє в умовах ризику, обумовленого тим, що торговці, фермери, ремісники та інші дрібні власники купують за конкретною ціною, а продають за невизначеною (нефіксованою).
Й. Шумпетер (Boutillier та ін., 2014, с. 22).	Підприємець-інноватор, рушій творчого руйнування, мотивація такого підприємця полягає у виклику, змінах та грі. Його мета - йти проти встановленого економічного порядку. За допомогою інновацій, підприємець може розвивати свій бізнес та домінуюче становище на ринку.
К. Маркс (Boutillier та ін., 2014, с. 21).	Капіталіст, «фанатичний агент накопичення», який змушує інших виробляти заради самого процесу виробництва. За теорією К. Маркса, можна однаково замінити слово «накопичення» на «інновація». Проте, здатність підприємця до ініціативи (дії) обмежена правилами, які встановлює ринок.
І. Кірцнер (Boutillier та ін., 2014, с. 32).	Економічний актор, уважний до нових можливостей. Не створює нічого нового, натомість використовує

	можливості, які вже існують (вводить термін «підприємницька пильність» для визначення здатності підприємців реагувати на неочікувані зміни).
Ж.-Б. Сей (Boutillier та ін., 2014, сс. 14-15).	Головний агент виробництва і розподілу, лідер, який здатний організувати інших людей. «Професія підприємця» включає в себе відповідальність за ризики та життєздатність процесу виробництва.
Л. Мізес (Boutillier та ін., 2014, сс. 30-31).	Підприємці є рушійною силою ринку. Він визначає їх як свого роду посередників, які діють на ринку. Це ті індивіди, які прагнуть отримати прибуток, скориставшись різницею в цінах. Може поєднувати функції підприємця, власника, капіталіста та працівника.
Ф. Найт (Boutillier та ін., 2014, с. 33-34).	Підприємці прогнозують потреби споживачів, беруть на себе ризики які, на думку Ф. Найта, не піддаються вимірюванню через непередбачуваний характер ринку. Прибуток підприємця – його справедлива винагорода. Економічна функція підприємця несе повну невизначеність (Van Praag, 1999, с. 322).
М. Кассон (Boutillier та ін., 2014, с. 14).	Підприємець - це індивід, не команда, не комітет чи організація; тільки окремі

	індивіди це можуть приймати рішення. Фахівець, приймає обґрунтовані рішення, має команду, які поділяють одні й ті самі цілі і, діючи в одному контексті, приймають зважені рішення. Підприємець є агентом змін і координує капітал і працю.
--	---

Р. Кантільйон, Й. Шумпетер та І. Кірцнер розглядають підприємця у якості рушія ринку, центру економічного прогресу. Відповідно до класичного підходу Р. Кантільйона, підприємець встановлює рівновагу в економіці, у Й. Шумпетера, підприємець руйнує існуючу рівновагу та ініціює рух вперед. Підприємець Р. Кантільйона - це той, хто постійно має справу з ризиком, підприємець Ф. Найта має справу зі «справжньою» невизначеністю, а підприємець І. Кірцнера - з «цілковитим незнанням». Визначення «підприємця» різними науковцями, а також його завдань і обов'язків хоч і мають дещо спільні риси, проте суттєво різняться між собою. Це відображається у різниці поглядів про здібності підприємців, їх поведінку та ставлення до ризиків і невизначеності, які необхідні для успіху в підприємництві (Michael, 2007, с. 327-328). Р. Кантільйон та І. Кірцнер наголошують на важливості бути пильним та вміти передбачувати неочікувані події, а також здатності відкривати можливості отримання прибутку. Ж.-Б. Сей приділяє велику вагу певним здібностям, пов'язаними з управлінням, лідерством та індустрією (Michael, 2007, с. 327-328). Натомість, Й. Шумпетер вважає, що успішне підприємництво може залежати від готовності індивіда проявляти неординарну поведінку, яка не обмежена вже існуючими стандартами. Зважаючи вище зазначені особливості підходів різних науковців, які закладали основи розуміння природи підприємництва та характерні риси діяльності підприємців (Michael, 2007, с. 327-328).

Оскільки фокусом цього дослідження є саме українські підприємці, то варто уточнити визначення підприємництва в Україні. Відповідно, в межах українського законодавства, згідно з Законом України «Про підприємництво», *підприємництво* визначається як безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності у порядку, встановленому законодавством (Закон України «Про підприємництво»).

Підприємництво здійснюється на основі таких принципів: вільний вибір видів діяльності; залучення на добровільних засадах до здійснення підприємницької діяльності майна та коштів юридичних осіб і громадян; самостійне формування програми діяльності та вибір постачальників і споживачів вироблюваної продукції, встановлення цін відповідно до законодавства; вільний найм працівників; залучення і використання матеріально-технічних, фінансових, трудових, природних та інших видів ресурсів, використання яких не заборонено або не обмежено законодавством; вільне розпорядження прибутком, що залишається після внесення платежів, установлених законодавством; самостійне здійснення підприємцем - юридичною особою зовнішньоекономічної діяльності, використання будь-яким підприємцем належної йому частки валютної виручки на свій розсуд (Закон України «Про підприємництво»).

Статистичне визначення малого і середнього підприємництва варіюється в залежності від країни і зазвичай базується на кількості працівників або вартості активів. Нижня межа для малих підприємств зазвичай встановлюється від 5 до 10 робітників, а верхня межа - від 50 до 100 працівників. Верхня межа для «середніх» підприємств зазвичай встановлюється від 100 до 250 працівників. Малі та середні підприємства є дуже неоднорідною групою (Hallberg, 2000, с. 1). Вони включають в себе широкий спектр підприємств - сільських ремісничих виробників, невеликих машинобудівних магазинів, ресторанів та підприємств, що займаються комп'ютерним програмним забезпеченням - які володіють широким діапазоном

навичок та працюють у дуже різних ринках та соціальних умовах (Hallberg, 2000, с. 1). Малий та середній бізнеси зазвичай працюють у формальному секторі економіки, залучають переважно працівників на заробітну плату та беруть участь в організованих ринках. Доступ такий підприємств до формальних фінансів є бажаною можливістю, і тому такі компанії мають більше шансів, ніж мікропідприємства, для зростання та конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках (Hallberg, 2000, с. 1).

Відповідно до рейтингу *Doing Business*, який відображає динаміку результатів протягом 2014-2018 рр., в Україні можна спостерігати зменшення загальної кількості суб'єктів господарювання великого, середнього і малого підприємництва (Шевчук & Петришин, 2018, с. 49). Значну частину у загальній кількості підприємств складають ФОПи — 83,57 %; малі підприємства 15,61 %; середні — 0,8 %; великі — 0,02 %. В галузі малого та середнього підприємництва з урахуванням ФОП зайнято близько 40 % працездатного населення України (Шевчук та ін., 2018, с. 49). Така статистика свідчить про те, що для розвитку українського підприємництва існують перешкоди. Більшість з них мають макроекономічну природу та стосуються загального стану економічних процесів, включаючи систему оподаткування, конкуренцію, а враховуючи події, пов'язані з масовим розповсюдженням вірусу COVID-19, карантину, який наклав обмеження у роботі багатьох підприємств. Проте, розуміння ціннісних орієнтацій підприємців є настільки ж важливим, як і зазначені вище макроекономічні проблеми, оскільки індивідуальні цінності підприємців, сформовані суспільством, накладають відбиток на прийняття рішень власників компаній під час непередбачуваних ситуацій, здатність ризикувати та брати відповідальність за подальші наслідки, а також формують організаційну культуру всередині підприємства, яка є важливою ланкою для зосередження великої кількості компетентних спеціалістів навколо спільної цілі, а саме успішного розвитку підприємства.

Загалом, серед великої кількості різних підходів та концептуалізацій поняття підприємництва та постаті підприємця не існує єдиного правильного та якомога

більш точного. Протягом різних років, науковці вносили корективи та уточнювали особливості цього явища, оскільки інновації в капіталістичній економіці змінюються швидко разом з тенденціями та трендами підприємництва. Визначення такого комплексного феномену з боку класиків економічної теорії та дослідників з галузі соціальних наук і психології є рівноцінно важливими, хоча необхідно також пам'ятати про динаміку економічних змін, які протягом різних часів так чи інакше впливали на бачення як підприємництва так і ролі та цілей підприємців. Образ підприємця не є втіленням одного конкретного індивіда, натомість важливими є функції підприємців, які вони виконують, та які формують певний «ідеальний тип» підприємця, якщо використовувати категорії М. Вебера (Boutillier & Uzunidis, 2014 с. 38). Функція підприємця полягає у впровадженні змін та інновацій і як агент цих змін, підприємець вирізняється серед інших своєю здатністю ризикувати. Термін «підприємець» визначає того, хто приймає рішення щодо чогось та діє відповідно до цих рішень (Boutillier & Uzunidis, 2014 с. 38). Головна відмінність у визначеннях «підприємця» дослідниками-економістами та науковців галузі соціології та психології полягає в тому, що останні зосереджуються на мотиваційних особливостях як предикторах успішного розвитку їх підприємств. Більше того, автор теорії мотивації Д. МакКлелланд зазначає, що підприємці мають потребу в досягненнях, які сприяють їх підприємницькій діяльності (Collins, Hanges, & Locke, 2004, с. 96). Американський дослідник С. Шейн (2000) зазначає, що підприємництво передбачає зв'язок двох явищ: наявності вигідних можливостей та наявності підприємливих осіб, які здатні використати ці можливості (с. 218).

В межах цього дослідження, саме *«підприємництво»* буде розглядатися як форма діяльності у сфері виробництва і обміну товарів/надання послуг, яка включає пошук, оцінку та використання можливостей, з метою впровадження нових товарів та послуг, способів організації, ринків збуту, та процесів шляхом організації зусиль, які раніше не існували (Venkataraman, 1997, с. 120). Поняття *«підприємець»* буде розумітися як той, хто керує будь-яким підприємством, бере на себе ризики та відповідальність за нього (він або інвестує власний капітал, або

позичає); економічний агент, функцією якого є внесення змін в економіку, який є частиною динаміки змін, властивих капіталізму (Boutillier & Uzunidis, 2014 с. 9-10). Багато науковців зазначали головною рисою підприємців – прийняття відповідальних рішень – які пов’язані з необхідністю розробки подальших планів та стратегій, в яких відповідну роль відіграють цінності. Чим вищий пріоритет, який надається тій чи іншій цінності, тим більша ймовірність того, що заплановані цілі будуть реалізовані в реальній поведінці індивідів. (Campos-Sánchez, 2014, с. 13).

Крім того, поняття «підприємця» та «підприємництва» будуть надалі визначатися як метафори для виникнення інновацій, творчості, ризику/невизначеності та проактивності в процесі підприємництва. Таким чином, підприємництво як процес передбачає створення інноваційних продуктів чи послуг у контексті невизначеності (Kirkley, 2010, с.13).

1.2. Концептуалізація та вимірювання цінностей у соціальних науках

Філософи, економісти та інші суспільствознавці схильні розглядати цінності як даність - як припущення чи емпіричні дані- та намагаються визначити наслідки їх використання в той час як соціологи, антропологи та психологи більше зацікавлені у дослідженні природи та походження цінностей у індивіда та людських взаємодіях, а також визначенні процесів зміни цінностей у індивідів протягом різних етапів їх життя (Rose, 1956, с. 1). У соціальних, психологічних та педагогічних дослідженнях використовуються як поняття «цінностей», так і поняття «ціннісних орієнтацій». Однозначної відмінності цих понять у літературі не простежується, відповідно вони часто використовуються як рівнозначні та рівноцінні. Проте, при вивченні характеристик громадськості, культури та окремих соціальних груп частіше використовується термін «цінність». У дослідженнях окремих індивідів застосовують як поняття ціннісної орієнтації, так і поняття цінність (Карандашев, 2004, с. 5). Під ціннісними орієнтаціями розуміється

відображення у свідомості індивіда цінностей, які визнані ним як стратегічні життєві цілі і загальні світоглядні орієнтири (Карандашев, 2004, с. 5). Ціннісні орієнтації визначаються як інтеріоризовані особистістю цінності соціальних груп, тому виявляється цілком виправданим говорити про цінності індивіда як його ціннісні орієнтації. Варто також зазначити, що доцільно розрізняти цінності двох типів цінності суспільства і соціальних груп (соціальні цінності), а також цінності особистості (індивідуальні цінності). В теоретичному розділі будуть згадуватися різні типології і класифікації цінностей, як індивідуальних так і колективних (соціальних), які були запропоновані дослідниками раніше. Попри те, що предметом цього дослідження є саме індивідуальні цінності і фокус уваги буде спрямований саме на їх вивчення цінностей, аналіз колективних цінностей є також важливим задля розуміння основ формування цінностей окремих індивідів на мікро-рівні.

Майже півтора століття тому, поняття цінності застосовувалося німецькими філософами Г. Лотце і Г. Когеном для опису меж людського буття і його відмінностей від світу природи. Тоді, цінностям приписувався сенс людського буття (Дерюгин та ін., 2017, с. 69). Проте шляхом численних трансформацій у суспільстві, цінності як об'єкт дослідження в соціології отримали найрізноманітніше освітлення, завдяки чому їх стали використовувати не тільки у фундаментальних дослідженнях, а й у емпіричних дослідженнях соціальної структури і соціальних інститутів, при аналізі численних соціальних процесів тощо (Дерюгин та ін., 2017, с. 69). Широке застосування цінності також отримали у висвітленні проблем соціології підприємництва та соціології організацій, тому такі категорії і поняття, як корпоративні цінності, цінності підприємництва, цінності персоналу та інші досі активним чином використовуються в численних соціологічних дослідженнях (Дерюгин та ін., 2017, с. 69).

Явище цінностей розглядалося класиками у царині соціальних наук, одним з яких був як Е. Дюркгейм. Незважаючи на те, що він був дещо категоричним з приводу зв'язків цілепокладання та цінностей і вибору засобів досягнення цілей, Е.

Дюркгейм відводить цінностям першорядне значення як тим соціальним силам, які впливають на весь соціальний розвиток, включаючи і підприємницьку діяльність (Дерюгин та ін., 2017, с. 71). Відповідно до науковця, різноманітні форми суспільної свідомості, такі як мораль, наука, релігія, право тощо, є сформованими системами цінностей, які певним чином спонукають досягати поставлених цілей, а також виступають орієнтаціями у потенційних перспективах. Тому, дослідження цінностей передбачає не тільки вивчення того, що цінності інтегрують колективи і суспільство в цілому, але і того, якими засобами здійснюється ця інтеграція, як на колективному так і індивідуальному рівнях (Дерюгин та ін., 2017, с. 71). Важливо розуміти, що у випадку якщо цінності не сформувалися, то відповідно і організація виявляється слабкою, оскільки невизначена і нестійка мораль не можуть створити дисципліну та об'єднати людей з діаметрально протилежними поглядами та баченням майбутніх цілей.

Хоча Е. Дюркгейм в більшості своїх наукових робіт вивчав ціннісно-нормативну систему індивіда в зв'язці із ціннісною системою суспільства, аніж окремо індивідуальних цінностей, на його думку, система цінностей суспільства загалом власне і є сукупністю ціннісних уявлень окремих індивідів і, відповідно, є «об'єктивною вже завдяки тому, що вона колективна». Дослідник вважає, що «шкала цінностей виявляється вільною від суб'єктивних і мінливих оцінок індивідів. Останні знаходять поза собою вже усталену систему цінностей, до якої вони змушені пристосовуватися» (Карамішев, 2016, с. 7). Механізмом, що регулює поведінку індивіда в суспільстві, є його внутрішнє прийняття соціальних цінностей за допомогою зовнішнього примусу: «...ми виразно відчуваємо, що не пануємо над нашими оцінками. Нас пов'язує суспільна свідомість» (Карамішев, 2016, с. 7). Дослідження індивідуальних цінностей є неможливим без розуміння того, яким чином вони формувалися раніше та формуються зараз. Саме тому, системний та класичний підхід Е. Дюркгейма є надзвичайно важливим для розуміння природи індивідуальних цінностей та ролі суспільних, колективних цінностей, які

відтворювалися роками, формуючи усталені зразки поведінки індивідів та власне їх ціннісні преференції.

З точки зору П. Сорокіна, на зв'язок цілей і засобів їх досягнення найістотнішим чином впливає суб'єктність цінностей (Дерюгин та ін., 2017, с. 71). Під суб'єктністю цінностей розуміється те, що цінності залежать від переконань та поглядів індивідів. Відповідно, те, у що вірить індивід, те, які погляди в нього сформовані на ті чи інші речі впливають безпосередньо впливає на систему цінностей, якої він схильний дотримуватися. П. Сорокін розглядає цінності як явище, в якому інтегруються і об'єктивність, і суб'єктивність; коли соціальна норма поведінки стає обов'язковою, вона перетворюється в трансцендентальну цінність, що виходить за межі міркувань користі і задоволення, а стає укоріненою в повсякденні практики самого індивіда. Переживання при оцінюванні тих чи інших явищ поширюються не тільки на визначення цілей, але також і на вибір засобів їх досягнення (Дерюгин та ін., 2017, с. 71).

Представник американської соціологічної теорії, Т. Парсонс, у теорії соціальної дії оперує таким поняттям як «соціальна система», що як сукупність підсистем включає, з одного боку, потреби індивіда, а з іншого – цінності соціокультурного середовища (Карамішев, 2016, с. 7). В умовах конкретної ситуації відбувається взаємодія та взаємний обмін ціннісного змісту цих двох підсистем за допомогою інституціоналізації, тобто узаконення суспільством у процесі легітимації, та інтерналізації (внутрішнього прийняття особистістю у процесі соціалізації), для якої характерні специфічні цілі і засоби досягнення результатів.

Т. Парсонс у своїй відомій роботі «Система сучасних суспільств» зазначає, що «цінності займають провідне місце в тому, що стосується виконання соціальними системами функцій зі збереження та відтворення зразка, так як вони є ні чим іншим, як уявлення про бажаний тип соціальної системи, які регулюють процеси прийняття суб'єктами дії певних зобов'язань» (Карамішев, 2016, с. 7). Оскільки об'єктом цього дослідження є могилянські підприємці, варто зазначити,

що вони по-особливому сприймають навколишню дійсність, по-своєму оцінюють значимість тих чи інших подій, фактів, наслідків та ризиків тощо. Саме тому, вивчення цінностей підприємців може показати на які орієнтири і перспективи зосереджений розвиток підприємництва. Цінності кожного окремого індивіда безпосередньо залежать від цінностей суспільства, хоча цей зв'язок і не є прямим, а радше опосередкованим. Кожен конкретний індивід, а в межах цього дослідження, саме підприємець, по-своєму трансформує і висловлює вплив соціуму на свої установки, переконання і орієнтації, а потім реалізує їх в діяльності (у підприємстві) (Дерюгин та ін., 2017, с. 69).

Узагальнюючи низку різних досліджень ціннісних орієнтацій, Арнольд Роуз (1956) виокремлює чотири основні характеристики цінностей, які були розроблені різними науковцями в галузі соціальних наук. По-перше, цінності організовують та спрямовують поведінку індивідів (с. 5). Хоча, в сучасному світі, ця особливість цінностей здається очевидною, проте, у часи перших досліджень в цій галузі, походження цінностей в результаті процесу соціалізації та інших взаємодій з іншими людьми було відкриттям для наукового світу. Цінності повністю впливають на життєвий вибір індивідів, оскільки є повністю укоріненими в їх поведінку (Rose, 1956, с. 5-6). Хоча багатьом вченим не подобається думка про те, що їх цінності є соціальними за природою, оскільки вони прагнуть вважати цінності суто індивідуальними, а себе творцями власної долі, беззаперечним є те, що індивід дізнається про очікування щодо її поведінки з боку інших людей, що вже є носіями певної культури, а також цінностей і «смислів», які ця культура містить (Любенко & Мальцева, 2018, с. 13).

По-друге, соціологи з'ясували, що не всі цінності є явними та усвідомленими, оскільки є ті ціннісні орієнтації, які залишаються імпліцитними, тобто неусвідомленими індивідом (Rose, 1956, с. 7). Антропологи та соціологи підтвердили, що значна частина культури є прихованою, і, можливо, навіть про існування якої індивіди не здогадуються. Можна навіть уявити, що культура схожа на айсберг, більшість якої ховається і тільки невелика частина є зрозумілою та

усвідомленою індивідами (Rose, 1956, с. 7). Також, деякі дослідники припускають, що деякі приховані цінності не є для індивідів очевидними, тому викликають у людей певний несвідомий опір їх визнанню.

Третє відкриття стосовно ціннісних орієнтацій полягає в тому, що індивід, або група індивідів чи все суспільство можуть мати амбівалентні, тобто по суті суперечливі, цінності. Ця суперечливість уможлиблюється саме через той фактор, який вже зазначався, а саме неусвідомлення індивідами деяких цінностей, яке дозволяє індивіду чи колективу мислити у більш обмежених категоріях (Rose, 1956, с. 8).

Четверта характеристика цінностей загалом полягає в тому, що цінності можуть мати різний вплив на поведінку індивідів. З одного боку, вони можуть сильно впливати на дії та поведінку індивідів, а з іншого, їх вплив може бути дуже слабким і непомітним. Відповідно, для дослідників, вияв тих цінностей, які слабо проявляються стає складною задачею. Тому, А. Роуз наголошує на необхідності розробити більш чутливі методики для вимірювання слабких ціннісних орієнтацій. (Rose, 1956, с. 8). Вище зазначені характеристики цінностей є важливими в дослідженні ціннісних орієнтацій підприємців, оскільки дії останніх визначаються саме їх ціннісними преференціями та пріоритетами.

1.2.1. Вивчення цінностей у концепціях М. Рокіча, К. Клакхона, Д. МакКлелланда та Г. Хофстеде

Історія дослідження цінностей дає можливість прослідкувати усю лінію розвитку різноманітних теорій та класифікацій цього явища. Попередньо згадані науковці, в тому числі П. Сорокін, Т. Парсонс та Е. Дюркгейм, заклали підвалини у вивченні досить складного явища, надавши визначення цінностей як вихідного джерела будь-якої дії та пов'язавши цінності окремих індивідів із колективними/суспільними цінностями. Дійсно, теоретичні та емпіричні дослідження показують, що цінності в будь-якому виді діяльності є вихідним

моментом реалізації потреб як особистості так і групи, суспільства (Дерюгин та ін., 2017, с. 68). Більше того, цінності слугують своєрідним індикатором, який відрізняє одну діяльність від іншої, навіть якщо це одна і та ж сфера докладання зусиль індивіда або результат виробництва і управління тотожних організаційних структур: цінності однієї діяльності завжди будуть відрізнятися від цінностей іншої діяльності, цінності одних людей завжди будуть відрізнятися від цінностей інших людей (Дерюгин та ін., 2017, с. 68).

Цінності є одночасно універсальним і унікальним соціальним феноменом, про що говорять вчені-соціологи різних шкіл і напрямків. Саме ця обставина дає можливість порівнювати, аналізувати і вивчати особливості діяльності людей різних професій, соціальних статусів і ін. З одного боку, характеристики цінностей можуть бути представлені як універсальні (наприклад, загальнолюдські цінності), з іншого, цінності розглядаються як унікальні, неповторні утворення, які інтерпретуються в кожному конкретному випадку з певною часткою своєрідності і неповторності. Через це, окрім базових визначень, які надавалися вище, є необхідність вивчити більш комплексі та різнопланові підходи тих класиків соціології, психології та антропології (оскільки вивчення цього явища є мультидисциплінарним), які більш детально досліджували природу цінностей та їх вияви на індивідуальному та соціальному рівнях.

Одним з перших теоретиків, який дав визначення поняттю «цінності», був американський дослідник у галузі антропології і соціальної психології К. Клакхон, який стверджував, що «цінність - це поняття, усвідомлене або неусвідомлене, характерне для індивіда або для групи індивідів уявлення про бажане, яке впливає на вибір цілей (індивідуальних або групових) з урахуванням можливих засобів і способів дії» (Campos-Sánchez, 2014, с. 21). За кілька років М. Рокіч запропонував *модель переконань*, в якій переконання, ставлення та цінності чітко розмежовані. Таким чином, ціннісна конструкція була обмежена тим особливим класом стійких переконань, які стосуються способів поведінки та кінцевих станів існування, які виходять за межі конкретних об'єктів та ситуацій, і є особистісно та соціально

переважними протилежним способам поведінки. Таким чином, галузь цінностей вперше була чітко диференційована від інших переконань та атитюдів (Campos-Sánchez, 2014, с. 22).

Одним з найбільш поширених підходів до вивчення цінностей і ціннісних орієнтацій є концепція американського психолога М. Рокіча. Саме він стимулював жвавий інтерес до цінностей серед психологів тим, що запропонував чітке визначення поняття і розробив легкий у використанні інструмент. Тож, у теорії М. Рокіча, під цінностями розуміється вид переконань, який посідає центральне місце в індивідуальній системі переконань кожного індивіда (Карандашев, 2004, с. 14). Відповідно до його концепції, цінності є керівними принципами життя та визначають те, як потрібно себе вести, яким є бажаний стан або спосіб життя (Карандашев, 2004, с. 14).

Концепція індивідуальних цінностей М. Рокіча включає в себе наступні риси (Boutillier & Uzunidis, 2014, с. 14):

- загальне число цінностей є невеликим;
- всі індивіди мають одні й ті самі цінностями, проте ті самі цінності мають для різних людей різну «вагу», значимість;
- цінності організовані в системи;
- витоки людських цінностей простежуються в культурі, суспільстві, суспільних інститутах і самій особистості індивіда;
- вплив цінностей простежується практично у всіх соціальних феноменах

Таким чином, після огляду різних теоретичних підходів та визнань, можна виокремити п'ять спільних для більшості цих визначень цінностей значень, а саме: цінності це (1) поняття чи переконання, (2) про бажані кінцеві стани чи поведінку, (3), які виходять за межі конкретних ситуацій, (4) спрямовують вибір або оцінку поведінки та подій та (5) впорядковані за відносною важливістю (Tomczyk, 2012, с. 24).

Під ціннісними орієнтаціями розуміються «абстрактні ідеї, позитивні чи негативні, не пов'язані з певним об'єктом або ситуацією, що виражають людські

переконання про типи поведінки і бажані цілі» (Tomczyk, 2012, с. 24). М. Рокіч виділяє два типи цінностей: термінальні та інструментальні. Термінальні цінності (або кінцеві) - це переконання в тому, що певні кінцеві цілі індивідуального існування з особистої і суспільної точок зору заслуговують того, щоб до них прагнути. В той час як інструментальні цінності є переконаннями в тому, що певний образ дій (наприклад, чесність, раціоналізм) з особистої і суспільної точок зору є кращим в будь-яких ситуаціях (Карандашев, 2004, с. 15).

У випадку з кінцевим типом цінностей маються на увазі такі цінності, до яких ми прагнемо та які є об'єктом наших бажань, в той час як інструментальні цінності слугують медіумом, за допомогою якого можна досягнути термінальних цілей та цінностей. М. Рокіч вивчав цінності, які використовуються людьми як усвідомлений вибір й обґрунтування власних рішень, відповідно до цього започаткував дослідницьку традицію прямо задавати респондентам питання щодо базових цінностей. Попри те, що у деяких випадках, такий метод може бути вдалим, деякі індивіди можуть не усвідомлювати абстрактно виражені цінності та зазнавати труднощів при їх формулюванні (Карандашев, 2004, с. 16).

На розвиток і формування ціннісних орієнтацій індивіда впливає цілий ряд зовнішніх і внутрішніх факторів. До зовнішніх факторів М. Рокіч відносить елементи мікросередовища (групи членства, референтні групи і їх цінності) і макросередовища (традиційна система загальнолюдських цінностей, соціальних ролей, засоби мас-медіа, соціальні інститути тощо). В той час як до внутрішніх факторів можна віднести вік, стать, особливості темпераменту, задатки, здібності, провідні внутрішньо суб'єктні потреби, рівень розвитку самосвідомості (Campos-Sánchez, 2014, с. 15).

Зважаючи на вище зазначені фактори, М. Рокіч розробив першу методику вивчення цінностей - «Опитувальник цінностей Рокіча» (1973 р.), тим самим посприявши підвищенню інтересу до проблеми ціннісних орієнтацій у дослідників, оскільки до теперішнього часу вона є найбільш використовуваної в різноманітних дослідженнях (Карандашев, 2004, с. 20). Респонденти в цьому опитувальнику мали

ранжувати два списки цінностей, по 18 цінностей в кожному, відповідно до їх значимості особисто для себе. Попри те, що процедура ранжування в цьому опитувальнику багатьма критикувалася, до переваг методики відносять універсальність, зручність і економічність, як проведення, так і обробки результатів, гнучкість, тобто можливість варіювати стомлений матеріал і інструкції. Сам Рокіч запропонував дві осі виміру (Карандашев, 2004, с. 20):

- особисті цінності (наприклад, комфортне життя) - соціальні цінності (рівність);
- моральні цінності (чесний) - цінності компетентності (логічний).

Відповідно, дві сформовані осі, а саме особисте-соціальне та компетентність-мораль надалі використовувалися іншими дослідниками як у вітчизняних практиках так і у роботах західних науковців, які є або модифікаціями методики М. Рокіча, або є авторськими, проте ґрунтуються на виведених автором полярностях. Проте, безперечно, вони мають значні відмінності у вимірюваних параметрах залежно від області застосування, віку, соціальна категорія випробовуваних тощо.

Одна з найбільш впливових теорій основних людських цінностей - це теорія Ф. Клакхон та Стродтбека (1961). Флоренс Клакхон та Фред Стродтбек мали на меті операціоналізувати теоретичний підхід до концепції цінностей, який був розроблений чоловіком Флоренс - Клайдом Клакхон. К. Клакхон займався в першу чергу вивченням особливостей цінностей культур. Автор вважав, що культури можуть бути охарактеризовані завдяки трьом виділеним ним самим групам цінностей: «людина- природа» (виражає відношення до природи), «людина-людина» (відображає ставлення до людей, груп, суспільства), «про людину й про природу» (об'єднує уявлення про загальнокультурні уявлення) (Пуертас, 2014, с. 110). Варто зазначити, що у теорії К. Клакхона, цінності розглядаються як «усвідомлене або неусвідомлене, характерне для індивіда або для групи індивідів уявлення про бажане, яке визначає набір цілей (індивідуальних або групових) з урахуванням можливих засобів і способів дії» (Данилова, 2012, с. 231). Він стверджував, що люди поділяють біологічні риси та характеристики, які складають

основу для розвитку культури, і що люди, як правило, відчують свої власні культурні переконання та практики нормальними та природними, а інші культурні практики дивними, а в деяких випадках неповноцінними чи ненормальними (Hills, 2002, с. 4).

Ф. Клакхон та Ф. Стродтбек розробили теорію, яка застосувала основні характеристики та принципи К. Клакхон у власному дослідженні. Вони почали з трьох основних припущень (Hills, 2002, с. 4):

- «Існує обмежена кількість загальнолюдських проблем, для яких усі народи повинні в будь-який час знаходити якесь рішення».
- «Хоча існує розбіжність у вирішенні всіх проблем, вона є ані безмежною, ні випадковою, але безумовно мінливою в межах можливих варіантів вирішення».
- «Всі альтернативи всіх рішень є у всіх суспільствах у будь-який час, проте вони є переважно різними».

Узагальнюючи припущення Ф. Клакхон та Ф. Стродтбека, головною проблемою було те, що існує значна кількість культур, кожна з яких відрізняється за своїми ставленнями до проблем та в цілому ставленням до різних речей. Попри те, що природа проблем може бути схожою поміж культур, існує різниця саме у тому, як вони будуть вирішені. Це «щось», що відрізняє представників однієї культури від іншої і є система цінностей, яка притаманна кожній культурі і, відповідно, модифікую індивідуальні цінності. Отож, дослідники припустили, що рішення цих проблем, які характерні у певному суспільстві, відображають цінності суспільства. Тому, вимірювання переважних рішень таких проблем вказувало б на цінності, які підтримує це суспільство.

У своїй базовій роботі «Домінуючі та варіативні ціннісні орієнтації» Ф. Клакхон окреслила п'ять основних загальнолюдських проблем, які є характерними для всіх часів і народів (Hills, 2002, с. 4). На їх основі були сформовані відповідний набір ціннісних орієнтирів, які, на думку авторів, є одночасно універсальними для різних суспільств, проте змістовно різними для кожної культури окремо. Ф. Клакхон була

зацікавлена у вивченні конкретних моделей поведінки, які знаходяться під впливом культури. Самі цінності визначалися як переконання, які формують і детермінують світ, який ми сприймаємо крізь їх призму (Данилова, 2012, с. 231). Як зазначала дослідниця, людська поведінка у всі часи відображала складне поєднання загального та одиничного, незмінного і мінливого, маючи на увазі, що всі індивіди поділяють загальні моделі, або навіть паттерни, поведінки, хоча у рівній мірі їм характерна також і різноманітність у формах поведінки (Данилова, 2012, сс. 231-233). Базуючись на таких вихідних припущеннях, були створені наступні п'ять ціннісних орієнтацій:

- Уявлення про внутрішню природу людини;
- Ставлення індивіда до природи;
- Ставлення індивіда до часу;
- Модальність людської активності (мотивація поведінки);
- Модальність міжлюдських стосунків.

Перша цінність, виокремлена авторами цієї ціннісної концепції, апелює до внутрішньої природи індивіда, яка може бути доброю, злою (поганою), а може бути і першою і другою. Хоча в кожній культурі є власне бачення того, яким чином визначати людську природу, більшість з них стосуються релігійних текстів (наприклад, Біблія, Коран чи Тора), стародавніх філософських трактатів, легенд, приказок та міфів, які у стислому або розгорнутому форматі розповідають про категорії «зла» та «добра».

Друга цінність стосується природи та включає в себе наступні опції, що можливі для різних культур: «людина підпорядкована природі», «людина живе в гармонії з природою» і «людина панує над природою» (Данилова, 2012, с. 232). У першому випадку, індивід повністю підкорюється природі і оточуючому середовищу, без намірів нашкодити їм, другий, відповідно, припускає наявність балансу і гармонії індивіда і природи, а третє, навпаки, означає постійну боротьбу з природою та намагання приборкати її сили.

Третя цінність є важливою у розумінні міжкультурної різниці, оскільки торкається питання часу: минулого, сучасного та майбутнього. Згідно з Ф. Клакхон, всі суспільства «мають своє уявлення про минуле, у всіх є теперішнє, і все приділяють увагу майбутньому» (Данилова, 2012, с. 232). Різниця тільки в тому, якому часовому виміру надає суспільство перевагу. Культури, орієнтовані на минуле, надають великого значення історії, досвіду і традиціям, хоча разом з тим можуть цінувати ті досягнення країни, які існують на сьогоднішній день.

Четверта цінність, описана Ф. Клакхон стосується основної мотивації індивіда. Важливим, в такому випадку, є вираження свого «Я», навіть не зважаючи на несхвалення з боку інших. Ця цінність стосується саме внутрішньої відсутності страху зростати, розвиватися та досягати своїх цілей. Відповідно, будь-яка активність, якою займається індивід має призводити до результату та обов'язково бути в задоволення самому індивіду (Данилова, 2012, с. 233).

Остання, п'ята цінність вже стосується як індивіда самого так і його/її стосунків з іншими людьми. Було запропоновано три виміри відносин з оточуючими: індивідуалістичну, колатеральну та лінійну. Якщо в індивідуалістичній, рішення приймаються всередині нуклеарної сім'ї, то в колатеральній та лінійній, до уваги беруться думки далеких родичів, які не входять безпосередньо до їх найближчих родичів. За допомогою цієї цінності, автори також хотіли показати ієрархічність стосунків та авторитет тих, хто займає більш високу позицію серед членів сім'ї (Данилова, 2012, с. 233). Хоча ця модель критикувалася багатьма дослідниками та є неповною з точки зору інструментів вимірювання кожної цінності, К. та Ф. Клакхон та Ф. Стродтбек зробили спробу сформулювати набір цінностей, який би характеризував щось спільне для різних культур, проте був би змістовно різний поміж суспільств.

