
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Ю. І. Палеха

**ЕТИКА
ДІЛОВИХ ВІДНОСИН**

Навчальний посібник

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України як навчальний посібник
для студентів вищих навчальних закладів*

Київ
КОНДОР

2006

УДК
ББК 87.75я73
П14

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів
(лист № 14/18.2-591 від 24 березня 2006 р.)*

Рецензенти:

А. А. Герасимчук — доктор філософських наук, професор Жешувської політехніки, Польща;

І. Г. Оніщенко — доктор політичних наук, професор партійний діяч.

Палеха Ю. І.

П14 Етика ділових відносин: Навч. посіб. — К.: Кондор, 2007. — с.

ISBN 966-301-017-7

У посібнику розкриваються актуальні з огляду на сучасну ситуацію етичні проблеми бізнесу та управління, серед яких етика і соціальна відповідальність, адміністративна етика, взаємостосунки представників держави і підприємництва, питання підготовки та проведення ділових зустрічей, включаючи ділову атрибутику, а також структуру та техніку ділового спілкування, його практику та шляхи досягнення взаєморозуміння, основні моменти організації ділових прийомів тощо.

Окремий розділ посібника присвячено етиці ділових відносин з партнерами, котрі мешкають за територією України, та їх врегулюванню.

Посібник розрахований для використання представниками ділового світу, спеціалістами і керівниками організацій та установ, працівниками кадрових і соціально-психологічних служб, міністерств, відомств, корпорацій та окремих фірм, викладачами і студентами вищих навчальних закладів, бізнесменам-початківцям та всіма, хто хоче завжди почувати себе на належному рівні, любить подорожувати й знати особливості ділових стосунків.

ББК 87.75я73

ISBN 966-301-017-7

© Палеха Ю. І., 2007
© «Кондор», 2007

Зміст

Передмова	8
Розділ 1. Етика як сукупність знань про мораль та поведінку	11
1.1. Етика, етикет і мораль	11
Визначення понять «етика» та «етикет»	11
Розвиток системи норм поведінки	13
Мораль та моральність	20
Роль звичок	21
Норми моралі	22
1.2. Діловий протокол	24
Протокол як форма ієрархічного порядку	24
Основні принципи ділового протоколу	25
Протокол у міжнародному спілкуванні	28
Підготовка програми перебування зарубіжної делегації	28
1.3. Економічна етика	31
Основи економічної етики	31
Зміни в економічних системах і стилях управління	32
Норми економічної етики	36
Вимоги до сучасного керівника	38
1.4. Етичні засади бізнесу	40
Стимулювання етичної поведінки	40
Загальні етичні установки	41
Етичні проблеми сучасного бізнесу	42
Соціальна відповідальність бізнесу	45
Постулати бізнес-етики	47
1.5. Адміністративна етика	50
Складові адміністративної етики	50
Дотримання адміністративної етики	51
Особливості взаємостосунків представників держави і підприємництва	52
Наслідки зрощення інтересів представників влади і підприємництва	53
Взаємовідносини державних службовців та підприємців	55
1.6. Шляхи формування етики підприємництва	59
Класична ринкова парадигма ділової етики	59
Особливості вітчизняного постсоціалістичного підприємництва	60
Необхідність відродження господарської мотивації	61
Орієнтація на бізнес як на мету	62
Необхідність відтворення середнього класу	64
Обов'язкове дотримання договірних обов'язків	65

Завдання виховання молодих підприємців	65
Питання для самоконтролю	66
Розділ 2. Підготовка та проведення ділових зустрічей	67
2.1. Домовленість про ділову зустріч	67
Критерії оцінки результатів спілкування	67
Особливості телефонного спілкування	68
Основні моменти домовленості	70
Часові рамки	74
Кількість учасників зустрічі	75
Матеріали для обговорення	76
2.2. Підготовка до проведення переговорів	78
Вимоги до приміщень	78
Обладнання столів	79
Встановлення державного прапора	80
2.3. Організація зустрічі делегації	84
Протокольні вимоги до учасників церемоній	84
Посадка в автомобілі	85
Зустріч ділових партнерів	87
Нанесення візиту ввічливості	88
Офіційні форми репрезентації	89
2.4. Стандартні етикетні ситуації	91
Національні манери вітання	91
Вітальні формули	92
Правила вітання	96
Супроводжуючі знаки вітання	97
Звернення	102
Звернення до незнайомої людини	103
Привернення уваги	103
Знайомство	104
Прощання	110
2.5. Розміщення учасників зустрічі	112
Розміщення учасників на переговорах	112
Розміщення учасників неформальної зустрічі	113
2.6. Офіційна мова	115
Історичний екскурс	115
Поради з організації перекладу	116
Питання для самоконтролю	117
Розділ 3. Ділова атрибутика	119
3.1. Візитні картки	119
Історія застосування візитних карток	119
Типи оформлення візитних карток	120
Азбука користування візитними картками	123

3.2. Ділові подарунки	127
Особливості вибору ділових подарунків	127
Оформлення і вручення подарунків	130
Вибір і вручення квітів	132
Етикет отримання подарунка	133
3.3. Діловий одяг	135
Вимоги до одягу для чоловіків	136
Вимоги до одягу для жінок	139
Питання для самоконтролю	140
Розділ 4. Організація ділового спілкування	141
4.1. Характеристики ділового спілкування	141
Визначення спілкування, його класифікація	141
Особливості ділового спілкування	144
Зони спілкування	145
Фази спілкування	146
Форми і функції спілкування	146
Стратегія і тактика спілкування	147
Рівні ділового спілкування	148
Стилі спілкування	150
4.2. Теорії міжособових стосунків	152
Біхевіоризм та необіхевіоризм	152
Теорія обміну	153
Теорія справедливості	153
Теорія символічного інтераціоналізму	155
Теорія соціальної драматургії	155
Психоаналітична теорія	156
Теорія трансакційного аналізу	157
4.3. Особливості управлінського спілкування	159
Концепції природи людської особистості	159
Типи особистостей в управлінському спілкуванні	161
Закономірності міжособових стосунків	161
Етичні засади в управлінні	163
Принципи управлінського спілкування	164
Правила підготовки управлінських рішень	165
Моральні аспекти управлінських рішень	167
Питання для самоконтролю	168
Розділ 5. Техніка ділового спілкування	169
5.1. Уміння говорити, слухати та формулювати питання	169
Уміння говорити як умова успіху	169
Уміння слухати	171
Перепони у спілкуванні	172
Умови ефективного слухання	174

Уміння формулювати питання	177
Загальні правила спілкування	180
5.2. Сприйняття партнера	181
Механізм взаємопізнання	182
Ефекти міжособового сприйняття	183
Способи психологічного захисту	184
Правила ефективного сприйняття партнера	185
5.3. Психологічна культура спілкування	191
Ефективні прийоми привабливості партнера	191
Рекомендації щодо досягнення взаєморозуміння	197
Створення сприятливого психологічного клімату	199
5.4. Практика ведення переговорів	201
Стратегія ведення переговорного процесу	201
Принципи переговорного процесу	203
Тактичні прийоми на переговорах	210
Питання для самоконтролю	212
Розділ 6. Організація ділових прийомів	213
6.1. Загальні положення про прийоми	213
Історія двірського етикету	214
Організація підготовки до прийому	215
Підготовка запрошень	216
Зустріч гостей	218
6.2. Прийоми з розміщенням	220
Складання плану розміщення за столом	220
Пунктуальність	221
Поведінка в бенкетному залі	222
6.3. Прийоми без розміщення	224
Шведський стіл	224
Фуршет	225
Коктейль	227
Келих шампанського або келих вина	227
Чай	227
Бар-бекю	228
Жур-фікс	228
Бенкети	228
Питання для самоконтролю	229
Розділ 7. Ділові контакти з іноземними партнерами	230
7.1. Традиції європейського спілкування	230
Німеччина	230
Франція	236
Італія	242
Іспанія	247

Велика Британія	250
Ірландія	258
Фінляндія	260
Швеція	263
Польща	268
Угорщина	272
Росія	274
7.2. Особливості спілкування в Азії та Африці	278
Китай	278
Японія	285
Південна Корея	295
Індія	299
Туреччина	303
Ізраїль	306
Іран	309
Арабські країни	314
Гвінея	318
Південно-Африканська Республіка	321
7.3. Спілкування з представниками Америки та Австралії	323
Сполучені Штати Америки	323
Канада	329
Перу	331
Мексика	334
Австралія	336
7.4. Шляхи вирішення міжкультурних проблем	339
Класифікація стилів поведінки на переговорах	339
Комбінування стилів поведінки	341
Література	345
Тести	352

*«Може найважливішим з наших завдань,
як національної спільности, було, є і буде:
пізнати себе.»*

Є. Маланюк

Передмова

Сучасне життя сповнене швидких перемін, викликаних прогресивними змінами в нашому суспільстві. Воно потребує людей, всебічно і ґрунтовно освічених, з глибоким почуттям відповідальності, національної гідності.

Морально-етична культура з її цінностями, правилами, пов'язаними з поведінкою, діяльністю і відносинами між людьми, становить позитивний моральний досвід поколінь.

Роздуми про те, якими повинні бути етика, мораль і людські стосунки в сьогоdnішній Україні, певною мірою знаходять відображення у різних навчальних посібниках, підручниках та спеціальних працях, присвячених цій проблемі. У засобах масової інформації досить часто осуджується практика підкупу і хабарництва, шахрайства і обдурювання партнерів, нечесна реклама і лобістські інтереси, виходячи з інтересів комерційних угруповань, забруднення і знищення оточуючого середовища заради досягнення надприбутків тощо.

Реакція людей на звинувачення в неетичності поведінки в менеджменті та підприємстві буває досить різною. Одні вважають, що порушників необхідно суворо карати відповідно до чинних законів. Інші вважають, що з порушеннями, непорядністю, аморальними вчинками людство вже змірилося. Ще інші запевняють, що підприємці та їх менеджери перестають бути чесними і порядними людьми лише на час, коли зайняті своєю справою, бо

Передмова

нібито стають учасниками особливої гри, що ведеться за своїми специфічними правилами і законами, після чого знову стають зразковими громадянами. Той же, хто не приймає правил такої гри, не зможе успішно робити бізнес.

У багатьох західних країнах не припиняються дискусії з приводу етичності підприємництва. Немало є прихильників думки, що в бізнесі поняття справедливості трактуються не так, як цього вимагають моральні закони людства.

Моральність людини, що спирається на розум, зводиться до моральності тварини, яка визначає свої відносини за найпрагматичнішим принципом, принципом боротьби за існування. Для виправдання такої «моральності» юдолібералами розроблена навіть спеціальна етика, що має назву ситуативної етики, яка може змінюватись відповідно до ситуації.

Звичайно, з одного боку, підприємець хоче вигідно збути товар і мати прибуток, за будь-яких обставин — чесних і не зовсім. У бізнесі нагороджують за успішний збут товару, а не за виявлену чесність і порядність.

З іншого боку, для підприємця бізнес — справа всього життя, і уже це зобов'язує поводитися в межах норм загальновизнаної поведінки. Відступ від цих норм часто призводить до неминучого краху.

У кожній бізнесовій справі є межа, яку переступати не можна. Кожен підприємець хотів би дотримуватись етичних норм трохи менше, ніж цього він вимагає від свого партнера, але ця взаємна гра не повинна виходити за межі моральності.

За сучасних умов управлінням і підприємцям досить часто доводиться бувати в ситуаціях, які можна охарактеризувати як двозначні, вийти з яких при ліміті часу, різниці поглядів, спираючись лише на загальноприйняті критерії Добра, Справедливості, Краси та Істини, важко. Звідси і підприємець, і менеджер, і державний службовець мають знати, якого значення надають діловій етиці, чесності і порядності їхні партнери.

Навіть достатньо освічені, добре виховані, знаючі закони етики і моралі управління і підприємці, коли постає можливість мати великий прибуток, нерідко переступають межі морального кодексу.

Нині багато говорять про необхідність твердих гарантій для приватної власності, розвитку вільного підприємництва. Юридичні закони, що сприятимуть розвитку того чи іншого бізнесу, прийняти не так вже й складно, і це більш-менш спокійно робиться вітчизняним депутатським корпусом і державними службовцями, шляхом змін начебто «святих» і непорушних у минулому юридичних норм та постанов, — яка мораль суспільства, такі й закони.

Через це найнадійнішою гарантією економічного розвитку України повинна бути не юридична, а етична легітимізація бізнесу, перевага етики над бажанням збагачення у будь-який спосіб. Моральна людина правдива, чесна і порядна навіть тоді, коли й закон цього не вимагає, така людина поважає закон завжди, навіть тоді, коли протизаконні дії навряд чи можуть бути розкриті, а винні покарані.

У житті все взаємопов'язане, взаємозалежне. Нині є незаперечним, що культура праці, побуту, сфери обслуговування безпосередньо або посередньо пов'язана з морально-етичною поведінкою конкретних людей за конкретних обставин. Морально-етична культура лікаря, учителя, юриста, народного депутата повинна стати частиною їхньої професійної культури.

Культура як фактор олюднення людини є вищим надбанням історичного прогресу. З її допомогою людина виділяє себе із тваринного світу не лише як мисляча істота, а й як істота моральна.

Культура бізнесу, етика ділового спілкування допомагають зберегти відданість клієнтів. За підрахунками спеціалістів утримати старих клієнтів у шість разів дешевше, ніж завоювати прихильність нових. Тому сучасне підприємство повністю має бути зорієнтовано на споживача. З цією метою треба докласти чимало зусиль і грошей на формування іміджу фірми, вишкіл її працівників. Безглуздо вкладати величезні гроші в рекламну кампанію, якщо всі ці зусилля пустить на вітер якийсь бюрократ із служби збуту або не належно підготовлена секретарка.

Кожний співробітник мусить відчувати свою причетність до збуту, і повсяк час проявляти чесність, уважність і надійність, адже зарплату всі одержують із прибутку, який виникає завдяки продажу продукції. Щоб набути добру репутацію, треба роки, а втратити її можна миттєво і досить часто через дріб'язок: не відповівши вчасно на телефонний дзвінок або лист, не відіславши факс, якого чекають, проявивши невихованість в іншій формі. Для доброї репутації важливе все – культура мови, манери, одяг, інтер'єр офісу. Контакти обриваються відразу, як тільки виявляється некомпетентність, не порядність, горлохватство вітчизняних «лицарів» первинного накопичення капіталу.

Підприємництво – не обдурювання конкурента або людей, з якими ведеться справа. Підприємництво – це уміння, розум, культура, в результаті яких здійснюється взаємовигідна справа. Високорозвинене підприємництво неможливе без утвердження гуманістичних принципів у житті, інакше воно переросте у звичайне грабіжництво, обдурювання партнера, що не може тривати довго.

Питанням становлення ділової етики в управлінні і підприємстві, проблемам морально-етичної ділової поведінки, проблемам формування ефективних партнерських стосунків і присвячена ця книга.

Розділ 1

Етика як сукупність знань про мораль та поведінку

- 1.1. Етика, діловий етикет і мораль
- 1.2. Діловий протокол
- 1.3. Економічна етика
- 1.4. Етичні засади бізнесу
- 1.5. Адміністративна етика
- 1.6. Шляхи формування етики підприємництва

1.1. Етика, етикет і мораль

*«Етикет – це розум для тих, хто його не має»
Вольтер*

Коло питань: визначення понять «етика» та «етикет»; розвиток системи норм поведінки; мораль та моральність; роль звичок; норми моралі.

Широкомасштабна економічна діяльність не можлива за відсутності певних загальних етичних норм. Тобто повинна існувати загальносхвалена «угода» відносно того, яка ділова поведінка є прийнятною, а яка — ні.

✓ Визначення понять «етика» та «етикет»

Деякі із загальних норм поведінки людей в суспільстві виділити дуже легко: вони записані у вигляді законів і нормативів. Інші ж формально не записані, стали звичайними та чітко виконуються більшістю членів су-

спільства. Сукупність цих формальних і усталених норм складає предмет етики. Поведінка, що не відповідає встановленим стандартам, вважається неетичною. Термін «етика» походить від давньогрецького *ethos*, що за часів Гомера означало місце перебування, спільне житло, а згодом — звичай, вдачу, характер.

У творах давньогрецьких філософів можна знайти два терміни, похідні від слова «етос»: *ethikos* (етичний) і *ethika* (етика). Термін «етичний» потрібний був мислителю для пізнання чеснот, що стосуються людської вдачі, характеру. Що ж до науки, котра вивчає власне етичні чесноти, то саме Арістотель і його найближчі учні назвали її етикою [29].

Етика — це сукупність знань, що дозволяють аналізувати й оцінювати людські стосунки, свого роду довідник духовного світу та душевних почуттів людини.

Під етикою розуміють науку про моральні та духовні принципи поведінки людини, якими вона керується в житті.

Ділова етика — складова етики, яка дає можливість оцінити з точки зору моральних критеріїв та параметрів, що добре і що погано в ділових стосунках між людьми, а також між людиною і суспільством. Стосовно бізнесу ділова етика визначає моральні критерії та параметри відносин між виробниками і споживачами, службовцями і менеджерами організацій, самими організаціями, підприємствами та державою, що утворює систему взаємних зобов'язань одного перед одним. Ділова етика виконує функції не тільки морального судження, а й є засобом прийняття рішень, що дає можливість правильно розв'язувати суперечливі етичні проблеми.

Термін «етикет» (франц. *étiquette* — встановлений порядок і форми обходження при дворах) виник у Франції у XVII ст. Походить це слово від старофранцузького *estiquer* — прикріплювати. На одному з вишуканих, величних прийомів у короля Людовіка XIV гості одержали картки (етикетки) зі зводом правил поведінки в конкретних церемоніях. Це встановлений порядок дій, сукупність правил чесності і норм, які регламентують зовнішню культуру людських відносин. Це конкретно-практичний аспект етики, що виражається у визначених правилах поведінки людини за певних обставин та ситуацій. Відступ від правил етикету сприймається членами суспільства як відступ від його норм.

У поведінці і спілкуванні з іншими людьми виявляється внутрішній світ людини. Багатому внутрішньому світу, як правило, відповідає високий рівень культури і спілкування.

Далеко не завжди красива зовнішність, поведінка і вміння спілкуватись з іншими людьми можуть сказати про наявність вищезазначеної краси в самій людині. Саме через це етикет повинен показувати наявність внутрішньої ети-

ки й краси, а не бути ширмою, за якою можна сховати внутрішню убогість та недоброзичливість. Без етики етикет може бути або лицемірством, або святенництвом. Етикет як прояв красивої внутрішньої етичності є тим підґрунтям, на якому й будуються людські взаємостосунки.

Етикет поділяється на кілька видів: двірцевий (при дворах монархів), дипломатичний, військовий, світський, діловий (службовий) і кожен з них має своє практичне застосування.

Діловий етикет — це порядок поведінки, встановлений у ділових взаємовідносинах, основою правил якого є: дотримання певної дистанції між працівниками різних рангів, чесність, уміння говорити «Так—Ні», не ображати партнера, не раничи його самолюбства, толерантне ставлення до думок інших, уміння визнавати свої помилки, бути самокритичним, уміння використовувати в суперечці аргументи, а не владу чи авторитет.

Діловий етикет включає в себе і передбачає найрізноманітніші ділові ситуації, в яких використовуються ті чи інші мовні одиниці, шаблони — типові висловлювання, закріплені національно-культурними ситуаціями між людьми різного віку, статі, соціального походження, різних концесій.

Красива поведінка людини, що відповідає нормам етикету і правилам хорошого тону, тільки тоді отримує особистісний зміст, коли в його основі знаходяться моральні мотиви вільного волевиявлення. Непримусово, ні через боязнь розкриття чи надії на винагороду істинна краса поведінки не народжується, вона — результат продуманого ставлення до власних вчинків, відповідальності за їх наслідки [108]. Як феномен культури етикет вимагає від людини знань про оточуючий світ, здібності самостійно мислити, розрізняти добро і зло, вміння вести себе відповідно до гуманістичних норм моралі.

✓ Розвиток системи норм поведінки

Спочатку етичні правила були єдині, тобто регламентували одночасно юридичні, економічні, родинні, релігійні та морально-етичні відносини, яких дотримувалися всі члени суспільства. Ці правила були неписаними й негласними, оскільки були природною потребою всього суспільства й регулювалися ним.

Перші правила поведінки записані на давніх глиняних шумерських табличках. Шумери вважали, що вони були написані богами, й через це їх треба обов'язково виконувати всім. Порушення правил етикету безжалюно каралося вигнанням із племені.

Одна із найбільш ранніх згадок про етикет була створена в Єгипті 2350 р. до н.е. й називалась «Повчання Качемні фараонові Снофру». Великий китайський мислитель Конфуцій у 519 р. до н.е. в книзі «Розмови і судження»,

досліджуючи проблеми людини, вирішальну роль відводив проблемам благопристойності, що регулюють її поведінку за різних життєвих ситуацій.

Засновник філософської школи і піфагорської спілки Піфагор (584–500 рр.) твердив: «Людино! Не роби іншим того, чого не хочеш, щоб вони робили тобі!». Розвиваючи далі цю моральну норму, він заявляв: «Народи! Намагайтеся спочатку мати кращі звичаї, ніж закони: звичаї є найперші закони».

Піфагорське вчення, що приділяло значну увагу математиці, астрономії, фізиці, філософії, було першою спробою усвідомлення кількісного аспекту світу, що, безумовно, актуальне для розуміння історико-етичних коренів розвитку суспільства.

Математичний підхід до світу, заснований піфагорійцями, полягав у поясненні певних кількісних співвідношень між реально існуючими речами. Можливість уявної маніпуляції з числами як абстрактними об'єктами привела до розуміння їх як самостійно існуючих об'єктів, що дає змогу по-своєму пояснювати реальність. Етичне вчення Піфагора було обґрунтуванням певної «соціальної гармонії», яка спирається на абсолютне підпорядкування демосу аристократії.

В історії етичної думки багато уваги приділялось основним моральним цінностям людини. Так, розумінню щастя як однієї з «вічних» моральних проблем присвячені праці Сократа (469–399 рр. до н.е.), Антісфена (435–375 рр. до н.е.), Платона (424–347 рр. до н.е.). Любов як стан душі, як необхідна умова людського щастя досить детально викладена у творах Емпедокла (485–425 рр. до н.е.).

Багато праць присвятив проблемам етики Арістотель (384–322 рр. до н.е.) – учень Платона і вихователь видатного полководця стародавнього світу Олександра Македонського. Напевно, що першим глибоко і системно Арістотель досліджував усі доступні йому праці попередніх мислителів. Серед багатьох його праць особливо вирізняються роботи, присвячені проблемі політики й етики (у тому числі «Нікомахова етика», «Евдомова етика»).

В зміст поняття «етика» Арістотель вклав частину так званої практичної філософії і філософії людських справ. В ті часи воно означало «звичаї та звички, які сформувались в певній місцевості проживання людей».

Розуміння Арістотелем устрою суспільства тісно пов'язане з його поглядами на мораль. Він обґрунтовує моральні принципи положенням людини в реальному суспільстві та його ставленням до державних структур. На його думку, держава повинна вимагати від громадянина певних чеснот, без яких неможливо досягти добробуту в суспільстві.

Чесноти поділялись за Арістотелем на *розумові, інтелектуальні*, що формуються шляхом навчання, та *етичні*, що стосуються характеру людини, її поведінки. Основу добродійного життя він вбачав у відходженні від крайностей, у поміркованості в усьому і дотриманні принципу активної діяльності

людини. «Етика, – стверджував учений, – допомагає пізнати, що варто робити і від чого варто утриматися».

Хоча наука «етика» під власною назвою існує з часів Аристотеля, це не означає, що, фактично, як частина людського пізнання вона не існувала раніше. З етичною проблематикою ми зустрічаємося всюди, де тільки має місце цілісне духовне, зокрема філософське, осмислення людини як у давньогрецьких філософів, так і в інших осередках давньої культури — в Єгипті, Індії, Китаї, Римській імперії та інших країнах.

Так, у давньоіндійському збірнику релігійних гімнів «Рігведа» велике значення надається концепції *рйми*, (моральності), якій повинні підкорятись всі боги та люди. Де існує етика і зовнішня форма її вияву — *дхарма* (етикет), там несправедливість і хаос мають лише тимчасовий характер. Невдачі добра, вказується в «Рігведі», не повинні бути причиною відчаю [110].

В Японії значна увага завжди приділялась етиці, зокрема гармонійним стосункам між людьми, правилам поведінки людини в різних життєвих ситуаціях. Норми поведінки в сім'ї, правила відносин підданих і володаря в цій країні не втрачають свого значення і понині. Ті, що відступають від норм *гипі* (етики), втрачають своє обличчя [116].

У Стародавньому Римі багато чого було запозичено з етичних норм греків, але в міжнародному протокольному етикеті їм не було рівних. За кордон римляни вперше почали відправляти представницькі групи по 3–10 чоловік, які вже найменувались «посольство». Кожний учасник посольства мав золоту каблучку, що надавала право на перевезення багажу без мита. Під час подорожі морем послів супроводжував почесний ескорт кораблів.

Для організації іноземних посольств у Римі була створена спеціальна посада магістра церемоніалу: при від'їзді сторони обмінювалися дарунками, інколи дуже коштовними: наприклад, посланці царя Сирії Антіоха III якимось подарували Риму золоту вазу вагою в 200 кілограмів. Особливо вишуканими манерами відзначився перший імператор Римської імперії Гай Юлій Цезар (100–44 рр. до н.е.).

В етиці особистих відносин цікаві зауваження Сенеки (4 р. до н.е. – 65 р. н.е.) – вихователя римського імператора Нерона. У своїх «Листах до Луцилія» він писав: «Нехай той, хто зайшов у нашу оселю, буде приємно вражений спілкуванням з нами, а не з нашим посудом... Співнена величі та людина, яка посудом з глини користується як срібним...» У наступних порадах Сенека наводив багато цікавих та корисних прикладів того, як повинна поводити себе молода людина в товаристві. Велику частину свого творчого спадку Сенека присвятив вибору друзів, спробам розкриття сутності справжньої дружби. На осмислення необхідності дружби як складової людського щастя вказував і Марк Тулій Ціцерон (106–43 рр. до н.е.), римський ритор і філософ.

Питанням моральної свободи дається певна відповідь у творах Августина Блаженного, який вчив, що людина вільна в добрі, оскільки вона володіє благодаттю, проте вона вільна від зла, бо зло не може виходити з намірів Бога.

Перші письмові правила поведінки в суспільстві наших предків, Давній Русі, можна знайти в «Ізборніку» (1076 р.), який написаний у формі діалогу, бесіди батька з сином. На питання «Якій бути людині?» давалась відповідь: *«Перед людьми похилого віку – мовчазною, перед мудрим – слухняною, з рівними дружити, з молодшими – мати дружні взаємини. Не сміятися, коли це недоречно, бути сором'язливим, очі держати долі, а не вгору, не сперечатися. Найбільше людині треба утримуватися від непристойних слів».*

На початку XII ст. виходять у світ «Повчання Володимира Мономаха», в яких можна було знайти таке: *«Куди не підете по своїй землі, ніде не дозволяйте ні своїм, ні чужим нащадкам зобіжжати мешканців ні в селах, ні на полях..., де б не зупинились в дорозі. Кругом дайте попити кожному, хто просить..., поважайте гостя, звідки б він не прийшов до вас, – проста ця людина, чи знатна, або посол, – ... пригостіть їжою та питвом... Хворого відвідуйте, мертвого проводьте... Не пропускайте мимо людину, не вітаючись з нею, а промовте кожному при зустрічі добре слово...».*

Як система норм поведінки етикет остаточно склався в період середньовіччя. У феодальному середовищі була встановлена чітка ієрархія, особлива увага приділялась різним ритуалам, символам, атрибутам. Деталі одягу, зокрема головні убори, відображали соціальний статус, ранг людини. У рицарів, був вироблений своєрідний кодекс честі, спосіб життя, регламентований правилами етикету. Витонченою ввічливістю відзначалось їх ставлення до жінок. У той же час до людей, які не належали до феодальної еліти, ставлення було зневажливе, навіть грубе, жорстоке.

Часто етикет використовували навіть всупереч призначенню: не заради демонстрації дружніх почуттів, а навпаки – сили та зверхності. Так, при деяких монарших дворах це був цілий спектакль, що принижував гідність послів – тоді як імператори ототожнювались із самим Сонцем.

У 1204 р. з'явився трактат «Про правила поведінки» («Дисципліна клерікаліс»), написаний іспанцем Педро Альфонсо. Почали друкуватися й інші праці, в яких автори роз'яснювали правила поведінки за столом, вчили, як правильно вести бесіду, приймати гостей тощо. Більш детально норми етикету формуються в Європі в XV–XVI ст. У другій половині XV ст. при дворі англійського короля Едуарда IV церемоніймейстер Олів'є де ла Марш, який раніше служив при Бургундському дворі законодавця етикетних норм Карла Сміливого, написав книгу про устрій цього двору, щоб запропонувати його королю як приклад поведінки в елітному колі.

У 1517 р. в Італії виходить книга Бальтазаре Кастільоне «Придворний», в якій показано ідеальний тип людини епохи Відродження, хороші манери він трактував як гарне виховання та інтелектуальна освіченість. У 1558 р. видається книга Джиованні де ла Каза «Галатео, або Книга гречності», в якій автор, зокрема, писав: *«Утримуйтесь, наскільки це можливо, вчиняти образливі для слуху людини звуки: скреготати зубами та чавкати; за столом ніколи не витирайте брудні пальці скатертиною; хлібом теж не слід витирати. Не повинна людина хизуватися своїм походженням, багатством, знатністю, почесними званнями, а також своїм розумом...»*.

У Східній Європі Ян Амос Каменський, чеський педагог-гуманіст, написав для своїх учнів «Правила поведінки, зібрані для юнацтва у 1653 році». У його невеличкій книжці можна було знайти майже всі розділи етикету, але мудрий Каменський розумів, що будь-які поради самі по собі не зближать людей. Він наставляв: *«Вважай усіх товаришів по навчанню друзями та братами»*.

У 1716 р. в Гамбурзі Менантес видав книгу про ввічливу поведінку й достойне обходження як з високими й почесними персонами, так і з пані, а також про те, яким чином пані може дотримуватись ввічливості.

Дуже складними і суворими були правила поведінки при дворах монархів. Порушення вимог придворного етикету розцінювалось як злочин. Ніхто з простих людей не смів привселюдно доторкнутися до короля чи королеви. За це карали смертю. Ніхто не мав права заговорити з королем, не отримавши на це відповідного дозволу. Навіть монархи не мали права порушити вимоги придворного етикету, наскільки суворі вони були. Розписано було практично все: від необхідної пряжки на взутті та зачіски до певної церемонії прийому гостей. З'явилися навіть спеціальні посади церемоніймейстерів, які добре знали *comme il faut* (світські правила) й допомагали іншим як слід орієнтуватися в них.

Суворість придворного етикету призводила до курйозних, навіть трагічних ситуацій. Якось Людовік XIII зайшов поговорити про справи до кардинала Ришельє, коли той хворів і не міг встати з ліжка. Тоді Людовік XIII, королівська гідність якого не дозволяє йому розмовляти з лежачим підданим сидячи чи стоячи, ліг поряд з ним! А от король Іспанії Філіп III учадів перед каміном, що надто розгорівся, оскільки не схотів власноруч його загасити: відповідального за «етикет придворного вогню» в цей час не було поряд. Отримавши великі опіки, король помер через декілька днів. Саме таке сліпе дотримання етикету й дало можливість Вольтеру написати:

Етикет — це розум для тих, хто його не має.

Місце за столом дворяни займали відповідно до свого статусу та титулу, сідаючи в один ряд. Спочатку розміщувався найбільш поважний, вліво від нього сідали інші відповідно за рангом кожного, в тому числі й господар. Під час проголошення тосту чоловіки обов'язково знімали капелюхи й ставали на коліно. Висловившись можна було одягнути капелюх і сісти до столу.

У Росії, в першій половині XVI ст., була написана книга «Домоустрій», що містила настанови кожному християнину – і чоловіку, і дружині, і дітям, і слугам, і служницям. У «Домоустрої» можна було прочитати: *«Як не розпускатися плітки і не говорити про те, чого не знаєш сам»*.

Із занепадом феодального ладу зменшується повага до етикету феодалів, рицарів. З'являються навіть художні твори, в яких висміюється феодально-рицарська манірність та дворянські манери. Зокрема, це ми бачимо у творах М. Сервантеса «Дон Кіхот», Ж. Мольєра «Міщанин у дворянстві», І. Карпенка-Карого «Мартин Боруля».

Етичні норми поведінки із зародженням буржуазних відносин стали спрямовуватися на формування сильної особистості. Вважалось, що людина, яка володіє собою, повинна вміти стримувати бурхливі емоції та роздратування як небажані в суспільстві. Для вихованої людини вважалась обов'язковою *елегантна незворушність*, яка згодом стала, по суті, національною рисою англійців.

З часом практичні буржуа поступово відкинули ті елементи феодально-дворянського етикету, які були несумісні з діловими, комерційними відносинами. Кодекс честі дворянина, який стосувався лише певних людей у відповідних ситуаціях (обов'язковим було, наприклад, *платити тільки картярські борги*), перетворився на слово людини, дотримання якого поширювалося на всю ділову і комерційну діяльність буржуазії.

З утвердженням капіталістичних відносин були остаточно сформовані норми і правила (по суті вони становлять основу й сучасної етики), до певної міри поєднуючи у собі «купецьку солідність з рицарською честю». Не тільки на Заході, але в Росії і в Україні дотримання правил гарного тону стало необхідним для досягнення ділового і особистого успіху.

У XVII ст. згідно з розпорядженням Петра I була надрукована книга «Юности честное зеркало, или показа к житейскому обхождению, собранное от разных авторов». У цій книзі подавались поради молодим дворянам щодо поведінки у суспільстві і в різних життєвих ситуаціях. Так, наприклад, *«Ніхто не може потупивши вниз очі ходити по вулиці, косо дивитись на людей, кожен повинен виглядати веселим і приємним з благочинною постійністю, щоб ніхто не міг сказати, що він лукаво дивиться на людей або найбільше повинні діти батька та матір поважати. І коли батьки дають їм якусь вказівку, завжди капелюх тримати в руках, а не стояти в ньому перед ними, і біля них не сидіти, і попереду*

них не сідати, при них у вікно всім тілом не виглядати, але все робити непомітно і з великою повагою, не поруч з ними, але трішки позаду або збоку стоячи...». Зазначена книга перевидавалась декілька разів у XVIII ст. і пізніше.

За часів царювання імператриці Анни правилом в Росії стало володіння французькою мовою, для чого з Франції запрошувались досвідчені вихователі. У великих містах з'явилися французькі перукарі, лавки з модним одягом тощо. Все національне стало сприйматись, як кріпосне, рабське.

Після перемоги над Наполеоном у 1812 р. модними стали патріотичні почуття. А після відміни кріпосного права в 1861 р. етикет стає необхідним для ширшого кола людей. *«Головним у селянській сім'ї завжди вважається батько, або старший за віком чоловік, до якого всі повинні відноситись з великою повагою»* — зазначалось у виданій у 1830 р. книзі *«Життя в світі, дома і при дворі»*.

З часом манери вищого світу стали підкреслювати соціальну прірву між заможними і бідними верствами суспільства, між експлуататорами і експлуатованими. Класова ж ненависть, породжена соціальною несправедливістю, призвела до Жовтневої революції в Росії (1917 р.), Лютневої революції в Німеччині (1918 р.) і Листопадової революції в Австрії (1918 р.).

Після революції 1917 р. ставлення до етикету у нашому суспільстві складалося досить непросто. В 20-х роках в СРСР був дуже поширений такий вислів: *«Ми — люди прості, академії не закінчували, а ось вам, буржуям, зовсім скоро кінець прийде»*. Наслідком ліквідації дворянства і боротьби з буржуазією у відносинах між людьми став так званий етикетний нігілізм. Повсюдно спостерігалось викорінення норм етикету, яке набрало не менш безглузких форм, ніж деякі вимоги цього етикету.

Так, у 20-ті роки рукостискання оголосили переносником інфекцій, а дівчата вважали за образу, якщо їм подавали пальто. Наркома закордонних справ Росії Г. Чичеріна на вулиці в Москві мало не побили за те, що він був у капелюсі і при краватці. Чоловіки перестали бути галантними кавалерами, а жінки — прекрасними дамами.

Значна частина інтелігенції, вихованих людей, які жили за правилами етикету, була вимушена виїхати за кордон. А хороші манери, благородство, ввічливість і тактовність, володіння іноземними мовами стало ознакою буржуазного ладу, з яким треба було рішуче покінути.

Поступово, з підвищенням матеріального добробуту людей, в нашій країні класичні норми етикету почали повертатися до життя. Цей поворот почався в 70–80-ті роки минулого сторіччя.

Сьогодні, у зв'язку зі створенням на пострадянському просторі ринкових відносин і появою класу багатих, відбувається деякий поворот до недалекого минулого і в сфері етичних норм поведінки, відносин між людьми. Актуалізуються світські манери, тонкощі ведення бесіди, правила розміщення за

столом. Звільнений від застарілих формальностей етикет не ускладнює, а спрощує і нормалізує повсякденне життя. Його правила знову ґрунтуються на таких моральних категоріях, як ввічливість, порядність, практичність.

Нині знання етики та правил етикету сприяють розвитку почуття такту, поваги до інших людей. Навіть за умов протистояння і суперечки нарешті вони відкривають можливість зберегти власну гідність.

Досконале знання правил публічної поведінки робить взаємини між людьми більш продуктивними. Але не слід забувати того, що радив яксь своєму сину лорд Честерфілд: *«Пам'ятай, що тільки людину ввічливу і таку, в якій ця ввічливість щира (що, власне кажучи, і є ознакою її гарного виховання), люблять і добре сприймають у товаристві, що людина погано вихована та брутальна просто нестерпна, і будь-яке товариство намагається її позбутись...»*.

✓ **Мораль та моральність**

Будь-яка людська дія чи вчинок набувають власне морального значення лише в контексті певних стосунків між людьми. За впливом, який справляє той чи інший акт діяльності на спілкування, ми можемо судити про його справжню моральну вагу. Говорячи про етичні принципи взаємовідносин, вживають декілька термінів: мораль, моральність та етичні принципи певного виду діяльності.

Мораль як певна форма свідомості — це сукупність усвідомлених людьми принципів, правил, норм поведінки (тобто те, що повинно бути в людських стосунках, виконуватися, дотримуватися за загальною домовленістю між людьми).

Моральність — це втілення етичних принципів, правил і норм у реальній поведінці людей та стосунках між ними (тобто те, що насправді проявляється в діях, вчинках, взаємодії, моделях поведінки людей, а не абстрактних правилах, приписах моралі). Коли йдеться про етику бізнесмена, лікаря, вченого, вчителя, то мається на увазі їх певні принципи поведінки, моральні цінності вчинків у професійній діяльності.

У багатьох випадках морально-етична оцінка вчинків і дій залежить від суб'єктивних якостей тих, хто оцінює. Як писав В. Шекспір: *«Можливо, я прямий, та у судді неправого в руках мірка крива»*.

