

**Михайло Мащакевич, доцент кафедри менеджменту і підприємництва
Дрогобицького державного педагогічного університету
імені Івана Франка**

ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИХ КАДРІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

У статті досліджується взаємозв'язок між існуючими теоретичними моделями менеджменту в підприємстві, реальною практикою управління в малому бізнесі та можливостями освітніх установ у розв'язанні проблем підготовки керівних кадрів для підприємств малого бізнесу.

Постановка проблеми. Малий бізнес є важливою і необхідною складовою функціонування ринкової економіки. Його розвиток набуває винятково великого значення у період структурної перебудови економіки України; фактично він повинен виступати фактором розвитку національного ринку, внутрішнім джерелом економічного розвитку і забезпечення добробуту населення.

Особлива значна роль малого бізнесу в депресивних регіонах, а також у районах де відсутнє велике промислове виробництво – тут підприємства малого бізнесу виступають чи не єдиним роботодавцем (окрім бюджетних установ) і платником податків у місцевий бюджет.

З іншого боку, малий бізнес – це один із найризованих видів економічної діяльності, і тому дедалі більше зростає роль кадрового забезпечення його керівництва.

У світовій практиці і в самій Україні вже накопичений значний досвід у галузі бізнес-освіти, зокрема створення на загальнодержавному і регіональному рівнях цільових програм підготовки підприємців, функціонування тренінгових фірм і бізнес-інкубаторів, різноманітних курсів, семінарів. Та і вищі навчальні заклади всіх рівнів акредитації на спеціальностях економічного спрямування також опосередковано, а в ряді випадків і цілеспрямовано, займаються підготовкою кадрів для підприємництва.

Проте проблеми підготовки підприємця – керівника – менеджера і зараз є важливими й актуальними, особливо на регіональному рівні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми розвитку підприємництва в сучасних умовах знайшли відображення в працях українських та зарубіжних вчених зокрема: З.С. Варналія [2], В.М. Колота [12], Л.І. Воротиної [13]; питання управління малим бізнесом розглядали: О.В. Ареф'єва, Н.А. Герасимчук [1], І.В. Колоно, А.В. Чернобай [14], В.К. Збарський [9]; Л.І. Донець [6, 7]; кадрове забезпечення підприємництва – А.І. Бутенко [3], Л. Криницька [15] та інші.

Мета статті. Дослідити як сучасні теоретичні моделі менеджменту в підприємстві співвідносяться з реальною практикою управління підприємствами малого бізнесу і можливостями підготовки керівних кадрів для підприємництва на регіональному рівні.

Виклад основного матеріалу. Підприємства малого бізнесу є особливим феноменом ринкової економіки і на перший погляд при всій своїй спорідненості, мають певні відмінності від малого підприємництва. Як відзначають ряд авторів [1, 2, 6, 11] для здійснення малого підприємництва необхідна наявність певних умов, серед яких виділяються такі:

- автономність підприємця, тобто його повна економічна, господарська свобода у виборі сфери, методів, часу, місця для здійснення підприємницької діяльності;
- повна відповідальність підприємця за економічні, екологічні і соціальні наслідки своєї діяльності і пов'язаний з цим ризик;
- власна орієнтація на комерційний успіх, на одержання прибутку.

Наріжним каменем малого підприємництва, особливістю якого є діалектична єдність власності, управління і контролю в особі суб'єкта підприємницької діяльності, лежить приватна власність на засоби виробництва і кінцеві результати виробничої діяльності.

Автори роботи [11], провівши порівняння дають такі характеристики малого бізнесу і малого підприємництва, які з деякими доповненнями наведено в табл. 1.

