

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Факультет педагогіки, психології та соціальної роботи  
кафедра практичної психології**

**Психологія мотивації підприємницької діяльності**

**Кваліфікаційна робота**

**Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

***Виконала:***

студентка 2 курсу, 623 групи

**Лелюк Оксана Василівна**

***Керівник:***

кандидат психологічних наук,

доцент **Радчук В.М.**

*До захисту допущено  
на засіданні кафедри  
протокол № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 2023 р.  
Зав. кафедрою \_\_\_\_\_ доц. Радчук В.М.*

**Чернівці – 2023**

## АНОТАЦІЯ

**Лелюк О.В.** Психологія мотивації підприємницької діяльності –  
Кваліфікаційна робота.

Чернівецький національний університет ім. Ю.Федьковича

053.8 Психологія;

м.Чернівці, 2023 р.

У ході теоретичного аналізу досліджуваної теми охарактеризовано поняття «потреби» та описано кваліфікації потреб. Описано термін «мотивація» та два види мотивації екстринсивну (обумовлену зовнішніми умовами та обставинами) та інтринсивну (внутрішніми, пов'язаними з особистісними диспозиціями: мотивами, потребами, установками, інтересами, прагненнями, бажаннями).

Описано дослідження вітчизняних і закордонних фахівців щодо особливих якостей підприємців. На основі наведених досліджень, сформовано перелік важливих якостей, необхідних для здійснення підприємницької діяльності. Визначено і проаналізовано мотиви підприємницької діяльності.

Проведене емпіричне дослідження було спрямоване на виявлення мотивів започаткування підприємницької діяльності та діагностування мотивації до уникнення невдач та мотивації на успіх. На основі отриманих результатів було розроблено практичні рекомендації для респондентів-підприємців.

**Ключові слова:** мотивація, теорії мотивації, мотив, потреба, підприємець.

## ABSTRACT

Leliuk O.V. Entrepreneurial activity motivation psychology - Qualification work.

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

053.8 Psychology;

Chernivtsi, 2023.

In the course of the theoretical analysis of the research topic, the concept of "needs" is characterized and the qualifications of needs are described. The term "motivation" and two types of motivation are described: extrinsic (caused by external conditions and circumstances) and intrinsic (internal, related to personal dispositions: motives, needs, attitudes, interests, aspirations, desires).

The author describes the research of domestic and foreign experts on the special qualities of entrepreneurs. On the basis of these studies, a list of important qualities necessary for entrepreneurial activity is formed. The motives of entrepreneurial activity are defined and analyzed.

The empirical study was aimed at identifying the motives for starting an entrepreneurial activity and diagnosing the motivation to avoid failure and the motivation to succeed. Based on the results, practical recommendations for the respondents-entrepreneurs were developed.

**Keywords:** motivation, theories of motivation, motive, need, entrepreneur.

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....</b>	<b>8</b>
1.1 Змістові теорії мотивації.....	8
1.2 Особисті якості підприємця .....	21
1.3 Мотивація підприємницької діяльності .....	32
Висновки до першого розділу .....	39
<b>РОЗДІЛ II ЕМПІРИЧНІ ПОКАЗНИКИ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....</b>	<b>41</b>
2.1 Організаційно-методичні засади емпіричного дослідження: характеристика вибірки та методів дослідження.....	41
2.2. Результати емпіричного дослідження.....	45
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>60</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>65</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>72</b>

**Актуальність дослідження.** В сучасній Україні підприємництво зайняло одне з найважливіших місць економічної системи. За часів незалежності України в нашій державі інтенсивно відбуваються процеси відродження підприємницької діяльності як невід'ємного елементу сучасної системи господарювання, необхідної умови зростання економіки. Ринкова економіка вимагає від суб'єктів підприємницької діяльності особливого способу життєдіяльності, нового типу мислення, вільного від встановлених стереотипів. Вважається, що основна функція підприємництва - загальноекономічна. В умовах зростаючої ролі особистісних чинників, підприємці є соціально відповідальні як за себе, так і за економічну успішність своєї країни. В той же час, підприємницька діяльність тісно пов'язана з усіма сферами життєдіяльності суспільства, торкається культури, цінностей, світоглядних позицій та психології людей. З початком повномасштабного вторгнення росії, значення підприємництва для економіки країни неоцінено, в тому числі і для перемоги у війні.

Значну вагу в розвитку підприємництва має вивчення його психологічних особливостей, зокрема вивчення мотивації підприємницької діяльності, оскільки мотивація є відправною точкою початку економічної активності особистості. Багатоаспектність підприємницької діяльності та особлива її роль в економічному прогресі зумовлюють необхідність дослідження підприємництва та чинників, які активізують цю діяльність, спонукають людину до її здійснення. Одним з найважливіших напрямків досліджень підприємництва є мотивація підприємницької діяльності.

Серед науковців, які аналізували сутність, зміст та особливості мотивації підприємницької діяльності (О. Акімова, Л. Проданова, О. Котляревський). Мотивацію як сукупність стимулів розглядають Д. Мазоха, Н. Опанасенко, Н.

Юдіна. Окремі аспекти мотивації підприємницької діяльності досліджувалися С. Гришаєвим, І. Мусаеляном, А. Чиріковою, Ю. Пачковським та ін. Значення мотивації підприємницької діяльності та чинники її розвитку з'ясовано в працях Л. Карамушки та Н. Худякової. Вивченням проблем мотиваційної сфери та закономірностей її формування в студентському віці представлено у дослідженнях В. Галузьяка, І. Жадан, І. Зарубінської, К. Кальницької. Мотивацію як динамічний процес розглядали К. Ізард, І. Ільїн, А. Маслоу, М. Савчин. Дослідженням особливостей розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій займався О.В. Креденцер, а особистісні детермінанти успішної професійної підготовки майбутніх підприємців - Н. М. Кульбіда.

Дослідженням особливостей мотивації підприємців та поведінкою споживачів займалися всесвітньо відомі вчені та практики Ф. Еджуорт, Д. Канеман.

В той же час, досі актуальним є дослідження закономірностей мотивації підприємницької діяльності та чинників, що сприяють її розвитку. Реалії сьогодення, коли розвиток бізнесу є одним з ключових аспектів в перемозі над агресором, особливо актуальним і важливим є вивчення мотиваційних аспектів до підприємницької діяльності.

**Об'єкт дослідження** - це мотивація підприємницької діяльності.

**Предмет дослідження** - чинники розвитку мотивації підприємницької діяльності.

**Мета роботи** - проаналізувати та дослідити основні закономірності мотивації підприємницької та виділити її складові розвитку.

**Гіпотезою** нашого дослідження є припущення про те, що основними мотивами підприємницької діяльності є мотиви ініціативи та активності, самодостатності, самореалізації та ризику. Саме поєднання цих мотивів призводить до успіху підприємницької діяльності.

**Завдання дослідження:**

1. Проаналізувати суть мотивації підприємницької діяльності.
2. Розкрити зміст та структуру підприємництва, типи мотивації та фактори їх розвитку.
3. З'ясувати вплив мотивації підприємництва на успішність підприємницької діяльності.

**У процесі дослідження застосовано такі методи:**

- *теоретичні*: аналіз, синтез та узагальнення теоретико-методичних засад досліджуваної проблеми, представлених у науковій літературі;
- *психодіагностичні*: анкетування; Тест на загальні здібності до підприємництва (get test); Тест «Мотивація успіху і боязнь невдачі А. Реана; Методика Т. Елерса: діагностика мотивації до уникнення невдач.
- *статистичні*: знаходження середніх величин, процентних співвідношень, дисперсії, групування та кількісна оцінка даних; кореляційний та факторний аналіз.

**База дослідження:** дослідження проводилося на базі Клубу підприємців Буковини. Сукупна вибірка становила 22 осіб-підприємців. (від 40 до 65 років), з них 4 особи жіночої статі і 18 чоловічої статі.

**Практична значущість.** Результати дослідження будуть презентовані на одному з засідань ГО «Клуб підприємців Буковини». Отримані матеріали можуть бути використані при розробці лекційних курсів та на практичних заняттях, семінарах.

**Структура та обсяг роботи:** Дипломна робота складається із вступу, 2 розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (73 найменування), 4 додатків. Загальний обсяг роботи викладено на 86 сторінках, з яких 64 сторінки – основний зміст, проілюстровано 15 рисунками, 4 додатками.

## **РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

### 1.1 Змістові теорії мотивації

В своїй лекції про мотивацію відомий український, канадський та швейцарський економіст, громадський діяч, меценат, колишній член Римського клубу, іноземний член НАН України, Богдан Гаврилишин, посилається на піраміду потреб американського психолога Абрагама Маслоу (A. Maslow), зауваживши, що найперше людину мотивує бажання вижити. Задовільнивши потреби в їжі, одязі та житлі, людина піклуватиметься про те, як мати друзів та бути визнаним в суспільстві. Інстинкт вижити є надзвичайно сильний, а вже після починається соціальна мотивація. На найвищому рівні мотивації є характер праці, вона закладена в самій праці. Загалом сутність мотивації можна визначити як сили, що змушують людей поводитися певним чином, вести ту, чи іншу діяльність.

Для всебічної характеристики поняття мотивації слід з'ясувати сутність основних категорій, які мають безпосереднє відношення до змісту і логіки поведінки людини в процесі трудової діяльності. Вважається, що потреби є основною ланкою мотивації трудової діяльності.

Оскільки людина є біосоціальною системою, яка є відносно автономною, високоорганізованою і такою, що саморозвивається та активно взаємодіє з зовнішнім середовищем, то вона потребує постійного задоволення певних потреб.

Потреби – це те, що неминує виникає і супроводжує людину в процесі її життя і є спільним для різних людей і водночас виявляється індивідуально у кожної людини.

Потреби – це відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту, нестачі чогось, це необхідність у чомусь, що дає можливість створити нормальні умови життя і діяльності людини.



Правомірним є і трактування потреб як стану нерівноваги, дефіциту, на усунення яких спрямовані дії людини. Величезна роль потреб полягає в тім, що вони спонукають людей до дії, тобто породжують інтерес до певної цільової діяльності. Характер походження потреб досить складний, але в їх основі лежать дві визначальні причини. Перша має фізіологічний характер, тому що людина як жива істота потребує певних умов і засобів існування. Друга є результатом суспільних умов. [21].

У зарубіжній і вітчизняній літературі можна натрапити на різноманітні підходи до класифікації потреб. Одна з найбільш поширених змістовних теорій мотивації - теорія потреб психолога Клейтона Альдерфера (С. Alderfer). Американський психолог Клейтон Альдерфер був прибічником теорії Абрахама Маслоу, виділяючи при цьому не п'ять (як в теорії Абрахама Маслоу), а три потреби (ERG):

- 1) Existence — потреби існування;
- 2) Relatedness — потреби в соціальних зв'язках;
- 3) Growth — потреби зростання.

Назва теорії ERG виникла за першими літерами цих груп потреб (від англійських слів *existence* — існування, *relatedness* — взаємозв'язки і *growth* — ріст).

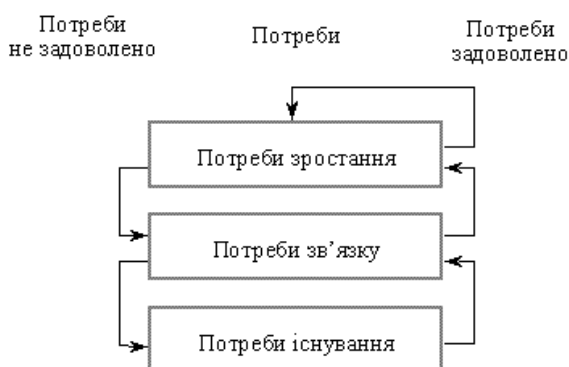


Рис.1.1 Теорія потреб (К. Альдерфер)

К.Альдерфер стверджував, що ці потреби аналогічні потребам, виділеним А.Маслоу. Потреба існувати аналогічна фізіологічним потребам. Потреба

спілкуватися - потребам соціального типу. Потреба зростання - потребам в самореалізації, повазі. В той же час, на відміну від А.Маслоу, який вважав, що мотивація має вектор розвитку тільки знизу вгору, від нижчих до вищих потреб, К.Альдерфер стверджує, що рух йде в обох напрямках, і залежить від індивідуальних характеристик особи та специфіки життєвої ситуації. Отже, кожна потреба може актуалізуватися незалежно від задоволення інших потреб.

Згідно з теорією Альдерфера незадоволення потреби верхнього рівня збільшує силу впливу потреби нижчого рівня і на задоволення її переключаються свідомі дії людини. Отже, відповідно до теорії Альдерфера ієрархія потреб відбиває рух не тільки від нижнього до верхнього рівнів потреб, а й рух у зворотному порядку, тобто посилення стимулюючої дії цілком конкретних «нижніх» потреб, якщо не задоволено потреби «верхні».

Девід МакКлейланд (D. McClelland) в своїх працях заявив, що у всіх нас є три типи мотивації незалежно від віку, статі, раси або культури: приналежність, досягнення і влада. Домінуючий тип мотивації впливає з життєвого досвіду і культурного контексту. Теорія мотивації Девіда МакКлейланда - це одна з психологічних моделей найбільш відомих людських потреб, особливо в бізнесі та організаціях. Згідно його теорії потреба в досягненнях ставиться до бажання людини досягти значного успіху, оволодіння навичками, прагнення до високих стандартів. Потреба в досягненнях пов'язана з складністю завдань, які люди щодня вирішують. Ті, у кого низький рівень цього параметра, можуть вибирати дуже прості завдання, щоб звести до мінімуму ризик невдачі, або ж, навпаки, - дуже складні, щоб перекласти всю відповідальність на уявні труднощі. Люди, в яких параметр знаходиться на високому рівні, як правило, вибирають помірно складні завдання, відчуваючи, що вони дійсно складні, але цілком розв'язувані.

Проаналізуємо фактори мотивації за теорією трьох потреб Д. МакКлейланда.

*Потреба в приналежності.* Люди з високою мотивацією до приналежності мають сильні бажання належати до соціальних груп. Вони в першу чергу мотивовані вписатися в колектив і сподобатися іншим, а також цінують свої стосунки з колегами, Їх хвилюють ситуації, які пов'язані з ризиками та відсутністю впевненості. Вони також не люблять працювати наодинці і намагаються за будь-яку ціну не розчаровувати своїх колег та керівників. Люди з високою мотивацією до приналежності цінують звичну обстановку і навряд чи будуть залишати своє робоче місце.

Попри те, що люди мотивовані на приналежність і добре працюють в команді, вони часто не є найкращими працівниками і немотивовані працювати краще

*Потреба досягнення.* Ця потреба спонукає людей працювати і навіть боротися за мету, яку вони прагнуть досягти. Ці люди відчують сильні імпульси для досягнення **цілей, які передбачають високий рівень викликів** та ризиків. Люди з потребою досягання вважають за краще працювати самостійно, ніж в компанії інших людей. Намагаються виконати завдання чи проект краще, ніж очікувалося, щоб справити враження і отримати підвищення на знак визнання своїх досягнень.

*Потреба у владі.* Потребу владарювання віднесено Д. МакКлелландом до головних набутих потреб. Ця потреба належить до бажання індивідуума впливати на інших людей, контролювати себе чи своє оточення. Вона розвивається на основі навчання, життєвого досвіду і виявляється у тому, що людина хоче контролювати інших особистостей та об'єкти, ресурси і процеси, що відбуваються в її оточенні.

Люди з потребою влади проявляють себе як вірні та енергійні, йдуть на конфлікти і прагнуть відстоювати початкові позиції. Як правило, вони добрі оратори та потребують до себе підвищеної уваги з боку інших. Вони звертають увагу на швидку зміну сучасних технологій та їхнє впровадження у своїх колективах, що пов'язано з можливістю контролювати середовище діяльності й

існування. Людей з високою мотивацією влади можна поділити на дві взаємовиключні групи.

Першу групу складають ті, хто прагне влади з метою володарювання. У першу чергу їх приваблює сама можливість керування іншими, а інтереси підприємства для них стоять на другому плані. Вони концентрують увагу на своїй керівній позиції на підприємстві, в організації, на своїх можливостях володарювати, на силі. В той же час, в даному випадку мова йде не тільки про адміністративну владу, але про владу авторитетну, талант та інше.

До другої групи належать люди, які прагнуть влади для того, щоб вирішувати завдання групи, організації, які вони розуміють краще інших та готові взяти на себе всю відповідальність. Потреба влади для цих людей - не бажання задовольнити своє марнославство, а бажання до виконання відповідальної роботи, що пов'язана з вирішенням організаційних завдань, що і є бажанням до самоствердження.

Для вивчення мотивації людини протягом останніх десятиліть вчені розробили чимало різних теорій мотивації, які оцінюють фактори, які чинять на неї вплив. Здебільшого вони концентруються на аналізі потреб та їх вплив на мотивацію, описують їх структуру і зміст. Всі вони створені для того щоб зрозуміти, що мотивує людей до діяльності.