Добрі вчинки і добрі наміри самі собою є безперечним моральним надбанням особи. Однак у житті трапляється так, що один добрий вчинок або навіть кілька добрих вчинків не вичерпують моральної характеристики особистості, особливо, коли мова йде про позитивну її оцінку.

«Коли людина здійснює той чи інший моральний вчинок, — писав Ф. Гегель, — то цим вона ще не добродієць; вона добродієць лише в тому випадку, якщо цей

спосіб поведінки є постійною рисою її характеру». Тільки поведінка як сукупність вчинків може дати найбільш повне уявлення про особистість. Лінія поведінки та її спрямованість рано чи пізно розкривають сутність індивідуальної моральності.

Людська поведінка багатофункціональна. У різних ситуаціях одні і ті ж люди поведуться по-різному. На поведінку особистості сильно впливає не тільки оточуюче її середовище, а й власні емоції. У біді і в радості одна і та ж людина постає в різному обличчі. Але істинно морально-етична особистість поводить себе по-людськи, не проявляючи агресивності, нетерпимості, презирства або зневаги до інших за будь-яких ситуацій [8].

Етичний підхід до визначення поведінки людини полягає в тому, що всі види людської діяльності підлягають моральній оцінці і можуть бути морально кваліфіковані. До найвищих моральних цінностей людини відносяться щастя, любов, сім'я, дружба, свобода. Зазначена градація моральних цінностей зумовлена власне індивідуальними людськими потребами. Задоволення та наявність їх визначають загальнолюдську позицію перебування людини в оточуючому її світі, яке називається життям.

✓ **Роль звичок**

В етичному аналізі особливої уваги заслуговує моральний зміст загальної мотивації поведінки людини. Окремим питанням етичного аналізу поведінки є питання про так звану звичну поведінку. Звичними можуть бути окремі слова і рухи, фрази і манери, навіть складні і тривалі види діяльності.

Звички можуть бути корисними і шкідливими, добрими і поганими, гарними і негарними. Виникають вони в результаті багаторазового повторення певних дій, часто успадкованих або запозичених у когось. Діловій людині треба вміти подивитись на себе збоку, аналізувати та оцінювати свої звички.

Існують звички, які за своїм емоційним забарвленням бувають моральними і аморальними. До аморальних звичок належать брехня, обман, злослів'я, пошук негативних підтекстів усіх людських дій. Сюди ж відносяться звички не довіряти людям, бачити в них лише погане, нав'язувати людям свою думку, не приймати ніяких заперечень. У діловому світі вони недопустимі, оскільки свідчать про недостатню вихованість та про низьку моральність. Цих звичок варто позбутись, їх негативне громадське значення очевидне. Шкода від них надзвичайно відчутна як для носія цих звичок, так і для справи, яку він виконує.

Поряд з негативними в людях виробляються різні морально-позитивні звички, які високо цінуються громадською думкою і можуть бути прикладом для наслідування. Для високоморальних людей характерна звичка піклувати-

ся про інших, не завдаючи іншим зайвого клопоту, думати добре про людей, вірити їм. Дуже цінується звичка бути ввічливим.

Особливість звичної дії полягає в тому, що вона не вимагає попереднього осмислення і майже механічно здійснюється. На думку Ф. Бекона, влада звички всесильна над тілами і душами людей. І оскільки звичка є головним правителем людського життя, то й треба всі сили спрямувати на становлення добрих звичаїв.

У переважній більшості випадків індивідуальна поведінка залежить від суб'єкта. Але якщо вона і є вмотивованою, то це не виключає, що в певних ситуаціях суб'єкт поведінки не опиняється перед складною проблемою морального вибору, не потрапляє в конфліктну морально-етичну ситуацію, не мучиться докорами совісті.

Звичною моральною поведінкою може стати за умови глибокого розуміння того, що навіть найменший відступ від власних морально-етичних норм викликає в людині стан неспокою, невдоволення своєю поведінкою. У разі коли цього немає, звичною стає аморальність, яка не викликає ніяких докорів совісті. Невипадково відомий український педагог А. Макаренко вироблення добрих звичок вважав найважливішими завданнями педагогіки.

Відбувається формування хороших звичок в результаті систематичного навчання, виховання, сприятливого впливу оточуючого середовища. Тоді звички стають переконаннями, нормою поведінки, частиною людського характеру. З цього приводу слушною є порада відомого німецького філософа І. Канта: *«Розвивай свої душевні і тілесні сили так, щоб вони були придатні для будь-яких цілей, що можуть з'явитися, не знаючи при цьому, які з них коли-небудь стануть твоїми»* [42]. Взагалі вся історія культури, на думку І. Канта, розгортається в межах піднесення людини від стану «тваринної грубості» до моральності людською рисою.

✓ **Норми моралі**

Морально-етичні норми поведінки людини найкраще розкриваються в спілкуванні. Етичний аспект спілкування може бути розкритий через моральний зміст міжособистих стосунків. В основі етики ділових відносин повинні бути координація і гармонізація інтересів сторін. При цьому важливо, щоб стосунки здійснювались етичними засобами і в ім'я морально виправданих цілей. Ринкові відносини надають діловим партнерам свободу вибору, разом з тим вони збільшують кількість варіантів рішення, породжуючи комплекс певних етичних дилем.

Ефективність взаємодії залежить не лише від обопільного намагання партнерів досягти спільності у поглядах та порозумінні, ширості у викладенні своїх

поглядів з обговорюваної проблеми, прагненні дотримуватись принципу рівноправності сторін, а й від дотримування моральних норм.

Не зважаючи на всю проблематичність і складність вибору моральної позиції, слід у взаємовідносинах дотримуватись таких норм:

- в моралі немає абсолютної істини і найвищого судді серед людей;
- етичні промахи інших людей не слід «роздмухувати», роблячи «з мухи слона»;
- власні промахи слід визнати й не допускати в подальшому;
- хвалити краще інших, а претензії залишати собі;
- моральне ставлення оточуючих до особистості врешті-решт залежить від неї;
- практичним утвердження норм моралі повинно бути — «почни з себе».

Великий вплив на суспільну мораль здійснюють засоби масової інформації, передусім телебачення. На жаль, деякі приватні телеканали безсоромно пропагують шляхом показу західної кінопродукції культ жорстокості, насильства, розпусти, іншої аморальної гидоти, впроваджуючи їх в свідомість і підсвідомість громадян, передусім молоді. Це викликає справедливе обурення населення, широкого громадського загалу.

Є всі підстави сподіватися, що сучасне економічне становище держави зміниться на краще, а сила закону і загальні моральні норми запанують в Україні. Але цей процес може ніколи не набрати великого розмаху, якщо, в свою чергу, тисячі нових українських бізнесменів, державних службовців і політиків будуть байдужі досягти високого етичного рівня ділової поведінки та моралі.

1.2. Діловий протокол

«Винний чи невинний – не вбивайте: не губіть душі людини»

«Поучаніє» В. Мономаха

Коло питань: протокол як форма ієрархічного порядку; основні принципи ділового протоколу; протокол у міжнародному спілкуванні; підготовка програми перебування зарубіжної делегації.

Досвід організації ділових зустрічей і нарад показує, що для успішних ділових контактів між партнерами, особливо між представниками різних країн, дуже важливо дотримуватися певних протокольних звичаїв та правил. Недарма кажуть, що добре поставлений і дотриманий протокол — це як мастило, що дає змогу шестерням механізму плавно зчеплюватись і працювати без перешкод.

✓ Протокол як форма ієрархічного порядку

Слово «протокол» (від грецького *protokollon* означає: *-protos* — перший, *kolla* — клеїти). В давні часи воно трактувалось як правила оформлення документів й означало першу частину документа, в якому перераховується склад учасників зустрічі.

Протокол — це форма ієрархічного порядку, вияв гарних манер у стосунках між партнерами з різних країн і, подібно до ввічливості, одна з основних форм щоденного життя. Протокол є сукупністю правил поведінки, норм і традицій на офіційних та неофіційних зустрічах [35].

Ієрархія, як відомо, існує в усякому організованому суспільстві. Складність стосунків між різними соціальними групами суспільства зобов'язує дотримуватися певних правил, без яких гармонійне існування людей було б неможливим.

Уже в первісному суспільстві можна знайти щось на зразок ієрархічного порядку, часто з церемоніями, які традиційно здійснювалися відокремленою кастою. Ієрархію можна спостерігати навіть у комах, птахів і тварин, про що свідчить, наприклад, внутрішня організація у сім'ях бджіл чи термітів, шлюбні церемонії у деяких видів птахів тощо.

Дипломатичний протокол – невід’ємна складова частина дипломатії, її помічний інструмент, форма, якою супроводжується будь-яка зовнішньо-політична акція держави та якої дотримуються її представництва чи представники. Дипломатичний протокол забезпечує відповідні умови для того, щоб відносини між державами, урядами та їхніми представниками могли розвиватися в дружній, мирній атмосфері та в наявності взаємоповаги.

Діловий протокол – це регламентований порядок зустрічей і проведів делегацій, проведення бесід, переговорів і прийомів, ведення ділового листування, підписання договорів, угод та ін. На відміну від дипломатичного, ділового протоколу дотримуються менш суворо, тут правила більш гнучкі. Розглянемо детальніше його основні принципи: ввічливість, тактовність, взаємоповага, гідність, порядність.

✓ Основні принципи ділового протоколу

- **Ввічливість.** Одним з основних принципів комунікативних процесів є підтримання нормальних ділових стосунків між людьми і прагнення уникнути конфліктних ситуацій. Тому повагу і розуміння можна заслужити у партнера тільки виявляючи ввічливість та стриманість. Ще древні говорили: *Протокол — це фіміам дружбі.*

Ввічливість – це дотримання загальноприйнятих правил поведінки, вміння поводитися між людьми відповідно до обставин. Ввічлива людина завжди буде дотримуватись «дистанції» при спілкуванні, враховувати вік, стать, соціальний статус партнера.

Вступаючи на посаду президента США, Джон Кеннеді у своєму зверненні підкреслював: *«Ввічливість — не ознака слабкості»*. Бісмарк нагадував, що навіть під час війни дотримуються певних правил ввічливості. Французький дипломат Жан Камбон підкреслював: *«У мирних договорах немає різниці між переможцями і переможеними»*. Ввічливість — це не якась абстракція, а категорія, яка повинна бути закладена у кожному з нас, оскільки у стосунках з іншими людьми необхідно виявляти порядність і скромність. Тільки у поганому товаристві кричать, щоб бути почутим [35].

Ввічливість має свої закони, які необхідно знати, а не відкривати щоразу заново. Кожне покоління не винаходить наново абетку, закони фізики чи математики. Ввічливість – поняття, яке тотожне таким поняттям, як інтелігентність, порядність; вона неможлива без високої духовності, моральних принципів, тактовності, толерантності.

- **Тактовність.** Партнери, з якими ви зустрічались, можуть, як часто це і відбувається, зустрітись знову. Добре чи погане враження, залишене від попе-

редніх зустрічей, може позначитись на взаємовідносинах у майбутньому і вплинути на перебіг переговорів. Тому важливим на переговорах є почуття такту. Чим цивілізованіше суспільство, тим ретельніше дотримуються правила проведення переговорів як бар'єр для неминучих непорозумінь і антагонізмів, що породжуються відмінністю характерів і принципів сторін.

Тактовність — це вміння дотримуватись такту у стосунках з іншими людьми. Такт — почуття міри, що підказує найбільш правильний підхід, найбільш делікатну лінію поведінки. Тактовна людина звертає увагу не тільки на зміст своїх слів, дій чи вчинків, а й на їх форму, враховуючи індивідуальні відмінності партнера, його психологічний стан, настрої.

Відсутність такту — безтактність, проявляється у невмінні людини знайти «золоту середину», контролювати свою поведінку й управляти емоціями. Безтактність може виявитись у фамільярності, коли людина спеціально чи несвідомо порушує визначену дистанцію спілкування, що існує між людьми різного віку, статі, соціального статусу.

Протокол визначає межі, методи, поведінку і етикет, встановлює правила офіційного та особистого листування, коротше кажучи, все, що необхідно для забезпечення кожному учаснику ділового спілкування відповідного місця і для виявлення своєї поваги. Дотримання протоколу, звичайно, — тільки формальність, яка, по суті, нічого не вирішує, але вона свідчить про тактовність, що не так вже й замало.

• **Взаємоповага.** Правила протоколу не є священними, тому церемоніал проведення ділових зустрічей не можна порівнювати з релігійними обрядами та звичаями, порушення яких може викликати гнів вищих сил. Правила ґрунтуються на належній повазі до національних свят та місцевих звичаїв; до них включаються насамперед ті, що одержали загальне схвалення громадськості.

Якщо порівнювати вітчизняний та зарубіжний рівні ділових відносин у роботі ряду спільних підприємств, то необхідно визнати, що у цій сфері ми дещо програємо.

За роки радянської влади визрів навіть стереотип «невихованої радянської людини», яка походжає коридорами міжнародного вагону в обвислому спортивному костюмі, розігріває кип'ятильником бульйон у склянці і таке інше. З виходом на міжнародний простір стереотип нашої людини збагатився. Тут і не дуже «вибагливі» комерсанти, перекупники товарів, «тіньовики», «рекетири», молоденькі путани і просто туристи, що ночують на вокзалах на розстелених старих газетах та журналах, які не тільки не поважають інших, а й самих себе.

• **Гідність.** Необхідно відзначити, що, за деякими винятками, наші західні партнери з достатньою повагою ставляться до українського народу як носія

стародавньої культури і традицій, що формувалися протягом тисячоліть, починаючи з часів Ора. І тут головне для нашого бізнесмена гідно тримати себе, «не впасти обличчям у багнюку» і закрити прогалини у знаннях ділового протоколу. Тим більше, що на Заході на людину дивляться насамперед як на особистість, а не як на представника якогось народу.

Безперечно, ніхто не може очікувати від нашого співвітчизника, що він буде поводити себе як француз чи англієць. Притаманні нам слов'янські риси, навпаки, зовсім не треба приховувати, щоб бути гідним представником своїх далеких предків, їх культури і традицій. Тим паче, що наша культура, починаючи з трипільської, завжди була невід'ємною частиною світової культури, а основні принципи міжнародного протоколу — ввічливість, тактовність, гарне виховання та саме гідність — притаманні українському народу.

Діловий протокол не такий вже застиглий. Досвідчені партнери, обмежені його суворими рамками, знають, коли і як, у разі потреби, вийти з них. Головне при цьому — виявляти теплі та гуманні почуття, уміти виразити подяку за приємне ділове спілкування й увагу, гідно представляти свою країну, свій народ.

• **Порядність.** Складовою протоколу є порядність. Це поняття допомагає людині утримуватися від негативних вчинків — таких як обман, підступність, шахрайство. Зміст його полягає в умінні триматися незалежно від ситуації, не принижувати гідність іншої людини; це саме той моральний імператив, «обмежувач», який не дає змогу людині «переступити межу».

І навпаки, непорядна людина може підвести, написати анонімку, недбало ставитися до роботи, використовувати своє службове ставлення в корисливих цілях, вважаючи, що псевдопопулярність дає їй якісь соціальні привілеї чи пільги.

Володіння правилами протоколу дає можливість не образити ділового партнера, підтримувати порядність і престиж фірми. Разом з тим він сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в процесі ділового спілкування, що впливає на успішне вирішення справи.

Українські підприємства та організації все більше інтегруються в економічне, політичне і культурне життя світового співтовариства. Ділові відносини з представниками інших держав вимагає особливої уваги до дотримання порядності при проведенні ділових зустрічей. Внесення у протокол незначних змін (більша або менша урочистість, підвищення або пониження представництва на офіційних церемоніях) може бути використане як інструмент зовнішньої політики.

✓ **Протокол у міжнародному спілкуванні**

Зразком міжнародного спілкування, на який повинні орієнтуватись всі організації незалежно від форми власності, є, як уже зазначалось, дипломатичний протокол.

Дипломатичний протокол — це сукупність правил, традицій і умовностей, яких слід дотримуватись у міжнародному спілкуванні. Взаємовигідні відносини між державами необхідно будувати на принципах поваги до суверенітету, рівності, територіальної цілісності, невтручання у внутрішні справи інших країн.

Родоначалницею дипломатичного протоколу вважається Франція, а її батьком і засновником — кардинал Арман Жан дю Плессі Рішельє (1585—1642 рр.). Разом з тим не менший внесок в розвиток дипломатичного протоколу внесли італійський історик і військовий теоретик Нікколо Макіавеллі (1469—1527 рр.), італійський філософ-гуманіст Франческо Гвіччардіні (1483—1540 рр.), а також нідерландський дипломат Авраам Вікфор, який підготував настільну книгу для дипломатів під назвою «Посол і його функції».

Загальновизнані правила протоколу є основою дипломатичної практики будь-якої країни. Разом з тим, у кожній з них є і певні особливості, зумовлені специфікою національних традицій, соціального ладу, сталих норм поведінки, звичаїв, традицій тощо.

Дипломатичний протокол регламентує порядок прийому глав іноземних держав, урядових делегацій, представників громадських організацій і ділових кіл. На основі тривалого історичного досвіду він визначає також всі види офіційних дипломатичних контактів, є орієнтиром для всіх організацій і приватних осіб.

Відступ від дипломатичного протоколу або порушення його норм може бути сприйнято як неповага до держави і викликати небажані політичні наслідки. На думку В.І. Венедиктової [15], конфлікт між СРСР і Югославією в 1948 р. почався з того, що Й. Сталін і Л. Берія досить зневажливо повелися із Й. Броз Тіто під час його перебування в Москві.

✓ **Підготовка програми перебування зарубіжної делегації**

Метою візиту представників іноземних фірм може бути:

- з'ясування можливостей установаження контактів;
- проведення переговорів;
- підписання документів;
- організація семінарів, ярмарків, виставок тощо.

Від мети візиту делегації, її персонального складу і рівня представництва, з погляду протоколу, залежать істотні моменти, що визначають особливості прийому.

Розділ 1. Етика як сукупність знань про мораль та поведінку

До приїзду іноземної делегації приймаюча сторона, зазвичай, розробляє дві програми її перебування в країні:

Форма прийому організації залежить від мети приїзду делегації і рангу її голови

- загальну програму, призначену для гостей;
- детальну програму, що включає технічні деталі, необхідні для приймаючої сторони, зацікавлених осіб і організацій.

Загальна програма містить у собі інформацію з конкретних питань і вимагає від приймаючої сторони чіткого її виконання (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Загальна програма перебування

№ з/п	Дата і час проведення	Найменування заходу
1		Зустріч делегації
2		Ділова частина (переговори)
3		Прийом у посольстві
4		Культурна програма (поїздка по країні)
5		Проводи делегації

Що стосується детальної програми перебування делегації, то в ній, щоб уникнути зривів і накладок, необхідно врахувати всі організаційні моменти, пов'язані з прийомом іноземної делегації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. Детальна програма перебування

№ з/п	Найменування заходів	Термін виконання	Відповідальний	Примітка
1	Визначення персонального складу зустрічаючих та місця розміщення делегації			
2	Організація участі представників преси, радіо, телебачення			
3	Організація піднесення квітів, вітальні промови			
4	Визначення порядку розміщення за столом переговорів			
5	Забезпечення транспортом під час поїздок по країні			
6	Вручення подарунків, сувенірів			

Кожен пункт детальної програми вимагає обов'язкової вказівки термінів виконання і відповідальних виконавців.

При розробці програми перебування делегації варто враховувати такі моменти:

- якщо голова делегації прибуває з дружиною, то приймаюча сторона повинна передбачити спеціальну програму чи окремі заходи в загальній програмі для дружини гостя і осіб, що його супроводжують;
- незважаючи на робочий діловий характер візиту, під час перебування делегації прийнято організовувати неофіційні, неформальні зустрічі. Перша така зустріч завжди організовується приймаючою стороною;
- в ресторані необхідно вибрати стіл, що знаходиться подалі від оркестру, вхідних дверей, службового приміщення. Не слід також влаштовувати такі зустрічі в ресторані, де звичайно харчуються гості;
- щоб гості могли скористатися можливістю організувати відповідну зустріч для приймаючої сторони, необхідно запланувати в програмі один вільний вечір;
- у програмі кожного дня корисно залишати вільний час для 2-го сніданку й особистих справ;
- делегації, які прибувають з короткостроковим візитом (на 2–3 дні), краще приймати протягом робочого тижня, не займаючи суботи і неділі, інакше необхідно передбачити програму перебування делегації і на вихідні дні;
- детально продумати вечірні програми для гостей.

Разом з тим, при складанні програми увага приймаючої організації має бути, звичайно, зосереджена на основній меті візиту делегації (переговори, зустрічі, бесіди і т.д.). Найголовніше в програмі — її збалансованість. З одного боку, вона повинна задовольняти професійні інтереси членів делегації, а з іншого — мати і загальноосвітній характер.

1.3. Економічна етика

«Коли неможливо працювати напруженіше, почни працювати розумніше»

Вебер

Коло питань: *основи економічної етики; зміни в економічних системах і стилях управління; норми економічної етики; вимоги до сучасного керівника.*

✓ **Основи економічної етики**

Економічна етика – розділ науки, що визначає методи і форми досягнення етично виправданих економічних цілей, які ведуть до росту продуктивності праці і на цій підставі сприяють підвищенню добробуту населення.

Життя показує, що економіка повинна ґрунтуватися на економічній етиці – етиці трудових взаємовідносин; нормах організаційної поведінки, обов'язкових для всіх працюючих; зобов'язаннях партнерів, скріплених не лише договором, а й чесним словом підприємця; обґрунтованих високих заробітках найманих працівників.

Економічна етика припускає верховенство людини над матеріальними потоками в процесі виробництва, яким вона керує, надаючи йому гуманістичного характеру. Ринкової економіки без економічної етики існувати не може.

Як відомо, реалізація принципу служіння людині припускає три етапи: купівля сировини і матеріалів, виробництво кінцевого продукту, продаж товару і отримання прибутку. Кожен з цих етапів супроводжується проявами задоволення: радість виробника, який працює на наукових засадах у належних умовах, за якісно вироблений товар; радість продавця, який швидко реалізує товари, що належно оцінюються населенням; радість споживача, що купує хорошу і недорогу річ, яка йому потрібна. Зазначені прояви задоволення мають потрібний ефект: високу заробітну плату, низькі ціни і збільшення прибутку за рахунок збільшення кількості якісно виробленого товару.

Цим самим здійснюється велика послуга суспільству, а прибуток при цьому приходиться сам по собі як результат служіння суспільству. Зазначене ґрунтується на механізмі саморегуляції, що включає як дотримання економічних законів і технологічних процесів, так і високу організаційну культуру з чіткою організацією праці й управлінську культуру, завдяки яким і формується економічна етика.

Стандарти етичної поведінки вирізняються залежно від особливостей тієї чи іншої країни. Ця поведінка досить часто визначається засобами примусового виконання закону, а не власне його існуванням. При цьому етичність поведінки не має верхньої межі, а увага до етики зростає з підвищенням рівня економічного добробуту. Через це актуальною стає не лише розробка етичних нормативів й урахування етичних питань при розробці стратегій розвитку підприємства, а також залишення сумнівного ринку при виникненні етичних проблем.

Як відомо, закони містять зведення правил з організації управління підприємством або порядок проведення тих чи інших операцій. Деякі закони спрямовані на запобігання обману і фальсифікації в бізнесі та підтримку сталих норм моралі в ділових відносинах. Ряд законів бере свій початок з економічних потреб суспільства.

Проте, підтвердження дотримання бізнесом норм моралі у сучасному суспільстві очікується, звичайно, не тільки в межах закону. Так, наприклад, спільнота або муніципалітет можуть висловити свою незгоду і протест проти діяльності підприємства, яке скидає стічні води в місцеві водойми, що призводить до загрози погіршення здоров'я населення і порушення балансу навколишнього середовища. Хоча в дирекції підприємства є документально оформлений дозвіл на виробничу діяльність у цій місцевості, наслідки такого роду діяльності можуть істотно вплинути на здоров'я людей і стан природи. Чинне законодавство, зазвичай, не встигає за розвитком нових технологій, звідси й правомірні скарги та протести громадськості, які формулюються приблизно так: Це може й законно, але це неправильно.

У цьому випадку дирекція підприємства не порушує статей закону, але й не дотримується морального кодексу, іншими словами, її поведінка неетична. Підприємство в результаті вирішило своє технічне завдання, але не виконало свій етичний і моральний обов'язок.

Виходячи з наведеного прикладу, економічна етика повинна розглядатися у світлі різноманітних концепцій ділової моралі, які беруть свій початок у релігії, традиціях, законах та людських стосунках. Звідси можна сформулювати ще таке: **економічна етика – це розділ науки або мистецтво, що займається налагодженням і підтримкою стійких гармонійних відносин і виробничих структур, груп та інститутів із суспільством.**

✓ Зміни в економічних системах і стилях управління

Характерною рисою і умовою життєдіяльності будь-якої системи взагалі є наявність управління і керуючої підсистеми. З певним рівнем умовності соціальною системою можна вважати будь-яке підприємство, установу чи фірму.

На нижчому рівні соціальної системи знаходиться дріада: керівник – підлеглий, на вищому – президент – віце-прем'єр, і від їх взаємостосунків, етичних проблем, які розв'язуються ними, залежить рівень розвитку системи взагалі. Розглянемо вплив тієї чи іншої економічної системи на стилі управління, починаючи з експлуаторсько-авторитарної, патерналістично-авторитарної, консультативної та закінчуючи системою групової участі.

- **Експлуаторсько-авторитарна система.** Бурхливий розвиток індустрії, промислового виробництва, збільшення його обсягів та номенклатури, особливо починаючи з другої половини XIX ст., висунули чимало проблем в економічній етиці. Так, вже перші промислові об'єднання призвели до появи постаті управлінця, яку можна назвати диктаторською. Уся економічна система в період ранньої промислової революції ґрунтувалась на диктаторському принципі: *«Працюй, не роздумуючи.»* [57].

Такий стиль управління вимагав керівника з різко виявленими вольовими рисами характеру, безкомпромісного і навіть жорстокого до підлеглих. Відомо, що цей стиль формувався в період всебічної залежності маси трудових людей від волі підприємця чи поміщика-латифундиста на селі. Феодальна та кріпацька залежність освячувалася відповідною ідеологією – пануючою в суспільстві християнською релігією та етикою з їх головним постулатом: не противитися злу, насильству і бути в усьому покірним.

При подальших змінах чимало рис такого типу управлінця перейшли в інші покоління, породивши свого часу гірку приказку: *Я начальник – ти дурень, ти начальник – я дурень.* Превалюючим цей тип менеджера-начальника залишався сотні років – від першого промислового перевороту і фактично до 20-х років минулого століття.

На межі XIX–XX ст. вказаний принцип управління закріплювався у промисловому виробництві через систему нововведень, найвагомішим з яких було застосування конвеєрної системи виробництва. Завдяки роздрібненню складних операцій виробництва на найпростіші досягався високий рівень продуктивності праці, з одного боку, та збереження безпосереднього нагляду за працюючим – з іншого. Від працівника вимагалось лише виконання однієї, максимально спрощеної операції. Те, що така організація виробництва призводила до дегенерації працюючого, керівників не цікавило, бо десятки тисяч безробітних у будь-який час могли зайняти місце того, кого викинули за браму заводу чи фабрики [65].

- **Патерналістично-авторитарна система.** І все ж розвиток промисловості, ускладнення суспільних та економічних відносин, виникнення промислових монополій, що почали переростати у транснаціональні конгломерати,

привів до якісних змін як в організації праці, так і в її суті. Праця стала вимагати уже певної професійної підготовки, з'явилась потреба у кваліфікованих знаннях, осмисленні працюючим того, що він виробляє, поєднанні своїх трудових операцій з працею інших.

Постали нові потреби в економічній етиці та певній підготовці людей, які повсякденно керують роботою працюючих. Все чіткіше виростала постать іншого типу менеджера, якому властиві патерналістичні нахили. До того, що досягали його попередники, додалась необхідність пробуджувати інтерес робітників до праці, а провідним принципом діяльності керівника став принцип справедливості при дотриманні твердості, жорсткості. Такий тип управління вимагав певної поваги і уваги до працюючих, уміння прислуховуватись до їхньої думки, враховувати окремі поради. У працівників заохочувався творчий підхід до праці, все більше відчувалася і певна увага управлінців до особистісних рис підлеглих, їх настроїв, духовного стану тощо.

Зазначений тип менеджера-патерналіста відповідно спирався на зміни в ідеологічному житті. Найповніше він розкривається на прикладі розвитку американського суспільства, в духовному житті якого все більше почали переважати клерикалізм та протестантська етика, де утвердилось гасло «рівних можливостей», почав заохочуватися індивідуалізм та нічим не регламентована особиста настирливість: *Життя – це океан, твоє народження кидає тебе в нього, як і куди вплинеш – то твоя справа*. По суті, тип людини-супермена почав утверджуватися усіма засобами преси, мистецтва, способом самого життя. І якщо на певному етапі життєвого розвитку ці якості і властивості проявили себе деякою мірою позитивно, то згодом усе більше стає помітною їх негативність.

У той час з'явилося чимало наукових праць, що характеризують відповідні вимоги та підкреслюють властивості, які мають бути у менеджера й утверджуватися в усій системі. Так, в працях американського вченого Ф.Тейлора дається визначення менеджера, який повинен володіти високорозвиненим інтелектом, бути освіченим, мати певні професійні знання. Від нього вимагались сила, енергійність, рішучість, виваженість. Усе це розглядалось як необхідні якості менеджера, аби він міг забезпечити максимальні прибутки підприємцю [9].

У цей період вчені починають звертати все більшу увагу на індивідуальні якості працюючих, аналізують причини негативних проявів вчинків людини, що пояснюються недосконалістю людської природи, яку, мовляв, нічим не можна змінити. Єдине, що можна і необхідно в такій ситуації робити, — знайти ці негативні риси і зробити все, щоб послабити їхню дію. Англійський психолог Герберт Спенсер в одній із своїх праць того часу писав: *«Який би не був соціальний устрій – недосконала природа людини проявлятиметься в її поганих*

діях і вчинках. Такої політичної алхімії, за допомогою якої можна було б перетворювати олово інстинктів на золото вчинків, не існує» [77].

На цьому ґрунті і було зроблено висновок стосовно взаємодії такого стилю управління і економічної етики, сформувався і нині діючий в управлінні принцип батога та пряника.

З'являються у той час й інші думки та погляди. Так, уже в 20-ті роки ХХ ст. робляться спроби протиставити: індивідуалізму – колективізм; конвеєру, який виснажує людину, – осмислену вільну працю на благо суспільства; прибутку – виробництво, що може задовольнити розумні потреби кожної людини. Було кинуте своєрідний виклик поширеним твердженням про те, нібито природа людини така, що достаток земних благ не задовольняє її бажання, не приборкує її пристрастей, і що заздрість, ревності, самозакоханість, жадоба влади є, начебто, такими людськими слабкостями, які не може змінити ніяка екополітична система [65].

• **Консультативна система.** Економічна криза, що охопила наприкінці 20-х – початку 30-х років минулого сторіччя більшість капіталістичних країн, породила консультативну систему, за якої управління здійснювалося керівниками, які не дуже довіряють своїм підлеглим, мотивація відбувається за рахунок економічних винагород. Менеджери всіх рівнів усвідомили свою відповідальність за досягнення поставленої перед організацією мети. З'явився новий тип управлінця – менеджер-маклер, який і нині, дещо змінившись, продовжує процвітати.

У сутності характеру такого типу менеджера все очевидніше виділялись, з одного боку, здебільшого такі позитивні риси, як спритність, уміння «роздобути» матеріали, «збути» продукцію, «проштовхнути вигідну справу», владнати спірні питання. З іншого боку, глибше утверджувалося уміння різними шляхами обдурити конкурента тощо, хоча головним принципом залишалося робити все можливе, аби пом'якшити невдоволення і уладнати справу.

З точки зору окремих психологічних властивостей і якостей, які вимагалися від такого типу управлінця, в нього були і позитивні риси, бо людина, яка виконує функції менеджера-маклера, повинна бути зовні привабливою, контактною, уміти схилити на свій бік партнера по бізнесу, створювати атмосферу довіри тощо.

Однак функція такого менеджера-маклера – споживацька. Він має справу з уже створеними цінностями. І хоча головним завданням залишається прибуток, він досягає його завдяки перепродажу, маніпулюванню цінами, штучним їх завищенням чи заниженням відповідно до ринкової кон'юнктури. Фактично дія подібного типу менеджера не є створюючою. За термінологією радянських часів, такий менеджер називався б не маклером, а звичайним спекулянтом [25].

• **Система групової участі.** Все очевидніше входить у життя система групової участі, за якої керівники довіряють своїм підлеглим, персонал усвідомлює свої завдання як частку загальної справи організації, ідентифікуючи себе з нею. З'явився сучасний тип управлінця – менеджера-організатора, який, на відміну від дій і рішень своїх попередників, може зробити кваліфікований висновок лише на підставі колегіального, всебічного обговорення і вивчення певної ситуації, виваженості оцінок, глибокого аналізу суті справи. Більше того, він може моделювати складну ситуацію і за допомогою сучасних комп'ютерних технологій своєрідно її «програвати», добиваючись оптимального вирішення того чи іншого завдання завдяки високій культурі управління.

До нинішнього менеджера-організатора ставляться значно вищі, ніж до його попередників, вимоги. Відповідно до них він повинен мати талант керівника, бути певною мірою дипломатом, лідером, володіти здібностями педагога, психолога, високими моральними якостями, зрештою, мати високорозвинене чуття нового і вміти це нове застосовувати до конкретної справи.

Нині менеджер-організатор – це президент чи голова ради директорів, від його рішень і дій залежить успіх чи руйнація величезних за своїми масштабами справ, доля сотень тисяч, а нерідко і мільйонів людей. Подібний тип менеджера характеризується таким чином: він має бути компетентним, володіти даром передбачення, мати високі організаторські здібності, високорозвинений інтелект та відповідний рівень культури і етики ділової поведінки та міцне здоров'я.

Зрозуміло, що названі етичні вимоги до управлінців не виступають у якомусь одновимірному плані, тим більше, що вони не відокремлені один від одного чітко окресленою межею. У процесі розвитку управління вказані економічні системи переплітаються, хоча й зберігають провідні риси однієї з них.

✓ **Норми економічної етики**

Деякі наші сьогоднішні неписані норми, поняття про добро чи зло, справедливе чи несправедливе значною мірою відповідають стандартам минулого, які без будь-яких змін збереглися і донині.

Згадаємо, як раніше укладались договори. Домовились купці, дали слово і «вдарили по руках», не використовуючи зайвих документів. То був неписаний закон: *Не дотримав свого слова, обдурив кого-небудь – тобі не місце в купецькій гільдії.* У наші ж часи нерідко увечері урочисто відзначається підписання договору, а наступного ж дня вранці «партнер» передає факсом повідомлення про необхідність переглянути деякі пункти чи навіть розділи вже підписаного документа.

Ринкова економіка в Україні вже набрала сили, і не можна сидіти, склавши руки, сподіваючись, що сама собою з'явиться здорова етика бізнесу. Кажуть, що підприємцем треба народитись. Це правильно, але правильно й інше: морально здорового підприємця слід виховувати.

Наркобізнес давно вже діє в ряді провідних країн, де ринкова економіка розвинена набагато краще, ніж у нас. Цей факт ще раз доводить, що здорова етика підприємництва не може лише вкорінюватися завдяки розвитку бізнесу, цю проблему необхідно вирішувати окремо.

І все ж існують обставини, за яких етичні норми поведінки не зовсім зрозумілі. Навіть у високорозвиненому суспільстві складні ситуації в етиці ділового спілкування виникають неодноразово. У більшості випадків причина в тому, що досить швидкий розвиток економіки так чи інакше породжує в діловому спілкуванні цілком нові, незвичні ситуації, успішний вихід з яких ускладнений лише з тієї причини, що на цей момент ще не сформувалися уявлення про правильну і неправильну поведінку за тих чи інших обставин.

Результативні ділові стосунки будуть ефективними лише тоді, коли крім реалізації чітко поставленої мети, вибору правильної стратегії і тактики взаємин, засобів спілкування партнери будуть дотримуватися таких етичних норм:

- бути законоповажними, оскільки законоповага завжди була і є атрибутом цивілізованих стосунків;
- поважати партнера як непересічну істоту – який здатен розкритись новими, несподіваними сторонами, а не як нездатну до принципових змін і прийняття відповідальних рішень;
- користуватися такими загальнолюдськими моральними критеріями, як чесність, порядність, совісність, ввічливість, дотримання досягнення домовленостей, які є гарантом нормальних ділових взаємовідносин;
- будувати взаємостосунки на засадах толерантності: обидві сторони повинні надати змогу одна одній можливість висловлювати свою думку, бути здатними сприймати та враховувати можливість правомірності й внутрішньої обґрунтованості думок партнера;
- виявляти до партнера повагу як мінімально необхідну моральну передумову взаємовідносин. Повага не повинна зводитись до якогось одичного формалізованого акту, а мусить пронизувати собою всю цілісну моральну атмосферу взаємин. Повага як практична реалізація визнання людської гідності знаходить доповнення в пошані і реалізується, насамперед, через визнання особистих чеснот;
- проникати в турботи і проблеми партнера (принаймні в межах ділової сфери); налагодження результативних ділових стосунків без співчуття та співпереживання неможливе. Моральний імпульс співчуття створює необхідну атмосферу взаємин.

✓ **Вимоги до сучасного керівника**

Щоб запобігти можливим негативним наслідкам через невиважені дії того чи іншого керівника на державному, громадському рівні чи в підприємстві, розробляються і втілюються в практику правила і вимоги, які прищеплюються майбутньому менеджеру як в процесі навчання, так і у практичній його роботі. На розкриття тих чи інших рис, якими має володіти ділова людина, все більше звертають увагу сучасні автори, особливо останнім часом.

Назвемо деякі з них. Так, керівник корпорації «Дженерал моторс» Р. Герстенберг підкреслює такі риси, якими має володіти менеджер [89]:

- Компетентність – кожен менеджер має знати, як на високому професійному рівні якісно виконувати свою роботу.
- Високий рівень відповідальності в усіх справах та збереження при цьому власної гідності.
- Відчуття нового та уміння йти на розумний ризик, певні зміни в культурі управління.
- Гнучкість, відчуття оточення, гостре сприйняття виникаючих потреб, контролю часу, перебігу подій.
- Високу працездатність, постійне прагнення бути кращим і робити все найдосконалішим чином.

Цікаво зіставити перелік якостей і цінностей сучасного управлінця, які пропонують американська і англійська концепції, та відповідне їх розташування з точки зору важливості.

Думка американців	Думка англійців
1. Розвиненість розуму.	1. Здатність делегувати владу.
2. Чесність.	2. Комунікабельність.
3. Логічність.	3. Доступність.
4. Технікоозброєність.	4. Уміння слухати інших.
5. Широта кругозору.	5. Авторитетність.
6. Перспективність.	6. Компетентність.
7. Комунікабельність.	7. Технікоозброєність.
8. Цілісність характеру.	8. Чесність.
9. Лідерство.	9. Твердість.
10. Здатність делегувати владу.	10. Зацікавленість у кожній людині.
11. Організаторські здібності.	11. Позитивність.
12. Уміння приймати рішення.	12. Рішучість.
13. Твердість.	13. Почуття гумору.
14. Уміння зосереджувати на справі інших.	14. Широта здібностей.
15. Уміння виховувати.	15. Продуктивність.
16. Почуття гумору.	16. Дружелюбність.
17. Уміння слухати інших.	17. Старанність.
18. Бажання слухати.	18. Уміння спілкуватися з іншими.
19. Об'єктивність.	19. Знання спеціальності.
20. Організаторські здібності.	20. Відсутність зайвих розмов.