В межах цього дослідження, як вже зазначалося вище, будуть аналізуватися цінності на рівні особистості (індивідуальні відмінності). Відповідно, одиницею аналізу виступає особистість, в нашому випадку підприємець. Для окремих людей (індивідів) цінності виступають мотиваційними цілями, які служать керівними

принципами в їх житті (Карандашев, 2004, с. 11). Саме тому, для вивчення індивідуальних цінностей підприємців, було розглянуто наукові досягнення головних теоретиків у цій галузі. Проаналізувавши низку робіт багатьох дослідників цінностей, неможливо не згадати ключову постать Ш. Шварца, внески якого можна безумовно вважати найвагомішими у вивченні індивідуальних та колективних цінностей.

Іншим представником соціокультурних теорій цінностей є американський науковець Д. МакКлелланд. У своєму дослідженні мотивації людини Д. МакКлелланд виділяє два типи мотивів: неявні мотиви, які функціонують на основі біологічних потреб та явні мотиви, які функціонують на базі соціально значущих стимулів, таких як винагорода, очікування, вимоги (Пуертас, 2014, с. 111). На думку автора, неявні мотиви можуть бути вивчені тільки за допомогою проєктивних методів, а явні мотиви, які є більш свідомими, можуть бути вивчені за допомогою самозвітів. Усі мотиви можна умовно розділити ще на три типи: мотиви влади, мотиви приналежності, мотиви досягнень, які автор розглядає як базові мотиви людства. В подальшому, на базі цих уявлень Д. МакКлелландом та його співробітниками був розроблений інструментарій для вивчення явних мотивів – «Анкета особистісних цінностей». Відповідно до Д. МакКлелланда, визначення цінностей узагальнюється наступним чином: «цінності – це діяльність, поведінка, якості, уявлення, цілі, які ви вважаєте значущими і прагнете до них. У той же час ви не можете завжди думати про цінності, але завжди можете свідомо визначити їх» (Пуертас, 2014, с. 111).

Дещо іншу класифікацію культурних ціннісних орієнтації, аніж К. та Ф. Клакхон та Ф. Стродтбека, запропонував нідерландський соціолог Г. Хофстеде, який відомий своїм аналізом подібності та відмінності цінностей між культурами (міжкультурні дослідження). Ці дослідження намагаються визначити набір цінностей, які поділяються групою осіб, які належать до одного регіону чи країни. В цьому контексті, дослідження часто підкреслюють закономірності цінностей та уподобань, таких як спільне узгодження часу, особливості життя під час

невизначеності та різниця цілей в межах національних чи етнічних кордонів (Campos-Sánchez, 2014, с. 25). Відповідно до своєї теорії, Г. Хофстеде виокремлює такі кластери культурних ціннісних орієнтацій (Федух, 2011; Imm, Lee, & Soutar, 2007, с. 167):

1) орієнтації, що визначають стосунки між людьми (індивідуалістична або колективістична орієнтація). Перевага надається для слабо пов'язаних соціальних рамок, в яких люди дбають про себе та своїх найближчих членів родини. Колективізм є альтернативою і є однозначною перевагою для тісно пов'язаної соціальної системи, в якій люди сподіваються, що родичі, клан чи інша група можуть доглядати за ними в обмін на вірність

2) орієнтації, які пов'язані зі ставленням до життя, часу та бажаних осіб (орієнтація на короткотривалу і довготривалу перспективу);

3) фемінна чи маскулінна орієнтація. Перевага досягненням, героїзму, наполегливості та матеріального успіху на протигагу жіночності, яка є перевагою відносин, та турботи про слабких та якість життя.

4) орієнтації, зумовлені ставленням до ситуації невизначеності. Наскільки люди відчують дискомфорт під час невизначеності та неоднозначності.

5) орієнтації, що пов'язані зі ставленням до влади. Сприйняття індивідами влади як такої, що в установах та організаціях розподіляється нерівномірно.

В цілому, можна коротко узагальнити назви цих цінностей до наступних:

- Індивідуалізм;
- Владна відстань;
- Уникнення невизначеності;
- Маскулінність;
- Орієнтація на майбутнє.

Спочатку масштабне дослідження культурних цінностей Г. Хофстеде проводив на запит компанії IBM, керівництво якої звернулося з проханням з'ясувати, чому методи управління і мотиваційні схеми в одних філіалах працюють, а в інших – ні. Дослідник Г. Хофстеде припустив, що це може бути пов'язано з розташуванням

філій компанії в різних країнах, і причина феномену криється в різних культурних цінностях (Пуертас, 2014, с. 111). Як і багато інших вчених, Г. Хофстеде займався міжкультурними дослідженнями цінностей. У 1970 році автор розробив методику вивчення цінностей та провів дослідження в 40 країнах світу (Пуертас, 2014, с. 111). У його методиці розраховувалися індекси культурних вимірів, які були отримані шляхом факторного аналізу анкетних даних, і відповідно за своєю суттю є біполярними конструктами, які вже згадувалися, а саме індивідуалізм – колективізм; велика дистанція до влади – мала дистанція до влади; високий рівень уникнення невизначеності – низький рівень уникнення невизначеності тощо. З позиції цих індексів Г. Хофстеде пояснює основні розбіжності в цінностях особливостями поведінки, вибору, мотивації людей (Пуертас, 2014, с. 112).

Теоретичні припущення Дж. Хофстеде були експериментально перевірені у глобальному порівняльно-культурному дослідженні, яке проводилось під його керівництвом у 70-х роках ХХ ст. та поклало початок іншим дослідженням індивідуалізму-колективізму як основних вимірів культури закордоном (Федух). З того часу було накопичено велику кількість як теоретичного так і експериментального матеріалу, присвяченого дослідженню індивідуалістських і колективістських ціннісних орієнтацій, зокрема дослідження відомого дослідника у галузі вивчення цінностей Ш. Шварца. Г. Хофстеде критикували стосовно вибору невідповідного рівня аналізу культури та неврахування різних субкультур, з яких складаються культури, що призвело до неповноти дослідження. Більше того, підхід Г. Хофстеде розглядався як такий, що «ігнорує порівняння різних вимірів культури, тим самим втрачає можливість робити більш масштабні висновки» (Kirkman, Lowe, & Gibson, 2006, с. 286). Незважаючи на це, Г. Хофстеде є одним з перших, хто почав проводити міжкультурні дослідження цінностей та наголошував на необхідності порівнянні різних країн та, відповідно, культур, задля більш чіткого розуміння ціннісних орієнтацій та їх розрізненні між країнами.

1.2.2. Р. Інглехарт та динаміка цінностей

Американський соціолог і політолог Рональд Інглехарт, відомий своєю теорією постматеріалізму, стверджував, що основні ціннісні пріоритети західних суспільств трансформуються: матеріальний добробут країн та фізична безпека зменшили імпорт традиційних матеріалістичних цінностей, натомість висунули на перший план саме постматеріалістичні цінності свободи, приналежності, краси та самоактуалізації (Inglehart, 2003, с. 893). З трьох найбільш впливових інструментів вимірювання Р. Інглехарта, *Індекс постматеріалізму* є показником згаданих раніше культурних трансформацій. Теза Р. Інглехарта про дефіцит, яка була запозичена з теорії потреб Маслоу, полягає в тому, що індивіди, які ще повністю не задовольнили свої базові потреби, зокрема фізіологічні потреби у даху над головою, їжі тощо, цінують все, чого не вистачає у їх житті та вмотивовані саме матеріалістичними цілями (Inglehart, 2003, с. 893). Зростання достатку призводить до знецінення матеріальних цінностей на користь цінностям самовизначення, рівних прав, свобод, політичної емансипації тощо (Inglehart, 2003, с. 893).

У своїй книзі «Мовчазна революція» або як її ще називають «Тиха революція», Р. Інглехарт, зазначає, що «культура має вирішальний вплив на те, як суспільство еволюціонує, проте вона не повинна бути долею», тому базує свій аналіз змін суспільних цінностей саме на переході від традиційних (матеріалістичних) до постматеріалістичних цінностей (Лях, 2016, с. 70). Українська дослідниця С. Д. К. Пуертас (2014), у своїй статті стосовно соціокультурного підходу до вивчення цінностей зазначає, що виникнення синдрому постмодерну документується емпіричними даними в більш ніж 40 суспільствах за період 1970-1995 рр. та розглядає основні положення теорії Р. Інглехарта. Теорія міжгенераційної зміни цінностей Р. Інглехарта базується на двох основних гіпотезах: *гіпотеза ціннісної значущості того, чого не вистачає* (цьому надається найвища суб'єктивна цінність); *гіпотеза соціалізаційного блага* (пріоритети індивідів відображають стан соціально-економічного середовища) (с. 112).

Зміна культурних цінностей у суспільстві не є новою темою для вивчення, наголошує й сам Р. Інглехарт та наводить приклад книги М. Вебера «Протестантська етика і дух капіталізму» як роботи, в якій автор визначав перехід від доіндустріального суспільства до індустріального як раціоналізацію усіх сфер суспільства, які призводять до зсуву від традиційних (скоріше релігійних) цінностей до раціонально правових в економічному, політичному й соціальному житті. (Пуертас, 2014, с. 112). Відповідно, саме відчуття «екзистенціальної безпеки» є тим ключовим елементом, який необхідний індивідам і який, формує цінності, що притаманні постіндустріальному суспільству, згідно з теорією Р. Інглехарта. Незважаючи на те, що ця тема дотично цікавила багатьох дослідників, саме Р. Інглехарт у 1997 році створив індекс постматеріалізму, який мав дванадцять складових (див. *Таблицю 2*).

Таблиця 2. Складники Інглехартового індексу постматеріалізму

Матеріалістичні виміри		Нематеріалістичні виміри	
A	Підтримка порядку в країні	B	Надання народу більше права голосу в рішеннях уряду
C	Боротьба з підвищенням цін	D	Захист свободи слова
E	Підтримка високого темпу економічного зростання	G	Надання людям права голосу в місцевих питаннях та на робочих місцях
F	Підтримка обороноздатності країни	H	Намагання зробити міста й села охайнішими
I	Підтримка економічної стабільності	K	Рух у напрямку більш дружного суспільства
J	Боротьба зі злочинністю	L	Рух до суспільства, де ідеї цінують більше за гроші

Індекс Р. Інглехарта вимірював, які саме типи політик індивід вважає ціннісно пріоритетними та бажаними для своєї країни, а отримані дослідником показники мали на меті з'ясувати який тип цінностей (матеріалістичний чи постматеріалістичний) імпонує індивідам найбільше (Любенко та ін., 2016, с. 14). Відповідно до дослідження Р. Інглехарта, автор розрізняє дві групи цінностей, які розташовуються за двома осями: на одній осі відбувається перехід від традиційних (переважно релігійних) цінностей до цінностей секулярних і раціонально-правових, а інший є переходом від цінностей виживання до цінностей самореалізації (Лях, 2016, с. 6).

Більше того, як зазначав з цього приводу Р. Інглехарт, «виникнення постіндустріального суспільства запускає другий фундаментальний процес культурних змін: рух в сторону раціоналізації, централізації і бюрократизації змінюється рухом до особистої незалежності і цінностям самовираження» (Інглхарт & Вельцель, 2011, с. 45). Цей аспект є важливим задля розуміння причини вивчення цього підходу Р. Інглехарта в межах цього дослідження і взагалі необхідність висновків науковця у вивченні цінностей. Сучасний постмодерний світ, в якому ми зараз живемо, дійсно суттєво відрізняється від модерного світобачення та ціннісних орієнтацій людей. Оскільки фокусом цього дослідження є підприємці та підприємницька діяльність, варто зазначити, що реалізація їх потенціалу та уможливлення використовувати сучасні високотехнологічні методи у власних підприємствах не були б можливими у випадку відсутності фундаментальних культурних трансформацій у суспільстві. Відповідно, бюрократичні методи управління та інші концепти, згадані М. Вебером, не завжди є коректними для опису постмодерних цінностей.

Факт того, що ключовими фігурами постіндустріального суспільства є працівники, чия трудова діяльність пов'язана з інформацією, свідчить про зміну ставлення до праці (Лях, 2016, с. 7). Як зазначає вітчизняний дослідник В. Лях, який працював над вивченням зміни паттернів цінностей в контексті переходу від модерну до постмодерну, гасло доби постмодерну «підходить все» може

сприйматися як заклик до всеїдності, а не як певний поворот до іншого набору цінностей і способу самовизначення (Лях, 2016, с. 7). Науковець та письменник постмодерністської доби Зігмунд Бауман визначав специфіку постмодерну як перехід від моделі адміністрування (тобто коли загальні правила і принципи превалюють над унікальністю ситуації і індивідуальною специфікою людської поведінки) до ситуації, в якій немає чітко визначених орієнтирів (Лях, 2016, с. 7). Під межами орієнтирів мається на увазі в першу чергу визначені правила поведінки та набір обов'язків, які робітник має виконувати в межах своєї компетентності, а по-друге, це своєрідна необхідність діяти виключно у відповідності до запропонованого регламенту, де не має місця креативності та свободи прояву своїх здібностей.

Діяльність підприємців пов'язана не тільки з отриманням нової інформації та вмінням керувати нею, але й також із новими здібностями, вмінням швидко приймати нестандартні рішення та бути креативним. Таким чином, дослідження Р. Інглехарта хоч і мало на меті вивчити культурні цінності шляхом детального аналізу трансформацій у суспільствах, також має наукову цінність з точки зору розуміння передумов розвитку індивідуальних цінностей в постіндустріальну добу.

1.2.3. Теорія універсальних цінностей Шалома Шварца.

Намагаючись структуровано впорядкувати індивідуальні цінності, Ш. Шварц запропонував Універсальну модель базових людських цінностей, в якій цінності класифікуються з урахуванням мотиваційної цілі, яку вони виражають. Тобто зміст цінностей відрізняється тим яку мотиваційну мету вона реалізує. Хоча природа цінностей та їх структура можуть бути універсальними, люди суттєво відрізняються за значеннями, які вони приписують цінностям (Schwarz, 2015, с. 1). Відповідно до теорії цінностей Ш. Шварца, *цінності - це широкі мотиваційні конструкти, які виражають те, що важливо для людей*. Виходячи зі своїх цінностей, люди розглядають різні вчинки, предмети, інших людей та події як

більш або менш цінні (Schwarz, 2015, с. 1). Оскільки цінності є центральними у формуванні ідентичності індивідів та уявлень про себе, цей конструкт можна вважати своєрідним фільтром, який задає індивіду установку що є для нього/неї важливим, а що ні, таким чином вибудовуючи ціннісні пріоритети у житті кожного індивіда.

Ш. Шварц (2015) у своїй роботі, присвяченій базовим індивідуальним цінностям, виокремлює головні характеристики цінностей (с. 3-4):

- **Цінності - це переконання (думки).** Проте це не об'єктивні, холодні ідеї. Навпаки, коли цінності активуються, вони змішуються з почуттями, попереднім досвідом, знаннями і забарвлюються ними.
- **Цінності - бажані людиною цілі і образ поведінки,** який сприяє досягненню цих цілей (наприклад, чесність, схильність до допомоги).
- **Цінності не є обмеженими певними діями і ситуаціями** (тобто трансцендентні). Слухняність, наприклад, відноситься до роботи або школи, спорту або бізнесу, сім'ї, друзям або стороннім людям.
- **Цінності виступають як стандарти,** які керують вибором або оцінкою вчинків, людей, подій.
- **Цінності впорядковані за важливістю відносно один одного.** Впорядкований набір цінностей формує систему ціннісних пріоритетів. Різні культури і індивіди можуть бути охарактеризовані системою їх ціннісних пріоритетів.

Вище наведені характеристики є узагальненими рисами всіх цінностей, як наголошує Ш. Шварц, відповідно ці особливості нічого не говорять про змістовне наповнення цінностей – про різні типи цінностей, що існують. Що відрізняє одну цінність від іншої - це тип мети чи мотивація, яку виражає цінність (Schwarz, 2015, с. 4). Важливо розуміти, що цінності є когнітивними уявленнями про людські цілі чи мотивації, які є пріоритетними для індивідів та необхідними задля того, аби координувати власну поведінку (Bilsky & Schwartz, 1994, с. 164). Як зазначає Д. МакКлелланд, теорія мотивації якого була згадана вище, мотиви та цілі - це окремі

конструкти особистості, які мають різний вплив дії індивіда на відміну від виборів, які здійснюють індивіди кожного дня та інших типів поведінки. Тому він, ймовірно, розглядає «тип цілі» як особливість, яка відрізняє змістовне наповнення різних цінностей (Bilsky & Schwartz, 1994, с. 164).

Феномен цінностей був в першу чергу у полі зацікавленості психологів, саме тому Ш. Шварц та В. Білські намагалися у своєму дослідженні розвести поняття цінностей та особистісних рис (тобто риси, які описують внутрішні особливості індивідів), які, на їх думку, не є тотожними між собою хоча і стосуються особливостей індивідів та їх поведінки (Bilsky & Schwartz, 1994, с. 165). По-перше, особистісні риси (або риси особистості), як зазначають автори, зазвичай відображають спостережувані моделі поведінки, тоді як цінності є критеріями, якими користувачі оцінюють бажаність поведінки, індивідів та подій. По-друге, особистісні риси змінюються залежно від того, наскільки сильно індивіди проявляють ту чи іншу характеристику у своїй поведінці, тоді як цінності залежать від важливості, яку вони приділяють певним цілям. Також, риси особистості описують дії, які, є результатом «того, якими є індивіди» незалежно від їх намірів, в той час як цінності стосуються усвідомлених цілей індивідів (Bilsky & Schwartz, 1994, с. 165).

У підприємстві, персональні цінності підприємця є фундаментальною основою організаційної культури компанії. Відповідно, ці цінності можуть впливати на управлінські процеси в організації, тим самим сприяючи розвитку інновацій. У зв'язку з цим, теорії персональних цінностей були розроблені для встановлення взаємозв'язків між ціннісними пріоритетами та поведінкою осіб або груп. Саме тому, Ш. Шварц згрупував окремі цінності в узагальнені типи відповідно до спільності їх цілей, обґрунтовуючи це тим, що базові людські цінності, з високою ймовірністю виявляються у всіх культурах і саме вони представляють універсальні потреби людського існування, включаючи біологічні потреби, необхідність координації соціальної взаємодії, вимоги функціонування групи тощо (Карандашев, 2004, с. 27). Цінності відбиралися як на основі робіт

інших дослідників, зокрема К. Клакхона та М. Рокіча, так і були знайдені ним самим в різних релігійних і філософських працях, що присвячені цінностям різних культур. Згрупувавши їх в десять мотиваційних типів, що відрізняються змістовно між собою, Ш. Шварц сформував базові типи ціннісних орієнтацій. Такий підхід Ш. Шварца до цінностей як до своєрідних цілей, які «рухають» життя та діяльність індивідів став хоч і не новим підходом та визначенням, проте узагальнив всі цінності в одну гнучку систему, яка досі є робочим інструментом у дослідженнях цінностей як на індивідуальному так і соціальному рівнях.

Одним із ключових елементів цієї теорії є структура динамічних відносин, яку вона застосовує між типами цінностей. Таким чином, дії, спрямовані на досягнення будь-якої цінності, мають практичні, психологічні та соціальні наслідки, які можуть або конфліктувати, або суперечити досягненню інших цінностей (Campos-Sánchez, 2014, с. 25) Ш. Шварц зробив внесок у розуміння структурних взаємозв'язків у системі цінностей людини, визначаючи 10 типів цінності, які організовані у круговій структурі: влада, досягнення, гедонізм, стимуляція, самостійність, універсалізм, доброта, традиція, конформність та безпека. Значення десяти значень представлено у наступній таблиці (Campos-Sánchez, 2014, сс. 28-29).

Таблиця 3. Типи цінностей з Ш. Шварцом.

Тип цінностей	Відповідні цінності
«Влада»: соціальний статус та престиж, контроль чи панування над людьми та ресурсами.	Соціальна влада: контроль над іншими, панування. Влада: право на керівництво чи командування. Багатство: матеріальні надбання, гроші.
«Досягнення»: особистий успіх через демонстрацію компетентності відповідно до соціальних стандартів.	Успіх: досягнення цілей. Здібності: компетентність та ефективність.

	Амбіції: важка праця, прагнення. Вплив: мати вплив на людей та події.
«Гедонізм»: задоволення.	Задоволення: задоволення бажань. Задоволення від життя: насолода їжею, сексом, дозволяям тощо.
«Стимуляція»: переживання, новизна та виклик у житті.	Сміливість: пошук пригод, ризик. Різноманітне життя: наповнене викликом, новизною, змінами. Захоплююче життя: стимулюючі переживання.
«Самостійність»: самостійна думка та вибір дій, створення, вивчення.	Творчість: унікальність, фантазія. Свобода: свобода дій та думок. Незалежність: самостійність, самодостатність. Цікавість: інтерес до всього, пізнання. Вибір власних цілей.
«Універсалізм»: розуміння, вдячність, толерантність та захист благополуччя всіх людей та природи.	Широкий кругозір: толерантність до різних ідей і переконань. Мудрість: зріле розуміння життя. Соціальна справедливість: виправлення несправедливості, турбота про слабких. Рівність: рівні можливості для всіх. Мир у всьому світі: відсутність війн та конфліктів. Світ краси: краса природи та мистецтва. Єднання з природою: пристосування до природи. Захист навколишнього середовища: збереження природи.

<p>«Доброта»: збереження та підвищення благополуччя людей, з якими хтось перебуває в частому особистому контакті.</p>	<p>Користь: працювати задля добробуту інших.</p> <p>Чесність: щирість.</p> <p>Готовність пробачити помилки іншим.</p> <p>Лояльність: вірність друзям.</p> <p>Відповідальність: надійність.</p>
<p>«Традиція»: повага, прихильність та прийняття звичаїв та ідей, які підтримуються в українському суспільстві, слідування цим традиціям</p>	<p>Покірність: скромність, самовираження.</p> <p>Підпорядкування життєвим обставинам.</p> <p>Відданість: дотримання релігійних вірувань.</p> <p>Повага до традиції: збереження звичаїв.</p> <p>Помірність: уникати крайнощів почуттів чи дій.</p>
<p>«Конформність»: обмеження дій, схильностей та думок, які можуть, засмутити чи завдати шкоди іншим, порушують соціальні очікування чи норми.</p>	<p>Ввічливість: хороші манери.</p> <p>Покірність: з відчуттям обов'язку виконувати зобов'язання.</p> <p>Самодисципліна: самообмеження, опір спокусам.</p> <p>Шанувати батьків та старших: виявлення повагу.</p>
<p>«Безпека» : безпека, гармонія, стабільність суспільства, стосунків та власна безпека.</p>	<p>Сімейна безпека: безпека близьких.</p> <p>Національна безпека: захист моєї нації від ворогів.</p> <p>Соціальний порядок: стабільність суспільства.</p> <p>Уникнення заборгованостей.</p>

Ш. Шварц дає чітке визначення та характеризує кожен тип цінностей окремо:

- Влада.** Функціонування соціальних інститутів вимагає певної диференціації статусів, і в більшості випадків в міжособистісних відносинах в різних культурах було виявлено поєднання показників домінантності-підпорядкованості (Карандашев, 2004, с. 27). Основна мета цього типу цінностей полягає в досягненні соціального статусу або престижу, контролю або домінування над людьми і засобами (авторитет, багатство, соціальна влада, збереження свого особистого іміджу, суспільне визнання). Цінності влади і досягнення в більшості фокусуються на соціальній повазі, сприяють збереженню або здобуттю переваги особисто для себе (Schwarz, 2015, с. 8). Проте відмінність полягає в тому, що *цінності досягнення* (наприклад, успішність та амбітність) підкреслюють активний прояв компетентності в безпосередній взаємодії та прагнуть отримати визнання, престиж та статус з боку інших, в той час як *цінності влади* (авторитет, багатство) викликають бажання контролювати ресурси, щоб здійснювати вплив незалежно від інших та підкреслюють досягнення або збереження домінантної позиції в рамках цілої соціальної системи (Schwarz, 2015, с. 8).
- Досягнення.** Цінності досягнення завжди «йдуть поруч» з цінностями влади. Визначальна мета цього типу цінностей - особистий успіх через прояв компетентності відповідно до соціальних стандартів (Schwarz, 2015, с. 7-8). Автор цього підходу стверджує, що прояв соціальної компетентності сприяє ефективності індивідів та є необхідним для індивідів для виживання та досягнення своїх цілей. Тому прояв соціальної компетентності становить основу цього ціннісного типу та визначається чинними культурними стандартами, що в подальшому впливають на соціальне схвалення з боку інших (амбітний, успішний, здібний, впливовий).
- Гедонізм.** Мотиваційна мета даного типу визначається як насолода або чуттєве задоволення та впливає із потреб індивіда задовольняти власні

бажання, потреби та насолоди. Варто зазначити, що гедонізм згадується багатьма теоретиками, зокрема З. Фрейдом у контексті отримання задоволень від життя (Schwarz, 2015, с. 7).

- **Стимуляція.** Значення цього ціннісного типу впливають із потреби індивіда в різноманітті та стимуляції для підтримки оптимального рівня активності. Ця потреба, ймовірно, пов'язана з потребами, які становлять основу цінностей самостійності (різноманіття, переживання, новизна, пригоди). Біологічно обумовлені варіації потреби в стимуляції, опосередковані соціальним досвідом, призводять до індивідуальних відмінностей у важливості цієї цінності (Карандашев, 2004, с. 28).
- **Самостійність.** Визначальна мета цього типу цінностей складається в самостійності мислення і виборів способів дії, в творчості та активному пізнанні світу та процесів всередині нього. Самостійність як цінність, що походить від потреби в самоконтролі і самоврядування, а також від інтеракційних потреб в автономності і незалежності (творчість, свобода, незалежність та цікавість) (Карандашев, 2004, сс. 28-29).
- **Універсалізм.** Універсалізм контрастує з таким типом цінностей як Доброта (його ще називають Доброзичливістю). Мотиваційна мета даного типу цінностей - розуміння, терпимість, захист благополуччя всіх людей і природи. Мотиваційні цілі універсалізму є похідними від потреб виживання груп та індивідів, які стають явно необхідними при набутті індивідами контактів з іншими поза свого середовища або під час розширення первинної групи. Саме тоді індивіди усвідомлюють, що неприйняття інших людей та несправедливе поводження з ними може призвести до небезпечних для життя сварок, і що небажання захищати природне середовище може призвести до тотального знищення ресурсів, від яких залежить їх власне життя. Цінності універсалізму включають в себе турботу про добробут та благополуччя людей у суспільстві, світі та природу (справедливість, рівність, мир у світі, захист довкілля) (Schwarz, 2015, с. 7).

- **Доброта.** Це більш вузький «просоціальний» тип цінностей в порівнянні з універсалізмом (Карандашев, 2004, с. 29). В основі лежить збереження та підвищення добробуту/благополуччя тих, з ким людина контактує особисто. Найбільш критичними є повсякденні відносини в сім'ї та інших первинних групах. Мотиваційна мета - збереження благополуччя людей, з якими індивід знаходиться в особистих контактах (корисність, лояльність, поблажливість, чесність, відповідальність, вірність, дружба, любов). Доброта та конформність сприяють спільним суспільним відносинам. Однак, цінності доброти забезпечують інтерналізовану мотиваційну базу для такої поведінки, а цінності конформності сприяють співпраці, задля уникнення негативних наслідків для себе. Відповідно, обидва значення можуть мотивувати один і той самий корисний вчинок, як окремо один від одного або разом (Schwarz, 2015, с. 6).
- **Традиції.** Повага, прихильність і прийняття звичаїв, які притаманні культурі чи релігії. Будь-які соціальні групи виробляють свої символи і ритуали, які відображають їх спільний досвід. Їх роль і функціонування визначаються досвідом групи і закріплюються в традиціях і звичаях. Традиційний спосіб поведінки стає символом групової солідарності, виразом єдиних цінностей і гарантією виживання. Традиції найчастіше приймають форми релігійних обрядів, вірувань і норм поведінки. Мотиваційна мета даної цінності - прийняття звичаїв та ідей, які існують в культурі (повага традицій, смиренність, благочестя, прийняття своєї долі, помірність) і дотримання них. Традиція та конформність перегукуються між собою мотиваційно, оскільки поділяють мотив підпорядкування себе на користь суспільних очікувань, з різницею у тому кому підпорядковуватися. Якщо конформність припускає підпорядкування тим осіб, з якими індивід взаємодіє на постійній основі – як, наприклад, батьки, вчителі, начальник, то традиція охоплює слідування абстрактним об'єктам - релігійним і культурним звичаям та ідеям (Schwarz, 2015, с. 6).

- **Конформність.** Визначальна мотиваційна мета цього типу – стриманість дій, а також схильностей і спонукань до дій, які можуть заподіяти шкоду іншим та порушують суспільні очікування чи норми. Ця цінність походить від вимог стримувати схильності, що мають негативні соціальні наслідки, тобто порушують та підривають групову взаємодію (слухняність, самодисципліна, ввічливість, повагу батьків і старших) (Schwarz, 2015, с. 6).
- **Безпека.** Мотиваційна мета цього типу - безпека для інших людей і себе, гармонія, стабільність суспільства і взаємовідносин. Вона є похідною від базових індивідуальних і групових потреб. На думку Ш. Шварца, існує один узагальнений тип цінності безпеки (а не два окремих - для групового та індивідуального рівня). Пов'язано це з тим, що цінності, які стосуються колективної безпеки, в значній мірі висловлюють мета безпеки і для особистості (соціальний порядок, безпеку сім'ї, національна безпека, взаємне розташування, взаємодопомога, чистота, почуття приналежності, здоров'я).

Ш. Шварц розробив теорію динамічних відносин між ціннісними типами, в якій описується концептуальна організація системи цінностей. Він стверджував, що дії, відповідно до кожного типу цінностей, мають психологічні, практичні та соціальні наслідки, які можуть вступати в конфлікт або, навпаки, гармонійно поєднуватися з іншими типами цінностей (Карандашев, 2004, с. 30). Тобто, в більшості випадків набір цінностей, який притаманний індивідові є або компліментарним, коли цінності взаємодоповнюють одна одну, або ж конфліктуючим, коли деякі цінності протирічать іншим. Наприклад, цінності досягнення можуть вступати в конфлікт з цінностями доброти: прагнення до особистого успіху може суперечити діям, спрямованим на підвищення добробуту та благополуччя інших. Загальна схема конфліктності і сумісності між ціннісними типами утворюють теоретичну структуру системи цінностей, що показана на Рис. 1.2.3. Конкуруючі ціннісні типи розходяться в протилежні напрямки з центру, а додаткові типи розташовуються за ступенем близькості, утворюючи коло. Все коло цінностей становить мотиваційний континуум і чим далі навколо кола розташовані будь-які дві

величини, тим більше різняться мотивації, які вони виражають (Bardi & Schwartz, 2003, с. 1208).

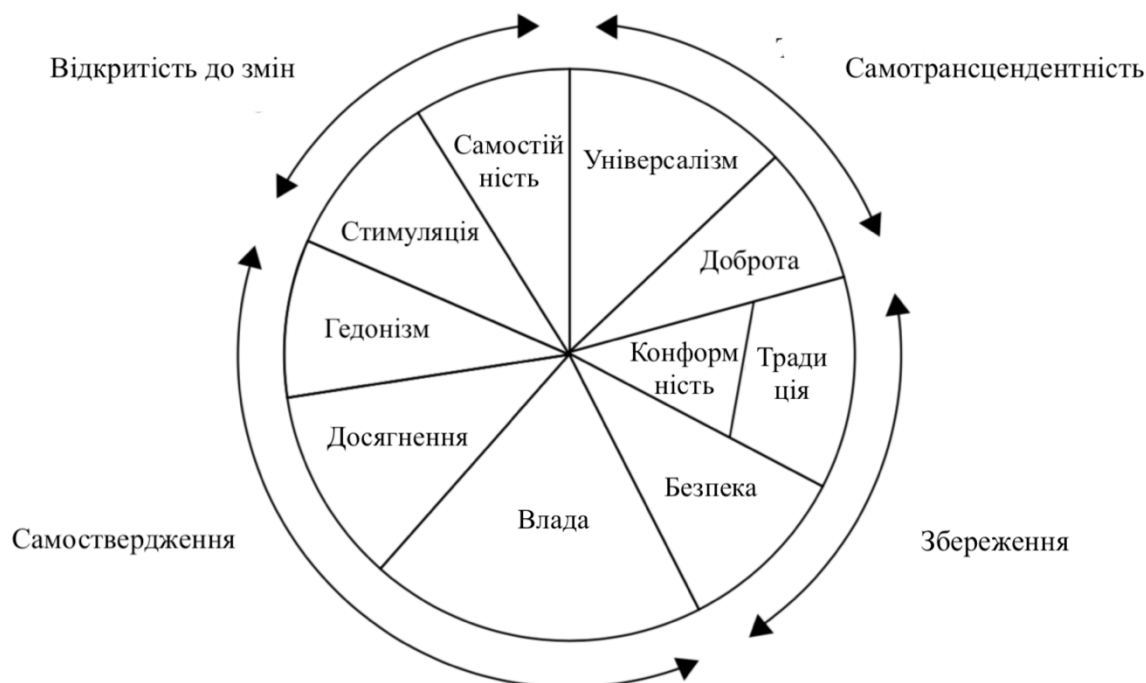


Рис. 1.2.3. Теоретична модель співвідношення між десятима мотиваційними типами цінностей (за Ш. Шварцом)

Результати подальших досліджень Ш. Шварца підтвердили вище наведену структуру, виявивши, що десять ціннісних типів організовані в дві біполярні осі вимірювання:

- **відкритість до змін** (з англ. «Openness to change») включає цінності самостійності і стимуляції стоїть в опозиції до **збереження/консерватизму** (з англ. «Conservation»), яка включає цінності безпеки, конформності і традицій.

- **самоствердження** (з англ. «Self-enhancement») включає цінності влади і досягнень, на противагу **самотрансцендентності** (з англ. «Self-transcendence»), яка охоплює універсальність і доброту.

Гедонізм включає елементи як відкритості до змін, так і самоствердження. Оскільки вище у тексті були детально розглянуті всі типи цінностей, стає зрозумілим, що виокремлені автором протилежні осі це своєрідне розподілення на

індивідуальні та колективні цінності. Значення, які складають ліву частину рисунку стосуються життєвих мотивів самого індивіда та описують особисті інтереси та характеристики. Цінності, які знаходяться справа націлені на вираження соціальних цінностей, тобто регуляцію того, як індивіди чи групи індивідів ставляться до інших та впливають на їх інтереси та цілі.

На основі цієї теорії Ш. Шварца, був створений опитувальник, який включав в себе 56 змінних-цінностей, які відображали один з десяти ціннісних типів, які були описані раніше. Дослідження Ш. Шварца можна назвати глобальним, оскільки воно охоплює не одну країну і базувався на основі ціннісних опитувальників, які були розроблені в Азії, Африці та Західній Європі (Карандашев, 2004, с. 32). В ході проведеного Ш. Шварцом міжкультурного дослідження було з'ясовано, що цінності індивіда існують на двох рівнях, а саме:

- рівні нормативних ідеалів
- рівні індивідуальних пріоритетів

Ціннісна система Ш. Шварца є фундаментом сучасних дослідженнях ціннісних орієнтацій, проте окрім розуміння змістовних особливостей кожного виокремленого типу цінностей, важливими також є *механізми, які є зв'язуючою ланкою між цінностями як такими та поведінкою індивідів*. Ш. Шварц (2005) описав наступні механізми (с. 6):

- ***Цінності мають бути активовані***, тобто цінності, які є більш доступними та важливими для індивіда здатні більше впливати на поведінку індивіда. Як зазначав А. Роуз, існують усвідомлені та неусвідомлені цінності. Саме усвідомлені індивідом цінності найчастіше є мотивами та передумовами різних дій.
- ***Цінності відображаються у реальних життєвих ситуацій***. Абстрактні цінності не завжди є очевидними для індивідів, тому частіше знаходять своє вираження в поведінці, яка трапляється в реальних життєвих ситуаціях. Експерименти показують, що цінності впливають на поведінку сильніше, якщо індивіди раніше замислювалися про типові застосування цих цінностей.