Американський психолог Фредерік Герцберг (F. Herzberg) разом з колегами в 1959 році розробив ще одну модель мотивації, заснованої на потребах. Їх метою було з'ясувати підстави задоволеності і незадоволеності людини діяльністю, а також виявити причини підвищення і зниження продуктивності праці. Для цього вчені провели опитування двохсот інженерів і службовців однієї великої організації, яка працювала в сфері лакофарбових покриттів. Учасникам потрібно було описати ті ситуації, коли їх ставлення до роботи було позитивним і у них було бажання працювати, і ситуації, коли ставлення до роботи, навпаки, було негативним, і відчувалася незадоволеність та небажання працювати.

Підсумки цього дослідження дозволили Ф. Герцбергу зробити висновок, згідно з яким задоволеність від роботи залежить від внутрішніх і змістовних характеристик, а незадоволеність залежить від зовнішніх характеристик роботи і її контексту. В результаті всі фактори, які впливають на діяльність людини у виробничих ситуаціях, були розподілені на гігієнічні і мотивуючі. Це стало основою двофакторної теорії, у якій виділили дві категорії: гігієнічні чинники та мотивації. Гігієнічні чинники пов'язані з оточуючим середовищем, у якому виконується робота, мотивації — з характером та змістом роботи.

*Гігієнічні чинники*, являють собою фактори, які пов'язані з навколишнім середовищем, у якій відбувається сама робота. Гігієнічними чинниками є: філософія організації; умови праці; заробітна плата; мікроклімат у колективі; рівень безпосереднього контролю за роботою.

*Мотивуючі фактори* пов'язані з самим характером і сутністю роботи. Найбільш істотними мотиваторами є, зокрема: успіх, кар'єра, визнання, цікавий зміст роботи, можливості творчого та професійного росту, службове становище, відповідальність і т.п.

Є й інші теорії мотивації — Врума (V. Vroom), Адамса (S. Adams), Скіннера (B. Skinner), Портера (L. Porter) та Лоуллера (E. Lawler) й Локке (E. Locke). Автори цих теорій вважають, що поряд з потребами поведінка людини залежить від її сприйняття даної конкретної ситуації; очікувань, пов'язаних з даною конкретною ситуацією; оцінки можливих наслідків обраного типу поведінки. У цілому вивчення теорій мотивації дає розуміння того, що саме може спонукати людину до дії і як спрямувати це спонукання на досягнення цілей організації. З такого розуміння суті мотивації випливають наступні висновки:

- всі люди мають мотивацію, тобто мотивовані від природи, при цьому однакові вчинки можуть бути зумовлені різними мотивами й різні вчинки — однаковими мотивами;

- мотивація кожної людини індивідуальна, унікальна й може змінюватися;
- мотивація - це те, що людина хоче робити, а здатність — те, що людина може робити. [56]

Термін «мотивація» походить від лат. *movere* – «рухаю» [40] Сутність його полягає в зовнішньому і внутрішньому спонуканні суб'єкта до діяльності задля досягнення конкретних цілей, динамічному процесі фізіологічного та психологічного плану, що керує поведінкою людини, характеризує її організованість, активність, стійкість та здатність задовольняти власні потреби.

Мотивація — це готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу. Із таким тлумаченням пов'язано запровадження трьох ключових понять: зусилля, організаційні цілі та індивідуальна потреба. [21].

Є різні визначення поняття «мотивація»: Л.Е. Орбан-Лембрик [42] розглядає мотивацію як сукупність причин психологічного характеру (система мотивів), які зумовлюють поведінку і вчинки людини, їх початок, спрямованість і активність; О.Г. Шпикуляк [55] – як створення умов для всебічного заохочення, спонукання до результативної праці; В.Є. Куриляк [28] розглядає мотивацію як готовність докласти максимальних зусиль для досягнення організаційних цілей (мети), зумовлена здатністю цих зусиль задовольнити певну індивідуальну потребу; Ж.О. Андрійченко [1] розуміє під мотивацією вид організаційної діяльності з формування та реалізації поведінки працівників, мотивованої економічними інтересами; при цьому виділяє складові: інтереси, мотиви, стимули: матеріальні, соціальні, моральні.

Більш сучасні процесуальні мотиваційні теорії ґрунтуються на поведінці людини і враховують її сприйняття та набутий досвід. Власне мотивація розглядається з погляду того, що ж змушує людину спрямовувати зусилля на досягнення бажаних результатів.

Мотивація задовольняє два аспекти: 1) забезпечення індивідуальних потреб; 2) досягнення організаційних цілей.

З появою теорії підсвідомого австрійського психолога Зигмунда Фрейда (*Sigmund Freud*) набула поширення думка про те, що люди не завжди діють раціонально. Теорія заснована на тому, що психологічна структура особистості складається з трьох складових:

- 1) підсвідоме «Ід» (Воно) — область двох інстинктів: життя і смерті;
- 2) свідоме «Его» (Я) — область власного розуміння особи;
- 3) «Супер-его» (Зверх-Я) — область соціокультурних норм.

Свідомість «Его» ґрунтуючись на власному розумінні проблеми, фільтрує імпульси «Ід», враховує вимоги «Супер-его» і обирає модель поведінки. Проте, це лише один, ідеальний, системний варіант прийняття рішення на основі координації «точок зору» всіх трьох складових особистості. Можливі інші нескоординовані варіанти прийняття рішення:

- перший — поведінка тільки під впливом «Ід», підсвідоме домінує над свідомим та соціокультурним;
- другий — поведінка тільки під впливом «Его», свідоме домінує над підсвідомим і соціокультурним;
- третій — поведінка тільки під впливом «супер-его», соціокультурне домінує над підсвідомим і свідомим.

Зигмунд Фрейд вважав, що основу мотивації поведінки людей закладено у прагненні задовольняти основні інстинкти: «лібідо» — інстинкт життя, що спонукує до самозбереження й відтворення та інстинкт смерті — воля до руйнування, знищення. Люди в процесі життя в основному не усвідомлюють реальних психологічних чинників, які формують їх поведінку. Поки особа зростає, вона отримує заборони на безліч бажань, які повністю не зникають, а «накопичуються» у підсвідомості. Такі бажання можуть проявлятися у сновидіннях і стати мотивом під час зниження емоційно-психологічного контролю свідомості над поведінкою.

Наукові розробки Зигмунда Фрейда стали вагомим підґрунтям в теорії маркетингу, оскільки доводять важливість підсвідомих мотивів та соціокультурних норм у виборі покупок. Практичне значення теорії полягає у тому, що споживачі можуть не усвідомлювати своєї справжньої мотивації при виборі, скажімо, товарів.

Австралійський консультант, соціолог, професор школи бізнесу Гарвардського університету Елтон Мейо (George Elton Mayo) очолив серію експериментів, проведених на заводі фірми «Вестерн електрик» в Хоторні. Е. Мейо довів, що чітко розроблені робочі операції і висока заробітна плата не завжди приводять до підвищення продуктивності праці. Результати цих експериментів істотно змінили уявлення про мотиви поведінки працівника в організації і послужили початком розвитку концепції мотивації. Хоторнські дослідження довели, що соціальні аспекти впливають на працівників не менше, ніж технічні. Усвідомлення своєї належності до «команди», яка працює під «патронажем» адміністрації за найсприятливіших умови праці, великою мірою підвищує продуктивність працівника. Було визначено шість основних чинників, що найбільше впливають на продуктивність працівників:

- Розмір групи (команди);
- Тип керівництва;
- Новизна ситуації;
- Матеріальна винагорода;
- Зацікавленість у результат експерименту;
- Увага керівництва.

Теорії мотивації ґрунтуються на результатах психологічних досліджень і поділяються на дві категорії: *змістові* та *процесуальні*. Розвиток мотиваційних теорій має еволюційний характер, вони взаємодоповнюються.

Серед багатьох змістовних теорій мотивації найвизначнішими є наступні чотири: Маслоу, Альдерфера, МакКлеланда та Герцберга.



Змістові теорії мотивації пов'язані з ідентифікацією внутрішніх спонукань (потреб), що змушують людину діяти так, а не інакше, визначають структуру потреб людини і виявляють серед них ті, що мають пріоритетне значення.

Існує два види мотивації: екстринсивна (обумовлена зовнішніми умовами та обставинами) та інтринсивна (обумовлена внутрішніми, пов'язаними з особистісними диспозиціями: мотивами, потребами, установками, інтересами, прагненнями, бажаннями).

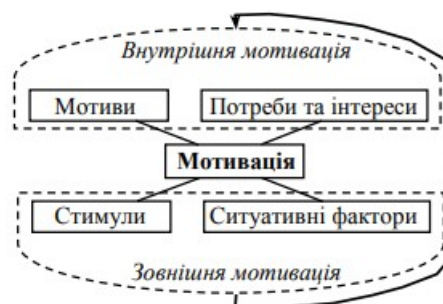


Рис. 1.2 Зовнішні та внутрішні складові мотивації [20]

Подані вище основні компоненти мотивації, свідчать про те, що внутрішньо поведінка мотивується в основному мотивами, потребами та інтересами людини, а зовнішньо – за допомогою різного типу стимулів, а також є результатом дії ситуативних факторів.

На підставі аналізу великої кількості досліджень мотивації Т. Малон і М. Лепер виділили параметри середовища, яке було б внутрішньо мотивованим, особистісні та міжособистісні чинники, які збільшують інтринсивну мотивацію. Особистісні чинники впливають навіть тоді, коли особа виконує діяльність сама. До них належать: прагнення виконати непересічне завдання, наявність елемента виклику, цікавість, наявність у середовищі новизни, об'єктів, які привертають увагу дитини, почуття особистісного контролю над ситуацією та застосування образів уяви, які стимулюють емоційні та мисленнєві процеси. Міжособистісні чинники впливають на внутрішню мотивацію лише тоді, коли під час виконання діяльності людина вступає у взаємодію з іншою людиною.

До них дослідники зараховують наявність конкуренції, змагання, що дає змогу простежувати та порівнювати процес перебігу діяльності, кооперацію, що приносить відчуття задоволення від допомоги іншим та почуття спільності й, нарешті, схвалення та визнання іншими виконуваної діяльності. [61].

Щоб визначити соціально-психологічні чинники інтринсивної мотивації, Е. Дісі та Р. Ріан запропонували теорію когнітивної оцінки. Вони виділили три базові психологічні потреби людини, які виявляються у внутрішньомотивованій діяльності: потреба у відчутті своїх можливостей та компетентності, потреба відчувати себе джерелом змін у навколишньому світі, а також потреба у підтриманні значимих міжособистісних стосунків.

Слід зазначити, що інтринсивна мотивація є внутрішньою властивістю організму, притаманною кожній людині від народження та потенційно наявною протягом усього життя, але вона не завжди виявляється в діяльності. Внутрішня мотивація не може виникати під дією зовнішніх чинників, проте може стимулюватися певними умовами середовища.

До процесуальних теорій мотивацій відносять: теорію очікування Віктора Врума, теорію справедливості Стейсі Адамса та комплексну модель мотивації Портера-Лоулера.

В. Врум в теорії очікування стверджує, що наявність активної потреби не єдина необхідна умова мотивації людини для досягнення нею певного результату. Людина повинна також сподіватися на те, що обраний нею тип поведінки дійсно призведе до задоволення потреби або одержання бажаного.

При аналізі мотивації теорія очікування В. Врума зосереджується на трьох взаємозалежностях:

- витрати праці – результати (співвідношення між витраченими зусиллями й отриманими результатами);
- результати – винагороди (очікування певних винагород або заохочень у відповідь на досягнутий рівень результатів);

- валентність – це передбачений ступінь відносного задоволення або незадоволення, що виникає в результаті винагороди. Цей чинник показує, яку цінність для працівника має винагорода чи заохочення.

При низькій валентності, цінність отриманої винагороди для виконавця не досить велика й мотивація трудової діяльності слабка.

Тож якщо значення кожного із цих трьох критично важливих для визначення мотивації факторів буде малим, то й мотивація буде слабкою, і результати праці низькими.

В теорії справедливості Джона Стейсі Адамса передбачається, що люди порівнюють свою отриману винагороду з винагородою інших людей, які виконували аналогічну роботу. І якщо порівняння показує дисбаланс та несправедливість, то виникає психологічна напруга. Баланс або справедливість відновлюється або зниженням затрачених зусиль працівником, або підвищенням винагороди. Однак сприйняття та оцінка справедливості носить суб'єктивний, відносний характер.

Комплексну процесуальну теорію мотивації розробили Лайман Портер та Евард Лоулер в 1968 році. Вона містить елементи попередніх теорій та передбачає поєднання елементів теорій очікування і справедливості, в той же час побудована на основі взаємодії п'яти змінних: витрачених зусиль, сприйняття отриманих результатів, оцінки винагород і оцінки відносної міри задоволення.

Модель Портера–Лоулера показує, наскільки важливо об'єднати такі складові, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємозв'язаної системи. Вважається, що найважливіший для практики управління висновок теорії Портера–Лоулера полягає в тому, що саме результативна праця дає задоволення. Тож цей висновок суперечить твердженням багатьох науковців, які виходять з того, що тільки задоволення людини веде до високих результатів праці не беручи до уваги результативність праці.

## **1.2. Особисті якості підприємця**

Вважається, що вперше поняття «підприємець» як науковий термін було розкрито в роботі англійського економіста Річарда Кантільона, який розробив одну з перших концепцій підприємництва. В роботі «Досвід з природи торгівлі взагалі», яка побачила світ в 1726 році, він характеризує підприємця як людину з невизначеними, непостійними доходами, яка діє в умовах ризику [45].

Пізніше відомий французький економіст Жан Батіст Сей дав оригінальне тлумачення суті підприємця: це економічний агент, який, комбінуючи фактори виробництва (земля, праця, капітал), «перетягує» ресурси зі сфери низької продуктивності та прибутковості до галузей, у яких вони можуть дати найбільший результат (прибуток, дохід). Він також вказував на активний, інноваційний характер підприємництва, пов'язаний не лише з пошуком, але й із необхідністю створення нових факторів виробництва. Французький економіст Андре Маршалл першим додав до згаданих трьох факторів виробництва четвертий — організацію. Відтоді поняття підприємництва розширюється, як, власне, і функції, що йому надаються.

Три мислителі мали центральне значення для включення підприємців у подальші ітерації економіки: Йозеф Шумпетер, Френк Найт та Ізраїль Кірзнер.

Австрійський і американський економіст, соціолог та історик економічної думки Йозеф Алоїз Шумпетер розглядає підприємницьку активність з позицій розвитку господарського кругообігу, наголошуючи, що підприємництво — це творчість. Воно починається тоді, коли закінчується один раз заведений порядок, тобто коли необхідно діяти по-новому. Підприємливість — це особливий дар та особлива функція, носій якої не належить до певного класу. Типовий підприємець ніколи не задається питанням, чи принесе йому кожне прикладене ним зусилля достатню компенсацію у вигляді «приросту насолод». Його мало турбують гедоністичні результати його праці. Підприємець працює, не знаючи спокою, тому, що не може інакше. Мета його життя полягає не у тому, щоб отримувати насолоду від досягнутого.

Він пише: «Підприємцями ми називаємо господарських суб'єктів, функцією яких є якраз здійснення нових комбінацій, ті які виступають як його активний елемент». [52].

Головними спонукальними мотивами для підприємця, на думку Й.Шумпетера, є мрія й воля заснувати свою приватну імперію й, у більшості випадків, хоча й не завжди, — свою династію. Визначальним моментом поведінки підприємця є воля до перемоги й радість творчості. Йому мало бути просто «хазяїном» або «менеджером», він — новатор у повному розумінні цього слова, людина, яка формує світ, а не різноманітні потреби.

Шумпетер припустив, що підприємці – а не лише компанії – несуть відповідальність за створення нових речей у пошуках прибутку. Найт зосередився на підприємцях, як носіях невизначеності, і вважав, що вони відповідають за премії за ризик на фінансових ринках. Кірзнер думав про підприємництво як про процес, який привів до відкриття.

Шотландський економіст і філософ, засновник класичного напрямку сучасної економічної теорії Адам Сміт характеризував підприємця як власника, який йде на економічний ризик заради реалізації певної комерційної ідеї й одержання прибутку. Він сам планує, організовує виробництво і розпоряджається його результатами, але реалізуючи свої власні інтереси, він сприяє ефективному задоволенню потреб суспільства. [66].

Англійський економіст, класик політичної економії, послідовник і одночасно опонент Адама Сміта, Давид Рікардо вважав підприємця лише інвестором або звичайним капіталістом. «Капіталіст, який шукає прибуткового застосування для своїх засобів, природно, буде брати до уваги всі переваги одного заняття перед іншим. Тому він може поступитися частиною свого грошового прибутку заради правильності розміщення, охайності, легкості або інших дійсних або уявних вигод, якими одне заняття відрізняється від другого». [5].

Серед вітчизняних вчених найповніше суть підприємництва розкрив З.С. Варналій: «Підприємництво як економічна категорія – є особливий тип господарювання, де головним суб'єктом є підприємець, який раціонально поєднує (комбінує) фактори виробництва на інноваційній основі і власній відповідальності, організує і керує виробництвом з метою одержання підприємницького доходу». [2]. В цьому визначенні підприємництво відносять до особливого типу господарювання, підкреслюючи необхідність інновацій для успішної діяльності. У вияві ініціативної, новаторської, самостійної діяльності акумулюється сутність підприємництва.

Про підприємництво існує безліч різних думок. Вважається, що лише 5-7% людей мають підприємницькі здібності володіючи певними особливостями характеру, які притаманні більшості підприємців.