Безумовно, названі риси стосуються не тільки менеджера, зайнятого безпосередньо справою управління. Так чи інакше він вступає сьогодні в різноманітні ділові стосунки і також повинен знати певні правила поведінки в сфері управління і, особливо, у сфері сучасного підприємництва.

Отже, як максимально проявити себе обізнаним зі справою керівником, як завоювати довіру партнерів? Назвемо лише окремі з тих принципів культури управління, про які йдеться в сучасній літературі [84]:

- Серед управлінських завдань і проблем виберіть головні, пріоритетні на цей момент і сконцентруйте на них увагу. Не лякайтесь складних завдань, які важко розв'язати.
- Своєрідно розкладіть велику проблему на ряд менших і послідовно їх розв'яжуйте. Умійте, коли необхідно, сказати тверде Ні.
- Починайте робочий день з вирішення найбільш важких і неприємних справ. Хто чітко планує, той виграє.
- Постійно аналізуйте власне життя і діяльність, учіться на власних помилках. Не захворійте «комплексом генерала чи генеральши». Не менше години в день присвячуйте вивченню спеціальної літератури, підвищенню ділової кваліфікації.
- Уважно слухайте інших, але покладайтесь тільки на себе. Визначайте суть інтересів у процесі ділового спілкування.
- Прагніть до ділових стосунків, підтримуйте їх, відділяючи ці відносини від дискусій і суперечок, що не стосуються справи. Не втручайтесь в торги, розбирайтесь спочатку з проблемами, а потім з людьми.
- Не ховайтесь, якщо наближається якесь лихо чи неприємності, нещастя. Сміливо ідіть назустріч, щоб або заблокувати їх, або, у крайньому разі, ослабити неприємні наслідки.
- Повсякденно запитуйте себе: Чи завжди я приділяю достатньо уваги людям?, а також не забувайте, що досягти чогось значного і великого можна лише навчившись обмежувати себе.
- Приділяйте постійну увагу оздоровчим процедурам (не менше півгодини на фізичні вправи, загартування організму).

Зрештою, економічна етика — це культура життя і співпраці з людьми, це така організація людських колективів, за якої кожен здатен творчо, максимально ефективно виконувати доручену справу.

Сучасне життя сповнене швидких змін, несе в собі чимало суперечливого. Такий стан не може тривати довго, його здолати можуть лише люди, наділені почуттям глибокої відповідальності за долю сучасників, які володіють ґрунтовними знаннями виконуваної справи, етикою управління, спираючись на досвід попередників і культурні надбання як свого народу, так і людства в цілому.

1.4. Етичні засади бізнесу

*«В своїй хаті – своя правда,
І сила, і воля»*

Т. Шевченко

Коло питань: стимулювання етичної поведінки; загальні етичні установки; етичні проблеми сучасного бізнесу; соціальна відповідальність бізнесу; постулати бізнес-етики.

Нинішні вітчизняні менеджери і підприємці працюють у суспільстві, де бізнесова активність є новим явищем і не має чітких стандартів. Закони часто суперечать один одному і навіть забороняють деякі види діяльності, які вважаються законними та етичними у більшості країн.

✓ Стимулювання етичної поведінки

Є чимало важливих факторів, які стимулюють формування етичної поведінки. Можливо, перший з них полягає в тому, що етика високого рівня — це запорука успішного бізнесу, наприклад, коли покупці та продавці прагнуть чесних ділових стосунків. В економічних системах з розвиненою конкуренцією цей аспект може переважити всі інші міркування.

Так, якщо ви продаєте товар навіть за найнижчою ціною, але постачаєте його з затримкою чи з поганою якістю, ви втрачаєте потенційний прибуток. Якщо покупець згоден сплатити найвищу ціну, але не платить вчасно, то продавець змушений звертатись за кредитом для покриття своїх витрат. Плата за кредит може поглинути весь прибуток. Вимагання хабаря чи іншої платні, окрім зумовленої контрактом, також може призвести до втрати всього прибутку.

Сьогоднішнє суспільство має переконливі причини всебічно заохочувати етичну поведінку, яка спонукає до економічної активності, зростання конкуренції та ефективності виробництва. Як наслідок, буде зростати швидкість руху товарів та послуг, які в результаті стають доступними завдяки нижчим цінам на них і вищій якості.

Проте, лише економічні мотивації самі по собі не можуть привести етичну поведінку підприємця до норми. Мотив довгострокового прибутку не за-

вжди переважає миттєвий корумпований вплив. Часто люди не зацікавлені у довгострокових перспективах, для реалізації яких потрібна наполеглива праця і бездоганна репутація, а дехто може навіть просто спокуситися неетичними можливостями чи укласти угоду із сумнівними діловими партнерами. Ось чому потрібні такі закони, які б встановлювали чіткі критерії правильної поведінки, дали б змогу покласти край порушенням за допомогою системи покарань — суворих та справедливих.

Як вважає П.Дерінг [31], неетичні, протиправні дії можуть призвести до того, що хтось постраждає, буде притягнутий до судового розслідування, внаслідок чого нанесені збитки перевищать прибуток, одержаний незаконним шляхом.

Проте слід визнати, що навіть наявність «фактора свідомості» може виявитися недостатньою, щоб стимулювати етичну поведінку, оскільки у сфері економіки підприємець, на жаль, не завжди має можливість правильного і своєчасного вибору між добром і злом, справедливим чи ні.

Під виглядом так званої західної демократії, що видається за вінець державного устрою, відбувається потурання людським порокам, перетворення на норму всіх вад, які категорично засуджені Біблією. Серед них:

- схиляння перед золотим тільцем, грошима, матеріальним успіхом;
- розпуста і перелюбство (співжиття з «партнерами за статтю»);
- содомітство (гомосексуалізм дозволений в багатьох країнах Заходу»);
- захоплення силою, примирення людини з убивством, смакування сцен насильства в кінематографі тощо.

✓ **Загальні етичні установки**

Очевидно, постійно високі етичні стандарти і мотивації не можуть бути зумовлені лише власним інтересом і страхом зовнішнього втручання. Ці норми підвладні змінам, на відміну від релігійних засад, з яких бізнесмен може черпати багато повчального і корисного.

Якщо знову ж таки звернутись до Біблії, то в ній можна знайти нестаріючі та незаперечні етичні установки, які можна інтерпретувати так:

- *Ніколи не вимагайте хабарів.* Цікаво, що Біблія не вимагає від нас, щоб ми ніколи не давали хабарів. Звичайно, не виключено, що обставини складуться не на нашу користь, і ми опинимося перед вибором — бути чи не бути. Гідно вирішити цю дилему — справа честі кожного, особливо коли мова йде про вимагання хабаря. Бо якщо більшість людей буде діяти таким чином, це стане загальним, згубним стандартом.

До речі, статтями 368—370 Кримінального кодексу України обумовлено, що одержання, давання та провокація хабара карається відповідним штра-

фом або позбавленням волі на строк до п'яти років, а провокація хабара службовою особою правоохоронних органів – від трьох до семи років.

- *Нехай ваше «так» буде «так» і ваше «ні» буде «ні».* Тобто ви не повинні практикувати форму багаторазового повторення своїх обіцянок чи підтверджуючих потисків руки, чи підписання формального контракту, що змусило б вас дотримуватись свого слова. Нехай кожна обіцянка, більша чи менша, буде для вас такою ж обов'язковою, як і офіційний контракт.

- *Поводьтесь відповідно до своїх обіцянок,* навіть якщо це загрожує фінансовими втратами, зокрема у випадку усної домовленості. Хоча ця порада, на перший погляд, виглядає як стежинка до банкрутства, насправді вона може стати шляхом до самовдосконалення і дисципліни, чим так вигідно вирізняються багато талановитих бізнесменів. Підприємець, який намагається виконувати кожну свою обіцянку, дуже швидко навчиться докладно обмірковувати, перед тим як щось обіцяти. Він швидко навчиться робити менше помилок, інакше йому доведеться розпрощатися з бізнесом. Він навчиться економити час не тільки своїх колег, а й власний.

- *Поводьтеся з іншими людьми так само, як ви бажаєте, щоб поводитися з Вами* (хоча не можна не погодитись, що це так зване «золоте правило» звучить для декого з підприємців вельми незвично чи взагалі як невдалий жарт). Але як би не було, це справді ще один приклад корисної ділової поради і морального принципу давньокитайського мислителя і філософа Конфуція, який жив у 550–479 рр. до нашої ери [47].

У будь-якому випадку, додержуючись «золотого правила», зможемо уникнути помилок. Якщо дійсно привчимо себе думати про інших згідно з цим правилом, воно стане надійним засобом уникнути спокуси обминути закон чи порушити контракт — дій, наслідки яких обов'язково повернуться проти нас.

- *Поводьтеся однаково з усіма людьми, незалежно від їх становища у суспільстві, влади і походження.*

Ми живемо в той час, коли начебто успішна організація за певних обставин може збанкрутувати, і, навпаки, відносно невелика фірма, знайшовши свою «нішу» на ринку, може перетворитись у гіганта.

✓ **Етичні проблеми сучасного бізнесу**

Початок етики бізнесу в сучасному її значенні датується кінцем позаминулого століття, коли папа Леон XIII оголосив свою знамениту енцикліку «*Rerum Novarum*», яка була присвячена проблемам справедливості у відносинах робітників і процедавців. Сорок років пізніше папа Пій XI опублікував енцикліку «*Quadragesimo Anno*», змістом якої було засудження патології гос-

подарського життя. Початок етики бізнесу як окремої сфери знання датується серединою 70-х років минулого століття [25].

Саме з тих часів науковці стали організовувати наукові конференції, присвячені етиці бізнесу, семінари з участю бізнесменів і фахівців, де розглядалися етичні проблеми в підприємницькій сфері.

Етика бізнесу пов'язана з правдивістю, чесністю та справедливістю в будь-яких торгових операціях. Вона пов'язана із чинними законами, згідно з якими багато видів нечесних операцій є незаконними. Але етика – більш широке розуміння, ніж закон. Моральна людина правдива, чесна і добропорядна тоді, коли навіть закон цього не потребує. Така людина поважає закон і у випадку, коли протизаконні дії навряд чи можуть бути розкриті та покарані.

До можливих проблем в етиці бізнесу, вважають фахівці, відносяться [31]:

- *Боязнь розкриття.* Ця проблема пов'язана з тим, наскільки далеко бізнесмен зайшов у своїй правдивості. Інколи виникає бажання сказати якомога менше правди, особливо якщо покупець чи партнер знає, що зпитати.
- *Сутичка інтересів.* Конфлікт інтересів виникає, коли особисті інтереси вступають у протиріччя з інтересами організації, з якою людина, як очікується, повинна бути лояльною. Найкращим шляхом вирішення сутички інтересів є уникнення їх. Наприклад, не можна працювати одночасно в декількох конкуруючих фірмах.
- *Політична діяльність.* Цілі, що стоять за політичною діяльністю бізнесмена, є етичним питанням. Наскільки етично добиватись через правлячі кола отримання фінансових пільг для своєї фірми, вирішувати через депутатський корпус збільшення субсидій при зменшенні податкових відрахувань. Чи наскільки правильно добиватись отримання урядового контракту за обумовленою ціною, знаючи, що вітчизняні виробники можуть виконати цю ж роботу значно дешевше. Кабінет Міністрів України сьогодні, як ніколи, наповнений народними депутатами – представниками великого та середнього бізнесу, що займаються лобіюваннями цих справ щодня.
- *Людські взаємовідносини.* Етичні дилеми можуть спричинити необхідність ставитись до людини не тільки як до робочої сили. Припустимо, що зменшення обсягів продажу потребує звільнення 10% штату.
- Чи зробити це краще на основі останнього атестаційного випробування? Чи залишити посередню працівницю, яка утримує двох малолітніх дітей чи віддати перевагу неодруженому фахівцю? Чи буде справедливим залишити на роботі посереднього робітника інваліда війни в Афганістані, а звільнити винахідника? На подібні запитання важко знайти легкі відповіді.

- Обман організації. Чи можна пробачити крадіжку своєму робітнику? Чи гарно телефонувати з особистих питань у робочий час? Чи етично зробити декілька копій з посібника доньці на копіювальній машині фірми? Чи можна взяти додому пачку паперу? Як видно з табл. 1.3, керівники підприємств схильні до більш критичного осудження оцінки подібних дій, ніж суспільство в цілому.

Таблиця 1.3. Підсумки неетичних дій

№ з/п	Вид неетичної дії	Засудження працівника	
		керівництвом	суспільством
1.	Витрата 20 грн. на проїзд в таксі, коли можна було проїхати рейсовим автобусом.	76%	52%
2.	Отримання агентом від продаж ящика горілки від постачальника в якості різдвяного подарунка.	75%	29%
3.	Крадіжка попільнички з ресторану.	99%	84%
4.	Крадіжка попільнички із офісу.	90%	62%
5.	Замовлення дорогих страв з меню в разі сплати за обід підприємством.	23%	29%
6.	Використання службового автомобілю у власних цілях.	20%	25%

Може бути три варіанти тиску, що змушує деяких людей діяти аморально: відомчий тиск, тиск безпосереднього керівника і тиск партнерів.

- *Відомчий тиск.* Лояльність наглядової установи – одне з джерел тиску. Наприклад, ви знаєте, що ваша організація навмисно вимикає обладнання по контролю за забрудненням оточуючого середовища, крім означених днів, коли інспектори технагляду перевіряють її. Ви звернули увагу на це вашого керівника, який порадив вам займатися своїми справами, щоб не бути звільненим. Чи могли б ви розповісти про цей негаразд, зателефонувавши в редакцію місцевої газети? Чи в змозі ви ризикувати, щоб потім стати безробітним героєм?

- *Тиск безпосереднього керівника.* Працівники часто відчувають тиск з боку свого начальника діяти неетично. Інколи вважається, що етична поведінка не може слугувати виправданням поганої якості роботи. Інколи працівника примушують працювати менш етично.

Наприклад, припустимо, що ви підготували доповідну записку про небезпеку для здоров'я окремої продукції, що виробляється вашою організацією. Ваш керівник, переглянувши доповідну, запропонував, щоб ви поки що не ставили це питання, оскільки він розраховує, що продукція буде з часом доопрацьована. Щоб ви зробили в такому випадку?

- *Тиск партнерів.* Найсильніший примус діяти неетично може надходити від колег. Такий тиск може прийняти форму примушення викрадати ідеї в інших працівників або ж принижувати їхню роботу, щоб самому просуватися по службі. У ситуаціях, коли така поведінка узвичаєна, дуже важко чинити якийсь опір.

Відповідальність за ділову етику починається з вищого керівництва. Як керівники вищі посадові особи повинні нести відповідальність за дії своїх працівників і за їх етичну поведінку. Управління етичною поведінкою не вимагає від кожного керівника бути Сократом, це просто означає виконувати свої функції відповідно до чинних постулатів бізнес-етики.

✓ **Соціальна відповідальність бізнесу**

Перепоною в розробці програм соціальної відповідальності бізнесу рядові менеджери називають постійні вимоги власників за будь-що збільшувати прибутки. Не підлягає сумніву, що прибуток необхідний для виживання підприємства, для якого на першому місці стоїть його існування, а вже потім етичні проблеми. Якщо підприємець не здатен робити бізнес з отриманням прибутку, питання про соціальну відповідальність стає суто академічним.

Але як би там не було, підприємці повинні вести свої справи відповідно до суспільних очікувань за стандартами економічної етики. Загальноосвітні тенденції та власний український досвід підводять до висновку, що й індустріальний, промисловий та економічний поступ підприємництва значно більше залежить від культурної складової, соціальної відповідальності і економічної етики, ніж від суто технічних нововведень.

Існує два підходи розуміння соціальної відповідальності підприємництва:

1. Підприємництво вважається соціально-відповідальним, якщо воно, не порушуючи законів і норм державного регулювання, збільшує прибуток, тобто досягає запланованих економічних цілей.

2. Підприємець в доповнення до економічної відповідальності враховує людські і соціальні аспекти впливу свого бізнесу на працівників, партнерів, споживачів, і також робить позитивний внесок у вирішення проблем суспільства в цілому.

У другому випадку суспільство чекає від росту підприємництва не тільки високих економічних результатів, а й суттєвих досягнень з точки зору соціальних цілей. Підприємництво повинне бути націлене на досягнення прибутку за умов дотримання правил гри у відкритій конкурентній боротьбі без обману і шахрайства, а також активно діяти у таких сферах, як охорона здоров'я людини та оточуючого середовища, суспільна безпека, громадські права,

захист прав споживачів тощо. Це означає, що бізнес повинен стати соціально відповідальним [30].

Важливо зрозуміти різницю між соціальною і юридичною відповідальністю. Так, під юридичною відповідальністю розуміється виконання законів і нормативних актів державного регулювання, які визначають, що може і чого не може робити підприємець.

Існують сотні законів, правил і нормативів, що обмежують, наприклад, наявність у суміші тих чи інших речовин, виключають дискримінацію при прийнятті на роботу, забезпечують дотримання правил техніки безпеки і санітарної гігієни. Підприємці, що виконують зазначені закони, правила, норми, поводять себе юридично відповідально, хоча це не означає, що і соціально відповідально.

Соціальна відповідальність — це визначений рівень добровільної безкорисної підтримки вирішенню соціальних проблем з боку підприємця, що мають місце поза вимогами державних органів і над ними.

Так, наприклад, прийом до вищого навчального закладу приватної форми власності, більше 200 студентів з малозабезпечених та багатодітних сімей без оплати за навчання, а також пільгові умови навчання дітей співробітників можна вважати прикладом соціально-відповідальної поведінки, оскільки ніякий закон не зобов'язує ректора університету діяти таким чином. Аналогічно можна розцінювати і надання кредитів на навчання студентів до 50 % вартості з безпроцентним погашенням позики після їх працевлаштування.

Суперечки з приводу ролі бізнесу в суспільстві породжують численні аргументи «за» і «проти» соціальної відповідальності підприємництва. Серед аргументів на користь соціальної відповідальності О.В. Кубрак виділяє [52]:

- *Сприятливі довгострокові перспективи.* Соціальні дії підприємця, що поліпшують рівень життя регіону або зменшують соціальну напругу, незважаючи на деякі витрати, можуть стимулювати ріст прибутку, оскільки у споживачів, партнерів і у місцевого населення формується більш сприятливий імідж цього бізнесмена.

- *Зміна потреб і очікувань широкого загалу.* Пов'язані зі зростанням обсягів підприємництва очікування населення радикально змінюються. Перехід підприємницьких структур до вирішення соціальних проблем стає і бажаним, і необхідним суспільству.

- *Наявність ресурсів для вирішення соціальних проблем.* Бізнес займає все більше трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, які забезпечують передумови для передачі частки їх на соціальні потреби, розвиток соціальної сфери.

Оскільки підприємець є членом суспільства, то управляти його поведінкою повинні норми моралі, прийняті в цьому суспільстві. Подібно до індивідуальних членів суспільства підприємництво має діяти особливо відповідально

і сприяти закріпленню моральних основ суспільства. Оскільки закони не можуть охопити всі життєві випадки, підприємці мусять виходити із вимог правил соціально-відповідальної поведінки, щоб підтримувати суспільство, засноване на упорядкуванні і законності.

Проти соціальної відповідальності бізнесу можуть діяти такі аргументи:

- Порушення принципу збільшення прибутку. Направлення частки прибутку на суспільні потреби дещо зменшує отримання запланованого прибутку.
- Збільшення витрат на соціальне забезпечення. Кошти, що направляються на соціальні витрати, переносяться на споживачів через підвищення цін на пропозицію. Це може призвести до зниження конкурентоспроможності і погіршення фінансового стану підприємства.
- Відсутність звітності перед суспільством щодо стану вирішення соціальних проблем. У суспільстві поки що не розроблено порядок прямого задоволення власних запитів виробника від естетично зробленого ним соціально необхідного продукту.
- Незацікавленість виконавчої влади в підприємницьких успіхах, доки державний службовець, а особливо співробітник податкової інспекції не зрозуміє, що підприємець — його годувальник.
- Недолік уміння і досвіду вирішувати соціальні проблеми. Підбір персоналу підприємств здійснює в першу чергу для вирішення економічних, технічних чи технологічних питань. Він не має необхідного досвіду вирішення соціальних проблем, якими повинні займатися фахівці державних установ чи добродійні товариства [31].

Серед програм, що можуть бути спрямовані власником організації на підвищення соціальної відповідальності бізнесу, можна відзначити:

- Планування підвищення освітнього рівня співробітників, що передбачає відрахування коштів на підготовку і перепідготовку, підвищення кваліфікації працівників та навчання їх дітей.
- Організацію охорони здоров'я, що націлена на безкоштовне медичне обстеження, лікування і оздоровлення співробітників та їх сімей.
- Тимчасове переведення співробітників до установ соціального обслуговування населення з оплатою роботи в зазначеній сфері.
- Додаткова оплата викладачам навчальних закладів, а також допомога малозабезпеченим та багатодітним сім'ям, інвалідам.
- Сприяння розвитку культури в регіоні тощо.

✓ **Постулати бізнес-етики**

В 60-ті роки минулого століття весь світ занепокоївся неконтрольованим зростанням економіки і небезпекою, яка стала результатом цього зростання.

Величезну роль в ці роки, як відзначає проф. Герасимчук А.А., став відігравати Римський клуб, репорти якого інформували людство про конкретні загрози для цивілізації в сфері бізнесу. Було поставлене завдання розробити і впровадити постулати бізнес-етики [25].

Наведемо, як приклад, деякі постулати етики підприємця [16]:

- *Створити кодекс етики.* Передові організації мусять мати «Кодекс поведінки в бізнесі», до якого б входили перш за все такі пункти:

- Відповідальність перед законом однакова для всіх.
- Бути чесним та оцінювати події справедливо і виважено.
- Бути справедливим та толерантним.
- Проявляти турботу про здоров'я співробітників.
- Відноситися до кожного з повагою.

- *Робити більше, ніж говорити.* Як то кажуть: Не словом – а ділом!

Історія свідчить, що люди завжди конфліктували через слова, значення яких здебільшого не розуміли, або кожен розумів їх по-своєму.

- *Визначати реальні цілі.* Якщо вимагати 20% росту продаж, знаючи, що реально можна досягти лише 12% росту, це означає робити тиск на своїх підлеглих і примушувати їх до недотримання певних етичних норм.

- *Піклуватися про дотримання чинних законів.* Сприяти законотворенню в сфері розвитку підприємництва, поважати фундаментальні норми суспільної моралі, не допускаючи обману, корупції тощо.

- *Виявляти порушників етики.* Це найкращий спосіб дати людям зрозуміти, що ви маєте на увазі, якщо хочете дотримуватись законів етики. Якщо тримати людей в напруженому стані і робити при цьому «гарну міну», кодекс етики не знадобиться.

- *Рівнятися на кращих працівників.* Підбирати співробітників, які не бояться висловити свої думки, а також молодих людей, які мають стійкий характер та зрілість в поєднанні з професійною майстерністю, інтелігентністю та здібністю співвідносити власну відповідальність із загальною метою.

- *Добиватися гармонійних ділових взаємовідносин.* Не допускати виникнення деструктивних конфліктів у колективі.

- *Прагнути до нововведень.* Повно і правдиво надавати інформацію про економічний стан підприємства, забезпечувати впровадження нової продукції та технологій.

- *Забезпечувати корисність праці.* Бізнес повинен бути корисним не тільки для себе, але й для інших, для суспільства, для держави, тобто стати соціально відповідальним.

- *Захищати інтереси своїх компаньйонів.* Відстоювати позиції інвесторів та партнерів по спільному бізнесу.

- *Визнавати необхідність конкуренції.* Не брати участі у нечесній її формі і не створювати необґрунтованих обмежень для інших.

Розділ 1. Етика як сукупність знань про мораль та поведінку

- Турбуватися про безпеку виробництва. Орієнтуватися на виробництво безпечних і якісних товарів за доступними цінами.
- Ефективно використовувати природні ресурси. Не допускати екологічних втрат, сприяти збереженню навколишнього середовища.
- Організувати навчання діловій етиці. Багато українських підприємств вже успішно проводять навчання своїх працівників сучасній етиці бізнесу, зокрема й міжнародного.

Практика роботи організацій у будь-якій країні показує, що жоден бізнес не в змозі існувати тривалий час, якщо він побудований на порушеннях кодексу етичної поведінки і не шанує існуючі норми та цінності.

Власник підприємства може бути добре обізнаний з теоретичними положеннями етики бізнесу, але якщо вони не стали його внутрішнім «я», в людині формується аморальний менталітет, який проникає в найближче оточення бізнесмена, а його бізнес отримує спотворений вигляд.

1.5. Адміністративна етика

«Хочеш перевірити людину – наділи її владою»

Вебер

Коло питань: складові адміністративної етики; дотримання адміністративної етики; особливості взаємовідносин представників держави і підприємництва; наслідки зрощення інтересів представників влади і підприємництва; взаємовідносини державних службовців і підприємців.

Реформування державної служби в Україні вимагає підвищеної уваги до проблем моралі в діяльності керівників і службовців адміністративного апарату всіх рівнів управління. Від цього залежить довіра населення до влади взагалі і участь громадян у вирішенні суспільно-політичних питань.

✓ Складові адміністративної етики

Сьогодні, як ніколи, на всіх рівнях державного управління (національному, регіональному і місцевому) етичні проблеми стоять дуже гостро. Поряд із традиційними (корупцією, підкупом, хабарництвом, конфліктами інтересів, неетичною поведінкою, дискримінацією прав) виникають нові, що пов'язані з приватизацією, реструктуризацією, децентралізацією управління, використанням сучасних інформаційних технологій, інновацій і т.п.

Існує багато визначень поняття «адміністративна етика» і підходів до її вивчення.

Адміністративна етика — це норми і закони поведінки, дотримуючись яких керівник чи державний службовець визначає етичні стандарти до виникаючих в установі проблем, самостійно аналізує ці стандарти і несе особисту професійну відповідальність за прийняті рішення. Тут визначаються два стандарти — зміст етичних стандартів та процес, що дає змогу їх визначити.

Адміністративна етика — це розділ етики, що вивчає моральні аспекти діяльності державних службовців і керівників та вміщує чотири компоненти:

Розділ 1. Етика як сукупність знань про мораль та поведінку

- *Цінності* — переконання, думки, взаємовідносини індивідів, ставлення груп і суспільства до таких категорій, як свобода, справедливість, відповідальність.
- *Стандарти і норми* — принципи, що визначають дії людей відповідно до чинних законів, кодексів і правил.
- *Особливості зовнішнього середовища* — умови, за яких здійснюється діяльність управлінців і державних службовців (політичні, соціальні, культурні).
- *Організаційна поведінка* — форми діяльності службовців, що орієнтовані на цінності конкретного суспільства або установи (організації) в рамках дій визначених стандартів і норм.

Характерним для сучасного суспільства розвинутих капіталістичних країн є посилений акцент на створення методології наукових досліджень у галузі адміністративної етики. Серед методів — опитування та інтерв'ю, збір і аналіз відомостей, спостереження і вивчення конкретних випадків, історичні аналогії тощо.

Адміністративна етика по суті шукає відповідь на такі питання: що є добро і зло, що є правильним і хибним у поведінці управлінців і державних службовців; які мотиви і умови сприяють їх етичній поведінці; що треба робити для формування високих моральних принципів. Саме ці питання визначають моральний клімат в органах державного управління будь-якого рівня.

✓ *Дотримання адміністративної етики*

Щоб поведінка державних службовців відповідала визначеним стандартам і нормам, необхідний внутрішній і зовнішній контроль, а також такі механізми, що дають змогу застосувати це на практиці. Внутрішній контроль пов'язується з моральними принципами і свідомістю службовців, особливо при прийнятті ними управлінських рішень. Механізмом його впровадження повинні виступати безпосередньо самі державні органи, що відповідають за здійснення конкретних функцій і навчання службовців адміністративній етиці.

У США, приміром, існує досить розвинуте законодавство в галузі адміністративної етики. Відповідні акти з етичних питань приймаються Конгресом, законодавчими органами штатів і місцевою владою. Основними напрямками діяльності тут є: введення обмежень зі встановленням відповідних санкцій за їх порушення, отримання інформації про фінансовий стан службовців, гарантування конфіденційності доходів, регулювання діяльності окремих груп службовців.

Так, введені обмеження на перехід службовців до приватного сектора економіки, на розкриття інтересів організацій, де працювали раніше, або за діяльність яких несли відповідальність, заборонено приймати подарунки вартістю більш визначеної суми, приймати на роботу близьких, родичів тощо.

Важливим засобом, що дає змогу виробити принцип керівництва етичною поведінкою державного службовця, мусить стати Кодекс етики, який визначає, що повинен та може робити адміністративний працівник, а що йому робити забороняється.

Прийняті в деяких західних країнах кодекси етики служать також орієнтирами при прийнятті управлінських рішень у конфліктних ситуаціях. Головна їх мета — розуміння державними службовцями, як представниками влади, етичних стандартів, встановлення довірчих відносин з населенням, дотримання правил і норм організаційної поведінки в адміністративних установах, становлення інституційного типу взаємовідносин з підприємцями.

✓ Особливості взаємостосунків представників держави і підприємництва

Щоб точніше зрозуміти особливості взаємостосунків представників держави і підприємництва, повернемося до значення суті останнього. Підприємництво — ініціативна господарсько-фінансова діяльність суб'єктів різних форм власності в рамках чинного законодавства на свій ризик і під власну фінансову та майнову відповідальність для отримання прибутку.

Щоб стати підприємцем, необхідно бути здатним зважитися виконувати якусь нову справу, пристосуватися до здійснення чогось значного і, головне, реалізувати свої мрії. Не кожна людина взмозі самовизначитись у конкретній справі і дати знати про себе. Відомий класик Й.Шумпетер писав: «Бути підприємцем — означає, роблячи те, що роблять інші, виконувати все не так, як виконують інші» [43].

Досліджуючи культурну генезу «духу капіталізму», Макс Вебер у праці «Протестантська етика і дух капіталізму» вдало показав типи характеру і особливо тип людини, яка має азарт і талант керівника, пройнята духом підприємництва та здатна протистояти бюрократичній організації держави [14].

Державна політика радянських часів виховувала у населення негативне ставлення до підприємництва. Усіма засобами втлумачувалися переваги соціалізму та неспроможність капіталістичних країн ефективно організувати своє господарство. Не можна було робити щось не так, як всі, щоб не стати

«білою вороною». Господарська ініціатива і самостійність керівників усіх рівнів у прийнятті рішень розглядались як відступ від генеральної лінії комуністичної партії і як прецедент до серйозного розгляду справи чи судового процесу.

Слово «підприємець» в уяві більшої частини нашого суспільства асоціювалось з махінатом, злодієм, крутієм тощо.

Лише сьогодні ситуація в оцінці образу бізнесмена покращилась, і тепер з його особою пов'язують такі риси, як: кмітливість, енергійність, працьовитість, забезпечення людей працею.

Розвиток в Україні ринкових відносин та необхідність стійкого соціально-економічного розвитку держави вже вимагають нових механізмів координації та узгодження інтересів представників підприємства і влади. В період розбудови державності принципи взаємовідносин представників цих раніше двох полярних інститутів повинні сприйматись сьогодні як одна із багатьох важливих проблем.

Саме зараз в процесі капіталотворення від етики ділових взаємостосунків представників влади і підприємництва залежить тип держави, що утвердиться в Україні. А це насамперед має бути цивілізоване партнерство, яке дасть змогу нашій країні зайняти гідне місце в європейському і світовому співтоваристві.

✓ Наслідки зрощення інтересів представників влади і підприємництва

Відсторонення державних органів від стратегічного управління економікою на перших етапах економічної трансформації в 90-х роках минулого століття, економічний розпад значної частки державних підприємств і організацій, зменшення їх долі в економіці України сприяли підвищенню громадської активності підприємців. Зріс попит на неї і в політичних сферах.

Сталось так, що, прагнучи зберегти власні капітали, через відсутність дієздатних ринкових регуляторів, представники українського підприємництва взяли на себе завдання стратегічного управління та адміністративного регулювання від регіонального до загальнодержавного рівня, виходячи насамперед із інтересів свого бізнесу.

Вже минув той час, коли підприємці задовольнялися пошуком покровителів або довірених осіб в уряді чи правлячих партіях, вони безпосередньо самі зайняли місце у владі. Справді, статус будь-якого підприємця на відміну від статусу державного службовця вищого рангу або народного депутата через незахищеність капіталу від некомерційних ризиків має досить невизначений

характер. А ось «новостворений» державний службовець або «новообраний» народний депутат здатен реально контролювати очолюваний, хоч і дещо «відокремлений» бізнес, та відстоювати лобістські інтереси підвласної комерційної структури.

Отримання після розпаду помаранчевої коаліції групою власників великих капіталів прямого виходу на політичну систему дозволило їм політизувати економіку і створити особливу олігархічну форму соціальної організації. Консолідація нової економічної еліти при цьому набагато випередила самоорганізацію групових галузевих підприємницьких інтересів. У країні створилась нова економічна верхівка, яка не потребує корпоративних форм самоорганізації праці чи створення партії за інтересами.

Влада, до якої вона отримала прямий доступ, стала для неї і партією, і корпорацією. Новим національним олігархічним угрупованням стали необхідні:

- стабільність у вигляді стабілізації наявного становища;
- збереження своїх відвойованих привілеїв в системі влади;
- недопущення будь-яких економічних і політичних змін;
- можливість втручання бізнесу у суто політичну сферу шляхом безпосередньої участі у прийнятті рішень стосовно економіки країни.

Взаємостосунки представників підприємництва та держави перемістились у вузький соціальний простір, вільний від інституційних обмежень, де головне місце зайняли неформальні зв'язки на найвищому рівні.

Зрошення елітних економічних структур з державою, поєднання влади і бізнесу в Україні призвело до:

- отримання «олігархами» істотних переваг у боротьбі за ринки збуту;
- лобіювання вузькогрупових інтересів комерційних угруповань;
- перерозподілу наявних, а не створення нових ресурсів і робочих місць ліквідації середнього класу;
- погіршення інвестиційного клімату в державі;
- створення перешкод оцінці ефективності бізнесу;
- зниження конкурентоспроможності національної економіки.

Вплив олігархічних угруповань на владні структури почав здійснюватись без створення якоїсь офіційної системи представництва. На відміну від інших силових структур, що спроможні впливати на механізми прийняття рішень державними управлінськими структурами, олігархічні угруповання створили «внутрішню» лобі, залишившись їх складовою.

У порівнянні з існуючою за радянських часів системою бюрократичних узгоджень — це, однак, крок уперед, оскільки різновиди олігархічних форм діють все ж в економіці, а не в адміністративному управлінні.

Зазначене дало змогу партнерам влади бути більш незалежними, а саму владу наділити реальною, хоча й не зовсім досконалою, системою зворотних зв'язків з агентами ринку. Олігархічний тип стосунків представників влади і підприємців, завдяки впровадженню адміністративно-політичних важелів, став підставою отримання першими «рентних доходів», а основні економічні і громадсько-політичні події розцінювати як результат безкорисної особистої діяльності на благо суспільства.

Яскравим прикладом вищезазначеного може слугувати живучість експортно-сировинної моделі економіки, що склалась в Україні невдовзі після проголошення незалежності. Її стійкість можна пояснити ще й тим, що за рахунок валютних надходжень від експорту сировинної продукції формувалась значною мірою прибуткова частина бюджету та інвестиційні можливості держави. Підтримувалась відповідно певна соціальна стабільність в умовах постійного падіння вітчизняного виробництва, що найбільше відповідало меркантильним поточним інтересам владних та комерційних структур.

Нафтогазовий комплекс, вугле- та гірничовидобувна промисловість, електроенергетична галузь, що безпосередньо забезпечували роботу підприємств сировинного експорту, стали, зокрема й за рахунок державного тиску, перетворюватись на нетто-кредиторів.

Результатом цього стало зростання негативних економічних результатів, втрата здатності до саморозвитку та залежність від потужних трейдерів та фінансово-адміністративних холдингів. Галузі — «валютоносії» стали більш за інших вражені «хворобою» тіншових схем, націлених на відмивання коштів та вивезення їх за кордон. Саме тут сконцентрувались ті сили, які набагато менше за інших були зацікавлені у чіткому правовому регулюванні економічних процесів та просуванні реформ в інших галузях.

Залежність від кон'юнктури світового ринку сировини, низька конкурентоспроможність вітчизняної продукції, падіння цін на основні товарні групи українського сировинного експорту та політична криза все ж таки змусять політичне керівництво України відмовитись від сировинно-експортної моделі розвитку.

Олігархічний тип взаємостосунків представників влади та підприємництва вже не спроможний забезпечити необхідний рух капіталу. Подолання олігархічного типу узгодження інтересів можливе не шляхом повного «відокремлення» підприємництва від держави, а за рахунок впровадження сучасних демократичних форм їхньої співпраці.

✓ **Взаємовідносини державних службовців і підприємців**

Рівень організації підприємництва в Україні на початку третього тисячоліття став підвищуватись. Саме воно підштовхнуло становлення нової групи економічних інтересів — це виробничі структури, що вижили за умов економічної кризи і вийшли на внутрішній ринок з новим асортиментом продукції товарів народного споживання. Саме ці сектори виробництва вели і зараз ведуть боротьбу з імпортом на внутрішньому ринку.

Сьогодні, як ніколи, вітчизняним товаровиробникам необхідні захист внутрішнього ринку, підтримка платоспроможного попиту населення, забезпечення доступності кредиторів, злам адміністративних бар'єрів з боку місцевої бюрократії, яка пов'язана з орієнтованим на імпорт торговельним капіталом, фінансування розвитку торговельної інфраструктури, формування доступних послуг з боку існуючих фінансово-кредитних установ.

Особливістю економічних інтересів виробників товарів народного споживання є залежність, з одного боку, від становлення вітчизняного машинобудівного комплексу, з другого — від розвитку українського агропромислового комплексу. Забезпечення широкої зайнятості та залучення до сфери цієї діяльності великого числа підприємців малого та середнього бізнесу може дати змогу створити потужну соціальну базу і підвищити купівельну спроможність населення України.

Цьому повною мірою повинен сприяти інституційний тип взаємостосунків влади і підприємництва, за якого центральним посередником стають громадські об'єднання — спілки і асоціації підприємців. Такий тип практикується в усіх розвинутих країнах. В Україні — Український союз промисловців, підприємців, Спілка підприємців малих, середніх і приватизованих і підприємств, Координаційно експертний центр об'єднань підприємців України, Рада об'єднань підприємців України при Кабінеті Міністрів України, які разом з Державним комітетом України з питань розвитку підприємництва повинні вести активну роботу щодо захисту прав та інтересів підприємців, вивчати і доопрацьовувати проекти законодавчих актів, чинних законів та нормативних документів.