Ми повністю погоджуємося з їх твердженням, що малий бізнес є клітинкою малого підприємництва – особливого сектора економіки, який створений сукупністю малих підприємств і приватних підприємств і є специфічною суспільною формою дрібного виробництва та вузькоспеціалізованих послуг в умовах ринку. Таким чином, дрібне виробництво або інша діяльність (як особливі за роз-

ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИХ КАДРІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Таблиця 1

Порівняльна характеристика малого бізнесу і малого підприємництва

Малий бізнес	Мале підприємництво
Клітинка малого підприємництва	Особливий сектор економіки, що створений сукупністю малих підприємств і приватних підприємців
Відокремлена вузькоспеціалізована суспільна форма малої виробничої (комерційної) одиниці	Специфічна суспільна форма дрібного виробництва та надання вузькоспеціалізованих послуг в умовах ринку
Похідна малого підприємництва. Всі функції знаходяться в площині малого підприємництва і зводяться не лише до досягнення прибутку, але також і до самореалізації, самоствердження підприємця	Економіко-правова категорія в компетенції якої знаходиться визначення форми власності і виділення функцій менеджменту, якими повинен оперувати підприємець
Будь-яка діяльність малих підприємств і окремих громадян (фізичних осіб) що скерована на одержання прибутку, і не протирічить діючому законодавству України, скерована на реалізацію власного економічного інтересу	(Самостійна (за рахунок власних засобів) систематична інноваційна діяльність громадян, підприємців і малих підприємств на власний ризик з метою отримання прибутку.
Характеризує організаційно-технічну сторону виробництва (або іншої діяльності)	Показує соціально-економічний вимір виробництва (іншої діяльності)
Виступає важелем зміни структури підприємства	Є важелем зміни структури економіки
Виступає способом підвищення стійкості системи підприємства	Виступає способом підвищення стійкості економічної системи

мірами) характеризують організаційно-технічну сторону діяльності, а мале підприємництво відтворює її у соціально-економічному вимірі.

Малий бізнес – це будь-яка діяльність малих підприємств і окремих громадян (фізичних осіб), що скерована на одержання прибутку [2], тобто будь-яка діяльність суб'єктів господарювання, яка не суперечить чинному законодавству і скерована на реалізацію власного економічного інтересу.

Суть і значення малого бізнесу полягає в тому, що він є провідним сектором ринкової економіки, основою дрібнотоварного виробництва; визначає темпи економічного розвитку, здійснює структурну перебудову економіки, швидко окупність витрат, свободу ринкового вибору; забезпечує насичення ринку споживачькими товарами та послугами повсякденного попиту, додатковими робочими місцями; має високу мобільність, раціональні форми управління; формує новий прошарок підприємців-власників; сприяє послабленню монополізму та розвитку конкуренції [16, 107].

Систематизація функцій малого бізнесу дає змогу виділити два їх види: економічні і соціальні [11].

До економічних відносять формування конкурентного середовища і утвердження конкурентних відносин, внесення гнучкості в економіку, сприяння реалізації інновацій, наповненню ринку, активізація споживчого попиту.

Підкреслюється і важливість його соціальних функцій, вплив яких у сучасному українському

суспільстві важко переоцінити. Це зокрема розв'язання проблеми зайнятості, послаблення соціальної напруженості, джерело формування середнього класу, стимулювання ділової активності [11].

Важливою функцією є сприяння соціально-політичній стабільності суспільства, що відкриває простір вільному вибору способів і методів роботи на користь суспільства і забезпечення власного добробуту представників цього сектора.

При цьому зовсім не обов'язково, щоб ця діяльність була інноваційною. Малий бізнес в Україні зосереджений в основному в торговельній галузі і наданні послуг, а інноваційна діяльність притаманна переважно виробничим або венчурним підприємствам, що спеціалізуються на інноваціях [16]. Таких підприємств в Україні поки що небагато. Тому ми підтримуємо думку авторів [11], що вітчизняні підприємства малого бізнесу, особливо в регіонах, виконують передовсім захисні і компенсаторні функції сприяючи зниженню безробіття, наповнення місцевих бюджетів, і практично не здійснюють функції реалізації інновацій.

Окрім цього, реалії сучасного суспільно-політичного життя у нашій державі накладають на діяльність малого бізнесу свої специфічні особливості.

Так, прагнення отримати комерційний зиск є більш нагальною та визначальною рисою підприємництва, ніж окремі способи забезпечення цього зиску – пошук привабливих сфер вкладання капі-

ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИХ КАДРІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

талу, комбінування чинників виробництва чи впровадження інновацій [18, 17]. У цьому плані досить актуальною є думка Р.В. Ішутіна, що підприємець змушений займатися постійним пошуком змін у потребах, у попиті кінцевого споживача на продукцію і послуги для задоволення цих потреб шляхом організації виробництва, орієнтованого на найкращі новачі для отримання прибутку, якщо інший він не отримає. Якщо підприємець може отримати прибуток, не вкладаючи силу і кошти у вдосконалення виробництва, він це зробить [10].