У положеннях багатьох вчених підприємець трактується як певний соціально-психологічний тип суб'єкта господарювання. Русійні сили підприємництва значною мірою полягають у самій людині, її ініціативі, активності, здібностях. Бізнес - це жорстка конкуренція, постійна напруга, азарт боротьби і самоствердження як у спорті, актуалізація своїх здібностей і обдарованості, як у художній творчості.

Таким чином, для досягнення успіху в підприємницькій діяльності необхідні певні риси особистості та ділові якості:

- ініціативність, рішучість, сміливість, азартність, схильність до розумного ризику, наполегливість, незалежність, самостійність, відповідальність;

- честолюбність, мобільність, прагнення до нового, вміння передбачати, адаптуватись до змін;

- оптимізм, вміння протидіяти невдачам;

- комунікабельність, вміння працювати з людьми, встановлювати зв'язки впливати на людей, впевнювати;

- самовіддача, фанатичне захоплення ділом, працьовитість (підприємець повинен працювати більше, ніж його працівники, уміти витримувати високе навантаження, працювати по 12-16 годин на добу);

- порядність і чесність, надійність, вірність даному слову, які перш за все цінуються у цивілізованому підприємстві;

- висока компетентність та ерудиція. Підприємець повинен володіти знаннями з технології, економіки, психології, інноватики, політики, юриспруденції, фінансів, маркетингу;

- вміти організувати взаємодію різних спеціалістів, тобто бути універсалом. [10].

Дослідження, проведені вітчизняними і закордонними фахівцями, дозволили віднести до найбільш важливих якостей процвітаючого бізнесмена: ініціативність, здатність ризикувати, цілеспрямованість, незалежність, орієнтованість на ефективність і якість, здатність переконувати і встановлювати цілі, прагнення до знань, систематичне планування своїх дій і спостережливість. [12].

Про особливі якості підприємця можемо судити з висловлювань відомих економістів, соціологів. Зокрема:

- Р. Кантільон: підприємець – людина, яка діє умовах ризику.
- Е. Бодо: підприємець – це особа, яка несе відповідальність за розпочату справу.
- А. Маршалл: підприємець – це організатор.
- Й. Шумпетер: підприємець – це новатор, який розробляє нові технології.
- П. Друкер: підприємець – це людина, яка використовує нову можливість з максимальною вигодою.

Група американських дослідників, після вивчення сотень нових підприємств протягом року, визначила наступні 14 якостей процвітаючого підприємця: *внутрішній імпульс і енергія; впевненість у собі; великий досвід у*



*бізнесі; відношення до грошей як до міри успіху, а не як до мети; наполегливість у вирішенні реалістичних задач; здатність ставити ясні задачі; помірний ризик; здатність швидко оправитися від невдачі; ефективне використання зворотного зв'язку; особиста відповідальність за ініціативу; відповідне використання наявних ресурсів; постановка досяжних цілей; внутрішнє джерело контролю; здатність справитися з неясностями і невизначеностями, що виникли поза фірмою. [12].*

Деякі автори вважають, що є кілька особливостей, які визначають виняткового підприємця.

1. **Впевненість.** Одна з ключових рис підприємця. Велика впевненість та віра спонукає підприємця до ризику. Відомо достатньо прикладів, коли людина будучи на початку свого бізнес шляху випромінювала впевненість не маючи для цього вагомих підстав.

Геніальний підприємець, великий художник-мультиплікатор та легендарний кінорежисер Уолт Дісней говорив, що мрії здійснюються у впевнених людей. Впевненість дає сили рухатися безупинно. І коли втрачається впевненість, варто згадати кінцеву точку. Заради чого було все розпочато.

2. **Чітка мотивація.** Підприємець в своїй діяльності дуже часто зустрічається з труднощами. Єдиний спосіб пережити ці важкі часи і продовжити рухатися далі — це мати чітку мотивацію в бізнесі. Відомий підприємець Марк Цукерберг, засновник компанії Facebook, вважає, що мотивація з'являється, якщо партнери та інші співробітники також будуть на достатньому рівні мотивовані. Він також зазначає, що не варто займатися своєю компанією самотужки. Процеси та підприємства, які змінюють світ, не можуть виконуватися однією людиною. Потрібна команда.

3. **Доброта.** Риса, яка проявляється у підприємця до членів команди, партнерів загалом до подій в світі. Річард Чарльз Ніколас Бренсон — англійський підприємець, засновник корпорації Virgin Group, а також людина, яка щиро вболіває за долю України, говорив наступне. Якщо ви не змінюєте на

краще життя інших людей, ви не повинні займатися бізнесом. На компанії покладено зобов'язання зробити цей світ іншим: для громади, для співробітників, для клієнтів, для всіх. Коли ви робите щось корисне для інших, це приносить користь і вашому бізнесу.

**4. Пристрасть.** Багато речей, які роблять підприємці, іншим людям здаються абсолютно божевільними. Але справжня пристрасть гарантує рух вперед, навіть коли інші будуть сумніватися або сходити з дистанції.

**5. Прийняття відповідальності.** Підприємець мусить нести відповідальність за власний бізнес та результат діяльності. Великі підприємці завжди прагнуть взяти на себе відповідальність як за погане, так і за хороше.

**6. Хороший слухач.** Підприємцю дуже важливо донести своє бачення до інших. У той же час ще більш важливо мати хороші навички слухання. А отже, в повній мірі й з великою відповідальністю чути все, що команда і клієнти говорять щодня.

**7. Прийняття невдач.** Справжні підприємці розуміють, що невдача не менш важлива, як і успіх, тому вони готові прийняти її і винести уроки.

Цікава також думка самих бізнесменів та підприємців про засади, які повинні бути закладені в основі бізнесової справи. Однією з книг, яка вважається механізмом для стартаперів, визнана в ділових колах і масовою аудиторією, є книга Пітера Тіля «Від нуля до одиниці». Пітер Тіль – це американський бізнесмен німецького походження, інвестор і керуючий хедж-фондами. Разом з вихідцем з України Максом Левчином заснував платіжну систему PayPal і був її генеральним директором.

Пітер Тіль вважав, що починаючи нову справу, насамперед важливо ухвалити головне рішення: кого взяти в партнери? На початку відносин партнери зазвичай сповнені оптимізмом. Адже тверезо думати про можливі проблеми так неромантично. От про них і не думають. Але якщо суперечності між партнерами стануть нерозв'язними, компанія неминуче стане жертвою конфлікту. В той же час Пітер Тіль вважає, що найгірша помилка засновника –

втратити зв'язок із реальністю, повіривши у міф про себе, переоцінивши власну значимість.

Одного разу Стів Джобс, американський підприємець, який отримав широке визнання в якості піонера ери ІТ-технологій; засновник, голова ради директорів і СЕО корпорації Apple розповів своїм співробітникам, що він — прихильник форми лідерства під назвою «ніяких виправдань». Успішні люди, на його переконання, не покладаються повною мірою на інших; вони передбачають несподівані обставини та дотримуються остаточної відповідальності. Він очікував від самого себе багато чого. Не менше він очікував і від оточуючих. І вважав ключовими наступні правила:

- Ніколи не виправдовуйся;
- Ніколи не шукай причини;
- Ніколи не звинувачуй інших.

Цитуючи ще одного відомого бізнесмена, програміста Яна Кума, вихідця з України, розробника месенджера WhatsApp, який зараз проживає в Каліфорнії та вагомо фінансово допомагає нашій державі, важливою рисою підприємця має бути наполеглива праця та віра в свої сили. Як казав Ян, тяжка праця лише робить нас сильнішими та загартовує, готує до чогось кращого.

Цікавою підприємницькою і життєвою була позиція Інгвара Кампрада, шведського підприємця, засновника міжнародної приватної компанії ІКЕА, що займався виробництвом та продажем меблів та речей для дому. Йому належить відмінна фраза, що може стати стимулом для кожного: «Якщо працюючи, ви не відчуваєте величезного ентузіазму – можете вважати, що третина вашого життя пішла нанівець!». Також він говорив, що багатії, які розтринькують гроші на непотрібні розкоші, викликають в нього відразу. Будучи ощадливою людиною, він вважав, що ця риса має бути притаманна всім, і в першу чергу бізнесменам. Про страх помилок теж мав своє бачення. Тільки ті, хто сплять, не роблять

помилки. Помилятися – це привілей активних людей, які вміють визнавати і виправляти свої промахи. Страх помилок – корінь бюрократії і ворог розвитку.

Як вже було сказано раніше, далеко не кожна людина може стати успішним підприємцем, бізнесменом. Спочатку вона повинна мати певні психологічні якості. Однак, є також думка, що якщо в людини достатньо досвіду в певному виді діяльності, а також є значна мотивація, вона цілком здатна самостійно розвинути у себе ті самі якості, про які йшлося вище.

Після великої кількості різних досліджень та експериментів, узагальнених відповідей самих підприємців, можемо зробити висновок, що однією з головних якостей, без якої не може обійтися жоден бізнесмен, це комунікабельність, вміння знаходити «спільну мову». Тобто, бізнесмен повинен вміти викликати прихильність до себе співрозмовників, домовлятися з клієнтами, вміло і швидко знаходити компромісні рішення при спілкуванні, вміти вислухати співрозмовника.

Не випадково сьогодні коли йдеться про механізми управління, часто звертають увагу на модель 4 «К» (креативність, критичне мислення, колаборація, комунікація), що передбачає управління на результат.

Важливою рисою підприємця є також інтуїція або вміння передбачати події та помірний ризик. Вміння аналізувати та на основі аналізу передбачати розвиток подій, а далі приймати швидкі рішення, іноді ризикуючи – ще одна важлива характеристика людини, що прагне досягти успіху в бізнесі.

Дисципліна, самоконтроль та робота над собою. Справжній бізнесмен завжди стежить за своєю дисципліною в усіх аспектах, інакше навряд чи вийде вимагати дотримання дисципліни від співробітників та партнерів.

Людина, яка розпочинає свою підприємницьку справу, захоплена нею, має чітку мотивацію і будує бізнес-план. Але найкращий бізнес-план не дасть ніяких результатів, якщо не підкріплений пристрастю та щирістю. Важливо також усвідомлювати, що процес триватиме довше та буде коштувати більше, ніж припускається спочатку. При цьому також слід пам'ятати, що в будь-якому

випадку стартувати доведеться з певним ризиком, бо формули, що гарантує стовідсотковий успіх, не існує.

Спрогнозувати розвиток бізнесу можна лише частково, а в окремих випадках події можуть бути зовсім непрогнозовані. Війна росії проти України саме такий випадок. Українські підприємці дуже суттєво постраждали від війни, яку розпочала проти мирної України кривава росія і збитки українських підприємств вираховуються десятками мільярдів доларів. Серед основних проблем, які не дозволяють відновлюватися та розвивати бізнес під час війни - мала кількість платоспроможних клієнтів, непрогнозованість розвитку ситуації в країні та відсутність достатнього капіталу. Тож бізнесу треба адаптуватися до умов та будувати стратегію, бізнес-плани в умовах нових реалій. Порушення традиційних логістичних ланцюжків значно вплинуло на постачання сировини та на спроможність підприємств працювати на повну силу. Українські підприємці через заблоковані російськими піратами порти не мають змоги повному обсязі виконувати експортні замовлення. [72]. В той же час, є приклади коли ускладнення через логістику, стають для когось можливістю. Скажімо, на українсько-румунському кордоні збудовано потужний прикордонний перевантажувальний термінал, де зерно легко «перетікає» з вітчизняних потягів на європейську вузькоколійку. А далі - до великого порту.

Варто зазначити, що українські підприємці надзвичайно загартовані, адже з часу початку незалежності України було достатньо складнощів: економічні світові та локальні кризи, пандемія, початок війни на Донбасі і найстрашніше – повномасштабне вторгнення росії. Все це неабияк загартувало українських підприємців, зробило їх гнучкими та винахідливими.

Об'єднавши висловлювання українських підприємців, можемо окреслити якості, які необхідні підприємцю, щоб впоратись із кризами в бізнесі:

***Рішучість і сміливість.*** В теперішній час підприємець не може дозволити собі довго вагатись. Здатність швидко зважувати всі шанси та

приймати рішення і є важливою рушійною силою для підприємницької діяльності. Часто зволікання та довгі роздуми можуть стати причиною втрати прибутку, зупинки розвитку та в майбутньому призвести до стагнації бізнесу. Як тільки з'являється нове, потенційно ефективне рішення — потрібно його випробувати. Необхідно тестувати нові підходи, бізнес-моделі, продукти та будь-які інші формати, які можуть покращити бізнес-процеси.

**Адаптивність.** Український бізнес, як і Збройні сили, продемонстрував дивовижну стійкість та адаптивність в умовах війни. Однією з найяскравіших ознак цієї стійкості можна вважати контраст між «режимом виживання», який панував на початку війни, і переходом до довгострокового планування, яке переважає сьогодні. На початку війни багато підприємств не могли планувати свою діяльність довше, ніж на два-три тижні, в першу чергу дбаючи про безпеку своїх співробітників та забезпечуючи безперебійне продовження бізнесу. Однак, оскільки війна триває, компанії адаптувалися до нової реальності та увійшли у більш стабільний ритм, щоб мати змогу планувати роботу на довший період.

**Комунікабельність.** Нетворкінг завжди був важливим процесом спрямованим на залучення людей до вирішення тих чи інших завдань. Він дозволяє розширювати горизонт бачення ринку та його тенденцій, а також обмінюватись ідеями та досвідом з іншими підприємцями. Важливою складовою комунікації, обміну досвідом, взаємодопомоги є клуби, асоціації, які об'єднують підприємців.

**Відчуття тенденцій ринку.** Підприємець має максимально швидко реагувати на зміни тенденцій. Важливо вміти визнавати, що якісь ідеї можуть почекати, а потребам нагальнішим, які мають попит в даний час, необхідно оперативно давати зелене світло. [72].

**Віра в себе.** Лише той, що вірить в свої сили, можестати лідером та повести за собою інших.

Підприємці використовуючи навички та ініціативу необхідні для передбачення потреб та виведення на ринок нових ідей, відіграють ключову

роль у будь-якій економіці. А ті підприємці, які виявилися успішними у прийнятті на себе ризиків стартапу, винагороджуються прибутком, славою та можливостями постійного зростання.

### **1.3 Мотивація підприємницької діяльності**

Особлива роль підприємництва в економічному прогресі, багатоаспектність цього феномена зумовлюють необхідність дослідження

підприємництва та чинників, які активізують підприємницьку діяльність, спонукають людину до її здійснення. Одним з найважливіших напрямків досліджень підприємництва є мотивація підприємницької діяльності.

Сьогодні не існує однозначного визначення поняття «мотивація підприємницької діяльності», що пов'язано із міждисциплінарністю цього явища. Мотивація підприємницької діяльності є предметом дослідження економічних, психологічних, соціальних наук, при цьому кожна з них зосереджується на своєму специфічному аспекті. Економічні науки досліджують підприємницьку діяльність з позиції її ролі в економіці, досліджують підходи до створення умов, механізмів реалізації та розвитку підприємництва. Соціологію, в першу чергу, цікавить особистість підприємця як представника певної соціальної групи, соціальні умови появи цього соціального типу та його вплив на окремі соціальні групи та суспільство в цілому. Психологія акцентує увагу на психологічній структурі особистості підприємця, внутрішніх чинниках активності особистості.[33].

За способом самореалізації мотиви підприємницької діяльності поділяють на дві основні групи: матеріальний інтерес, за яким стоїть прагнення отримання прибутку та самореалізація в формі потреби досягнення; почуття задоволення від ведення власної справи, відчуття радості творчості.

Які ж мотиви спонукають до підприємницької діяльності? Різноманітність підприємств обумовлено різними мотивами підприємництва: мотиви створення дрібних підприємств включають мінімальний склад підприємницької психології, тоді як мотиви створення великих підприємств більш складні. В літературі зустрічаємо різні визначення поняття «мотивація підприємництва»: як пояснення внутрішніх факторів або психологічного стану і ставлення людини до того, що повинно бути зроблено або досягнуто в якості мети поведінки, чи як процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.



Розглядаючи підходи до оцінки мотивів підприємницької діяльності, виділяють три групи мотивів. До першої групи відносять задоволення потреб, яке не має впливу на економічну діяльність. До цієї групи відносять тих підприємців, діяльність яких направлена на створення приватної довговічної «імперії». Мотиваційним імперативом їх підприємницької діяльності є потреба у владі, впливі, оскільки іншими шляхами вони б не змогли здійснити свою мрію і досягти високого становища в суспільстві. Другу групу мотивів пов'язують з волею до перемоги, прагненнями до успіху, досягнутому як в боротьбі з конкурентами, так і з самим собою. Цю групу мотивів можна умовно назвати «потребою в досягненнях». Третю групу мотивів пов'язують з радістю від творчості, яка проявляється і в інших ситуаціях, але тут стає визначальним акцентом поведінки людини.

Перша група мотивів відзначається таким істотним показником ефективності, як формування в результаті діяльності приватної власності, а критеріями успіху в двох інших групах є не стільки власність, скільки ступінь задоволення того, хто цього успіху досягає.

Зустрічаємо також іншу класифікацію мотивів, які спонукають людей до підприємницької діяльності:

1. економічні мотиви;
2. соціальні мотиви;
3. психологічні мотиви;
4. фізичні мотиви;
5. гуманістичні мотиви.