Для узгодження інтересів влади і підприємців зазначені об'єднання можуть застосовувати два види взаємодії — «режим консультації» і «режим делегування». Прикладом першого є входження представників Українського союзу промисловців і підприємців (УСПП) до колегій міністерств і відомств, іншого — делегування Кабінетом Міністрів України Конфедерації роботодавців участі в розробці Генеральної угоди між урядом, профспілками і роботодавцями.

Розділ 1. Етика як сукупність знань про мораль та поведінку

Перехід від олігархічного до інституційного типу взаємовідносин представників влади і підприємництва в нашій країні є необхідною умовою переходу до впровадження стратегії економічного відродження, затвердження гуманізаційних основ ділової етики.

Декоотрих найчутливіших і найталановитіших наших сучасників скрутність моменту нерідко провокує на те, щоб відмовитись від себе, від власного покликання, поринути з головою в давнину або в якусь чужинну екзотику, перекладаючи на інших тягар власної відповідальності.

Модель етичної поведінки державного службовця



Нам не знайти нашої правди, краси і щастя, повертаючись або вперто спозираючи на пройдені шляхи. Тільки йдучи вперед, використовуючи досвід і знання минулого, можна ввійти в достойне майбутнє.

Усвідомлення своєї відповідальності за взаємостосунки підприємця і державного службовця, встановлення розумних обмежень їх співпраці — то є завдання власне етичне, що передбачає здатність до саморозвитку і самовдосконалення.

1.6. Шляхи формування етики підприємництва

«Головне – не карати, а примусити діяти»

О. Лукошин

Коло питань: класична ринкова парадигма ділової етики; особливості вітчизняного постсоціалістичного підприємництва; необхідність відродження господарської мотивації; орієнтація на бізнес як на мету; необхідність відтворення середнього класу; обов'язкове дотримання договірних обов'язків; завдання виховання молодих підприємців.

✓ Класична ринкова парадигма ділової етики

Усі людські стосунки пов'язані з проблемами етики і моралі. У сфері підприємництва важливими компонентами є не тільки ресурси, машини, документація, виробництво і логістика операції, а й людські стосунки у різних сферах – із партнерами, клієнтами, спеціалістами, підлеглими, представниками влади і трудових колективів.

Від того, наскільки гармонічно складаються ці стосунки, залежить авторитет, репутація, імідж та відповідно й успіх підприємництва в цілому. Можна стверджувати, що підприємництво виступає не тільки як професія або захоплення чимось перспективним, а як особливий світ концепції і методів, унікальна культура поведінки, своєрідний образ мислення й неповторний стиль життя.

Якою ж має бути поведінка підприємця з усіма іншими представниками ділового світу і суспільства в цілому? Де проходить та невидима межа між чесними і нечесними методами і підходами підприємця, що він їх використовує для досягнення поставленої мети? Який спосіб ведення бізнесу можна вважати етичним? Яка поведінка стосовно партнера, компанії або суспільства є неетичною?

Відповіді на поставлені запитання можуть значно відрізнитися одна від одної, оскільки залежать від етичних стандартів, основних традицій, звичок і переконань, що сповідаються суспільством. Адже деякі види ділової практики, що вважалися етичними за умов становлення бізнесу в ХІХ ст., будуть вважатися сьогодні неетичними й навіть недозволеними або неприйнятними. Наприклад, нині діють закони, що перешкоджають здійсненню фальси-

фікованої реклами, а також маніпулюванню цінними паперами і фінансовими інструментами на фондових ринках.

Сучасна етика підприємництва — це зведення норм поведінки в бізнесі та вимог, які ставить суспільство до стилю роботи, підприємця, його соціального образу та характеру взаємовідносин з оточуючим середовищем.

На основі і канони ділової етики в сучасному суспільстві наклали відбиток переважно існуючі релігійні погляди. Релігійні вчення сформулювали вимоги щодо моральної відповідальності. У рамках релігійно-філософських доктрин, що затвердилися в різних регіонах світу, наголос завжди робиться на соціальну відповідальність і повагу до людей. Відповідно визнається аморальною у бізнесі нечесність, яка виявляється стосовно проведених операцій, або приниження гідності підлеглих чи партнерів.

Класична ринкова парадигма ділової поведінки повинна ґрунтуватись на тісному взаємозв'язку підприємництва і приватної власності, природній гармонізації суспільних та індивідуальних інтересів, орієнтації на цивілізований бізнес як на важливий життєвий обов'язок, на конкурентних стосунках між самими підприємцями перед незалежним від них споживачем та можливих конфліктних відносинах між власниками та найманими працівниками.

Усе це обумовлено суспільною природою людини, її суттю. І якщо за тих чи інших обставин виникає «неринкова поведінка», то вона є результатом якихось «зовнішніх» факторів. Після ліквідації останніх підприємці, як зазначає професор В. О. Кудін, відразу ж або через деякий час знову поводитимуть себе за чинними законами ринку. Друге питання: чи можна називати поведінку в тих формах, в яких вона склалася в ряді країн Західної Європи і Америки, насправді «природною», а інші форми поведінки вважати неетичними. [53]

Соціологи, які вивчали розвиток капіталізму, звернули увагу на те, що багато класичних ринкових рис не стільки універсальні, скільки історично та географічно зумовлені формами ментальності і ділової поведінки людей, які виникли під впливом низки соціально-економічних чинників, починаючи з XVII століття.

✓ Особливості вітчизняного постсоціалістичного підприємництва

Перехід України, як і більшості країн, до ринку не означає звертання до універсальної моделі ринкової економіки, а формування дещо іншого, власного, ринку. І тут не треба ігнорувати той факт, що такі завдання, як розвиток підприємництва, гармонізація особистих і суспільних інтересів за нових умов,

формування етичних засад поведінки підприємця, створення нового типу трудових взаємовідносин, розробка кадрової політики, вирішуються у нас зовсім інакше, ніж це мало місце на початку становлення капіталізму.

Насамперед необхідно враховувати те, що нині, за однакових з класичними капіталістичними країнами законами ринку праці, в Україні принципово інша «природа», а виходячи з цього — і ціннісні орієнтири та стереотипи поведінки як підприємців, так і найманих працівників.

Якщо в капіталістичних країнах Заходу та США підприємництво виникло як продукт трансформації індивідуальної трудової власності у суспільний капітал капіталістів-підприємців при збереженні психології «господаря», то в нашій країні підприємництво розвинулось здебільшого як продукт приватизації державної власності.

Приватизація, що відбулась в Україні, породила, та й далі породжує, паразитів-рантє, що не є випадковим. Основні суб'єкти приватизації — в недалекому минулому керівники державних установ і підприємств, відповідальні працівники номенклатури партійного та державного апарату країни та їхні підопічні «нові українці» — не отримали у спадщину й не мають тієї мотивації господаря, яку може сформувати, як зазначає професор А.Ю. Панасюк [85], лише індивідуальна трудова власність.

Майнова сертифікація, що «успішно пройшла» в нашій країні, також не в змозі відродити класичну підприємницьку мотивацію. У більшості людей, які придбали майнові сертифікати, домінує мотивація не власників, а обдурених гравців якоїсь невідомої гри.

«Еліта» нинішнього суспільства для виживання створює нові банки, підприємства і заради підтримання елітного іміджу робить все, що допомагає вижити. Вона йде в парламент і владу, підкуповує державних чиновників, приховує прибутки і, за виняткових обставин, навіть вбиває свої конкурентів і тих, хто перешкоджає її бізнесу. По суті, вона руйнує моральні закони своїх країн, вносить плутанину у свідомість тих, хто нижчий за станом.

✓ Необхідність відродження господарської мотивації

На початку капіталістичного розвитку індивідуальне підприємництво створило власність, яка, в свою чергу, сприяла його подальшому становленню. Власність у ті часи була індикатором таких людських якостей, як: працездатність, заповзятливість, винахідливість, сумлінність тощо, що у сукупності склали ту відому «господарську» мотивацію, яка в нас відсутня. Про яку «господарську» мотивацію зараз може йти мова, якщо накопичення власного капіталу здійснювалося в нашій країні за рахунок «розподілення» суспільного капіталу, коли відповідальні керівники державних органів і підприємств роз-

продали та «списали» загальнодержавне майно, при цьому отримавши свою частку для «безбідного» життя на пенсії.

Разом з тим соціально-економічний прогрес, як підкреслював М. Вебер [14], забезпечується не безпринципними спекулянтами й авантюристами, які зустрічаються протягом усієї економічної історії, не власниками великих грошей, а тими людьми, які пройшли сувору життєву школу обережності і в той же час рішучості, людьми, стриманими і повністю відданими своїй справі. Більшості ж «нових українців» притаманні риси, характерні не продуктивному, а «спекулятивному» підприємництву, зорієнтованому на те, щоб «вирвати і втекти», щоб забезпечити собі умови для «красивого» життя — і не більше. Такі «псевдобізнесмени» становлять небезпеку для ринкової економіки.

До Жовтневої революції 1917 р. в нашій країні, як і по всій Російській імперії, індивідуалізм та практицизм грали досить відчутну роль. Країна жила очікуванням господаря, тверезої практичної людини, яка спроможна створити економічне середовище, примусити його продуктивно працювати з вигодою для себе й оточуючих. Вітчизняне суспільство завжди ставилось з повагою до ініціативи, ділової хватки й справедливого розрахунку, ошадливості, відпрацьованого господарського механізму, що приносить достаток.

Традиції приватного підприємництва на території України формувались і розвивались протягом багатьох століть і були перервані післянепівською політикою існуючої влади. Основними принципами ведення бізнесу тоді були: повага до влади, чесність і правдивість, повага до приватної власності, вірність слову, цілеспрямованість, професіоналізм, честь підприємця [116].

До високорозвинутих етичних традицій вітчизняного підприємництва завжди належали добродійність та меценатство. Окрім християнських настанов на добродійність як релігійний обов'язок допомагати ближньому і проявляти любов до нього, в системі цінностей вітчизняних підприємців було прагнення увічнити своє ім'я і заслужити визнання сучасників та нащадків, завдяки пожертвуванням на оборону, освіту та виховання, архіви тощо.

Підприємці відкривали дитсадки, лікарні, школи, бібліотеки, проводились добродійні концерти. Причому це робилось не з чистої філантропії, а, насамперед, завдяки усвідомленню потреб справжнього господаря у кваліфікованій і соціально облаштованій робочій силі. Такі традиції необхідно відроджувати й сьогодні.

✓ **Орієнтація на бізнес як на мету**

Велике значення для суспільно-економічного розвитку капіталістичних країн мали ті цінності, якими керувались у діловій поведінці починаючі підприємці: насамперед це була протестантська етика, що визначала особис-

тий обов'язок та відповідальність. Згодом на цій же основі сформувалась міжнародна ділова етика капіталістичного підприємництва, яка й нині виступає головним регулятором економічного життя в більшості розвинутих капіталістичних країн.

Безумовно, під впливом негативних побічних факторів суспільного життя обсяги «ерозії» ділової моралі ростуть, і суспільство все більше змушене звертатись до адміністративних та правових методів регулювання. Характерна в цьому плані різниця впливу соціокультурних норм на поведінку людей в Японії та США, де вони послаблюються.

У нашій країні існуючі традиційні соціокультурні регулятори ділової поведінки були зруйновані спочатку соціалістичною революцією, а зовсім недавно — псевдокапіталістичною революцією. Під впливом багаторічного панування командно-адміністративної системи почуття власності й гідності майже повністю знівельовано.

З розпадом тоталітарної системи суб'єкти господарської діяльності звільнилися від зовнішнього адміністративного тиску і місцевого саморегулювання: не стало партійних бюро, профспілкові комітети в більшості організацій або ліквідовані, або майже не функціонують. Ідеали соціалізму, що формувались в умовах жорсткого контролю ділової поведінки, стали неприйнятними і навіть згубними в специфічних соціокультурних умовах сьогодення.

За таких умов домінуючим фактором ділової поведінки повинна стати орієнтація на соціальну та громадську відповідальність кожного суб'єкта підприємницької діяльності і досить жорстку багаторівневу систему соціального контролю.

Типова для продуктивного капіталістичного підприємництва орієнтація на «справу» як на мету, а не «засіб» забезпечення своїх індивідуальних потреб, суперечила моральним поглядам цілих епох, коли природним для багатьох було бажання заробляти кошти для того, щоб потім витратити їх на покращення власних умов життя. У традиційному підприємстві гроші — це не стільки можливість задовольнити якісь власні потреби, скільки засіб зберегти і розширити свій бізнес.

Ще Карл Маркс вказував, якщо капіталіст «прагне» до нагромадження насолод замість насолодження нагромадженням, то він стає нездатним виконувати цю функцію. У справжнього підприємця немає ні бажання, ні зайвого часу, він працює, не знаючи спочинку, тому що просто не вміє по-іншому. Якщо ж у нього виникне бажання розкошувати, то це не просто зупинка посеред дороги, а симптом паралічу, не досягнення мети, а провісник провалу.

Зрозуміло, що орієнтація на бізнес як на мету, а не на задоволення як головний сенс життя, не виникне сама по собі, для її формування необхідні певні культурні умови. Якщо ж такі умови не будуть створені, то це шлях не

до справжнього підприємництва, а до аморального, грабіжницького нагромадження грошей за рахунок знебожіння власного наряду.

Перший цивілізований принцип, на якому базується класичне ринкове підприємництво — розділ економічної та політичної влади, в Україні не спрацьовує. Існуючий номенклатурний тип базується на прямо протилежному — прямому схрещенні економічної й політичної влади.

Тут багатство — функція влади. А коли багатство виступає як функція влади, то умовою його росту стає безконтрольна влада. Про це, зокрема, свідчить і перший досвід появи підприємців на специфічному культурному підґрунті у нашій країні й продаж політиками місць в партії представникам великого бізнесу.

Багато дослідників звертали увагу на явне засилля серед «нових українців» не стільки підприємців капіталістичного типу, скільки спекулянтів і шахраїв, які, залучивши на свій бік користолюбних чиновників, народних депутатів та суддів, намагаються отримати якнайбільший зиск з того капіталу, що опинився в їх руках, і використовувати накопичене для забезпечення розкішного життя для себе, родичів та близьких. Це сприяє збільшенню обертів неформального тіньового сектора економіки, який діє на основі закону отримання і максимізації прибутків [116].

Бажання заможних людей за умов вимушеної конкуренції не мають жодних обмежень і не підлягають контролю. Тож на угоду своїм безмежним і безконтрольним бажанням багатії змушені порушувати закони своїх країн, а в разі власної потреби — лобіювати зміни до них у Верховній Раді. Їм здається, що сильним людям можна все, проте коли норми життя порушує вождь, своєрідний еталон, з якого беруть приклад, то в низах накопичується сила-силенна порушень.

Подібна ситуація може породити в економічній системі країни ряд конфліктів і навіть антагоністичних протиріч між різними соціальними групами.

✓ Необхідність відтворення середнього класу

Українське суспільство дедалі виразніше розподіляється на два полюси. На одному полюсі — невелика частка населення (5%), що володіє величезною масою багатства і розкошів. На другому полюсі — 10% суспільства — ті, хто, обслуговують багатіїв, і 25% — так званий середній клас, представники якого отримують від 2 до 5 тис. грн. на місяць. На третьому полюсі — 60% населення України — це службовці, пролетаріат, люмпени, пенсіонери, які працюють, але ледь зводять кінці з кінцями.

Подібна ситуація стала наслідком розвитку в Україні кланово-корпоративної моделі державно-монополістичного капіталізму, яка не зорієнтована

на широке формування в нашій країні середнього класу. Проте світовою практикою доведено, що успішний розвиток країни можливий за наявності його в обсязі 2/3 валового доходу суспільства.

✓ **Обов'язковість дотримання договірних обов'язків**

Дотримання укладених договорів і контрактів безпосередньо пов'язано з правовим становищем в країні. Право повинне обмежувати силу, забороняти її втручання в господарські відносини, бути гарантом того, що продукт чесних економічних зусиль не буде вилучено під якимсь приводом податковою поліцією. Саме право мусить стимулювати ініціативу і високопродуктивну працю підприємця. Перехід від економіки перерозподілу до економіки росту можливий лише у правовій державі.

Чим багатша країна, тим ганебнішими і аморальнішими стають поняття «вкрасти» та «обдурити». Сьогоднішні економічні негаразди можна пояснити умовами, які склалися в нашій країні: протиріччями та недостатнім розвитком законодавчої бази, політичними кризами втратою владними структурами важелів управління, затримками у платежах і виплаті заробітної плати. А ще — незнанням або ігноруванням істинної етики ринкових відносин, правил цивілізованого підприємництва.

У деяких зарубіжних ділових колах вважають, що стиль ділової поведінки в Україні вирізняється необов'язковістю і неакуратністю, відсутністю звички тримати слово, з вічним намаганням що-небудь «виклянчити» особисто для себе в іноземних партнерів. Навіть кращі представники наших ділової еліти, урядовці нерідко програють в контактах з потенційними зарубіжними партнерами, тому що просто не знають основ етики ділових стосунків.

У радянські часи іноземні підприємці дивились крізь пальці на необтесаність своїх радянських партнерів, оскільки останні виступали не самі від себе, а від могутньої держави, що гарантувала виконання навіть найневигодніших контрактів. Зараз же українські бізнесмени, як правило, репрезентують власні підприємства й фірми, і від того враження, яке вони будуть справляти на потенційних партнерів, залежить розвиток подальших стосунків з нашою країною взагалі.

✓ **Завдання виховання молодих підприємців**

Для виховання молодих підприємців необхідна «копітка обробка» економічного підґрунтя. Через це й примарними стають надії на те, що ефективне постсоціалістичне підприємництво з'явиться само по собі без цілеспрямованих зусиль з боку суспільства відразу ж після розпаду командно-адміністративної системи. На руїнах стихійно виростають здебільшого бур'яни,

а продуктивне підприємництво потребує вивчення і узагальнення історичного досвіду розвитку капіталістичних відносин як світового, так і вітчизняного.

Через це найбільш ефективним для України є, з одного боку, прищеплення до ділової поведінки молоді паростків класичної ринкової поведінки (конкурентний відбір, передбачливість, активність, ініціатива, готовність ризикувати, вміння діяти в невизначених ситуаціях, суворо дотримуватись «правил ділової гри»). З іншого боку, наш національний ринок і підприємництво повинні набути таких етичних рис, які дають змогу забезпечити найбільш ефективне використання виробничо-технічного, інтелектуального і соціального потенціалу українського суспільства з урахуванням специфічних постсоціалістичних умов, національної психології і менталітету, а також тенденцій розвитку сучасних економічних систем.

Сьогодні в українському підприємстві є ще чимало нахабних, зарозумілих, неосвічених багатіїв, людей низької культури з надлишковим рефлексом хапуги. Але майбутнє країни — за молодими цивілізованими фахівцями, які зможуть відродити кращі традиції вітчизняного підприємництва.

Новий підхід, який слід взяти на озброєння при вирішенні невідкладних проблем, полягає в тому, що людство вже перейшло у новий етап розвитку земної цивілізації, в третє тисячоріччя. На цьому етапі відбувається переоцінка ідеалів і цінностей та формування молодого людини, яка володіє більшою соціальною відповідальністю й орієнтована як на бізнес, так і на співчуття до всього живого.

Етика ділових відносин повинна стати єдиною основою спілкування не тільки на рівні індивідумів, але й між націями, а також на глобальному рівні. Вивчення основ етики бізнесу повинно бути запроваджено у всіх вищих навчальних закладах незалежно від форми власності й рівня акредитації.

Питання для самоконтролю

1. Звідки походить термін «етика»?
2. Проаналізуйте процес зміни типів управління.
3. Перерахуйте основні етичні установки, які ви використовуєте у своєму бізнесі.
4. Які, на вашу думку, повинні бути вимоги до сучасного керівника?
5. Що являє собою діловий протокол?
6. Дайте визначення поняття «ділова етика».
7. Перерахуйте основні компоненти адміністративної етики.
8. Які наслідки зрощення інтересів представників влади і підприємництва?
9. Зазначте основні пункти Кодексу етики державного службовця.

Розділ 2

Підготовка та проведення ділових зустрічей

- 2.1. Домовленість про ділову зустріч
- 2.2. Підготовка до проведення переговорів
- 2.3. Організація зустрічі делегації
- 2.4. Стандартні етикетні ситуації
- 2.5. Розміщення учасників зустрічі
- 2.6. Офіційна мова

2.1. Домовленість про ділову зустріч

*“Треба почати, а потім побачимо”
Наполеон*

Коло питань: критерії оцінки результатів спілкування; особливості телефонного спілкування; основні моменти домовленості; часові рамки, кількість учасників зустрічі, матеріали для обговорення.

Будь-яка зустріч, а тим більше ділова, проводиться з певною метою. Саме спілкування у діловій практиці, як правило, підтримується взаємною зацікавленістю. Щоб задовольнити зацікавленість сторін, і організується зустріч.

✓ Критерії оцінки результатів спілкування

Щоб ефективно провести ділову зустріч, до неї необхідно серйозно підготуватись, продумавши все до дрібниць. Домовлятися про ділову зустріч прий-

нято заздалегідь, при цьому відрізок часу між домовленістю і самою зустріччю буде залежати від конкретних обставин та програми її проведення.

У межах одного регіону найбільш доцільно домовлятися за 2–3 дні. Запланована за 10 днів ділова зустріч часто буває підготовлена гірше лише через психологічні причини. Спочатку неначе є час для вирішення організаційних питань у наступні дні, а потім, з огляду на можливі непередбачені обставини, часу може просто не залишитись.

Критеріями оцінки результатів взаємодії, окрім досягнення бажаної мети, виступають фактори, що відображають ресурсні витрати учасників: час, рівень напруженості і характер відносин між ними.

Особливої ретельності вимагає організація зустрічі з іноземцями. До такої зустрічі потрібно, безперечно, готуватися завчасно, передбачивши всі елементи загальної і детальної програм їх перебування.

Діловим протоколом передбачаються такі основні моменти домовленості:

- Предмет ділової зустрічі.
- Місце проведення.
- Часові межі.
- Кількість учасників.
- Матеріали для обговорення та підсумкові документи зустрічі.

Про організацію ділової зустрічі можна домовлятися особисто, завдяки листуванню, за допомогою електронної пошти, по телексу, а найпростіше — по телефону.

✓ *Особливості телефонного спілкування*

З метою домовленості про ділову зустріч досить часто застосовується телефонна розмова. На відміну від особистої зустрічі, тут не має значення зовнішній вигляд і жестикуляція, інтер'єр офісу. Імідж підприємства-партнера буде залежати від уміння вести телефонну розмову, вихованості і мовленнєвої культури співбесідника, який репрезентує своє підприємство.

До речі, в українській мові слово дзвонити багатозначне, і тому на означення розмови телефоном краще вживати однозначне, семантично прозоре дієслово телефонувати.

Перед тим, як взяти в руки телефонну слухавку й зателефонувати, необхідно вибрати час і намітити всі важливі питання, бо якщо щось забути і повторно виходити на зв'язок — це буде не зовсім зручно.

До помилок, пов'язаних з непередготовленістю до розмови, можна віднести:

- неконкретні запитання та розпливчасті відповіді;
- дезінформація та приховування правди, «гра на публіку»;
- надлишок уваги до другорядного, що не на користь головному;

Розділ 2. Підготовка та проведення ділових зустрічей

- перебивання партнера. Перебивають співрозмовника не лише, аби щось з'ясувати, уточнити, повернути до теми, а й навмисно, щоб він збився з основного питання і застряг у поясненні другорядних деталей, роздратувався, не встиг укластися у визначений регламентом час тощо;
- переливання із пустого в порожнє;
- безрезультативність розмови, коли не формулюється остаточне рішення, відсутній обопільний пошук єдиного результату.

Підбивши підсумки зазначених помилок, наведемо основні правила телефонного ділового спілкування [12]:

1. **Ретельно підготуйтеся до розмови.** Заздалегідь зробіть запис основних питань, які треба обговорити, запишіть факти або цифри, що можуть знадобитися у спілкуванні. Все необхідне для розмови повинно знаходитися під рукою. Не слід телефонувати додому після 22 години, а тим більше у службових справах. Цілком можливо, що у співрозмовника можуть бути якісь невідкладні сімейні справи і на момент вашого дзвінка вони ще не вирішені.

2. **Привітайте партнера та відрекомендуйтеся.** Привітавшись, зробіть невелику паузу, щоб ваш співрозмовник міг відповісти на вітання. Залежно від обставин назвіть своє ім'я, або ім'я і прізвище, або ім'я, прізвище і посаду, або тільки посаду чи тільки назву свого підприємства, установи тощо. У разі неотримання потрібної відповіді чи недостатньої чутності треба уточнити номер телефону, ім'я (прізвище) співрозмовника, назву підприємства. Наприклад: *Перепрошую, це Інститут безпеки підприємництва? — Це Ви, Наталіє Олександрівно? — Це ти, Андрію?*

На запитання ініціатора розмови адресат має дати конкретну позитивну або негативну відповідь. Неетично допитуватись в ініціатора розмови, який номер йому потрібен, осуджувати чи навпаки повчати його.

3. **Впізнайте співбесідника.** Якщо трубку взяла інша людина, то привітавшись та відрекомендувавшись попросіть знайти свого партнера. Наприклад: *Добрый день.* (Відповідь — привітання). *Будьте ласкаві, запросіть Ларису Володимирівну.* Не обговорюйте питання, що вас цікавлять, з неповноваженими на це людьми. Краще сказати: *Це дуже важко мені пояснити. Мені потрібна саме Лариса Володимирівна!* У разі невгамовності вашого співрозмовника можна додати: *Це дуже важливо!* Прохання до секретаря з'єднати з керівником можна закінчити словом *Дякую.*

4. **Дізнайтесь про ситуацію.** Уясніть, чи має час на розмову ваш співбесідник. Якщо ви розмовляєте з домашнього телефону і в цей момент чуєте дзвінок у двері, які більш нікому відчинити, поясніть партнеру ситуацію, пообіцявши зателефонувати за декілька хвилин.

Якщо дзвінок лунає тоді, коли ви говорите по іншому телефону, зніміть трубку й повідомте, що розмовляєте з іншим партнером. Запитайте в нового співрозмовника, чи може він зачекати закінчення першої розмови, чи буде краще зателефонувати пізніше. Якщо ж вам потрібно продовжити важливу розмову, краще сказати: *Вибачте, дзвонить інший телефон, але я не хотів б закінчити нашу бесіду. — Будь-ласка, не хвилюйтесь, я попрохаю, щоб мені зателефонували іншим разом.*

На прохання покликати до телефону потрібно давати конкретну відповідь. Наприклад: *Добре, зараз покличу, чекайте, будь ласка, хвилинку! — Він на засіданні оргкомітету — зателефонуйте через півгодини, будь-ласка. — Його немає. Може, щось йому передати?*

5. **Вживайте компліменти.** Це має бути щось ненав'язливе, на зразок: *Радий вас чути. — Мені дуже приємно спілкуватись з Вами знову. — Чим я можу Вам прислужитися? — Мені дуже подобається спілкування з Вами.*

6. **Знайдіть правильні слова.** Варто уникати виразів: *Я не знаю. — Ми не зможемо цього зробити. — Ви зобов'язані... — Зачекайте, я зараз повернусь.* Краще сказати: *Дозвольте, я уточню це питання для Вас. — Для Вас має сенс, ... — На превеликий жаль, ми не спроможні повернути гроші, але ми завжди в змозі надати інший товар. Чи можу я зателефонувати Вам пізніше ?...*

7. **Володійте вимовою, гучністю, інтонацією.** Не потрібно будувати синтаксично надто великі і складні речення. Час від часу (в паузах між фразами) доречно підтверджувати своє сприйняття і розуміння того, що говорить партнер, короткими репліками: *Так! — Зрозуміло! Добре.* Розмовляти бажано стисло, щоб не забирати телефонного часу. Якщо співрозмовник занадто балакучий, можна використати такі фрази: *Чи маєте Ви час для продовження розмови? — Вибачте, що перебиваю Вас, але мене викликає ректор. — Перепрошую, коли мені краще потурбувати Вас ще... — Сподіваюсь, ми будемо мати нагоду поспілкуватись довше.* Дуже важливо вміти закінчити діалог, промовивши безапеляційно: *Чудово, що ми домовились. Я відправлю Вам відповідні документи ...*

8. **Уважно слухайте:** пам'ятайте, що бесіда — це діалог!

9. **Встановіть контакт і активно ведіть розмову.** Під час розмови записуйте основні моменти домовленості. Дайте партнеру можливість, особливо в перші хвилини розмови, висловитись. З'ясуйте його інтереси.

✓ Основні моменти домовленості

• **Предмет ділової зустрічі.** Предметом ділової зустрічі є питання, що виносяться на обговорення, тематичні рамки переговорів, перелік проблем, які розглядатимуться, тощо.

Переговори, як правило, проводяться для вирішення питань про спільну діяльність, про зміни форм цієї діяльності чи для того, щоб припинити співробітництво, коли умови чи підходи однієї з сторін не задовольняють іншу з тих чи інших причин, і т. п. Бувають і протокольні переговори, їх називають візитами ввічливості, оскільки проводяться вони для особистого знайомства або виявлення уваги до партнера з певного приводу.

- Місце проведення ділової зустрічі. Проводяться ділові переговори, як правило, у службових приміщеннях їх учасників (у своїй фірмі чи у партнера), хоча можливе їх проведення на нейтральній території чи, завдяки розвитку засобів комунікації, дистанційно.

Ініціатор зустрічі пропонує (але не нав'язує) свій варіант, однак останнє слово про місце проведення залишається за запрошеною стороною. Розглянемо кожний з варіантів:

А. У своїй фірмі. Спортсменам добре відомо, що гра на своєму полі часто приносить перемогу господарям. Так само більшість ділових людей віддають перевагу проведенню переговорів на своїй території. Вираз *вдома і стіни допомагають* не позбавлений сенсу.

Господарям не треба витратити дорогоцінний час і додаткові сили на адаптацію до зовнішнього середовища, подолання втоми після довгої дороги. Вони можуть без зайвих проблем скористатися телефоном, факсом, кімнатами для відпочинку, Internet, секретарськими послугами, допомогою юристів, експертів чи вищих за посадою працівників, або запросити залишитися на самоті для проведення конфіденційних розмов.

Цей варіант дає можливість господарям впливати на ситуацію, включаючи вибір і влаштування приміщення, розміщення учасників за столом переговорів та цілеспрямовану організацію культурних і соціальних програм зустрічі. Заощаджується не тільки час, а й кошти на відрядження та транспортні витрати. До речі, бувають випадки, коли господар навмисне затягує дискусію, тим самим підвищуючи витрати гостей і збільшуючи моральний тиск на опонентів.

Якщо ви збираєтесь прийняти партнера у своєму кабінеті, то, перш за все, огляньте його уважно. Він повинен бути добре вмебльований і заповнений необхідними речами: комп'ютером, потрібними паперами і документами, розкладеними на столі, дорогим календарем з письмовим приладдям, телефоном, міні-АТС з факсом, виставкою сувенірів, добіркою книг.

Оформлення офісу має психологічне значення. Наприклад, легше вплинути на гостя, якщо запропонувати йому стілець нижчий, ніж крісло, та ще й з великою спинкою. Значення має також і довжина стола, дистанція, на якій буде знаходитись відвідувач, розмір кабінету, його дизайн.

Якщо ж господар хоче вести розмову на рівних, він сідає напроти співбесідника за приставним столиком. Для неформальної розмови господар може запропонувати диван, при цьому гість повинен опинитись праворуч від нього.

Кабінет керівника відверто розрахований на те, щоб справити враження сили і авторитету, і може бути навіть застережливим для слабкого партнера й кидати виклик сильному. Власна територія — це «сцена», де можна показати, що справи йдуть добре і все знаходиться під контролем. Запрошена людина, зазвичай, буде вважати себе в гостях, і відчуватиме певну напруженість, якою б не була зустріч. Лише господарю під силу розв'язати цю напруженість: створити доброзичливу атмосферу за рахунок культури поведінки, надати певні зручності тощо.

В арсеналі господарів є ще такий засіб, як запрошення випити чашечку кави чи чаю. У складних ситуаціях ця пропозиція розслаблює опонентів, дає змогу розрядити конфлікт і поліпшити атмосферу переговорів. За діловим етикетом запрошення Чай, кава? входить до обов'язків господарів лише в тих випадках, якщо виникають проблеми і переговори затягуються.

Б. У фірмі партнера. Серйозною причиною для проведення ділових обговорень у фірмі партнера є можливість одержати додаткову інформацію, дізнатися більше про партнера, його фірму і умови її функціонування.

При цьому варіанті легше закласти хороший фундамент для майбутніх стосунків, є шанс швидко укласти вигідну угоду, оскільки партнер розуміє, що прибувши до нього, ви витратили чимало часу, відклали низку справ, а тому відчуває певне зобов'язання.

Погоджуючись на зустріч у фірмі партнера, ви цим демонструєте серйозність своїх намірів і велике бажання укласти договір. Ця символічна дія може відіграти важливу роль в переконанні іншої сторони, що саме з вашою компанією їй найкраще вести справи.

Який із вищенаведених варіантів кращий, врешті-решт залежить від конкретних обставин. Як правило, найбільш ефективною і прийнятною є організація зустрічей поперемінно на своїй фірмі і фірмі партнера.

В. На нейтральній території. Можливість проведення переговорів на нейтральній території також має свою привабливість. Як правило, обговорення питань при цьому варіанті не дає переваг жодній із сторін і особливо ефективно при вирішенні конфліктних ситуацій.

Проведення таких зустрічей на міжнародному рівні може бути досить корисним у разі, якщо отримання додаткових відомостей не є однією із важливих цілей переговорів і якщо береться до уваги можливість економії часу кожною із сторін.

Бізнесмени нерідко віддають перевагу діловим зустрічам в спеціально відведеному чи пристосованому приміщенні. Сприятливим місцем для створення ділової атмосфери переговорів може бути також конференц-зал.

Нейтральне приміщення для переговорів має ряд позитивних якостей [32]:

- дозволяє зосередитись на предметі переговорів при розв'язанні проблеми і ні на чому іншому;
- відсуває в бік буденний клопіт, переконуючи, що ви з партнером зайнялися якоюсь винятковою справою;
- вказує на анонімний і нетривалий характер зустрічі, підкреслюючи тим самим, що тут не залишається ознак вашого перебування і що, можливо, сюди прийдуть також інші партнери для вирішення своїх проблем;
- вся атмосфера приміщення як би говорить: Тут іде напружена робота.

Недоліком зустрічей в конференц-залах є те, що вони занадто знеособлені. Якщо ділова зустріч чи переговори затягуються чи ускладнюються, потрібно чимало зусиль для того, щоб атмосфера їх стала теплішою і невимушеною.

Ділове спілкування може здійснюватися не тільки за столом переговорів, а й за неофіційних обставин, коли в атмосфері невимушеності і з певним елементом конфіденційності є нагода поділитися сумнівами і висловити критичні зауваження, не ризикуючи викликати незадоволення партнера, швидко зглядати суперечності, що виникли.

Для цієї мети існують позаміські ділові клуби для бізнесменів. У нашій країні, де ще немає широкої мережі подібних закладів, таку зустріч можна організувати в ресторані чи кафе, заздалегідь потурбувавшись про її підготовку і варіанти проведення.

Ділові розваги стають загальноприйнятими нормами і застосовуються під час проведення зустрічей на нейтральній території для поліпшення взаємовідносин між партнерами. Цікаво, що японці витрачають на відпочинок і розваги ділових людей майже 3% свого валового національного продукту.

Про варіанти проведення неофіційних зустрічей більш докладно подано в розділі 6 цього посібника.

Г. Дистанційно.

Такі досягнення НТП, як прямий міжнародний телефонний зв'язок, фототелеграф (факс), стільниковий телефон, відеокommунікатори (конференц-відеозв'язок), мережа Internet, дозволяють відмовитись від організації очних зустрічей і полегшити процес організації і проведення переговорів. Сучасна техніка зв'язку дає змогу здійснювати прямий електронний контакт між двома і більше сторонами з одночасною взаємною передачею зображення і звуку. Швидко розвивається мобільний зв'язок з можливістю відеопоказу.

Разом з тим, подібно до того як Архімед мав потребу у точці опори в своєму прагненні перевернути земну кулю, ділові люди, які прагнуть здійснити

взаємовигідну справу, ще потребують відповідних місць проведення очних зустрічей.

✓ Часові рамки

Психологічну перевагу мають не ініціатори переговорів, а ті, до кого звертаються з пропозицією про них. Через те необхідно запропонувати партнерам назвати зручний час зустрічі. Це буде і прояв поваги до партнера вже з перших слів, і більша вірогідність того, що зустріч відбудеться і не буде переноситись.

Перший крок до успіху ділової зустрічі — це правильний вибір часу і дня тижня. У разі зустрічі віч-на-віч необхідно брати до уваги обставини ділового життя партнера, його біоритми. За невеликої кількості учасників бажано бути в курсі справ усіх і кожного, враховуючи ділові звички партнерів, години їх оптимальної працездатності.

Ще мудреці Давньої Греції помітили, що в деяких людей праця краще ладиться зранку, їх прозвали «жайворонками», а в деяких увечері — це «сови», проміжний тип назвали «голубами». Так, Юлій Цезар та шведський король Карл XII були «совами», а Петро I та О. Суворов — «жайворонками». За дослідженнями вчених «сови» становлять приблизно 33%, «жайворонки» — 17%, а «голуби» — 50% від загальної кількості людей.

До «сов» відносять людей з повільною і слабкою реакцією на подразники. Це спокійні, виважені особистості, що не поспішають з висновками, люблять логічні роздуми, інертні, замкнені, спати лягають за північ, важко просянаються вранці.

До «жайворонків» можна віднести людей з сильною реакцією на зовнішні подразники, це ентузіасти, творці нових ідей. Такі люди прокидаються рано і відчувають себе бадьорими і працездатними в першій половині дня, ввечері вони відчувають сонливість і рано лягати спати.

Щоб зустріч пройшла на належному рівні, психологи пропонують під час організації переговорів враховувати такі фактори [22]:

- Не плануйте зустріч безпосередньо перед обідом: поспіх та думки про їжу лише заважатимуть. Приблизно об 11 годині організм вже потребує «підзарядки», тому, якщо зустріч вже передбачена, буде добре в процесі переговорів запропонувати партнерам чашку кави, чай, щось трохи поїсти. Це підбадьорить обидві сторони.
- Не слід планувати зустріч відразу ж після обіду, її бажано проводити хоча б через годину, надавши партнерам можливість зібратися з думками і переглянути необхідну інформацію.

Розділ 2. Підготовка та проведення ділових зустрічей

- У понеділок людям потрібен час, щоб налаштуватися на робочий ритм після вихідних. Хоча, з іншого боку, у понеділка є перевага «свіжої голови», в цей день можна зустрітися для обговорення важливих проблем, плануючи закінчити їх до кінця тижня.

- У п'ятницю люди вже очікують вихідних. Це не час для того, щоб починати будь-що, і звичайно, цей день — не найкращий для додаткового напруження думок.

- Обговорюйте тривалість зустрічі. Може статися так, що ваш непопереджений партнер через півгодини після початку зустрічі вибачиться і, пославшись на необхідність виконання своїх не менш важливих справ, залишить вас. Обумовленого часу проведення зустрічі заведено обов'язково дотримуватись.