- **Цінності** впливають на поведінку, оскільки вони *мотивують людей до досягнення пріоритетних цілей*. Цінності індивідів визначають валентність, яку вони присвоюють результатам будь-якої дії. Тому, цінуються більше ті дії, які сприяють досягненню бажаних цілей відповідно до системи цінностей індивіда. Пріоритетні цінності займають центральне місце у визначенні індивідом свого «Я».
- **Важливість цінності** впливає на поведінку шляхом планування. Чим важливішою є цінність, тим більш ймовірно, що індивід сформує чіткий план дій для досягнення власних цілей та реалізації цих ціннісних орієнтацій. Планування як таке зосереджує увагу індивідів на перевагах аніж недоліках бажаних дій, що в кінцевому випадку збільшує їх віру у здатність досягти бажаної мети та їх наполегливість.
- **Цінності впливають на поведінку через сприйняття індивідами різних ситуацій і їх тлумачення**. Наприклад, залежно від своїх ціннісних пріоритетів, індивід може сприймати пропозицію про роботу як можливість для більшого розвитку або як вихід з зони комфорту. Така пропозиція може трактуватися як шанс допомогти сім'ї чи шанс отримати владу. Саме тому, сприйняття та інтерпретація подій у житті сприяють різному розвитку подій у житті людей.

Відповідно до вище зазначених механізмів, Ш. Шварц робить спробу довести, що цінності є передумовою будь-якої діяльності індивідів, тому тісно пов'язані з поведінкою індивідів. Індивідуальні цінності є своєрідним дзеркалом, яке відображає найважливіше у житті кожного індивіда (Bardi, et al. 2003, с. 1208). Оскільки неможливо, аби всі сфери життя були однаково важливими, індивід за допомогою цінностей фільтрує і пріоритизує ті види діяльності та життєві досвіди, які йому/їй здаються найціннішими його/її уваги. В більшості випадків, поведінка індивідів може виражати більше ніж одне значення. Наприклад, люди можуть піти в похід, тому що їм подобаються пригоди (цінності стимуляції), люблять природу (цінності універсалізму) або хочуть відповідати очікуванням своїх друзів (цінності

конформності). Подібно до цього прикладу, поведінка індивіда є часто неоднозначною щодо цінностей, які вона виражає. Незважаючи на це, деякі форми поведінки виражають насамперед одну цінність. Наприклад, домінуюча поведінка, в першу чергу, виражає цінність влади. Для позначення поведінки, яка може виражати одну основну цінність, Ш. Шварц та А. Барді вводять поняття *поведінки, яка виражає якусь основну цінність* (з англ. value-expressive behavior).

Дослідники присвятили багато часу в пошуках відповіді на питання «Чому люди поведуть себе відповідно до своїх цінностей?» Однією з можливих відповідей є те, що людям необхідно певним чином узгоджувати свої переконання (цінності) та власне дії (Bardi, et al. 2003, с. 1209). Інша причина може полягати в тому, що дії, в основі яких лежить певна цінність, які власне мають ціль, допомагають людям досягти того, чого вони прагнуть, відповідно цінність, яка змістовно наповнює поведінку на дії індивідів – є своєрідною винагородою (Bardi, et al. 2003, с. 1209). Попри те, що дослідження на предмет того, як цінності співвідносяться до поведінку індивідів у гіпотетичних ситуаціях, демонструють, що люди дійсно хочуть діяти та діють відповідно до своїх цінностей, у реальних ситуаціях цінності є лише одним із багатьох факторів, які можуть впливати на поведінку. Саме тому, задля того аби оцінити сили зв'язку між цінностями та поведінкою, необхідно вимірювати фактичну поведінку індивідів.

Деякі дослідження стосовно відношення між ціннісними орієнтаціями та поведінкою доводили, що в деяких випадках, коли індивід має час на прийняття рішення стосовно чогось, його поведінка може залежати від цінностей, які він акумулює. Проте в більшості випадків, людська поведінка є спонтанною і деякі рішення необхідно приймати одразу, а не за кілька годин. Наприклад, індивіди рідко замислюються над власними ціннісними пріоритетами перш ніж перебивати партнера під час розмови (цінність влади) або піддаватися спокусі подивитися стрічку у соціальних мережах аніж йти працювати (цінність гедонізму).

Припустімо, що поведінка корелює з цінностями лише тоді, коли включає в себе свідомий, усвідомлений вибір та зважене рішення щодо чогось, тоді, в такому

випадку, вплив цінностей на поведінку обмежується невеликим набором ситуацій. Дійсно, автор теорії мотивації та соціокультурного підходу до вивчення цінностей Д. МакКлелланд стверджував, що цінності, ймовірно, впливають на поведінку лише у випадку, коли поведінка та рішення є свідомими, а не імпульсивними (Bardi, et al. 2003 с. 1209). Однак, цінності можуть впливати на поведінку через такі механізми, як звички, які є закріпленими у повсякденних практиках і тому не потребують додаткових зусиль у прийнятті свідомих рішень. Більше того, існують деякі свідчення того, що цінності стосуються загальної, постійної поведінки (Bardi, et al. 2003 с. 1209).

Методика Ш. Шварца, яка була описана вище, є неповною, оскільки в подальшому автор запропонував більш розгорнуту теорію відповідно до ідеї поділу мотиваційного континууму на ще більш змістовні, концептуально відмінні одна від одної цінності, які володіють більш універсальною силою прогнозувати ціннісні орієнтації індивідів та розрізняти їх за типами (Шварц, Бутенко, Седова, & Липатова, 2012, с. 45). Попри те, що в подальшому Ш. Шварц та інші дослідники відтворили теорію базових індивідуальних цінностей та побудували список, що складається з дев'ятнадцяти цінностей замість десяти, в межах цього пошукового дослідження розвинута теорія та більш детальний розподіл цінностей на підкатегорії не є суттєвим у розумінні ціннісних категорій могилянських підприємців. Саме тому, для узагальнення теоретичних засад проведених досліджень щодо ціннісних орієнтацій, була використана саме десяти-компонентна модель універсальних цінностей Ш. Шварца.

Узагальнюючи низку підходів, які були проаналізовані в теоретичному розділі, постає питання що нам дають описані вище визначення та класифікації ціннісних орієнтацій у власному дослідженні? По-перше, з огляду згаданих наукових праць та підходів, можна зробити висновок, що не існує єдиного визначення поняття «цінності» або єдиної розробленої методології, яка б допомогла визначити ціннісні орієнтації усіх суспільств та окремо кожного індивіда. Вивчення цінностей еволюціонує та не стоїть на місці, тому різноманіття підходів до вивчення

феномену цінностей постійно поповнюється новими ідеями та дослідженнями. Концепції, які були раніше згадані дещо перетинаються між собою, оскільки більш сучасні дослідники брали за основу своїх поглядів наукові доробки попередників.

Спільним у баченні дослідників Ш. Шварца, Г. Хофстеде, М. Рокіча, Д. МакКлелланда, К. та Ф. Клакхон було розуміння важливості впливу колективних цінностей різних суспільств на персональні цінності індивідів, а також міжкультурна різниця цінностей, яка в подальшому видозмінює індивідуальні цінності кожного окремого індивіда тієї чи іншої культури. Ш. Шварц є одним з найвідоміших науковців, який присвятив усю свою академічну кар'єру на вивчення ціннісних орієнтацій. Створена ним Універсальна модель цінностей буде надалі використовуватися у дослідженні цінностей підприємців оскільки є перевіреним та надійним інструментом, який був раніше застосований у численних дослідженнях цієї тематики.

1.3. Взаємозв'язок ціннісних орієнтацій та підприємництва у межах соціальних наук

Підприємництво вважається однією з найважливіших галузей, яка сприяє економічному розвитку і має численні переваги для суспільства. Саме тому, важливим залишається соціальне значення цінностей підприємництва та, зокрема, підприємців як «рушіїв» малого та середнього бізнесів (Вишлінський та ін.). Наразі, в українському перехідному суспільстві стихійно формуються різноманітні і при цьому суперечливі цінності підприємництва (Дерюгин та ін., 2017, с. 69). Деякі дослідники пов'язують передумови підприємницької поведінки з культурними колективними цінностями, в той час як інші намагаються визначити роль індивідуальних цінностей у розвитку підприємцями власних компаній. Пошук того, що відрізняє підприємців від інших працівників розпочався півстоліття тому дослідниками, які зосередили свою увагу на індивідуальних психологічних особливостях, а також ціннісних орієнтаціях (Hurst, 2018). Д. МакКлелланд визначив три основні потреби, які індивіди мають на роботі. Ці потреби полягають,

в першу чергу, у відчутті приналежності до чогось, владі та досягненнях. Д. МакКлелланд висловлював думку, що підприємці мають високу потребу у досягненнях, відповідно ця цінність посідає важливе місце у ціннісних орієнтаціях підприємців (Hurst, 2018). Незважаючи на це, наступники Д. МакКлелланда частково підтримали цю гіпотезу, зазначаючи що необхідність досягнення є важливою цінністю, яка характеризує підприємців, проте далеко не єдиною, оскільки є ще такі особливості як локус контролю, оптимізм та схильність до ризику (Hurst, 2018).

Результати соціологічних досліджень визнають аксіоматичне положення про те, що цінності кожного окремого індивіда формуються через суспільні відносини. У випадку підприємництва, можна припустити, що кожен підприємець по своєму трансформує і транслює вплив соціуму на свої установки, переконання і орієнтації задля подальшої реалізації їх в підприємницькій діяльності (Дерюгин та ін., 2017, с. 69).

Підприємці, які створюють власні компанії в першу чергу стимулюють інновації, створюють робочі місця, розвивають людський потенціал та безперечно задовольняють нові потреби клієнтів. Проте, зазвичай, підприємницькою діяльністю займається лише невеликий відсоток працездатного населення (Bilsky & Schwartz, 1994, с. 16). Вважається, що підприємці, які є власниками компаній, відіграють ключову роль в побудові організаційної культури підприємства, стратегіях розвитку та ефективності роботи компанії (Tomczyk, 2012, с. 67).

Відповідно, окрім вивчення зовнішніх факторів, які можуть сприяти або, навпаки, перешкоджати розвитку підприємств, а саме економічна ситуація в країні, фінансування, рівень корупції, нормативно-правова підтримка, податкова система тощо, значна частина досліджень стосується саме індивідуальних особливостей та ціннісних орієнтацій власників підприємств (Tomczyk, 2012, с. 67). Більшість цих досліджень не мали успіху ні у виявленні послідовного взаємозв'язку між окремими характеристиками підприємців та показниками ефективності організацій, ні у виявленні унікального набору особистісних характеристик

підприємців (Tomczyk, 2012, с. 67). В результаті цього, дослідники запропонували перехід від досліджень особистісних рис підприємців до когнітивного підходу, тобто вивченню цінностей як ядро діяльності топ-менеджерів та власників компаній (Tomczyk, 2012, с. 67).

Перевага вивчення індивідуальних цінностей підприємців полягає в тому, що вони глибоко вкорінені в практики самих власників, тому дають дослідникам можливість для вивчення причин їх поведінки в підприємництві та критеріїв щодо прийняття рішень стосовно продуктивної роботи співробітників (Tomczyk, 2012, с. 67). Отже, цінності відіграють невід’ємну роль у прийнятті рішень кожного індивіда. Цінності підприємців можуть бути закладені в різні робочі процеси підприємства, які впливають на працівників протягом багатьох років, навіть після виходу на пенсію самих засновників, в той час як інші особистісні характеристики підприємців впливають в першу чергу на їх власну поведінку і рідко коли передаються робітникам компанії (Tomczyk, 2012, с. 67). Саме тому, цінності власників підприємств впливають на їх стратегічний вибір та налагодження процесів всередині компанії, а також кінцеву продуктивність її роботи (Tomczyk, 2012, с. 67).

Попередні дослідження показують, що персональні цінності пов’язані як з індивідуальними досягненнями підприємців так і з результатами роботи організації, оскільки ці конструкти впливають на загальне світосприйняття індивідів, інтерпретацію їх середовища та поведінку (Tomczyk, 2012, с. 68). Персональні цінності також були визнані найбільш впливовими характеристиками лідера, оскільки результативність підприємства може розглядатися як «відображення цінностей найбільш впливових суб’єктів організацій» (Tomczyk, 2012, с. 68). Відповідно, цінності є ключовим фактором для розуміння взаємозв’язку між особистими характеристиками підприємців та результатами роботи підприємства.

М. Рокіч, який був згаданий у попередніх підрозділах, класифікував 36 цінностей, які він умовно поділив на дві групи: термінальні (тобто кінцеві) цінності

(відображають ідеалізовані кінцеві цілі індивідів) та інструментальні цінності (методи, за допомогою яких індивід може досягнути своїх кінцевих цілей). Підприємці характеризуються як творчі люди з переважаючими цінностями для свободи, почуття досягнень та самоповаги (Tomczyk, 2012, с. 68). Д. Томчик (2012) у своїй статті, присвяченій індивідуальним цінностям підприємців, згадує дослідження, в якому було застосована система цінностей М. Рокіча для вивчення 115 підприємців у малому бізнесі та було виявлено, що підприємці прагнули дотримуватися тих цінностей, які суттєво відрізнялися від індивідуальних цінностей звичайних менеджерів (с. 67).

Зокрема, підприємці надавали значно більшого значення, аніж менеджери, саме термінальним (кінцевим) цінностям самоповаги, свободи, досягнень та захоплюючих переживань у житті, тоді як менеджери надавали більшого значення, ніж підприємці, справжній дружбі, мудрості, безпеці та задоволенню (гедонізму). (Tomczyk, 2012, с. 68). Було також встановлено, що інструментальні цінності відрізняються залежно від організаційної позиції, оскільки для підприємців, порівняно з менеджерами, були більш важливі їх здібності і такі цінності як чесність, амбітність, незалежність, сміливість, здатність абстрактно мислити, тоді як менеджери надавали більшого значення вмінню любити, прощати, бути корисним та здатним до самоконтролю (Tomczyk, 2012, с. 68). Аналогічно за результатами дослідження Р. Брансона у 1985 році, було встановлено, що власники підприємств мали переважно моралістично-гуманістичні цінності (наприклад, мир у всьому світі, рівність всіх людей, користь суспільству та самоповага), тоді як їх менеджери мали більш прагматичні цінності (наприклад сімейне благополуччя та досягнення цілей) (Tomczyk, 2012, с. 68).

Підприємці мають образ того підприємства, до якої вони прагнуть, що в подальшому впливає на стратегії розвитку, яких дотримується підприємець та рішення (Tomczyk, 2012, с. 69). Відповідно до визначення М. Рокіча, цінності стосуються бажаних кінцевих цілей або методів, які використовуються для їх досягнення цього кінцевого стану. Крім того, цінності - це невід'ємна сторона

процесу прийняття рішень, оскільки саме цінності встановлюють пріоритети та критерії для суджень, наданню переваги чомусь та вибору, який «диктують» цінності (Tomczyk, 2012, с. 69). Таким чином, доцільно стверджувати, що цінності підприємців можуть слугувати основою для ряду організаційних рішень, які вони приймають. На основі вище зазначених аргументів, ми вважаємо, що термінальні та інструментальні цінності підприємців стосовно піклування за іншими людьми пов'язані з результатами діяльності підприємництва, оскільки вони впливають на низку організаційних рішень, які приймають підприємці.

Підприємницька поведінка ґрунтується на конкретному наборі цінностей (переконань) та потреб, які дозволяють індивіду бути внутрішньо вмотивованими аби займатися підприємницькою поведінкою (Kirkley, 2016, с. 291). Ці цінності також спрямовують індивіда до набуття необхідних знань, навичок та досвіду (самоефективність та впевненість) задля того аби ефективно бути залученим у підприємницький процес. Загалом, підприємницька поведінка узагальнює в собі як самовизначення так і самоефективність і ціннісні орієнтації підприємців. Двосторонні стрілки в наведеній нижче моделі (див. Рис. 1.3.) підкреслюють вплив, який зміна одного компонента моделі матиме на інші елементи (Kirkley, 2016, с. 291). Наприклад, брак навичок чи знань призведе до меншої впевненості і небажання займатися підприємницькою діяльністю. Так само зміна основного набору цінностей, переконань чи потреб особистості призведе до відриву від підприємницького процесу загалом (Kirkley, 2016, с. 291).

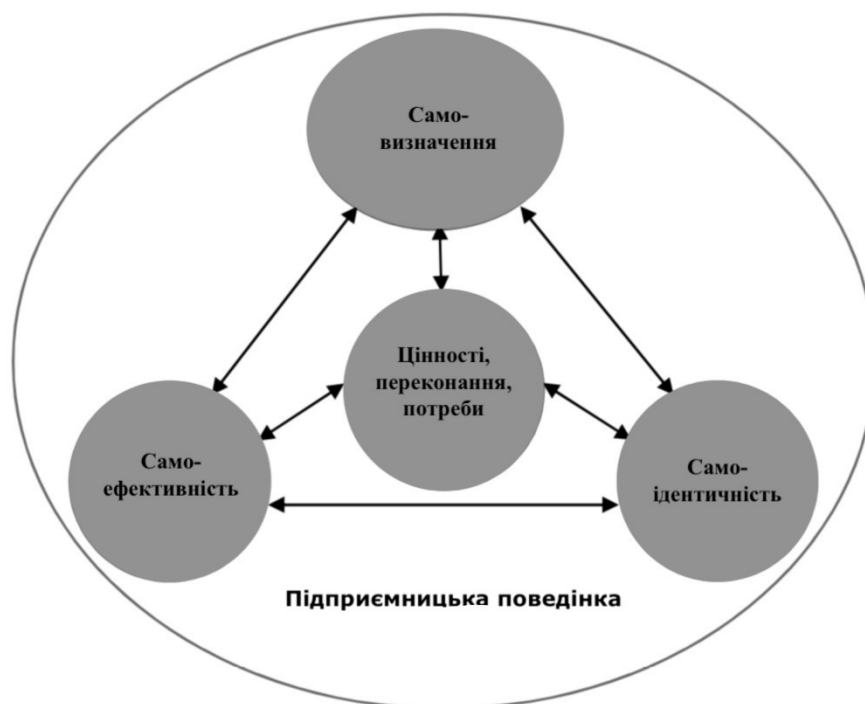


Рис. 1.3. Модель підприємницької поведінки.

Підприємці, які, зазвичай, впевнені у своїх силах, знаннях та досвіді, як правило, постійно ставлять перед собою та своїми компаніями виклики з метою зростання та покращення результатів. Відчуття компетентності та слідування своїм цінностям і переконанням допомагає підприємцям впроваджувати більш ризиковані стратегії (тобто інновативні), що дозволяє їм - та їх підприємствам - досягати певного рівня ефективності, що також підтверджують емпіричні дослідження (Poblete, 2018, с. 195).

У підприємництві, цінності є засобом зв'язку цілей і засобів їх досягнення, тому неминучою є суб'єктивна трансформація суспільних цінностей в особистісні установки, переконання і орієнтації при здійсненні вибору цілей і засобів їх досягнення (Дерюгин та ін., 2017, с. 71). Вічні цінності, такі як свобода або рівність, повага або відданість справі завжди інтерпретуються та пропускаються через призму суб'єктивного досвіду конкретних індивідів, тому мають вплив на способи визначення мети й вибір засобів досягнення мети (Дерюгин та ін., 2017, с. 71). Кожен окремий підприємець є унікальним, оскільки індивідуальний досвід, який

він/вона мали не схожий на інших і в подальшому формує ціннісні орієнтації, за допомогою яких визначаються майбутні цілі та інструменти для їх досягнення.

Цінності можна розглядати як зв'язуючу ланку між цілями та результатами підприємництва. Перш за все слід згадати висновки М. Вебера про те, що прагматичні результати підприємництва залежать від типу і способу підприємництва (Дерюгин та ін., 2017, с. 71). Ця думка для всієї розуміючої соціології М. Вебера є досить актуальною. За якої умови соціальна дія стає раціональною з точки зору М. Вебера? За умови того, що у людини є віра в якісь орієнтири, тобто сформована перспектива його дії: соціальна дія стає ціннісно-раціональною тільки якщо вона заснована на вірі в безумовну - естетичну, релігійну або будь-яку іншу самодостатню цінність певної поведінки як такої, незалежно від того, до чого вона призведе (Дерюгин та ін., 2017, с. 71). Очевидно, що віра людини в «самодостатню цінність» стає вихідним моментом і найважливішим референтом тих коштів, способів і прийомів соціальної дії, яка дозволяє досягати і реалізовувати цю цінність. У цьому сенсі, дійсно, згідно з веберівською теорії, віра в цінності протестантської етики стає духом капіталізму з його раціонально-прагматичним розумінням підприємництва (Дерюгин та ін., 2017, с. 71).

Загалом, було проведено небагато досліджень на предмет того, яку роль відіграють персональні цінностей підприємців у процесі створення нових підприємств та їх розвитку. Деякі дослідники робили спроби у вивченні індивідуальних цінностей підприємців і перевіряли, чи пов'язані результати діяльності успішних компаній, тобто їх фінансові успіхи, із цінностями підприємців. В результаті цих досліджень, був підтверджений зв'язок між цінностями турботи за іншими (доброта, універсалізм тощо) та результатами і досягненнями компанії (Campos-Sánchez, 2014, с. 38).

Одним із найбільш вивчених типів цінностей є взаємозв'язок між індивідуалістично-колективістськими цінностями та здатністю бути підприємцем. Відповідно, деякі персональні цінності корелюють з індивідуальними інтересами підприємця, а інші – з колективними інтересами. У випадку з колективними

інтересами, «передбачається підпорядкування особистих інтересів цілям більшої робочої групи, співпраці та гармонії всередині колективу, турботі про добробут всередині команди та ворожість щодо тих, хто не є членом організації/колективу» (Campos-Sánchez, 2014, с. 38). На противагу колективним цінностям, виступають індивідуалістичні і варто зазначити, що люди в колективістській культурі надають пріоритет цілям, поставленим громадою, і діють як спільнота в той час як люди в індивідуалістичних культурах, як правило, є незалежними від своєї групи, тому у таких культурах компетенція переважає над загальним благом (Campos-Sánchez, 2014, с. 38).

Ці два виміри - індивідуалізм і колективізм – дуже пов'язані з підприємницькою діяльністю, тому важливо розуміти, що індивіди мають не лише свою власну систему цінностей, але й уявлення про системи цінностей інших індивідів та груп індивідів (наприклад, клуби, корпорації, товариства, культури), які можна описати з точки зору цінностей, які вони схвалюють (Campos-Sánchez, 2014, с. 38). Відповідно, вплив колективістських/індивідуалістичних цінностей на підприємницьку діяльність розглядалося більшістю дослідниками з точки зору національних/регіональних цінностей, організаційних цінностей та індивідуальних цінностей (Campos-Sánchez, 2014, с. 38). В межах цього дослідження, фокус зацікавленості зосереджений саме на індивідуалістичному підході вивчення цінностей могилянських підприємців.

Багато дослідників в пошуку зв'язку між культурою та інновативною діяльністю підприємців розійшлися в результатах власних досліджень. Перші встановили, що країни з високим рівнем індивідуалізму є більш винахідливими та схильними до підприємницької діяльності, в той час як інші стверджують, що в менш індивідуалістичному суспільстві, організації та установи не можуть задовольнити мотиваційні потреби окремих індивідів в загальному організаційному середовищі. Саме тому, люди з підприємницькими потребами схильні починати власні підприємства та займатися цією сферою діяльності, оскільки вони не можуть більше задовольняти свої потреби в існуючих структурах та установах (Campos-

Sánchez, 2014, с. 38). Припущення про те, що підприємництво є виключно індивідуалістичною практикою все частіше ставиться під сумнів, проте багато науковців в різні часи приходили до висновків, що індивідуалізм є хоч і не загальноприйнятою цінністю серед підприємців, проте важливим формуючим елементом ціннісних орієнтацій індивідів, які займаються підприємництвом.

1.4. Ціннісні орієнтації могилянської спільноти.

Національний університет «Києво-Могилянська академія» є одним з небагатьох українських вищих навчальних закладів, яка закладає основні цінності студентській спільноті з перших років навчання. «Могилянські цінності» є важливим елементом побудови розвитку студентів та внутрішньої університетської культури, який протягом всього періоду навчання сприяє формуванню відповідної поведінки студентів, їх цілей, а також мотивує на їх здійснення на основі своїх ціннісних пріоритетів.

В межах університету та поза ними існує поняття «могилянської спільноти», яка є тим осередком, який підтримує традиційні цінності НаУКМА, які були сформовані багато років назад та продовжують зберігатися в сучасних реаліях.

В межах цього дослідження, вивчаються ціннісні орієнтації студентів та випускників Академії, які вже мають власні підприємства та сформовані ціннісні орієнтири, які допомагають розвивати власні компанії та малий/середній бізнес в Україні загалом. Відповідно, для того аби зрозуміти ціннісний контекст або середовище, яким були оточені студенти/випускники НаУКМА, необхідно визначити набір цінностей, які Академія позиціонує як ключові у побудові могилянської стратегії розвитку та університетської спільноти. Отож, що мається на увазі, коли в межах та поза межами Академії кажуть про унікальні «могилянські цінності»?

Згідно з могилянським статутом, існують основні могилянські цінності, серед яких можна виокремити цінності особистості, гуманізму, креативність, лідерство та інші (див. *Таблицю 3*) (Місія, візія і цінності НаУКМА):

Таблиця 4. Цінності НаУКМА

Цінності НаУКМА	Зміст цінностей НаУКМА
Могилянська спільнота	Могилянка – це спільнота вчених, викладачів, студентів, співробітників, випускників і друзів університету, людей різних культур і різного походження, які поважають, зберігають і розвивають культурні та духовні традиції Академії.
Особистість	Кожен Могилянець має бути вільною, освіченою, відповідальною, творчою особистістю. Толерантність визнається невід’ємною рисою сучасної людини, яка, дотримуючись своїх принципів, приймає право іншого бути іншим.
Гуманізм	Висока цінність людини і людяності, захист людської гідності, прав і свобод. Доброзичлива атмосфера у стосунках між викладачами, студентами та співробітниками.
Креативність	Створення умов для розвитку і заохочення створювати, знаходити й упроваджувати інноваційні ідеї та рішення, виконувати завдання

	<p>нестандартними методами. Засадничим принципом навчання у Києво-Могилянської академії є Liberal Arts, що надає студентам можливість отримати набір компетенцій, які дозволяють бути гнучкими, креативними і пристосованими до глобалізованого і мінливого ринку праці.</p>
Лідерство	<p>Лідерство в інноваціях, яке активно впливає на майбутнє українського суспільства і держави. Заохочення відповідальності, персонального лідерства, і почуття обов'язку. Розвиток української освіти, науки та інших сфер своєї діяльності.</p>
Якість	<p>Встановлення і дотримання найвищих стандартів у науковій діяльності, викладанні та навчанні. Відзначення Могилянців за досягнуті результати та відданість цінностям. Для Могилянки абсолютно неприйнятні плагіат і будь-які прояви корупційної поведінки. Могилянець отримує фахову підготовку державною мовою, мовою міжнародного спілкування – англійською, а також іншими іноземними мовами.</p>

Національна свідомість	Робота Академії задля розвитку України. Патріотизм та спілкування українською мовою. Повага до інших культур, традицій і мов є важливою складовою свідомості могилянців.
Демократія	Демократизм, відкритість, прозорість, децентралізація, інклюзивність, право на критику та увага до критики, академічні свободи, критичність та незалежність мислення.
Активна громадянська позиція	Києво-Могилянська спільнота є центром незалежної інтелектуальної думки й активною пасіонарною частиною громадянського суспільства незалежної України. Могилянка відстоює своє право на власну думку, право критично висловлюватись про дії влади, а також ті процеси, які відбуваються в українському суспільстві, пропонує та ініціює зміни, спрямовані на розвиток країни.

Цінності, які визначаються статутом НаУКМА закладають основи, які протягом всього навчання визначають дії, поведінку та вектор розвитку студентів, деякі з яких стають підприємцями та реалізують власні здібності та знання в цій галузі. Могилянські цінності частково перегукуються з Універсальної моделлю базових людських цінностей Ш. Шварца:

- Гуманізм —> Доброта
- Лідерство —> Досягнення

- Національна свідомість —► Традиція
- Особистість —► Універсалізм
- Креативність/Активна громадянська позиція —► Самостійність

Національний університет «Києво-Могилянська академія» визначає власну місію та візію подальшого розвитку, що надає розуміння того середовища, в якому навчаються студенти та умов, в яких вони мають можливість розвиватися. Відповідно, Академія є класичним університетом, що створює, зберігає та поширює знання у природничій, суспільній, гуманітарній і технічній наукових сферах. Місією Могилянки є постійне підтримання та відтворення спільноти, яка формує високоосвічену, національно свідому, чесну, небайдужу, творчу особистість, здатну незалежно мислити і відповідально діяти згідно з принципами добра та справедливості, для розвитку відкритого і демократичного суспільства. [63] НаУКМА бачить себе лідером в інноваціях й активно впливає на майбутнє українського суспільства і держави. В Академії органічно поєднуються наукова діяльність, освітній процес і набуття практичних навичок найвищої якості. НаУКМА є престижним, визнаним міжнародною академічною спільнотою, дослідницьким університетом. (Місія, візія і цінності НаУКМА)

НаУКМА чітко визначає межі того, що можна віднести до цінностей могилянської спільноти, а що ні, саме тому сприяє регулярним зібранням випускників, обміну їх досвідом та обговоренню різноманітних подій в Україні та обміну досвідом. Більшість випускників НаУКМА виокремлюють могилянські цінності, їх важливість і наголошують на їх ролі у власних життєвих та професійних шляхах (Морозова, 2019). Серед основних цінностей, які зазначалися випускниками на панельних дискусіях в межах зібрання *KMA Alumni Gathering* можна виокремити наступні: вміння критично мислити, вміння вчитися та застосовувати отриману інформацію, формування чітких життєвих принципів, патріотизм та шанування традицій (Морозова, 2019). Також, деякі випускники, які наразі працюють над власними підприємствами зазначають, що *«Коли набираю людей на роботу, для мене випускники Могилянки – це вже бренд-нейм. Чесно*

кажучи, їхні резюме завжди ставлю попереду», пояснюючи таку довіру до могилянців інтелектуальним й ціннісним «ситом», крізь яке протягом чотирьох-шести років проходять студенти Академії (Морозова, 2019).

Висновки до Розділу I. Перший розділ був присвячений теоретико-методологічному аналізу підходів до вивчення ціннісних орієнтацій у підприємництві. Задля кращого розуміння теоретичних надбань науковців, які працювали в галузі вивчення цінностей підприємців та розробляли відповідні дослідницькі інструменти, в роботі були окремо висвітлені теорії підприємництва, ціннісних орієнтацій, а також дослідження, присвячені індивідуальним цінностям підприємців та їх роль у розвитку підприємцями власних компаній. Явищем підприємництва почали цікавитися починаючи з вісімнадцятого століття, коли Р. Кантільйон ввів поняття «підприємця», визначаючи його як «центрального актора економічної системи суспільства, носія ризику, здатного до перспективного мислення». Його підхід дійсно можна вважати умовною точкою відліку у вивченні підприємництва, яка заклала підвалини для подальших досліджень не тільки економістів, але й привернула увагу представників соціальних та гуманітарних наук.

Феномен підприємництва став предметом дослідження багатьох науковців, зокрема А. Сміта, Ж.-Б. Сея, Ф. Найта, Л. Мізеса, І. Кірцнера та Й. Шумпетера. Підхід Й. Шумпетера став проривним в теорії підприємництва, оскільки на відміну від суто економічних підходів визначення особливостей функціонування підприємств та їх власників, запропонував розглянути підприємництво як сукупність креативних процесів, винаходів, акумуляції інтелектуального капіталу та спрямування його на розвиток підприємництва та блага суспільства, а самому підприємцю надав ознаки новатора, головним викликом якого є розвиток свого інноваційного потенціалу через стратегії розвитку підприємств. Протягом багатьох років, підприємництво вивчали представники різних наукових напрямків, що в подальшому призвело до різних інтерпретацій цього явища, а також виокремлення

різних факторів, які визначають підприємництво. В економічних теоріях підприємництва, підприємець розглядається як (Hebert & Link, 1989, с. 41):

- той, хто бере на себе ризики, пов'язані із невизначеністю;
- новатор;
- власник підприємства;
- той, хто приймає рішення щодо розвитку підприємства та бере відповідальність за будь-які наслідки цих рішень;
- лідер;
- управлінець;
- організатор та координатор економічних ресурсів;
- розподіляє ресурси.

Розуміння економічної природи явища підприємництва дало змогу відповісти на питання «Які функції виконує підприємець?», а також визначити поняття «підприємець», яке буде надалі розглядатися в контексті індивідуальних ціннісних орієнтацій, які сприяють досягненню підприємцями власних цілей. Поняття **«підприємець»** буде розумітися як той, хто керує будь-яким підприємством, бере на себе ризики та відповідальність за нього (він або інвестує власний капітал, або позичає) (Boutillier et al. 2014, с. 9-10). Багато науковців зазначали головною рисою підприємців – прийняття відповідальних рішень – які пов'язані з необхідністю розробки подальших планів та стратегій, в яких відповідну роль відіграють цінності. Чим вищий пріоритет, який надається тій чи іншій цінності, тим більша ймовірність того, що заплановані цілі будуть реалізовані в реальній поведінці індивідів (Campos-Sánchez, 2014, с. 13)

На відміну від підходу економістів, соціологи і психологи, які займалися вивченням підприємців та їх взаємодій з іншими індивідами, залученими в процеси підприємництва, шукали відповіді на питання «Якими є головні ціннісні орієнтації підприємців, які спрямовують їх поведінку?». Окрім цього, науковці, які розглядали підприємництво не через призму розвитку економічних процесів, а були радше прихильниками мікросоціологічного підходу, вивчали особистісні

характеристики і персональні цінності підприємців, їх вплив на подальший розвиток підприємств і створення корпоративної культури всередині організацій, а також намагалися зрозуміти що рухає індивідів займатися підприємницькою діяльністю, тобто які ціннісні орієнтації вони мають. Саме тому, в межах теоретичного розділу, були розглянуті класичні та більш сучасні підходи до вивчення цінностей, зокрема теорії М. Рокіча, К. Клакхона, Д. МакКлелланда, Г. Хофстеде, Р. Інглехарта та Ш. Шварца. Серед низки різних підходів до визначення поняття цінностей, можна виокремити наступні характеристики, а саме (Schwarz, 2015, с. 3-4).

- *Цінності - це переконання, які змішуються з почуттями, попереднім досвідом, знаннями і забарвлюються ними.*
- *Цінності - бажані людиною цілі і образ поведінки, який сприяє досягненню цих цілей (наприклад, чесність, схильність до допомоги).*
- *Цінності не є обмеженими певними діями і ситуаціями (тобто трансцендентні).*
- *Цінності виступають як стандарти, які керують вибором або оцінкою вчинків, людей, подій.*
- *Цінності впорядковані за важливістю відносно один одного.*

Підприємницький досвід як і будь-який інший будується на цінностях індивіда, які формують його/її подальші цілі та стратегію розвитку самого підприємства. Дослідники, які займалися вивченням індивідуальних цінностей розглядали їх як своєрідні цілі, які «рухають» життя та діяльність індивідів, тому зазначали про наявність універсальних цінностей, які є невід'ємною частиною індивіда і які в більшій чи меншій мірі спрямовують поведінку. Було розглянуто концепцію «базових індивідуальних цінностей» Ш. Шварца, яка складається з десяти базисних ціннісних типів: влада, досягнення, гедонізм, стимуляція, самостійність, універсалізм, доброта, традиція, конформність та безпека. Дії, відповідно до кожного типу цінностей, мають психологічні, практичні та соціальні наслідки, які

можуть вступати в конфлікт або, навпаки, гармонійно поєднуватися з іншими типами цінностей (Карандашев, 2004, с. 30).