Економічні мотиви трактуються як прагнення отримати економічну вигоду, яка полягає в забезпеченні себе і своїх близьких засобами існування, достатніми, як мінімум, для підтримання життя і відтворення своєї робочої сили, як максимум - для зміцнення особистого конкурентного потенціалу та забезпечення особистих конкурентних переваг над іншими підприємцями.

Економічні мотиви підприємницької діяльності зовні виступають як:

- Майнові мотиви, які спонукають людей до збереження або розширення переліку об'єктів володіння, розпорядження, користування, до підтримання, зміцненню вертикалі підприємницької влади та зростанню їх адміністративного ресурсу;

- Трудові мотиви, які спонукають людей до досягнення успіхів у професійному праці, зростанню особистої професійної конкурентоспроможності, посилення особистих конкурентних переваг і подолання особистих конкурентних недоліків;

- Фінансові мотиви, які спонукають людей до отримання фінансової вигоди, або до її збільшення.

До підприємницької діяльності людей підштовхують і соціальні мотиви. Проявами соціальної мотивації можуть бути:

- Соціальна комунікація як спосіб реалізації, підтримки і посилення власної соціальної енергетики;
- Публічна презентація особистих конкурентних переваг і досягнень;
- Формування і зміцнення позитивної репутації в очах оточення;
- Придбання соціальних знань, умінь, навичок, в тому числі використання чужого досвіду у власній діяльності та навчання на чужих помилках;
- Набуття соціального, в тому числі правового комфорту.

Психологічні мотиви підприємницької діяльності відображають потребу багатьох людей в ефективній самореалізації, розвитку особистісних якостей, усвідомленні власної особистості, самоствердженні в ділових відносинах, оптимізації міжособистісних контактів і формуванні психологічної стійкості.

Класики соціології виділяють наступні мотиви підприємницької діяльності:

- **економічні**, пов'язані з бажанням самостійно підвищити доходи, знайти економічну незалежність; підвищити рівень і якість життя; знайти нові матеріальні можливості;

- **неекономічні**, пов'язані з соціальною самореалізацією, прагненням підвищити соціальний статус; з бажанням здобути незалежність і свободу самореалізації; з прагненням до професійної самореалізації, недоступною іншими способами; з реалізацією лідерських і владних амбіцій; з ідейними переконаннями і розділяються цінностями.

За характером мотивації вибору підприємницької діяльності в якості професії класифікують:

- **позитивна мотивація** передбачає вибір на основі усвідомленого внутрішнього прагнення особистості до професійної та соціальної самореалізації; до самостійної діяльності та реалізації лідерського потенціалу; до втілення в життя ідей і планів; до економічної незалежності і самостійного підвищення матеріального добробуту; до реалізації переконань, і т.д. ;

- **негативна мотивація** ґрунтується на протиріччях, конфліктах, негативних подіях зовнішнього середовища, що спонукають вибирати заняття підприємницькою діяльністю. До них можуть належати: втрата роботи або недостатнє винагороду за працю (низька заробітна плата, невиплати заробітної плати), неможливість професійної самореалізації у сфері найманої праці, невдоволення соціальним, професійним, економічним статусом і т.д.

Розглянемо мотивацію підприємця, спираючись на дві процесуальні теорії: переваги і очікування В. Врума і справедливості С. Адамса.

Як вже зазначалося раніше, перша теорія базується на тому, що наявність активної потреби не є єдиною умовою мотивації людини для досягнення певної мети. Людина повинна також усвідомлювати те, що обрана нею поведінка (діяльність) дійсно приведе до отримання бажаного результату. Для підприємця бажаний результат - це успішна діяльність його підприємства та отримання прибутку.

Очікування розглядається, як оцінка даною особистістю ймовірності здійснення певної події. Зокрема, студенти вишів розраховують, що закінчення навчального закладу дасть їм можливість отримати кращу роботу.

Нагадаємо, теорія очікування В. Врума зосереджується на трьох взаємозалежностях: витрати праці, результати, валентність.

Так як у різних людей потреби та побажання щодо винагороди різняться, то запропонована у відповідь винагорода за досягнуті результати, може і не мати для неї ніякої цінності.

Теорія справедливості С. Адамса пояснює, що люди порівнюють свою отриману винагороду з винагородою інших людей, які виконували аналогічну роботу, тож може бути застосована до найманих працівників.

На основі вищесказаного можна зробити висновок про те, що мотивація підприємця у його діяльності має таке ж велике значення і є двигуном прогресу й сприяє розвитку та встановленню ринкових форм господарювання.

Одним із найважливіших мотивів підприємців є отримання максимального прибутку. Але поряд із прибутком у підприємницькій діяльності присутній розвиток творчого потенціалу особи, прагнення до незалежності, до громадського визнання. Для більшості підприємців присутній мотив збереження та розвитку власної справи, що вимагає від підприємця перспективного мислення.

Слід зазначити, що підприємницька діяльність має ряд особливостей:

- самостійність діяльності;
- творчий підхід до справи;
- новаторство, пошук нестандартних рішень.

Підприємництво здійснюється на постійній основі (систематична діяльність), а не на основі разових угод. Крім цього, важливими рисами підприємництва є діяльність «своїм коштом» (на основі приватної власності), з власної ініціативи, на власний ризик. Підприємництво є складовою бізнесу як особлива, інноваційна його форма. Сутність підприємництва повніше розкривається через його функції (роль у суспільстві) – творчу, ресурсну, організаційну, мотиваційну, соціальну: {

✓ творча (інноваційна) функція полягає в тому, що підприємці реалізують нові ідеї, упроваджують наукові розробки, пов'язані з господарським ризиком;

✓ ресурсна функція передбачає, що підприємці націлені найефективніше використовувати задіяні в бізнесі ресурси – матеріальні, трудові, фінансові, інтелектуальні, інформаційні тощо; організаційна функція полягає в організації виробництва та збуту товарів або послуг; {

✓ стимулююча функція полягає у формуванні механізму, що мотивує і ефективно використовувати ресурси, і максимально задовольняти потреби споживачів; {

✓ соціальна функція передбачає вироблення товарів і послуг, необхідних суспільству; { особистісна функція зводиться до самореалізації підприємця, отримання задоволення від своєї діяльності.

Важливою властивістю підприємництва є невизначеність результатів діяльності, ризикованість дій. Це надає певну жорсткість способам досягнення цілей, намаганням компенсувати ризик та невизначеність результатів діяльності.

Мотивований вибір між найманою працею і підприємницьким бізнесом на користь підприємництва автоматично включає вибір напрямку діяльності, визначення географії та предметного складу ринків, на які вирішується вторгнутися новий суб'єкт професійного підприємництва або на яких він збирається закріпитися.

Здатність кожного суб'єкта господарювання проявити свої підприємницькі інтереси значною мірою залежить від дії чинників, що визначають підприємницьку активність, зокрема таких зовнішніх чинників, що блокують творчо-продуктивне підприємництво, зводять мотивацію до отримання прибутку.

Підприємницька мотивація розглядається як єдність власницької, управлінської та новаторської функцій визначає поведінку суб'єкта підприємницької діяльності. Інтерес власника спонукає підприємця до оновлення основних засобів, поліпшення організації бізнесу. Як управлінець,

підприємець намагається контролювати розвиток власної справи, керувати окремими ланками або діяльністю в цілому. Підприємець-новатор відрізняється високим творчим та інтелектуальним потенціалом, здатністю генерувати ідеї під впливом внутрішніх спонукальних мотивів до самовираження, реалізації власних можливостей. Тому поєднання інноваційної діяльності та підприємництва дуже часто дає значний ефект. [10].

Особливостями мотивації сучасного підприємництва можна назвати:

**по-перше, готовність підприємців до помірному ризику.** Підприємець звертає увагу на можливі ризики і робить дії, щоб його зменшити або контролювати результати;

**по-друге, свобода вибору підприємців та їх прагнення до незалежності.** Свобода вибору передбачає, насамперед, можливість творчо працювати, незважаючи на обставини й об'єктивні причини;

**по-третє, вольові якості.** Серед найважливіших вольових якостей, притаманних сучасному підприємству, виділяють ініціативність, самостійність, незалежність, рішучість, наполегливість і самоконтроль;

**по-четверте, наявність підприємницької напруги.** Підприємницька напруга як особистісна риса може зростати або послаблюватися в залежності від очікуваного результату діяльності, і вона є проявом тривожності.

Мотивація підприємницької діяльності – один з видів мотивації праці, трудової діяльності. В широкому розумінні – це складне економіко-психологічне поведінкове явище, в основі якого знаходяться економічні потреби, інтереси і цінності, що породжують відповідні мотиви. Елементи мотиваційного механізму підприємницької діяльності обумовлені сутністю та структурою системи підприємництва. [39].

## **Висновки до першого розділу**

1. У першому розділі «Теоретико-методичні аспекти мотивації підприємницької діяльності» описано змістові теорії мотивації. З'ясовано сутність основних категорій, які мають безпосереднє відношення до змісту і логіки поведінки людини в процесі трудової діяльності. Охарактеризовано поняття «потреби» та описано кваліфікації потреб. Описано термін «мотивація» та два види мотивації екстринсивну (обумовлену зовнішніми умовами та обставинами) та інтринсивну (внутрішніми, пов'язаними з особистісними диспозиціями: мотивами, потребами, установками, інтересами, прагненнями, бажаннями).

2. Описано змістовні теорії мотивації (Клейтона Альдерфера, Абрахама Маслоу, Девіда МакКлейланда, Фредеріка Герцберга, Зигмунда Фрейда). Проаналізовано фактори мотивації за теорією трьох потреб Д. МакКлейланда (потреба в приналежності, потреба досягнення, потреба у владі). Названо і охарактеризовано дві групи людей з високою мотивацією до влади. Розкрито зміст двофакторної теорії Ф. Герцберга, у якій виділяють дві категорії гігієнічні чинники та мотивації. Гігієнічні чинники пов'язані з оточуючим середовищем, у якому виконується робота, мотивації — з характером та змістом роботи.

3. Названо науковців, які аналізували сутність, зміст та особливості мотивації підприємницької діяльності та розробили теорії мотивації (V. Vroom, S. Adams, B. Skinner, L. Porter, E. Lawler, E. Locke). Автори цих теорій вважають, що поряд з потребами поведінка людини залежить від її сприйняття даної конкретної ситуації; очікувань, пов'язаних з даною конкретною ситуацією; оцінки можливих наслідків обраного типу поведінки.

4. Розкрито суть підприємця та наведено тлумачення підприємницької активності відомих економістів: Йозефа Шумпетера, Френка Найта та Ізраїля Кірзнера. Запропоновано визначення терміну «підприємництво» вітчизняного

вченого З.С. Варналія, в якому підприємництво відносять до особливого типу господарювання, підкреслюючи необхідність інновацій для успішної діяльності.

5. Визначено і проаналізовано мотиви підприємницької діяльності.

6. Наведено дослідження вітчизняних і закордонних фахівців щодо особливих якостей підприємців. На основі наведених досліджень, міркувань, висловлювань сформовано перелік важливих якостей, необхідних для здійснення підприємницької діяльності, в тому числі з урахуванням сьогоденних реалій.

## **РОЗДІЛ II ЕМПІРИЧНІ ПОКАЗНИКИ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**



## **2.1 Організаційно-методичні засади емпіричного дослідження: характеристика вибірки та методів дослідження**

Метою емпіричної частини нашого дослідження було здійснення аналізу мотивації підприємницької діяльності та окреслення чинників її розвитку.

Досягнення мети стало можливим завдяки перевірці гіпотези про те, що основними мотивами підприємницької діяльності є мотиви ініціативи та активності, самодостатності, самореалізації та ризику. Саме поєднання цих мотивів призводить до успіху підприємницької діяльності.

Наукове дослідження складалося з наступних етапів.

**На першому етапі дипломного дослідження** відбулось ознайомлення з теоретичними напрацюваннями по обраній темі та наявними джерелами щодо мотивації підприємницької діяльності, результатом чого стала постановка мети, визначення завдань та формування робочої гіпотези.

Розкриття психологічного змісту понять «мотивація», «потреби», «мотивація підприємницької діяльності», «підприємництво», «підприємець» - це передбачало вивчення та опанування теоретико-методологічних аспектів даної тематики у взаємозв'язку всіх феноменів.

**Другим етапом дипломного дослідження** було проведення емпіричного дослідження, база якого складала 22 респонденти – (18 чоловіків та 4 жінок), які є підприємцями та учасниками Громадської організації «Клуб підприємців Буковини», що об'єднує підприємців Чернівецької області та один релокований з м. Миколаїв. До складу ГО «Клуб підприємців Буковини» входять успішні підприємці, сумлінні платники податків, меценати, благодійники та активні діячі краю.

З метою дослідження мотивації підприємницької діяльності було застосовано: метод онлайн анкетування (див. Додаток А1); Тест на загальні

здібності до підприємництва (get test) (див. Додаток А2); Тест «Мотивація успіху та страх невдачі А. Реана» (див. Додаток А3); Методику Т. Елерса: діагностика мотивації до уникнення невдач (див. Додаток А4).

За допомогою методу онлайн анкетування було отримано інформацію щодо кількості чоловіків та жінок з числа респондентів; напрямку та географії ведення бізнесу; вік, в якому було розпочато бізнес; що спонукало респондентів до ведення бізнесу, а також отримано інформацію щодо особистих якостей підприємців, які вплинули впливають (допомагають і заважають) веденню бізнесу.

**Тест на загальні здібності до підприємництва (get test).** Призначений для виявлення здібностей до підприємництва. Даний тест містить 54 твердження, відповідно, на кожне з них при ствердній відповіді треба обрати «А», при заперечній – «В».

Після обрахунків, формується п'ять секцій, що характеризують ту чи іншу підприємницьку рису, діагностика яких передбачена даним тестом. Високий бал по кожній секції означає ступінь прояву рис, які оцінюється у цій секції.

Секція 1. Потреба в досягненнях (подальшому розвитку). Максимальний бал — 12, середній бал — 9. Велика кількість балів у цій секції свідчить про такі риси респондента: завбачливість; самодостатність; оптимізм; енергійність; наполегливість та рішучість; зорієнтованість на результат (завдання); ретельність; самовпевненість.

Секція 2. Потреба в незалежності/автономії. Максимальний бал — 6, середній бал — 4. Велика кількість балів у цій секції свідчить про наступні риси: бажання робити щось нетрадиційне; працювати наодинці; робити все по-своєму; говорити все, що думається; не схилитися під тиском групи; проявляти впевненість та цілеспрямованість; не піддаватися тиску наказів; вирішувати все самостійно.

Секція 3. Схильність до творчості (творчі здібності/нахили) Максимальний бал — 12, середній — 8. Якщо респондент отримав високий бал в цій секції, то свідчить про такі риси: мрійливість; виявляти схильність до нового, невідомого; здогадливість і розвинена інтуїція; очікування виклику, змагання; багато ідей; допитливість.

Секція 4. Уміння йти на розумний (зважений) ризик. Максимальний бал — 12, середній — 8. Велика кількість балів у цій секції свідчить про те, що для респондента є характерним: адекватна оцінка власних можливостей; оцінка більше вигоди, ніж можливості поразки; діяти в умовах неповної інформації; прийняття складних, але досяжних цілей; не зависока амбіційність.

Секція 5. Цілеспрямованість та рішучість. Максимальний бал — 12, середній — 8. Відповідно, високий бал в цій секції вказує на: не покладання на долю, випадок; співставлення результатів з докладеними зусиллями; здатності контролювати свою долю; впевненості в собі та в своїх діях; творення власного успіху своїми руками; використання можливостей; проявів значної наполегливості при досягненні поставленої мети.

**Тест «Мотивація успіху та страх невдачі А. Реана»** дозволяє оцінити, яке прагнення більшою мірою визначає поведінку: бажання досягти успіху або уникнути невдачі. Тест включає 20 запитань, на які пропонується швидко відповісти «так», чи «ні». Враховуючи те, що «так» об'єднує як явне «так», так і «скоріше так, ніж ні». Теж відноситься і до відповіді «ні» - об'єднує явне «ні» і «скоріше ні, ніж так».

Мотивація на невдачу (боязнь невдачі) діагностується, якщо кількість набраних балів від 1 до 7, якщо від 14 до 20, то діагностується мотивація на успіх (надія на успіх). При отриманні від 8 до 13 балів, вважається, що мотиваційний полюс яскраво не виражений.

Мотивація на успіх відноситься до позитивної мотивації. При такій мотивації людина вирізняється відповідальністю, ініціативністю, активністю та впевненості в собі.

Мотивація на невдачу відноситься до негативної мотивації. Починаючи справу, людина вже наперед боїться можливої невдачі, думає про шляхи уникнення цієї гіпотетичної невдачі, а не про способи досягнення успіху.

**Методика Т. Елерса: діагностика мотивації до уникнення невдач**

Респондентам пропонується список слів: 30 колонок по три слова. В кожному рядку потрібно обрати одне з трьох запропонованих слів, які найбільше характеризують особистість. Чим більша сума балів – тим більший рівень мотивації до уникнення невдач, захисту. Від 2 до 10 балів: низька мотивація до самозахисту; від 11 до 16 балів – середній рівень мотивації; від 17 до 20 балів – високий рівень мотивації; понад 20 балів – надто високий рівень мотивації до уникнення невдач, самозахисту.