- У випадку, коли у вашого партнера виявиться щільний графік роботи, організуйте проведення ділової зустрічі таким чином, щоб був час не тільки для викладення своєї позиції, але й для можливих відповідей на запитання і необхідних пояснень, не поглядаючи кожні 5 хвилин на годинник. Так, якщо мова йтиме про знайомі обом сторонам предмети, викладення їх суті можна скоротити, але так, щоб зберегти загальну зацікавленість. Якщо ж предмет обговорення досить складний, необхідно виділити головне і занадто не заглиблюватися в деталі. Подбайте, щоб ваша інформація налаштовувала партнера на позитивне очікування і щоб він зрозумів, що неочікуваних сюрпризів не буде.

- Домовившись про час проведення зустрічі, будьте точним. Запізнення розглядається як зневага до приймаючої особи і може позначитись на ході переговорів. У випадку припустимої затримки намагайтесь знайти можливість, нехай навіть за короткий час, попередити партнера і відповідно вибачитись.

Господар має моральне право, почекавши гостя належну чверть години, зайнятися своїми справами, передоручивши переговори своїм заступникам, або взагалі в цей день відмовитись від зустрічі.

✓ Кількість учасників зустрічі

Домовляючись про зустріч, рекомендується обумовлювати і кількість її учасників. Звичайно це робиться, виходячи з принципу рівної чисельності делегацій з обох сторін. Більш чисельна делегація має психологічну перевагу. Відхилення від принципу паритету (однакової кількості) можливі в силу певних обставин, у чому необхідно обов'язково переконати партнерів.

Переговори тим ефективніші, чим менша кількість їх учасників. Тому, якщо необхідно якомога швидше їх провести, треба зменшити чисельний

склад сторін, тим більше, що нерідко збільшення кількості учасників переговорів призводить до непорозумінь.

Згідно з протоколом право на участь у переговорах, крім керівника, надається також особам, які внесені до списку. У протокольному списку зазначаються прізвище, ім'я та по батькові, місце роботи і посада учасника. При необхідності на переговорах з іноземними партнерами в протокольних списках наводяться короткі відомості про сферу діяльності та інтересів кожного учасника, теми їх виступів.

Обмінюються протокольними списками, як правило, до початку зустрічі. Якщо ж списки завчасно не складені, то для володіння інформацією про учасників зустрічі сторони обмінюються візитними картками.

Важливість правильного підбору складу і рівня учасників переговорів залежить від значення, яке надають зустрічі її учасники, характеру угоди і культурного рівня сторін. Китайські делегації на переговорах вирізняються, наприклад, чисельністю, тим часом як американці віддають перевагу невеликим групам. У деяких партнерів може викликати побоювання наявність юриста, оскільки це може бути пов'язане із судовими справами. Підвищує імідж делегації наявність в її складі представника іншої статі.

Найбільш ефективні, як показує досвід, переговори «один на один». Якщо ж планується кілька учасників делегації, то слід призначити керівника, який відповідатиме за діяльність всієї групи в цілому і кожного учасника зокрема.

✓ **Матеріали для обговорення**

Майбутня зустріч чи переговори передбачають завчасну підготовку матеріалів. При цьому слід розрізняти кілька категорій документів, які обговорюються у ході ділових відносин.

Перша — відображає позицію учасника зустрічі з широкого кола питань і, як правило, містить рекомендації щодо питань, які будуть розглядатися.

Друга — це проекти різних угод, протоколів чи договорів, які пропонуються як основа для проведення переговорів.

Третя — проекти резолюцій чи угод про наміри. Проекти використовуються як для проведення консультацій з місцевою клієнтурою, так і для вироблення взаємоприйнятної позиції на переговорах.

Корисним допоміжним матеріалом є перелік питань та пам'ятки для бесід з тематики зустрічі, які використовуються як напередодні, так і в процесі переговорів. Так, директор відомої консультаційної фірми в Німеччині Едгар К.Геффрой у своїй книзі «200 рецептів успіху в комерції» запропонував ефективний варіант опитувальника [26]:

Розділ 2. Підготовка та проведення ділових зустрічей

- | | |
|---|--|
| 1. Мої цілі _____ | 8. Очікувані заперечення клієнта _____ |
| 2. Мінімальні додаткові цілі _____ | 9. Очікувані відповіді на заперечення _____ |
| 3. Початок розмови (можливі варіанти) _____ | 10. Незаперечні переваги моєї пропозиції _____ |
| 4. Тема розмови _____ | 11. Тривалість розмови _____ |
| 5. Необхідні документи _____ | 12. Результат зустрічі _____ |
| 6. Що може бути «слабким місцем» клієнта _____ | 13. Перспектива розвитку стосунків _____ |
| 7. Моя пропозиція щодо вирішення проблеми _____ | _____ |
| _____ | _____ |

Невід’ємною частиною підготовчої роботи є підбір різноманітних документів з питань, які передбачається розглянути. На основі цієї підбірки, як правило, готуються тексти виступів, матеріали для бесід з партнерами, довідки.

Підбірка матеріалів може складатися з офіційних довідок та документів, вирізок із газет і журналів, які містять відомості про партнера та його бізнес. Досвідчені менеджери збирають також дані про кон’юнктуру своїх партнерів, їх поведінку на ринку протягом останніх місяців чи років. Безперечно, це вимагає великих зусиль, знань і часу, але у підсумку така праця себе виправдовує.

Записи в блокноті під час проведення переговорів, зазвичай, ведуть обидві сторони. Той, хто не записує, сприймається негативно: невже на переговорах нічого корисного не було сказано?

Якщо після усної домовленості укладено письмовий договір, до якого не ввійшли деякі пункти цієї домовленості, то вони втрачають свою силу. Усна домовленість рівноцінна письмовій угоді, лише якщо вона укладена з першою особою. З іншими учасниками вона грає роль протокола про наміри і необов’язкова для виконання.

Автор досить відомого бестселера «Як вижити серед акул» Х. Маккей [64] відзначає, що знати хоч щось про клієнта так само важливо, як знати все про свою продукцію. Якщо ви знаєте своїх клієнтів, якщо вам відомі їх специфічні інтереси і риси характеру, то у вас завжди буде основа для встановлення контакту з ними, вважає автор книги і пропонує анкету з 66-ти пунктів, що можуть з’ясувати профіль клієнта. Основні її розділи: особові дані клієнта, освіта, сімейний стан, попередня діяльність, особливі інтереси, стиль життя, попередні взаємовідносини з ним та інші дані.

Під час домовленості про ділову зустріч партнери намагаються вплинути один на одного. При оптимальному результаті домовленості кожен її учасник усвідомлює, що отримав певну вигоду у порівнянні з вихідною ситуацією.

2.2. Підготовка до проведення переговорів

“Якщо є якась справа, завжди знайдеться її виконавець”

Сенека

Коло питань: вимоги до приміщень; обладнання столів; встановлення державного прапора.

✓ **Вимоги до приміщень**

Основними вимогами до приміщень для ділових зустрічей є чистота і порядок. Повинно бути не душно і не шумно; саме приміщення перед зустріччю треба добре провітрити, увімкнути кондиціонер. Як зазначають фахівці з наукової організації праці, відсутність вентиляції в приміщенні зменшує продуктивність праці на десять відсотків.

Температура в приміщенні повинна бути сприятливою для обох сторін. Дещо нижче комфортної температура сприяє швидкому завершенню переговорів, а трохи більша, навпаки, збільшує час зустрічі, сприяючи «розм'якшенню мозку». Яскраве світло, навпаки, збуджує нервову систему, чим сприяє зменшенню часу ділового спілкування в результаті швидкої втомленості.

На перебіг ділової зустрічі помітно впливає колірна гама приміщення. Надмір білого кольору стомлює очі й може викликати роздратування; синій колір «працює» на господарів приміщення і заважає гостям почувати себе невимушено. Темно-коричневий і сірий можуть викликати неспокій, депресію, а червоний — збудження і тривогу. Найбільш придатний для зустрічей — це світло-блакитний колір приміщення [8].

Вазони з квітами як живими, так і декоративними (у місцях, де можуть рости живі) можуть також значно поліпшити інтер'єр приміщення для переговорів. Створення в приміщенні куточків живої природи знімає напругу й задовольняє естетичну потребу людини до краси.

Підготовкою приміщень для ділових зустрічей звичайно займаються або спеціально наймані працівники фірми, або запрошені спеціалісти.

✓ **Обладнання столів**

Столи для переговорів інколи покриваються традиційною зеленою тканиною. На столах розкладаються для кожного учасника блокноти, авторучки, олівці, проспекти. Стільці чи крісла мають бути зручними і в достатній кількості.

При виборі форми стола для переговорів треба враховувати психологічний аспект. Так, квадратний стіл, на думку австралійця Алана Піза, не схиляє до довіри і сприяє створенню атмосфери змагання. Така форма стола придатна для проведення коротких ділових переговорів.

Переговори за круглим столом передбачають неформальний характер зустрічі та вільний обмін думками. Невеличкий журнальний столик сприяє проведенню дружньої бесіди, яка лише в найзагальнішому вигляді пов'язана з бізнесом. Журнальний столик перед диваном слугує також проведенню візитів ввічливості [87].

Не слід садовити делегацію напроти вікон, з яких видно яскраве сонячне світло — це може бути сприйнято як неповага до неї.

Вздовж столу для переговорів заведено розставляти групами пляшки з мінеральною водою. Біля них ставлять чисті склянки і, якщо треба, приладдя для відкривання. Якщо немає мінеральної води, то, як виняток, можна поставити пляшки з кип'яченою водою, попередньо поклавши туди декілька кубиків льоду.

У полі зору керівників повинен бути годинник, який нагадує про те, що затягувати час не можна: як то кажуть: «time is money». Максимальна тривалість переговорів — 2–2,5 години. Якщо в приміщенні, де планується проведення переговорів, немає годинника, допускається покласти свій наручний годинник у полі зору, збоку.

Бажано потурбуватися про каву або чай. Для цього необхідно передбачити на столах для переговорів самовар, кілька гарних сервізів, чай, каву, печиво, фрукти, тістечка чи кондитерські вироби.

Весь світ знає про українську хлібосольність. І наші співвітчизники, дійсно, намагаються показати себе перед іноземними партнерами. Разом з тим немає особливої потреби пишно пригощати партнерів під час ділової зустрічі — для цього існують ділові прийоми.

Якщо ви поставили на стіл попільничку, це є сигналом, що палити можна, але перш ніж запалити, запитайте дозволу у присутніх осіб. Якщо ж палити не можна, має бути підготовлене приміщення для паління під час перерви.

У своєму кабінеті господар може не питати дозволу палити, а от гість повинен задати це питання. Відмовити йому буде важко, оскільки він все-таки

гість. Але якщо на столі для відвідувача буде табличка: *У нас не палять* або *Ми віддаємо перевагу тим, хто не палить* — це буде дієвою заборонаю.

На столах у приміщеннях для переговорів можуть бути квіти. Букет з квітів не повинен являти собою складну декоративну композицію, що занадто привертає увагу. Він не повинен бути надто високим (до 20 см, щоб не закривати світло чи обличчя партнерів), мати сильний запах, і неясні кольори, що збуджують і можуть заважати роботі.

✓ **Встановлення державного прапора**

Державний прапор як символ країни є втіленням національної єдності, честі та гідності, традицій державотворення, історії та сьогодення. Особливого значення набуває використання державних прапорів при проведенні міжнародних переговорів, оскільки саме з прапором передусім асоціюється та чи інша держава.

Державний прапор України — прямокутне полотнище, яке складається з двох рівних за шириною горизонтальних смуг: з верхньої — синього кольору, нижньої — жовтого кольору із співвідношенням ширини прапора до його довжини 2:3.

Порядок розміщення державного прапора має свої особливості залежно від місця, де він встановлюється. Зазвичай, прапор вивішують у світлу частину доби — зі сходу до заходу сонця. У деяких місцях, таких як резиденція глави держави, будинки уряду, парламенту, пам'ятники видатним особам, історичні місця, прапор встановлюється постійно, за умови його освітлення в нічні години.

Для підйому державного прапора встановлюється спеціальний флагшток. При цьому необхідно враховувати відповідність висоти флагштока і розміри прапора. Оптимальним співвідношенням розміру ширини прапора та висоти флагштока вважається 1:6 [74].

Встановлюється державний прапор перед головним входом до будинку зліва (якщо стояти обличчям до фасаду), інші прапори — праворуч (рис. 2.1). На будинку, де є два флагштоки, державний прапор повинен знаходитись на лівому з них; за наявності більше двох флагштоків — у центрі (рис. 2.2).

Прапор не повинен торкатися поверхні підлоги, ґрунту, води або будь-яких предметів. Метою цього припису є попередження можливості забруднення або пошкодження прапора. Порушення розглядається як прояв неповаги до символу держави. Не можна використовувати прапор для покриття монументу, статуї, меморіальної дошки.

Розділ 2. Підготовка та проведення ділових зустрічей

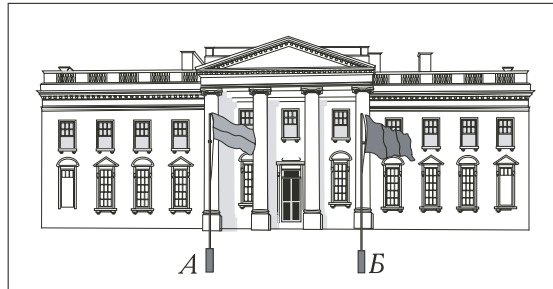


Рис. 2.1. Розміщення державного прапора переб будинком:
А – державний прапор України; Б – інший прапор



Рис. 2.2. Розміщення державного прапора на будинку:
1 – державний прапор України; 2, 3 – інші прапори

У робочому кабінеті керівника державний прапор встановлюється на спеціальному флагштоці справа від того, хто сидить за столом (рис. 2.3).

У приміщенні (конференц-залі, аудиторії) прапор встановлюється на кафедрі та/або в залі згідно з наведеною схемою (рис. 2.4). Вивішений у приміщенні прапор розгортається зліва направо (якщо дивитись на прапор) і розміщується за доповідачем і над ним.

Уважно слід ставитися до випадків, коли поруч з державним прапором однієї країни встановлюються прапори іноземних держав. Кожен прапор при цьому необхідно встановити на окремому флаг-

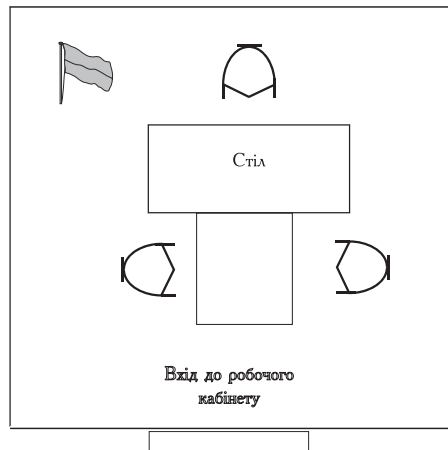


Рис. 2.3. Розміщення державного прапора у робочому кабінеті

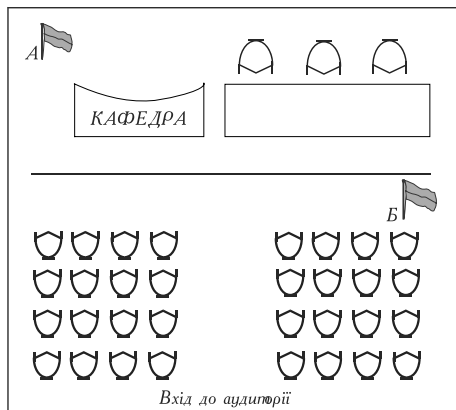


Рис. 2.4. Розміщення державного прапора в залі:
А – на кафедрі; Б – в залі

штоці. Всі прапори повинні бути однакові за розміром та знаходитись на флагштоках однієї висоти.

Відповідно до міжнародної практики забороняється в мирний час встановлювати прапор однієї суверенної держави вище за прапор іншої держави.

У більшості країн почесне місце займає власний державний прапор. У деяких країнах почесне місце віддається прапору гостя, якщо державні прапори піднімаються з приводу візиту глави іноземної держави. При цьому почесним є місце справа від усіх інших прапорів, тобто зліва, якщо стояти обличчям до них.

У разі необхідності встановити державні прапори декількох країн, вони

розміщуються, як правило, в лінію в алфавітному порядку відповідно до назви країни на узгодженій мові (наприклад, робочій мові зустрічі). Прапори декількох держав можуть розташовуватись також у формі півкола, при цьому почесне місце знаходиться в центрі. Якщо два прапори встановлюються хрестнахрест, то древко прапора, що займає більш почесне місце, має бути розміщено перед древком іншого прапора.

Прапор (штандарт) Президента України (квадратне полотнище з гербом держави) піднімається на прапорній шоглі біля резиденції Президента в м. Києві, встановлюється у ложі Президента України під час його перебування в залі засідань Верховної Ради, на транспортних засобах Президента України на території України. За згодою Президента та з урахуванням норм протоколу він може встановлюватися над іншими резиденціями під час перебування в них Президента, у місці проведення офіційних заходів та урочистостей за його участю, під час закордонних візитів Президента на транспортних засобах тощо. Право мати власний прапор (штандарт) надано міністерствам та іншим центральним органам виконавчої влади України, а також ряду посадових осіб — керівникам цих органів [74].

Приспускання державного прапора (до половини флагштока протягом визначеного часу), або прикріплення до прапора чорної крепової стрічки є загальновідомим знаком жалоби. Приспускаються лише ті прапори, що знаходяться на флагштоках з підйомними пристроями, причому в особливому порядку: спочатку прапор швидко піднімається до верху флагштока, і одразу ж повільно опускається до його середини. Персональні прапори та штандар-

ти не приспускаються. Прапори можуть приспускатися на всій території країни в разі загальнонаціональної жалоби, в т.ч. з приводу смерті глави держави, уряду, або в межах окремої адміністративно-територіальної одиниці.

Державний прапор може встановлюватися на автомобілях ряду посадових осіб, як правило під час проведення урочистих заходів. Він має закріплюватися з правого боку переднього крила автомобіля – в країнах з правостороннім рухом та з лівого боку – в країнах з лівостороннім рухом. Прапори на автомобілях встановлюються зменшеного розміру, за умови збереження співвідношення ширини та довжини прапора (2×3).

Особливий порядок поведження склався в міжнародній практиці під час церемонії підняття та спуску державного прапора. Всі присутні повинні стояти струнко обличчям до прапора (у ряді країн – поклавши праву руку на серце). Військовослужбовці при цьому віддають честь; цивільні знімають головні убори. Таким ж повинен бути порядок поведження під час виконання державного гімну. При цьому всі присутні повинні стояти обличчям у бік звучання гімну. Державний гімн іноземної держави з приводу візиту її представника виконується за традицією перед гімном держави-господаря.

При внесенні і винесенні прапора всі присутні мусять встати і припинити будь-який рух та розмови.

Особлива увага повинна приділятися належному стану прапора, він в жодном уразі не може бути старим, вицвілим, заплямленим чи зім'ятим.

Гідність прапора захищається як в самій країні, так і за її межами, зневага до прапора розглядається як посягання на честь нації та держави. Саме тому закон передбачає санкції за порушення встановленого порядку поведження з прапором. Так, згідно з ст.187–2 Кримінального Кодексу України публічний глум над Державним прапором України, а також над офіційно встановленим прапором іноземної держави є злочином, що карається позбавленням волі до двох років, виправними роботами або відповідним штрафом.

2.3. Організація зустрічі делегації

«Ми проводимо на службі кращу частину життя»

Нар. мудрість

Коло питань: *протокольні вимоги до учасників церемоній; посадка в автомобілі; зустріч ділових партнерів; нанесення візиту ввічливості; офіційні форми репрезентації.*

При зустрічі делегації необхідно правильно визначити рівень зустрічаючих. Загальне правило тут таке: зустрічає той, хто запрошував, керівник, який підписував лист із запрошенням, як виняток — один з його заступників.

✓ **Протокольні вимоги до учасників церемоній**

При зустрічі делегації, особливо зарубіжної, необхідно дотримуватися певних протокольних правил:

- Ранг та посада зустрічаючого голови делегації повинні відповідати рангу і посаді приїжджаючого голови делегації. Іншими словами, якщо приїжджає голова іноземної фірми, то його має також зустрічати голова приймаючої фірми.
- Для зустрічі, зазвичай, прибуває голова приймаючої делегації в супроводі 2–3-х осіб.
- Якщо гість приїжджає разом із дружиною, то голова приймаючої делегації зустрічає його також зі своєю дружиною.
- Першим відрекомендується голова, який приймає делегацію, і якщо з ним на зустріч приїхала його дружина, то він відрекомендує її гостям.
- Другим відрекомендується гість — голова іноземної фірми, який відрекомендує також і свою дружину.
- Голова приймаючої делегації потім відрекомендує своїх співробітників — членів делегації, які приїхали зустрічати гостей, за рангами. Якщо серед зустрічаючих є жінки, то їх відрекомендують у першу чергу. Якщо жінок небагато, то їх рекомендують за рангами, а потім чоловіків — також за рангами.

Розділ 2. Підготовка та проведення ділових зустрічей

- Керівник делегації, що приїхала, після цього у такий же спосіб відрекомендує членів своєї делегації.

Зустрічаючи делегацію в аеропорту або на вокзалі, голова приймаючої сторони повинен вручити квіти всім жінкам — учасникам делегації чи прибулим разом із членами делегації. До речі, при зустрічі і проводах в аеропорту чи на вокзалі слід підносити квіти, загорнені в целофан (чоловікам квіти не дарують, за винятком ювілейних дат).

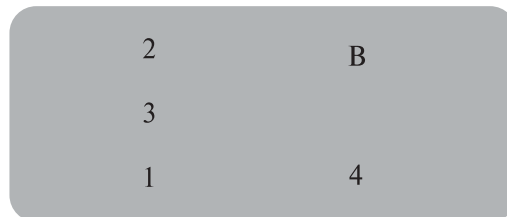
- Очевидно, що тепла зустріч і прощання — важливий елемент у взаєминах між людьми, що сприяє створенню дружньої атмосфери в процесі роботи. Тому зарубіжних гостей, що приїжджають на запрошення вітчизняної фірми для ознайомлення з її діяльністю, повинен зустріти, провести і вітати на урочистому прийомі її голова. Далі гостями можуть займатися інші співробітники фірми.
- В діловій практиці місця розташування учасників різних церемоній строго регламентовані.
- Якщо під час церемонії офіційні особи повинні пройти певну відстань до зазначеного заздалегідь місця, то цей шлях має бути вільним. За горизонтальної побудови ряду (присутні стоять в ряду по прямій лінії) найбільш почесним місцем вважається або крайнє праве, або центральне. Якщо кількість осіб в ряду процесії непарна, найбільш почесним є місце в центрі. Порядок в цьому випадку такий: 2–1–3, 4–2–1–3–5. Якщо гостей двоє, то почесне місце справа: 2–1, якщо четверо, то порядок такий: 4–2–1–3.
- Дотримується і такий порядок: почесна особа очолює процесію, а інші йдуть за нею в півтора-двох кроках.
- Піднімаючись сходами або входячи до кімнати, почесна особа рухається на крок вперед від того, хто перебуває зліва від неї.
- У церемонії, яка відбувається під відкритим небом, запрошені займають визначені їм місця до прибуття почесної особи. Дружини запрошених, як правило, перебувають поряд зі своїми чоловіками. У деяких країнах, відповідно до місцевих традицій, жінки розміщуються поруч на окремій трибуні.

✓ Посадка в автомобілі

Зустріч делегації неминуче пов'язана із розміщенням в автомашиних. Знання правил посадки відповідно до міжнародної протокольної практики необхідне кожному членові делегації. Їх повинен знати і водій, і перекладач, і керівник делегації, і його дружина.

Найперше, машина має подаватись так, щоб праві дверцята були обернені до тротуару. Першим і сідає, і виходить пасажир, який займає почесне

місце. Якщо умови не дозволяють водієві подати машину правим боком до тротуару, то почесний пасажир сідає в машину через ліві двері. Інші також сідають через ліві двері.



Почесний пасажир займає місце на задньому сидінні з правого боку заходом автомобіля, біля нього – господар чи керівник зустрічаючої делегації. Поруч з водієм може сісти охоронець, репортер і, як виняток, перекладач.

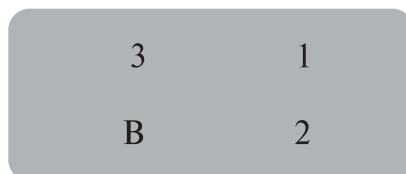
Якщо гість прибув з дружиною, то і зустрічаючий також повинен бути з дружиною. При цьому, в одному випадку – дружина займає праве місце на задньому сидінні, а почесний гість – злів, поруч з водієм на передньому сидінні може сісти супроводжуюча особа без господарів, господар зі своєю дружиною сідають в інший автомобіль; в іншому випадку – почесний гість і господар сідають в один автомобіль, а дружини з перекладачем їдуть в іншій машині. Посадка в такому ж порядку, як і в машині керівників делегації.

Зустрічаюча особа завжди повинна враховувати, що найкращим варіантом є пересування в автомобілі тільки вдвох. Розсадка членів делегації в автомобілях, як правило, проводиться по двоє, а супроводжуваних осіб – по троє, а то і четверо в одному автомобілі (мікроавтобусі).

Якщо для переїзду використовується таксі, порядок посадки почесних гостей не порушується. Почесного гостя не можна садити поряд з водієм. Це порушення протоколу.

Якщо використовується особистий автомобіль і за кермом буде один із членів делегації, яка зустрічає, то почесним місцем для гостя буде місце поряд з водієм.

Запрошуючи почесних гостей сісти в машину, перед ними відчиняють двері. А коли гості сіли, зачиняють. Залежно від ситуації це робить або водій, або перекладач, або хтось із супроводжуваних осіб.



- 1 – почесний пасажир.
- 2 – керівник зустрічаючої сторони.
- 3 – перекладач
- В – водій

У представницьких екіпажах з розташуванням місць один проти одного почесним місцем є також місце на задньому сидінні праворуч за рухом екіпажу. Порядок розміщення в екіпажі такий: після прибуття екіпаж подається таким чином, щоб вихід був з правого боку, причому особа, що займає почесне місце, виходить першою.

✓ Зустріч ділових партнерів

До візиту делегації, тим більш іноземної, треба добре підготуватися. Іноземці, начувані про наші труднощі, дуже вдячно сприймають найменші ознаки уваги до себе.

Замовляючи місця в готелі для гостей, треба заздалегідь поцікавитися, скільки очікується чоловіків, скільки жінок і чи є серед них подружні пари. Необхідно також завчасно вирішити питання про те, хто буде платити за проживання — сторона, що запрошує, чи самі гості. Це стосується і придбання квитків у розважальні заклади, якщо в готелі існує цей вид послуг.

Представники приймаючої організації після зустрічі в аеропорту або на вокзалі іноземної або іногородньої делегації відвозять її членів до готелю або до спеціально відведеного приміщення. Гостей заводять до готелю або спеціального приміщення, сприяють у вирішенні можливих проблем з оформлення документів, влаштуванням у номері.

Проблематичним є проводити гостей до їхніх кімнат, заходити в кімнату. Виявом особливої поваги є поцікавитись, наскільки зручна кімната, умови проживання в ній. Разом з тим вихованого гостя це спонукає запросити супроводжуючих на чашку кави, в той час як він дещо втопився з дороги. Лінію поведінки зустрічаючих визначає ситуація. Якщо це зручно, то, можливо, краще залишити гостей у вестибюлі, домовившись з ними про візит ввічливості.

Завчасно потурбуйтеся про те, щоб прибулих привітно зустріли біля входу, супроводили до приймальні, запропонували зняти верхній одяг. У приймальній надайте можливість членам делегації розташуватися «як вдома», випити чашку чаю чи кави. І може статися так, що саме під час цієї розмови буде вирішена доля подальших ділових відносин.

Після знайомства будь-яка ділова зустріч починається з неформальної бесіди (Small Talk), розмови про щось абстрактне. Така бесіда дозволяє зняти напругу і зменшити культурний бар'єр, встановити емоційний контакт, особливо на зустрічах з іноземцями. У пам'яті кожного з нас багато, як підкреслює відомий фахівець з етики бізнесу Г. Монахов, цікавих історій, фактів, знаменних подій, розповідь про які може зацікавити співбесідника [71].

Головне при цьому необхідно правильно зорієнтуватись і розповідати те, що зрозуміло і цікаво іншим. Зворотну реакцію слухачів треба вміти передбачати, контролюючи свій вплив на оточуючих. У ході неформальної бесіди з партнером можна виявити рівень професійної ерудиції і культури, ступінь розуміння проблеми, його відносини з владними структурами, додаткові можливості для співробітництва тощо.

Темами для неформальної бесіди можуть бути мистецтво, подорожі, нові публікації, книги, хобі, інформація про країну перебування тощо. До заборонених тем можна віднести фінансовий стан, майно, ставлення до релігії, політичні погляди, особисте життя.

До моменту прибуття гостей вся група, що бере участь у переговорах, повинна зібратися. Погане враження справляють господарі, які в присутності гостей метушаться — заходять і виходять, навіть вибачаючись при цьому.

✓ *Нанесення візиту ввічливості*

Відповідно до загальноприйнятої практики, перш ніж почати ділову частину свого візиту, почесний гість (голова прибулої делегації) наносить візит ввічливості приймаючій стороні. Цей візит є ніби відповіддю на зустріч гостя під час його приїзду. Необхідність у протокольному візиті пояснюється тим, що голови делегацій повинні ще раз уточнити програму перебування, внести певні корективи в неї, якщо це необхідно.

Остаточне право вибору конкретного часу і місця візиту залишається за гостями. Зазвичай, такі зустрічі відбуваються у приміщенні приймаючої сторони.

У призначений час гостя у вестибулі зустрічає секретар чи помічник, який проводить його до керівника організації. Керівник приймаючої організації тільки у вищезгаданих випадках, коли приїжджають особливо почесні гості, зустрічає їх особисто.

У кабінеті керівника бажано, щоб було місце, спеціально відведене для прийому гостей. Наявність дивана і м'яких крісел навколо журнального столика дозволяє всадити гостя відповідно до протокольних вимог. Почесним місцем для гостя є диван. Господар сідає в крісло, що стоїть з лівого боку від дивана, так щоб гість виявився праворуч. Якщо ж гість і приймаюча його особа сідають разом на диван, то таким чином, щоб гість був знову-таки по праву руку від господаря.

Гість сідає тільки після того, як сів господар кабінету. Якщо гість прибув з дамою, то в такому випадку на почесному місці на дивані по праву руку від господаря кабінету буде сидіти дама, а на другому почесному місці — по ліву руку головний гість. Перекладач може знаходитись довільно.

Розділ 2. Підготовка та проведення ділових зустрічей

Не слід приймати гостей, сидячи за письмовим столом, а також саджати гостей навпроти вікон, що виходять на сонячний бік вулиці. Це створює атмосферу деякої нерівності сторін і може бути розцінене як вияв неповаги.

Оскільки протокольний візит триває 20–30 хвилин, то вже через 5–7 хвилин може бути подане частування: чай, кава, фрукти, цукерки, печиво і т.д. Спиртні напої не подаються.

Ініціативу ведення бесіди бере на себе приймаюча сторона.

Ініціатива закінчення візиту належить гостям. Знаком закінчення аудієнції може послужити і довга пауза в бесіді.

Після закінчення візиту приймаюча сторона проводить гостей по коридору до ліфта чи сходового майданчика. Наступна зустріч відбувається вже за столом переговорів.

✓ Офіційні форми репрезентації

Послу іноземної держави рекомендують таким чином:

— *Шановний пане посол, дозвольте мені представити Вам ректора університету пана Івана Тимошенка.* Жінці, незалежно від її рангу, відрекомендовують посла:

— *Шановний пане посол, дозвольте мені представити Вас пані Холод.*

Рекомендуючи чоловіка чи жінку керівнику держави, необхідно, наприклад, сказати:

— *Пане президент, дозвольте мені представити Вам пані Харченко.*

Рекомендуючи чоловіка чи жінку президенту держави, можна також говорити:

— *Пане президент, я маю честь представити Вам пана Василя Сімакова.*

Після цього даються додаткові пояснення про відрекомендованих людей. І жінка, і чоловік, представлені президентові, мають поклонитися.

Представлення монархові проходить дещо простіше: — *Пан (пані) Тимчук.*

Жінка, яку відрекомендували, робить реверанс — традиційний елемент двірського етикету. Якщо вона цього не хоче робити або не може зробити, її не варто представляти монархові. Так, під час офіційного візиту королеви Великобританії Єлизавети II до Австралії в 1992 р. дружина австралійського прем'єр-міністра не зробила реверанс. Це викликало бурхливу реакцію британської преси, яка побачила в такому порушенні вимог протоколу виклик, зроблений Англії Австралією.

Звичайно офіційна процедура знайомства може бути дещо спрощена. Той, хто знайомить, говорить:

— *Пані Матвієнко, дозвольте Вам представити пана Брежнєва Ігоря Миколайовича.*

При офіційному представленні називають повне ім'я і прізвище. Не слід забувати і звання, якщо воно є. Наприклад:

— *Професор Микола Марченко.*

— *Доктор Джон Рей.*

В Україні особливо заслужених, поважних людей представляють, називаючи ім'я і по батькові, наприклад:

— *Професор Микола Іванович Дробноход.*

— *Академік Іван Андрійович Зязюн і т.д.*

Якщо необхідно офіційно представити незнайомого чоловіка вашій дружині, то слід сказати:

— *Пане Сліпченко, дозвольте відрекомендувати Вас моїй дружині.*

На офіційному прийомі, який дається на честь високопоставленої особи, господиня зустрічає гостей, стоячи поряд з почесним гостем. Представляючи прибулого, господиня говорить:

— *Пане Вітер, це наш завідувач відділу пан Шевчук.*

Якщо гість прибув після офіційного представлення, то в такому випадку він сам відрекомендується почесному гостеві. На багатолюдних прийомах гості знайомляться самі.

2.4. Стандартні етикетні ситуації

“Культура спілкування – це все теми спілкування культур”

Коло питань: національні манери вітання; вітальні формули; правила вітання; супроводжуючі знаки вітання; звернення; привернення уваги; знайомство; прощання.

Існує чимало типових комунікативних ситуацій, котрі називаються етикетними, в них взаємини між тими, хто спілкується, стоять на передньому плані, а не є тлом, на якому сприймається зміст мовлення, чи етикетною «приправою» до змісту. Це ситуації вітання, знайомлення, прощання, вибачення тощо.

У суспільному житті людини такі ситуації трапляються безліч разів. І було б нелегко, та й недоцільно, щоразу придумувати вислови, фрази для їх мовного оформлення.

Позаяк ці ситуації мають стандартний, типізований характер, то їхнє мовне «забезпечення» є стереотипним, тобто узвичаєним, усталеним. Немає потреби доводити, що такі стереотипи полегшують мовленнєве життя людини. Навіщо видумувати, як і що казати, коли існують «комплекти» готових фраз, словесних формул для кожної із типових ситуацій, і потрібно тільки зробити вдалий вибір із цього набору. Однак і ці комплекти, й особливості їх застосування необхідно добре знати.

✓ **Національні манери вітання**

Мовний етикет – специфічні національні норми і правила вербального спілкування. Перед тим як розпочати спілкування, людина має включитись в нього, тобто звернути на себе увагу іншої людини. Етикет мовного спілкування дає змогу визначитися відносно іншої людини і передати їй соціальну інформацію типу:

— *Ми з тобою належимо до однієї спільноти, я буду щирий, мені хочеться контактувати з тобою і т.п.*

З давніх часів представники різних народів, зустрічаючись, будь-якими способами вітають один одного: бажають добра, щастя і здоров'я. Вітання — найбільш розповсюджений звичай у діловому спілкуванні і вимагає тактов-

ності та певного виховання. Слова, які ми промовляємо, вітаючись із кимось, незалежно від того чи зустрінемося ми з ним коли-небудь знов, чи ні, можуть мати далекосяжні наслідки.

Кожному народу, кожній соціальній групі властива своя манера вітання. Так, монголи та індокитайці проявом ввічливості вважають потирання носа, а в Новій Зеландії вітають один одного дотикаючись носами. Серед народів Нігеру проявом поваги є дотик лобом до підлоги, а ось жителі Тибету вітаючись знімають головний убір правою рукою, ліву закладають за вухо і при цьому висовують язик. В Японії застосовуються три види поклонів: найнижчий — сайкейрей, середній — під кутом 30° і легкий — під кутом 15°. У деяких країнах Сходу характерною ознакою вітання є нахил корпусу з одночасним викиданням рук. В басейні ріки Конго існує звичай подавати один одному обидві руки і, схилившись, дути на них. У племенах, що мешкають біля озера Танганьїку, вітання починається з того, що при зустрічі хлопають один одного по животу, потім вдаряють у долоні і обмінюються рукостисканням. У деяких країнах, де зберігся монархічний чи напівфеодальний режим, існують привітання у вигляді колінопреклоніння: повного (на обох колінах) і неповного (на одному).

У країнах Європи вітають один одного, трохи підіймаючи лівою рукою капелюх і роблячи легкий уклін головою. Порушенням етикету у слов'ян є гучні, нестримані вітання, але про це докладніше трохи нижче.

✓ Вітальні формули

Зустрівшись знайомі люди вітаються. Інколи вітаються між собою і незнайомі. Це залежить від традицій, соціальної приналежності, обставин, на решті, від вихованості. У селах Західної України вітаються з незнайомою людиною всі молодші від неї, а подекуди і старші. Вітальними репліками обмінюються незнайомі, зустрівшись десь далеко у лісі, в горах, у степу, в черзі біля криниці. Добре й невимушене володіння вітальними формулами дає змогу, як зазначає український мовознавець Ярослав Радевич-Винницький, перенести основну увагу на складніше мистецтво розмови [96].

Вітальні формули за своїм змістом у різних етномовних спільнотах дуже відмінні, різноманітні, іноді дивні на наш погляд. Так, стародавні єгиптяни запитували: *Як пітнієш?*

Античні греки закликали: *Радуйся!*

А сучасні монголи з'ясовують: *Як кочуєш? Як худоба?* Такими фразами обмінюються й поважні люди, які, звісно, не кочують і здебільшого не мають худоби.

Всім цим вітанням властива однакова спрямованість: засвідчити увагу до людини, своє гречне ставлення, побажати їй чогось доброго, спитати, чи з нею все гаразд, тощо.

В українській мові багато вітальних формул: *Доброго ранку!* — *Добрий ранок!* — *Доброго дня!* — *Добрий день!* — *Доброго вечора!* — *Добрий вечір!* — це стилістично нейтральні вислови. Ці вітання у відповідну пору доби можна вживати до всіх людей. При цьому побажання *Доброго ранку* звучить менш офіційно, тоді як *Доброго дня* та *Доброго вечора* — більш церемонно [95].

Вітальну формулу *Добрий досвіток!* (словник за редакцією Бориса Грінченка тлумачить *Добри-досвіток!*) вживали вранці. Після світанку говорили *Добридень!* Нині вони вживаються рідко, здебільшого мовцями старшого покоління, а *Добривечір!* майже зовсім не вживається.

В активному вжитку із таких стиснених в одне слово етикетних словосполучень залишилося *Добраніч!* (у вітальному значенні інколи вживається вислів *Доброї ночі!*). Наведені вітальні фрази є скороченнями синтаксичних конструкцій на зразок: *Дай, Боже, добрий день!*, які ще можна знайти на сторінках літературної класики.