Задля розуміння контексту розвитку цінностей могилянських підприємців, були розглянуті цінності могилянської спільноти, зокрема цінності особистості, гуманізму, креативності, лідерства, національної свідомості та інші, які протягом навчання в Академії визначають дії, поведінку та вектор розвитку студентів. Більшість з них мають спільні риси із системою ціннісних орієнтацій за Ш. Шварцом, на основі якої був створений інструментарій дослідження ціннісних орієнтацій могилянських підприємців.

РОЗДІЛ 2.

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ЦІННОСТЕЙ МОГИЛЯНСЬКИХ ПІДПРИЄМЦІВ (НА ОСНОВІ НАПІВСТРУКТУРОВАНИХ ІНТЕРВ'Ю)

В межах цієї роботи було проведено ряд напівструктурованих фокусованих інтерв'ю, метою яких було перевірити практичність розглянутого теоретико-методологічного апарату, детальніше дізнатися про ієрархію цінностей могилянських підприємців, а також відповісти на поставлені дослідницькі питання.

2.1. Методологія дослідження.

Через те, що тематика індивідуальних цінностей підприємців є недостатньо вивченою на вітчизняному просторі, це дослідження є експлораторним і якісна методологія стала максимально релевантною для досягнення поставлених завдань та акумуляції необхідного дослідницького матеріалу. Стратегія дослідження відповідає конструктивістській перспективі і ґрунтується на передумові, що індивіди внутрішньо вмотивовані здобувати та засвоювати знання, інформацію та навички, які стосуються певної поведінки, та надають їй власний сенс. Він також ґрунтується на передумові, що принципи (в цьому випадку цінності), які надихають на таку поведінку, є не тільки поширеними серед певних індивідів, але й відносно стійкими протягом тривалого періоду часу (Kirkley, 2010, с. 14).

Для збору емпіричних даних, було проведено 17 напівструктурованих фокусованих інтерв'ю. В межах якісної методології, цей метод можна вважати більш гнучким аніж структуровані інтерв'ю, оскільки він дозволяє додавати запитання у відповідь на слова респондентів у випадку дотримання в цілому загального порядку та формулювань запитань.

Для проведення якісного опитування був створений гайд, який в більшості своїй складався з відкритих питань, а також декількох напівзакритих питань (див. Додаток А). Гайд інтерв'ю складається зі вступного слова, знайомства с

респондентом, а також трьох послідовних та логічних інформаційних блоки (короткий опис надано нижче):

1. **Вступне слово** (включає привітання, представлення дослідниці та цілей дослідження, згадку про забезпечення анонімності й конфіденційності отриманих даних, запит на дозвіл ведення аудіозапису, прохання відповісти щиро й вдячність за участь у інтерв'ю);
2. **Знайомство з респондентом** (загальна інформація про респондента, головний вид діяльності підприємства, створені продукти/послуги, досвід підприємництва в роках)
3. **Блок I.** Цей блок включає питання стосовно попереднього досвіду роботи та шляху від працівника в інших компаніях до заснування власної компанії. Цей блок відіграє функціональну роль, оскільки логічно «підводить» респондентів до питань стосовно їх підприємницької діяльності та переконань що є для них важливим в цій діяльності, а що ні.
4. **Блок II.** Другий блок складався з питань щодо основних обов'язків, які безпосередньо виконуються власником/цею компанії і пріоритетних задач, за які він/вона відповідальний/а. Також, в межах цього блоку, респонденту задавалися питання щодо працівників команди, корпоративної культури всередині колективу та критерії, відповідно до яких власники обирають працівників. За допомогою питань цього блоку, дослідниця мала на меті дізнатися більше про спектр обов'язків, за які відповідальні власники підприємств і їх бачення того, які риси мають бути в працівників, які наймаються на роботу в компанію і які моделі поведінки вони мають розділяти.
5. **Блок III.** Останній блок питань складається з питань стосовно ставлень та переконань підприємців щодо різних аспектів підприємництва, які, на основі оглянутої літератури, були виокремлені як важливі (гроші, самостійні рішення, роботи в задоволення, ризику, стабільності). Також, цей блок є

змістовно найважливішим, оскільки зачіпає теми розвитку підприємцем власного підприємства, також себе як особистості.

Для оптимізації та покращення гайду було проведено декілька пілотних інтерв'ю. Також, варто зазначити, що в деяких випадках структура гайду могла бути перебудована й адаптована з огляду на хід думок респондента безпосередньо під час проведення інтерв'ю. Всього, в межах дослідження було проведено 17 напівструктурованих фокусованих інтерв'ю (без врахування пілотних), тривалість яких складала від 25 до 80 хвилин.

2.2. Формування вибірки дослідження.

Вибірка складалася із випускників НаУКМА різних років, які наразі володіють власними підприємствами у різних галузях. Учасники відбиралися для інтерв'ю за методом снігової кулі, тобто на основі рекомендацій і соціальних зв'язків респондентів, а також за допомогою пошуку у соціальних мережах, на сторінці спільноти НаУКМА. Варто враховувати, що головним недоліком неймовірного відбору респондентів є нерепрезентативність та неможливість оцінити похибку, тому в межах експлораторного дослідження, вибірка формувалася виключно за наповненістю, оскільки необхідно було зібрати різноманіття досвідів та переконань стосовно досліджуваного явища.

Головними критеріями відбору респондентів були:

- навчання в Києво-Могилянській Академії;
- володіння або співволодіння підприємством;
- досвід підприємництва від 1 року;
- від 5 працівників.

Перший критерій є важливим, оскільки об'єктом цього дослідження є саме могилянські підприємці. Відповідно, навчання в НаУКМА, на будь-якій спеціальності та програмі, включаючи бакалаврську, магістерську та PhD програми. Другим критерієм є володіння або співволодіння підприємства. Навіть

якщо респондент є не єдиним власником компанії, він/вона все одно мають досвід підприємницької діяльності і мають сформовані цінності щодо підприємництва та різних життєвих аспектів. Важливим є також досвід підприємництва. Відповідно до статистичних даних 2018 року, які були опубліковані на американському сайті Форбс, близько 80% малих та середніх бізнесів виживають у перший рік, від 45,5% - 51% підприємств переходять відмітку досвіду у 5 років (Otar, 2018). Саме тому, 1 рік це мінімальний необхідний досвід для підприємця в цьому виді діяльності. Останній критерій, який був зазначений, це наявність в команді від 5 працівників, оскільки нижня межа для малих підприємств зазвичай встановлюється від 5 до 10 робітників, а верхня межа – від 50 до 100 працівників (Hallberg, 2000, с. 1).

Також, перед початком збору даних, як кількісних так і якісних, був проведений онлайн скрінінг респондентів у мережі Facebook на предмет вище зазначених критеріїв, безпосередньої залученості до розвитку підприємства та їх досвіду у підприємництві загалом. Серед двадцяти учасників, були відібрані сімнадцять респондентів. Двоє з респондентів мали менше п'яти працівників в команді, тому відповідно, були виключені з вибірки. Задля забезпечення конфіденційності даних, імена респондентів були навмисно змінені. Коротка інформація про кожного учасника інтерв'ю наведена в таблиці нижче:

Таблиця 5. Демографічні характеристики респондентів

№	Ім'я та вік	Досвід (в роках)	Галузь та кількість співробітників
P1	Гліб 30 р.	3 роки	Кондитерська галузь 10 працівників
P2	Данило 25 р.	7 років	Харчове виробництво 8 працівників
P3	Роман 26 р.	2 роки	Маркетинг 12 працівників
P4	Софія 33 р.	4 роки	Трейдерські послуги, освіта 12 працівників

P5	Олександра 24 р.	2 роки	Інтернет-торгівля 5 працівників
P6	Юлія 27 р.	3 роки	Кондитерська галузь 10 працівників
P7	Юрій 26 р.	2 роки	Освіта 12 працівників
P8	Катерина 34 р.	7 років	Освіта 70 працівників
P9	Юлія 32 р.	2 роки	Онлайн-освіта 8 працівників
P10	Валерія 24 р.	7 років	ІТ-галузь, розробка мобільних ігор 13 працівників
P11	Володимир 23 р.	2 роки	Харчове виробництво 6 працівників
P12	Олександра 28 р.	4 роки	ІТ-галузь, просування в Інтернеті 85 працівників
P13	Антон 24 р.	4 роки	Інтернет-торгівля 6 працівників
P14	Андрій 26 р.	8 років	ІТ-галузь 10 працівників
P15	Олександр 32 р.	4 роки	Медіа 25 працівників
P16	Діана 26 р.	8 років	ІТ-галузь 10 працівників
P17	Богдан 26 р.	7 років	Інтернет-торгівля 5 працівників

Слід зазначити, що матеріали дослідження, отримані завдяки опитуванню на основі сформованої вибірки, включали широке різноманіття думок та досвідів, яке дозволило дослідити визначений предмет з різних сторін. У вибірку навмисно були включені підприємці компаній, які спеціалізуються в різних галузях, оскільки цікаво було простежити якою буде варіативність відповідей і чи будуть схожі думки та переконання стосовно одних і тих самих питань щодо розвитку підприємства та ціннісних орієнтацій самих власників. Відповідно до цього,

включення у дослідження досвіду не лише підприємців, які розвивають одну галузь, але розвивають діаметрально протилежні сфери підприємництва (наприклад, харчове виробництво і IT-індустрію) дозволило не лише дослідити відмінності, які існують у їх діяльності, але й побудувати більш вичерпне уявлення про цінності, які поділяються всіма власниками/цями досліджуваних підприємств. Також, варто зазначити, що у вибірці майже порівну представлені обидва гендери: 8 жінок та 9 чоловіків. Незважаючи на те, що майже всі опитані жінки (сім з восьми) є співвласницями різних підприємств, такий розподіл надає змогу дізнатися якими є ціннісні пріоритети сучасних жінок, які залучені в підприємництво і намагаються розвивати малий і середній бізнес в Україні.

2.3. Результати дослідження ціннісних орієнтацій моголянського підприємця.

В межах цього дослідження, збір даних був реалізований за допомогою якісної стратегії. Варто зазначити, що правила щодо визначення розмірів неімовірнісних вибірок практично відсутні. Зазвичай, розмір таких видів вибірок залежить від «точки насичення», коли дослідник/ця вже не спостерігає в отриманих даних нової інформації чи тематик, за допомогою яких дослідник/ця може розвивати нові категорії (Guest, Bunce, & Johnson, 2006, с. 59). Різні дослідники зазначають різну кількість інтерв'ю, якої може бути достатньо для досягнення цієї точки насичення.

Однак дослідники погоджуються з деякими загальними принципами та концепціями: відсутність нових даних, нових тем, нових кодів та здатності повторювати дослідження. Коли і як можна досягти цих рівнів насичення буде залежати тільки від дизайну дослідження. Дж. Кресвелл, відомий своїми науковими працями в галузі комбінованих методів дослідження, зазначав, що діапазон від п'яти до двадцяти п'яти інтерв'ю для феноменологічного дослідження та двадцяти-тридцяти для уgruntованого теоретичного дослідження може

виявитися достатнім (Guest, et al. 2006, с. 61). Інші дослідники в галузі соціальних наук пов'язували свої рекомендації з вибірковою неоднорідністю та цілями дослідження і рекомендували проводити шість-вісім інтерв'ю для однорідної вибірки та дванадцять-двадцять джерел даних якщо дослідник/ця шукає підтвердження певних доказів або намагається досягти максимальної варіативності відповідей (Guest, et al. 2006, сс. 61-62).

В межах цього дослідження, «точка насичення» була вже на 11-12 інтерв'ю, проте для забезпечення більшого різноманіття у вибірці, тобто підприємців з різних галузей, було прийняте рішення провести 5 додаткових інтерв'ю. Метод якісного інтерв'ювання дає нове розуміння соціального явища, оскільки дозволяє респондентам по-різному розмірковувати на різні тематики (Narantuya, 2016, с. 2).

Напівструктурований гайд для інтерв'ю містив кілька запитань, що стосуються кожного з трьох завдань дослідження. Деякі з питань інтерв'ю, стосувалися одразу декількох дослідницьких питань. Загалом, послідовність питань виправдана необхідністю дізнатися у респондента як він бачить свій шлях становлення як підприємця, починаючи з попередніх місць роботи і ідеї створення компанії до візії майбутнього розвитку особисто себе і власного підприємства. Гайд був створений на основі проаналізованих теоретичних доробків науковців, які займалися вивченням ціннісних орієнтацій, зокрема універсальної моделі базових людських цінностей за Ш. Шварцом. Ціннісний підхід Ш. Шварца надав змогу визначити загальні рамки вивчення цінностей та на цій основі провести фокусовані інтерв'ю для подальшого уточнення сенсу, який надається кожній цінності. Результати кожного інтерв'ю були піддані тематичному аналізу, та класифіковані на теми, що є відповідним засобом представлення результатів кейс-стаді.

Відповідно до визначення Ш. Шварца (2015), цінності – це переконання індивідів, а також бажані людиною цілі і образ поведінки, який сприяє досягненню цих цілей (наприклад, чесність, схильність до допомоги) (сс. 3-4). Тому, такі питання як, наприклад, «Як виникла ідея заснувати власну компанію?» та «Чому Ви обрали саме шлях підприємця, а не роботу в іншій компанії?» дають змогу

«вивести» респондента на роздуми щодо його пріоритетних ціннісних орієнтацій. Через певні обмеження комунікації під час карантину, всі інтерв'ю були проведені в онлайн-форматі (в додатках Messenger та Zoom) і окрім запису інтерв'ю, були зібрані та задокументовані спостереження та думки дослідниці під час інтерв'ю у вигляді польових нотаток. Такі нотатки були записані в режимі реального часу, під час або по закінченню інтерв'ювання.

2.3.1. Пріоритетні ціннісні орієнтації могилянських підприємців.

Дані, зібрані під час 17 напівструктурованих інтерв'ю з могилянськими підприємцями, були проаналізовані відповідно до поставлених завдань дослідження:

- 1) Визначити які ціннісні орієнтації є пріоритетними для могилянських підприємців.
- 2) Виокремити основні ціннісні орієнтації, які транслуються могилянськими підприємцями їх працівникам.
- 3) Визначити яку роль відіграють цінності могилянських підприємців у розвитку їх підприємств.

Перший блок питань гайду напівструктурованого інтерв'ю складався з питань щодо ідеї заснування підприємства та рішення пов'язати життя з підприємницькою діяльністю. Більшість респондентів визначали свободу робити те, що хочеться, як головну причину того, чому вони вирішили заснувати власне підприємство. Як індивідуальна цінність, свобода та незалежність мають кілька вагомих характеристик. Основною ознакою, яка була артикульована учасниками, це впевненість у собі та у тому, що вони здатні та мають необхідні знання та вміння приймати самостійні, вільні рішення.

«В підприємництві мене найбільше заворожує, найбільше драйвить це свобода. Ти вільний робити те, що ти хочеш. Це твій бізнес і ти впевнено робиш те як хочеш, що хочеш і тільки ти відповідальна за всі свої факати і результати. Тобі

нема на кого спихнути. Ти зробив, ти облажався, зробив висновки, поплакав трохи, встав, пішов далі.» [Додаток В]

«Бути вільним дозволяє мені впевнено дивитись на ситуацію та розробляти рішення. Я не відчуваю тиску з боку тих, хто дивиться через плече та чекає, що ти будеш робити. Коли я незалежний, у мене немає обмежень. Я вільний вирішити, коли і що я хочу». (Респондент №5)

На Рис. 2.3.1. зображений набір категорій, які були виокремлені на основі зібраних якісних даних і які надалі будуть узагальнені у відповідну систему індивідуальних цінностей респондентів.



Рис. 2.3.1. Особливості підприємницької діяльності.

На противагу підприємницькій діяльності, був розглянутий попередній досвід роботи респондентів. Більшість з респондентів мали попередній досвід роботи в

інших компаніях та мали підробітки, тільки деякі одразу заснували власні компанії, разом із співвласниками або самотійно. Відповідно, на питання «Чому Ви залишили попереднє місце роботи», респондентами були названі наступні причини:

- Відсутність достатньої кількості повноважень на реалізацію ідей;
- Страх помилок;
- Відсутність свободи;
- Зусилля на розвиток ідей інших людей;
- Нemoжливість суттєво змінити робочі процеси.

«...не мав повноважень взяти і зробити, бо то не моя компанія, не я головний. Більше того, помилки не дуже цінуються, коли ти працюєш на когось»
(Респондент № 15) [Додаток Б]

«...перспектива яка, заробляти нормально, але по життю, вставати на дев'ять, вислуховувати що тобі говорять, приходити додому о шостій вечора, замученою, займатися тим, щоб вистачало грошей і часу на твоє хобі, і можливості на нього піти. П'ять днів на тиждень, я розуміла що це не моє. Я розуміла, що це свобода робити те, що ти хочеш. (Респондент №2) [Додаток Б]

З вище зазначеного можна побачити, що перераховані респондентами причини залишити попередні місця роботи, де вони працювали на різних позиціях є одночасно критеріями відповідно до яких вибудовувалася ідея заснування власного підприємства. Таким чином, підприємницька діяльність розглядається як така, що надає:

- свободу приймати рішення та реалізовувати власні ідеї
- можливості створювати, розвиватися
- відповідальність
- можливість отримувати новий досвід.

Протягом інтерв'ю, респонденти також відзначали інші важливі аспекти підприємницької діяльності, які сприяють їх особистому розвитку, а саме

- **Усвідомленість**

- **Допомога іншим**
- **Надання світу цінності**
- **Призначення**
- **Сенс життя**
- **Досвід**
- **Фінансова свобода**
- **Гнучкі навички**

Відповідаючи на питання, яке стосувалося ролі підприємництва в особистому розвитку респондентів, останні зазначали не тільки ті переваги, які вже згадувалися ними на початку (свобода, реалізація ідей, створення нового тощо), а розширювали спектр того, що особисто для них важливо у підприємницькій діяльності. Таким чином, були згадані надання світу цінності, допомога іншим, усвідомленість життя.

«Я можу реалізовувати свій потенціал, бути вільним, з іншого боку, мені важливо це робити не тільки заради себе, а й для того, щоб дати користь гравцям моїх ігор. Завдяки розвитку бізнесу, я бачу свою цінність світу, і саме це піднімає мене щоранку з ліжка і дозволяє відчувати, що я не безцільно проживаю своє життя. Тому, підприємництво - це однозначно інструмент розвитку себе як особистості, який допомагає тебе шукати сенс твого життя кожен день і знаходити його.» (Респондент №10) [Додаток Б]

Всі опитані респонденти зазначили, що підприємництво сприяє їх особистому розвитку, також більшість з них зазначили, що підприємництво як таке саме по собі є інструментом для досягнення інших цілей, які, користуючись термінологією М. Рокіча, можна визначити як термінальні (фінальні). Серед таких цілей, можна виокремити бажання допомагати іншим в усіх його проявах та шляхом підприємництва і створених продуктів/послуг/можливостей приносити цінність світу.

«Для мене це дуже важливо, допомогти людям зрозуміти, що світ не такий складний, страшний, що в цьому світі є добро. І так, воно у формі тортика, але це добро» (Респондент №2) [Додаток Б]

Відповідно до багатьох визначень «підприємця», які були подані в Розділі I, ризик визначається як один з найважливіших елементів підприємницької діяльності. Саме тому, якісний опитувальник також містив питання, які стосувалися визначенню ролі ризику у підприємницькому процесі. Варто зазначити, що «ризик» в контексті цього дослідження був визначений як «дії, яка має ймовірний шанс невдачі, де невдача є суттєвою негативною різницею між очікуваними та фактичними результатами» (Kirkley, 2010, сс. 10-11). Творчий та інноваційний характер впровадження нової ідеї (будь то продукт, послуга чи нове підприємство) супроводжується рядом потенційних подій, які неможливо передбачити з повною впевненістю. Майже всі респонденти зазначили, що ризик є невід’ємною частиною підприємницької діяльності:

«Та це весь час. Суть підприємництва в тому, що ти розбігаєшся, стрибаєш в обрив, а потім розбираєшся з тим, як працює парашут, чи він взагалі в тебе є, а чи внизу м’якенька травичка чи внизу скелі. Це все по ходу розбираєшся. Прикол в тому, що кількість спроб і життів в тебе нескінченна.» (Респондент № 2)
[Додаток Б]

Ризики розглядаються разом із можливістю розвитку та можливістю «набивати шишки» і робити помилки. Відповідно ризик та ризиковані рішення розглядається через призму сміливості та новизни, і розуміється у якості інструмента, який дозволяє досягати інших цілей та розвивати власні здібності.

«Та все підприємництво це про ризики. Я вже до цього звик, тут важливо розуміти, що так буде завжди і просто йти до своїх цілей. Не ризикнеш, не дізнаєшся.» (Респондент № 3) [Додаток Б]

Цінності багатства та отримання задоволення від роботи виявилися не пріоритетними для могилянських підприємців. Перше, гроші, розглядається як ресурс, допоміжний засіб для досягнення цілей, аніж як сама ціль.

«Це ресурс, за допомогою якого ти можеш щось зробити. Чи може бути вугілля чи золото метою? Ні. Тобто ти все це використовуєш щоб щось зробити. Тому гроші, самі по собі, не є для мене важливими і не можуть бути метою. Це

просто ресурс, це засіб, інструмент, якщо хочеш. Я за допомогою руки можу взяти яблуко. Мета ж яблуко, а не рука. Правда ж?» (Респондент №4) [Додаток Б]

Попри те, що метою будь-якого бізнесу є прибуток, який вимірює чи буде підприємство далі розвиватися, гроші не є метою більшості опитаних респондентів. Більшість з них розглядають як своєрідну винагороду за ту цінність, яку вони приносять світу у вигляді продукту своєї діяльності. Також, матеріальний дохід не є тим ресурсом, який «рухає» підприємців, натомість реалізація своїх здібностей та втілення своїх ідей є більшими стимулами у досягненні успіху у підприємництві.

«Якщо ти реалізовуєш себе - ти, як правило, створюєш якусь цінність цьому світові. І дуже часто, в обмін на цю цінність, яку ти створюєш, до тебе приходять і фінансові ресурси.» (Респондент №16) [Додаток Б]

Щодо цінності задоволення, респонденти зазначають, що отримувати задоволення від того, що ти робиш – важливо, проте також не є метою. Більшість опитаних справді вказували на необхідність розвивати підприємництво і взагалі працювати тільки в тій сфері, яка тобі подобається і задавати собі питання «якщо у вас були б гроші і їх вистачало на все, що ви побажаєте, то чим би ви займалися?»

На основі теорії Ш. Шварца, цінності – бажані людиною цілі та стандарти, які керують вибором або оцінкою вчинків, людей, подій. Відповідно до запропонованої дослідником Універсальної моделі базових людських цінностей, в якій цінності класифікуються з урахуванням мотиваційної цілі, яку вони виражають, можна зробити висновок, що основними цінностями опитаних моголянських підприємців є:

- **Незалежність.** Цінність виражається в прагненні респондентів самостійно приймати рішення і не залежати від інших людей. Також, мається на увазі здатність індивіда покладатися на власні зусилля та вірити в свої сили у досягненні різних цілей.
- **Свобода.** Свобода як дій та думок є однією з найважливіших цінностей, яка була виокремлена респондентами під час інтерв'ювання. Ця цінність

дозволяє підприємцю бути вільним у виборі стратегії розвитку підприємства, та прийнятті рішень щодо різних процесів в компанії.

- **Творчість.** Розглядається як основа підприємницької діяльності, яка в свою чергу надає підприємцю можливості створювати нові продукти/послуги, запроваджувати нові технології. Необхідність цінувати незалежність є необхідною умовою для творчості, оскільки вона дає людині свободу досліджувати та творчо думати про те, як вирішити складні проблеми унікальними та інноваційними способами. Більшість респондентів зазначають, що творчість дозволяє їм використовувати свою фантазію для розробки нових та унікальних речей.
- **Сміливість.** Респонденти розглядають ризики як невід’ємну складову підприємництва. Попри невизначеність майбутнього, підприємці мають ризикувати задля того, аби зростати та досягати успіху. Більше того, сміливість дозволяє пробувати нові види діяльності і робити помилки, які також призводять до зросту. Більшість учасників трактували поняття «сміливість» як синонім поняття «незалежність», зазначаючи, що для того, аби бути сміливим, людина також має бути в змозі бути сміливою, і цю можливість дає саме незалежність. Велика кількість респондентів використовували слово «драйвить» для опису того, що заряджає їх енергією та стимулює пробувати щось нове.
- **Компетентність.** Ця цінність стосується здібностей індивіда та його вмінь. Підприємництво, таким чином, дозволяє власнику проявляти власні знання та компетенції в різних галузях. Важливо розуміти, що компетентність розглядається респондентами як те, що за замовчанням набувається разом із розвитком підприємницької діяльності. Розвиток своїх навичок, вміння навчатися на помилках та робити з них висновки – комплексно впливає на рівень компетентності підприємця.
- **Користь.** Прагнення підприємців приносити користь та цінність світу своєю діяльністю має на меті забезпечення добробуту людей. Ця цінність включає

в себе бажання робити добро іншим людям. В підприємницькій діяльність користь походить від створеного продукту/послуги/технології тощо, над яким працює підприємство. Відповідно «користь» та «цінність світу» розглядається як термінальні цілі-цінності, які мотивують на творення підприємницької діяльності загалом.

- **Амбіції.** Цінності, які були узагальнені в одну цінність амбіцій включають в себе бажання бути лідером та мати лідерські навички, які визначаються як необхідний інструмент для успішного досягнення поставлених цілей. Бути амбітним у розумінні респондентів частіше розглядалося, як мати хист до досягнення цілей (цінність досягнення), а також впливати на працівників у підприємстві. Ця цінність пов'язана із бажанням створювати та розвиватись.

Відповіді респондентів, які були співвіднесені до тієї чи іншої ціннісної категорії, можна побачити в *Таблиці 6*:

Таблиця 6. Опис цінностей могилянських підприємців.

Цінність	Інтерпретація респондентів
Незалежність	Самостійний, не підпорядкований іншим, керуючий, а не керований, приймає самостійні рішення, відповідальний, свобода діяти, свобода вирішувати, пізнання власних можливостей, цілі, досягнення цілей, створення унікальних речей.
Свобода	Вільний робити що хочу, свобода думки, власна ініціатива, незалежність, нема контролю, в праві робити те, до чого прагнеш, не бути пов'язаним обов'язками.
Творчість	Створення нових ідей, нові можливості, вирішувати проблеми, по-іншому дивиться на світ, широко мислити, інший тип мислення, пошук нових ідей, креативність, незвичність, винахідливий підхід, інновативний підхід.

Амбіції	Бути активним діячем, а не пасивно проживати життя, відповідальність, рушій всього процесу, ядро, що поєднує, досягати власних цілей, бути лідером, «вести» людей за собою, надихати інших, змінювати, веде команду, спонукає інших до дії.
Компетентність	Вирішує проблеми, працьовитий, спеціаліст, знає всього потрошку, але вміє об'єднувати спеціалістів навколо себе, здібний, знає своє діло, фокусовано працювати, заряджений.
Користь	Цінність світу, допомагати іншим, слугувати клієнту, робити важливі для когось речі, задоволення потреб інших, навчати більшу кількість людей.
Сміливість	Ризики, приймати неочікувані для себе рішення, пробувати нове, новизна, наповнене життя, не боятися, бути проактивним, прораховувати ризики, робити помилки, втрачати гроші.

Цінності, перераховані вище можна умовно співвіднести до таких ціннісних типів, виокремлених Ш. Шварцом, як: *самостійність, досягнення, стимуляція, та доброта*. Відповідно, кожен з типів включає в себе набір цінностей, які разом складають систему ціннісних орієнтацій могилянських підприємців.

2.3.2. Цінності могилянських підприємців як чинник розвитку їх підприємств.

Друге завдання дослідження стосувалося визначення ціннісних орієнтацій, які транслуються могилянськими підприємцями їх працівникам. Загалом, цінності підприємців є закладеними в різні робочі процеси підприємства, які впливають на працівників протягом багатьох років. Проте, важливо розуміти, що цінності підприємця та внутрішня мотивація щодо підприємницької діяльності відрізняється від тої системи цінностей, яка має бути розвинута в організації, серед

працівників. Власник чи керівник підприємства визначає якими мають бути ціннісні пріоритети для працівників, таким чином транслюючи певні моделі поведінки. Для пошуку відповіді на поставлене дослідницьке питання, якісний опитувальник містив відповідні питання, які стосувалися як критеріїв, за якими працівники обираються в команду, так і особливостей корпоративної культури компанії, якщо вона є. Таким чином, респонденти мали зазначити що вони цінують найбільше в працівниках, які наймаються до них на роботу, а також більш детально розказати про цінності компанії. Серед основних критеріїв, відповідно до яких, (спів)власники підприємств обирають працівників до себе в компанію, можна виокремити наступні:

- Чесність
- Порядність
- Гнучкість та швидкість розуму
- Емоційний інтелект
- Доброта
- Комунікативні здібності
- Критичне мислення
- Проактивність
- Відповідальність
- Бажання розвиватися
- Усвідомленість

Попри те, що дослідниця не уточнювала респондентам питання щодо того, чи йдеться про професійні навички чи якісь інші, респонденти розповідали як про важливість професійних компетенцій, так і гнучких навичок, які є для них важливими в компанії.

«Окрім хард скілів, ціную в людях чесність та доброту, аби комфортно було працювати з людиною. Зараз нікого не здивуєш тим, що ти дуже класний спеціаліст, важливо також бути командним гравцем і комунікувати всередині зі

своїми колегами. Якщо ти будеш брехати, злитися на когось, то всім буде напружено працювати» (Респондент № 3) [Додаток Б]

«Мені було важливо, щоб людина була найкращою у своїй справі. Так, ми шукаємо фахівців трохи довше, але це абсолютно виправдано, їм не потрібно пояснювати кожне завдання, вони проактивні і частіше пропонують свої ідеї та можливі рішення якихось проблем, ніж чекають від мене такого рішення. Але чим далі, тим більше я розумію також необхідність інших навичок, які не пов'язані з твоїми професійними знаннями.» (Респондент № 10) [Додаток Б]

Один з респондентів поєднав у своїй відповіді всі ті критерії, які зазначали майже всі респонденти і це

«...важливі всі ті речі, які описував Стівен Кові в «Сім навичок високоефективних людей»: проактивність, визначення своєї головної цілі, вміння слухати інших людей, а потім говорити свою думку, співпрацювати з колегами, думаю в стилі «він-він», тобто щоб вигравали всі від якогось рішення. І так далі.» (Респондент № 15) [Додаток Б]

Дійсно, велика увага надається саме гнучким навичкам або софт скілз (з англ. soft skills). Більшість респондентів зазначають, що наявність в працівників гнучких навичок сприяє розвитку та успіху компанії. Підприємці не схильні нівелювати цінність здібностей та професійних навичок найманих працівників, навпаки те, що в сучасному світі називається «хард скілз» [з англ. hard skills] становить основу, без якої подальша робота та шляху до успіху компанії не є можливою. Такі навички включають в себе компетентність, експертизу в своєму напрямку, кваліфікація у якійсь тематиці, конкретність у своїх діях та послідовність. Доповнюючим елементом професійних навичок є саме гнучкі навички, а саме гнучкість та підлаштування під різні обставини, тактовність та вміти співпрацювати, командний дух, емоційний інтелект, навички міжособистісного спілкування, емпатія та інші ситуативні навички, які можуть змінюватися від контексту, і які цінуються підприємцями. Оскільки серед індивідуальних цінностей підприємців були виокремлені такі як самостійність, свобода, творчість, компетентність та інші, то

система цінностей, яку підприємці намагаються збудувати в своїх компаніях та відповідно цінності працівників мають повністю або частково співпадати.

«Найголовніше для мене це емоційний інтелект, гнучкі та швидкі мозгі. Якщо говорити про найголовніше, але безперечно, мені важливо аби людина була чесною, тобто розділяла всілякі різні загальнолюдські цінності, має мати проактивну позицію.» (Респондент № 4) [Додаток Б]

Таким чином, можна виокремити наступні складові ціннісної ієрархії могилянських підприємців, які мають розділятися працівниками компаній:

- **Здібності**, які стосуються професійної компетентності працівника в певній сфері.
- **Проактивність**, тобто відповідальність за свої дії, здатність впливати на обставини, а не пасивно очікувати на зміни ззовні.
- **Чесність** як основа взаєморозуміння та взаємоповаги.
- **Розвиток**. Ця цінність стосується опановування нових навичок як, наприклад, роботи в команді та комунікації, а також розвиток власного потенціалу разом з розвитком компанії.

Ієрархія цінностей могилянських підприємців відіграє ключову роль у розвитку власних підприємств. Деякі з опитаних вбачають в особистому розвитку ключ до розвитку підприємства.

«Разом з труднощами і постійними проблемами, які звалюються, воно мені допомагає розвиватися як особистість. Це працює з двох сторін. Бізнес розвиває мене, і завдяки своїм розвитком я виводжу компанію на новий рівень. (Респондент № 14) [Додаток Б]

«По життю, ми або розвиваємося, або деградуємо і підприємництво - постійний процес навчання. Під час долаття труднощів і вирішення купи різних питань, ти отримуєш таку школу життя, яку ти ніде більше не отримаєш.» (Респондент № 8) [Додаток Б]

Розвиток підприємства тісно пов'язаний з лідерськими здібностями керівників підприємств. Лідерські навички розглядаються як сукупність таких цінностей і вмінь, які мотивують працівників та інших людей до розвитку.

«Якби підприємець не був лідером, він би не став підприємцем. Хоча ні, такий став би, але не зміг би об'єднати навколо себе сильну команду. Люди «тягнуться» працювати на тих, хто знає як буде краще, хто знає куди ви рухаєтесь, а це все про лідерство.» (Респондент № 15) [Додаток Б]

Цінності становлять керівні принципи в житті та мають безпосереднє виявлення в поведінці та прагненні індивіда, відповідно особистий розвиток, пізнання світу буде проявлятися в тому, які дії підприємець робить, які ідеї втілює, наскільки вмотивований робити різні завдання. Попередньо, розглядалися ті цінності, які є основними для могилянських підприємців. Розглядаючи роль особистих цінностей власників/керівників підприємств у розвитку самого підприємства, можна умовно поділити цінності підприємців на термінальні (фінальні) та інструментальні, відповідно до класифікації за М. Рокічем. В цьому випадку, наявність термінальних цінностей (користь, добро, чесність) є вирішальною у розвитку підприємницьких процесів, оскільки термінальні цінності дають індивідові мотивацію для подальшої діяльності та дозволяють рухати підприємництво вперед.

«Якщо ти хочеш весь час оновлюватись, ти маєш бути лідером і спонукати до цього команду, інакше буде певний супротив. Це не в людській природі постійно змінюватись. Для того, аби зростати, треба змінюватися весь час, навчатися протягом всього життя і ставити собі питання «Для чого»? Гарний футболіст не біжить туди, де зараз є м'яч, а він біжить туди де м'яч буде за кілька секунд, він це вміє передбачати. Він випереджає тренд.» (Респондент № 8)

Інша думка стосується того, що процес розвитку підприємства це двосторонній процес. З одного боку, необхідність вирішувати питання, пов'язані із працівниками, розробкою та якістю продукту, логістикою, податками і так далі, дають підприємцю можливості для особистого розвитку та отримання нового досвіду у різноманітних сферах, в тому числі досвід делегування. З іншого боку,

якщо вектор розвитку підприємця постійно спрямований вперед і сам власник/ця підприємства схильна до отримання нових знань та досвідів, аналізу власних помилок та проактивності, тоді він/вона здатний/а виводити підприємство на нові рівні та налагоджувати інші процеси всередині компанії.

Відповідно до теорії співвідношення цінностей підприємців до їх сприйняття зростання підприємства, виокремлюються наступні виміри (Campos-Sánchez, 2014, сс. 88-90).

- Розвиток підприємства як засіб для досягнення більш амбіційних цілей як, наприклад, допомога людям.
- Розвиток підприємства як засіб для досягнення мети, яка полягає в особистому розвитку та соціальному визнанні.
- Розвиток підприємства як спосіб продовжувати робити те, що підприємець любить робити, і відчувати задоволення від використання власного інтелектуального потенціалу.
- Розвиток підприємства як спосіб вижити, оскільки існування компанії знаходиться під загрозою.