## **2.2. Результати емпіричного дослідження**

У даному розділі ми наводимо інтерпретацію результатів емпіричного дослідження показників особливостей мотивації підприємницької діяльності.

В дослідженні взяло участь 22 підприємці, учасники Громадської організації «Клуб підприємців Буковини». Зокрема 81,8 % чоловіків та 18,2 % жінок.

31,8 % віком від 40 років до 50 років, 50 % - від 51 до 60 років та від 61 роки і більше - 18,2 %.

Сфери діяльності підприємців, які взяли участь в анкетуванні охоплює:

- торгівлю – 13,6 %
- обробна промисловість – 13,6 %
- сферу послуг – 9,1 %
- ресторанне господарство – 9,1%
- кондитерська справа – 9,1 %
- медицина – 9,1%
- легка промисловість – 9,1%
- будівництво – 4,5 %
- медіа – 4,5%
- інші напрямки діяльності – 18,2 %. (Див. рис.2.1).

Респонденти-жінки, які взяли участь в анкетуванні, 2-є займаються підприємницькою діяльністю за напрямком кондитерська справа, 1-а – за напрямком легка промисловість, і 1-а за напрямком маркетинг (інші напрямки діяльності).

#### 4. Сфера підприємницької діяльності

22 відповіді

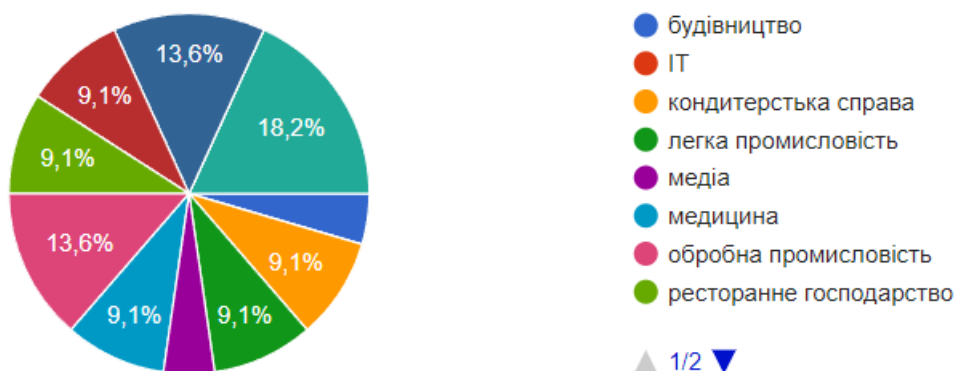


Рис. 2.1. Результат анкетування (сфера підприємницької діяльності, у %)

Географія підприємницької діяльності задіяних респондентів наступна:

40,9 % - охоплює Чернівецьку область;

22,7 % - регіони України;

36,4% - Україну та інші країни. (Див. рис. 2.2)

#### 5. Ваш бізнес охоплює

22 відповіді

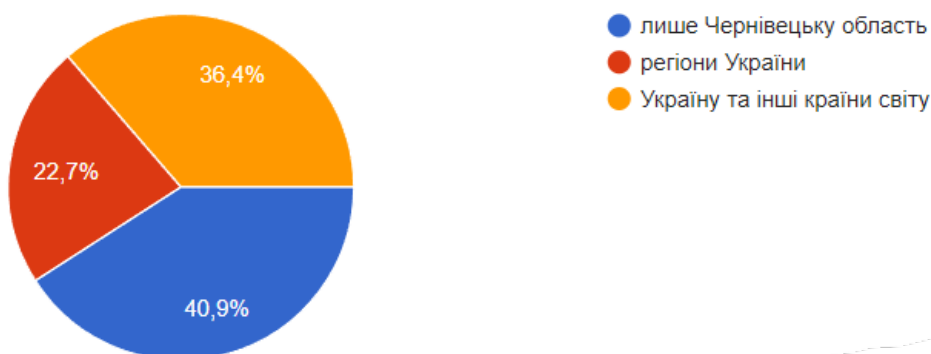


Рис.2.2 Результат анкетування (географія бізнесу, у %)

Аналіз відповідей респондентів засвідчує, що 63,3% підприємців ГО «Клуб підприємців Буковини» мають кілька бізнесів, а 36,4, відповідно – один. (Див. рис. 2.3)

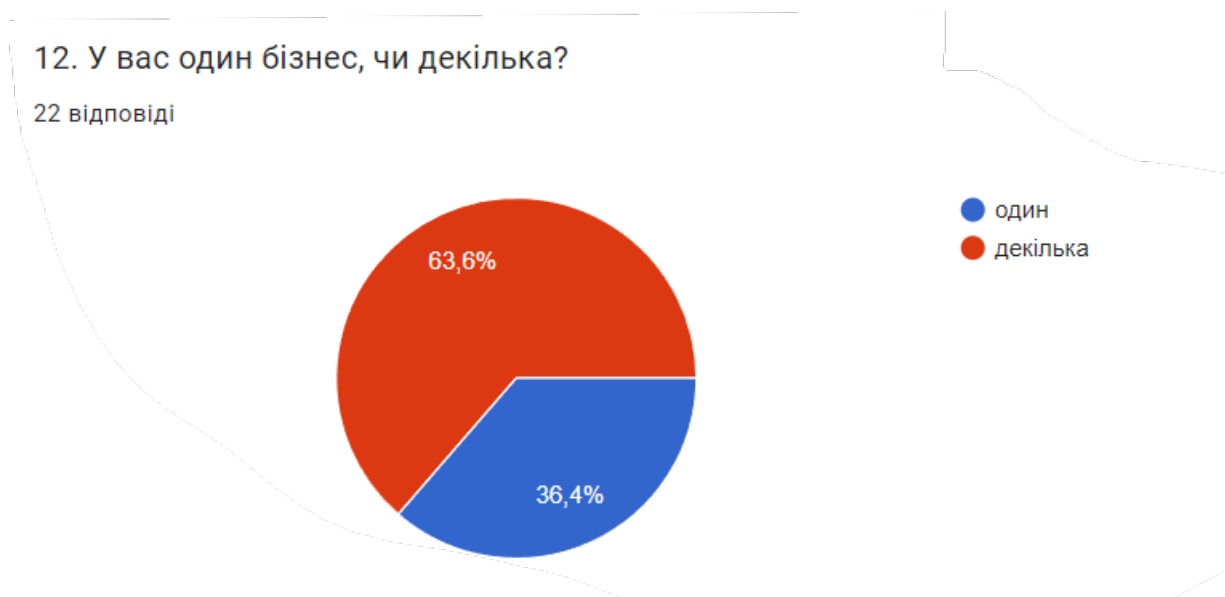


Рис. 2.3. Результат анкетування (кількість бізнесів, у %)

Шляхом узагальнення заповнених респондентами анкет (Додаток А) стало відомо, що:

- 4,6% респондентів розпочали свій бізнес у віці до 20 років;
- 68% - у віці від 20 до 30 років;
- 22,7 % - у віці після 30 років;
- 4,6% - у віці після 40 років.

Можемо припустити, що найбільш частий вік для започаткування підприємницької діяльності – це 20-30 років. В той, же час ні ранній (до 20 років), ні пізній (після 40 років) вік не є перешкодою для успішного старту підприємницької діяльності.

Що ж спонукало, чи мотивувало респондентів до започаткування власної справи? Результати дослідження вказують на наступні мотиви підприємницької діяльності:

• **економічні.** Пов'язані з бажанням самотійно підвищити доходи, знайти економічну незалежність; підвищити рівень і якість життя; знайти нові матеріальні можливості. Зокрема респонденти вказують на:

- ✓ Бажання мати власну справу;
- ✓ Можливість самотійно забезпечувати сім'ю;
- ✓ Прагнення бути незалежним та заможним;
- ✓ Диверсифікація в виробництво;
- ✓ Розуміння своєї приналежності.

• **неекономічні,** пов'язані з соціальною самореалізацією, прагненням підвищити соціальний статус; з бажанням здобути незалежність і свободу самореалізації; з прагненням до професійної самореалізації, недоступною іншими способами; з реалізацією лідерських і владних амбіцій; з ідейними переконаннями і розділяються цінностями. Респонденти назвали:

- ✓ Бажання самореалізації
- ✓ Розуміння, що свій бізнес – це інструмент для досягнення свободи;
- ✓ Прагнення зробити краще, ніж інші виробники
- ✓ Бажання бути кращим

За характером мотивації вибору підприємницької діяльності в якості професії, виділяють позитивну мотивацію, яка передбачає вибір на основі усвідомленого внутрішнього прагнення особистості до самотійної діяльності та реалізації лідерського потенціалу, та негативну, яка ґрунтується на протиріччях, конфліктах, негативних подіях зовнішнього середовища. Респонденти назвали такі обставини та події, що характерні для негативної мотивації:

- ✓ Будівельна криза 2008-2009 років;
- ✓ Нестабільне матеріальне положення;
- ✓ Розпад СРСР;
- ✓ Криза 90-х років;
- ✓ Необхідність придбання житла.



Цікаво, що 59,1 % респондентів назвали свій бізнес сімейним. (Див. рис 2.2.)

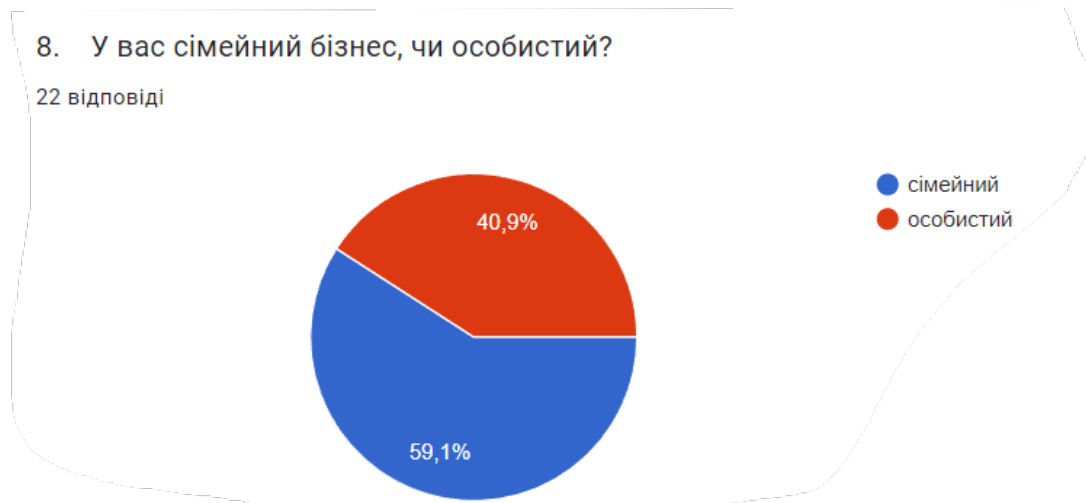


Рис.2.4. Результат анкетування щодо приналежності бізнесу ( у%)

Ми поцікавились у підприємців-респондентів яке відношення дітей до їхнього бізнесу і отримали такі результати:

36,4 % підтримують і продовжують;

36,4 % не підтримують (розвиваються в іншому напрямку)

27,3 % хотіли б, щоб продовжували. (Див. рис. 2.5.)



Рис. 2.5. Результат анкетування (відношення дітей респондентів до бізнесу, у %)

Узагальнюючи результати анкетування, зокрема щодо вибору при обранні сфери діяльності, з'ясувалося, що:

86,4 % респондентів мали вибір, а 13,6, відповідно, - ні.

На питання, що стосувалось обставин, на які мають вплив респонденти, та які допомагають у бізнесі, підприємці дали різні відповіді:

- Розвиток підлеглих;
- Управління процесами;
- Глобальне знання галузі;
- Особиста репутація
- Розповсюдження інформації про місію компанії;
- Делегування повноважень і контроль;
- Досвід;
- Відкритість;
- Взаємна повага і довіра з співзасновником;
- Атмосфера в колективі;
- Вільний доступ до будь-якої інформації;
- Колектив, який виробляє якісну продукцію.

В розробленому опитувальнику одне з питань стосувалося особистих якостей, які допомагають в підприємницькій діяльності. Було запропоновано назвати три якості. Аналізуючи відповіді респондентів можемо виокремити ті риси, які найчастіше навивалися:

- ✓ *Наполегливість та амбітність;*
- ✓ *Відповідальність;*
- ✓ *Працьовитість та постійний розвиток, навчання;*
- ✓ *Чесність та порядність;*
- ✓ *Віра в себе та впевненість;*
- ✓ *Комунікабельність та відкритість*
- ✓ *Цілеспрямованість;*

- ✓ *Професіоналізм, бажання зробити якісно та краще ніж в інших;*
- ✓ *Пунктуальність;*
- ✓ *Гнучкість та вміння чути інших;*
- ✓ *Дисципліна та системність;*

Респондентами також називалися якості, які їм допомагають у бізнесі: патріотизм, відкритість, активність, розум та оптиміст, відвертість та любов, вміння аналізувати та швидко приймати рішення, перфекціонізм та креатив.

Також респондентам-підприємцям було запропоновано назвати три особисті якості, які заважають веденню бізнесу. Деякі з них не змогли назвати три якості, а вказали одну, або дві. В той же час найчастіше були названі такі особисті якості, які ускладнюють ведення підприємницької діяльності:

- ✓ *Чесність та відвертість;*
- ✓ *Довірливість, доброта, м'якість та зайва лояльність до підлеглих;*
- ✓ *Відкритість;*
- ✓ *Бездіяльність, лінь та неорганізованість;*
- ✓ *Нетерпимість та хаотичність;*
- ✓ *Терпимість;*
- ✓ *Нестача амбіцій;*
- ✓ *Перфекціонізм.*

Були названі також такі якості, що заважають веденню підприємницької діяльності: інвестиції в різні сфери, як наслідок, брак часу; невміння підлаштовуватись; небажання працювати з документами; неповне зосередження на одному проекті.

Як бачимо з результатів, чесність як допомагає, так і заважає веденню підприємницької діяльності. Один з респондентів вказав що, перфекціонізм допомагає і в той же час шкодить в бізнесі.

Підприємці також визнають свої якості: лінь, неорганізованість та бездіяльність. В той же час, 50 % відсотків респондентів зазначають, що

довірливість, доброта та зайва лояльність до підлеглих заважають впровадженню бізнес-ідей та здійсненню підприємницької діяльності.

### Тест на загальні здібності до підприємництва (get test)

Даний тест дає можливість виявити здібності до підприємницької діяльності. Після обрахунків було сформовано п'ять секцій, що характеризують ту чи іншу підприємницьку рису. Високий бал в кожній секції означає ступінь прояву рис, які оцінюються в даній секції. Зокрема:

- Секція 1. Потреба в досягненнях (подальшому розвитку);
- Секція 2. Потреба в незалежності/автономії;
- Секція 3. Схильність до творчості (творчі здібності/нахили);
- Секція 4. Уміння йти на розумний (зважений) ризик;
- Секція 5. Цілеспрямованість та рішучість.

Як показують результати тесту в **Секції 1** (Потреба в досягненнях), 70 % респондентів отримали високий і середній бал, а отже володіють такими якостями як:

- *завбачливість;*
- *самодостатність;*
- *оптимізм;*
- *енергійність;*
- *наполегливість та рішучість;*
- *зорієнтованість на результат (завдання);*
- *ретельність;*
- *самовпевненість.*

Аналізуючи показники **Секції 2** (Потреба в незалежності/автономії), можемо констатувати, що для більшої половини респондентів характерними є такі особливості :

- *робити щось нетрадиційне;*

- працювати наодинці;
- робити все по-своєму;
- говорити все, що думаєте;
- не схилитися під тиском групи;
- проявляти впевненість та цілеспрямованість;
- не піддаватися тиску наказів;
- вирішувати все самостійно.

Найменші показники отримані в **Секції 3** (Схильність до творчості), що характеризує рецензентів, як таких, що не схильні до мрійливості, допитливості та не проявляють інтересу до нового і невідомого. Зауважимо, що в цій категорії жінки мають вищі показники ніж чоловіки.

Результати тесту в **Секції 4** (Уміння йти на розумний (зважений) ризик) засвідчують, що 70 % респондентів уміють йти на зважений ризик та у великій мірі володіють такими якостями:

- адекватна оцінка власних можливостей;
- оцінка більше вигоди, ніж можливості поразки;
- діяти в умовах неповної інформації;
- прийняття складних, але досяжних цілей;
- не зависока амбіційність.

Найбільший відсоток респондентів набрали високий бал в **Секції 5** (Цілеспрямованість та рішучість), що, в свою чергу, можна розцінювати як схильність до:

- не покладання на долю, випадок;
- співставлення результатів з докладеними зусиллями;
- здатності контролювати свою долю;
- впевненості в собі та в своїх діях;
- творення власного успіху своїми руками;
- використання можливостей;
- проявів значної наполегливості при досягненні поставленої мети.

У відповідях на окремі питання тесту респонденти були одностайними.  
(Див. рис. 2.6.)