Формулами *Вітаю (тебе; Вас; вас)!* — *Радий (тебе; Вас; вас) вітати!* — *Моє шанування!* — *Дозвольте Вас (вас) привітати!* вітаються переважно інтелігенти старшого покоління. У ширших соціальних сферах використовується вислів *Доброго здоров'я!*

У Галичині місцеві жителі, здебільшого чоловіки старшого віку, вітаються також фразами: *Дай, Боже, щастя!*, на які чують відповідь: *Дай, Боже, здоров'я!*

Вислів *Дай, Боже, щастя!* вживають люди всіх вікових категорій, хто зайнятий якоюсь працею. А відповіддю на це вітання можуть служити слова: *Дякую (-ємо)!* *Дай, Боже, й тобі (Вам; всім).* У багатьох місцевостях, вітаючись з тими, хто в цей час працює, послуговуються висловом *Боже, помагай!*

Подекуди у народному мовленні збереглися вітання-побажання: *З неділею святою будьте здорові!* — *Зі святом будьте здорові!* — *Будьте здорові з Новим роком!* [96].

Вітаючись із друзями, знайомими, молоді люди здебільшого кажуть: *Привіт!* — *Здоров!* Вираз *Привіт!* уживають як хлопці, так і дівчата, а також чоловіки середнього покоління. Словом *Здоров!* вітаються особи чоловічої, зрідка жіночої статі.

У відповідь на привітання на неофіційній зустрічі сьогодні можна почути *Салют!* Ще більш неофіційним є загальноновживане вітання: *Хай!* (англ. Ні). Так вітаються між собою давно знайомі люди в англomовних країнах. Інколи можна зустріти жаргонні вітання типу *Чао!*

У східних та центральних регіонах вітаються словами: *Здоров був!* — *Здорова була!* — *Здорові (здоровенькі) були!* На Наддніпрянщині до кількох осіб

або входячи до хати вітаються також фразою *Здорові усі!* На схід від Збруча у розмовному мовленні кількісно домінує старослов'янсько-російське *Здравствуй (те)!*, також у спотворених, суржикових, варіантах: *Здрастуй (те)!* — *Драстуй(те)!* — *Здрасьте!* — *Драсьте!* — *Драсть!*, якими послуговується значна частина мешканців цього регіону.

Під час національно-патріотичних святкувань вітаються словами *Слава Україні!* Це вітання зародилося ще у 20-х роках минулого століття.

Жителі Західної України, які активно практикують християнську обрядовість, вітаються фразою *Слава Ісусу Христу!*, а в сільській місцевості також її скороченим і фонетично видозміненим варіантом — *Слава Йсу!* На ці вітання чують фразу *Слава навіки!*

У різних регіонах краю у відповідь можна почути також «неканонічні» вислови: *Слава навіки Богу!* — *Навіки слава Богу!* — *Слава Богу святому!* — *Навіки слава Богу великому!*

У приміщенні церкви заведено спочатку помолитися, тоді, підвівшись з колін, стиха привітатися з людьми, що стоять поряд нескороченою формулою *Слава Ісусу Христу!*, на яку ті відповідають *Слава навіки!* Зустрівшись у церкві поглядом із знайомою людиною, її вітають легким нахилом голови. Завжди краще кивнути головою тій людині, чиє обличчя здається вам знайомим, ніж проігнорувати знайомого: буває непросто впізнати людину у вечірньому вбранні, якщо її звикли бачити в звичайному діловому костюмі. Найпоширенішою причиною ненавмисної нечемності є неухвалюваність, коли повз тебе проходять такий сліпий незнайомиць, підкреслює Я. Радевич-Винницький.

У мовленнєвій практиці доволі часто поєднання вітальних фраз, наприклад: *Добрий день!* — *Вітаю (Вас)!* — *Моє шанування!* — *Доброго здоров'я!* — *Доброго ранку!* — *Радий тебе (Вас) бачити!* У такий спосіб акцентуються добросусідські взаємини.

Називання після вітальної формули імені, адресата підкреслює ввічливість, доброзичливе ставлення, теплоту стосунків наприклад: *Доброго ранку, Софійко!* — *Моє шанування, пане Юрію!* — *Вітаю вас, панове студенти!* Цій же меті слугують поширювальні фрази типу: *Кого я бачу!* — *Давенько ми не зустрічалися!* — *Яка несподіванка!* — *Яка приємна зустріч!*[95].

За правилами потрібно обов'язково відповідати на вітання узвичаєною словесною формулою, супроводжуючи невербальними знаками вітання. Вживання тільки невербального знака (поклон, кивок тощо) за рівнем гречності поступається словесному вітання. Звичайно, не йдеться про невербальні вітання на відстані, у натовпі, в театрі чи в інших місцях, де багато людей і не можна підійти, чи нема бажання привертати до себе увагу, заважати комусь тощо. Не треба ображатись на тих, застерігає Я. Радевич-Винницький, хто не

Розділ 2. Підготовка та проведення ділових зустрічей

привітався з вами, причиною може бути як неуважність, зосередженість на своїх думках, так і поганий зір – зважайте на це.

Обмін вітальними репліками за будь-яких обставин має супроводжуватися зоровим контактом. Дуже неввічливо вітатися чи відповідати на вітання не дивлячись на людину.

В Україні не заведено, як у деяких інших народів, словесно вітатися протягом дня під час кожної зустрічі. Можна просто зустрітись поглядом, доброзичливо посміхнутися або кивнути головою. Це засвідчує приязне ставлення до інших. Характеризує особисто вас як ввічливу виховану людину.

Репліки-відповіді здебільшого являють собою просте повторення формул, наприклад: *Доброго ранку!* — *Доброго ранку!*

Останнім часом у розмовній мові поширюється вживання подібних до наведеної фраз без іменника, наприклад: *Добрий день!* — *Добрий!* Так відповідати не слід. Це сприймається як вияв недостатньої поваги до того, хто привітався, зверхності до нього, вимушеності відповіді і т.п. Багатьох людей така відповідь дратує, особливо коли вони чують її від працівників громадських служб, довідкових бюро, секретарів установ.

Залежно від соціально-статусних ознак і мовленнєвих ролей учасників комунікативного акту, характеру взаємин між ними, особливостей комунікативної ситуації тощо вітальні репліки-відповіді можуть бути іншої структури і лексичного складу, ніж репліки-вітання. Так, на вітання *Добрий день!* можна почути у відповідь: *Моє шанування!* — *Вітаю Вас!* — *Привіт!* та ін.

Вживаються також вітальні формули з обов'язковими (облігаторними) формулами-відповідями, заміна яких неможлива без порушення нормативності мовлення. Це загальноприйняті формули, наприклад: *Христос воскрес!* — *Воїстину воскрес!* — *Слава Україні!* — *Героям слава!* — *Здрастуйте (товариші)! — Здоров'я бажаємо (пане підполковнику)!*

Мовлення часто після вітання може продовжуватись *фатичними* фразами (це латинське слово, крім іншого, означає *говорити нісенітниці; провадити пустопорожні балачки*). Ці фрази мають призначення не повідомляти інформацію, а надавати природності спільному перебуванню з іншою людиною, привернути до себе її увагу, підготувати до сприйняття певної інформації тощо.

Фатичні фрази називають контактостановлювальними, тобто потрібними для «обміну словами». Це, наприклад, фрази: *Як ся маєте?* — *Як поживаєте?* — *Як живеться?* — *Що нового?* — *Що у тебе (Вас) доброго?* — *Як справи?* — *Як успіхи?* — *Що чувати?*

Тактовність виробляє і гарні манери. Сказати, навіть з найкращим наміром, глибоко засмученій чи занепокоєній чимось людині веселе, наприклад: *Привіт пані Агафонова! У Вас сьогодні чудовий вигляд!* — буде вкрай нетактовно.

Можна питати і про здоров'я: *Як здоров'я? — Як почуваетесь?* і про сімейні справи: *Як (твоя; Ваша) дружина? — Як почувують себе Ваші діти?*, але в такому випадку треба бути максимально обачним і добре зорієнтованим щодо справ, характеру і настрою партнера, аби не потрапити в незручне становище.

У відповідь на фатичні запитання було б смішно й нудно почути від співрозмовника докладну розповідь, як йому живеться, в якому стані сьогодні його здоров'я. Ці запитання у переважній більшості ставляться тому, що «так заведено». Достатньо подякувати й обмежитися короткою фразою: *Спасибі, прекрасно! — Добре! — Задовільно. — Не найкраще. — Не скаржусь. — Нічого. — Усе по-старому. — Як тобі (Вам) сказати? — Погані справи. — Гірше нікуди. — Краще не питай.*

Репліки з негативною семантикою доречні тільки в тому разі, коли співрозмовник — людина співчутлива, близька, якщо від неї можна очікувати доброї поради чи допомоги.

Після позитивної, нейтральної чи негативної відповіді на фатичне запитання належить запитати: *А ти (Ви) як ся маєш (єте)? — А у тебе(Вас) як (ідуть) справи? — А тобі (Вам) як ведеться? — У тебе (Вас) що нового?*

Інколи фатичні запитання, пише Я. Радевич-Винницький, можуть використовуватися і без формул вітання. В українській мові це насамперед вислів *Як ся маєш (єте)?*, що став своєрідним запитанням-вітанням. Цим висловом здебільшого супроводжується вітальний потиск руки. У разі неочікуваної зустрічі, візиту гостей застосовуються такі вирази: *Давненько ми з Вами (тобою) не бачились. — Яка приємна зустріч! — Кого я бачу! — Не гадав тебе тут побачити! — Як ти сюди потрапив? — Де Ви пропали? — Кого-кого, а тебе не чекав побачити!*

✓ Правила вітання

Важливою проблемою в ситуації вітання є те, хто має вітатися першим. Деякі люди надають цьому винятково великого значення й оцінюють інших людей за тим, чи ті вітаються першими, чи чекають, що привітаються з ними.

За усталеним звичаєм першим вітається чоловік із жінкою, молодий — із старшим, підлеглий — з начальником. Молода жінка перша кланяється літньому чоловікові. Ще у Старому (Ветхому) завіті Господь сказав через Мойсея: «Перед лицем сивини встань і вшануй лице старого...» (Лев. 19:32). Це данина поваги старшим за віком, які мають досвід життя і можуть дати добру пораду.

У різних країнах існують неоднакові традиції вітання і вони не завжди збігаються з нормами, узвичаєними в нашому суспільстві. Наприклад, в Англії жінка, щоб «уповноважити» чоловіка вклонитися їй, зазвичай вітається з ним першою.

Щодо вітання є дуже розумне правило: першим вітається той, хто краще вихований. І якщо люди добре виховані, то здебільшого вітаються одночасно. Проте, навіть знаючи це правило, багато хто його недотримується, «шанує свою гідність». Насправді ж гідність людини, яка привіталася першою, не тільки нічого не втрачає, а, навпаки, виграє. Але все-таки першими мають вітатися, як уже сказано, молодші зі старшими, чоловіки з жінками, соціально нижчі з соціально вищими.

Незалежно від віку, статі, посади першим вітається той, хто проходить повз когось або переганяє його. І звичайно, той, хто підходить до гурту, чи заходить у приміщення тощо. У гостинній спочатку вітаються з господинею, потім із господарем, а тоді з рештою присутніх, не обминаючи й дітей.

У випадку, коли зустрічаються пари, то спочатку вітаються жінки з жінками, тоді жінки з чоловіками і насамкінець чоловіки між собою [96].

Як правило, акт вітання — короткотривалий. Короткими є і вітальні формули. Тому в ситуації вітання важливого значення набувають фонетичні складники мовлення: сила голосу, тон, тембр, темп, а також невербальні знаки: погляд, вираз обличчя, поза та ін. Наприклад, вітальна репліка, вимовлена тихо, «під ніс» і без зорового контакту, може бути не зауважена або витлумачена як вияв негативного ставлення до адресата. По-різному сприймаються вітальні фрази в поспішному й повільному темпі, з м'яким, несмілим, пригніченим чи злим тембром, з насупленим, іронічним, меланхолійним поглядом, з радісною, удаваною, ехидною посмішкою і т. ін.

✓ Супроводжуючі знаки вітання

Словесні вітання зазвичай супроводжуються невербальними знаками з такою ж (вітальною) семантикою: жінки—плавним нахилом голови, чоловіки—легким схиланням верхньої частини тулуба і (або) голови, молоді люди—такими ж, але трохи нижчими поклонами. Народна мудрість повчає: *Поклони горбів не роблять*.

Тим, хто вітається, дуже пасує, зазвичай, привітна усмішка. Поклоном із усмішкою можна привітатися і без слів, але тільки з дуже близькими знайомими, друзями. Те ж стосується вітання піднесеною вгору рукою, стисканням власних рук тощо.

Вітаючись з тим, хто стоїть або проходить у зустрічному напрямку, належить повернути голову в його бік і вклонитися. Коли ваш супутник з кимсь вітається, то і вам треба це зробити. Так само треба відповісти поклоном і тому, хто привітався з вашим супутником. Це правило зобов'язує тільки чоловіків. Жінка відповідає на вітання з її супутником незнайомої їй особи лише тоді, коли воно виразно стосувалося цієї жінки.

Вітаючись треба обов'язково вийняти цигарку з рота, а руки з кишень, зняти темні окуляри. Останнє, звичайно, не поширюється на людей із вадами зору.

Не має потреби кричати вітаючись через вулицю: це вважається непристойним. Достатньо зорового контакту і нижчого поклону. Якщо відстань перевищує тридцять кроків, зазвичай не вітаються. Неправильно вітатись аж порівнявшись із адресатом і так само негарно вітатися з надто великої відстані, бо це може бути потрактовано як схильність до чиношанування, підлабузництва, улесливості.

Здіймання головного убору. Зазначений етикетний знак поширений здебільшого серед європейських народів. Ця традиція започаткована ще в Стародавньому Римі, де раби мусили знімати головний убір, щоб було видно поголену рабську голову. Знімали свій шолом середньовічні лицарі на знак добрих намірів і довіри.

Знімання чи незнімання головного убору тривалий час вважалося однією з найприкметніших ознак, за якими народи Європи протиставлялися народам Сходу. Так, в одній із відомих легенд говориться про те, як Іван Грозний наказав турецьким послам, які не зняли головних уборів, прибити їх цвяхами до голови.

Українці головний убір знімають, коли входять до хати і коли сідають споживати їжу. В Англії навіть існує товариство джентельменів, які знімають капелюхи під час телефонної розмови. Не знявши головний убір, цілувати дамі руку не прийнято.

Капелюх рекомендується знімати рукою, протилежною від людини, повз яку проходять. Беруть його спереду-згори за наголовок й описують невелике півколо до висоти обличчя. Роблять це за три кроки до знайомого, який стоїть або йде назустріч. Зодягають капелюх шойно розминувшись із адресатом.

Шапку знімають спереду за дашок. Шапку без дашка, а також берет для привітання знімати не заведено.

Потиск рук. У середні віки рукостискання було знаком шанування і відданості, при цьому нижча за рангом особа ставала на коліно. Потиск рук з легким їх потрясінням в XVI ст. означав єднання і скріплення договору.

Як знак вітання потискання рук з'явилося лише на початку XIX ст. в Європі замість раніш прийнятих поклонів, реверансів чи розмахування руками. Це елемент європейської культури спілкування, який поширився на цілий світ. Такий знак спілкування, наприклад, у Південній і Східній Азії раніше був невідомий. В Японії ще й нині потиск рук на знак вітання використовується переважно у спілкуванні з європейцями й американцями, а жінки уникають його назагал, бо це сприймається негативно. Самураї, етичний кодекс яких лежить в основі японського виховання, обмінювались рукости-

сканням лише перед смертельною битвою, оголошуючи цим один одному неминучу загибель.

Так само і в Європі потиск рук застосовується не всюди однаково. Англійці, приміром, використовують його нечасто, а в німців, навпаки, руко-стискання настільки поширене, що, як пишуть місцеві гумористи, саме за ним у світі впізнають туристів із Німеччини.

За сучасних умов руко-стискання відображає вже напрацьовані партнерські зв'язки або вказує на потенційні можливості до співробітництва. І оскільки далеко не з усіма знайомими у нас такі відносини, потиск рук є не обов'язковим жестом [72]. Зазвичай, руко-стискання використовується при першій зустрічі, на початку переговорів, на прощання з друзями чи партнерами.

Треба пам'ятати, що першим руку подає господар — гостю, старший — молодшому, жінка — чоловікові, соціально вищий — нижчому, одружений — неодруженому, а не навпаки. Якщо присутніх багато, то доречно обмежитись потиском рук із господарем (господинею) дому чи начальником, а з іншими, вклонившись, привітатися словами.

Якщо люди сидять за обідом, вечерею тощо, то вітатись з ними за руку не треба. Не можна також подавати руку через стіл. Навіть найвищий начальник для цього має вийти з-за стола. Не прийнято вітатись потиском руки через поріг.

У разі коли мокрі руки або вмастилі і т.п., потрібно, вибачившись, привести їх до порядку і тоді обмінятися потиском. Можна в такому разі також обійтись без руко-стискання, обмежившись словесним вітанням і поклоном з приємною усмішкою. Не завадить до того ж сказати: *Тисну твоєю (Вашою) руку!*

Подають тільки праву руку. Ліву руку чи зап'ясток можна подати для вітання тільки найближчим друзям, і то в крайньому разі, у арабів це взагалі неприйнято. Невихованою буде вважатись людина, яка подаючи праву тримає ліву руку в кишені або залишає в ній цигарку. У першому випадку — це босяцтво, у другому — елементарна неповага.

Подавати руку з розчепіреними пальцями, долонею донизу або догори не заведено. Всі ці жести можуть мати психологічне тлумачення, яке свідчить не на користь людини, що ними послуговується. Владні особи звичайно практикують домінуюче руко-стискання: руку подають долонею вниз. Іноді застосовується підлегле руко-стискання: руку простягають долонею вгору. Щоб показати себе вихованою людиною, краще руку подавати не долонею вгору чи боком, а під кутом 45° до підлоги.

Обмінюючись потиском рук з представником тих суспільств, де узвичаєно цілувати дам у руку, жінці належить розслабити руку на випадок, якщо чоловік захоче піднести її до губ. «Але, навіть розслаблена рука має залишатися живою, а не нагадувати вогку ганчірку», — застерігає перша дама американського етикету Емілія Поуст [89].

Як правило, чоловіки, за винятком старих і хворих, подаючи руку, підводяться. Жінки, особливо старшого віку, коли вітаються з чоловіками або молодшими жінками, подають руку сидячи й не потискаючи. Не можна подавати руку мусульманину. У більшості ісламських країн чоловіки взагалі не мають права вітатися з жінками, якщо вони не є родичами.

Жінки можуть подавати руку для вітання не знімаючи рукавичку. До того ж не тільки тоді, коли рукавички є елементом жіночого туалету. Чоловіки ж повинні завжди, за винятком сильного морозу, наявності травм тощо, подавати для привітання оголену руку.

Коли чоловік подає для потиску руку в рукавиці, то знімати свою рукавицю не потрібно, аби тим самим не натякнути, що і партнер мав би подати руку оголеною.

При знайомствах чи офіційних вітаннях, для вираження подяки у більшості випадків застосовується формальне рукостискання — коли коротко, але енергійно (не в'яло) простягається рука партнера.

Деяко затягнуте (до п'яти секунд) рукостискання може відбуватись після підписання контракту, договору, а також при зустрічах з давно знайомими партнерами.

Після тривалої розлуки люди, що перебувають у близьких, щирих стосунках, часто на знак вітання обнімаються. Застосовують цей жест інколи політики і дипломати. Поплескувати при цьому партнера по плечах, як це роблять американці, у нас не узвичаєно.

Накривати стиснуті руки лівою рукою, брати нею партнера за лікоть, вище ліктя, за плече етикетом дозволяється тільки між дуже близькими людьми.

Якщо людині подають руку, грубо порушуючи етикет (наприклад, молодий хлопець жінці, старшій за нього і вищій за соціальним становищем), то у відповідь все ж таки свою руку треба простягти. Із двох бід — це менше.

Поцілунок. Вітаються поцілунком чоловік із дружиною, закохані, родичі, рідше — близькі друзі, особливо дівчата й молоді жінки. У брежневську епоху було модно цілуватись і серед політиків.

Поцілунок у руку тривалий час у нас вважався за «пережиток капіталістичних часів», його як «форму пошани належить звести до мінімуму». Проте, цей «пережиток» пережив і добу «реального соціалізму» та, як видно, доволі широко практикується й зараз в нашому суспільстві.

«Методика» цього невербального етикетного знаку складається з таких найважливіших моментів [96]:

- у руку цілують тільки заміжніх і старших жінок; дівчат цілують у щічку або ж обмежуються потиском руки;
- простягнуту жінкою руку беруть за пальці, підносять (щоб не надто згинатись — це неестетично) і в легкому нахилі голови цілують у тиль-

ну сторону пальців або ж у передню частину тильної сторони долоні, але в жодному разі не в зап'ясток — це може бути сприйняте як непристойний натяк;

- поцілунок у руку, а дівчат у личко має бути радше символічним, у всякому разі не надто щільним, міцним і гучним;
- неетично цілувати дамі руку, не знявши капелюха, рукавиць, тримаючи другу руку в кишені;
- не заведено цілувати руку дамі на відкритому повітрі (на вулиці, в парку, на пляжі), а також під час їжі, пиття тощо. Не можна це робити в магазині чи в вагоні.

Як й інші комунікативно-етикетні знаки, поцілунок не можна однаково застосовувати в спілкуванні з представниками різних етнічних спільнот. Наприклад, в англійців немає звичаю цілуватися під час зустрічі (і прощання), а також цілувати жінкам руку. Майже не цілують дамам рук німці, болгарі, американці. Угорці, вітаючись, часто говорять дамам: *Руку Вашу (твою) цілую*, проте насправді руку не цілують, хіба що в особливих випадках, коли перебувають у близьких взаєминах тощо. Румуни цілують руки дамам частіше, до того ж роблять це і на вулиці. Для народів Південно-Східної Азії, зокрема китайців і японців, цей знак вітання взагалі не характерний.

В українців колись був звичай цілувати руки батьків, родичів, загалом старших людей, з якими віталися зблизька. За радянських часів ця традиція остаточно припинила своє існування.

Уставання. До арсеналу знаків вітання належить також і уставання супроводжуючих. Чоловіки, крім похилих віком, інвалідів, хворих, вітаючись завжди повинні підвестись. Жінки підводяться тільки тоді, якщо друга особа набагато старша.

Якщо жінка заходить до приміщення, чоловіки підводяться і стоять доти, доки вона не сяде або не піде. У разі, коли жінка заходить до чоловіка в кабінет у справі, він повинен підвестися, привітати її, а тоді запропонувати стілець і не сідати на своє місце доти, доки не сяде вона. Коли жінка підводиться, щоб піти, він теж одразу встає і стоїть, поки стоїть вона, а потім проводить її до дверей, які має перед нею відчинити. Якщо незнайома жінка проходить повз чоловіка, що сидить у парку, на вокзалі чи в інших громадських місцях, він підводиться тільки тоді, коли вона зупиниться біля нього і з ним заговорить. Якщо ж жінка проходить повз чоловіка і не зупиняючись привітається до нього, то йому треба встати і відповісти на вітання словами й поклоном.

Зустрічати гостей стоячи заведено. На офіційних прийомах господаря разом з господарем завжди стоять біля дверей і вітаються за руку з кожним гостем. Під час неофіційних зустрічей господарі, вітаючи гостей, лише про-

водять їх до своїх місць. За стіл гості повинні сідати тільки на запрошення господаря чи господині.

Щодо дітей, то вони мають підхоплюватись щоразу, коли приходять дорослі, і сідати після того, як дорослі сядуть. Загалом сідати належить лише тоді, коли сяде жінка, старша або соціально вища особа.

✓ **Звернення**

Кожен з нас спілкуючись так чи інакше називає свого співрозмовника. Слово чи кілька слів, за допомогою яких це здійснюється, називається звертанням. Звернення можуть бути різноманітні — все залежить від того, до кого звертаються, хто їх промовляє, від форми взаємовідносин, а також від того, де відбувається спілкування.

Не однакові форми звертань до дітей і старших, до дівчини чи до хлопця, до «своїх» чи «чужих», до керівників держав і завідуючих відділами, до офіцера і ланкової, до знайомих і незнайомих людей. Поруч з офіційними звертаннями вживаються неформальні: (*старий, брат, батя*), а також ласкаві (*кохана, дорогий*), чи поважливі (*шановний*).

Протокольні звертання

У дипломатичному протоколі чітко зазначені всі звертання, відповідно до яких необхідно звертатись до керівників держав, міністрів, послів. При цьому не називається ім'я і прізвище. До високопоставленої особи звертаються: *Ваша Величність (Your Majesty), Ваша королівська величність (Your Highness)*, до повноважного посла — *Ваша вищість (Your Excellency)*, до католического кардинала — *Ваша святість*, до Вселенського патріарха Константинопольського — *Ваша Святійшість*, до інших східних патріархів православної церкви — *Ваше Благословенство*, до архієпископів і єпископів — *Ваша Милість* чи *Ваша світлість*.

Як правило, кожна країна має свої правила звернень. Як звичай, звертаючись один до одного прийнято називати звання або посаду: *професор Шпильовий, генерал Петрусь, капітан Соловейко* тощо.

До президента та його дружини прийнято звертатись: *Пане Президенте і пані* (прізвище). Якщо президент відсутній на прийомі, до його дружини звертаються просто пані.

В аристократичних колах прийнято називати титул: *барон* або *граф* (+прізвище), але *герцог* (+ім'я), *сер* (+ім'я і прізвище).

Керівники дипломатичних представництв титулюються відповідно: пан посол, пан міністр. При цьому титул зберігається і в разі відставки посла. До дружини посла звертаються: *Пані* дружина посла.

✓ **Звернення до незнайомої людини**

Якщо треба про щось довідатись, ми, зазвичай, підходимо до людини, яка стоїть, або ж зупиняємося перед нею. Знаком про наш намір вступити в мовленнєвий контакт є скорочення відстані з потенційним співрозмовником. При цьому відстань має бути не менша за простягнену руку.

Послідовність фраз у розмові з незнайомою людиною Я. Радевич-Винницький пропонує у вигляді такого «алгоритму» [95]:

1. Вітання: *Доброго ранку! (Добрий день! — Добрий вечір!)*.
2. Вибачення і прохання: *Вибачте, що затримую Вас! Скажіть, будь ласка (Будьте ласкаві, скажіть...) — Чи не могли б Ви сказати ...*
3. Подяка: *Широ (сердечно) дякую (вам) за ... (Широ вдячний за...)*.
4. Вибачення: *Пробачте, що затримав Вас. — Вибачте, що зайняв Ваш час. — Даруйте, що завдав Вам клопоту.*
5. Прощання: *До побачення! (Бувайте здорові! Усього Вам найкращого!).*

Розмову з незнайомою людиною треба обов'язково починати вітанням. Якщо людина просто стоїть чи сидить нічим не зайнята, то перед проханням можна й не вибачатися. У фразі з проханням бажано, але не конче вживати регулятивні і (або) індексні слова-звертання, наприклад:

Шановний добродію! — Пане капітане! — Юначе! — Дівчинко! — Пані добродійко! та ін.

Вибачатися, дякувати і прощатися потрібно і тоді, коли співрозмовник не зміг чи не зумів задовольнити наше прохання. Проте декілька разів повторювати фрази з вибаченням і подякою не потрібно. У співрозмовника може скластися враження, що недооцінюється його пам'ять або ж вибачення робиться механічно, отже, нещиро.

Мовленнєвому контакту з співбесідником повинна завжди сприяти легка, позначена ширістю усмішка.

✓ **Привернення уваги**

Перед тим як вступити у спілкування, часом необхідно привернути до себе увагу потрібної особи, яка зайнята своїми справами. Для цього спочатку треба звернутися із словами вибачення: *Перепрошую! — Пробачте! — Прошу пробачити!* і коли потенційний співрозмовник виявить знаки уваги (поглядом, мімікою, позою, реплікою тощо), продовжити розмову стандартною фразою: *Чи можна на хвилинку зайняти Вашу увагу? — Чи дозволите на хвилинку відірвати Вас від...? — Скажіть, будь ласка...*

Мовним етикетом передбачається звернення до старших за віком чи посадою по їх імені та по батькові. Це стосується й ділових сфер, де не прийнято звертатись інакше, наприклад до викладачів, лікарів, юристів чи адвокатів.

Якщо звертатись до них з добавкою слова: пан чи пані, це буде виглядати більш офіційно. Наприклад: *Пані Сімакова, дозвольте...*

До представників публічних професій допускається звертатись по імені й прізвищу, наприклад: *Пані Олена Хоменко, прошу Вас оголосити...*

У західноєвропейських країнах прийнято називати людей за титулом, наприклад: *пане міністр*. Звертання *доктор* відноситься до всіх, хто має медичну освіту. У науковому середовищі цей титул вказує на те, що людина здобула ступінь доктора наук, доктора філософії, доктора богослов'я і т.д.

У приватному колі ці люди при бажанні можуть і далі іменуватись пан чи пані, або містер чи місіс. Але за будь-якої ситуації, коли інших людей відрекомендовують офіційно, вживання титулу доктор або професор є виявом визнання й поваги. Тобто тут різниця в соціальній ситуації, а не в особливостях наукового ступеня чи звання.

Американці й австралійці звертання по імені вважають виразом товариських відчуттів, а ось французи, японці та єгиптяни — як акт неповаги. Японці навіть сусідів називають з добавкою частинки сан, звертання по імені у них прийнято лише в колі сім'ї [15].

Подальше ведення розмови для адресанта має сенс лише після реплік-відповідей, наприклад: *Прошу! — Слухаю (Вас). — Чим можу (Вам) допомогти? — Ви до мене (звертаєтесь)? — До Ваших послуг*. Якщо таких чи подібних реплік не було або ж якщо репліки мають заперечний, відмовний зміст: *Даруйте, не можу Вам допомогти. — Вибачте, мені ніколи* тощо, належить попросити вибачення і відійти, не показуючи ні словами, ні невербальними засобами свого розчарування чи негативних емоцій.

✓ Знайомство

Знайомство можна окреслити як встановлення контакту між людьми із повідомленням ними чи про них комунікативного мінімуму знань, потрібних для спілкування.

Правила знайомства хоча в останні роки й стали менш суворими, існує чимало варіантів відповідних фраз і деяких усталених норм слід дотримуватись.

З безлічі варіантів знайомства людей одні будуть, безумовно, правильними, інші — допустимими.

У різних народів неоднаково ставляться до знайомства. Так, в Англії без посередників майже не знайомляться. А позаяк розмовляти з незнайомою людиною у цій країні не заведено, то для охочих поспілкуватися, наприклад у міському транспорті, років тридцять тому почали випускати спеціальні значки. До власника такого значка можна було просто підходити і починати розмову.

У США з такою ж метою три десятки років тому продавали «світлофор душі» у вигляді медальйона, брошки або значка з маленькими зеленою і червоною лампочками, які, відповідно, сигналізували про бажання чи небажання спілкуватись.

В Латинській Америці незнайомість із людиною не є перешкодою для спілкування. За три-п'ять хвилин незнайомого вже можуть попросити вислухати сповідь душі або історію життя, поділяться радістю чи смутком [15].

Для успішного етикетного спілкування будь-якій людині потрібен певний мінімум інформації про свого мовленнєвого партнера чи партнерів. Цей мінімум включає, передусім, ім'я чи ім'я і прізвище, ім'я і по батькові — або всі ці три компоненти, залежно від віку партнера, ситуації тощо. До цього мінімуму може входити також інформація про фах комуніканта, посаду, місце роботи, навчання, проживання та ін. Важливе значення для потенційного мовленнєвого контакту мають відомості про захоплення, позапрофесійні інтереси (спорт, колекціонування тощо), життєві уподобання партнера тощо.

Відрекомендовується молодший старшому, підлеглий начальникові, чоловік жінці. Молоду жінку відрекомендовують чоловікові літнього віку або ж персоні більш високого соціального статусу.

Відрекомендовуватись належить і зателефонувавши комусь чи ввійшовши до помешкання. Якщо Вас не знають, то потрібно сказати одну-дві фрази, наприклад: *Моє ім'я Ольга Фік. Я працюю в одному цеху з Оленою. Чи могли б Ви покликати її?* або — *Я Петро Порошенко. Ми познайомилися з Надією Іванченко, в санаторії, і вона просила передати їй ці ліки.*

В разі, коли на дзвінок до дверей підійшла дитина, то відрекомендуватись потрібно і їй, наприклад: *Я Любов Лаптічук. Поклич, будь ласка, бабусю.*

Знайомство без посередника

Якщо люди, зазвичай, знайомляться безпосередньо, тобто без третьої особи, то вживають такі словесні формули: *Будьмо знайомі! — Я хочу (хотів би) з Вами познайомитись! — Мені конче треба з Вами познайомитись! — Ви не проти, щоб ми познайомилися? — Чому б нам не познайомитися?* і т.п. Після цих формул ідуть фрази самоназивання: *Моє ім'я... — Моє прізвище... — Мене звати... — Я— Наталія Шипова.*

Застосування цих стандартних фраз у неофіційних ситуаціях не є обов'язковим, і адресант може відрекомендуватись, назвавши тільки своє ім'я (прізвище, по батькові), наприклад: *Я хотіла би з Вами познайомитись. Ольга. — Будьмо знайомі: Андрій Тарасюк. — Дозвольте відрекомендуватися: Василь Іванович Ткаченко.*

Вибір варіанту називання імені, імені й по батькові, імені і прізвища чи й усіх трьох компонентів особової назви залежить від характеру ситуації, складу учасників акту, їх віку, роду занять, статі і т. ін.

Так, в разі знайомства в купе потягу, в салоні літака тощо, називати своє прізвище без особливої потреби немає сенсу. Коли ж знайомляться, скажімо, учасники конференції, то не назвати свого прізвища було б порушенням етикету. Те ж стосується називання професій, посад та інших характеристик комунікантів.

На конференціях, симпозіумах, з'їздах тощо учасникам пришпилюють картки (ідентифікатори, бейжі), на яких крім імені та прізвища, звань, титулів зазначена посада, організація, країна та ін., що полегшує знайомство.

Знайомитися з чоловіками без посередника за правилами доброго тону жінці не бажано. Проте бувають винятки. Зокрема, у службових взаєминах жінці доводиться відрекондуватися самій. Часто це роблять, наприклад, журналістки. У подібних ситуаціях заведено, крім імені, обов'язково називати своє прізвище, наприклад:

— *Дозвольте відрекондуватися, мене звати Ольга Тарасенко. Я журналіст з газети «Україна молода».*

Якщо людина, запропонувавши познайомитись, назвала себе, а партнер зволікає з реплікою-відповіддю, можна його запитати: *А як Ваше ім'я?* або *А Вас як звати?*

Коли незнайомий молодий чоловік питає, наприклад: *Ви Раїса Чухманенко?*, вона може відповісти: *Так, це я.* — чекаючи пояснень. Чоловік далі називає своє ім'я і місце, де, на його думку, вони зустрічались, наприклад, *напевне, в університеті, на весіллі приятеля, чи вдома у спільного знайомого.* Якщо Раїса згадає цей випадок, то вона може сказати:

— *О так! Рада вас бачити знову.*

Знайомство відновилося. Якщо ж Раїса не навчалась в університеті, не знає його приятеля чи знайомого, то краще зразу ж про це сказати, а не продовжувати розмову під фальшивим приводом.

У практиці українського мовлення використовуються також формули: *Пробачте, а Ви хто (будете)?* — *Перепрошую, з ким я розмовляю?* — *Ми, здається, незнайомі. З ким маю честь розмовляти?* тощо.

Знайомлячись без посередника, своє прізвище, ім'я та по батькові треба вимовляти розбірливо, достатньо голосно і без поспіху. Це правило діє і тоді, коли знайомлячись мовець дає партнерові свою візитну картку.

Акт знайомлення може відбуватися у формі такого діалогу:

— *Будьмо знайомі!*

— *Мене звати Богдан Петрович.*

— *Сергій Костянтинович. Дуже приємно!*

Деякі фахівці з проблем мовного етикету, як зазначає Я. Радевич-Винницький, щодо фрази *Дуже приємно!* мають застереження — начебто вона «за-

старіла», «стереотипна», «телеграфічна» [96]. Через це рекомендують уживати фрази з більш особистісним звучанням:

— *(Мені) дуже приємно з Вами познайомитись!*

— *(Я) радий знайомству з Вами! Нарешті ми знайомі.*

Вищезазначені репліки мають належати особі, з якою знайомляться, а не ініціаторові знайомлення. Було б зовсім нетактовно, якби відрекомендовуючись молодший сказав так літній людині або особі, вишій за статусом.

У разі знайомства із російськомовними партнерами, які не володіють українською мовою, доцільно називати себе ім'ям та по батькові, наприклад: *Ірина Петрівна! — Святослав Сидорович.* Таке іменування людей для росіян, на відміну від німців, французів, поляків, американців і т.д., є звичним і зручним.

Під час знайомства партнери повинні перебувати у зоровому контакті, дивитись один одному в очі, але не надто пильно, проникливо, іронічно і т.п. Жінки при цьому легко нахиляють голову, а чоловіки — тулуб або голову.

Знайомлення, зазвичай, супроводжується, як вже зазначалось, супроводжуючими знаками вітання. Намір ініціатора не повинен сприйматись як настирливість, улесливість тощо. Особливо слід це пам'ятати дівчатам, жінкам, хлопцям і молодим чоловікам. Якщо зустрілись малознаючі, то зовсім непогано було б одному з них нагадати про себе, наприклад:

— *Доброго дня, пані Тимошук! Якщо пам'ятаєте, я Юрій Тарасенко з Європейського університету, декан. Ми зустрічались на Міжнародній освітянській виставці в Українському Домі в лютому минулого року.*

Коли людині хтось відрекомендовується, то вона має зробити те саме, навіть якщо особа ініціатора їй неприємна, з поганою репутацією тощо. Відмова від знайомства трактується як вияв непристойності. Немає нічого грубішого й неввічливішого, ніж знехтувати найменшими проявами доброзичливості. Познайомившись із такою людиною, зовсім не обов'язково з нею спілкуватись.

Знайомство через посередника

Знайомство через посередника може відбуватись «волею долі», тобто під час випадкових зустрічей, за збігом обставин і «на замовлення», коли одна з осіб (а часом і обидві) просить познайомити її з певною людиною. І в першій, і в другій ситуації посередник має знатися з обома учасниками акту знайомлення.

У разі отримання негативної відповіді на запитання: *Ви знайомі?* посередник пропонує: *Познайомтесь, будь ласка!* або *Дозвольте познайомити вас* і відрекомендує одну особу іншій: молодшого — старшому, чоловіка — жінці, підлеглого — начальникові, наприклад: *Михайло Степко — студент університету; професор Андрій Андрійович Герасимчук — завідувач кафедри.*

Знайомляться через посередника стоячи. Тільки старші жінки можуть сидіти, коли їм відрекомендують молодого чоловіка або дівчину.

Відрекомендовуючи жінок, завше називають їх прізвища, наприклад: *пані Марчевська*.