На основі отриманих даних, розвиток підприємства розглядається через призму досягнення великих амбітних цілей, а також як засіб особистого розвитку. В обох випадках, розвиток підприємства є засобом, а не є метою як такою. Також, варто зазначити, що опитані респонденти зазначали необхідність роботи в задоволення та залученість в будь-яку діяльність виключно через власний інтерес.

ВИСНОВКИ

Викладене вище дозволяє твердити наступне:

Основу категоріально-понятійного апарату в межах дослідження цінностей могилянських підприємців становлять поняття «ціннісних орієнтацій», «підприємництва» та «підприємця». Перше визначається, відповідно до концепції Ш. Шварца, як широкі мотиваційні конструкти, які виражають те, що важливо для людей. Інше визначення, яке надається Д. МакКлелландом, стосується цінностей як діяльності, поведінки, якостей, уявлень, цілей, які вважаються значущими і до яких всі прагнуть. В межах цієї роботи, явище підприємництва розумілося як форма діяльності, яка включає пошук, оцінку та використання можливостей, з метою впровадження нових товарів та послуг, способів організації, ринків збуту, та процесів шляхом організації зусиль, які раніше не існували. Рушій підприємницької діяльності, підприємець, визначався як той, хто бере на себе ризики та відповідальність за прийняття рішень, які пов'язані з необхідністю розробки подальших планів та стратегій підприємства, в яких відповідну роль відіграють цінності. Різноманіття визначень основних категорій аналізу дало змогу коректно оперувати цими поняття в ході проведення дослідження.

Серед основних підходів до вивчення ціннісних орієнтацій підприємців можна виокремити підхід М. Рокіча, відповідно до якого підприємці надають більшого значення термінальним (кінцевим) цінностям самоповаги, свободи, досягнень та захоплюючих переживань у житті. Порівняно з менеджерами, власники підприємств мають переважно моралістично-гуманістичні цінності (наприклад, мир у всьому світі, рівність всіх людей, користь суспільству та самоповага). Інший підхід Д. МакКлелланда, мотиваційний, відзначав три основні потреби, які індивіди мають на роботі, а саме відчуття приналежності до чогось, влада та досягнення. Таким чином, вище зазначені потреби посідають важливе місце у ціннісних орієнтаціях підприємців.

Пріоритетними цінностями могилянських підприємців є незалежність, свобода, творчість, амбіції, компетентність, користь, та сміливість. **Незалежність** виражається в бажанні самотійно приймати рішення у підприємницькій діяльності і не бути залежним від бажань та цілей інших людей. Також, мається на увазі здатність індивіда покладатися на власні зусилля та вірити в свої сили у досягненні різних цілей. **Свобода** дій та думок дозволяє бути вільним у виборі стратегії розвитку підприємства та прийнятті рішень щодо різних підприємницьких процесів. **Творчість** розглядається як основа підприємницької діяльності, яка надає підприємцю можливості створювати щось нове. Творчість також пов'язується з цінністю незалежності, оскільки вона дає людині свободу досліджувати та креативно думати про те, як вирішити складні проблеми унікальними та інноваційними способами. **Сміливість** дозволяє пробувати нові види діяльності, ризикувати і робити помилки, які призводять до зросту. Ризик розглядається як невід'ємна частина підприємницької діяльності, яка також вимагає навичок швидко приймати рішення та нести відповідальність за них. **Компетентність** стосується здібностей індивіда та його вмінь. Таким чином, підприємництво дозволяє власнику проявляти власні знання та компетенції в різних галузях. Розвиток своїх навичок, вміння навчатися на помилках та робити з них висновки – комплексно впливає на рівень компетентності підприємця. Прагнення підприємців приносити **користь** та цінність світу своєю діяльністю має на меті забезпечення добробуту людей. Відповідно, «користь» та «цінність світу» розглядаються як термінальні цілі-цінності, які мотивують на творення підприємницької діяльності загалом. **Амбіції**. Цінності, які були узагальнені в одну цінність амбіцій включають в себе бажання бути лідером та мати лідерські навички, які визначаються як необхідний інструмент для успішного досягнення поставлених цілей. Бути амбітним у розумінні респондентів частіше розглядалося, як мати хист до досягнення цілей (цінність досягнення), а також впливати на працівників у підприємстві. Ця цінність пов'язана із бажанням створювати та розвиватись.

Серед основних ціннісних орієнтацій, які транслиуються могилянськими підприємцями їх працівникам можна виокремити **чесність** як основу взаєморозуміння та взаємоповаги в команді. Чесність визначається головною загальнолюдською цінністю, яка є запорукою довіри та формуванню злагодженості у досягненні цілей підприємства. Наступною цінністю є **здібності**, які стосуються професійної компетентності працівника в певній сфері. Розуміння власної справи є одним з критеріїв для відбору на роботу, а також важливим елементом підприємницьких цінностей. Ця цінність також охоплює здатність до адекватної оцінки себе та своїх вмінь як спеціаліста. Цінність **проактивності**, тобто відповідальність за свої дії, здатність впливати на обставини, а не пасивно очікувати на зміни ззовні виокремлюється могилянськими підприємцями у якості пріоритетної для їх працівників. Цінність **розвитку** стосується опановування нових навичок як, наприклад, роботи в команді та комунікації, а також розвиток власного потенціалу разом з розвитком компанії. Могилянські підприємці також виокремлюють гнучкі навички і емоційний інтелект як важливий аспект сучасних управлінців та будь-яких працівників. У підприємництві, індивідуальні цінності власника або керівника компанії є фундаментальною основою організаційної культури компанії. Відповідно, ці цінності можуть впливати на управлінські процеси в організації та сприяти розвитку організаційної культури всередині компанії.

Індивідуальні цінності могилянських підприємців відіграють ключову роль у розвитку їх підприємств. Низка операційних задач, які виникають під час підприємницької діяльності, а саме необхідність вирішувати питання, пов'язані із працівниками, розробкою та якістю продукту, логістикою, податками є і так далі, дають підприємцю можливості для особистого розвитку та отримання нового досвіду у різноманітних сферах, в тому числі досвід делегування. З іншого боку, якщо вектор розвитку підприємця постійно спрямований вперед і сам власник/ця підприємства схильний/а до отримання нових знань та досвідів, аналізу власних помилок та проактивності, тоді він/вона здатний/а виводити підприємство на нові

рівні та налагоджувати інші процеси всередині компанії. На основі отриманих даних, розвиток підприємства розглядається через призму досягнення великих амбітних цілей самого власника, а також як засіб особистого розвитку. В обох випадках, розвиток підприємства є засобом, а не є метою як такою. Також, варто зазначити, що опитані респонденти зазначали необхідність роботи в задоволення та залученість в будь-яку діяльність виключно через власний інтерес.

Це дослідження має також низку обмежень:

Перше обмеження дослідження полягає у присутності людського фактору під час аналізу напівструктурованих інтерв'ю та виокремлення відповідних кодів. Дослідниця була єдиною кодувальницею, хоча аналіз даних також контролювався науковим керівником для мінімізації наслідків будь-якої упередженості та суб'єктивного аналізу даних кодувальницею.

Друге обмеження стосується надійності наукових висновків. Цінності здатні змінюватися відповідно до зміни соціального контексту та індивідуального розвитку. Якщо під час інтерв'ю у респондента було прибуткове підприємство і його головними цінностями не були гроші та контроль над ресурсами, а після карантину підприємство зазнало великих збитків, то існує ймовірність, що цінності матеріальних надбань вже будуть в більшому пріоритеті ніж інші цінності. Необхідно враховувати, що така здатність цінностей до змін накладає обмеження стосовно забезпечення надійності отриманих результатів.

Через часові обмеження, були проаналізовані тільки ті ціннісні орієнтації могилянських підприємців, які згадувалися респондентами найчастіше та яким вони надавали більше уваги. Проте, в межах цього дослідження не були вивчені окремі випадки, які відрізнялися від загальних переконань щодо ціннісної ієрархії підприємців, але можуть бути цікавими для подальших досліджень.

Проведене дослідження може слугувати основою для подальших досліджень та використання інших методів збору даних. Дослідження, присвячені підприємницькій діяльності та цінностям самих власників підприємств, можуть бути реалізовані у традиціях угрунтованої теорії, де фокус самого дослідження

полягає у розвитку або побудові теорії на основі даних польового дослідження. Відповідно, теорія, яка може бути розвинута на базі отриманих даних, що систематично збиралися та аналізувалися, може привести до більш змістовних та інформативних висновків в сфері ціннісних орієнтацій підприємців. Одним з можливих напрямків може бути порівняння цінностей підприємців, а також найманих працівників.

Хоча питання обсягу вибіркової сукупності та об'єктивного обґрунтування отриманих даних є важливими, в межах цього дослідження дослідниця здійснила спробу дослідити недостатньо вивчену на вітчизняному просторі тему ціннісних орієнтацій підприємців, на кейсі могилянських власників малого та середнього бізнесів, а також відтворити ієрархію ціннісних орієнтацій могилянських підприємців. Відповідно, в межах цього експлораторного дослідження, питання об'єктивності отриманих результатів не становило прямого інтересу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Бабенко Ю. А. (2013). Теоретичні аспекти дослідження цінностей. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*, 3, 88-93.
- Беспально В., Кузяків О., Фрейк Н., Федець Н. (2016). Щорічна оцінка ділового клімату в Україні: 2016 рік. За результатами національного опитування малого та середнього бізнесу. *Програма USAID ЛЕВ*.
Режим доступу до ресурсу:
http://www.ier.com.ua/files/Projects/2015/LEV/ABCA2017/ABCA2016_full_report.pdf
- Винятинська Л. В., Сенчук І. В. (2018). Оцінка стану та тенденцій розвитку малого підприємництва в Україні. *Науковий погляд: економіка та управління*, 42-49.
- Вишлінський Г., Кузяків О. (2019) Як малим та середнім підприємствам України стати національними та глобальними чемпіонами? *Центр економічної стратегії*, 1–44.
- Данилова Т. В. (2012). Теорія ціннісних орієнтацій Ф. Клакхон і Ф. Стродбека. *Національний Університет біоресурсів і природокористування України*, 28, 230–235.
- Дерюгин П.П., Баруздин И.А., Цзинь Ц., Сивоконь М.В., Шиляева А.С. (2017). Сетевая диагностика ценностей предпринимательства (по материалам эмпирического социологического исследования российских и китайских предпринимателей). *Дискурс*, 4, 68-89.
<https://doi.org/10.32603/2412-8562-2017-0-4-68-89>
- Инглхарт Р., Вельцель К. (2011). Модернизация, культурные изменения и демократия: Последовательность человеческого развития, с. 464. М.: Новое издательство.
- Карамишев, Д. В. (2016). Формування системи цінностей і переконань як чинник інституціональних перетворень в українському суспільстві. *Теорія та практика державного управління*, 1(52), 1-9.

- Карандашев В. Н. (2004). Методика Шварца для изучения ценностей личности: концепция и методическое руководство. *Речь*, 70.
- Квасниця О. (2012). Еволюція підходів до трактування сутності підприємництва. *Економічний аналіз*, 10(4), 156-160.
- Любенко Р. Я., Мальцева К. С. (2018). Ієрархії персональних цінностей представників різних поколінь українців (на базі масиву ESS 2012 року). *Наукові записки НаУКМА. Соціологія*, 1, 10-24.
- Лях В. (2016). Зміна патернів цінностей в контексті переходу від модерну до постмодерну. *Мультиверсум. Філософський альманах*, 3–17.
- Місія, візія і цінності НаУКМА. Національний університет «Києво-Могилянська Академія». Режим доступу до ресурсу: <https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/pryznachennia-ta-misiia>.
- Морозова А. (2019). Час плинний, а якщо ти могилянець – то це назавжди. Моя Могилянка. Режим доступу до ресурсу: <http://mykma.org/interviews/chas-plynnyj-yakshho-ty-mogylyanets-tse-nazavzhdy.html>
- Офіційний сайт державної служби статистики України. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
- Парсонс Т. (1998). *Система современных обществ*. М.: Аспект Пресс.
- Переверзев О. С. (2017). Сучасні практики використання новітніх неопитувальних методів збору даних у соціології. *Наукові записки НаУКМА. Соціологічні науки*, 196, 19-24.
- Про підприємництво: Закон України (Документ 698-XII, чинний, поточна редакція — Редакція від 29.01.2020, підстава - 143-IX). Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12>
- Пуертас С. Д. К. (2014). Соціокультурний підхід до вивчення цінностей. *Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, Менеджмент*, 15, 108-119. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mnf_2014_15_14.

- Святненко С. В., Виноградов О. Г. (2013). Ціннісні орієнтації української молоді: порівняльний аналіз. *Наукові записки НаУКМА, Соціологічні науки*, 149, 32-36.
- Федух І. С. (2011). Визначення змісту поняття «ціннісна орієнтація» у сучасній психолого-педагогічній літературі. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*, 3.
- Шварц Ш., Бутенко Т. П., Седова Д. С., Липатова А. С. (2012). Уточненная теория базовых индивидуальных ценностей: применение в России. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 9(1), 43-70.
- Шевчук І. Б., Петришин О.П. (2018). Аналіз діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу: проблеми та перспективи розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*, 9(2), 47-52. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_9%282%29__11
- Aspromourgos, T. (2012). Entrepreneurship, risk and income distribution in Adam Smith. *The European Journal of the History of Economic Thought*, 21(1), 21-40. <https://doi.org/10.1080/09672567.2012.683025>
- Bardi, A., & Goodwin, R. (2011). The dual route to value change: Individual processes and cultural moderators. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(2), 271-287. <https://doi.org/10.1177/0022022110396916>
- Bardi, A., & Schwartz, S. H. (2003). Values and behavior: Strength and structure of relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(10), 1207-1220. <https://doi.org/10.1177/0146167203254602>
- Bilsky, W., & Schwartz, S. H. (1994). Values and personality. *European Journal of Personality*, 8(3), 163-181. <https://doi.org/10.1002/per.2410080303>
- Boutillier, S., & Uzunidis, D. (2014). The theory of the entrepreneur: From heroic to socialised entrepreneurship. *Journal of Innovation Economics*, 14(2), 9. <https://doi.org/10.3917/jie.014.0009>
- Brandstätter, H. (2011). Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta

- analyses. *Personality and Individual Differences*, 51(3), 222-230. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.07.007>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Campos, A., and Hormiga, E. (2012) The Study of entrepreneurs' values and knowledge: Influence in growth expectations. *International Network of Business and Management Journals INBAM. Track, International Journal of Manpower*.
- Campos Sánchez, A. (2014). *The Role of Personal Values in the Entrepreneurial Process* [Doctoral dissertation].
http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/65151/1/ACS_PhD_THESIS.pdf
- Chell, E. (1985). The entrepreneurial personality: A few ghosts laid to rest? *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 3(3), 43-54. <https://doi.org/10.1177/026624268500300303>
- Collins, C. J., Hanges, P. J., & Locke, E. A. (2004). The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis. *Human Performance*, 17(1), 95-117. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1701_5
- Creswell, J. W. (2007, March 9). *An Introduction to Mixed Methods Research* [Power Point slides].
<https://sbsrc.unl.edu/Introduction%20to%20Mixed%20Methods.pdf>
- Friar, J. H., & Meyer, M. H. (2003). Entrepreneurship and Start-Ups in the Boston Region: Factors Differentiating High-Growth Ventures from Micro Ventures. *Small Business Economics*, 21(2), 145-152.
<https://doi.org/10.1023/a:1025045828202>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? *Field Methods*, 18(1), 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822x05279903>
- Hallberg, K. (2000). A market-oriented strategy for small and medium scale enterprises. *The World Bank*, 1-25. <https://doi.org/10.1596/0-8213-4727-6>
- Hebert, R. F., & Link, A. N. (1989). In search of the meaning of

- entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1(1), 39-49.
<https://doi.org/10.1007/bf00389915>
- Hills, M. D. (2002). Kluckhohn and Strodtbeck's values orientation theory. *Online Readings in Psychology and Culture*, 4(4).
<https://doi.org/10.9707/2307-0919.1040>
- Hurst, C. G. (2019). An axiological measure of entrepreneurial cognition. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(2), 394-412.
<https://doi.org/10.1108/ijeb-05-2018-0337>
- Hvas Mortensen, D. (2020, May 9). *How to do a thematic analysis of user interviews*. The Interaction Design Foundation. <https://www.interaction-design.org/literature/article/how-to-do-a-thematic-analysis-of-user-interviews>
- Imm Ng, S., Anne Lee, J., & Soutar, G. N. (2007). Are Hofstede's and Schwartz's value frameworks congruent? *International Marketing Review*, 24(2), 164-180.
<https://doi.org/10.1108/02651330710741802>
- Inglehart R. Human values and social change. Findings from the values surveys / R. Inglehart. – Leiden : Koninklijke Brill, 2003.
- Inglehart, R., & Norris, P. (2003). The true clash of civilizations. *Foreign Policy*, (135), 62. <https://doi.org/10.2307/3183594>
- Jaén, I., Moriano, J. A., & Li-án, F. (n.d.). Personal values and entrepreneurial intention: An empirical study. *Conceptual Richness and Methodological Diversity in Entrepreneurship Research*, 15-31.
<https://doi.org/10.4337/9781782547310.00008>
- Kirkley, W. W. (2010). *Self-determination and entrepreneurship: personal values as intrinsic motivators of entrepreneurial behavior* [Doctoral dissertation]. https://mro.massey.ac.nz/bitstream/handle/10179/2096/02__whole.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kirkley, W. W. (2016). Entrepreneurial behaviour: The role of values. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(3), 290-328. <https://doi.org/10.1108/ijeb-02-2015-0042>

- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285-320. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400202>
- Krueger, N. F., & Carsrud, A. L. (1993). Entrepreneurial intentions: Applying the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development*, 5(4), 315-330. <https://doi.org/10.1080/08985629300000020>
- Lakatos, Z. (2015). Traditional values and the Inglehart constructs. *Public Opinion Quarterly*, 79(S1), 291-324. <https://doi.org/10.1093/poq/nfv005>
- Michael, S. C. (2007). Entrepreneurship, growth, and Adam Smith. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), 287-289. <https://doi.org/10.1002/sej.31>
- Narantuya, J. (2016, January). *The thematic analysis of interview data: an approach used to examine the influence of the market on curricular provision in Mongolian higher education institutions*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/330141287_The_thematic_analysis_of_interview_data_an_approach_used_to_examine_the_influence_of_the_market_on_curricular_provision_in_Mongolian_higher_education_institutions
- Otar, C. (2019, August 21). *What percentage of small businesses fail -- And how can you avoid being one of them?* Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbesfinancecouncil/2018/10/25/what-percentage-of-small-businesses-fail-and-how-can-you-avoid-being-one-of-them/#7b5e83443b5f>
- Poblete, C. (2018). Growth expectations through innovative entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(1), 191-213. <https://doi.org/10.1108/ijebr-03-2017-0083>
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Pr.
- Rose, A. M. (1956). Sociology and the study of values. *The British Journal of Sociology*, 7(1), 1. <https://doi.org/10.2307/588127>

- Ruef, M., & Lounsbury, M. (n.d.). Introduction: The sociology of entrepreneurship. *The Sociology of Entrepreneurship*, 1-29.
[https://doi.org/10.1016/s0733-558x\(06\)25001-8](https://doi.org/10.1016/s0733-558x(06)25001-8)
- Schmitz L. Are Hofstede's dimensions valid? A test for measurement invariance of Uncertainty Avoidance [Electronic resource] / L. Schmitz, W. Weber // Interculture. – 2014. – Mode of access: www.interculture-journal.com/index.php/icj/article/download/
- Schwartz, S. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative Sociology*, 5(2-3), 137-182.
<https://doi.org/10.1163/156913306778667357>
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1-65. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60281-6)
- Schwartz, S. H. (2015). Basic individual values: Sources and consequences. *Handbook of Value*, 63-84. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198716600.003.0004>
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 878-891.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.5.878>
- Schwartz, S. H., & Sagiv, L. (1995). Identifying culture-specifics in the content and structure of values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 26(1), 92-116.
<https://doi.org/10.1177/0022022195261007>
- Schwartz, S. H., Sagiv, L., & Boehnke, K. (2000). Worries and values. *Journal of Personality*, 68(2), 309-346. <https://doi.org/10.1111/1467-6494.00099>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of Entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217.
<https://doi.org/10.2307/259271>
- Simon, M., Houghton, S. M., & Aquino, K. (2000). Cognitive biases, risk perception, and venture formation. *Journal of Business Venturing*, 15(2), 113-134.

[https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(98\)00003-2](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(98)00003-2)

Sánchez-Báez, E. A., Fernández-Serrano, J., & Romero, I. (2018). Personal values and entrepreneurial attitude as intellectual capital: Impact on innovation in small enterprises. *www.amfiteatrueconomic.ro*, 20(49), 771.

<https://doi.org/10.24818/ea/2018/49/771>

Tomczyk, D., Lee, J., & Winslow, E. (2012). Entrepreneurs' personal values, compensation, and high growth firm performance. *Journal of Small Business Management*, 51(1), 66-82. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2012.00374.x>

Van Praag, C. M. (1999). *De Economist*, 147(3), 311-335.

<https://doi.org/10.1023/a:1003749128457>

Venkataraman, S. 1997. The distinctive domain of entrepreneurship research. US: JAI Press, Greenwich, 119-138.

Vinson, D. E., Scott, J. E., & Lamont, L. M. (1977). The role of personal values in marketing and consumer behavior. *Journal of Marketing*, 41(2), 44.

<https://doi.org/10.2307/1250633>

Śledzik, K. (2013). Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2257783>

ДОДАТКИ

Додаток А

Гайд інтерв'ю

Вітання

Доброго дня! Мене звати Марія Горпинич, я проводжу дослідження на тему «Ціннісні орієнтації могилянських підприємців». В межах цього дослідження, я хочу більше дізнатися про основні цінності могилянських підприємців та їх роль у розвитку підприємств. Отримана інформація стосовно вашої компанії та досвіду підприємницької діяльності буде використана виключно задля подальшого аналізу у дослідницьких цілях.

Задля забезпечення точності висновків, прошу надати згоду на запис Ваших відповідей під час проведення інтерв'ю у аудіо-форматі.

Знайомство.

1. Розкажіть, будь ласка, про себе і про Ваш основний вид діяльності?
2. В якій галузі працює Ваше підприємство?
3. Які продукти Ви створюєте? Які послуги Ви надаєте?
4. Скільки років в цілому Ви залучені у підприємницьку діяльність?

Блок І.

5. Розкажіть будь-ласка про Ваш досвід роботи перед заснуванням власного підприємства.

Якщо був попередній досвід роботи, то

6. Які посади Ви займали на попередніх місцях роботи?
7. Які обов'язки Ви виконували?
8. Чому ви залишили своє попереднє місце роботи?
9. Чи є у вас попередній досвід підприємницької діяльності?

Якщо не було попереднього досвіду роботи, то

10. Як виникла ідея заснувати власну компанію?
11. Чому Ви обрали саме шлях підприємця, а не роботу в іншій компанії?
12. Якою ви бачите місію Вашої компанії?

Блок II.

13. Які обов'язки Ви виконуєте на роботі? Які з них подобаються Вам найбільше?
14. Якими навичками має володіти сучасний підприємець аби бути успішним?
15. Скільки працівників наразі зайняті у Вашій компанії?
16. Що для Вас найголовніше під час відбору спеціалістів у вашу команду?
(критерії/принципи, за якими відбирають працівників на роботу)
17. Чи є у вас корпоративна культура в компанії?
18. Якщо є, то в чому вона полягає?
19. На Вашу думку, чи мають бути власники підприємств лідерами? Якщо так, то які основні характеристики вирізняють лідера з-поміж інших?
20. Чи вважаєте Ви себе лідером?

Блок III.

21. Як часто Вам доводиться самостійно приймати рішення стосовно різних процесів? Чи подобається Вам така самостійність у прийнятті рішень та виборі діяльності?
22. Чи приносить Вам робота задоволення? Чи важливо для Вас взагалі працювати в задоволення?
23. Що для Вас означають гроші?
24. Чи доводилося Вам за часи Вашого підприємництва дуже ризикувати?
Якщо так, то у яких ситуаціях?
25. Що для Вас означає стабільність і чи важливою є для Вас стабільність у підприємництві?

- 26.Що для Вас означає підприємництво і що воно Вам дає, на відміну від іншої роботи?
27. Яким Ви бачите розвиток своєї компанії та себе як підприємця?
- 28.Чи допомагає Вам підприємництво в особистісному розвитку? Якщо так, то яким чином?

Таблиці цитат з напівструктурованих інтерв'ю

1. Чому ви обрали шлях підприємця, а не найманого працівника?

P2	«Я зрозуміла, що це каторга, я так більше не буду працювати, ні на кого, бо це ужасний труд. Якщо вже старатися і вкладатися, то вже в своє. Яюсь в мене це сформувалося, я не знаю точно коли і як.»
P8	«Я втомилася бути пасивним виконавцем, натомість хотіла бути активно залученою в усі процеси, брати на себе відповідальність і ініціативність. Завжди, бо це вже мій обов'язок.»
P4	«Яка тут була логіка. Це бажання засновувалося на тому, що в мене були по-перше мої софт скіли, бо я звик багато розмовляти, організовувати, реалізовувати власні ідеї, що було ще зі школи, університетських часів. По-друге, на той момент, в загальному дискурсі креативної економіки, яка зароджувалася, була ідея про те, що треба робити старт-апи, треба робити свої бізнеси, що це класно і круто і я відчував амбіції, що я таке хочу робити.»
P15	«Авжеж, в іншій компанії, я міг пропонувати щось нове, радити як краще зробити, але не мав повноважень взяти і зробити, бо то не моя компанія, не я головний. Більше того, помилки не дуже цінються, коли ти працюєш на когось. Я навіть по-іншому скажу...Ти наче підсвідомо боїшся помилятися, бо начальник подумає про тебе погано, можеш втратити авторитет якийсь і так далі. Коли ти сам собі директор, ти не просто той, хто може робити помилки, ти маєш їх робити, аби рухатися вперед.»
P12	«Тому що, якщо ти маєш певну гіпотезу щодо того, як працює ринок, ти маєш її перевіряти. Якщо не вийшло щось, окей, ти сфейлився, може втратив гроші, гроші своєї компанії, рухаєшся далі і набиваєш шишки поки щось з цього не вийде. Взагалі, в підприємництві можна реалізовуватися двома шляхами: через руйнування, тобто намагання робити не так як було на попередній роботі, постійно змагатися з конкурентами тощо. А можна йти від зворотнього, творити, вибудовувати, випрацьовувати нові ідеї, йти своїм унікальним шляхом.»
P10	«Понимаєш, я с детства любит что-то создавать. Обожаю пластилин, потому что из ничего, я мог создать какие-то фигурки, и заказы на

	работе я выполнял, потому что мог с помощью компьютерного кода и идей создать то, во что люди будут играть. Но поскольку деньги меня не особо интересовали, хоть и были приятным бонусом, то я начал пробовать делать свои игры, смотрел чего на рынке ещё нет.»
P11	«ІТ компанія була класна тим, що була перспектива, але перспектива яка, заробляти нормально, але по життю, вставати на дев'ять, вислуховувати що тобі говорять, приходити додому о шостій вечора, замученою, займатися тим, щоб вистачало грошей і часу на твоє хобі, і можливості на нього піти. П'ять днів на тиждень, я розуміла що це не моє. Я розуміла, що це свобода робити те, що ти хочеш. Ти хочеш ідеш на роботу, хочеш не йдеш, ти хочеш сьогодні робиш те, ідеш туди-то, і от для мене це було важливіше ніж рівень стресу, який я отримую.»
P9	«Я багато роздумував чи потрібно мені це все, але зрозумів, що тільки ідучи шляхом підприємництва, я зможу стати краще. В тому сенсі, що ніфіга не знаю в цій сфері, я не маю досвіду, але я заряджений тим, що я зможу реалізувати абсолютно все, що я захочу і втілити свої шалені ідеї. Бажання отримати таку свободу вибору і рішень стала вирішальною»

2. Якою ви бачите місію Вашої компанії?

P2	«Я вже казала про широкий розмах, мене це заряджає. Розвиток бізнесу за рахунок збільшення цеху, створення більш обладнаного виробництва. Також, хотілося б розширитися і відкрити заклади по Україні.»
P8	«В межах мого проекту та діяльності, я прагну ростити не таких учнів, які будуть конкурентноздатними і знайдуть собі роботу, а тих, які в майбутньому створять собі робоче місце, компанію, нову галузь на перетині декількох наук, дисциплін. Їм потрібні навички ефективно співпрацювати, лідерство, вміння мотивувати і об'єднувати людей, креативне і критичне мислення. Тому я працюю в сфері освіти і намагаюся зробити так, щоб це середовище було сучасним, щоб ми тренди наздоганяли і випереджали.»
P9	«Своєю справою, я маю на меті виростити не тільки відповідальних виконавців, але й креативних, здатних до критичного мислення, здатних співпрацювати, вирішувати проблеми і мати стратегічне мислення.»

P4	«Ми прагнемо завжди рухатися вперед і не відставати від сучасних трендів, більше того, ми їх самі маємо задавати і випереджати наших конкурентів, якщо і рівнятися на когось, то тільки на кращих, тих, хто набагато більше ніж ми досяг в цій сфері.»
P13	«Тільки бажання бути кращими на ринку та розвиватися разом з іншими рухає нас вперед.»
P3	«Ми допомагаємо малому й середньому бізнесу структурувати маркетинг та перетворити його в машину, яка генерує дохід. І наша головна задача допомогти іншим компаніям і зробити так, щоб цей шлях клієнта від самого початку до кінця був якомога кращим.»
P10	«Сейчас, наша команда стала больше, и я сейчас активно занимаюсь выстраиванием видения компании нашими сотрудниками. Наша миссия — это сделать мир животных более понятным и близким для детей, а это же наша главная аудитория. Мы постоянно развиваемся и это очень важный аспект того каких сотрудников я отбираю в команду.»

3. Що для Вас найголовніше під час відбору спеціалістів у вашу команду?
(критерії/принципи, за якими відбирають працівників на роботу)

P2	«Це цікаво, бо в нас є загальні цінності, загальні критерії для всіх, а потім ті риси характеру, якими, наприклад, має бути наділений тільки менеджер, і не обов'язково, щоб вони були у кондитера. Для нас головні цінності це чесність, це про те, що ми не крадемо, ми не обманюємо клієнтів. Потім, порядність, як складова чесності. Вірність справі. І ми всі працюємо на результат»
P4	«Найголовніше для мене це емоційний інтелект, гнучкі та швидкі мозгі. Якщо говорити про найголовніше, але безперечно, мені важливо аби людина була чесною, тобто розділяла всілякі різні загальнолюдські цінності, має мати проактивну позицію.»
P3	«Окрім хард скілів, ціную в людях чесність та доброту, аби комфортно було працювати з людиною. Зараз нікого не здивуєш тим, що ти дуже класний спеціаліст, важливо так бути командним гравцем і комунікувати всередині зі своїми колегами. Якщо ти будеш брехати, злитися на когось, то всім буде напружено працювати.»
P10	«Мне было важно, чтобы человек был лучшим в своём деле. Да, мы ищем специалистов чуть дольше, но это абсолютно оправдано, им не нужно объяснять каждое задание, они проактивны и чаще предлагают

	свои идеи и возможные решения каких-то проблем, нежели ждут от меня такого решения. Но чем дальше, тем больше я понимаю также необходимость других навыков, которые не связаны с твоими профессиональными знаниями.»
P10	«Поскольку у нас некоторые сотрудники работают в других странах, то мне важно, что ребята между собой хорошо общались и находили понимание по поводу рабочих и не рабочих моментов. Поэтому, мне важны навыки общения в команде, умение взять на себя ответственность за выполнение своих задач, это то, что в современном мире называются гибкими навыками, софт-скиллз.»
P16	«Для нас важливим є прагнення розвиватися та здатність працювати на результат, а не просто аби просидіти 8-9 годин і піти з роботи. Тому наші працівники максимально залучені у вирішення питань щодо проектів і знають, що той проект, яким ми займаємося зараз - це тільки початок великого шляху. У нас вже є ідеї для нових ігор і тому ми не стоїмо ніколи на місці. І другий основний принцип, я б так сказав, це усвідомленість. Нам важливо, щоб всі співробітники розвивалися в особистісному плані, а не тільки професійному, і ми цьому всіляко сприяємо, оплачуємо їм різні курси і уроки. Якщо ми все будемо ставати краще з кожним днем, то і компанія буде рухатися вперед, тут все зрозуміло.»

4. Якими навичками має володіти сучасний підприємець аби бути успішним?

P2	«Думаю, що вмінням швидко приймати рішення та нести відповідальність. А ще вміти делегувати, бо коли ти маленький підприємець, тобі страшно делегувати. Позиція «краще за мене ніхто не зробить», «хочеш зробити добре, зроби сам», «я не можу це нікому передати, бо тільки я можу так гарно запакувати і спілкуватися з клієнтами, щоб вони були задоволені». Але це неправда. Є люди, які спеціалісти в кожній своїй сфері. Підприємець це людина, яка знає всього потрошку.»
P8	«Також важливими для підприємця є емоційний інтелект і емпатія, оскільки потрібно працювати в колективі і розуміти потреби своїх співробітників. Відповідно до останніх досліджень, якщо я не помиляюсь, до 80% твою успішність в житті визначають твої комунікаційні, емпатичні навички, а не глибина знань, які ти здобув».

P15	«В підприємництві дуже важливі всі ті речі, які описував Стівен Кові в “Сім навичок високоефективних людей”: проактивність, визначення своєї головної цілі, вміння слухати інших людей, а потім говорити свою думку, співпрацювати з колегами, думаю в стилі «він-він», тобто щоб вигравали всі від якогось рішення. І так далі.»
P16	«Рис у підприємця...та їх повно, теж залежить. Є конкретні скіли, якими має володіти власник підприємства, але також є інші скіли, якими має володіти підприємець, який є директором, CEO. В останнього має бути експертиза в ринку, має бути гнучка, має мати весь набір сучасних софт скілів, швидке мислення, розуміння, що таке дискурс, що таке контекст, динаміка розвитку світу, що потрібно людям, має уявляти як влаштований світ, якщо він хоче робити щось цікаве і масштабне.»
P4	«Це здатність підприємця мислити масштабно, вибудовувати широку картину світу і постійно розширювати свій кругозір та знання. Можна бути підприємцем і мати парковку на Позняках, а можна намагатися створити щось нове, чого ще не було на ринку. Знову ж таки, вся справа у масштабі мислення.»
P1	Тут навіть не навичками, а вмінням бути самостійним і це також одна з причин чому я обрав шлях підприємця. З одного боку, це відповідально і інколи здається, що хочеш назад в компанію, коли тобі не доводилося стояти між двох вогнів і обирати який менш небезпечний. Але з іншого боку, це дуже цікаво, мабуть через те, що я можу ризикувати і самостійно вирішувати як поводитися і що робити.

5. На Вашу думку, чи мають бути власники підприємств лідерами? Якщо так, то які основні характеристики вирізняють лідера з-поміж інших?