Також, у даний час підприємці пов'язують завоювання конкурентних переваг не з реалізацією новаторської функції, а з можливостями використання наявного адміністративного ресурсу [19]. В малому бізнесі України намітилися тенденції зменшення числа працівників на одне підприємство: за 1991 – 2006 рр. – більш ніж у 4 рази. [18, 18]. Це пояснюється типовим деформаційним проявом підприємницької ініціативи, що прагне до максимізації підприємницького доходу за наявних конкретних зовнішніх обмежень. В організаційно-правовому плані це знаходить відображення у швидкому зростанні чисельності фізичних осіб – суб'єктів підприємницької діяльності (ФО-СПД), яке є не стільки реакцією на потреби зростаючої економіки, скільки наслідком внутрішньої організаційної перебудови сектору малого бізнесу. Така перебудова є штучною, оскільки для видів діяльності, які за технологією потребують більш ніж 10 працівників, замість звичайного малого підприємства реєструється декілька ФО-СПД [18].

Усе це визначає певну специфіку як ведення бізнесу, так і управління підприємством [1].

Специфіка системи управління підприємством малого бізнесу визначається: єдністю права власності і безпосереднього управління підприємством; роллю керівника у житті підприємства, який вирішує всі справи щодо діяльності фірми практично у всіх її функціональних сферах; повною відсутністю громіздких управлінських структур, що сприяє еластичному впровадженню інновацій у діяльність підприємства, неформальним характером планування і контролю.

Щодо специфіки ведення бізнесу, то вона характеризується переважно персоніфікованим характером відносин між членами підприємства і його власником; порівняно невеликим обсягом фінансових ресурсів, що використовуються; невеликим рівнем капіталізації, оскільки власники виділяють на розширення основного капіталу незначну частку прибутків; динамічним характером оборотності капіталу; здійсненням визначального впливу на кадрову політику у підприємстві

сімейних і родинних зв'язків, що зумовлено правом успадкування.

Тому керівник такого підприємства, виконуючи функції підприємця, повинен реально поєднувати у своїй діяльності і функції, притаманні менеджеру, тобто фактично виступати у ролі підприємця-менеджера [6, 263], бути універсальним спеціалістом, мати знання у сфері економіки, фінансів, менеджменту, маркетингу, технологій та багато інших [5].

У загальному випадку сучасний керівник підприємства малого бізнесу як менеджер вирішує п'ять основних завдань, які були виділені ще П. Друкером [8]:

1. Постановка цілей, визначення їх характеристик, вміння не лише вирішувати, що потрібно зробити для досягнення мети, а й знати і сформулювати загальну мету.

2. Організація роботи – аналіз необхідних дій, рішень і відносин, класифікація та поділ роботи, побудова організаційної структури для координації виконання роботи.

3. Мотивація і спілкування – комплексне завдання з перетворення підлеглих в однодумців, побудови відносин з людьми, ставлення їх до роботи і групової взаємодії, стимулювання і винагорода за гарну роботу.

4. Вимір показників, полягає у встановленні показників і критеріїв, що відображають ефективність виконання окремої роботи і діяльності організації в цілому, проведення аналізу ефективності кожного працівника, оцінці та інтерпретації результатів діяльності.

5. Розвиток підлеглих – полягає у розвитку і професійному вдосконаленні працівників, допомога у розкритті здібностей, зміцненні їх особистісних якостей і створенні умов для саморозвитку.

Такий фахівець повинен виконувати, тією чи іншою мірою, практично всі ролі, виокремлені Генрі Мінцбергом і об'єднані в три групи: міжособистісні (головний керівник, лідер, ланка, що зв'язує з зовнішніми організаціями та особами); інформаційні ролі (приймач інформації, представник при зовнішніх контактах; ролі пов'язані з прийняттям рішень; володіти чотирма основними групами якостей: професійно-діловими, адміністративно-організаційними, соціально-психологічними, моральними, що передбачають певну систему вмінь та особистісних переконань [17, 13]. При цьому всі ролі і якості для керівника малого бізнесу є однаково важливими.