Посередник має говорити виразно, достатньо голосно, з привітною інтонацією в голосі. За допомогою тону одні й ті самі слова можуть виражати цілу гаму почуттів: від холодної байдужості до ширшої любові. Особливе значення має вказівний займенник *це*, який разом із піднесеною інтонацією надає рекомендаванню тепла й невимушеності, яких позбавлені формули іншого типу. Так, наприклад, школяр може відрекомендувати свою улюблену вчительку: *Тату, це й є моя вчителька, Лариса Іванівна!*

У посередника є можливість застосувати і форму непрямого рекомендавання, наприклад: *Пані Ольго Іванівно, Ви знайомі з пані Раїсою Михайлівною Клименко? Після такої питально-інформувальної фрази здебільшого додається декілька слів з короткою інформацією про одного чи й обох партнерів, наприклад: Пані Раїса — прекрасний скульптор; недавно вона мала персональну виставку в Києві.* Зловживати такими характеристиками не слід, аби не склалося враження, що посередник хоче погрітися у променях чужої слави.

Американську манеру знайомства можна зрозуміти з таких реплік посередника: *Ларисо, це Андрій. — Андрію, це Лариса. — Містер Хлоп, це міс Стоун.*

Осіб, що знайомляться, неетично називати різними іменами-регулятивами, наприклад: *Пані Сидорчук, знайомтесь із добродієм Тимошенком!* Таке слововживання може бути сприйняте як образа. Крім того, вживати до однієї з осіб дієслово в наказовому способі (знайомтесь!) нечемно. Значно краще сказати, наприклад, так: *Пані Сидорчук, дозвольте познайомити Вас із паном Тимошенком!* Коли посередник знайомить своїх батьків, старших сусідів чи керівників з людиною свого кола, то про неї можна сказати: *Мій друг (товариш; приятель; колега і т.п.), наприклад: Мамо, це мій товариш Денис.*

Але, знайомлячи когось із людиною такого ж рівня, цих слів бажано не вживати, аби не виникла думка, що посередник не вважає його за товариша, друга тощо. Отож, коли Петро — ваш товариш, то, знайомлячи його з кимсь, не треба казати: *Петре, познайомся з моїм товаришем Денисом!* Це буде нечемно щодо Петра. Замість слів *товариш, друг, приятель* краще сказати *одногрупник; партнер по бізнесу, співавтор* і т.п.

Коли один із співрозмовників приходить до родини посередника, то першою він відрекомендує саме її, наприклад: *Дозвольте відрекомендувати Вам мою дочку Ольгу Юрієвну!*, або менш офіційно: *Знайомтесь, будь ласка. Це моя донька Ольга.* Офіційно чоловік знайомить іншого чоловіка зі своєю дружиною, наприклад, так: *Пане Дякон, дозвольте відрекомендувати Вас моїй дружині.* Якщо це видається незручним, схожим на прохання отримати дозвіл

у пана Дякона познайомити його зі своєю дружиною, можна сказати: *Пане Дякон, я хотів би відрекомендувати Вас моїй дружині.*

Своєму приятелю чоловік може сказати: Василь, познайомся з моєю дружиною, а потім додати: *Люба, це Василь Сімаков, мій кращий товариш.*

Дама може відрекомендувати свого чоловіка друзям, наприклад: *Знайомтесь, Юрій.* Своїм знайомим вона скаже: *Це мій чоловік, Юрій Іванович.* Вираз пан Сімаков або пані Анісімова вживаються тільки тоді, коли ви знайомите чоловіка (дружину) зі своїми підлеглими по роботі.

Якщо знайомство відбувається на якомусь «організованому» заході – презентації, аудієнції, рауті, зустрічі тощо, – посередником виступає організатор цього заходу. За «домашніх умов» цю роль грає господар або господиня. Якщо гості різні за віком і статусом, то спершу відрекомендують молодших і нижчих за соціальним статусом.

Господарі зустрічають гостей і знайомлять їх з присутніми. На багатолюдних заходах новоприбулу особу не відрекомендують кожному з присутніх, а лишень одному-двом або й нікому. Ця особа може розмовляти з тими, що стоять поруч, і без попереднього знайомства.

Не вважається обов'язковим знайомитися, щоб розмовляти, й тим, що опинилися поруч за столом. Але якщо одна особа себе назве, то це має зробити й інша. Навіть тоді, коли першою особою є чоловік, а другою — жінка.

Не знайомлять новоприбулого з тими, хто вже прощається з присутніми. Небажано також переривати захоплену розмову двох людей, аби познайомити з ними ще когось.

Якщо рекомендують людину гуртові, посередник голосно і виразно вимовляє її ім'я (прізвище, звання, посаду тощо — залежно від типу ситуації й особливостей комунікантів), а тоді імена (прізвища і т.д.) присутніх, називаючи їх поспіль, одного за одним, якщо немає якоїсь важливої причини називати їх за певним віком, становищем тощо.

Проводити гостя по всій кімнаті, маючи добрий намір познайомити його (частіше її) з усіма присутніми, немає сенсу, оскільки можна заплутатись в численних прізвищах, а тим більше що раз у раз відволікатиме прихід нових гостей.

Набагато доцільніше, як вважає Е. Поуст, спершу назвати тих, хто присутній, а тоді новоприбулого. Присутнім, які провадять розмову, «потрібно почути своє ім'я, перш ніж їм назвуть новоприбулого» [89].

Посередник може говорити і про характер свого знайомства чи взаємин з тими, кого він відрекомендує, наприклад:

— *Познайомтесь, будь ласка. Це мій односелець пан Василь Байдужий.*

Наявність додаткової інформації посередника про рекомендовану особу може стати зручним приводом для початку розмови між шойно познайомле-

ними, наприклад: *Це мій колега Олександр Козаченко. Пан Олександр недавно опублікував монографію з проблем літакобудування.* Подібні характеристики не повинні бути надто розлогими. Знайомлять людей для того, щоб вони могли між собою спілкуватися, а не вислуховувати монологи посередника.

Зазвичай, люди не люблять, коли в них питають прізвище, тому запитання: *Як Ваше прізвище?* прозвучить різко й нечемно. Якщо, назвавши своє прізвище, ви не отримали відповідну інформацію, можна знайти третю особу, запитавши в неї прізвище людини, яка зацікавила. І наступного разу, як підказує Е. Поуст, можна мати змогу сказати: *Як ся маєте, пані Шипова?*

У момент знайомства через посередника партнери мають перебувати у зоровому контакті. Першим руку подає той, кому відрекомендують, а не той, кого відрекомендують. Те ж стосується фраз типу: *Я вже децю чув про Вас. — Мені відомі Ваші досягнення в ... — Мені про Вас розповідали стільки цікавого!* та стандартних формул: *Дуже приємно! — Мені (надзвичайно) приємно з Вами познайомитися! — Я радий знайомству з Вами!* тощо. Висловлювати свої почуття такими фразами має та особа, якій відрекомендують, а не та, яку відрекомендують, навіть якщо це чоловік, якого відрекомендують дамі.

Коли не вдалося запам'ятати чиєсь ім'я, то потрібно вибачитись і перепросити, наприклад: *Перепрошую, я недочув Ваше ім'я або Даруйте, я не певний, що добре запам'ятав Ваше ім'я, назвіть його, будь ласка, ще раз.* Замінити в розмові ім'я співрозмовника займенниками, словами-регулятивами чи унікати називання співрозмовника загалом неетично. Ще гірше називати людину навмання, сподіваючись, що її ім'я вдасться вгадати, а якщо ні, то посередник чи співрозмовник сам допоможе виправити помилку.

Людям, яких знайомлять, мусить пасувати приємна усмішка, щирий вираз обличчя, приятні інтонації в голосі. Бундючний або понурий вигляд, погляд «крізь партнера», пишні та веломовні фрази, надто глибокі поклони — все це справляє негативне враження й не відповідає вимогам етикету.

Коли хтось відрекомендує незнайомця кільком особам підряд і щоразу неправильно називає прізвище, причому не просто обмовляється, а робить це свідомо, людина, яку відрекомендують, повинна зразу ж виправити господаря. Але зробити це треба без роздратування, якомога делікатніше.

✓ Прощання

Прощання — це фінальна форма спілкування в мовленнєвому етикеті. Найбільш розповсюджено: *До побачення! — Прощайте! — До зустрічі! — До свята! — До наступної сесії!*

З відтінком побажання кажуть: *Щасливо! — Цілую. — На добраніч! — Ми ще побачимось. — Обнімаю. — На все добре!*

Більш офіційно на прощання можна казати:

— *Дозвольте попрощатись!* або *Дозвольте відкланятись!*

Прощання може доповнюватись проханням, наприклад: *Дайте вістку про себе.* — *Передавайте привіт.* — *Поцілуйте дітей.* *Пишіть.* *Не забувайте.*

На прощання можна також щось побажати, наприклад: *Бажаю успіхів!* — *Щасливої дороги!* — *Приємної подорожі!* — *Щасливо залишатись!* — *Не хворійте!* — *Будьте здорові!* — *Бажаю добре відпочити!* — *Хай Вам щастить!*

Перед тим як попрощатись, співбесідники дякують за спілкування, вибачаються за час, забраний у партнера.

Практично не буває ситуацій, коли формула прощання неочікувана для співрозмовника. Це буває як виняток, коли один з партнерів образив іншого. Зазвичай, перед тим як попрощатись, люди посилаються на необхідність йти. Наприклад: *Мені пора йти.* — *На жаль, треба йти.* — *Час йти, чекає моя дружина.*

Залишаючи гурт людей, незалежно від того, були ви відрекомендовані чи ні, ви киваєте головою і всміхаєтесь на прощання тим, хто в цей час дивиться на вас. При цьому не слід занадто намагатися привернути увагу тих, хто не помічає вашого прощання.

Якщо треба залишити якусь зустріч, наприклад вечірку, дочасно, бажано знайти господиню і попрощатись з нею, не привертати зайвої уваги. Інакше можна цим спровокувати інших гостей і викликати таким чином дочасне завершення вечора [96].

Немає чіткого правила щодо потиску рук при прощанні. Часто потиск руки затримується вимовленням прощальних фраз. На прощання залежно від взаємин співрозмовники можуть поцілуватись. Це може бути також прощальний погляд, помаху піднесеною рукою, поцілунок в руку.

Майже всі правила етикету гнучкі, але між нечемністю і стриманістю — велика відстань. Можна бути стримано чемним з людиною, яка вам симпатизує, але ніщо не повинно заважати вам виявляти дружню прихильність до тієї особи, яка одразу сподобалась.

2.5. Розміщення учасників зустрічі

“Будь-які пропозиції люди розуміють інакше, ніж ті, хто їх вносить”

Закон Чізхолма

Коло питань: розміщення учасників на переговорах; розміщення учасників неформальної зустрічі.

План розміщення учасників ділової зустрічі повинен бути заздалегідь продуманий, обумовлений і погоджений секретарями обох сторін.

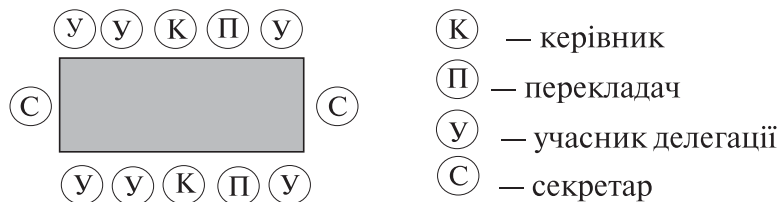
Звичайно гості заходять до кабінету, господар встає (не зустрічає біля дверей) зі свого стільця і підходить до місця, де розташувалися його співробітники, вони разом вітають прибулих. Після обміну привітаннями і знайомства господар вказує членам прибулої делегації місце за столом переговорів.

✓ Розміщення учасників на переговорах

При цьому може бути кілька варіантів розміщення учасників за столом.

Перший. Керівники обох делегацій сідають в центрі столу один проти одного (для них ставлять стільці з високими бильцями). Ліворуч від перших осіб сідають перекладачі, праворуч — решта учасників переговорів. Секретарі розташовуються також один проти одного.

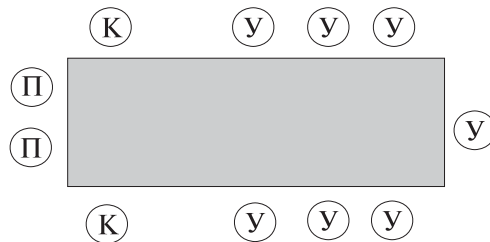
Другий. Керівники делегацій сідають наприкінці довгого столу також один проти одного. Перекладач сідає з одного боку, а секретар — з іншого.



Місця, відведені іншим учасникам переговорів, можуть позначатися картками, на яких вказано прізвище та ім'я учасника, а також назва фірми, яку він представляє. У такому випадку проблема розміщення зникне.

Розділ 2. Підготовка та проведення ділових зустрічей

Гостей із суто психологічних причин краще садовити обличчям до дверей, при розміщенні навпроти вікон вони можуть відволікатися від теми переговорів: заважатиме сонячне світло, відвертатиме увагу непоказний пейзаж тощо.

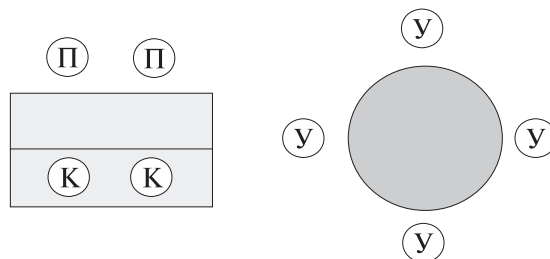


Один бік зали доцільно залишити вільним для зручності розповсюдження документів або проходу учасників.

Третій. Під час проведення багатосторонніх переговорів учасники делегацій розміщуються навколо столу в алфавітному порядку найменування країни (за годинниковою стрілкою).

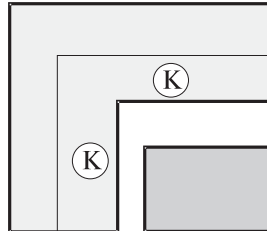
✓ Розміщення учасників неформальної зустрічі

Якщо зустріч непротокольного характеру, перші керівники сідають на дивані, а за ними розміщуються перекладачі. Учасники делегації розташовуються навколо невеликого круглого столу. Якщо зустріч більш розкута, члени делегації також розміщуються поруч.



При зустрічі віч-на-віч можна також сідати під кутом. Встановлено, що за інших рівних можливостей конфлікти при такому розташуванні виникають рідко. Чим менше кут, тим легше домовитися сторонам.

Якщо хочете підкреслити повагу до партнера, то краще сідати зліва від нього (голову наліво повертати зручніше).

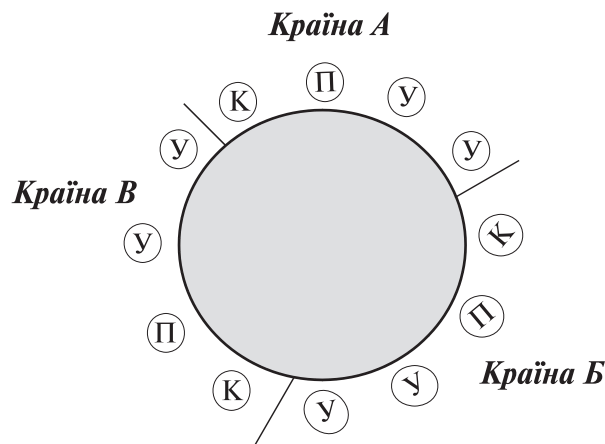


Переговори, як правило, ведуть керівники делегацій. Учасники делегацій вступають в розмову лише на прохання керівника. Якщо хтось з членів делегації хоче щось роз'яснити, то просить його дозволу. Відступ від цього правила ускладнює переговорний процес.

На переговорах можна застосовувати лише зрозумілі обом сторонам жести. Інші невербальні засоби можуть розглядатись як «нечесна гра».

За наявності в кімнаті для переговорів телефону необхідно потурбуватися, щоб секретар на час переговорів не з'єднав абонентів з цим номером.

Вся атмосфера в ході ділових переговорів повинна сприяти спокійній бесіді, щоб партнери могли спілкуватися без перешкод і не відволікатись. Іноді доцільно на вхідні двері повісити табличку *Не входить, ідуть переговори*.



Починати переговори треба в зазначений час, незалежно від того, чи всі члени делегації присутні. Якщо хтось із групи спізнюється на зустріч більш ніж двічі підряд, то це можна кваліфікувати так, що це робиться спеціально в його інтересах або ж цей учасник зайвий у групі.

2.6. Офіційна мова

Коло питань: історичний екскурс; поради щодо організації перекладу.

Питання про офіційну мову переговорів не виникає, коли партнери можуть говорити однією мовою. Якщо ж сторони представляють різномовні держави, питання про офіційну мову переговорів треба вирішувати завчасно.

У Британській співдружності націй і США говорять англійською. Іспанською мовою спілкуються в більшості країн Південної Америки, крім Бразилії. Французька визнається офіційною мовою в Бельгії, Гаїті, Люксембурзі і Швейцарії. Говорять французькою мовою також в середземноморських країнах і в деяких африканських державах. Російська мова найбільш прийнятна в спілкуванні між партнерами з держав колишнього СРСР і Східної Європи.

✓ *Історичний екскурс*

Яку ж мову вибрати офіційною на переговорах? Для відповіді на це запитання зробимо невеликий історичний екскурс.

У середні віки та на початку новітнього періоду історії переговори між партнерами велися латинською мовою, яка у ті часи була спільною мовою для всіх цивілізованих християнських народів.

З XVI ст. спільною мовою вищого світу в Європі стала французька мова, яка витіснила іспанську та італійську мови, поширені раніше. Першорядною, хоча і не єдиною причиною поширення французької мови, було панування в Європі Людовіка XIV – «Короля Сонця», і багатство французької літератури. Специфічні якості французької мови, її виразність, точність і усталеність, суворі синтаксичні правила, великий словниковий запас зробили цю мову основною мовою міжнародного права, мовою дипломатів.

Сьогодні англійська мова внаслідок її великого поширення визнається мовою міжнародного бізнесу. Рівень володіння англійською мовою обома сторонами суттєво впливає на темп і успіх переговорів.

У кожній країні розмовна англійська мова має свої особливості, тому навіть при спілкуванні високоосвічених людей можуть виникати деякі непо-

розуміння. Ще Б. Шоу говорив: «Англія і Америка — це дві країни, розділені спільною мовою».

Часто одна із сторін не володіє досить глибокими знаннями англійської мови, що може прямо впливати на перебіг переговорів. Як наслідок уповільнюється темп спілкування, з'являється необхідність перепитувати щойно почуте, в той час як партнер намагається пояснити те саме іншими словами, збільшується імовірність неправильного розуміння позицій сторонами.

Звідси правило: не проводьте переговори іноземною мовою, якщо недостатньо володієте нею, оскільки вся увага буде зосереджена не на суті переговорів, а на мові.

✓ **Поради з організації перекладу**

У більшості випадків різномовні учасники переговорів звертаються до послуг перекладачів. Потрібно підібрати такого перекладача, який міг би забезпечити правильність і точність перекладу повідомлення. Знавці іноземних мов, здатні передати всі нюанси і тонкощі, закладені в словах виступаючого, ціняться дуже високо.

Для ефективної організації перекладу можна скористатися порадами члена комітету Гарвардської програми з проведення переговорів Д. Селекьюза [110]. Суть їх полягає ось у чому:

- Делегація, яка уповноважена вести переговори, повинна мати свого перекладача. Не покладайтесь на послуги перекладача своїх партнерів, якщо жоден з членів вашої команди не володіє офіційною мовою переговорів.
- Перед початком переговорів проведіть коротку бесіду з перекладачем, поясніть йому суть і мету переговорів, ваші вимоги до перекладу.
- Стережіться перекладачів, які внаслідок своїх особистих інтересів чи егоїзму намагаються заволодіти перебігом переговорів чи направити їх по своєму руслу.
- Говорити слід невеликими реченнями, чітко виражаючи свої думки і не забувати про паузи, необхідні для перекладу сказаного.
- Завчасно обмірковуйте свої висловлювання, робіть їх максимально зрозумілими, уникайте скорочень і спеціальної термінології.
- Праця перекладача важка і відповідальна, тому час від часу давайте йому можливість відпочити. Перекладач може або бути «бездоганною лінзою», або стати «засміченим фільтром».

Розділ 2. Підготовка та проведення ділових зустрічей

- Ставтесь до перекладача з повагою, достойною професіонала. Якщо у вас зав'яжуться дружні стосунки з перекладачем партнерів, він може надати багато корисної інформації про своїх наймачів. Свої зауваження про якість перекладу, щоб уникнути непорозумінь під час переговорів, робіть після їх закінчення.
- Якщо з'ясується, що переклад було зроблено неправильно і присутні хибно зрозуміли виступаючого, то йому необхідно повторити свою думку такими більш простими словами, які будуть ліпше перекладені і стануть зрозумілими для слухачів.

Переговорний процес не протоколюється, вле всю інформацію про ход переговорів можна подати у вигляді запису переговорів. Мета запису – фіксування й оброблення інформації. Цьому документу не надають юридичної сили, оскільки затверджені форми запису переговорів не має. Кожна організація може розробити для себе прийнятний шаблон документа.

Запис на диктофон можна зробити тільки за згодою обох сторін-учасниць переговорного процесу. Повний запис переговорів на диктофоні дає більші переваги, якщо вона ведеться однією зі сторін, це дає можливість проаналізувати помилки при підведенні підсумків переговорів. Якщо ж ви хочете проявити повагу до партнера, зробіть і йому копію запису.

Питання для самоконтролю

1. Перерахуйте основні моменти домовленості про ділову зустріч.
2. Опишіть правила зустрічі делегації.
3. Яких правил необхідно дотримуватись при вітанні?
4. Охарактеризуйте супроводжуючі знаки вітання.
5. Наведіть приклади національних манер вітання.
6. Які вітальні формули найбільш розповсюджені в нашій країні?
7. У чому полягають особливості протокольних звернень?
8. Покажіть алгоритм звернення до незнайомої людини.
9. Як краще привернути до себе увагу?
10. Як здійснюється знайомство без посередника?
11. Які правила знайомства через посередника?
12. Що обов'язково повинні говорити партнери на прощання?
13. Наведіть приклади розміщення учасників делегації.
14. Які поради вам запам'ятались з організації перекладу на переговорах?
15. Якою мовою краще користуватись на переговорах з іноземцями? Вимоги до перекладача.

16. Перерахуйте офіційні форми репрезентації.
17. В чому полягають особливості розміщення учасників ділової зустрічі непроTOCOLьного характеру?

Розділ 3

Ділова атрибутика

- 3.1. Візитні картки
- 3.2. Ділові подарунки
- 3.3. Діловий одяг

3.1. Візитні картки

«Візитна картка керівника – вміння подібатись підлеглим»

І. Новак

Коло питань: історія застосування візитних карток, типи оформлення візитних карток, азбука користування візитними картками

Ліквідація монополії держави на зовнішньоекономічні зв'язки відродила інтерес до етики ділових стосунків, норм і правил спілкування між партнерами як у межах країни, так і за кордоном.

✓ Історія застосування візитних карток

Візитним карткам як елементу ділових стосунків не було місця в існуючій командно-адміністративній системі, тоді як наші іноземні партнери, особливо в розвинутих країнах Європи і Америки, завжди приділяли їм належну увагу.

Уперше візитні картки почали застосовувати в Китаї у III столітті під час розквіту Сунської культури. Китайським чиновникам спеціальним указом включалось в обов'язки мати візитні картки на червоному офіційному папері. В XVI-XVII ст. візитівками вже користувались мешканці Венеції і Флоренції. Перша друкована візитна картка, що знайдена в Німеччині, відноситься до

1786 року. Широке застосування вони отримали у Франції під час правління Людовіка XIV. Кожен дворянин у XVIII ст. користувався декількома видами візиток. На той час при створенні візитних карток перш за все враховувався соціальний стан їх володаря. Чим вищою була посада, тим значнішою виглядала візитка.

В Росії візитівками стали користуватись на початку XIX ст., особливо за часів царювання Катерини II, якій дуже подобались новинки в етикеті.

У кінці XIX ст. вигляд візитної картки змінився. Став переважати більш діловий стиль, візитка почала виконувати суто інформаційні функції. На ній почали вказувати окрім ім'я та прізвища, титул, рід занять та адресу її володаря.

Для сучасних карток головне — їх інформативність та функціональність. Недарма англійською мовою назва візитки — business card. В організації, яка турбується про свій імідж, візитні картки мусять бути виготовлені в одному стилі і одній кольоровій гамі, й різнитись для працівників різного рівня якостю оформлення.

Сьогодні візитні картки використовуються в таких випадках:

- інформування в момент знайомства про себе і свою фірму чи підприємство;
- інформування про себе осіб, у контактах з якими зацікавлені;
- підтримання контактів з партнерами, поздоровлення зі святом чи іншою знаменною подією;
- вираження подяки, співчуття, а також супроводження подарунка чи квітів.

✓ Типи оформлення візитних карток

Залежно від призначення умовно можна виділити шість основних типів візитних карток:

Варіант А

На візитній картці вказується прізвище, ім'я та по батькові, посада, найменування і адреса організації, де працює особа, а також її робочий і, якщо необхідно, номер мобільного чи домашнього телефону. Це класичний приклад ділової візитки. Виготовляється вона виключно на білому картоні чітко встановленого розміру — 5 x 9 см (для жінок 5,5 x 9,5 см). Текст друкується розбірливим чорним шрифтом. Єдина допустима кольорова пляма — рекламний знак фірми у верхньому лівому кутку. Вгорі — назва фірми, де працює власник картки. По центру — його ім'я і прізвище (у нашій практиці — ім'я, прізвище та по батькові), під ними — посада. У лівому нижньому кутку — ад-

Розділ 3. Ділова атрибутика

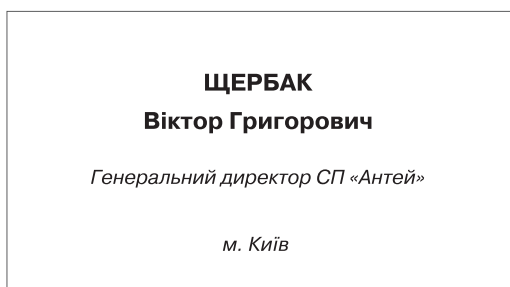
реса фірми, у правому — телефони. Часто поряд з телефонами подаються контактні години для зв'язку, домашній телефон зазначати не обов'язково, хоча й не заборонено: для представників деяких професій — це єдина можливість зв'язку з ними. На візитці можна вказати також номер факсу та електронної пошти. Цей тип картки використовується

за наявності знайомства і застосовується як м'яка, ненав'язлива форма вияву вашої зацікавленості і надії на співробітництво.



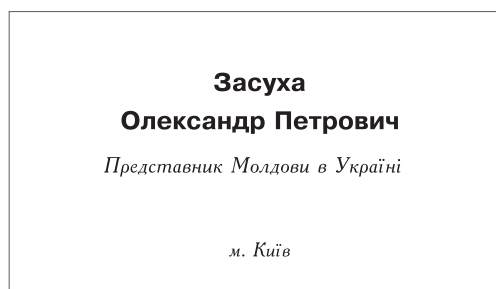
Варіант Б

Візитні картки цього типу використовуються для спеціальних і представницьких цілей. Якщо вам вручають таку картку, це означає, що ваш співрозмовник просто представляє себе для полегшення спілкування і не налаштований на продовження знайомства. Просити його написати на картці свої координати не слід. Цей вид картки можна використовувати при реєстрації на конференціях, з'їздах, виставах і при надсиланні, наприклад, подарунка, добре знайомій людині, партнеру, який знає вашу адресу та телефон.



Варіант В

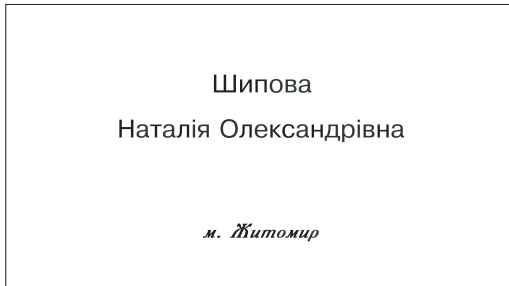
Представлений тип візитної картки використовується особами, які займають досить високу посаду (міністрами, керівниками великих підприємств, державними секретарями, представниками президента тощо). Застосовується така картка на неофіційних зустрічах, зокрема на прийомах для вручення дамам.



Варіант Г

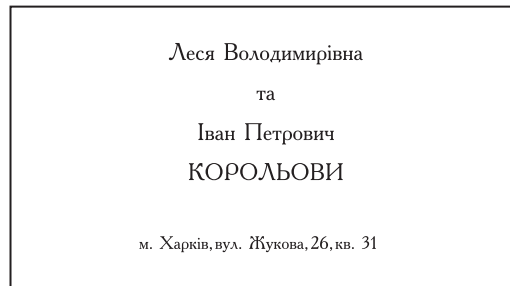
Ця візитна картка використовується дружиною посадової особи і містить досить обмежену інформацію. Вищі посадові особи інколи мають візитні картки розміром 5×10 см, при цьому візитки їх дружин на 1 см коротші. Але цього правила додержуються не в усіх країнах: в Англії, наприклад, візитні картки жінок більші за розміром, ніж чоловіків.

На картках незаміжніх жінок домашня адреса не проставляється. Кожна з них допише її у разі необхідності.



Варіант Д

На спільній чи сімейній візитній картці вказуються прізвища, імена та по батькові подружжя, а також їх домашня адреса і телефон.



Варіант Е

Візитна картка фірми, підприємства, організації чи відділу використовується для поздоровлення партнерів від імені фірми, наприклад, в День незалежності, на Різдво Христове, Новий рік тощо.

У практиці ділових стосунків існує велика кількість відмінних від вищенаведених основних типів візитних карток, що застосовуються за межами бізнес-сфери. Це можуть бути візитки діячів мистецтва, науки, церкви тощо. Розмір таких карток, шрифт, розміщення тексту і колір паперу не регламентуються суворими правилами.

Вони можуть бути виконані на різних матеріалах, мати найрізноманітніші кольори (рожеві, зелені, чорні, блакитні, жовті), а також найвигадливіші шрифти.



Візитки можуть мати складну форму – у вигляді однозгинного чи двозгинного буклету, із висічною чи прорізуванням. Такі картки містять більшу частину інформації, і, як правило, є корпоративними.

Зустрічаються також візитні картки з кольоровим фото її власника. Бувають візитні картки, складені вдвічі, як книжечка, із зазначенням розташування фірми, під'їзду до неї, місця стоянки автомобілів. Із розширенням ділових зв'язків виникає необхідність мати візитні картки іноземною мовою (мовою країни партнера). Більшу перевагу мають односторонні візитки, на звороті яких можна щось написати, хоча й двосторонні теж можуть мати місце.

✓ Азбука користування візитними картками

Розглянемо основні положення азбуки користування візитними картками:

1. Направлення візитної картки рівноцінне візиту.
2. Більш ввічливо залишати візитну картку особисто.

Обмін візитними картками ведеться за рангами, починаючи з вищих чинів. Вручати візитну картку треба повернутою для читання, що свідчить про увагу до отримувача. Особа, якій передається візитна картка, виражаючи повагу, повинна обов'язково назвати ім'я господаря, наприклад: *Дуже дякую, Іване Івановичу!*

Обміни візитними картками, зазвичай, супроводжуються легким поклоном. Щоб не помилитись в іменах, візитні картки краще покласти перед собою в такому ж порядку, як знаходяться перед вами партнери. Не можна робити на чужих візитках позначки, м'яти її на очах у господаря. Такі дії можуть бути сприйняті як образа і неповага.

Візитна картка, що її власник, особисто відвідуючи, залишає для особи, яка не змогла його прийняти з поважних причин, повинна бути із загнутим куточком. Дехто надає значення тому, як і який кут візитної картки загнутий – верхній чи нижній, а також з якого боку. Щоб уникнути непорозумінь, пов'язаних з неправильним у різних країнах тлумаченням загину, рекомендується загинати правий верхній кут картки на 1/4 так, щоб було чітко видно його слід, а потім розправити картку. Загнуту картку залишають в офісі, в резиденції партнера або у нього вдома. Це свідчить про те, що ви особисто залишили її, а це ознака найбільшої поваги і шаноби.

У разі зміни адреси варто надіслати діловому партнеру (разом з новою) стару візитну картку. Новий номер телефону можна, у крайньому разі, написати і від руки.

Візитну картку, що подається через посередника (кур'єра чи водія) або поштою, загинати не потрібно. Бажано, якщо потрібно, написати декілька

слів на картці і вкласти її в конверт. Заклеюють конверт лише в тому випадку, якщо передається через колегу чи партнера, коли там міститься особисте послання. Такий запис не дасть змоги використати її будь-якою сторонньою особою в корисних цілях. Якщо картка залишається особисто, надпис на конверті робиться олівцем, якщо ж надсилається поштою, — то авторучкою.

Якщо ви надсилаєте візитні картки в одному конверті для декількох осіб, то в лівому верхньому кутку кожної з них треба написати прізвище людини, якій вона призначена.

Візитні картки не підписуються й дата на них не ставиться.

3. Відповіді на візитні картки необхідно давати протягом доби і також візитними картками.

Зашифровані скорочення на візитних картках, які раніше були досить поширені, в наш час застосовуються дуже рідко. Але, оскільки вони час від часу зустрічаються, необхідно знати їх значення:

P.R. (Pour remercier) — вираз подяки;

P.F. (Pour feliciter) — поздоровлення зі святом;

P.F.C. (Pour faire connaissance) — задоволення знайомством;

P.F.F.N. (Pour faire fete nationale) — поздоровлення з нагоди національного свята;

P.F.N.A (Pour feliciter Nouvel An) — поздоровлення з Новим роком;

P.P.C. (Pour prendre conge) — на прощання (остаточний від'їзд);

P.P.P. (Pour prendre part) — готовність допомогти;

P.C. (Pour condoleances) — вираз співчуття;

P.P. (Pour presentation) — заочне відрекомендування;

P.R.V. (Pour rendre visit) — підтвердження прийнятого запрошення.

Візитні картки зі скороченнями P.P., P.P.C. та P.R. залишаються без відповіді. На візитні картки зі скороченнями P.C., P.P.P. та P.F. дають відповідь своєю візитною карткою зі скороченням P.R. На візитні картки з побажаннями щастя у Новому році відповідають карткою з аббревіатурою P.R.F.N.A., якщо свято ще не минуло. У разі деякого запізнення одночасно дається (у скороченому вигляді) вираз подяки та побажання щастя, наприклад P.R.P.F.

Припустимо, вас поздоровили зі святом. Написавши на своїй картці в лівій нижній частині аббревіатуру P.R., найкраще її того ж дня вислати своєму партнеру. Дякувати за поздоровлення партнера по телефону або вручати особисто йому свою візитну картку з висловленням подяки не прийнято. Якщо ж ви це зробили, то, скориставшись вашим дзвінком і вислухавши подяку, партнер може нав'язати ділову розмову для обговорення конкретного питання, до якого ви, ймовірно, не готові.

Цілком можливий і такий варіант, коли особиста зустріч, на якій ви планували віддати свою картку, за якихось причин не відбудеться. В обох випадках ви будете виглядати недостатньо вихованим.

Перебуваючи у чужій країні під час національних свят, ви повинні першим поздоровити своїх партнерів. Не лякайтесь, що, наприклад, в Японії не зрозуміють абрєвіатуру відповідних французьких виразів. Існуючі правила, норми і традиції, стандартна міжнародна символіка однаково розуміються в усіх цивілізованих державах. На візитних картках можна робити і більш розгорнуті написи, звичайно від третьої особи, й найчастіше внизу, наприклад: *...дякує за увагу.— Найкращі побажання до Нового року.— ...щиро дякує.— ...бажає всього найкращого, —...вітає з днем іменин.*

Заочне представництво в країні перебування, звичайно, здійснюється таким чином. Перш за все, ви знайомитесь з консулом, послом чи будь-якою офіційною особою досить високого рангу в посольстві своєї країни. Проінформувавши його про мету свого візиту і бажання познайомитися з особою, що вас зацікавила, ви берете його візитну картку.

Картка консула — гарантія серйозності ваших намірів, і якщо бізнесмен, що вас зацікавив, готовий з вами познайомитися, він вишле вам свою візитну картку. У такому разі ви телефонуйте за вказаним у ній номером і домовляєтесь про зустріч.

Від'їжджаючи з країни перебування, свої візитні картки з абрєвіатурою Р.Р.С. ви залишаєте своїм партнерам, з якими б бажали підтримувати стосунки і в подальшому.

4. Після знайомства першим, звичайно, передає свою картку особа, що займає нижчу посаду. Якщо партнери знаходяться приблизно на одному рівні, то першою подає картку особа, молодша за віком. У разі виникнення сумніву щодо цього, за старим французьким протоколом, вручає свою візитну картку першим той партнер, який виявився більш ввічливим. У гостях першими вручають візитку господарі.

5. У резиденції подружжя неодружені чоловіки залишають дві візитні картки: одну — для чоловіка, іншу — для дружини.

6. Подружжя в будинку іншого подружжя залишає дві візитні картки: одну (картку дружини) — для чоловіка, іншу (спільну) — для дружини.

У Великій Британії сімейні картки не застосовуються. Тому в цій країні, перебуваючи в резиденції подружжя, залишайте одну картку для чоловіка, іншу — для дружини.

7. У будинку неодруженого чоловіка жінка свою картку не залишає. У США на візитних картках неодружених чоловіків і неодружених жінок, а також сімейних картках вказується адреса. На картці одруженого чоловіка адресу не вказують, оскільки мається на увазі, що вона залишається разом із сімейною картою, де адреса вказується. Ім'я вказується після Mr. для чоловіків і Mrs. для одружених жінок; Miss пишуть на візитних картках молодих жінок, яким минуло 18 років. На «візитках» неповнолітніх осіб молодше цього віку вказується лише ім'я і прізвище.

8. Після знайомства з жінкою чоловік зобов'язаний, не пізніше ніж протягом тижня, направити їй свою картку для її чоловіка, навіть якщо він не був йому відрекомендований. Було б найкраще перед тим, як зробити цей ввічливий жест, самому відрекомендуватися чоловіку, якщо він не відсутній.

Мета такого жесту чітка: створити якомога розгалужену мережу контактів. Цілком можливо, що через деякий час хтось із подружжя вам знадобиться.

9. Якщо жінка знайомиться з іншою жінкою і має намір в подальшому підтримувати з нею стосунки, якщо вона старша, або ж жінка, що знайомиться, заміжня за чоловіком, становище якого в суспільстві або на службі вище становища її чоловіка, то вона першою залишає свою картку. Заміжня жінка залишає дві картки — свою і чоловіка.

10. Гостям, присутнім на сніданку, обіді чи вечері (виключаючи запрошення на чай), слід відправити господарям листи з подякою або залишити в будинку господарів протягом тижня візитну картку.

11. Особи, що обіймають високі посади, знаходячись в іншій країні проїздом, залишають свої візитні картки протягом 24-х годин після приїзду, відповідати на них слід також не пізніше як за добу.