P2	«Так, підприємець має бути лідером, бо завжди є керуючий і керований. Завжди. Якщо підприємець не буде керуючим, він буде керованим. Керований бажаннями працівників, він собі наймає на роботу виконавців і це не погано. Я не кажу, що керівник – це добре, а виконавці – погано. Це різні типи мислення, темпераменти, характери. Тому, ми як пазли можемо доповнювати один одного. Два лідера в одній команді неможливо, це може призвести до конфлікту. Класно, коли є один лідер, який веде за собою. Він головний і потім
----	--

	може брати маленьких лідерів, які ведуть свої маленькі команди всередині колективу. Ця ієрархія так росте. Є лідер, бос.»
P8	«Якщо ти хочеш весь час оновлюватись, ти маєш бути лідером і спонукати до цього команду, інакше буде певний супротив. Це не в людській природі постійно змінюватись. Для того, аби зростати, треба змінюватися весь час і навчатися протягом всього життя. Гарний футболіст не біжить туди, де зараз є м'яч, а він біжить туди де м'яч буде за кілька секунд, він це вміє передбачати. Він випереджає тренд.»
P4	«Безумовно. Лідери вирізняються амбіціями, свободолобством, проактивністю та вмінням брати відповідальність на себе. Це досить універсальні речі, навіть продакт-менеджер в компанії може мати цей набір рис. Просто що ці риси в підприємця точно мають бути, а у співробітників не обов'язково. Але що робить підприємця підприємцем це хороше питання. Підприємець об'єднує навколо себе більш здібних спеціалістів, головна відмінність в тому, що співробітники займаються кожен своєю справою і має невелику зону відповідальності, а підприємець відповідальний за все і одразу, а також має дивитися на багато кроків вперед. Саме тому він на своєму місці, а не працює на когось.»
P10	«Обязательно. Если мы говорим о предпринимателе, который владеет своим бизнесом или выполняет роль директора, то да. Он ведёт команду людей за собой, его должны уважать, и он является примером для подражания, в какой-то степени. Конечно же не всегда, но в целом лидерские способности помогают оказывать некоторое влияние на сотрудников. С опытом, мне это легче даётся, но тем не менее есть над чем работать.»
P14	«Я завжди вибудовував і вибудовую відносини зі своїми співробітниками на взаєморозуміння, чесності та довірі. У нас не горизонтальне управління, але тим не менш, ми дружимо з усіма хлопцями. Тому, доводиться вибудовувати цю грань, де я даю людині конкретні завдання, які необхідно виконати в термін, а де я друг і товариш. Але в будь-якому випадку, лідерські здібності - це запорука того, що компанія буде рухатися вперед.»
P15	«Якби підприємець не був лідером, він би не став підприємцем. Хоча ні, таки став би, але не зміг би об'єднати навколо себе сильну команду. Люди «тягнуться» працювати на тих, хто знає як буде краще, хто знає куди ви рухаєтесь, а це все про лідерство.»

P11	«Я не думаю, що лідерські здібності мають бути в усіх і що це неодмінна умова, за якої ти можеш відкрити власну компанію. Проте, для того, аби збирати сильних працівників і надихати їх своїм прикладом, ти маєш акумулювати лідерські здібності також.»
-----	---

6. Як Ви думаєте, чи має робота приносити задоволення? Чи важливо для Вас взагалі працювати в задоволення?

P2	«Я вважаю, що я займаюся тим, що я люблю і те, що мені подобається. В цілому вся моя діяльність і весь мій бізнес мене заряджає і подобається, мені подобається реакція людей. Мені подобаються позитивні відгуки, які до нас приходять. Подобається, коли кондитери постаралися і фоткають те, що вони випікли. Але бувають складні моменти, коли розпач, розчарування. Це нормально, це життя і бувають різні періоди. Важливо не забувати чому взагалі ти цим займаєшся. Якщо в цілому ця робота, ця тема, ця діяльність тобі подобається, то все ок.»
P6	«...ти не маєш кожної секунди ловити кайф від своєї роботи, бо є задачі, які складніші, є люди, які можуть не так сказати, образити. Це все життя. Як навчання, в цілому тобі подобається викладач і курс, ти готуєшся до семінарів, але буває якась тема не така цікава, як попередня. Але ти все одно проходиш через неї, бо її формально треба вивчити. Так, вона нудна, але її треба вивчити, бо вона цікава і в цілому тобі вона подобається»
P8	«Авжеж, це дуже важливо. Але ми зростаємо тільки тоді, коли долаємо труднощі, головне розділяти, які труднощі нас можуть зломати, а які можуть загартувати. Коли я активно розвивала новий проект, мені доводилося читати багато бізнес-літератури, прокачувати себе в різних сферах, як, наприклад HR або більше дізнатися про командне лідерство. Але я також знаходжу час для художньої літератури, в задоволення. Дуже важливо отримувати від життя задоволення, гарні люди щасливі люди.»
P4	«Інколи. Підприємництво як і будь-яка інша робота залишається роботою. Чи завжди тобі доводиться робити те, що тобі подобається? Ні. Але в кінцевому випадку, бенефітів, тобто користі все одно набагато більше, починаючи зі свободи, яку ти отримуєш закінчуючи знаннями та навичками, які набуваються разом з труднощами і не дуже кайфовими ситуаціями. Я не шукав задоволення в роботі на

	себе, я знав, що буде важко, але я також знав, що саме в полі підприємництва, я зможу прокачати себе як ні в якому іншому місці чи компанії.»
P10	«Иногда приносит, иногда нет. Любая работа — это кривая, в которой есть более интересные задачи, а есть более скучные. Предпринимательство многими романтизируется, мол это свой бизнес, деньги и ты только и делаешь, то путешествуешь. Ну, наверное, на каком-то этапе это так и будет (смеётся). Но пока что это интенсивная работа, когда ты должен думать на несколько шагов вперёд, потому что мир так быстро развивается, что пока ты думаешь, как создать новую игру, другие уже выпустили несколько таких. Поэтому, нужно пахать и ещё раз пахать. В удовольствие? Не всегда. Но всё даёт свои плоды, которые уже приносят тебе удовольствие.»
P17	«Зараз, у мене є команда співробітників, які займаються тією роботою, яку я ще сім років тому робив самостійно. Коли дуже багато справ звальюється, я намагаюся себе зупиняти і нагадувати про те, що потрібно насолоджуватися кожним моментом, і складнощами, які неминучі в такій справі, теж. Взагалі, класно працювати в задоволення, як то кажуть «роби те, що тобі подобається, і ти не будеш працювати жодного дня.» Так ось, хоч у мене і багато обов'язків, але я завжди пам'ятаю, що почалося це все з мого хобі шити одяг для Могилянців. Тому, якщо глобально подивитися на це, то я роблю виключно те, що мені подобається і те, від чого я кайфую. Хоча рішення повсякденних завдань не завжди буває таким радісним.»

7. Як часто тобі доводиться ризикувати і приймати якісь неочікувані для себе рішення?

P2	«Та це весь час. Це суть підприємництва. Суть підприємництва в тому, що ти розбігаєшся, стрибаєш в обрив, а потім розбираєшся з тим, як працює парашут, чи він взагалі в тебе є, а чи внизу м'якенька травичка чи внизу скелі. Це все по ходу розбираєшся. Прикол в тому, що кількість спроб і життів в тебе нескінченна.»
P10	«Риски — это уже обычная вещь. Я помню раньше, когда только начинал, я взвешивал все плюсы и минусы запуска какого-то проекта. Теперь же, я за это время могу создать несколько проектов и даже если они не выстрелят, я буду знать, что попробовал и получил новый

	опыт. Любое развитие — это страшно и это однозначно выход из зоны комфорта, но без этого в предпринимательстве никуда.»
P4	«Кожен день. Зрозуміло, що трейдинг це взагалі про ризики, але окрім нестабільного ринку і постійних змін в країні, я ризикую, коли приймаю чи не кожне своє рішення. Ну...ти можеш зважити всі за і проти, але ти ніколи не знаєш до чого можуть привести твої рішення. Інколи трапляються дуже неочікувані події, яких ти зовсім не передбачував.»
P3	«Та все підприємництво це про ризики. Я вже до цього звик, тут важливо розуміти, що так буде завжди і просто йти до своїх цілей. Не ризикнеш, не дізнаєшся.»
P10	«Каждая новая игра это в прямом смысле игра. Ты никогда не знаешь, как она зайдёт, 50/50. Ты можешь изучать рынок, смотреть на тренды и так далее, но в итоге, твою игру могут не скачивать. Это очень непредсказуемая штука, поэтому в таких рискованных случаях, как с запуском новой игры, проекта, нужно понимать, что ты можешь потерять деньги, она может не понравиться игрокам и самое важное это учиться на своих ошибках и идти дальше. Важно не застревать на том, что что-то не получилось. Я не буду делать одну и ту же игру, потому что она нравится игрокам и это проверенный метод. Я буду рисковать с новыми идеями, обжигаться, оступаться и опять оступаться, пока не приду к чему-то и не выпущу классный продукт».
P12	«Хто не ризикує, той не розвивається. Я впевнений, що так воно і є. Можна не ризикувати і бути на тому рівні, на якому ти є. А можна спробувати щось новеньке, що раніше взагалі не робив. Навіть якщо помилишся, то навряд чи ти щось втратиш. Але дуже ймовірно, що ти набудеш набагато більше досвіду, ніж якби ти не спробував.»

8. Що для Вас означають гроші?

P2	«В мене немає прив'язки до грошей. Це хороший інструмент, щоб забезпечити мінімальний комфорт собі і своїм дітям. Це хороша можливість добре вивчитися, щоб в них був шанс мати успіх у житті»
P3	«Це хороший інструмент, щоб гарно одягатися і справляти гарне враження на людей, бо люди оцінюють за зовнішнім виглядом. Але це не те, за чим я женуся, це не те, що є важливим. Гроші – це хороший бонус, призом, за всі ці ризики, які я несу і відповідальність, яка на мені є, за весь цей час, який я вкладую. Чим швидше пекарня вийде на більший рівень, тим більше можливостей ми матимемо.»

P4	«Це ресурс, за допомогою якого ти можеш щось зробити. Чи може бути вугілля чи золото метою? Ні. Тобто ти все це використовуєш щоб щось зробити. Тому гроші, самі по собі, не є для мене важливими і не можуть бути метою. Це просто ресурс, це засіб, інструмент, якщо хочеш. Я за допомогою руки можу взяти яблуко. Мета ж яблуко, а не рука. Правда ж? Тому те саме я думаю про гроші. Вони допомагають у досягненні інших, більш амбітних цілей.»
P11	«Коли в тебе їх мало, то це дуже важливий аспект життя, щоб почуватися себе щасливим. І повноцінним. Але коли вони є, то ти розумієш, що це просто можливість втілити свої якісь бажання. І без них можна спокійно жити. Гроші стають ресурсом. В мене, наприклад, проблеми зі здоров'ям, зі спиною, через кондитерку і так далі. Через те, що я можу собі дозволити викликати вертебролога о десятій вечора і заплатити йому за прийом, за те, що він приїхав до мене додому – я не помічаю цих грошей. Але якби в мене їх не було, то це був би важливий аспект аби я почувала себе щасливою, без болю в спині.»
P8	«Мене рухають не ресурси по життю, я не вірю в те, що людину можуть мотивувати гроші. Це якийсь гігієнічний фактор, який має бути для закриття мінімальних потреб. Піраміду Маслоу ніхто не відміняв.»
P14	«Для мене це ресурс певний, але це не є моєю метою чому я заснувала власну компанію. Або ти гориш чимось, в сенсі коли очі загораються, і ти хочеш щось робити, в тебе є ідея, яка тебе запалює або її нема. І чи є фінанси чи нема, це зовсім не вирішує нічого.»
P16	«Якщо ти реалізовуєш себе - ти, як правило, створюєш якусь цінність цьому світові. І дуже часто, в обмін на цю цінність, яку ти створюєш, до тебе приходять і фінансові ресурси. Якщо в мене не буде фінансів, або щось не дай боже трапиться, я впевнена, що це ненадовго, і все можна виправити, якщо в тебе є голова в руках.»
P10	«Деньги не были целью, это скорее средство, инструмент, чтобы я мог делать то, что поистине приносит мне радость. Я не хочу обесценивать деньги совсем и говорить, что деньги не важны. Ничего подобного, это очень важный аспект, без них в материальном мире никуда, но опять-таки деньги мне нужны, чтобы я мог открыть для себя ещё больше возможностей»
P15	«Якби метою були тільки гроші, я б уже давно все це кинув, напевно, але це все давало мені можливість створювати свій продукт, дивитися

	на реакцію гравців і так по колу. Забув ще сказати, що гроші безумовно дають фінансову незалежність і завдяки грошам відкриваються ті можливості, про які ти навіть не мріяв, тому гроші не як головна мета, а скоріше як засіб, який допомагає в досягненні більш значущих і важливих речей.»
--	--

9. Що для Вас означає підприємництво і що воно Вам дає, на відміну від іншої роботи?

P8	«По життю, ми або розвиваємося, або деградуємо і підприємництво - постійний процес навчання. Під час долаття труднощів і вирішення купи різних питань, ти отримуєш таку школу життя, яку ти ніде більше не отримаєш.»
P4	Ми будуємо глобальну компанію, тобто ми бачимо компанію як одного з найбільших брокерів по торгівлі акціями в американському фонд ленді поза США. Розвиток компанії і мій розвиток тісно пов'язані, в першу чергу, тому що компанія не дуже велика. Якщо ти хочеш глобально розвивати компанію, то будь готовий глобально мислити, я би так сказав. Тому, мій розвиток прямо корелює з тим як швидко і якісно зростає компанія.
P10	«Предпринимательство это 100% ответственность и самостоятельность. Когда ты нанимаешь людей, то они постоянно спрашивают у тебя «а правильно ли это?», «а что мне делать в таком-то случае» и так далее, и ты должен принимать решения в таком случае. Если какие-то непредвиденные события происходят, полетел сервер или ещё что-то, то ты сразу принимаешь необходимые решения. Без этого никуда.»
P14	«Разом з труднощами і постійними проблемами, які звалюються, воно мені допомагає розвиватися як особистість. Це працює з двох сторін. Бізнес розвиває мене, і завдяки своєму розвитку я виводжу компанію на новий рівень. Сподіваюся, я зрозуміло пояснив. Я постійно вчуся і розширюю свою картину світу, і завдяки цьому я більш адекватно оцінюю себе і те, що я вмію.»
P9	«Я ніколи над цим не задумувався, оскільки я вже давно не уявляю свого життя без своєї справи. Але для мене це можливості. При цьому, можливості будь-які. Я можу втілювати власні ідеї, я можу знайомитися з новими цікавими людьми. Я можу навчатися у цих цікавих людей. Я можу бути вільним полетіти на море не чекаючи на відпустку. Бо працюю без вихідних над справою, яку дуже люблю. Я

	можу і все. І ось ці «можу» акумулюються в те, що мені дає підприємництво. Воно дає мені свободу та досвід.»
P13	«Підприємництво для мене як наркотик вже. Хоча нам ще є куди рости і куди рухатися, але навіть на цьому етапі, я вже звик, що я все вирішую. Разом з цим і відповідальності більше, як за людей, з якими ми працюємо, так і перед клієнтом. Але все одно, я вважаю, що завдяки власному бізнесу, я себе краще почуваю і реалізую свій потенціал. Я на тому місці, якому маю бути. Мені хочеться бути цінним суспільству і в моєму розумінні цінність дорівнює створенню якогось продукту, послуги, чи чогось нового.»
P14	«Це невід’ємна частина життя і це дійсно нелегко. Коли я працювала в компанії інших людей, я розуміла, що я можу звільнитися в будь-який час, а робота на себе це відповідальність за інших людей і складний шлях. Але я б ні за що це не проміняла на щось інше, розумієш?»

10. Чи допомагає Вам підприємництво в особистісному розвитку? Якщо так, то яким чином?

P4	«Воно допомагає мені вчитися на своїх помилках, в ситуаціях, коли вся відповідальність лежить на мені. Воно дає мені можливість реалізовувати мої ідеї. Та, мабуть ці дві речі.»
P10	«Я уже много раз говорил про то, что в своей компании, я имею возможность создавать новые продукты и самостоятельно принимать решения, ни от кого не завися. Это очень важно и, наверное, это то, из-за чего я основал свою компанию. И во-вторых, предпринимательство как деятельность привела меня к мысли о том, что я стремлюсь к осознанной жизни. Очень важно задавать себе вопросы «Почему? Зачем?». Я создаю игры, чтобы что? Я уже знаю ответ на вопрос как их сделать. У меня есть сотрудники, я знаю всю эту рутинную поэтапность, через которую проходит разработка игры, но главное ведь для чего я это делаю?»
P10	«Для того, чтобы реализовывать свой потенциал, быть свободным, с другой стороны, мне важно это делать не только ради себя, но и для того, чтобы дети узнавали больше про мир животных, проводили время с пользой, узнавали что-то новое. Так что вместе со своим бизнесом, возникает очень много разных вопросов к себе, на которые я буду искать ответы. Благодаря развитию бизнеса, я вижу свою ценность миру, и именно это поднимает меня каждое утро с кровати

	и позволяет чувствовать, что я не бесцельно проживаю свою жизнь. Поэтому, предпринимательство — это однозначно инструмент развития себя как личности, который помогает тебя искать смысл твоей жизни каждый день и находит его»
P14	«Однозначно. Воно вчить завжди тримати руку на пульсі і швидко приймати рішення.»
P9	«Я рідко коли задумуюся над цим, чесно кажучи. Бо підприємницька діяльність як і будь-яка інша робота залишається роботою. Я розвиваюся тому, що я працюю над собою і та, підприємництво для мене як одна з численних галузей, де я маю змогу взаємодіяти з людьми, ставити собі цілі, досягати їх та помилятися. Тому, чи допомагає розвиватися? Я відповім, однозначно так.»
P6	«Так, я навчилася прораховувати ризики, продумувати кроки наперед, планувати свою роботу і вільний час. Я навчилася бути відповідальною і мені здається реагувати на потреби ринку і шукати нові можливості застосування своїх знань та вмінь.»
P2	«Мені подобається створювати і розвивати. Мені подобається створити і бачити як воно росте, розвивається, потрібне людям. Моя мета допомогти людям тут і зараз, своєю випічкою відчувати кожен момент, коли вони їдять тортик»
P2	«Виробництво це важкий бізнес, принаймні мені так здається. Від яйця до торта – великий процес, і кількість обладнання тощо. Це настільки великий спектр всього цього, що ти знаєш. Да, ти не є експертом одної вузької галузі, але ти знаєш все про все потрошку. Цей досвід є дуже цінним і в житті, і в материнстві. Навички швидко вирішувати якісь складні ситуації і проблеми, це дуже цінно.»
P11	«Тому що, підприємництво дає мені незалежність, якби мені зараз сказали «а давай все з початку», я би пішла тим самим шляхом. Тому що, не дивлячись на все щойно перераховане, бути незалежною для мене важливіше. І я дивилася на ситуацію людей у карантин, коли їх звільнили з роботи, чи сказали що вони вільні на чотири місяці. І все. Якщо в людини не було якихось відкладених ресурсів, то як вони живуть, я реально не знаю. А в мене була ця можливість, і я почувала себе добре. Я розуміла, що це тільки за рахунок того, що я займалася підприємництвом. В мене була можливість розпоряджатися своїми грошима, своїм часом і те, як я його вклала принесло мені спокій і безпеку.»

P5	«Безперечно. Якщо я б не розвивалась як особистість, не вчилася слухати людей, співпрацювати з ними, прокачувати свої софт-скіли, бізнес би не рухався далі. Я можна сказати рушій компанії та головний креативний директор, тому від мого розвитку залежить розвиток та успіх компанії.»
P16	«Я зрозуміла за часи свого підприємництва, що я навчилася робити помилки. От серйозно, не боятися їх, а навпаки пробувати себе постійно в чомусь новому без страху, що я помилюсь. Помилилась, щось не вийшло? Клас, давай тепер вставай і йди далі. Неможливо одразу все робити класно і я з цим вже змирилася...»

Транскрипт № 1

І: Привіт. Розкажи, будь ласка, про вашу компанію. Хто Ви? Чим займаєтесь?

Р: Я засновниця пекарні. Ми печемо пироги, торти, кекси, печиво та інші десерти з доставкою по місту, працюємо з кав'ярнями та компаніями. Через те, що я сприймаю цей світ через смак і для мене принципово робити смачні речі, які кладеш в рот і хочеться ще, і хочеться ще. І ти з'їв, а через тиждень тобі хочеться ще і в цьому вся фішка нашої випічки. Саме тому вона зроблена з найкращих інгредієнтів, ретельно відібрані рецептури, перевірені моїми багаторазовими дослідженнями. І взагалі моя кухня є моєю лабораторією, де я тестую різні смаки перед тим як випустити в світ якийсь новий рецепт. Тому нас люблять.

І: Скажи, будь ласка, яка це галузь підприємництва? Ви маєте заклад харчування?

Р: У нас немає закладу, немає вітрини, кав'ярні тощо. В нас тільки виробництво, кухня, де ми печемо на замовлення. В нас немає можливості робити з сьогодні на сьогодні. Ми робимо іноді, коли в нас є якісь заготовки, це сталося велике диво коли ми взяли на роботу кондитера з ресторанним досвідом роботи і вона настільки звикла, що в неї завжди готові заготовки, вона реально ледь не за півгодини може видати будь-який десерт. І вона в нас зараз головна...коли я зрозуміла, що я вже не маю можливості працювати на кухні сама... не те що сама, а ясно що я не пекла десерти сама, це вже кондитери робили. Але я все одно була шеф-кондитером, це визначити зміни, хто коли приходить, що пече, скільки замовити, які продукти треба докупити, як зробити і тощо тощо. Я цим займалася. Зараз, коли я зрозуміла, що не маю цієї можливості, бо треба розвивати бізнес, треба нарощувати продажі і розвиватися. Розвитком бізнесу можу займатися тільки я, це те, що я не можу делегувати. Я вирішила взяти людину з досвідом роботи, яка стала головною на кухні. Вона працює кондитером, і робить всю ту роботу, яку робила я.

І: Зрозуміла. Як взагалі народилася ідея заснувати цю компанію?

Р: Все почалося с 2013 року, це був мій другий рік навчання в Могилянці, я вступила на Фінанси, тому що знала, що я хочу займатися якимось бізнесом і мені потрібна якась фінансова база. Це мені порадили супер класні професійні підприємці, коли я думала куди вступати, бо люди, які розуміються в бізнесі радили мені вступати в КМА, щоб мати теоретичну хорошу базу, а люди, які не розуміються в бізнесі радили мені вступати в Харчовий, бо я добре печу. Це було дуже цікаво, бо я справді дуже класно печу. В мене немає професійної освіти, але в мене є великий досвід своїх домашніх експериментів і з досвідом цього набуваєш, коли дивишся мільйон рецептів і такий «О, це буде хороший рецепт!» Бо ти вже знаєш, що ця пропорція яєць і технологія збивання приведе до такого результату. Тісто буде от таке пухке, або от таке тверде. Це дуже цінний досвід, я в цьому любила розбиратися, копатися, мала купу різних книжок, пекла вдома. Пекла, тому що любила їсти смачну випічку. Смачно – я їм, не смачно – перепікаю. Здобути якісь навички кондитерські можна було, зараз дуже багато мастер-класів і шкіл, але мені з моїм хаотичним і творчим складом розуму, темпераментом вивчити фінанси самій, або піти на курси і вивчити це було анріал. Мені треба було силою їх впихнути, щоб ця база в мене була. Тому я пішла на Фінанси. Коли я вступила, випікання було єдиною розрадою в моєму житті, бо кожен день навчання був як поле бою.

І: Ти сказала, що коли йшла на Фінанси, вже знала що хочеш займатися бізнесом.

Р: Так.

І: А коли в тебе вселилася думка, що ти хочеш займатися саме своєю справою?

Р: Мої батьки кажуть, що це був другий клас. Я в другому класі продавала наклейки і продавала бутерброди.

І: Чи працювала ти коли-небудь у якості найманого працівника?

Р: Ні. Один раз я працювала на свого тата, це був якраз другий клас школи. Тоді не було мейл розсилки, ще комп'ютер не у всіх був, не те що е-мейл розсилка. От. І він розсилав листи поштою, якісь там робочі, я клеїла наклейки з адресою на конверти. І мені платили три копійки за конверт. І за цілий важкий робочий день я заробила гривню. Я зрозуміла, що це каторга, я так більше не буду працювати, ні на кого, бо це ужасний труд. Якщо вже старатися і вкладатися, то вже в своє. Яюсь в мене це сформувалося, я не знаю точно коли і як. Коли батьки в дитинстві питали ким я хочу бути, я казала, що хочу бути «хозяйка». Не в сенсі домогосподарка, а в сенсі головна. Я була в цьому впевнена. Коли я вступала, я ще думала стати фінансовим менеджером, але я не знала що це таке, воно просто звучало класно. Тепер я розумію, що це копирсання в цифрах не моє. Можливо, я би займалася стратегічним менеджментом, маркетингом, мені ці сфери цікаві. Зараз, в бізнесі, я все частіше займаюся саме цими речима.

І: Оскільки ми вже зачепили це питання, можеш трохи більше розказати про свої обов'язки та ролі?

Р: Добре, але щоб ти логічно розуміла, я дорозкажу як я прийшла до того, що зараз є. Поступила на перший курс, весь перший курс я випікала печива і приносила їх в Могилянку. Всіх годувала, експериментувала. Мої домашні не встигали з'їдати все, що я напікала. Я приносила і всі знали, що я печу. Після першого курсу, я вийшла в перший раз в парк, де продавала лимонади, випічку, все як в американських фільмах, вівіска і флажочки і серветочки. Це перший раз, коли в нас за сорок хвилин розкупили близько 300 одиниць продукції. Змели все і не залишилося нічого. Я зрозуміла, що це людям подобається, це смачно і є попит на смачну випічку, зі зрозумілих продуктів. Зараз це вже не є чимось унікальним, бо зараз багато кондитерських, де я люблю їсти випічку. Для мене важливий смак, якщо це смачно, то я піду в Рошен і куплю Київський, бо мені він смачний. Я створила групу Вконтакте і Фейсбуці і така «Все. В мене є пекарня». Я тепер буду пекти на замовлення. Лого намалювала в пеінті. Трішки мишка тряслась, але нічого. Я стала дівчинка, яка пече на замовлення. Було купа різних івентів, де ми

готували для фудкорту, цікавий досвід. Через півроку в мене почалися перші замовлення. Ось так приблизно і розвивалася моя справа. І паралельно вчилася. І тоді я почала шукати цех, бо замовлень ставало все більше і більше. І цех знайшов мене. Мій знайомий запропонував його мені, це було нереально. Я кожного дня їздила з дому, на навчання в цех і так весь рік. Тобто спочатку я була і кондитером і маркетологом, і кур'єром. Фінанси були дуже складні для мене, я була дуже завантажена всім. Викладачі в Могілянці поблажливо ставилися та пробачали деякі пропуски, оскільки цінували мою підприємливість і знали про власний бізнес, підтримували. Створювала купу нових проектів, де я хотіла продавати свою випічку і нарощувати впізнаваність. Я тоді навіть не рахувала чи я в плюсі, просто гроші були і були. Я вже тоді завагітніла і продовжила випікати в свекри на кухні. Все одно брала деякі замовлення, бо мені подобалося це робити. Коли дитині виповнився рік, я зрозуміла, що я абсолютно виснажена, я не можу поєднувати догляд за дитиною і бізнес, який би він не був. І це все у себе за кухні, де ми живемо. Я вирішила, або я закінчую все, «всім спасібо, все свободны», було класно або я продовжую і зростаю. І так сталося, що мені написав інший випускник КМА і пропонує вкласти певну суму грошей і реалізувати разом зі мною мій проект. Це була визначна подія в моєму житті, оскільки я думала або закінчувати або продовжувати. Потім я почала думати, що я хочу. Я хочу кав'ярню, чи я хочу кондитерську. Мене цікавила випічка і десерти. Мене завжди заворожують масштаби. Я не могла б задовольнитися маленькою затишною кав'ярнею в тихому дворіку, мені потрібні завод, фабрика, масштаби, тисячі, кілограми, тони борошна, які висипаються в комірчини... весь цей розмах заряджає мене. Ми вирішили спробувати, зрозуміти що таке харчове виробництво. Як це все робити і відкрили кухню закритого типу: кухня, оренда, команда. Я не знала як це все працює і що робити, але ми пробували. Ми з моїм співвласником розподілили обов'язки, він займається консультуванням з фінансів, а вся операційка на мені. По суті, він вкладає гроші, я вкладаю час.

І: Давай повернемося до питання, які в тебе зараз ролі, чим ти зараз займаєшся?

Р: Коли ми тільки відкрилися, я була всюди і про все. Ніхто не розумів як це все працює і має працювати. Я була і на адмінці, і на закупках. Я шукала постачальників, складала технологічні карти тощо. Потім, пізніше, я пішла з кухні. Я могла вже не випікати щодня, дівчата, які працюють в мене спокійно випікали без мене. Але я тоді активно займалася операційною діяльністю і адмінкою, в мене була тоді адміністратор. Але я шукала різні нові кав'ярні, їздила містом, дивилася що ми можемо зробити, і цим всім займалася щодня. Потім ми переїхали в інше приміщення, налагодили різні процеси, почали застосовувати одну систему обліку і автоматизації складу, виробництва. Зараз в мене є керуюча, яка може сама вирішувати долю якихось питань і проблем. Почався карантин, ми не тільки вижили, але й ще зміцнилися, зрозуміли які в нас є слабкі сторони і почали їх виправляти. Я відповідаю за новий асортимент, ціноутворення, бо завжди новий асортимент і декор це моє. Я займаюсь, відповідно, запровадженням нової продукції: знайти, придумати, приїхати в цех, розробити, зробити технологічну карту, навчити кондитерів робити, відфоткати все, віддати дизайнеру, віддати на сайт, написати описи, вирішити з смм-ницею коли і що постимо, дочекатися від неї текстів на ці всі позиції. Весь цей процес запровадження – це моя відповідальність і весь ПР, маркетинг тощо це також те, що я роблю. Відповідно, розвиток бізнесу і якісь стратегічні цілі – це моє.

І: Що серед всіх цих видів діяльності є найцікавішим для тебе?

Р: Мені подобається створювати. Це те, з чого я починала, я ж кажу моя кухня як моя лабораторія, де є всі інструменти, все обладнання, інгредієнти. Я проводжу досліди: так спекла? – ні, а так спекла? – ні. Цукру більше-менше, борошна більше-менше, а як це вплине. Поки не знайдемо ідеальний продукт і баланс. Мені весь процес подобається, особливо коли ти щось починаєш, стараєшся, робиш, потім такий «та-дам», ось саме те, що потрібно. І коли люди замовляють, бо вони довіряють, вони знають, що вони пробували щось інше, знають, що в нашій пекарні

смачно, і якщо з'явився новий продукт, то скоріше за все буде смачний. Ми нещодавно запустили новий торт і люди почали його купувати, то вони знають, що якщо цей торт від нас – він смачний. Ось цю репутацію і довіру було заробити складно. Це наш найголовніший актив – довіра людей. Її втратити не можна, це єдине на чому тримається бізнес, на хорошому продукті.

І: У вас є місія компанії, візія себе за кілька років?

Р: Я вже казала про широкий розмах, мене це заряджає. Розвиток бізнесу за рахунок збільшення цеху, створення більш обладнаного виробництва. Також, хотілося б розширитися і відкрити заклади по Україні. Можливо, створити крамничку, де б продавалися топери для тортів, всілякі штучки декору. Взагалі ідей купа і ми хочемо розвиватися в багатьох напрямках.

І: До речі, скільки у вас зараз працює людей в команді?

Р: Людей в нас зараз відносно небагато. В нас є два кондитера: старший кондитер і помічник. В нас є кур'єр і зараз ми шукаємо нового. Адміністратор, вона відповідає за те, щоб забезпечити цех всім необхідним, вона займається закупками, прийомом товару тощо. В нас є менеджер, яка приймає замовлення звідусіль, з усіх соціальних мереж, сайтів. І в нас є керуюча і я. Керуюча займається тим, щоб все було записано, копійка до копійки, щоб всі проплати були. В нас сформувалася хороша команда і зараз, в нас з'явився новий рівень делегування, мені трошки складно, я не до кінця розумію, що я можу делегувати, а що ні. Для розподілення ролей, мені це дається складно.

І: Були якісь критерії, за якими ти відбирала в команду співробітників? Я зараз не кажу про навички кожного спеціаліста, вони відрізняються. Чи є у вас внутрішня культура, яку ти намагаєшся сформувати?

Р: Це цікаво, бо в нас є загальні цінності, загальні критерії для всіх, а потім ті риси характеру, якими, наприклад, має бути наділений тільки менеджер, і не обов'язково, щоб вони були у кондитера.

І: Я саме про загальні риси і питаю.

Р: Зрозуміла. Кондитерів ми зазвичай кличемо на перший пробний день, вони приходять, без співбесіди, одразу на кухню, і я дивлюся що вони роблять, як вони рухаються. Для кондитерів важливо не боятися роботи. Для нас головні цінності це чесність, це про те, що ми не крадемо, ми не обманюємо клієнтів. Якщо ми кажемо, що десерт на вершковому маслі, то він на вершковому маслі, а не на домішках чи маргарині. Це стосується всього. І відповідно якщо ми чесні зі своїми клієнтами, то співробітники мають бути чесними з нами. Бо вони готують цей продукт, тому чесність у всьому. Ми завжди виплачуємо ту зарплату, яку обіцяли, для нас важливо, щоб вони були чесні, якщо зіпсували щось, то вони говорять про це, не ховають, викидають тихенько продукти. Чесність в основі всього. Це дуже важливо. Потім, порядність, як складова чесності. Вірність справі. І ми всі працюємо на результат, неважливо скільки годин ти робив, якщо ти розробив погано, неважливо скільки сил ти вклав, якщо не вийшло. Важливий результат. Тому в наших кондитерів немає чіткого графіку роботи, вони самі визначають коли вони прийдуть. Якщо вони встигають о п'ятій, я не тримаю їх до восьмої вечора. Вони йдуть о п'ятій додому. Але тому вони можуть прийти на роботу о шостій ранку, бо вони знають, що треба зробити багато. Ми всі працюємо на одну велику мету, ця мета – коли людина відкриває коробку і така «Вау!» Ось це «вау» настільки важливе, бо мені краще взагалі не пекти, ніж пекти погано, або взагалі не робити цього. Мені цей бізнес не для того, щоб виживати. Це те, що я багато вкладаю в це, і люди це бачать, вони такожкладають все, що можуть. Я вірю, що коли людина їсть смачний торт, то вона забуває про все, їсть смачний тортик і не хоче впадати у відчай. Ми стараємося проявляти для клієнтів турботу.

І: Ти сказала, що тобі бізнес не для грошей, а для чого він тобі?

Р: Я обожнюю підприємництво, і розумію, що це прям моє. По-перше, через те, що я колись задавала питання і отримувала чітку відповідь. Я знаю, що я там де я маю бути, і я роблю те, що я маю робити. Я на своєму місці. Це мотивую робити щось далі, бо ти знаєш, що ти вже тут, на своєму місці. В підприємстві мене найбільше заворює, найбільше драйвить це свобода. Ти вільний робити те, що ти

хочеш. Це твій бізнес і ти робиш те як хочеш, що хочеш і тільки ти відповідальна за всі свої факапи і результати. Тобі нема на кого спихнути. Ти зробив, ти облажався, зробив висновки, поплакав трохи, встав, пішов далі. Далі робиш, робиш, робиш те, що хочеш, те, що відчуваєш. Ясно, що в певний момент бізнесу, важливо не тільки на свої відчуття спиратися, але й цифри. Наприклад, є деякі види випічки, які я дуже люблю, але вони не дуже добре продаються. Як би я їх не любила, ми їх не продаємо, бо люди люблять інше, ми підлаштуємося під клієнта. Але все одно ця свобода робити те, що ти хочеш і відповідальність яку ти несеш. Вона інколи велика, іноді складна, і коли ти власник бізнесу, немає нікого, хто буде хвалити тебе. Завжди тобі треба мотивувати команду, хвалити, які вони молодці. Прийняла замовлення і заповнила табличку, вау, супер. А те, що ти робиш цілими днями, той обсяг відповідальності, який ти несеш, ніхто тебе не похвалить, не пожаліє. Це іноді буває важко.

І: А ти часто показуєш своїм співробітникам, що ти головна в команді, даєш накази?

Р: Та ні, всі за замовчуванням це знають. Видно, що хтось мене боїться, зі всім погоджуються, бо думають, що я буду сварити. Щось таке. Але в цілому, мені немає потреби доказувати комусь, що я начальниця. Мені важливо знаходити спільну мову з кожним, чи то кур'єр, чи бухгалтер, чи кондитер. Ми всі працюємо на одне діло. Наприклад, в мене є адміністратор, вона інколи намагається дати мені якісь задачі. Через те, що компанія маленька, а задач багато. Я з одного боку засновниця, з іншого боку я людина, яка займається маркетингом. Вона може поручити мені якісь задачі як маркетинг менеджеру. Іноді вона наді мною, іноді я над нею, ці межі хто головний змиваються. Емоційно мені іноді важко сприйняти коли мені дають задачі.