Рис.2.6. Відповіді респондентів на запитання тесту (у %)



Рис. 2.7. Відповіді респондентів на запитання тесту (у %)

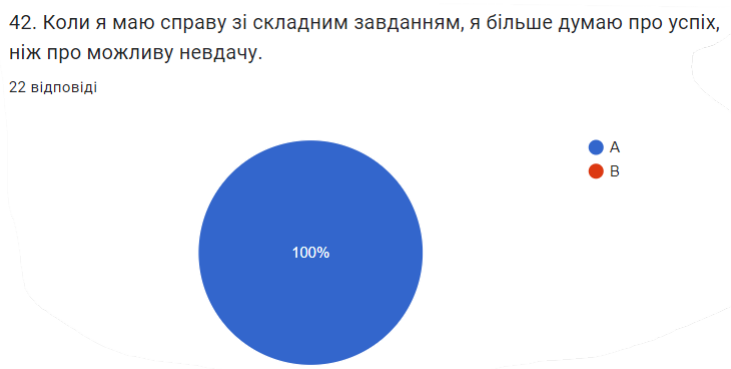


Рис. 2.8. Відповіді респондентів на запитання тесту (у %)

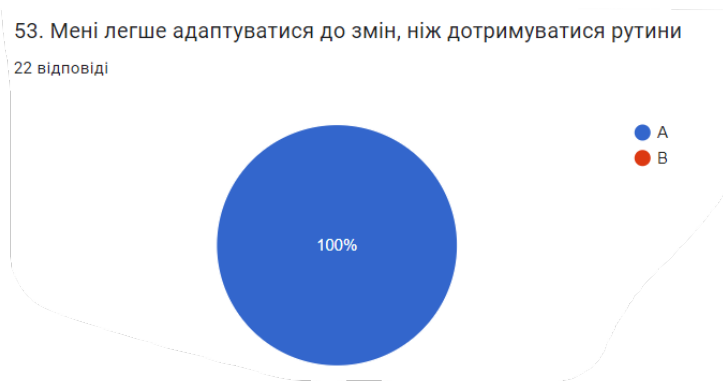


Рис. 2.9. Відповіді респондентів на запитання тесту (у %)

### Тест «Мотивація успіху та страх невдачі А. Реана»

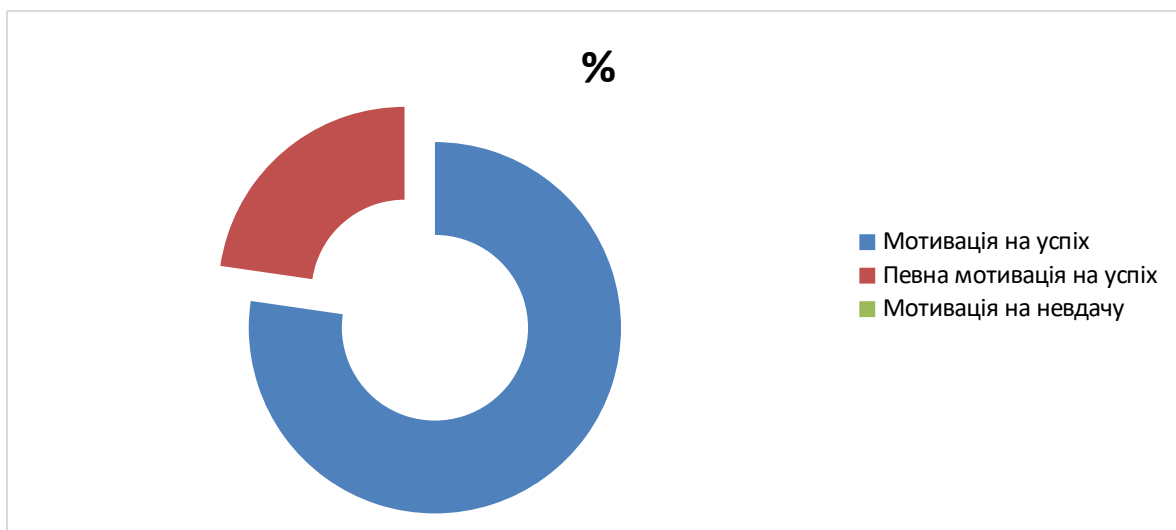
Тест Мотивація успіху та страх невдачі А.Реана дозволив оцінити, яке прагнення більшою мірою визначає поведінку респондентів: бажання досягти успіху або уникнути невдач.

Перевагою одного з цих двох варіантів багато в чому і визначається рівень домагань – готовність ставити перед собою важкі завдання, щоб пережити значний успіх, або ж обрання скромніших цілей, аби не випробувати розчарування.

Проаналізувавши результати тесту, бачимо, що 77,3 % (17 осіб) відсотків респондентів мають кількість балів від 14 до 20, що діагностується як мотивація на успіх (надія на успіх).

У 22,7 % (5 осіб) кількість балів 12—13, а отже, спостерігається певна тенденція мотивації на успіх.

Респонденти, в яких діагностувалася б мотивація на невдачу (боязнь невдачі), відсутні. (Див. рис 2.10)



*Рис. 2.10 Результати тесту «Мотивація успіху та страх невдачі А. Реана» (у%)*

Слід зазначити, що мотивація на успіх відноситься до позитивної мотивації. При якій людина, починаючи справу, мислить конструктивно та позитивно. Такі люди впевнені в собі, в своїх силах, відповідальні, ініціативні та активні. Їх вирізняє наполегливість в досягненні мети, цілеспрямованість та віра й потреба в досягненні успіху.

### **Методика Т. Елерса: діагностика мотивації до уникнення невдач**

Респондентам було запропоновано список слів: 30 колонок по три слова, з який потрібно було обрати одне, яке найбільше їх характеризує.

Чим більша сума балів – тим вищий рівень мотивації до уникнення невдач, захисту. Від 2 до 10 балів: низька мотивація до самозахисту; від 11 до 16 балів – середній рівень мотивації; від 17 до 20 балів – високий рівень мотивації до самозахисту; понад 20 балів – надто високий рівень мотивації до уникнення невдач, самозахисту.

Використовуючи ключ до методики, отримані наступні результати. Троє респондентів (2 чоловіка та 1 жінка) потрапили у відрізок (від 2 до 10 балів) – низька мотивація до самозахисту. Для дев'яти респондентів (8 чоловіків та 1 жінка) характерний середній рівень мотивації до самозахисту; у восьми



респондентів (8 чоловіків та 2 жінки) - висока мотивація до самозахисту та, відповідно, двоє респондентів-чоловіків мають надто високий рівень мотивації до уникнення невдач. (Див. рис. 2.11)

Троє респондентів (2 чоловіка та 1 жінка) потрапили у відрізок (від 2 до 10 балів) – низька мотивація до самозахисту. Для дев'яти респондентів (8 чоловіків та 1 жінка) характерний середній рівень мотивації до самозахисту; у восьми респондентів (8 чоловіків та 2 жінки) - висока мотивація до самозахисту та, відповідно, двоє респондентів-чоловіків мають надто високий рівень мотивації до уникнення невдач.

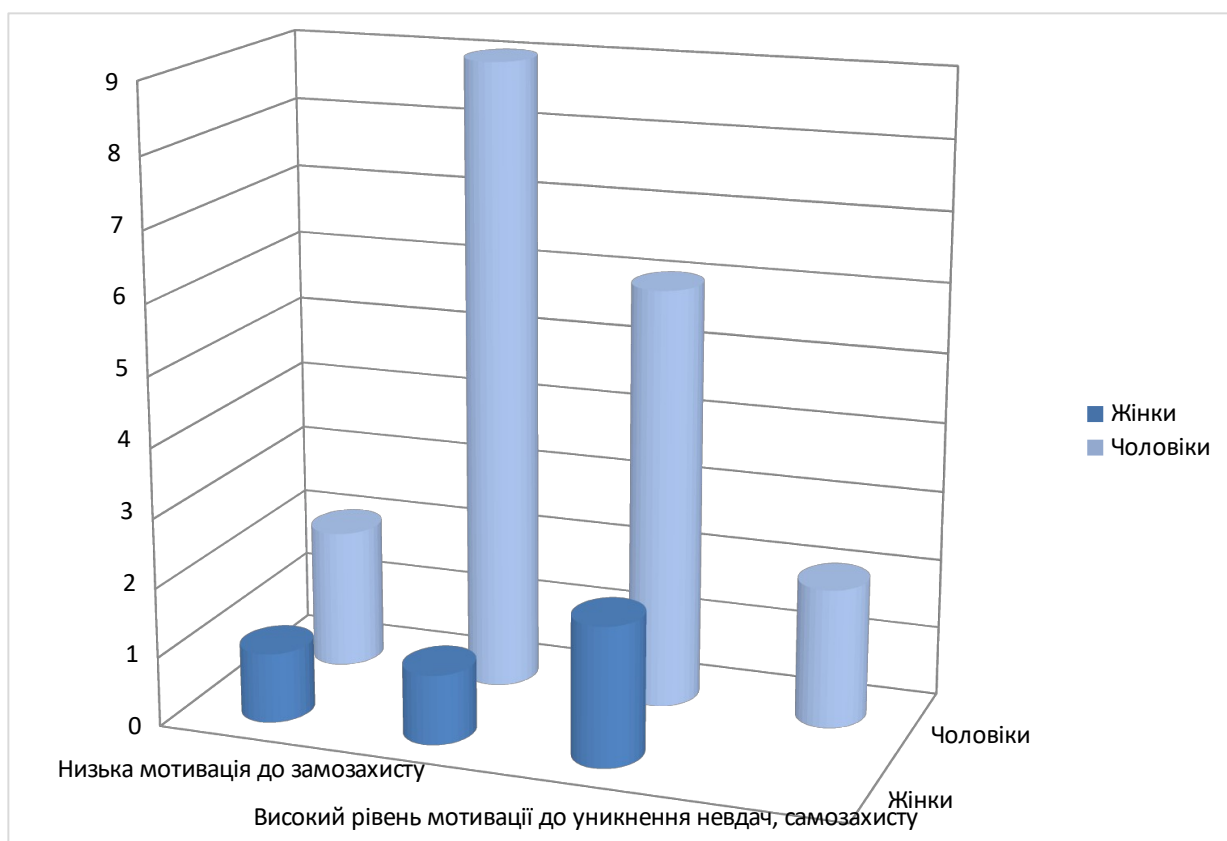


Рис.2.11. Рівень мотивації до самозахисту (за статтю, у кількісному відношенні).

Отже, узагальнюючи результати дослідження, можемо навести процентне співвідношення. Зокрема 13,6 % респондентів (4,5 % з яких жінки) мають низьку мотивацію до самозахисту; 40,1% респондентів (4,5 % з яких жінки) мають середній рівень мотивації до самозахисту; 36,4 % респондентів (9,1 % з

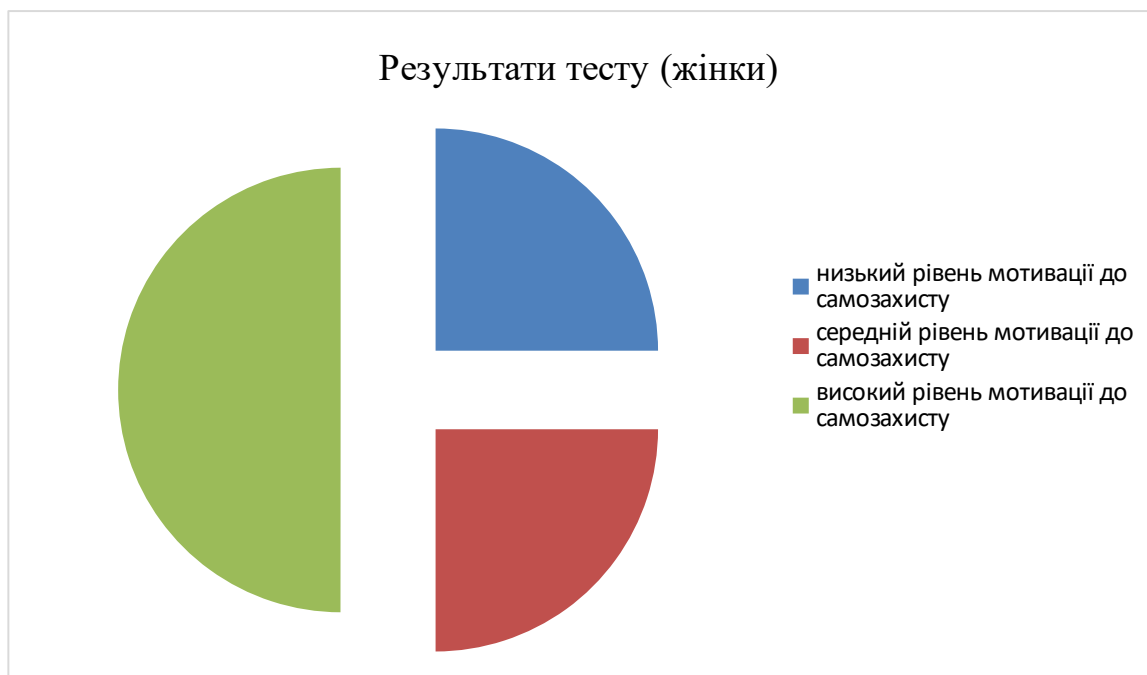
них жінки) володіють високою мотивацією до самозахисту; 9,1 % респондентів-чоловіків мають надто високий рівень мотивації до уникнення невдач.

Якщо окремо розглядати чоловіків та жінок з точки зору мотивації до самозахисту та уникнення невдач, то з'ясуємо, що 11% чоловіків мають низьку мотивацію до самозахисту; для 44,4% чоловіків характерний середній рівень мотивації до самозахисту; 33,3 % чоловіків мають високий рівень мотивації до самозахисту та 11% чоловіків володіють надто високим рівнем мотивації до уникнення невдач. (Див. рис. 2.12)



*Рис. 2.12. Рівень мотивації до самозахисту у чоловіків (у %).*

Відповідно результати тестів у жінок: 25% - низький рівень мотивації до самозахисту; 25 % - середній рівень мотивації до самозахисту; 50% - високий рівень мотивації до самозахисту. (Див. рис 2.13.)



*Рис. 2.13. Рівень мотивації до самозахисту у жінок (у %).*

Дослідження науковців показали, що люди з високим рівнем захисту, тобто страхом перед нещасними випадками, частіше потрапляють у подібні неприємності, ніж ті, хто має високу мотивацію до успіху. Люди, в яких високий рівень мотивації до самозахисту надають переваги малому, або, навпаки, надто великому ризику, де це не загрожує престижу. Установка на захисну поведінку в роботі залежить від трьох факторів:

- ✓ Ступеня потенційного ризику;
- ✓ Переважаючої мотивації;
- ✓ Досвіду невдач на роботі.

## ВИСНОВКИ

1. У першому розділі «Теоретико-методичні аспекти мотивації підприємницької діяльності» розкрито актуальність теми дослідження, теоретичних напрацювань та ознайомлення з сучасним станом особливостей мотивації підприємницької діяльності. Детально розглянуто теорії мотивації підприємницької діяльності та проаналізовано особливі риси, що притаманні людям, що здійснюють підприємницьку діяльність.

2. Підприємницька діяльність є багатоаспектною та займає особливу роль в економічному прогресі, тож дослідження окремих аспектів започаткування та здійснення підприємницької діяльності, має велике значення для розвитку держави. Напрацювання науковців, теоретиків та практиків, дали можливість сформулювати перелік важливих якостей, необхідних для здійснення підприємницької діяльності. Серед яких виділяють: рішучість і цілеспрямованість, ініціативність, комунікабельність, вміння прогнозувати та здатність виважено ризикувати, оптимізм та віра в свої сили, самовіддача, компетентність, чесність, порядність, вміння слухати і переконувати. Також підприємець є лідером і новатором, який вміє прослідкувати тенденції та швидко адаптувати бізнес до змін.

3. У другому розділі «Організаційно-методичні засади емпіричного дослідження: характеристика вибірки та методів дослідження» було проаналізовано результати анкетування, тестів та обраної методики.

Згідно аналізу відповідей респондентів, можемо констатувати, що мотиви започаткування підприємницької справи були як економічні: бажання мати власну справу та можливість самостійно забезпечувати сім'ю; прагнення бути незалежним, так і неекономічні: бажання самореалізації та свободи; бажання удосконалити послуги товари.

Респонденти також назвали події, обставини, що свідчать про негативну мотивацію:

- ✓ Будівельна криза 2008-2009 років;
- ✓ Нестабільне матеріальне положення;
- ✓ Розпад СРСР;
- ✓ Криза 90-х років;
- ✓ Необхідність придбання житла.

Результати відповідей анкети-опитувальника, дають підстави стверджувати, що особисті риси підприємців, які ними були наведені в анкеті, як такі, що допомагають в бізнесі, збігаються з тими, які перелічені в першому теоретичному розділі роботи. Респондентам-підприємцям, згідно їх відповідей, в роботі допомагають такі якості: працьовитість та саморозвиток; чесність і порядність; віра в себе та наполегливість; цілеспрямованість; комунікабельність та відкритість; відповідальність та дисципліна.

Результати анкетування засвідчують, що 63% респондентів зацікавлені в тому, щоб їхні діти продовжила розпочату ними підприємницьку діяльність.