В умовах здійснення такого виду підприємницької діяльності практично стираються відмінності між підприємцем і менеджером, окрім формального статусу (див. табл.2).

ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИХ КАДРІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Таблиця 2

Відмінності між менеджером і підприємцем [17]

Ознаки	Характерні особливості	
	Менеджер	Підприємець
1. Формальний статус	Є найманою робочою силою, залученою на певних умовах для здійснення управлінської діяльності	Започатковує власну справу, відкриває підприємство, виступає в ролі власника, інвестора, засновника, який використовує свої або позичені кошти та власні ресурси
2. Виробничо-господарська орієнтація	Зорієнтований на виконання плану і досягнення ефективності наявних у його розпорядженні ресурсів	Зорієнтований на пошук нових можливостей
3. Здійснення задуманого	Приймає рішення та забезпечує його виконання	Ризикує, може змінити ідею, яка виявилася не життєздатною
4. Залучення ресурсів	Залучає ресурси з метою забезпечення роботи підрозділів, тому зацікавлений в їх нагромадженні	Залучає ресурси для досягнення визначеної мети, виявляє гнучкість, використовує оренду, кредит, лізинг тощо.
5. Матеріальні інтереси	Отримує за свою роботу заробітну плату	Є власником або розпорядником ресурсів і майна організації, бере участь у прибутках, отримує дивіденди
6. Ставлення до побудови організації	Використовує організаційну структуру управління, яка склалась і має ієрархічну природу	Надає перевагу горизонтальним організаційним структурам, які опираються на неформальні зв'язки

Значний практичний інтерес становить те, як вищезгадані теоретичні положення співвідносяться з практикою діяльності керівників підприємств малого бізнесу та можливостями навчальних закладів у розв'язанні завдань кадрового забезпечення підприємництва, особливо на регіональному рівні.

Головним документом відповідно до якого здійснюється підготовка спеціалістів, є освітньо-кваліфікаційна характеристика (ОКХ), в якій певні теоретичні моделі знаходять своє відображення у вимогах до фахівця певної професії (виконуваних функціях, типових задачах діяльності, системі вмінь).

Відповідно до ГСВО ОКХ бакалавра напрямку 0502 “Менеджмент” [4] були виділені система функцій та типових завдань діяльності (див. табл. 3) і проведено опитування керівників малого бізнесу регіону, щодо їх здійснення в повсякденній практиці управління.

У процесі опитування були задіяні керівники торговельних, виробничих підприємств та підприємств сфери послуг Дрогобицького регіону – всього 51 респондент, з них 35% ті, що працюють як ФО-СПД.

Було встановлено, що практично всі (92%) керівники підприємств малого бізнесу тією чи іншою мірою виконують функції і вирішують завдання діяльності, що внесені в ОКХ. Більш того, певна кількість опитаних (23 %), а це в основному люди, що мають вищу освіту, хоч і не завжди економічну, пропонували завдання діяльності, що

не були внесені в опитувальник, але з потребою розв'язання яких вони постійно стикаються.

Слід відзначити, нажалі, що значна частина підприємців (84%) практично не займаються вирішенням завдань щодо повноцінного планування розвитку організації, моніторингу та впровадження нововведень, формування та підтримання належного рівня організаційної культури, що значною мірою обумовлюється об'єктивними умовами середовища функціонування підприємств. Як позитив, можна виділити розуміння і усвідомлення половиною респондентів необхідності використання маркетингових підходів в управлінській діяльності.

Висновки.

1. Реалії вітчизняної практики господарювання диктують необхідність підготовки нового типу керівника для малого підприємництва – підприємця – менеджера – власника.

2. Аналіз і узагальнення праць вітчизняних та закордонних вчених у царині підприємництва і управління вказують на наявність підходів і моделей як стосовно менеджменту в малому бізнесі, так і щодо підготовки керівних кадрів для підприємництва, які значною мірою знаходять відображення в освітньо-кваліфікаційних характеристиках підготовки фахівців у галузі економіки і управління.