І: Тобі подобається більше давати задачі чи виконувати?

Р: Мені подобається давати задачі і перевіряти їх, бо я знаю як це має бути. Я розумію, що сама я все зробити не можу, тому я делекую, тому я наймаю цих всіх

людей і плачу їм зарплату. Тому, звичайно, давати їм якісь задачі це абсолютно нормально. В кожного має бути чітка зона відповідальності.

І: Як ти думаєш, підприємець має бути лідером?

Р: Так, підприємець має бути лідером, бо завжди є керуючий і керований. Завжди. Якщо підприємець не буде керуючим, він буде керованим. Керований бажаннями працівників, він собі наймає на роботу виконавців і це не погано. Я не кажу, що керівник – це добре, а виконавці – погано. Це різні типи мислення, темпераменти, характери. Тому, ми як пазли можемо доповнювати один одного. Два лідера в одній команді неможливо, це може призвести до конфлікту. Класно, коли є один лідер, який веде за собою. Він головний і потім може брати маленьких лідерів, які ведуть свої маленькі команди всередині колективу. Ця ієрархія так росте. Є лідер, бос. Є просто різні типи управління, хтось тоталітарний, у когось демократичний. Немає правильної відповіді, для кожного типу бізнесу, для кожного розміру, типу команди, має бути різний тип лідерства. Іноді треба авторитарний, як армія, військо. Тут треба жорстко, дисципліновано. В нас більш дружні стосунки. У всіх людей, в будь-якому випадку, мають бути рівні можливості. Обов'язки у всіх різні, але молодший помічник завжди може вирости до старшого кондитера. Він має можливість вирости, це його бажання. Немає різниці ти жінка чи чоловік. Все залежить від людини. Немає такого, що чоловік розумніший, тому його взяли, а жінку ні. Тут вибір йде тільки за професійними навичками. Так само всі люди в команді. Але ось цей ріст кар'єрний, разом з ним росте не тільки заробітна плата, але й рівень відповідальності. Деякі люди просто не хочуть брати більше відповідальності, і це окей. Це теж нормально. Деякі люди не хочуть рости і залишатися помічником кондитера. А я хочу зростати.

І: А тобі приносить задоволення те, чим ти займаєшся? І чи взагалі чи потрібно працювати в задоволення?

Р: Я вважаю, що я займаюся тим, що я люблю і те, що мені подобається. В цілому вся моя діяльність і весь мій бізнес мене заряджає і подобається, мені подобається реакція людей. Мені подобаються позитивні відгуки, які до нас

приходять. Подобається, коли кондитери постаралися і фоткають те, що вони випікли. Але бувають складні моменти, коли розпач, розчарування. Це нормально, це життя і бувають різні періоди. Важливо не забувати чому взагалі ти цим займаєшся. Якщо в цілому ця робота, ця тема, ця діяльність тобі подобається, то все ок. Але ти не маєш кожної секунди ловити кайф від своєї роботи, бо є задачі, які складніші, є люди, які можуть не так сказати, образити. Це все життя. Як навчання, в цілому тобі подобається викладач і курс, ти готуєшся до семінарів, але буває якась тема не така цікава, як попередня. Але ти все одно проходиш через неї, бо її формально треба вивчити. Так, вона нудна, але її треба вивчити, бо вона цікава і в цілому тобі вона подобається.

І: Скажи, а під час підприємництва, чи часто тобі доводилося ризикувати і приймати якісь неочікувані для себе рішення?

Р: Пфф. Та це весь час. Це суть підприємництва. Суть підприємництва в тому, що ти розбігаєшся, стрибаєш в обрив, а потім розбираєшся з тим, як працює парашут, чи він взагалі в тебе є, а чи внизу м'якенька травичка чи внизу скелі. Це все по ходу розбираєшся. Прикол в тому, що кількість спроб і життів в тебе нескінченна.

І: А стабільність в підприємстві взагалі є?

Р: Немає. Жодної. Я дуже рада, що в мене дитина з'явилася до бізнесу, бо це була така собі школа життя. Я зараз проводжу дуже багато паралелей. Коли ти ходиш вагітна, ти така «Боже, от би народити. Народжу і почнеться життя». Ти сприймаєш пологи як фінішну пряму. Фініш. Все. Так само як і навчання в універі, от буде випуск, випущусь і все, або закінчу школу, вступаю в універ і все. Ти сприймаєш ось лінію як фініш. Але ти народжуєш і все тільки починається, і ти не знаєш що робити, ти не знаєш. Так само думаєш, от відкрию свій бізнес, свою кав'ярню, і тоді... Ти багато чого робиш, ти відкрив, перерізав червону стрічку, люди почали до тебе приходити. Але це тільки початок. І ти весь час починаєш знову, і ти цей бізнес відкрив, але він такий маленький, незграбний, ти не знаєш за що взятися, нічого не працює. Він не може ні сам сидіти, ні стояти. Ти тільки

відвернешся, і знову якісь лажі. Бо хтось не знав, як запакувати правильно і твій торт розквасився в дорозі. Весь час отаке. Ти тільки звик, тільки налагодив процес, як дитина. Перші три місяці, проміжний етап, все. Воно вже голову повертає, хвататиме іграшки. Ти думаєш «фух, далі зрозуміло». Ти знаєш, що дитина спить чотири рази в день, по 40 хвилин, засинає так, прокидається так. Ти починаєш планувати свій вільний час, ніби все. І в цей час, коли ти звик, все міняється. Дитина вже спить не три рази, а два. Спить по півтори години, а не сорок хвилин, прокидається раніше, лягає пізніше, їсть довше, гуляє менше. І ось це все. Так і в бізнесі, ти тільки звик, що бізнес трошки росте, обсяги збільшуються, вже не вистачає того посуду на кухні. Вже не вистачає місця в холодильнику, треба купити новий. А купити новий це треба гроші. А їх треба заробити або позичити. І от весь час зміни.

І: А в такому темпі, в тебе залишається час на себе і своїх близьких? Скільки часу займає твоя діяльність?

Р: Коли я дороблювала ремонт в цеху, я кожного дня була там. Єдине, що ми жили поруч. Я вже була щодня залучена в процеси. Я не зупинялася, рано їхала, пізно поверталася. Це був етап, коли ніхто нічого не вмів, ми не знали як це все працює. Грошей вже не було, після ремонту і обладнання. І ми мали якось виживати. Мені треба було кудись йти, кудись бігти. Почали брати участь у фестивалях, аби заробити. І тоді чоловік взяв на себе догляд за малим. І по суті цілий рік, я проводила сумарно за тиждень вдома з дитиною десь півдня. Бо йшла - він спав, приходила – він спав. Ми домовилися з чоловіком, що це такий період, коли треба почекати. Тільки зараз, я почала більше делегувати, перекладати своїх обов'язків, бо знову ж таки ми ростемо, все інакше. Тільки під час карантину в мене стало більше часу проводити з сім'єю. Я вже знаю, що все працює, а я можу займатися своїми справами, або нічим не займатися. В цьому сила делегування, бо коли ти маленький підприємець, тобі страшно делегувати. Позиція «краще за мене ніхто не зробить», «хочеш зробити добре, зроби сам», «я не можу це нікому передати, бо тільки я можу так гарно запакувати і спілкуватися з клієнтами, щоб вони були задоволені». Але це неправда. Є люди, які спеціалісти в кожній своїй

сфері. Підприємець це людина, яка знає всього потрошку. Вона знає трошки про юридичну ситуацію, трошки знає про свої права, про податкову систему, він знає трошки про те, що він робить, трошки маркетинг, фінанси. Тобто така людина, яка знає всього потрошку. І це дуже класно, коли є можливість делегувати ось ці трошки людям, які знають багато в цій сфері, які прям заглиблені в неї, знають її дуже добре. Тоді тільки «дьоргати» їх залишається. «Ой. А це зроби будь-ласка». Тільки так, підприємець є отим ядром, яке поєднує в собі все, оточує себе хорошими спеціалістами, вміє правильно ними керувати.

I: Ти почала трохи казати, що робиш це все не заради грошей. Скажи, а чи важливі для тебе гроші?

P: В мене немає прив'язки до грошей. Це хороший інструмент, щоб забезпечити мінімальний комфорт собі і своїм дітям. Це хороша можливість добре вивчитися, щоб в них був шанс мати успіх у житті. Це хороший інструмент, щоб гарно одягатися і справляти гарне враження на людей, бо люди оцінюють за зовнішнім виглядом. Але це не те, за чим я женуся, це не те, що є важливим. Гроші – це хороший бонус, призом, за всі ці ризики, які я несу і відповідальність, яка на мені є, за весь цей час, який я вкладаю. Чим швидше пекарня вийде на більший рівень, тим більше можливостей ми матимемо.

I: Ми трохи зачіпали тему особистісного розвитку, але все одно, скажи, чи допомагає тобі підприємництво в особистісному розвитку? Якщо так, то яким чином?

P: Так, звичайно. Але я хочу ще трохи повернутися до питання про гроші. Метою будь-якого бізнесу є дохід, прибуток. Я говорю, бо для мене це очевидно, це не гра і якась розвага. Але ризик в тому, що він може бути, а може й не бути, а може карантин накрити все. В нас є багато партнерів-кав'ярень, які не вижили і закрилися. Це є метою бізнесу, отримання прибутку, але це не є моєю основною метою. Якби я хотіла особисто заробляти більше і мати більший достаток, я би і не пішла в підприємництво, бо у великих компаніях платять більше, ніж я сама собі. Більшість бізнесів не виживають в перший рік, дуже багато підприємств

розсипається після третього року. Тут треба багато вкладатися, аби отримати результат, але результату може й не бути.

І: Ти сказала, що гроші не є твоєю основною метою, а що є?

Р: Мені подобається створювати і розвивати. Мені подобається створити і бачити як воно росте, розвивається, потрібне людям. Моя мета допомогти людям тут і зараз, своєю випічкою відчувати кожен момент, коли вони їдять тортик. Для мене це дуже важливо, допомогти людям зрозуміти, що світ не такий складний, страшний, що в цьому світі є добро. І так, воно у формі тортика, але це добро. Що в світі є смачна випічка. Ось це все для мене є важливим. Коли я бачу відгуки людей, це те, заради чого я все це роблю. Щодо саморозвитку, підприємництво, це найкраща школа життя, найкраща. Просто, та кількість рішень, які тобі треба приймати щодня, та кількість факапів, які треба розгрібати як багно лопатою щодня. Воно формує дуже стресостійкість, воно вчить довіряти, але не бути наївним. Ти маєш досвід оренди приміщень, що, як, які договори, як вичитувати, з ким, як, як вибивати знижку на оренду, чи вибивати, чи ні, що таке доп. угода, ось це все. Ти знаєш мінімально про бухгалтерський облік, скільки в кого податків, чому так вигідніше, з ким можемо працювати. Виробництво це важкий бізнес, принаймні мені так здається. Від яйця до торта – великий процес, і кількість обладнання тощо. Це настільки великий спектр всього цього, що ти знаєш. Да, ти не є експертом одної вузької галузі, але ти знаєш все про все потрошку. Цей досвід є дуже цінним і в житті, і в материнстві. Навички швидко вирішувати якісь складні ситуації і проблеми, це дуже цінно.

І: Дякую тобі за те, що відповіла на мої питання. Успіху тобі у розвитку пекарні.

Р: І тобі дякую!

Транскрипт № 2

I: Привіт! Можеш трохи розповісти про себе, як ти потрапив у трейдинг і як виникла ідея заснувати компанію?

P: Привіт. Авжеж, я магістр філософії за освітою, після випуску шукав роботу місяці два, і в якийсь момент мені подзвонив друг і запропонував роботу, я навіть не зрозумів яку спочатку. Прийшов я на співбесіду, мене взяли у відділ маркетингу спочатку, потім я потрапив у відділ продажів, розібрався у продукті, що таке трейдинг і на основі цього далі продовжував будувати власну кар'єру. Після цього я працював в американських та ізраїльських компаніях, де продавав фінтех рішення. Потім, я познайомився з людиною, з яким я наразі співволодію компанією, та вирішили продавати акції та почали думати як би відкрити щось своє. Спочатку ми торгували самі, а потім ми почали допомагати іншим людям вийти на американський фондовий ринок, потім ми продовжили їх навчати та надавати послуги. Ми займалися цим близько трьох-чотирьох років, це було таке собі робоче хобі, оскільки були залучені в інші види діяльності. В якийсь момент, ми зрозуміли, що потрібно сфокусуватися на цій справі. Оскільки в мене був досвід в цій індустрії та ми з партнером мали певні знання щодо фінансових процесів та по обслуговуванню ряду клієнтів, то ми залучили інвестиції і зробили цей проект.

I: Чи правильно я розумію, що це перший твій досвід підприємництва?

P: Так, власне до цього я працював в цій індустрії на інших компаніях, і потім в мене весь час була ідея, що я хочу свою компанію. В момент коли ми залучили інвестиції на цю компанію, то цей процес став більш системним та ми почали наймати людей, робити маркетинг та розвиватися. Останній час, ми активно займалися розвитком нашого відділу по навчанню, розвитком наших продуктів, пов'язаних з освітніми курсами. Мені дуже хочеться передавати знання іншим і навчати їх тому, що я вже знаю.

I: Коли і чому в тебе виникло бажання побудувати власну компанію?

P: Це комплексне питання, яке передбачає комплексну відповідь. Яка тут була логіка. Це бажання засновувалося на тому, що в мене були по-перше мої софт скіли, бо я звик багато розмовляти, організовувати, реалізовувати власні ідеї, що було ще зі школи, університетських часів. По-друге, на той момент, в загальному дискурсі креативної економіки, яка зароджувалася, була ідея про те, що треба робити старт-апи, треба робити свої бізнеси, що це класно і круто і я відчував амбіції, що я таке хочу робити.

I: Як ти думаєш, якими рисами має володіти підприємець? Що, наприклад, відрізняє власника підприємства від менеджера?

P: Бізнеси різні бувають і одразу хочу зазначити, що варто відрізнити власника від директора. Підприємець – це не завжди власник, чи не завжди директор, чи і той і інший в одному обличчі. Тобто, я наприклад не єдиний власник, в мене менша частина вартості компанії, але я директор, я підприємець. Це завжди треба, щоб був порядок, розділяти такі речі. Рис у підприємця...та їх повно, теж залежить. Є конкретні скіли, якими має володіти власник підприємства, але також є інші скіли, якими має володіти підприємець, який є директором, CEO. В останнього має бути експертиза в ринку, має бути гнучка, має мати весь набір сучасних софт скілів, швидке мислення, розуміння, що таке дискурс, що таке контекст, динаміка розвитку світу, що потрібно людям, має уявляти як влаштований світ, якщо він хоче робити щось цікаве і масштабне.

I: Що в твоєму розумінні «масштабне»?

P: Масштабне...я маю на увазі не тільки кількість людей, яка користується нашими послугами, наприклад, чи продуктом, але й ще масштаб мислення. Це здатність підприємця вибудовувати широку картину світу і постійно розширювати свій кругозір та знання. Можна бути підприємцем і мати парковку на Позняках, а можна намагатися створити щось нове, чого ще не було на ринку. Знову ж таки, вся справа у масштабі мислення.

I: Якою ви бачите місію компанії?

Р: Напевно, що місія компанії робити унікальний по прозорості, якості, та чесності сервіс для усіх трейдерів. В нас, якщо я не помиляюсь, так і на сайті нашому написано. Але додаю ще, що ми прагнемо завжди рухатися вперед і не відставати від сучасних трендів, більше того, ми їх самі маємо задавати і випереджати наших конкурентів, якщо і рівнятися на когось, то тільки на кращих, тих, хто набагато більше ніж ми досяг в цій сфері. Але ж також варто розуміти, що місія це досить довготривала і укорінена в постійну, щоденну операційку, без якої ніяк. Тому тільки бажання бути кращими на ринку та розвиватися разом з іншими рухає нас вперед.

І: Чи допомагає тобі підприємництво в особистісному розвитку? Якщо так, то яким чином?

Р: Воно допомагає мені вчитися на своїх помилках, в ситуаціях, коли вся відповідальність лежить на мені. Воно дає мені можливість реалізовувати мої ідеї. Та, мабуть ці дві речі.

І: На попередніх місцях роботи, в інших компаніях, ти мав змогу це робити?

Р: В тому то й справа що ні. Авжеж, я міг пропонувати щось нове, радити як краще зробити, але не мав повноважень взяти і зробити, бо то не моя компанія, не я головний. Більше того, помилки не дуже цінуються, коли ти працюєш на когось. Я навіть по-іншому скажу...Ти наче підсвідомо боїшся помилятися, бо начальник подумає про тебе погано, можеш втратити авторитет якийсь і так далі. Коли ти сам собі директор, ти не просто той, хто може робити помилки, ти маєш їх робити, аби рухатися вперед. Якщо ти маєш певну гіпотезу щодо того, як працює ринок, ти маєш її перевіряти. Якщо не вийшло щось, окей, ти сфейлився, може втратив гроші, гроші своєї компанії, рухаєшся далі і набиваєш шишки поки щось з цього не вийде. Взагалі, в підприємстві можна реалізовуватися двома шляхами: через руйнування, тобто намагання робити не так як було на попередній роботі, постійно змагатися з конкурентами тощо. А можна йти від зворотнього, творити, вибудовувати, випрацьовувати нові ідеї, йти своїм унікальним шляхом.

I: Ти казав, що в багатьох ситуаціях на тобі лежить відповідальність, а як часто тобі доводиться приймати самостійні рішення?

P: Щодня, десятки разів на день. Самостійність це також одна з причин чому я обрав шлях підприємця. З одного боку, це відповідально і інколи здається, що хочеш назад в компанію, коли тобі не доводилося стояти між двох вогнів і обирати який менш небезпечний. Але з іншого боку, це дуже цікаво, мабуть через те, що я можу ризикувати і самостійно вирішувати як поводитися і що робити.

I: А часто приходится ризикувати?

P: Кожен день. Зрозуміло, що трейдинг це взагалі про ризики, але окрім нестабільного ринку і постійних змін в країні, я ризикую, коли приймаю чи не кожне своє рішення. Ну...ти можеш зважити всі за і проти, але ти ніколи не знаєш до чого можуть привести твої рішення. Інколи трапляються дуже неочікувані події, яких ти зовсім не передбачував. Та все підприємництво це про ризики. Я вже до цього звик, тут важливо розуміти, що так буде завжди і просто йти до своїх цілей. Не ризикнеш, не дізнаєшся.

I: Зрозуміла. Скажи, а у вас скільки людей працює в команді?

P: Дванадцять.

I: Це у всій компанії?

P: Так, але в нас багато системних аутстаф підрядників, деє ще чоловік десять.

I: Чи були і чи є у вас критерії, за якими ви обираєте до себе працівників в команду? (Я маю на увазі не їх безпосередні навички в професійному плані, а софт скіли)

P: Найголовніше для мене це емоційний інтелект, гнучкі та швидкі мозгі. Якщо говорити про найголовніше, але безперечно, мені важливо аби людина була чесною, тобто розділяла всілякі різні загальнолюдські цінності, має мати проактивну позицію.

I: Що ти маєш на увазі під загальнолюдськими цінностями?

Р: Я мав на увазі чесність та доброту, аби комфортно було працювати з людиною. Зараз нікого не здивуєш тим, що ти дуже класний спеціаліст, важливо так бути командним гравцем і комунікувати всередині зі своїми колегами. Якщо ти будеш брехати, злитися на когось, то всім буде напружено працювати. І тоді питання, навіщо такий працівник?

І: Скажи, а ти сам в задоволення працюєш?

Р: Інколи. Підприємництво як і будь-яка інша робота залишається роботою. Чи завжди тобі доводиться робити те, що тобі подобається? Ні. Але в кінцевому випадку, бенефітів, тобто користі все одно набагато більше, починаючи зі свободи, яку ти отримуєш закінчуючи знаннями та навичками, які набуваються разом з труднощами і не дуже кайфовими ситуаціями. Я не шукав задоволення в роботі на себе, я знав, що буде важко, але я також знав, що саме в полі підприємництва, я зможу прокачати себе як ні в якому іншому місці чи компанії.

І: Я розумію, що ваша компанія про гроші, фінансові угоди тощо. Але скажи, що для тебе є гроші?

Р: Це ресурс, за допомогою якого ти можеш щось зробити. Чи може бути вугілля чи золото метою? Ні. Тобто ти все це використовуєш щоб щось зробити. Тому гроші, самі по собі, не є для мене важливими і не можуть бути метою. Це просто ресурс, це засіб, інструмент, якщо хочеш. Я за допомогою руки можу взяти яблуко. Мета ж яблуко, а не рука. Правда ж? Тому те саме я думаю про гроші. Вони допомагають у досягненні інших, більш амбітних цілей.

І: Яким ти бачиш розвиток своєї компанії та себе як підприємця?

Р: Ми будемо глобальну компанію, тобто ми бачимо компанію як одного з найбільших брокерів по торгівлі акціями в американському фонд ленді поза США. Розвиток компанії і мій розвиток тісно пов'язані, в першу чергу, тому що компанія не дуже велика. Якщо ти хочеш глобально розвивати компанію, то будь готовий глобально мислити, я би так сказав. Тому, мій розвиток прямо корелює з тим як швидко і якісно зростає компанія.

І: Чи вистачає тобі часу на якісь інші сфери життя, окрім підприємництва?

Р: Я би сказав, що мені вистачає часу на розвиток себе, я би сказав, що мені не вистачає часу на підприємництво. Хоча, окей, мені вистачає часу, мені не вистачає енергії. Коли я писав про час як розкіш, то я саме те й писав. Я можу в день продуктивно працювати годин шість. Справ і планів в мене годин на десять. Тобто щодня, чотири години в мене немає сил, мозгі не справляються працювати ефективно більше. Тобто ситуація така, якщо моє особисте життя нормально це все сприймає, то в мене є час, я займаюся і вокалом, і спортом, і ще граю в шахи, і займаюся різними громадськими і благодійними штуками. Чим завгодно займаюся. Зрозуміло, що підприємництво та ведення всіх справ, зустрічі – це все займає дуже багато часу,

І: Чим, на твою думку, відрізняється підприємець від найманого працівника?

Р: Амбіціями, свободолобством, проактивністю та вмінням брати відповідальність на себе. Це досить універсальні речі, навіть продакт-менеджер в компанії може мати цей набір рис. Просто що ці риси в підприємця точно мають бути, а у співробітників не обов'язково. Але що робить підприємця підприємцем це хороше питання. Підприємець об'єднує навколо себе більш здібних спеціалістів, головна відмінність в тому, що співробітники займаються кожен своєю справою і має невелику зону відповідальності, а підприємець відповідальний за все і одразу, а також має дивитися на багато кроків вперед. Саме тому він на своєму місці, а не працює на когось. Саме тому я є директором компанії, а не займаюся поточними, операційними справами, на які я можу найняти собі відповідальних працівників. Отак.

І: Дякую тобі за вичерпні відповіді!

Р: І тобі дякую!

Транскрипт № 3

I: Привет! Рада тебя видеть! Для начала, расскажи, пожалуйста, немного о себе и твоей деятельности. Чем ваша компания занимается?

P: Привет! Я основатель и главный директор в компании, которая занимается разработкой мобильных игр для детей. Это если совсем кратко. У нас несколько проектов, но так или иначе, в наших играх, мы знакомим детей и подростков с миром животных, создаём для них разные локации, где они живут и так далее.

I: В какой отрасли получается работает твоя компания?

P: Это всё в IT-сфере, а именно геймдев (от game development), то есть разработка игр.

I: Поняла, спасибо за уточнение. Скажи, а как возникла идея основать свою компанию?

P: Для того, чтобы ответить на этот вопрос, нужно отмотать лет эдак 7-8 назад. Не было такого, что вот я проснулся и захотел создать свою компанию. Конечно, нет (улыбается). Так вышло, что я экстерном закончил школу и в достаточно раннем возрасте поступил в Могилянку, на Программную инженерию. Я очень отставал от других студентов, это факт. Когда другим было по 18-19 лет, мне было 16 и я чувствовал, что другие студенты на голову выше меня, как в знаниях, так и жизненном опыте. Но меня тогда это только подстёгивало и первые полтора года, я просто не вылезал из учебников и навёрстывал те знания, которых у меня не было. В свободное время, я очень любил играть в компьютерные игры, я всегда получал от этого удовольствие и мне нравилось быть внутри игровых миров и познавать их. И вот это колоссальное желание учиться и мой интерес к играм объединились в то, что я начал создавать игры. В Могилянке, чтобы ты понимала, такому не учат. Я самостоятельно, шаг за шагом, осваивал программу, в которой можно делать игры.

I: Скажи, а до основания собственной компании, ты работал где-то в других местах?

P: Как раз и хотел рассказать. Да, когда я начал более-менее разбираться в коде и программах, я начал клипать гоночки в одной компании. Ну в смысле игры-гоночки. Помню, я тогда заработал первые сто долларов и это было такое счастье. Свои деньги. Родители не верили, что я за своим компьютером смог заработать что-то, они думали, что я просто играю. Потом я ещё работал на нескольких людей, но это существенно не отличалось друг от друга. Мне давали задание, я его выполнял и получал деньги. И хотя я многому научился пока работал в этих нескольких местах, потому что иногда мне приходилось ночами сидеть, чтобы понять что от меня требуют, я понял одно – если и вкладывать силы и знания в работу, то только в своё дело.

I: Почему? Что есть такого в предпринимательстве чего нет в работе на кого-то, как думаешь?

P: Понимаешь, я с детства любит что-то создавать. Обожал пластилин, потому что из ничего, я мог создать какие-то фигурки, и заказы на работе я выполнял, потому что мог с помощью компьютерного кода и идей создать то, во что люди будут играть. Но поскольку деньги меня не особо интересовали, хоть и были приятным бонусом, то я начал пробовать делать свои игры, смотрел чего на рынке ещё нет.

I: А что для тебя тогда значат деньги?

P: Когда я начинал делать игры, я вкладывал всё заработанное на предыдущей работе в новые игры. Поскольку у меня не было денег, чтобы нанять 3д художника, я покупал в Интернете разные модельки и из разных кусочков создавал продукт. Как я уже сказал, деньги не были целью, это скорее средство, инструмент, чтобы я мог делать то, что поистине приносит мне радость. Я не хочу обесценивать деньги совсем и говорить, что деньги не важны. Ничего подобного, это очень важный аспект, без них в материальном мире никуда, но опять-таки деньги мне нужны, чтобы я мог открыть для себя ещё больше возможностей, чтобы

я мог не купить музыку и звуки для игры в онлайн-маркете, а нанять звуковика, чтобы я мог вложить больше денег в рекламу и мою игру скачало больше детишек и так далее. Во время разработки своих первых...наверное семи или даже восьми игр, я всё делал сам и меня это так драйвило. Да, ты работаешь ночами и не знаешь выходной сегодня или рабочий день, потому что у тебя все рабочие дни. Я рисовал некоторые кнопочки и иконки для интерфейса сам, я делал звуки, я занимался юридическими делами своей компании и серверами. Дай-ка подумать... Я делал абсолютно всё. Если бы целью были только деньги, я бы уже давно всё это бросил, наверное, но это всё давало мне возможность создавать свой продукт, смотреть на реакцию игроков и так по кругу. Забыл ещё сказать, что деньги безусловно дают финансовую независимость и благодаря деньгам открываются те возможности, о которых ты даже не мечтал, поэтому деньги не как главная цель, а скорее как средство, которое помогает в достижении более значимых и важных вещей.

I: Какой ты сейчас видишь миссию вашей компании?

P: Сейчас, наша команда стала больше и я сейчас активно занимаюсь выстраиванием видения компании нашими сотрудниками. Наша миссия — это сделать мир животных более понятным и близким для детей, а это же наша главная аудитория. Мы постоянно развиваемся и это очень важный аспект того каких сотрудников я отбираю в команду.

I: Сколько у вас сейчас людей работает в компании?

P: Давай посчитаем, у нас в Киеве восемь человек вместе со мной, и ещё у нас на ремоуте пять человек. Получается, тринадцать. Но это без бухгалтеров и юристов, они мне дополнительно помогают, но не являются постоянными членами команды, которая работает над самой разработкой игр.

I: У тебя есть какие-то критерии или можно сказать принципы, по которым ты отбираешь сотрудников к себе в команду?

P: Раньше, я не придавал этому особое значение. Мне было важно, чтобы человек был лучшим в своём деле. Да, мы ищем специалистов чуть дольше, но это абсолютно оправдано, им не нужно объяснять каждое задание, они проактивны и

чаще предлагают свои идеи и возможные решения каких-то проблем, нежели ждут от меня такого решения. Но чем дальше, тем больше я понимаю также необходимость других навыков, которые не связаны с твоими профессиональными знаниями. Поскольку у нас некоторые сотрудники работают в других странах, то мне важно, что ребята между собой хорошо общались и находили понимание по поводу рабочих и не рабочих моментов. Поэтому, мне важны навыки общения в команде, умение взять на себя ответственность за выполнение своих задач, это то, что в современном мире называются гибкими навыками, софт-скиллз. Так вышло, что у меня работают настолько разные по своей сути люди, каждый профи в своём деле, но у одного более творческий подход, потому что он художник и без этого никуда, другой мыслит цифрами, третий более системный и так далее. И моя задача объединить их в одно целое. Поэтому безусловно, я сразу на собеседовании смотрю, чтобы человек был открыт к общению и второе это разделение ценностей нашей компании.

I: Что ты имеешь ввиду под ценностями вашей компании, можешь уточнить?

P: Да, конечно. Я вот всё думаю их прописать отдельно, но пока руки не доходят. Для нас важно стремление развиваться. То есть наши сотрудники знают, что тот проект, которым мы занимаемся сейчас – это только начало большого пути. У нас уже есть идеи для новых игр и поэтому мы не стоим никогда на месте. И второй основополагающий принцип, я бы так сказал, это осознанность. Нам важно, чтобы все сотрудники развивались в личностном плане, а не только профессиональном, и мы этому всячески способствуем, оплачиваем им разные курсы и уроки. Если мы все будем становиться лучше с каждым днём, то и компания будет двигаться вперёд, тут всё понятно.

I: Какие у тебя обязанности в своей компании?

P: Я отвечаю за видение компании, то есть куда мы двигаемся, если смотреть на это масштабно, и конечно же отвечаю за создание новых продуктов, проектов и опять-таки на мне видение как они должны выглядеть в конечном счёте. В идеале настроить все процессы так, чтобы я только спускал своим менеджерам и

работникам идеи, и они их воплощали и реализовывали. Сейчас на мне ещё лежит часть операционных моментов, но надеюсь скоро я ими заниматься не буду. Ах да, на мне ещё общение с юристами, но это важный аспект для того, чтобы работа была полностью в соответствии с законами Украины.

I: Какой из этих видов деятельности нравится тебе больше всего?

P: Хмм... Нет такого, что мне что-то не нравится. Это ведь моя компания и только мне нужно делать так, чтобы все процессы были запущены, всё работало и развивалось. Стив Джобс говорил о себе, что он в компании как дирижёр, он делает так, чтобы набор разных звуков слились воедино в мелодию. Никогда не задумывался о том, что в оркестре без дирижёра никак, и каждый музыкант будет играть на свой лад если его не будет. Это так точно сказано, потому что на данном этапе развития моей компании, моя роль как владельца и главного директора заключается в том, что я задаю некий вектор, по которому мы движемся вперёд, преумножая знания и доходы соответственно. Я выступаю таким себе связующим звеном, без которого все мои сотрудники не смогли бы выпускать те проекты, игры, которые мы сейчас выпускаем. Конечно же, такая роль мне очень нравится. Но понятное дело, с большими планами на будущее ложится большая ответственность за все решения, которые мне приходится принимать изо дня в день. Это уже неотъемлемый процесс предпринимательства, на это даже не смотришь как на трудности. Это просто есть. И ещё, отвечая на вопрос про любимый вид деятельности, то всё же мне больше всего нравится творить и созидать. И это воплощается в моих продуктах, там я реализую все свои идеи вместе с креативом и умениями моих сотрудников.

I: Как ты думаешь, предприниматель должен быть лидером?

P: Обязательно. Если мы говорим о предпринимателе, который владеет своим бизнесом или выполняет роль директора, то да. Он ведёт команду людей за собой, его должны уважать, и он является примером для подражания, в какой-то степени. Конечно же не всегда, но в целом лидерские способности помогают оказывать некоторое влияние на сотрудников. С опытом, мне это легче даётся, но тем не менее

есть над чем работать. Я всегда выстраивал и выстраиваю отношения со своими сотрудниками на взаимопонимании, честности и доверии. У нас не горизонтальное управление, но тем не менее, мы дружим со всеми ребятами. Поэтому, приходится выстраивать эту грань, где я даю человеку конкретные задачи, которые необходимо выполнить в срок, а где я друг и товарищ. Но в любом случае, лидерские способности — это залог того, что компания будет двигаться вперёд.

I: Тебе приносит работа удовольствие? И насколько для тебя важно вообще работать в удовольствие?

P: Иногда приносит, иногда нет. Любая работа — это кривая, в которой есть более интересные задачи, а есть более скучные. Предпринимательство многими романтизируется, мол это свой бизнес, деньги и ты только и делаешь, то путешествуешь. Ну, наверное, на каком-то этапе это так и будет (смеётся). Но пока что это интенсивная работа, когда ты должен думать на несколько шагов вперёд, потому что мир так быстро развивается, что пока ты думаешь, как создать новую игру, другие уже выпустили несколько таких. Поэтому, нужно пахать и ещё раз пахать. В удовольствие? Не всегда. Но всё даёт свои плоды, которые уже приносят тебе удовольствие. Сейчас, у меня есть команда сотрудников, которые занимаются той работой, которую я ещё семь лет назад делал самостоятельно. Когда очень много дел сваливается, я стараюсь себя останавливать и напоминать о том, что нужно наслаждаться каждым моментом, и сложностями, которые неизбежны в таком деле, тоже. Вообще, здорово работать в удовольствие, как говорится, делай то, что тебе нравится, и ты не будешь работать ни дня. Так вот, хоть у меня и много обязанностей, но я всегда помню, что началось это всё с моего хобби играть в игры. Поэтому, если глобально посмотреть на это, то я делаю исключительно то, что мне нравится и то, от чего я кайфую. Хотя решение повседневных задач не всегда бывает таким радостным.

I: Так тебе часто приходится самостоятельно принимать решения относительно различных процессов?

Р: Конечно, а кто за меня их будет принимать? Предпринимательство это 100% ответственность и самостоятельность. Когда ты нанимаешь людей, то они постоянно спрашивают у тебя «а правильно ли это?», «а что мне делать в таком-то случае» и так далее, и ты должен принимать решения в таком случае. Если какие-то непредвиденные события происходят, полетел сервер или ещё что-то, то ты сразу принимаешь необходимые решения. Без этого никуда.

І: Приходилось ли тебе за время предпринимательства рисковать? Если да, то в каких ситуациях?

Р: Каждая новая игра это в прямом смысле игра. Ты никогда не знаешь, как она зайдёт, 50/50. Ты можешь изучать рынок, смотреть на тренды и так далее, но в итоге, твою игру могут не скачивать. Это очень непредсказуемая штука, поэтому в таких рискованных случаях, как с запуском новой игры, проекта, нужно понимать, что ты можешь потерять деньги, она может не понравиться игрокам и самое важное это учиться на своих ошибках и идти дальше. Важно не застревать на том, что что-то не получилось. Я не буду делать одну и ту же игру, потому что она нравится игрокам и это проверенный метод. Я буду рисковать с новыми идеями, обжигаться, оступаться и опять оступаться, пока не приду к чему-то и не выпущу классный продукт. И так опять и опять. Кто не рискует, тот не развивается.

І: Для тебя важна стабильность в работе?