4. Тест на загальні здібності до підприємництва (get test) дав змогу встановити, що більша частина респондентів вміють йти на зважений ризик та у великій мірі володіють такими якостями: адекватна оцінка власних можливостей; оцінка більше вигоди, ніж можливої поразки; достатня амбітність. А також не покладаються на долю, чи випадок, а впевнено творять свій успіх, використовуючи можливості та проявляючи наполегливість.

5. Результати тесту «Мотивація успіху та страх невдачі А. Реана» засвідчує, що респонденти-підприємці володіють мотивацією на успіх, яка відноситься до позитивної мотивації, при якій людина мислить конструктивно, діє ініціативно та наполегливо. Такі люди проявляють цілеспрямованість та віру в досягненні успіху.

6. Орієнтуючись на результати Методики Т.Елерса: діагностика мотивації до уникнення невдач, можемо засвідчити, що серед більшості чоловіків-респондентів спостерігається середній рівень мотивації до самозахисту, а у більшості жінок – високий рівень мотивації до самозахисту.

7. Мотивацію підприємницької діяльності можна вважати як систему мотивів, що спрямовують та спонукають підприємницьку діяльність на певному етапі її здійснення. Зокрема, на етапі започаткування підприємницької справи та в процесі підприємницької діяльності. Водночас слід зазначити, що система мотивів, яку ще визначають як мотивацію підприємницької діяльності, не є жорстко усталеною, вона залежить від багатьох факторів, які формують особистість підприємця, а отже, є складною, багатовекторною.

Проаналізувавши мотивацію підприємців на базі ГО «Клуб підприємців Буковини», можна стверджувати, що це багатогранний і складний процес, тому що, з одного боку, це спонукання до підприємницької діяльності, а з іншого – пошук шляхів задоволення споживачів на ринку найкращим чином. А отже, усі ці дії передбачають постійний процес удосконалення, пошуку інновацій, змагання чи/або партнерство з конкурентами. Безперервний рух уперед та удосконалення – це основна умова виживання та втримання на «плаву».

Перше місце в ієрархії мотивів підприємницької діяльності, як на етапі започаткування підприємницької діяльності, та і на етапі стабілізації підприємництва, посідають мотиви комерційного успіху. Друге і третє, відповідно, мотиви самореалізації, розвитку та незалежності.

В умовах постійної нестабільності підприємці змушені швидко приймати рішення, адаптовуватися до змін, ризикувати та брати на себе відповідальність. І не завжди ризик виправданий, а рішення не завжди ведуть до позитивних результатів. Зрозуміло, що чим більше перемог, тим більший рівень мотивації. Коли підприємець відчуває себе переможцем, мотивація зростатиме. Але ж успіх, як правило, є перемінним, що може суттєво знижувати мотивацію підприємця.

Вважаємо, що для підприємців ГО «Клуб підприємців Буковини», з огляду на результати емпіричного дослідження, а також на досвід напрацювань науковців, експертів в цьому напрямку, для підтримки мотивації

підприємницької діяльності та для отримання додаткових стимулів, були корисними наступні вправи і дії:

✓ З огляду на те, що мотивація більше тоді, коли людина відчуває себе переможцем, то дієвим способом впоратись зі своїми тимчасовими невдачами, може бути погляд на менш успішних людей. Порівнюючи свої досягнення з досягненнями менш успішних людей, підприємець отримає заряд бізнес мотивації. Достатньо, до прикладу, пройтися вулицею і подивитися, як живуть менш успішні люди, це допоможе відчути себе більш значущою особистістю, що сприятиме більш продуктивній діяльності.

✓ Як правило, підприємець з роками стає більш успішним. Якщо порівняти досягнення 20-річної давності з сучасними, то відчутною буде перевага сьогодення. В такий спосіб теж можна легко себе мотивувати.

✓ Підприємцю, як і будь якій людині, варто акцентувати увагу на своїх успіхах, фіксувати їх. Це так само додає оптимізму та мотивує.

✓ В першому розділі роботи ми з'ясували, що підприємцям властиві особисті риси, що є основою для започаткування та здійснення підприємницької діяльності. В той час, підприємцям, як і будь якій людині, допоможуть при зниженні мотивації, вправи, техніки, що рекомендовані при даних обставинах.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Андрійченко Ж.О. Організація мотивації праці на підприємствах в умовах реструктуризації. – Автор. канд. екон. наук: 08.06.01. – Харків, 2004. – 19 с.
2. Бобров В.Я. Основи ринкової економіки / В.Я. Бобров. – К.: Вид-во «Либідь», 1995. – 328 с.
3. Бугуцький О. А. Фактори розвитку мотивації праці. \ \ Економіка АПК. - № 7. – 1997.
4. Винославська О.В. Етична мотивація американських та українських професіоналів бізнесу. Редкол. С. Рябов та ін. Київ: Вид. дім «КМ Академія», 2021. С. 167-175.
5. Гладкова О. Дослідження інвестиційної діяльності торгового підприємства в Україні / О. Гладкова // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. праць. – Донецьк, 1999. – Вип. 9, т. 2. – 423 с.
- Гнускіна Г. В. Психологічні чинники професійного
6. Гнускіна Г. В. Психологічні чинники професійного вигорання у підприємців [Текст]: автореферат... канд. психол. наук, спец.: 19.00.10 - організац. психологія; екон. психологія / Г.В. Гнускіна – К. : Ін-т психології ім. Г.С. Костюка, 2016. – 22 с.
7. Господарський Кодекс України. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>.
8. Грищенко І.М., Ковтун Т.Ю. Державна підтримка бізнесу у воєнний час. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 33 (72) № 2. 2022. С. 29–36.
9. Грузіна І. А. Організація прийняття рішень з мотивації праці персоналу підприємства: дис. канд. екон. наук: 08.09.01 / Грузіна Інна Анатоліївна. – Харків, 2004. – 166 с.



10. Гой І.В, Смелянська Т.П. Підприємництво. Навчальний посібник. Видавництво «Центр учбової літератури» Київ 2013.
11. Данчева О.В., Швалб Ю.М. Практична психологія в економіці та бізнесі. Київ: Лібра, 2019. 270 с.
12. Денисенко М.П. Підприємницька діяльність: Навчальний посібник для студ. Напряму 0501 «Економіка і підприємництво» ден. та заоч. Форм навч. – к.: кнутд, 2005. - с.
13. Журавльова Л.П., Кульбіда Н.М. Теоретичні та прикладні аспекти мотивації діяльності підприємців // Педагогіка і психологія професійної освіти. – №4. – Львів: Інститут педагогіки і психології професійної освіти АПН України, 2002.– С. 138-143.
14. Зубов В.О. Філософія підприємництва. Запоріжжя: Дінас, 2020. 190 с.
15. Ерженіна, Є. Ф. Механізм розвитку економічної мотивації в підприємстві: Дис. Канд. екон. наук: 08.00.05: РДБ ОД, 61: 03-8 / 1922-4 / Ерженіна Катерина Феліксівна. - СПб, 2002 - 188 с.
16. Іллін Є.П. Мотивація і мотиви / переклад з російської мови, передмова та примітки Т.В. Тадеєвої. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2013. 512 с.
17. Історія економічних учень: Н. О. Татаренко, А. М. Поручник та ін. – К.: КНЕУ, 1999. – 564 с.
18. Карамушка Л. М., Худякова Н. Ю. Мотивація підприємницької діяльності: монографія. Київ – Львів: Сполом, 2011. 208 с.
19. Карамушка Л.М. Мотивація підприємницької діяльності: монографія / Л.М. Карамушка, Н.Ю. Худякова. – К. – Львів: Сполом, 2011. – 208 с.
20. Конспект лекцій з курсу «Теорія мотивації» / Укладач О.В. Прокопенко. – Суми: Вид-во СумДУ, 2006. – 171 с.
21. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.
22. Корольчук, В. М. Корольчук, О. В. Полунін, І. О. Корнієнко та ін.; за заг. ред. М. С. Корольчука. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. – 288 с.

23. Кривов'язюк І. Державна підтримка розвитку підприємництва в Україні під час дії воєнного стану. Проблеми раціонального використання соціально-економічного, еколого-енергетичного, нормативноправового потенціалу України та її регіонів: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції ГО «ІЕЕЕД», (01 червня 2022 року). Луцьк: Друкарня «Волиньполіграф». С. 138–139.

24. Креденцер О.В. Особливості підприємницької поведінки персоналу освітніх організацій та її взаємозв'язок з організаційним розвитком / О.В. Креденцер // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. : А.С.К., 2012. – Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – 2012. – Вип. 36. – С. 187-192.

25. Крушельницька, О.В. Мотивація та оцінка персоналу [Текст]: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – Житомир: ЖІТІ, 2002. – 76 с.

26. Кульбіда Н.М. Розвиток економічної суб'єктності як детермінанти творчого функціонування особистості у підприємницькій сфері діяльності // Науковий часопис НПУ імені М.П.Драгоманова. Серія № 12. Психологія. – № 6 (30). – Ч. II. – К.: НПУ імені М.П.Драгоманова, 2005– С.225-231.

27. Кульбіда Н.М. Особливості структурно-динамічних та етико-сміслових характеристик когнітивного компонента феномена економічної суб'єктності особистості майбутніх підприємців // Науковий часопис НПУ імені М.П.Драгоманова. Серія № 12. Психологія. – №1(25) – К.: НПУ імені М.П. Драгоманова, 2004.– С. 272-279.

28. Куриляк В.Є. Міжкультурний менеджмент. – Тернопіль: Астон, 2004. – 239 с.

29. Лагутін В.Д. Людина і економіка: соціоекономіка. Навчальний посібник для вузів / В.Д. Лагутін. Київ: Просвіта, 2016. 336 с.

30. Литвинюк. А. А. Мотивація і стимулювання трудової діяльності. Теорія і практика: підручник для бакалаврів / А. А. Литвинюк. - М, 2016.
31. Левченко Т.І. Мотивація суб'єкта в різних видах діяльності монографія/ Т.І.Левченко - Вінниця: Нова книга, 2011. – 448 с.
32. Лобанова, Т. Н. Мотивація і стимулювання трудової діяльності: підручник і практикум для академічного бакалаврату / Т. Н. Лобанова. - М, 2016.
33. Лугова В.М., Єрмоленко О.А. Соціальнопсихологічні аспекти мотивації підприємницької діяльності. Проблеми економіки. 2017. № 4. С. 296–301.
34. Лугова В.М. Соціально-психологічні аспект мотивації підприємницької діяльності / В.М. Лугова, О.А. Єрмоленко. // Problems of Economy. – 2017. - № 4. - с. 296-301.
35. Максименко С.Д. Психологія підприємницької діяльності / С.Д. Максименко // Філософська і соціологічна думка. – 1993. – № 5.
36. Маслоу. А.Г. (1943). Теорія людської мотивації. Психологічний огляд, 50 (4): с. 370 - 396.
37. Москаленко В.В. Підприємництво як предмет дослідження економічної психології. Актуальні проблеми психології. 2003. Том 1. Вип. 11. С. 17–20.
38. Москаленко В.В., Сила Т.І. Підприємливість як творчість. Актуальні проблеми психології. 2018. Том 1, Вип. 48. С. 38–45.
39. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія / Л. В. Проданова, О. В. Котляревський; Черкаський державний технологічний університет. – Черкаси.: Видавець Пономаренко Р.В., 2019. – 240 с.
40. Мотивація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.

41. Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Філософія. Психологія. Педагогіка. Київ : Політехніка, 2005. № 3. Ч. 1. С. 133–140.

42. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.

43. Основні ідеї економічного вчення Д. Рікардо. // Юхименко П. І. Історія економічних учень. – К. : Знання, 2005. – С. 89-98.

44. Основи ринкової економіки і підприємництва: підруч. для студ. вищ. навч. закл. — Ч. 1 / В. Є. Сафонова, В. Я. Бобров. — К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. — 346 с. : іл. — Бібліогр. : с. 337–342.

45. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва: навчальний посібник. Львів: Плай, 2001. 276 с.

46. Проданова Л. В., Котляревський О. В. Дослідження мотиваційного механізму підприємницької діяльності як умови ефективного інкубування бізнесу в національній економіці. Інтелект XXI. 2017. № 1. С. 96–103.

47. Проданова Л. В. Дослідження мотиваційного механізму підприємницької діяльності як умови ефективного інкубування бізнесу в національній економіці / Л. В. Проданова, О. В. Котляревський // Інтелект XXI. - 2017. - № 1. - С. 96-103.

48. Психологічне забезпечення професіогенезу фахівців торгівлі і сфери послуг: монографія / М. С. Проданова Л.В. Дослідження мотиваційного механізму підприємницької діяльності як умови ефективного інкубування бізнесу в національній економіці. / Л.В.Проданова, О.В.Котляревський. // Науковий економічний журнал «Інтелект XXI». – 2017. - № 1. - с. 96-103

49. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика. – Тернопіль: Карт-бланш. 1997.

50. Рікардо Д. (1772-1823 рр.). // Кухар О. В. Історія економіки та економічної думки. – К. : Центр учб. літ., 2015. – С. 92-93.

51. Скрипаченко Т.В. Мета та способи її досягнення як елемент підприємницької діяльності. Київ: Міленіум, 2006. Ч. 17. С. 93-96.
52. Теорія економічного розвитку (Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 1912). Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. - М.: Прогресс, 1982. - 455 с.
53. Тимошук В., Ціх Г.В. Проблеми малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації». 2022. С. 183–184.
54. Худякова Н.Ю. Факторна структура мотивації підприємницької діяльності. Наукові записки Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / ред. С.Д. Максименко. Київ : Главник, 2005. Вип. 26. Т. 4. С. 250–254.
55. Шпикуляк О.Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах. – Автореферат ... канд. екон. наук: 08.06.01. – К., 2004. – 20 с.
56. Щербина О. Мотивація і стимулювання у контексті компенсаційної політики організації \ \ журнал «Кадровик: трудове право і управління персоналом». - № 1. - 2007.
57. Яновська С.Г. Соціально-економічні та психологічні ознаки підприємництва/С.Г.Яновська // Проблеми сучасної психології. – 2013. – Вип. 21. – С.799-809.
58. Edgeworth F. Y. Mathematical Psychics: An Essay On the Application of Mathematics to the Moral Sciences / F. Y. Edgeworth. – London : Kegan Paul, 1881.
59. Katona G. Psychology and consumer economics / G. Katona // Journal of Consumer Research. – 1974. – С. 1–8.
60. Lambert C. The marketplace of perceptions / C. Lambert // Harvard Magazine. – 2006. – Т. 108. – №. 4. – С.
61. Malone T., Lepper M. Making learning fun: A taxonomy of intrinsic motivations of learning // Snow R., Farr M. (Eds.). Aptitude, learning, and instruction. Vol. 3. – New York: Lawrence Erlbaum, 1987. – P. 223–253.

62. Mironenko M. (2011), "State support of business initiatives in agriculture", *Derzhavne upravlinnja ta misceve samovrjaduvannja*, vol. 3, no 10.

63. McClelland D. C. *Human motivation* / D. C. McClelland. – CUP Archive, 1987. 6. *THE Grumbling Hive: or, knaves Turn'd HONEST* / B. Mandeville et al. – Printed in the year 1705.

64. McClelland, D. C. (1961). *Досягнення суспільства*. Принстон, Нью-Джерсі: Ван Ностранд.

65. Mazur I. *Entrepreneurial culture as a background for the SMEs development* / I. Mazur, V. Gura // *Development of small and medium enterprises: the EU and East-partnership countries experience: monograph* / ed. Igor Britchenko and Yevheniia Polishchuk. – Tarnobrzeg : Wyd-wo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. prof. Stanisława Tarnowskiego, 2018. – P. 103–116

66. Smith A. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* / Adam Smith – W. Strahan and T. Cadell, London – 1776.

67. Tversky A. *Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty* / A. Tversky, D. Kahneman // *Journal of Risk and uncertainty*. – 1992. – T. 5. – №. 4. – С. 297–323.

68. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), *The Law of Ukraine "On development and support of small and medium enterprises in Ukraine"*, available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4618-17> (Accessed 10 December 2013).

69. The Verkhovna Rada of Ukraine (2000), *The Law of Ukraine "On National program of assistance to development of small entrepreneurship in Ukraine"*, available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2157-14> (Accessed 10 December 2013).

70. Lee Yohn Denise. *6 Ways to build a Customer-Centric Culture* [Electronic resource] / Yohn Denise Lee. – Mode of access: <https://hbr.org/2018/10/6-ways-to-build-a-customer-centric-culture?autocomplete=true>.

71. <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/10/688040/>.

72. <http://surl.li/mvigb>.

73. <http://surl.li/mxcmh>.

**Додаток А1**

**Анкета**

1. Ім`я (за бажанням Ви можете вказати повністю ПІБ)
2. Стать

3. Вік
4. Сфера підприємницької діяльності
  - будівництво
  - ІТ
  - кондитерська справа
  - легка промисловість
  - медіа
  - медицина
  - обробна промисловість
  - ресторанне господарство
  - сфера послуг
  - торгівля
  - харчова промисловість
5. Ваш бізнес охоплює
  - лише Чернівецьку область
  - регіони України
  - регіони України та інші країни світу
6. В якому віці ви розпочали свій бізнес?
7. Що спонукало вас розпочати власний бізнес?
8. У вас сімейний бізнес, чи особистий?
  - сімейний
  - особистий
9. Чи був у вас вибір при обранні сфери діяльності?
  - так
  - ні
10. Які ваші особисті якості допомагають в роботі? Назвіть три особисті якості.
11. Які ваші особисті якості заважають в роботі? Назвіть три особисті якості.
12. У вас один бізнес, чи декілька?
  - один
  - декілька
13. Які обставини, на які ви маєте вплив, допомагають вам у бізнесі?
14. Як ваші діти ставляться до вашого бізнес?
  - підтримують і продовжують
  - не підтримують (розвиваються в іншому напрямку)
  - ви хотіли б, щоб продовжували.