3. Проведені експериментальні дослідження свідчать, що управлінські функції і завдання діяльності, передбачені освітніми стандартами в основному вирішуються керівниками підприємств

ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИХ КАДРІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Таблиця 3

Функція	Типові завдання діяльності
1.Планувальна	1.1.Розроблення перспективних , оперативних та тактичних планів діяльності. 1.2.Планування потреби в ресурсах 1.3.Планування розвитку організації та її конкурентоспроможності 1.4.Розроблення бізнес – планів 1.5.Моніторинг та впровадження нововведень 1.6.Аналіз стану та планування динаміки попиту, формування оптимального асортименту продукції
2.Організаційна	2.1. Організація праці підлеглих, розподіл повноважень 2.2.Прийняття та реалізація управлінських рішень. 2.3.Вибір та здійснення раціональних форм організації управління 2.4.Встановлення та підтримка взаємовідносин із зовнішнім середовищем 2.5.Забезпечення належного рівня якості та конкурентоспроможності продукції 2.6.Забезпечення охорони праці та техніки безпеки 2.7. Організація господарських зв'язків 2.8. формування первинного колективу та керівництво ним 2.9.Організація та ведення діловодства 2.10. Формування та підтримання організаційної культури
3.Мотиваційна	3.1.Використання ефективних систем мотивації та оплати праці 3.2. Підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі
4.Контрольна	4.1.Оперативний контроль за забезпеченістю ресурсів ресурсами, додержання технологій 4.2.Контролювання якості продукції та надання послуг 4.3.Контролювання охорони праці та техніки безпеки, норм природоохоронного законодавства 4.4.Контроль виконання управлінських рішень, підтримання виконавської дисципліни 4.5.Контроль розрахунків з постачальниками та споживачами
5.Координаційна	5.1. Узгоджене використання всіх видів ресурсів 5.2.Оперативне регулювання та диспечирезація діяльності 5.3. Профілактика конфліктних ситуацій та вирішення конфліктів 5.4. Регулювання поведінки працівників в процесі діяльності підприємства.

малого бізнесу, хоча існують певні специфічні особливості залежно від видів діяльності підприємств, організаційно-правових форм господарювання.

4. Вищесказане дозволяє констатувати про наявність можливості у вищих навчальних закладів з акредитованими економічними спеціальностями, при виконанні певних умов, зокрема наявності належної системи моніторингу і співпраці, гнучких навчальних планів і програм, здійснювати ефективну і оперативну підготовку керівних кадрів для малого підприємництва на рівні регіонів і територіальних громад.

1. Арєф'єва О.В., Герасимчук Н.А. Управління формуванням підприємництва в малих підприємствах: теоретичні основи та методи. Монографія. – К., 2004. – 59 с.

2. Варналій З.С. Мале підприємництво: Основи теорії і практики. – 3 вид. стереотипне. – К.: Знання, 2005.

3. Вдосконалення системи підготовки кадрів для підприємницької діяльності / Бутен-

ко А.І., Шлафман Н.Л., Сараєва І.М., та ін. – Одеса : ІПРЕД НАН України, 2001. – 48 с.

4. Галузевий стандарт вищої освіти. Освітньо-кваліфікаційна характеристика підготовки бакалавра напрямку 0502 “Менеджмент”. – Затверджено і та надано чинності (уведено як тимчасовий) наказом МОН України від 25.05.2001 року № 404. – К.: МОН, 2001. – 23 с.

5. Говорушко Т.А., Тимченко О.І. Малий бізнес: Навчальний посібник.-К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 200 с.

6. Донець Л.І., Романенко Н.Г. Основи підприємництва: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 320 с.

7. Донець Л.І. Проблеми управління підприємствами малого бізнесу // Торгівля і ринок України. Вип. 13. Т. 2. – Донецьк: Дон дует, 2002. – С. 32 – 38.

8. Друкер П. Практика менеджмента. М.: Издательский дом “Вильямс”, 2000. – 398 с.

9. Збарський В.К. Менеджмент малого і середнього бізнесу. Навчальний посібник. – К., 2006. – 360 с.

ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ СИТУАЦІЙ У ФОРМУВАННІ ТА РОЗВИТКУ ІНШОМОВНИХ МОВЛЕННЄВИХ УМІНЬ І НАВИЧОК МАЙБУТНІХ МАРКЕТОЛОГІВ

10. Ишутин Р.В. О функциях предпринимательства // *Стан і проблеми трансформації фінансів та економіки регіонів в перехідний період: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 15 травня 2003, Хмельницький інститут бізнесу.* – Хмельницький, 2003. – С. 240 – 243.
11. Козаченко Г.В., Воронкова А.Э., Медяник В.Ю., Назаров В.В. *Малый бизнес: устойчивость и компенсаторные возможности.* Монография. – К.: Лібра, 2003. – 328 с.
12. Колот В.М., Щербіна О.В. *Підприємництво.* – К.: КНЕУ, 2004.
13. *Малый бизнес та підприємництво в ринкових умовах господарювання: Навчальний посібник.* -3-тє видання доповнене і перероблене / Воротіна Л.І., Воронін В.Е., Мартинюк Л.А., Черняк Т.В. – К.: Видавництво Європейського університету, 2004.
14. Колено І.В., Чорнобай А.В. *Управление малым бизнесом. Учебное пособие.* Макеева, 2002. – 188 с.
15. Криницька Л. *Професійне навчання фахівців для підприємницької діяльності з числа незайнятого населення у професійно-технічних навчальних закладах* // *Педагогіка і психологія професійної освіти.* – 2006. – №6. – 2005. – 210 с.
16. Кириченко О.А., Ваганів К.Г. *Стратегія розвитку малого і середнього бізнесу в Україні* // *Актуальні проблеми економіки.* – 2008. – С. 103 – 118.
17. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Основи менеджменту: Підручник.* Вид. 2-ге, випр., доп. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
18. Лабурицева О.І. *Суть підприємництва та тенденції його розвитку в легкій промисловості України* // *Актуальні проблеми економіки.* – 2008. – №2. – С. 14 – 24.
19. Тарануха В.Я. *Предприятие и предпринимательство в трансформационной экономике.* – М.: Дело и Сервис, 2003.

Інна Ромащенко, викладач кафедри іноземних мов
Академії муніципального управління
м. Київ

ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ СИТУАЦІЙ У ФОРМУВАННІ ТА РОЗВИТКУ ІНШОМОВНИХ МОВЛЕННЄВИХ УМІНЬ І НАВИЧОК МАЙБУТНІХ МАРКЕТОЛОГІВ

У статті досліджуються питання стосовно навчання майбутніх маркетологів комунікативному спілкуванню. Висвітлено зміст ситуацій ділового спілкування, наведений комплекс типових розмовних ситуацій залежно від року навчання та рівня сформованості мовленнєвих навичок студентів – майбутніх маркетологів.

Постановка проблеми. Відбір оптимальних мовленнєвих ситуацій, дотримання умов підвищення ефективності формування комунікативних умінь майбутніх маркетологів у процесі вивчення іноземних мов є необхідними з огляду на недостатній рівень підготовленості випускників ряду навчальних закладів до комунікативної діяльності, недостатність вмінь ведення ділових зустрічей, бесід, переговорів. Багаторічний педагогічний досвід автора підтверджує, що процес формування й розвитку комунікативних умінь не відбувається сам собою, а передбачає розробку та реалізацію спеціальних найбільш поширених мовленнєвих ситуацій, які синтезують у собі комплекс перспективних, інтерактивних, когнітивних аспектів ділового спілкування, вмінь гнучко реалізовувати

їх на практиці з метою забезпечення ефективної спільної діяльності та компетентного виконання професійних функцій. Новітні інформаційні й організаційно-діяльнісні технології, залучення іноземних інвестицій, причетність широкого кола іноземців до розв'язання проблем у різних галузях нашого суспільства вимагають постановки на науково-освітній рівень необхідності розвитку комунікативних умінь маркетологів іноземною мовою. Критерії та рівні розвитку комунікативних умінь маркетолога повинні комплексно відображати сформованість її основних структурних компонентів, які сформульовані у працях Л.О. Сікорської.

- спостережливість, уміння “читати” невербальні виразні рухи співрозмовника;
- уміння адекватно застосовувати прийоми