Р: Она-то важна, но предпринимательство — это точно не про стабильность. Поэтому, я перестал ожидать того, что когда-то будут стабильные времена. Понятное дело, мне важно ориентироваться на числовые показатели того, насколько успешна моя компания и насколько растут её доходы. Если они более-менее стабильны это самое важное. Но я всегда готов к тому, что всё может триста раз поменяться, наступит карантин, которого точно никто не ожидал и поэтому что-то пойдёт не по плану. Но стабильность — это явно не самое главное для меня в предпринимательстве.

І: А что главное? Что для тебя значит предпринимательство и что оно тебе даёт, в отличие от работы в другой компании, к примеру?

Р: Вместе с трудностями и постоянными проблемами, которые сваливаются, оно мне помогает развиваться как личность. Это работает с двух сторон. Бизнес развивает меня, и благодаря своему развитию я вывожу компанию на новый уровень. Надеюсь, я понятно объяснил. Я постоянно учусь и расширяю свою картину мира, и благодаря этому я более адекватно оцениваю себя и то, что я умею.

І: Можешь ещё раз уточнить каким образом предпринимательство помогает тебе в личностном развитии?

Р: Я уже много раз говорил про то, что в своей компании, я имею возможность создавать новые продукты и самостоятельно принимать решения, ни от кого не завися. Это очень важно и, наверное, это то, из-за чего я основал свою компанию. И во-вторых, предпринимательство как деятельность привела меня к мысли о том, что я стремлюсь к осознанной жизни. Очень важно задавать себе вопросы «Почему? Зачем?». Я создаю игры, чтобы что? Я уже знаю ответ на вопрос как их сделать. У меня есть сотрудники, я знаю всю эту рутинную поэтапность, через которую проходит разработка игры, но главное ведь для чего я это делаю? Для того, чтобы реализовывать свой потенциал, быть свободным, с другой стороны, мне важно это делать не только ради себя, но и для того, чтобы дети узнавали больше про мир животных, проводили время с пользой, узнавали что-то новое. Так что вместе со своим бизнесом, возникает очень много разных вопросов к себе, на которые я буду искать ответы. Благодаря развитию бизнеса, я вижу свою ценность миру, и именно это поднимает меня каждое утро с кровати и позволяет чувствовать, что я не бесцельно проживаю свою жизнь. Поэтому, предпринимательство — это однозначно инструмент развития себя как личности, который помогает тебя искать смысл твоей жизни каждый день и находить его.

І: Спасибо большое за такой интересный разговор! Желаю успехов во всех проектах.

Р: Спасибо. Было приятно пообщаться.

Транскрипт № 4

І: Привіт! Рада тебе бачити. Розкажи будь-ласка про те, чи ти зараз займаєшся?

Р: Привіт! Я теж. Власне в нас кондитерська-майстерня. В нас не ресторан, чи кафешка, куди можна прийти і посидіти попиту каву. На даному етапі, ми робимо на замовлення. Тобто торти, в нас є десерти, які можна завжди придбати в наявності, але вони лежать в наших холодильниках. Немає вітрини, куди люди зараз можуть зайти. Тому в планах у нас відкрити більш-менш нормальне кафе, але зараз ми називаємо себе саме кондитерська-майстерня. В такому форматі поки що працюємо.

І: Як в тебе взагалі виникла ідея заснувати власне діло?

Р: Насправді, я десерти любила робити ще з дитинства. Мене не можна підпускати навіть до яєчні, бо це буде катастрофа. На мене бризгає масло, я вся в ожогах, я зараз взагалі не жартую. Але коли стосувалося десертів, я завжди щось робила і готувала. Мені завжди це було цікаво, але потім ти виростаєш і забуваєш що ти хотів в дитинстві робити свій ресторан, своє кафе. І всі ці мрії були на задворках, поки я не почала нормально заробляти. Власне, коли твої базові потреби задоволені, то ти починаєш думати про щось, що ти реально хочеш і мрієш. Я коли навчалася в Могилянці, то я працювала в ІТ. Мені там дуже подобалося, крута команда, інтелектуальна робота, можливості розвитку, але коли ти там якогось більш-менш рівня досяг, ти розумієш, що хочеться прийти з цієї роботи і зайнятися чимось іншим. І ще іншим. І потім, коли ти матеріально нормально себе почуваєш, то ти думаєш, а може мені повністю в це вкласти свій час і зусилля. Тоді, коли з'явилися гроші, з'явився час подумати, а чого мені насправді хочеться. Карти так склалися, що ми зустрілися з моїм теперішнім партнером і я дізналася, що він також хотім би відкрити своє кафе. Тому, були люди, які хочуть це робити, були гроші, які дозволяли відкритися і власне це все призвело до того, що ми зараз маємо.

I: А скажи, будь-ласка, на якій посаді ти працювала в ІТ компанії?

P: В ІТ? QA, тестування програмного забезпечення. Контроль якості.

I: Це єдине було місце роботи до відкриття власної кондитерської?

P: Ні, звичайно. Я зі школи працюю. Влітку були всілякі підробітки, морозиво продавала, потім пішов універ, на першому курсі займалася мережевим маркетингом, з другого курсу, я працювала в Америці, в кондитерській-майстерні. І готувала десерти, і власне продавала їх.

I: Це все ґрунтовно відрізняється від того чим ти займаєшся зараз. Чому ти вирішила відкрити власну компанію?

P: ІТ компанія була класна тим, що була перспектива, але перспектива яка, заробляти нормально, але по життю, вставати на дев'ять, вислуховувати що тобі говорять, приходити додому о шостій вечора, замученою, займатися тим, щоб вистачало грошей і часу на твоє хобі, і можливості на нього піти. П'ять днів на тиждень, я розуміла що це не моє. В мене тато підприємець, а мама на такій роботі. Я з дитинства пам'ятаю, як я заздрила тому, що ми з мамою мали в сім ранку вставати, а папа спав до одинадцятої.

I: А якою ти уявляла зайнятість підприємця на основі прикладу батька?

P: От прям по татові, я розуміла що це без вихідних, тобто це здається, що в тебе будуть вихідні, але по факту їх немає. Я розуміла, що ти знаходишся в постійному стресі, тому що принаймні коли в тебе робота офісна, ти з роботи вийшов і все, проблеми вже не твої. Коли ти підприємець, будь-яка криза, будь-що трапляється і це твій особистий інфаркт. Я розуміла, що ти в'язуєшся у все це. Але разом з цим, я розуміла, що це свобода робити те, що ти хочеш. Ти хочеш ідеш на роботу, хочеш не йдеш, ти хочеш сьогодні робиш те, ідеш туди-то, і от для мене це було важливіше ніж рівень стресу, який я отримую. Зараз, після двох років досвіду підприємництва, я щиро можу сказати, що я не жалкую про це, якби в мене була можливість щось змінити... я б напевно нічого не змінювала і пройшла тим самим шляхом, робила помилки, вчилася і так по колу.

I: Розкажи мені трохи про свої ролі в компанії? Чим саме займаєшся ти?

Р: В першу чергу, я шеф-кондитер, займаюся створенням нових рецептів, виведенням нових смаків. Можливо рецепти і не завжди нові, але я експериментую аби зробити щось вже знайоме на свій новий лад. Також на мені СММ, ми це з партнером ділимо, адміністративна робота, прийом замовлень, бухгалтерія, хоча в мене є бухгалтер, яка ще окремо веде ці всі справи.

І: А чи можеш розташувати ці всі обов'язки за пріоритетністю? Що тобі подобається робити найбільше всього?

Р: Я і назвала за пріоритетністю (посміхається). Я вважаю своє покликання саме в шефстві. Я зараз наведу паралель. В Тіма Урбана, який ще великий лонг рід писав про Ілона Маска, може знаєш, була думка про те, що є шеф, а є кухар. Так ось, він каже про те, що кухарі зазвичай не здатні створювати власні рецепти, вони в більшості випадків слідують книзі рецептів, копіюють відомих шефів та слідують їх рецептам. Натомість шеф, з точністю навпаки, створює власні рецепти, пробує поєднати нові інгредієнти, додати щось, що раніше ніхто не додавав. Це можна казати і не тільки про сферу випікання десертів або чогось іншого, хоча порівняння дуже вдале. І в моїй компанії, я шеф, бо створюю щось нове. Мабуть це і є те, чого я хотіла досягти. Після шефства, за кількістю часу, який я витрачаю, це мабуть СММ. Зараз якраз шукаю адміністратора, бо ми вже перестаємо самі справлятися. Раніше, не було стільки замовлень, тому мені не потрібна була людина, яка б сім днів на тиждень працювала. Зараз, я думаю в цьому вже з'являється потреба. Буває таке, що я думаю «зараз відповім» і зроблю собі чай. А потім я розумію, що я прийшла о третій, а чай собі зробила о восьмій. І ось ці п'ять годин як залип, так от і відповідав на питання.

І: А можеш уточнити, як шеф ти за що відповідальна?

Р: Насправді не тільки в тому, щоб контролювати кондитерів, а щоб створювати нові рецептури. Насправді, коли ми починали, то вся робота була на мені, я і готувала. Авжеж, куди без цього. Наразі, я контролюю щоб все виконувалося якісно, проробляю нові рецептури, також декором тортів займаюсь я.

І: Що тобі подобається найбільше?

Р: Все потрошку. Я б не сказала. Якби мені необхідно було тільки готувати десерти, я б вже знудилася. Якби потрібно було б займатися тільки СММ, я б вже знудилася. Я б не змогла робити щось одне з цього. Мені реально подобається це все в сумі. Мені подобається і створити якийсь десерт чи торт, і відгуки про тортіки отримати, і фоточки відредагувати, але якщо я б робила це кожного дня без можливості спілкування з людьми, я б не змогла. Якби в мене не було можливості навчати цих людей, я би теж не змогла. Мені здається, що в цьому і є особливість підприємництва. Це та свобода, про яку я тобі казала, яка дозволяє займатися багатьма різними речима і не зациклюватися виключно на одній справі. Для більш вузькоспеціалізованих спрямувань, кондитер, наприклад, я наймаю людину, яка знається в цьому може краще за мене. І це класно, тому що я маю час на інші речі. Я відповідальна за створення в основному. До речі, мій улюблений десерт, яким я прям дуже пишаюсь, це макарони та трюфелі з дорблю, всі начинки я створила сама, взагалі не використовуючи ніякі уроки чи поради.

І: Скільки у вас наразі співробітників?

Р: Шестеро. Я, вже перерахувала чим займаюсь, на моєму партнері також частина СММ, закупки, спілкується з заклади, на ньому співпраця, доставки. Також є бухгалтер, два кондитери, і хазяюшка, яка власне відповідає за чистоту в приміщенні.

І: Зрозуміла, а що для тебе найголовніше під час відбору спеціалістів у вашу команду? Чи є якісь, може, критерії, за якими ви обираєте людей до себе в команду?

Р: Безперечно. Раніше я думала, що можна найняти будь-кого і я всьому його або її навчу. Але згодом зрозуміла, що мені потрібні такі люди в команді, які прагнуть постійно навчатися і якщо вони десь працювали вже, то це в плюс, оскільки є хоч якийсь досвід. Дивлюся на те, щоб це не був домашній кондитер, щоб був досвід працювати в конвеєрному режимі. Незважаючи на те, що більшість рішень щодо того як має виглядати той чи інший десерт приймаю я, але кондитерам також потрібна швидкість мислення та гнучкість у роботі. Якщо щось не виходить

або зробив якусь помилку, вміння швидко виправити і рухатися далі, не зациклюватися на одному й тому самому. Коли реально свято якесь, то це дуже складно. Тобто якщо такі критерії, то це швидкість мислення і чесність обов'язково. Раніше я дивилася, щоб людина була творча, але от як досвід показує, в них починаються свої амбіції. Не в тому сенсі, що я проти, аби вони придумали свій торт, це інше. Це внутрішнє роздратування, коли ти їй кажеш що робити. Я їх розумію, я сама така, але тому в мене свій бізнес і я не працюю ні на кого. Тому, я все-таки я обираю тих людей, в яких є настрій на виконавчу роботу та які мають більше софт-скілів, типу командна робота, вміння комунікувати тощо. Яюсь так.

І: Скажи, а ти в компанії та людина, яка віддає накази іншим?

Р: Ага, тому мені некомфортно працювати з тими, хто хоче керувати мною. Я на своєму місці і хочу, щоб людина розуміла яке її місце. Я завжди заохочую будь-яку ініціативність, але все ж таки саме я відповідальна за всю компанію і співробітників, а не кондитер, який на мене працює.

І: А чи є у вас корпоративна культура всередині компанії?

Р: Мені важко сказати, бо в нас ще невелика команда.

І: А чи хотіла б ти її створити?

Р: Авжеж, як бути без корпоративної культури...ніяк. Це тоді якесь збіговисько, а не компанія. Я б дуже хотіла, коли наша компанія розшириться, щоб вона була. Я розумію, що її необхідно формувати зараз, але поки що команда невелика і складно розрізнити корпоративну культуру від просто спілкування між собою.

І: Якби в тебе була більша команда, якою б ти бачила внутрішню культуру?

Р: Я хочу, щоб принципом такої культури була б взаємоповага та чесність. Це хороша основа для того, аби вибудувати здорову комунікацію, не сваритися, розуміти один одного та успішно працювати. Все інше, це вже хард-скіли, які відрізняються в кожного працівника.

І: Як думаєш, чи має приносити робота задоволення?

Р: Мені особисто робота приносить задоволення, якби не приносила, ми це все давно б звернули. Тому, якщо дозволяє фінансова можливість, то важливо працювати в задоволення. Якби в мене не було можливості працювати в задоволення, то я б працювала не в задоволення. Важливо розуміти, що робота як у своїй компанії так і на когось іншого, це нелегко. А у власному бізнесі, це в рази складніше, оскільки за все відповідальний тільки ти. Тому, задоволення це така річ, за якою не треба гнатися. Важливо задавати питання, чи дійсно ти робиш те, що хочеш робити? А не чи приносить мені робота задоволення. Бо існує вірогідність, що ти запитаєш це в себе після важкого робочого дня, і відповідь буде ні, то ти що візьмеш і кинеш діло, над яким багато часу працював? Ясно що ні, але підприємництво разом із складнощами приносить ще й радість, коли клієнти вдячні за твою смачну випічку, прокачку власних здібностей, навичок та багато чого іншого.

І: Скажи, а що для тебе означають гроші в контексті підприємництва?

Р: Знову ж таки, залежить. Коли в тебе їх мало, то це дуже важливий аспект життя, щоб почуватися себе щасливим. І повноцінним. Але коли вони є, то ти розумієш, що це просто можливість втілити свої якісь бажання. І без них можна спокійно жити. Гроші стають ресурсом. В мене, наприклад, проблеми зі здоров'ям, зі спиною, через кондитерку і так далі. Через те, що я можу собі дозволити викликати вертебролога о десятій вечора і заплатити йому за прийом, за те, що він приїхав до мене додому – я не помічаю цих грошей. Але якби в мене їх не було, то це був би важливий аспект аби я почувала себе щасливою, без болю в спині.

І: Зрозуміла тебе, а скажи, яким чином ти бачиш розвиток своєї компанії?

Р: Звісно ж ми хочемо розширитися до фізичного кафе-кондитерської, а не тільки на замовлення. В ідеалі, у форматі ресторану, щоб там були не тільки солодощі. Також, хотіли б мати власні заклади у містах-мільйонниках, Київ або Львів. Хочеться розширити мережу по всій Україні. Але з тих пір як настав карантин, всі цілі переглядаються, дивлячись на те, які є можливості зараз.

І: Підприємництво тобі якось допомагає в особистому розвитку?

Р: В мене не вистачає часу на спорт, книги, навчальні семінари і на себе, окрім тих, які потрібні мені по бізнесу, це якийсь кондитерський майстер-клас, наприклад. В мене є якісь плани, наприклад, але прийшло якесь замовлення і треба все лишити і покинути, і вирішувати питання. Ти постійно знаходишся в психологічному стресі, і постійно постійно. Це дуже впливає на особисте життя, я стала дуже роздратована, я змінилася. Але! Це все вартує того. Чому? Тому що, підприємництво дає мені незалежність, якби мені зараз сказали «а давай все з початку», я би пішла тим самим шляхом. Тому що, не дивлячись на все щойно перераховане, бути незалежною для мене важливіше. І я дивилася на ситуацію людей у карантин, коли їх звільнили з роботи, чи сказали що вони вільні на чотири місяці. І все. Якщо в людини не було якихось відкладених ресурсів, то як вони живуть, я реально не знаю. А в мене була ця можливість, і я почувала себе добре. Я розуміла, що це тільки за рахунок того, що я займалася підприємництвом. В мене була можливість розпоряджатися своїми грошима, своїм часом і те, як я його вклала принесло мені спокій і безпеку. От, напевно, те, про що я говорю це безпека.

І: Саме гроші тобі надали безпеку?

Р: Я б не сказала, радше підприємництво, тобто те, що я перераховувала, самостійність, вчасно прийняті рішення, які допомогли мені заробити тощо. Це все в часи карантину дали мені відчуття безпеки. Я підозрюю, що люди бояться, що їх звільнять чи вони стануть непотрібними. Коли ти працюєш сам на себе, в тебе дійсно є купа інших турбот та страхів, те, про що ми поговорили, власне бахне криза, кредит не дадуть, це само собою. Але тим не менш, коли ти покладаєшся на себе і ти знаєш, що в тебе є якийсь плацдарм, який ти вибудував, тобі не страшно, що завтра твоє життя якимось чином зміниться, окрім якоїсь хвороби, авжеж.

І: А робота кондитерської це стабільна річ?

Р: З одного боку так, тому що це їжа і люди їдять завжди, і діти в них є завжди, і дні народження в них є завжди. З іншого боку, завжди є ризики зовнішніх факторів, які від тебе не залежать. Але ризики ніколи не мають бути перепорою розвивати свій бізнес, бо якщо боятися чогось, то можна і з ліжка зранку не

вставати. Життя, а тим паче підприємництво, це взагалі про ризик. Можна залишитись там, де ми є, і це було б класно, безпечно і без ризиків, але хочеться розвиватися, тому що бути на тому рівні, на якому ми є зараз, нам дуже набридло. Я відчуваю, що нам самим потрібно розвиватися, бо це все будні, мозок не працює. Проблеми ті самі, вирішення проблем те ж саме, нерви ті самі, а карантин не дає змоги розвиватися. Тому, ми чекаємо відкриття, коли ми зможемо рухатися далі.

I: Зараз, порівнюючи шлях який ти пройшла, що для тебе означає підприємництво?

P: Це невід'ємна частина життя і це дійсно нелегко. Коли я працювала в компанії інших людей, я розуміла, що я можу звільнитися в будь-який час, а робота на себе це відповідальність за інших людей і складний шлях. Але я б ні за що це не проміняла на щось інше, розумієш?

I: Яка твоя супер-сила у підприємстві і що тебе драйвить працювати далі?

P: Я б сказала, що я проактивна і я вмію використовувати ті можливості, які є. Мені це по життю допомагало, в універі, в мене не завжди був час підготуватися до семінарів, але я завжди добре навчалася. Бо за 15 хвилин до пари, я могла встигнути прочитати рівно те, що потрібно. Відкрити книжку, пролистати і зрозуміти що потрібно знати, аби відповісти на оцінку. Те, що мені цікаво було, я більш детально вивчала, це правда, але все одно, вміння вихопити найважливіше мені часто допомагало. Я дуже швидко навчаюсь, в новій чи вже відомий сфері мені потрібно дуже мало часу, щоб «в'їхати». Але знову ж таки, вміння підмічати такі речі та можливості, які не підмічають інші, робить підприємця підприємцем. Мені хочеться мати оточення, де мені потрібно буде «підтягуватися» і зростати. Я особисто люблю доказувати всім, що я можу більше і більше. Я вірю в себе, ти не подумай, просто тільки доказуючи іншим, що я краще, я стимулюю себе ставати краще. Але я думаю в підприємстві це нормально, це здорова конкуренція, ти маєш хотіти бути кращим за інших. Тим паче, якщо це мотивує мене розвиватися.

I: Дуже дякую тобі за такі щирі відповіді. Мені було цікаво поспілкуватися!

P: Дякую!

Транскрипт № 5

І: Привіт! Рада тебе бачити! Розкажіть, будь-ласка, про Ваш основний вид діяльності? Чим Ви наразі займаєтесь?

Р: Привіт! Я підприємець і маркетолог. Разом зі своїм другом, ми заснували маркетингову агенцію для малого і середнього бізнесів. Ми намагаємося зробити маркетинг невеликих компаній структурованим та зрозумілим для користувача, ми працюємо над розробкою приємних та зручних сайтів, вірніше ми вказуємо замовникам що не так з їх сайтом на вносимо корективи, а також створюємо відповідне наповнення для сайтів, намагаємося зробити так, щоб завдяки покращенню маркетингових стратегій та customer journey, який клієнт проходить, починаючи від сайту і закінчуючи покупкою на сайті, компанія заробляла гроші.

І: Як в тебе взагалі виникла ідея заснувати власне діло?

Р: Ми з другом були раніше залучені в організацію різних івентів, часто волонтерили на конференціях і в принципі можна сказати, що ми дотично були залучені в сферу маркетингу, оскільки приходилося комунікувати з різними компаніями, налагоджувати різні процеси і з'ясовувати чому якісь стільці, які мали приїхати на подію, яку ми організовували, не доставлені вчасно і так далі. Нас завжди дратувало те, що в країні існує дуже багато сервісних бізнесів, які працюють не на ключові цілі бізнесу, а на якісь незрозумілі цифри, які власнику нічого не дають. Маючи власне бачення, я то все має бути і розуміючи, що таких якісних послуг на ринку не так багато, ми вирішили спробувати і запустити власне діло.

І: Якою є головна місія Вашої компанії?

Р: Я би сформулював нашу місію одним реченням. Ми допомагаємо малому й середньому бізнесу структурувати маркетинг та перетворити його в машину, яка генерує дохід. Маркетинг – це все, що дає твоєму клієнту своєрідний досвід та враження, маркетинг – це все, що створює певну емоцію чи думку в голові твого

клієнта, відповідно логістика і доставка це теж маркетинг. Всюди, де є точки контакту з клієнтом, де він заходить на сайт замовника, наприклад, дивиться картинки товарів, заходить в корзину і сплачує, то все маркетинг. І наша головна задача допомогти іншим компаніям і зробити так, щоб цей шлях клієнта від самого початку до кінця був якомога кращим.

І: Чи працював ти коли-небудь у якості найманого працівника? Якщо так, то на якій посаді?

Р: Можна я трохи розкажу про досвід з дитинства, який був також значним для мене?

І: Авжеж.

Р: Мені було десять, я жив у Вінниці, і в мене були родичі в селі під Вінницею, я туди успішно відправлявся на кожні вихідні або на кожні шкільні канікули, щоб було кудись мене діти. В селі є будинки, біля будинків є свої тварини. І відповідно корови, і їх треба пасти. І за цю роботу платили, якщо ти хочеш заробити, то тебе могли взяти пасти корів. Платили за це, якщо не помиляюсь, 50 грн в день і для мене тоді це було дуже класно. Я взявся за цю роботу, на тобі 40 корів, які ти женеш в поле, їх треба туди догнати, біля них бігати, щоб вони нікуди не ділися, тому що якщо одна пропаде, то це буде на твоїй совісті, на твоїй відповідальності і ти маєш потім за неї гроші повернути. І потім назад їх пригнати. Виглядає це супер романтично, ти сидиш в полі, такий весь красавчик, щось їси, а вони в полі стоять. Насправді це все не так, в той момент я дізнався, що середньостатистична корова бігає швидше за середньостатистичну людину. І я зрозумів, що гроші заробляються дуже важко і треба пахати. І ти бігаєш під сонцем, і лупашиш, і намагаєшся пасти 40 дурнуватих тварин, і воно не так прикольно як в рекламі Мілки.

І: Я бачу в тебе великий досвід в комерції (сміюся). Чи працював ти в якихось компаніях в більш дорослому віці?

Р: О, так. Окрім цих дитячих спогадів, я пам'ятаю, що у 18 років, якраз коли я вступив до Могилянки, я спробував себе в мережевому бізнесі і хоча я взагалі

нічого не знав в самому початку, розбирався сам і вивчав основи, знання яких в мене не було, то для мене це стало класним досвідом, завдяки якому я зрозумів, що ця сфера мені не дуже цікава. Також, я мав досвід волонтерства та організації різних івентів, як я вже казав, проте більшість з них були заради досвіду, аніж заради грошей, я би так сказав. На одному з івентів, який ми організовували, я відповідав саме за організаційні моменти. І як зараз пам'ятаю, я тоді поставив рекорд з неспанья, а саме 72 години. Це було дійсно важко, але зараз згадую про це з посмішкою. Я пробував себе в ролі баристи, я готував як каву так і прості страви, також був івент-менеджером в одній компанії, піарником в іншій і на якомусь моменті, я зрозумів, що реклама і ПР – це всього на всього один з інструментів, який використовується в маркетингових стратегіях і вивчення останнього для мене більш привабливе аніж сам ПР. Тому, я звільнився і ми з другом почали створювати власне діло, де на початку було тільки нас двоє і ми були відповідальні за все на світі. То трималося виключно на інтересі і нашій вірі в те, що з цього може щось вийти.

І: Чому Ви обрали саме шлях підприємця, а не найманого працівника?

Р: Я ніколи про це не задумувався, тому що це здавалося мені логічним та зрозумілим в той час. Мене не цікавило те, чим я займався на своїй попередній роботі, я розумів, що є інша справа, яка цікавить мене настільки, що я вночі сиджу і вивчаю ринок, а разом з тим і основи побудови маркетингових- і бізнес-стратегій. Вже потім я зрозумів, що теорія це ніщо порівняно з реальними кейсами і практикою, але тоді я просто хотім допомагати людям і робити якісно свою роботу. Бажання створювати щось своє під'єдналося трохи згодом, коли я зрозумів з чим я маю справу і що необхідно робити. Взагалі, я зрозумів, що мені цікаве підприємництво тільки тоді, коли перепробувавши купу різних видів робіт, я почав рефлексувати і думати що мене дійсно мотивує за заряджає, що мені добре вдається, де я можу реалізувати свій потенціал і як я можу це вивести на достойний рівень заробітку.

I: Зрозуміла. Розкажи мені трохи про свої ролі в компанії? Чим саме займаєшся ти?

P: Я відповідальний за дослідження ринку, проводжу відповідні маркетингові опитування, а також створення стратегій розвитку бізнес-моделей для клієнтів. Всього і потрошки. Є також ще операційні задачі, проте, над цим я працюю кожного дня.

I: А чи можеш розташувати ці всі обов'язки за пріоритетністю? Що тобі подобається робити найбільше всього?

P: Мені подобається розвиток бізнес-стратегій інших компаній, це власне те, в чому ми сильні і що є сильною стороною нашої компанії. Як маркетолог, моя задача зробити так, що компанія замовника рухалась в правильному напрямку, який заданий нами на основі досвіду і розуміння того, які маркетингові інструменти допоможуть примножити доходи.

I: Скільки у вас зараз людей працює в компанії?

P: Дай порахую. Зараз в нашій команді дванадцять, разом зі мною.

I: У тебе є якісь критерії або можна сказати принципи, за якими ти відбираєш співробітників до себе в команду?

P: В нас не дуже велика команда, хоча дванадцять людей це немало, проте в нас дійсно є певні критерії, відповідно до яких ми приймаємо рішення щодо того «наша» це людина чи ні. Нехай то будуть цінності, але ні...все ж таки просто критерії. Найголовніше – це компетентність. Для мене особисто це стоїть на першому місці. Я особливо ціную людей, які створюють щось, чого до них не існувало, і в цьому процесі вони компетентні. Вони є спеціалістами в цій справі і це ну дуже круто. На цьому все зав'язано, і, відповідно, інші цінності без компетентності не працюють. В своїй компанії ми продаємо професійні послуги і несемо відповідальність перед клієнтом за результат. Беремо на себе всі маркетингові активності, постійно комунікуємо з замовником та робимо те, що вважаємо потрібним для того, щоб бізнес заробляв гроші і був прибутковим. Саме тому, ми не можемо дозволити собі не вчитись, тому ми постійно працюємо,

вчимось, розвиваємось, беремось за складніші проекти, і це допомогло нам вирости в кілька разів за останній рік. Ми робимо помилки, але, я вважаю, що в цьому суть розвитку. Особливо на початкових стадіях росту бізнесу. Ми постійно ризикуємо, помиляємося, втрачаємо гроші, але йдемо далі і за допомогою сили волі виходимо з таких ситуацій. Але глобально ми постійно рухаємось вперед, і все це в першу чергу завдяки компетентності.

I: Окрім компетентності, які риси мають бути в підприємця?

P: Я думаю, що це все ж таки прагнення до самопізнання та розвитку. Знаю, що зараз купа літератури, про те, як бути успішним, я заробити свої мільйони і так далі, але якщо задуматися, то саме внутрішнє бажання не стояти на місці і робити те, що тобі приносить задоволення. А якщо не приносить задоволення, то все одно щось робити. Це не розвиток тупо заради розвитку. Це розвиток задля того, аби пізнати себе, зрозуміти свій потенціал, на що ти здатен. Це особистий розвиток, який впливає на всі сфери життя, не тільки професійну.

I: А тобі приносить робота задоволення? І наскільки для тебе важливо взагалі працювати в задоволення?

P: Глобально, ти маєш займатися тільки тим, що для тебе в радість. Я десь чув таку фразу «Якщо у вас були б гроші і їх вистачало на все, що ви побажаєте, то чим би ви займалися?» Відповідь на це питання і дасть розуміння, чи ви займаєтесь улюбленою справою чи ні. Я роблю те, що мені подобається, сфера маркетингу мені цікава і всі ті складнощі і відповідальність – це взагалі ніщо порівняно з тим, що я отримую. Проте, робота це не рожеві окуляри, і варто забути думку, що колись буде легше. Якщо ти щось робиш і постійно чекаєш моменту коли буде легше, значить ти робиш щось не те. А коли ти робиш «те», то труднощі сприймаються як те, що апріорі має бути. І навіть найбільші труднощі не можуть вбити стан легкості і кайфу від своєї справи. Підприємництво це не 100 метрів пробігти, це ультрамарафон. Коли починаєш практикувати біг, ти задихаєшся, не можеш бігти швидко, думаєш, що зупинишся ще не п'ятому кілометрі, як не раніше, болять ноги, живіт, все ламає, серце вискакує з грудей. Але проходить якийсь час і ти добігаєш

марафон. І знову — важко тримати темп, важко набирати швидкість коли це потрібно, все болить, не хочеш бігти. І все по колу. І діло в тому, що труднощі в задоволення, коли ти займаєшся улюбленою справою і йдеш своїм шляхом, а не тим, який тобі обрали батьки або друзі.

І: Скажи, а наскільки часто тобі доводиться приймати самостійні рішення щодо різних процесів у підприємстві?

Р: Я їх почав приймати ще з тих часів, коли гнав корів на пасовище і думав чи наздоганяти одну корову, яка побігла в незрозумілому напрямку, чи продовжувати стежити за цілим стадом, що залишилось і за яке я відповідальний. Рішення доводиться приймати постійно, і я це називаю проактивністю. Це і прийняття самостійних рішень і відповідальність за наслідки, навіть якщо вони не завжди хороші. Але без цього ніяк.

І: Чи доводилося тобі за час підприємництва ризикувати? Якщо так, то в яких ситуаціях?

Р: Авжеж. В мене сервісний бізнес. Там де сервісний бізнес, там клієнти. І це завжди ризики. Це стосунки з людьми, а в мене такий характер, мені з процесами легше ніж з людьми. Мені легше робити якусь штуку, ніж з кимось говорити. Ти відповідальний за все на світі. І ти винен у всьому на світі, тому що ти власник бізнесу. Ти втрачаєш бабки кожного дня на рівному місці. Іноді ти не спиш, іноді ти працюєш без вихідних, хах, іноді... Ти працюєш без вихідних. Але це не проблема, баскетболіст має тренуватися кожен день, баскетболіст має закидати 100 000 м'ячів, баскетболіст має по шість годин в день проводити в залі, потім іти на силові, потім бігати, правильно їсти. Це може бути геморой? Може, але якого чорта ти тоді баскетболістом став, якщо для тебе це геморой. Для мене вся ця історія про неспати, ризики, втрати грошей і так далі - це не проблема. І сервісний бізнес не проблема, і спілкуватися з клієнтами не проблема. Бізнес це бізнес.

І: Чи важлива для тебе стабільність в роботі?

Р: Неважлива, бо стабільності немає і не буде. Для мене більш важлива свобода, яку я отримую завдяки бізнесу та перевірка власних гіпотез щодо того, як

щось працює. І ці речі аж ніяк не поєднуються з бажанням стабільності. Навпаки, мені хочеться, щоб моє життя постійно змінювалося, рухалося вперед, щоб я переживав різні стани, трансформації і мав що згадати десь в 80 років. Те, що я вже для себе зрозумів, що краще я один раз помилюся, аніж буду мати в своїй голові тисячі «правильних», але не реалізованих думок. Я пережив моменти, коли я боявся помилитися, навпаки я хочу помилятися і фейлити, тому що тільки таким чином я навчаюся і росту. Коли все йде рівно і стабільно, я наче не отримую досвід, а отримую тільки ендорфіни.

І: Що для тебе означає підприємництво і що воно тобі дає, на відміну від роботи в іншій компанії, наприклад?

Р: Завдяки підприємництву я думаю, що навчився задавати собі правильні питання. Відповіді на більшість проблем прості. Ти доходиш до них, якщо в тебе є критичне мислення, розвинені причинно-наслідкові зв'язки і нормальний інтелект. І ці три речі – це саме те, що я зміг розвинути завдяки підприємницькій діяльності. Я навіть не хочу порівнювати підприємництво з роботою на когось іншого, бо різниця величезна. Я не кажу, що працювати на когось погано, а мати власний бізнес, навпаки, дуже класно. Авжеж ні. Не всі, безумовно, мають бути підприємцями. Але, я вважаю, що масштаб мислення, який є у підприємця значно відрізняється від найманого працівника. Коли ти йдеш на роботу з дев'ятої ранку до шостої вечора, ти думаєш локально про свої обов'язки та задачі, які треба виконати. Коли ти підприємець, ти, по-перше, працюєш, як я вже казав, постійно, а по-друге, ти маєш думати про все і всіх, і ще й про результати, яких треба досягнути.

І: Як ти думаєш, яка твоя супер-сила в підприємстві, що тоді подобається робити найбільше?

Р: Загалом, мені подобається контролювати власне життя і визначати чим я займаюся і до чого це мене може привести. Моя супер-сила – це планування та досягнення запланованого. Інколи, все йде взагалі не по планах, але все одно я задаю собі питання, «щоб що?», і мої дії наповнюються сенсом, який мене драйвить

вставати о п'ятій ранку і працювати. Це дуже не легко, але я і не шукав в підприємництві легкого шляху.

І: Чи допомагає тобі підприємництво в особистісному розвитку? Якщо так, то яким чином?

Р: Безперечно, дуже. Я взагалі обожнюю підприємництво і впевнений, що буду ним займатися все життя. Я маю на увазі саме підприємницьку діяльність, а не те, що це завжди буде маркетингова агенція. Більше того, я впевнений, що за деякий час, я захочу започаткувати зовсім інший, відмінний від теперішнього бізнесу, проект. Але в будь-якому випадку, підприємництво дає мені усвідомлення сенсу свого життя, а також дає мені змогу бути корисним людям. І для мене це найбільша сила, тому, що дуже мало людей, насправді, зайняті діяльністю, яка робить світ кращим, а людей навколо щасливішими. І немає різниці працюєш ти касиром в Біллі або дизайнером крутого креативного агентства; якщо ти знаєш, що ти робиш і як це змінює світ, в твоєму житті є сенс. Завдяки моєму виду діяльності і маркетингу, я знайшов цей сенс. Усвідомлення користі своєї роботи, потрібності своїх рішень - це те, що дає найпотужніший адреналіновий сплеск і сили прокидатися зранку. Дуже по-філософськи якось сказав, але я це бачу саме так.

І: Дуже дякую за таку приємну бесіду, було дуже цікаво почути стільки роздумів щодо підприємницької діяльності та про твій особистий досвід.

Р: Дякую, що запросила!