**Додаток А2**

**Тест на загальні здібності до підприємництва (get test)**

Прочитайте уважно кожне твердження. Якщо Ви погоджуєтесь з твердженням, то обведіть варіант відповіді «А». якщо Ви не погоджуєтесь з твердженням, то оберіть варіант «В».

Свою думку висловлюйте вільно і відверто Краще давати ту відповідь, яка першою спадає на думку.

Час, відведений на виконання тесту, — 10 хвилин.

1. Я не проти виконувати рутинну роботу за умови, що вона добре оплачується.
2. Коли визначаю для себе мету, я обираю переважно складні цілі.
3. Я не люблю робити щось нове та нетрадиційне.
4. Здібні люди, які не досягають успіху, зазвичай не використовують шансів, які їм надаються.
5. Я рідко мрію.
6. Зазвичай я відстоюю свою точку зору, якщо хтось зі мною не погоджується.
7. Ти або щось умієш, або не умієш, зусилля тут не мають жодного значення.
8. Подекуди людям здається, що мої ідеї є незвичними.
9. Якщо я б хотів зіграти в азартну гру, я б зіграв у лотерею, а не в карти.
10. Мені подобаються важкі завдання, які розвивають мої здібності, а не ті, що мені легше вдаються.
11. Я надаю перевагу роботі з помірним гарантованим достатком, ніж роботі, виконання якої може принести збитки, якщо в мене щось не вийде.
12. Я люблю робити те, що мені до вподоби, не хвилюючись про те, що подумують інші.
13. У більшості випадків, якщо людям щось не вдається, то це пов'язано з невезінням.
14. Мені подобається пізнавати щось нове, навіть якщо доведеться долати труднощі .

15. Якщо в мене виникають проблеми з виконанням завдання, я його відкладаю і переходжу до іншого.
16. Якщо я планую, завжди виконую намічений план.
17. Мені не подобаються раптові зміни в моєму житті.
18. Я би пішов на ризик, якщо шанси б на успіх були 50/50.
19. Я більше розмірковую про теперішнє і минуле, ніж про майбутнє.
20. Якщо б у мене виникла добра ідея, як заробити гроші, я позичив би необхідні кошти для того, щоб її втілити.
21. Працюючи у групі, я не проти того, щоб дати можливість комусь керувати процесом.
22. Загалом люди отримують те, на що вони заслуговують.
23. Я не люблю здогадуватися.
24. Важливішим є добре виконана робота, ніж стосунки з людьми:
25. Я отримаю від життя все те, чого хочу, якщо буду виконувати накази тих людей, які мною керують.
26. Люди вважають, що я ставлю забагато питань.
27. Якщо є можливість поразки, я не ризикуватиму.
28. Мене роздратовує, коли люди запізнюються.
29. Коли я приймаю рішення, мені необхідно мати всі факти, незалежно від того, скільки часу знадобиться для цього.
30. Коли я виконую завдання, рідко звертаюсь по допомогу.
31. Неможливо досягти успіху, якщо ви не перебуваєте у відповідному місці в потрібний час.
32. Мені до вподоби виконання різноманітної праці, ніж дуже добре виконувати одну роботу.
33. Я ліпше працював би з людиною, яка мені подобається, але не дуже добре управляється зі своєю роботою, ніж з кимось, хто мені не до вподоби, хоча є гарним професіоналом.

34. Успіх — це результат важкої праці, він не обов'язково пов'язаний з везінням.
35. Я люблю працювати за звичними схемами, не випробовуючи нові методи.
36. Перш ніж прийняти важливе рішення, я дуже швидко зважую всі «за» і «проти», не зволікаючи з часом на роздуми.
37. Я краще працюватиму над роботою як член команди, ніж братиму відповідальність на себе.
38. Я краще використаю можливість, яка зможе поліпшити ситуацію, ніж робити те, що мені буде одночасно подобатися.
39. Я роблю те, чого від мене очікують, та дію відповідно до інструкцій.
40. Для мене досягнути те, що я хочу, мало пов'язане з везінням.
41. Мені подобається, коли моє життя є організованим і спланованим.
42. Коли я маю справу зі складним завданням, я більше думаю про успіх, ніж про можливу невдачу.
43. Я переконаний у тім, що все те, що відбувається у моєму житті, значною мірою визначається іншими людьми.
44. Я зможу впоратися з багатьма справами одночасно.
45. Мені важко усвідомлювати залежність від послуг, наданих іншими людьми.
46. Я рано встаю, пізно лягаю та не їм через те, щоб виконати певну роботу.
47. Те, до чого ми звикли, є набагато кращим, ніж щось невідоме.
48. Більшість людей вважає, що я впертий.
49. Невдачі людей рідко є результатом поганого планування.
50. Інколи в мене виникає стільки ідей, що я не знаю, яку з них обрати.
51. Мені легко розслабитися під час відпустки.
52. Я отримую від життя все те, що я хочу, бо наполегливо працюю над дим.
53. Мені легше адаптуватися до змін, ніж дотримуватися рутини.
54. Мені подобається розпочинати нові проекти, навіть якщо вони є ризикованими.

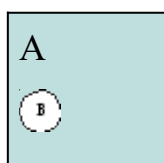
## Бланк відповідей

*Бланк відповідей*

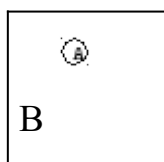
№ рядка						
1	46 А В	37 А В	28 А В	19 А В	10 А В	1 А В
2	47 А В	38 А В	29 А В	20 А В	11 А В	2 А В
3	48 А В	39 А В	30 А В	21 А В	12 А В	3 А В
4	49 А В	40 А В	31 А В	22 А В	13 А В	4 А В
5	50 А В	41 А В	32 А В	23 А В	14 А В	5 А В
6	51 А В	42 А В	33 А В	24 А В	15 А В	6 А В
7	52 А В	43 А В	34 А В	25 А В	16 А В	7 А В
8	53 А В	44 А В	35 А В	26 А В	17 А В	8 А В
9	54 А В	45 А В	36 А В	27 А В	18 А В	9 А В

## Обробка результатів

Підсумуйте ваші бали. При цьому в кожному рядку, а їх у бланку відповідей всього дев'ять, додайте собі 1 бал за позицію «В», якщо вона припала на сіру клітинку,



а також оцініть в 1 бал кожен обрану вами позицію «А», що припала на світлу клітинку.



Напишіть загальну суму балів з обраних вами «А» і «В» по кожному горизонтальному рядку і перенесіть у таблицю знизу.

Рядок 1..... Рядок 2..... Рядок 3.....

Рядок 4..... Рядок 5..... Рядок 6.....

Рядок 7..... Рядок 8..... Рядок 9.....

Тепер виконайте обрахунки з визначенням «ваги» п'яти секцій, що характеризують ту чи іншу підприємницьку рису, діагностика яких передбачена даним тестом.

Додайте:

бали рядка 1 до рядка 6 — Секція 1

бали рядка 3 визначають — Секцію 2

бали рядка 5 до рядка 8 — Секція 3

бали рядка 2 до рядка 9 — Секція 4

бали рядка 4 до рядка 7 — Секція 5.

#### Аналіз результатів

Кожна секція оцінює конкретну рису. Високий бал по кожній секції означає ступінь вираженості риси, яка оцінюється у цій секції.

#### **Секція 1. Потреба в досягненнях (подальшому розвитку)**

Максимальний бал — 12, середній бал — 9.

Якщо отримали велику кількість балів у цій секції, Ви наділені усіма або значного кількістю таких рис:

- завбачливість;
- самодостатність;
- оптимізм;
- енергійність;
- наполегливість та рішучість;
- зорієнтованість на результат (завдання);
- ретельність;

— самовпевненість.

### **Секція 2. Потреба в незалежності/автономії**

Максимальний бал — 6, середній бал — 4.

Якщо отримали велику кількість балів у цій секції, для Вас характерним є:

- робити щось нетрадиційне;
- працювати наодинці;
- робити все по-своєму;
- говорити все, що думаєте;
- не схилитися під тиском групи;
- проявляти впертість та цілеспрямованість;
- не піддаватися тиску наказів;
- вирішувати все самостійно.

### **Секція 3. Схильність до творчості (творчі здібності/нахили)**

Максимальний бал — 12, середній — 8.

Якщо отримали високий бал, для Вас характерним є:

- виявляти схильність до нового, невідомого;
- мрійливість;
- здогадливість і розвинена інтуїція;
- очікування виклику, змагання;
- багато ідей;
- допитливість.

### **Секція 4. Уміння йти на розумний (зважений) ризик**

Максимальний бал — 12, середній — 8.

Якщо отримали високий бал, для Вас характерним є:

- адекватна оцінка власних можливостей;
- оцінка більше вигоди, ніж можливості поразки;
- діяти в умовах неповної інформації;
- прийняття складних, але досяжних цілей;
- не зависока амбіційність.

**Секція 5. Цілеспрямованість та рішучість.** Максимальний бал — 12, середній — 8.

Якщо отримали високий бал у цій секції, то Ви схиляєтеся до:

- не покладання на долю, випадок;
- співставлення результатів з докладеними зусиллями;
- здатності контролювати свою долю;
- впевненості в собі та в своїх діях;
- творення власного успіху своїми руками;
- використання можливостей;
- проявів значної наполегливості при досягненні поставленої мети.

**Додаток А3**

**Тест «Мотивація успіху та страх невдачі А. Реана»**



Тест Мотивація успіху та страх невдачі А. Реана дозволяє оцінити, яке прагнення більшою мірою визначає поведінку: бажання досягти успіху або уникнути невдачі. Перевагою одного з цих двох варіантів багато в чому і визначається рівень наших домагань - чи готові ми ставити перед собою важкі завдання, щоб пережити значний успіх, або ж вибираємо скромніші цілі, аби не випробувати розчарування.

Відповідаючи на нижченаведені питання, необхідно вибрати відповідь «так» чи ні». Якщо вам важко з відповіддю, то пригадаєте, що «так» об'єднує як явне «так», так і «скоріше так, ніж ні». Теж відноситься і до відповіді «ні» - об'єднує явне «ні» і «скоріше ні, ніж так».

Відповідати на питання слід швидко, не замислюючись довго. Відповідь, яка першою приходить в голову, як правило, є і найбільш точною.

#### **Текст опитувальника**

1. Включаючись в роботу, як правило, оптимістично сподіваюся на успіх.
2. У діяльності активний.
3. Схильний до прояву ініціативності.
4. При виконанні відповідальних завдань прагну по можливості знайти причини відмови від них.
5. Часто вибираю крайнощі: або занижені легкі завдання, або нереалістично високі по трудності.
6. При зустрічі з перешкодами, як правило, не відступаю, а шукаю способи їх подолання.
7. При чергуванні успіхів і невдач схильний до переоцінки своїх успіхів.
8. Продуктивність діяльності в основному залежить від моєї власної цілеспрямованості, а не від зовнішнього контролю.
9. При виконанні достатньо важких завдань, в умовах обмеження часу, результативність діяльності погіршується.
10. Схильний проявляти наполегливість в досягненні мети.

11. Схильний планувати своє майбутнє на достатньо віддалену перспективу.
12. Якщо ризикую, то, скоріше, з розумом, а не відчайдушно.
13. Не дуже наполегливий в досягненні мети, особливо якщо відсутній зовнішній контроль.
14. Вважаю за краще ставити перед собою середні по труднощі або злегка завищені, але досяжні цілі, чим нереально високі.
15. У разі невдачі при виконанні якого-небудь завдання його привабливість, як правило, знижується.
16. При чергуванні успіхів і невдач схильний до переоцінки своїх невдач.
17. Вважаю за краще планувати своє майбутнє лише на найближчий час.
18. При роботі в умовах обмеження часу результативність діяльності поліпшується, навіть якщо завдання достатнє важке.
19. У разі невдачі при виконанні чого-небудь від поставленої мети, як правило, не відмовляюся.
20. Якщо завдання вибрав собі сам, то у разі невдачі його привабливість ще більш зростає.

### **Ключ до опитувальника**

Вважаються за правильне:

- відповідь «так»: 1, 2, 3, 6, 8, 10, 11, 12, 14, 16, 18, 19, 20;
- відповідь «ні»: 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17.

### **Обробка результатів і критерії оцінки**

За кожен збіг відповіді з ключем випробовуваному дається 1 бал. Підраховується загальна кількість набраних балів.

Якщо кількість набраних балів від 1 до 7, то діагностується мотивація на невдачу (боязнь невдачі).

Якщо кількість набраних балів від 14 до 20, то діагностується мотивація на успіх (надія на успіх).

Якщо кількість набраних балів від 8 до 13, то слід вважати, що мотиваційний полюс яскраво не виражений. При цьому можна мати на увазі,

що, якщо кількість балів 8 — 9, є певна тенденція мотивації на невдачу, а якщо кількість балів 12—13, є певна тенденція мотивації на успіх.

*Мотивація на успіх* відноситься до позитивної мотивації. При такій мотивації людина, починаючи справу, має на увазі досягнення чогось конструктивного, позитивного. У основі активності людини лежить надія на успіх і потребу в досягненні успіху. Такі люди зазвичай упевнені в собі, в своїх силах, відповідальні, ініціативні і активні. Їх відрізняє наполегливість в досягненні мети, цілеспрямованість.

*Мотивація на невдачу* відноситься до негативної мотивації. При даному типі мотивації активність людини пов'язана з потребою уникнути зриву, осуду, покарання, невдачі. Взагалі, в основі цієї мотивації лежить ідея уникнення і ідея негативних очікувань. Починаючи справу, людина вже наперед боїться можливої невдачі, думає про шляхи уникнення цієї гіпотетичної невдачі, а не про способи досягнення успіху.

Люди, мотивовані на невдачу, зазвичай відрізняються підвищеною тривожністю, низькою упевненістю в своїх силах. Прагнуть уникати відповідальних завдань, а при необхідності рішення надвідповідальних задач можуть впадати в стан, близький до панічного. Принаймні, ситуативна тривожність у них в цих випадках стає надзвичайно високою. Все це разом з тим може поєднуватися з вельми відповідальним відношенням до справи.

### Методика Т. Елерса: діагностика мотивації до уникнення невдач

Пропонуємо вам список слів: 30 колонок по три слова. У кожному рядку виберіть тільки одне з трьох слів, яке найточніше Вас характеризує, і позначте його.

1	2	3
1. Сміливий	пильний	заповзятливий
2. Лагідний	нерішучий	впертий
3. Обережний	рішучий	песимістичний
4. Непостійний	безцеремонний	уважний
5. Нерозумний	боягузливий	нерозважливий
6. Спритний	жвавий	передбачливий
7. Холоднокровний	поміrkований	завзятий
8. Стрімкий	легковажний	полохливий
9. Нерозважливий	манірний	непередбачливий
10. Оптимістичний	добросовісний	уважний
11. Меланхолійний	невпевнений	нестійкий
12. Боягузливий	недбалий	схвильований
13. Нерозважливий	тихий	полохливий
14. Уважний	нерозумний	сміливий
15. Розсудливий	швидкий	мужній
16. Заповзятливий	обережний	передбачливий
17. Схвильований	розсіяний	нерішучий
18. Малодушний	необережний	безцеремонний
19. Лякливий	нерішучий	нервовий
20. Відповідальний	відданий	авантюрний

21. Передбачливий	жвавий	відчайдушний
22. Приборканий	байдужий	недбалий
23. Обережний	безтурботний	терплячий
24. Розумний	турботливий	хоробрий
25. Завбачливий	безстрашний	добросовісний
26. Поспішний	лякливий	безтурботний
27. Розсіяний	нерозважливий	песимістичний
28. Обачний	розсудливий	заповзятливий
29. Тихий	неорганізований	боязкий
30. Оптимістичний	пильний	безтурботний

## КЛЮЧ

Ви отримуєте один бал за вибір, наведений у ключі (перша цифра перед ризикою означає номер рядка, друга цифра після ризику — номер стовпчика, в якому потрібне слово. Наприклад, 1/2 означає, що слово, за яке нараховується один бал, записане в першому рядку, в другому стовпчику — «пильний»). За інший вибір бал не зараховується.

### **Ключ підрахунку:**

1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3; 5/2; 6/3; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/1; 11/2; 12/1; 12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/1; 19/1; 19/2; 20/1; 20/2; 21/1; 22/1; 23/1; 23/3; 24/1; 24/2; 25/1; 26/2; 27/3; 28/1; 28/2; 29/1; 29/3; 30/2.

**Результат.** Чим більша сума балів — тим вищий рівень мотивації до уникнення невдач, захисту. Від 2 до 10 балів: низька мотивація до самозахисту; від 11 до 16 балів — середній рівень мотивації; від 17 до 20 балів — високий рівень мотивації; понад 20 балів — надто високий рівень мотивації до уникнення невдач, самозахисту.