З візитками можна надіслати подарунки (квіти, альбоми, книги, журнали, квитки в театр, на виставку, програми, фотографії), іноді їх посилають разом з листом або просто у конверті. Візитна картка — це вираз індивідуального стилю й іміджу її власника, а також стратегії маркетингу підприємства. При замовленні візитної картки необхідно обговорити тип, колір, шрифти, розташування реквізитів так, щоб ця картка дійсно могла охарактеризувати і особу, і рід її занять.

Сучасні кольорові лазерні принтери забезпечують хорошу якість друку візиток тиражем 50–200 примірників. Якщо необхідно замовити тираж 500–1000 примірників і більше, прийнятний варіант — офсетний друк. Більше оперативна, але не менш якісна технологія — цифровий друк.

Оптимальним способом виготовлення високоякісних візиток залишається шовкографічний друк. Ця технологія поєднує високу якість відтворення як текстових, так і графічних елементів й запобігає необдуманій багатоколірності.

Прикрасити візитку можна шляхом припресування плоских або навіть об'ємних зображень та написів з фольги. Інший варіант оздоблення візитних карточок — термопідйом. Виготовляють візитні картки не тільки на папері, а й на пластику — білому, розорому, або й напівпрозорому. Пластикові картки заслуговують на увагу: вони не бояться вологи, надійні й довговічні.

Приймати візитну картку слід у спеціальний футляр, який кладеться у внутрішню кишеню верхнього одягу. Жінки можуть носити візитку в сумці.

3.2. Ділові подарунки

*«Навіть найкрасивіша дівчина Франції
може дати лите те, що в неї є»*

Французький вираз

Коло питань: особливості вибору ділових подарунків; оформлення і вручення подарунків; вибір і вручення квітів; етикет отримання подарунка.

У діловому світі, як і в повсякденному житті, заведено робити подарунки, дарувати речі з фірмовими знаками чи у фірмовій упаковці. Подарунок — це дзеркало, в якому відбиваються відносини між тим, хто приймає, і тим, хто його дарує. Подарована річ може розповісти про марнотратство чи безкорисливість, щедрість чи неймовірну жадобу, мудрість чи безтактовність, наявність почуття гумору чи його неоліки.

Справжній подарунок — це гармонійне поєднання уподобань того, хто отримав подарунок, і почуття смаку того, хто подарував. Однак необхідно знати, що тут потрібні міра і такт, свої суворі, відпрацьовані багатьма роками правила.

✓ **Особливості вибору ділових подарунків**

Ще в далеку давнину подарунки називались дарами, бо високий іноземний гість ніколи не приїжджав у чужу країну з порожніми руками, а привозив багаті дари, які являли собою предмети дійсно високої вартості — виробы з золота і срібла, багаті тканини і хутра, зброю і прикраси. В свою чергу після завершення відразу високого гостя його також обдаровували по-царські.

Сьогодні подарунки в ділових відносинах ділять на дві категорії:

- сувенірні — блокноти, ручки, запальнички, недорогі книги тощо;
- цінні — дорогі подарункові видання, дорогі ручки, вази, сервізи, картини тощо.

Подарунок — і з певного приводу, і несподіваний (сюрприз) — завжди має не лише свою пряму вартість, а й певну *конотацію* (від лат. *connotatio* — додаткове значення) — оцінно-емоційне «співзначення», а тому по-різному сприймається адресатами.

Так, сувеніри дарують людям малознайомим, за незначні послуги, а також близьким знайомим з приводу незначної події. Іноземцям слід дарувати лише ті сувеніри, які відображають особливості країни перебування.

Не слід вручати цінні подарунки посадовим особам, від яких певним чином залежите. Це ставить у незручне становище цю особу і може бути розцінене нею як хабар. У багатьох країнах існує правило, згідно з яким державний службовець передає державі всі подарунки, вартість яких перевищує певну суму.

Підлеглому незручно підносити подарунок своєму начальнику. Але як бути, коли у керівника ювілейна дата? У таких випадках рекомендується вручати подарунок керівнику від усього колективу.

У процесі встановлення й розвитку ділових контактів з партнером обмінюються цінними подарунками.

При першій зустрічі подарунки, зазвичай, роблять господарі. Треба обов'язково подарувати що-небудь прибулому діловому партнерові як ознаку того, що на нього дивляться як на почесного клієнта і розраховують на довге й плідне співробітництво. У наступних зустрічах обмін подарунками стає обов'язковим.

Завжди бажано уявляти, кому конкретно буде робитись подарунок, при чому чітко за рангом. Якщо вручити керівникові корпорації такий самий подарунок як і його заступникові, це може бути розглянуто як зневага, образа.

Вартість подарунка звичайно ніякого значення не має і залежить тільки від ваших можливостей. Виняток — дорогі речі: пам'ятайте, що, роблячи своєму партнеру такий подарунок, ви ризикуєте поставити його в скрутне становище. З одного боку, він може відчувати, що не заслужив його, з іншого — змушений відповідати таким же дорогим подарунком, а це не завжди відповідає його бажанню чи можливостям.

Не слід обмежуватись і дрібними сувенірами, бо у такому випадку ви можете набути репутації надмірно ошадливого. Найоптимальнішим подарунком є той, який відповідає нахилам і стилю партнера, характеру особистого до нього ставлення.

Інколи буває так, що, даруючи річ, людина постає перед проблемою: зняти цінник чи дарувати разом з ним, якщо його зняття завдасть шкоди подарункові. Всі знають, якою б коштовною не була річ, дарувати її з цінником — це ознака поганого виховання. Але й псувати річ не потрібно, достатньо ручкою чи олівцем затушувати ціну. Разом з тим в деяких випадках наявність цінника на подарунку можлива.

Купувати подарунок треба заздалегідь. Необхідна річ, що, на вашу думку, повинна сподобатись, може трапитись випадково. Бажано набратись терпіння і притримати її до певної дати чи випадку. Тоді вона стане справжнім подарунком.

Намагайтесь вибрати щось оригінальне, цікаве, начебто вибираєте подарунок для себе або близьких людей. До вибору сувенірів необхідно відноситись уважно. У подарунок бажано вкласти видумку, винахідливість, гумор, щирість — словом, все, на що ви здатні.

При діловому візиті в іншу країну доречно дарувати художньо оформлені вироби — скульптури, гравюри, пам'ятні медалі, настінні тарілки, платівки, що нагадують про вашу країну або, ще краще, і про вашу фірму. Універсальним подарунком вважається книга, яку можна вручити будь-якій людині і з будь-якого приводу. Намагайтесь вибрати подарункове, гарно оформлене видання, враховуючи інтереси вашого партнера. До речі, книги підписує лише автор, упорядник або видавець, офіційний спонсор.

Не бажано дарувати матрьошки та самовари. Намагайтесь не повторюватись з подарунками. Подарунок буде «соліднішим», якщо його прикрасити гравіруванням, тисненням або стікером з емблемою вашого підприємства.

Який би незвичайний подарунок ви не зробили, краще спочатку поцікавитись, яку річ було б приємно одержати людині, котру ви хочете привітати. Вручаєте ви не тільки подарунок, але й частку себе, своїх думок, надій та ширих найкращих побажань. У подарунку відображається ваш образ, характер і ставлення до людини.

Керівникові організації, який зустрічає, можна подарувати картину або чеканку. Колекціонеру завжди приємно одержати новий експонат для колекції. Вибираючи подарунки від фірми (corporate gifts) важливо не перейти ту межу, яка розрізняє ширю вдячність і хабар. Тут можна зупинити свій вибір на традиційних ручках, органайзерах, візитницях. В якості бізнес-подарунка може бути будь-яка річ, що допомагає людині спланувати свій день.

За достатньо тісного знайомства можливі й такі подарунки, як національні напої, солодощі, приладдя для куріння, вироби із шкіри, кераміки, скла, бурштину чи металу. Однак пам'ятайте, що жінці, навіть яка палить, ніколи не дарують приладдя для куріння, тютюнові вироби, а також міцні напої. Як виняток шампанське, колекційне десертне або сухе вино можна дарувати жінці, але не молодій. І то в тому випадку, коли ви впевнені, що це не буде сприйнято як натяк на тяжке минуле чи як перевірка на витривалість без алкоголю.

Напої краще дарувати людині, що колекціонує певні їх види після попереднього обговорення. Якщо ви подаруєте велику коробку шоколадних цукерок жінці, схильній до повноти і яка намагається схуднути, то це навряд чи принесе їй задоволення.

Людина, яка хоче залишитись незалежною, ніколи не прийме в подарунок дорогі ювелірні прикраси. Дарувати біжутерію може означати або недолік смаку або коштів.

Непристойно дарувати також предмети туалету (шкарпетки, сорочки, капелюхи, парфуми тощо), виняток — краватка, яка за певних умов вважається допустимим сувеніром.

Вибираючи подарунок, подумайте і про вік партнера, якому він призначений. Це не означає, що є речі, спеціально призначені для молодих та літніх, однак намагайтесь проявити певний такт, щоб не поставити в незручне становище літнього чоловіка занадто яскравою краваткою, а дівчину — сірою хустиною.

✓ **Оформлення і вручення подарунків**

Оформляючи подарунок, важливо виявити гарний смак: загорнути його в яскравий барвистий папір, перев'язати стрічкою, додати свою візитну картку або святкову листівку. Подарунок без упаковки або в поліетиленовому пакеті — це зневага до людини. Упаковка надає подарунку не тільки чарівності і принадності, це данина традиції. В отримувача чи дарувальника не завжди може виникнути бажання зразу ж демонструвати подарунок, що може відображати ступінь і глибину взаємин.

Обгортку для квітів треба вибирати залежно від ситуації (офіційна чи неофіційна зустріч), службового становища і професії, статі, віку, а також особливостей національно-психологічного сприйняття кольорів.

Так, *зелений колір* для мусульман — це колір віри, в Мексиці, Австрії, Ірландії та Китаї — символ розкоші, в Індії — миру і надії, а в Південній Африці — знак гріха.

Білий колір у християн означає невинність і чистоту, а в Китаї та Індії його вважають кольором смутку, трауру. Білий колір завжди головує над іншими квітами. Зазвичай він асоціюється з денним світлом, а також з продуктивною силою, що знаходиться в молоці і яйцях. З білизною пов'язане уявлення про загальноприйняте, істинне. Разом з тим, білий колір може мати й протилежне значення, він немовби поглинає інші кольори і співвідноситься з порожнечою, безтілесністю.

Жовтий колір — колір китайських імператорів. З давнини — жовтий колір сприймається як застигле сонячне світло. Це колір осені, зрілого колосся, але це також колір хвороби, потустороннього світу. У народів Азії — це колір трауру, смутку, в Європі жовтий прапор означав карантин, а жовтий хрест — чуму. На Тибеті — це знак ревнощів.

Червоний колір у Бразилії і Мексиці — символ крові, смерті, а в арабів, англійців, китайців та індійців — символ величі, влади. Його символічне значення може бути різне: з одного боку, червоне символізує радість, душевний підйом, красу, любов, а з іншого — ворожбу, помсту, війну. Так, в полінезійців

червоний колір означає закоханість, в Китаї про відкриту, ширу людину кажуть «червоне серце», тоді як серце поганої людини – чорне.

Червоний колір завжди асоціюється з вогнем і кров'ю. У деяких країнах Америки і Австралії воїни перед боєм розмальовують себе в червоний колір.

Фіолетовий колір подобається і неординарним особистостям, це колір загадки й інтриги. В ньому поєднується енергія червоного і стриманість синього.

Рожевий колір – це колір ранішньої зірки, символ радості, легкості і всього нового. В природі багато квітів мають рожевий відтінок.

Помаранчевий колір – приносить владу, на мові символів означає позитивне відношення. Він притягує погляд і має здатність підвищувати настрій, вважається незамінним в стресових ситуаціях.

Чорний колір, як правило, означає нещастя, горе, траур. Чорні очі вважаються небезпечними, завидливими. У чорне одягаються актори, поява яких означає смерть. Разом з тим існує певний зв'язок між чорним кольором і сексуальною привабливістю. Так, у арабів «чорнота очей» означає закоханість, «чорнота серця» – любов.

Синій колір – це колір аристократів. Композиції в синьому кольорі пасують духовно зрілим людям. Синій колір в Перу, Китаї, Індії та Бразилії означає траур, у християн голубий – це колір Богородиці, а от араби негативно відносяться до поєднання білого з голубим, оскільки воно асоціюється з ізраїльським прапором.

Синій колір близький до чорного і отримує такі ж символічні значення. Він вважався траурним в Давньому Єгипті і деяких країнах Південної Америки. Французи також жах називають «синім страхом».

Зовсім непросте питання, як дарувати речі. Від того, як ви піднесете свій подарунок, залежить і те, який він матиме ефект. Має значення навіть те, даруєте ви його особисто чи через спільного знайомого. Дарувати потрібно тактовно, з приємними словами, короткими побажаннями, жартом.

Дарування – це церемонія. Бажано підготувати нескладні репліки, знайти відповідні слова і, відкинувши трафарет, відзначити неповторність людини, якій вручається подарунок.

Як вже зазначалось, згідно з діловим протоколом першими вручають подарунки господарі при першій зустрічі. Другий обов'язковий подарунок вручається гостям перед від'їздом. У свою чергу, гості повинні мати хоча б один подарунок, який може вручатися в будь-який момент відповідно до розвитку взаємовідносин.

Вручати подарунки краще за все перед завершенням переговорів, наприкінці зустрічі.

Не можна дарувати вживані речі, за винятком антикваріату, коштовностей, які підносяться тільки в особливих випадках, наприклад, на ювілей. По-

дарунком для фірми може бути і що-небудь з оргтехніки, самовар для чаювання, мікрохвильова піч і навіть автомобіль. Хорошим подарунком була б продукція вашого підприємства, що водночас стала б рекламою вашого товару і вказувала на шляхи до співробітництва. Подарунки фірмі вручаються на загальних зборах її працівників за урочистих обставин.

✓ Вибір і вручення квітів

Основна риса бізнес-букету – елегантність. Елегантність – це не те, що впадає у вічі, а те, що залишається в пам'яті. Флористичні композиції, що претендують на елегантність, як правило, мають чіткі контури і вміщують в собі оригінальну ідею, реалізовану мінімумом засобів.

Коли вас запрошують додому, то найкращий подарунок – живі квіти. Якщо, з'явившись на свято, ви вручаєте квіти господині у передпокої, їх можна залишити в упаковці. Якщо двері вам відчинив хтось із членів сім'ї, то, перш ніж заходити до кімнати, зніміть упаковку, і залишіть її у вітальні.

Дарувати загорнуті квіти можна при зустрічі в аеропорту, на вокзалі, при передачі кур'єром, при цьому необхідно вкласти в них свою візитну картку.

Горщики з квітами дарують лише в тих випадках, якщо відомо, що подарям вони подобаються, і вони не проти такого подарунку. Корзини з квітами дарують на ювілеї; сучасні композиції квітів дозволяють зробити їх неповторними. Головне тут замисел, оригінальність ідеї, яку вона несе, знання уподобань людини, якій вони призначені.

Зовсім необов'язково дарувати великі букети. Можна обмежитись і маленьким букетиком, навіть однією квіткою. Недарма японці підкреслюють: *Одна квітка краще, ніж сто, передає розкіш відтінків.*

У цілому слід зауважити, що у всіх випадках квіти – приємний подарунок, особливо, якщо вони підібрані зі смаком. Як би не змінювались наші погляди, квіти залишаються невід'ємним атрибутом усіх церемоній: хрестин і поховання, весілля і дипломатичних переговорів, зустрічі і прощання – будь-які урочистості чи знаменні дати немислимі без квітів.

У минулі часи існувала азбука квітів – кожна щось означала. У наш час цією азбукою не завжди користуються. Однак намагайтесь, щоб вас правильно зрозуміли. Так, *азалія* – ознака жіночності, *астра* – свідчить про відсутність таємних думок, *гербера* – символ сонця, *камелія* – висока оцінка особистих якостей, *орхідея* – могутність, данина мудрості дюдуні, *червоні троянди* означають пристрасне кохання, *білі* – таємницю, *рожеві* слугують виразом вдячності, *жовті* – теплого дружнього відношення. *Гортензії* сприймаються як квіти жалоби.

Особливо будьте уважні з іноземними партнерами. Наприклад, французи сприймуть гвоздики і хризантеми як символ нещастя. У цьому їх підтриму-

ють японці та іспанці. А ось англійці, голландці, італійці і греки приймуть ці квіти з подякою. Житель Люксембурга вважатиме, що йому дарують сміття!

Біла акація була «весільним подарунком» у всіх європейських народів, уособлюючи високе і світле кохання.

«Королівська квітка» — *біла лілія* — символізувала в букеті нареченої юність і цнотливість. Тигрова лілія символізує багатство і могутність. Взагалі лілія — це символ Франції. На гербі цієї країни зображено три перехрещені лілії, які символізують милосердя, правосуддя і жалобу. Древні єгиптяни прикрашали ними тіла померлих молодих дівчат. У Стародавньому Римі білі лілії вважались квітами багатства й пишноти, а також символізували надію. У Німеччині вважають, що ця квітка виростає під впливом невідомої сили на могилках людей, які загинули насильницькою смертю, та самовбивць.

Гладіолус — квіта гладіаторів. Повністю цю рослину краще використовувати в букетах для чоловіків. В жіночих композиціях краще використовувати окремі її частини.

Біла троянда означає сором'язливість. Ще древні греки прикрашали наречених квітами з білих троянд. Трояндами прикрашали також двері в домі нареченої, а пелюстками — шлюбне ліжко. Троянди кидали до ніг переможців, вручали воїнам як нагороду, прикрашали голови. Разом з тим троянди розквітали не тільки на радість живим, але й були знаком пошани пам'яті для померлих. Нагробні плити прикрашали малюнками з щільно замкнутими бутонами троянд.

Білі троянди символізують радість, жовті — святість, а червоні — страждання. У деяких країнах Південно-Східної Азії білі квіти — символ жалоби.

Червоний колір квітів у Мексиці та ряді країн Південної Америки — символ крові і смерті. Хризантеми в Угорщині та Італії купують лише на поховання. Конвалії у німців вважались символом кохання і щастя, а от ірис — символ мудрості і надії. *Скільки країн — стільки думок.*

Незалежно від надтоненьких звичаїв, основна вимога до квітів — компактність. Букет не повинен бруднити одяг, руки чи рукавиці, а також спричиняти незручності при транспортуванні. Хочеться вірити в те, що людина з квітами в руках злого робити не буде.

✓ Етикет отримання подарунка

Приймати подарунок також потрібно тактовно: розгорнути його, якщо дозволяє ситуація, в присутності особи, яка подарувала, оцінити увагу і смак даруючого, виразити задоволення та подякувати. Дуже неввічливо відкласти подарунок не розгорнувши його. Якщо ж подарунок вам не до вподоби, намагайтесь навіть натяком не виявити незадоволення; будь-який подарунок

треба приймати з радістю. Виражаючи подяку і захоплення, зробіть це так, щоб не засоромити інших гостей, що прийшли зі скромнішими подарунками або взагалі без них.

За офіційних обставин розгортати подарунки не обов'язково. У Китаї це вважається за необхідність, тим самим обдарований демонструє, що подарунок прийнято, а от в арабських країнах робити цього не слід. За посланий чи переданий через третю особу подарунок бажано подякувати відразу по телефону чи коротеньким листом.

Відмовитися від подарунка можна лише у тому випадку, коли прийняти його непристойно або подарунок настільки дорогий, що спонукає вас відчувати себе боржником. Неправильно було б спочатку вагатися, піддаючись умовлянням, а потім все-таки прийняти подарунок. Якщо ви, не вагаючись, вирішили не приймати подарунок, то знайдіть достатні аргументи, щоб пояснити відмову твердо, але ввічливо.

Приймаючи подарунок, треба пам'ятати, що людина, яка вибирала його, хотіла зробити вам приємне. Інше питання — вдалося їй це зробити чи ні. Бажання порадувати партнера, виявити повагу, зняти напругу в стосунках — цінніше самого подарунка.

Етика ділових стосунків зобов'язує, що на отриманий подарунок відповісти тим же. Щоб не забути, який подарунок було отримано, бажано вести їх облік, це дозволить не повторювати свій презент. Якщо ви не розраховували отримати подарунок, але відчуваєте, що необхідно відповісти тим же, не гаючись відправте свій подарунок, це можна зробити протягом десяти днів.

3.3. Діловий одяг

«Ми рідко до кінця розуміємо, чого ми насправді хочемо»

Ф. Ларошфуко

Коло питань: вимоги до одягу для чоловіків; вимоги до одягу для жінок.

Всі знають прислів'я: Зустрічають по одягу, а проводжають по розуму. При цьому підкреслюється, що розум, звичайно, головний, але зустрічають все ж таки за зовнішнім виглядом, за одягом.

У минулі часи одяг відображав належність людини до певної соціальної групи, професії. У багатьох випадках форма одягу строго регламентувалась, і ніхто не смів її порушувати. Особливо суворі вимоги були при дворах.

У наш час вимоги до одягу не такі категоричні. Але й тепер в розвинутих демократичних країнах керівники фірм, офісів надають великого значення зовнішньому виглядові своїх працівників. Практика показує, що до акуратно одягнених людей виявляється більш уважне ставлення оточуючих.

Нині кожен може одягатись, як він забажає на свій смак. Але саме це робить людину відповідальною за свій зовнішній вигляд. Широкий вибір одягу дає змогу кожному повною мірою виявити свій смак, почуття прекрасного, нарешті, почуття міри, а також підкреслити переваги або приховати недоліки своєї фігури.

Однак чимало ситуацій сучасного життя вимагають певної форми одягу. Це, найперше, протокольні заходи. Протокол, наприклад, не дає змоги жінці з'явитися на офіційному прийомі в міні-спідниці. Винятком з правил було вручення американці Мері Куант у 1966 р. ордена Британської імперії за моду носити міні-спідницю. На церемонії в Букінгемському палаці авторка моди на міні-спідниці була в цьому одязі, зовсім несумісному з придворним етикетом.

Непоодинокі випадки, коли чоловіків чи жінок, які приходили до послів у різних справах, але були одягнені в потерті джинси, шорти або міні-спідниці, не допускали в посольства. Прийнято не пускати в ресторани відвідувачів у шортах, без краватки.

Підвищені вимоги до одягу людей, які відправляються до театру, на концерти класичної музики і, звичайно, на офіційний прийом. Строгим має бути

одяг для відвідування заходів, які поєднують у собі святковий і офіційний характер. Це, зокрема, урочисті засідання, ювілейні концерти, в яких беруть участь державні діячі, послы, зарубіжні гості.

Форма одягу — найкраща характеристика людини, це свого роду ієрогліф, що відображає особистість зі всіма звичками і нахилами її. Естетика костюма має не менше значення в житті людини, ніж естетика поведінки. Неохайність в одязі рівноцінна моральному самогубству. Уміння одягатися належить як до науки і мистецтва, так і до звичок та почуттів. На думку Оноре де Бальзака, «Справа не стільки в костюмі, скільки в умінні його носити».

✓ **Вимоги до одягу для чоловіків**

Ніхто не буде заперечувати, що стиль одягу чоловіка впливає на його успіх у ділових колах, а правильно підібраний костюм сприяє створенню його іміджу.

Розвиток ділового стилю в чоловічому одязі подібний, швидше, до спокійної річки, ніж до примхливого потоку. Ділові кола не надто страждають від випадкових впливів, і тому костюм бізнесмена досить консервативний.

Чоловік повинен бути:

- солідним і впевненим у собі;
- діловим і привабливим;
- порядним, що викликає довіру;
- не без претензії на вишуканість і елегантність.

Мистецтво поєднання елементів костюма, як відзначав у свій час визнаний спеціаліст у діловому одязі Дж.Т.Моллой [69], завжди повинне враховувати лінію, фактуру, стиль і, головне, колір. Невдале комбінування кольору може зробити зовнішність людини невиразною (світло-сірий костюм, блакитна сорочка, світло-блакитна краватка) чи зухвало крикливою (жовтогаряча краватка з малюнком, зелена сорочка).

Лінія. Це не стільки загальний силует одягу, скільки загальне направлення ліній на піджаку, сорочці, краватці. На костюмі це або вертикальні смуги, або клітинка. Рекомендуються краватки без малюнка, з абстрактним малюнком або з чітко направленими смугами — горизонтальними, вертикальними, діагональними. Різноманітний напрямок ліній може мати і малюнок сорочки.

Основні рекомендації: лінії елементів одягу не повинні різко перетинатися одна з одною, але й не повинні зливатися.

Тканини для сорочок.

Вельвет. Пасує для спорту, ні в якому разі не для ділового одягу.

Бавовна. Вона «дихає», добре носить, сприяє успіху, але, на жаль, мнеться.

Джинсова тканина. Пасує для спорту, не пасує для праці.

Мереживо. Найпривабливіше з усіх тканин. Мереживо на білизні дуже інтимне, не для ділового одягу.

Шкіра. Тільки для взуття, рукавичок, сумок, атташе-кейсів; уникати виробів, схожих на шкіру.

Нейлон. Не потребує особливого догляду. Пасує для подорожей.

Кримплен. Добре носить. Не потребує особливого догляду.

Атлас. Тільки для вечірнього плаття.

Замша. Пасує і для роботи.

Твид. Пасує для костюмів.

Оксамит. Чудова м'яка тканина. Незамінна для костюмів, але не для роботи.

Правильний вибір одягу може значно допомогти досягти успіху в бізнесі та в особистому житті. Бажано дотримуватись таких правил, які допоможуть уникнути помилок.

Стиль. Перше, чого потрібно тут досягти, це гармонія, відповідність стилів різних елементів одягу. Дуже дисгармонійно, наприклад, буде виглядати консервативний костюм у сполученні зі спортивною сорочкою в клітинку. Також безглуздом буде сполучення костюма з широкими лацканами і вузької краватки.

Принципи гармонійної єдності диктують координацію деталей фасону одягу: жилет і піджак мають бути досить довгими, щоб закрити верхню частину брюк чи спідниці, рукава пальта повинні перекривати довжину рукавів костюма, а нижній край пальта — довжину спідниці. Дисгармонію можуть викликати тканини різної фактури: шовк, атлас, оксамит несумісні зі шкірою і джинсовою тканиною.

При виборі одягу враховуйте свої розміри: ріст і повноту. Якщо хочете бути вищим — одягайте вкорочений жакет чи куртку, а якщо необхідно сховати свій ріст — одягайте подовше. Не хочете здаватись занадто повним — не носіть двобортні костюми чи пальто, підкреслює Г. Монахов [71].

Колір. Єдності стилю легше всього домогтися, вибираючи однотонні елементи гардеробу. Багато чоловіків вважають, що такі комбінації нудні і непривабливі. Це не так. Якщо чоловік одягнутий, наприклад, в темно-синій костюм, білу сорочку і темно-синю краватку, то у нього гарний смак. Тому одноколірний костюм повинен бути основним елементом одягу ділового чоловіка. Такий костюм добре поєднується з однотонною гамою і малюнками інших елементів одягу, що полегшує вибір правильної комбінації: костюм — сорочка — краватка. Костюм може бути також синім, сірим, коричневим.

З однотонним костюмом поєднується будь-який малюнок сорочки. Якщо ж сюди додати і однотонну краватку, то будемо мати прекрасне тріо: одно-

тонність — малюнок — однотонність. Треба пам'ятати, що ніколи не поєднуються однакові малюнки, їх завжди треба розділяти однотонним елементом. Наприклад, мають чудовий вигляд однотонний сірий костюм, світла сорочка з темно-червоними смугами, однотонна сіра краватка, яка повторює колір костюма.

Краватка. У наведених прикладах краватка повністю повторює колір одного з елементів, а поєднання костюма і сорочки досить привабливе. В інших випадках, якщо комбінація костюма і сорочки бліда, то її можна оживити контрастною краваткою. Наприклад, сірий костюм, блакитна сорочка і темно-червона краватка.

Отже, для однотонного костюма ми маємо три основні варіанти:

- однотонна сорочка — однотонна краватка;
- сорочка з малюнком — однотонна краватка;
- однотонна сорочка — краватка з малюнком.

З костюмом у смужку не слід одягати сорочку в клітинку, тому що клітинки дисонують зі смугами костюма і не поєднуються з його діловим серйозним стилем. Тут більш доречі однотонна блакитна чи біла сорочка, а смуги на костюмі і поєднання їх кольору із сорочкою освіжають загальний вигляд.

Смугастих костюм і смугаста сорочка — також «граюча» комбінація, якщо смуги одного з її елементів не надто строкаті і не виділяються. Важче знайти правильне поєднання у випадку, коли і костюм, і сорочка, і краватка мають малюнок. «Не працює», наприклад, варіант з яскраво вираженими смугами на костюмі і такими ж яскравими діагональними смугами на краватці. Таке поєднання буде виграшним, коли окремі смуги менш виражені. До смугастого костюма з однотонною сорочкою більше пасують краватки в горошок, з ромбиками, трикутниками тощо.

Для костюма в клітинку сорочка повинна бути тільки однотонною, краватка — без чіткої направленості малюнка або одноколірною. Наприклад, синій костюм нудних барв освіжить яскраво-блакитна сорочка, особливо якщо вона буде в тон клітинкам костюма. Гарного ефекту можна досягти світло-сірою чи блакитною краваткою.

Цікаво, що поєднання коричневих і синіх кольорів надає зовнішньому вигляду авторитетності і солідності. Можливий такий варіант: коричневий чи синій костюм у клітинку, блакитна сорочка і краватка з абстрактним малюнком синіх і коричневих тонів.

Для костюма бурих чи золотистих кольорів у поєднанні з нейтральною білою сорочкою підійде краватка, що підкреслює буру чи золотисту складову костюма.

У ділових ситуаціях не слід надавати перевагу одягу яскравих забарвлень, оскільки такий костюм привертає до себе увагу і вимагає особливо вибагливого смаку і певного досвіду.

Від поєднання сорочки з краваткою змінюється загальний вигляд будь-якого костюма. У літньому варіанті найкраще світлий костюм-трійка, світла однотонна сорочка, темна краватка. Ефект — незвичайна свіжість зовнішнього вигляду в поєднанні з діловитістю. Непоганий і спортивний варіант: такий же костюм без жилетки і яскрава краватка-метелик.

Краватка — це головний показник смаку і статусу чоловіка, тому при її виборі необхідно:

- Покладатись тільки на себе.
- Довжина краватки має бути такою, щоб у зав'язаному вигляді вона досягала до пряжки пояса.
- Ширина краватки повинна відповідати ширині лацканів піджака.
- Краща тканина: шовк, вовна і бавовна.

Дуже гарно виглядає синтетична тканина «під шовк» чи її суміш із шовком.

Гладенький шовк трохи блищить, а плетений не має блиску. Шовкові краватки пасують до різних тканин і підходять до різних ситуацій. Вовняна в'язана краватка більше підходить до спортивного одягу. Краватка із вовняної тканини — до теплої спортивної куртки. Краватка з тонкої вовни, хоч і схожа на шовкову, але на відміну від неї не блищить, що надає їй менш манірного вигляду. Краватки з бавовняної тканини повинні бути легкими і за кольором, і за вагою. Їх носять влітку. Краватки з льону також гарні, але вони швидко втрачають вигляд. Віскозні краватки швидко втрачають форму і виглядають жалюгідно.

✓ **Вимоги до одягу для жінок**

Немає невродливих жінок, є жінки, які не знають, як зробити себе вродливими
Ж. де Лабрюйєр

Дослідження показують, що не тільки чоловіки, але й жінки немов навмисне одягаються так, щоб зазнати фіаско. Жінки в одязі припускають три головні помилки:

- дають змогу індустрії мод цілком визначати вибір свого одягу;
- схильні перебільшувати значення власної привабливості;
- дають можливість своєму соціальному походженню впливати на манеру одягатися.

Дехто неправильно вважає, що жінці, щоб досягти службового успіху, потрібно наслідувати в одязі чоловіків. Звичайно, нічого поганого немає, коли жінка одягнута у брючний костюм із синтетики. Але дослідження показують,

що такий костюм не сприятиме діловому успіху. Інша справа — гарний костюм зі спідницею (з натуральних тканин). Він підкреслює авторитет жінки і її високий життєвий рівень.

Спідниця повинна бути темного кольору на щільному поясі, краще із вовняної тканини.

Для ділової жінки менш придатна сукня, але якщо вона її одягає, то кращим кольором сукні вважається темно-синій, коричневий, сірий, світло-сірий. Менше пасують зелений, яскраво-жовтий, ніжно-голубий, світло-рожевий.

Названі кольори визначені для однотонної тканини без малюнка, якій і повинна надаватись перевага.

Деякі гадають, що одяг створює жінку. Звичайно, це не зовсім так. І чоловіку, і жінці для ділового успіху необхідні також розум, освіта, честолобство, стимули.

У жіночому одязі більш, ніж у чоловічому, відображається її індивідуальний стиль і особистий характер. У відомій казці «Попелюшка» успіх мала не сукня, а дівчина у сукні. І яку б сукню не одягла А.Кареніна у Л.Толстого, було видно жінку, а не сукню. Хоча буває і так, що на окремії людині одяг видно, а самої людини — немає.

Зачіска, макіяж, біжутерія повинні гармонійно доповнювати діловий костюм. Зачіска має бути строгою, але разом з тим елегантною. Прикрас має бути якомога менше, але в той же час не можна від них відмовлятися зовсім. Носити краще дорогі прикраси. Косметика має бути помітною із близької відстані. Парфуми слід використовувати у такій кількості, щоб їх запах лише трохи відчувався. І, звичайно, це мають бути дорогі парфуми відомих фірм.

Питання для самоконтролю

1. Опишіть правила користування візитними картками.
2. Дайте характеристику можливих варіантів візитних карток.
3. Що означає азбука користування візитними картками?
4. Які особливості вибору подарунка?
5. Які речі можуть бути діловим подарунком?
6. В чому полягає етикет отримання подарунка?
7. Що таке азбука квітів?
8. Яких правил треба дотримуватись при виборі одягу?
9. Які помилки можуть допускати жінки при виборі одягу?
10. У чому полягає діловий стиль одягу?

Розділ 4

Організація ділового спілкування

- 4.1. Характеристики ділового спілкування
- 4.2. Теорії міжособових стосунків
- 4.3. Особливості управлінського спілкування

4.1. Характеристики ділового спілкування

*“Не можна помилятися в людях!”
Японський лозунг*

Коло питань: визначення спілкування, його класифікація; особливості ділового спілкування; зони і фази спілкування; форми і функції спілкування; стратегія і тактика спілкування; рівні і стилі спілкування.

Потреба людей у спілкуванні — одна із базових, вона визначає їх сумісну діяльність і викликається об’єктивною необхідністю співіснування. Успіх тієї чи іншої справи більш ніж на 80% залежить від уміння спілкуватись.

У спілкуванні розкривається суб’єктивний світ однієї людини для іншої. Згадаймо відомий вислів французького письменника Антуана де Сент-Екзюпері: «Людське спілкування є найвищим благом і радістю у житті».

✓ **Визначення спілкування, його класифікація**

Перш за все спілкування — самостійна і специфічна форма активності особистості з метою встановлення відносин з іншими людьми, отримання інформації і досягнення певного взаєморозуміння, вирішення ділових проблем.

Сфера, способи і динаміка спілкування визначаються соціальними функціями його учасників, їх положенням у системі суспільних відносин. Регулюються вони характером виробництва, обміном і потребами, писаними і неписаними правилами суспільного життя, моральними і правовими нормами, соціальними інститутами і службами. В індивідуальному плані вони обумовлюються: рівнем свідомості особистості; психічним типом та характером розвитку індивіда; засвоєним особистістю культурним рівнем спілкування.

Спілкування — це складний багатоплановий процес встановлення і розвитку контактів між людьми (міжособистісне спілкування) і групами (міжгрупове спілкування), в якому здійснюється обмін інформацією; обмін діями; сприйняття і розуміння партнера.

Спілкування — одна із граней способу життя людини, не менш суттєва, ніж діяльність. А спосіб життя — це не тільки те, що і як робить людина, але і з ким, і як вона спілкується.

У ході спілкування можуть скластися взаємини різного характеру: взаєморозуміння, взаємовплив, непорозуміння, конкурентність, конфліктність, конфронтація тощо. У спілкуванні здійснюється своєрідна «презентація» внутрішнього світу особистості. Саме тому спілкування, виступаючи певною формою взаємодії однієї людини з іншою або з групою осіб, виявляє певні людські якості, розкриває, чого варта та чи інша людина.

У деяких наукових працях ототожнюється поняття «комунікація» і «спілкування». Разом з тим між ними є різниця. Зазначимо, що комунікація — це передача інформації, повідомлення, відомостей. Комунікація, насамперед, пов'язана з опосередкованим спілкуванням, передачею інформації за допомогою носіїв інформації та технічних засобів (телефон, телетайп тощо), а також через засоби масової інформації.

Спілкування — це взаємний обмін повідомленнями з внутрішнім психічним змістом, тобто це завжди двосторонній процес, який можливий лише між живими істотами. Спілкування двох індивідів, які є його активними суб'єктами, передбачає налагодження спільної мовленнєвої діяльності, переважно діалогічного типу, активний обмін інформацією, взаємовплив. Його ефективність вимірюється тим, наскільки вдалося здійснити цей вплив. Це означає зміну самого типу взаємин, що склалися між учасниками.

Щодо ступеня включення суб'єкта в сферу предметної діяльності розрізняються *формальне* і *неформальне* спілкування.

Формальне спілкування є частиною певної сумісної діяльності людей, служить засобом підвищення якості цієї діяльності і є способом її організації. Спрямоване воно здебільшого на те, чим зайняті в даний момент люди, а не на їх внутрішній світ, внутрішні проблеми.

Формальне спілкування в свою чергу можна поділити на формально-рольове, «контакт масок», світське і ділове:

- *Формально-рольове спілкування* — це такий вид спілкування, при якому його зміст, засоби регламентовані соціальними ролями партнерів по спілкуванню: вчитель і учень, лицар і дівчина, співробітник міліції і порушник, стюардеса і пасажери літака тощо.
- *«Контакт масок»* — спілкування, за якого відсутнє прагнення зрозуміти один одного. Використовуючи узвичаєні маски ввічливості, суворості, байдужості тощо, завдяки набору жестів, міміки, стандартних фраз приховується ставлення до іншої людини.
- *Світське спілкування* — спілкування, яке визначається формальною ввічливістю, за якого люди виконують певний ритуал залежно від обставин.
- *Ділове спілкування* — спілкування, метою якого є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

Неформальне спілкування зосереджене здебільшого навколо духовних і психологічних потреб внутрішнього характеру людей, їх інтересів (визначення свого місця в оточуючому світі, свого ставлення до тієї чи іншої людини, вирішення конфлікту, пошук сенсу життя та інше).

За характером впливу інформація, що йде від комунікатора, може бути спонукальною або констатуючою.

Спонукальна інформація висловлюється в наказі, розпорядженні, проханні, інструкції, пораді і розрахована на стимулювання певної дії.

Констатуюча інформація виступає у формі повідомлення і передбачає зміну поведінки опосередковано і поступово.

До основних видів ділового спілкування належить: публічний виступ, ділова бесіда, службова нарада, переговори.

Залежно від змісту у діловому спілкуванні можуть проявлятися такі його взаємозв'язані види: товариське, приятельське, робоче, випадкове, професійне, формально-поверхове.

Зрозуміло, що від виду ділового спілкування залежить зміст та відповідна поведінка сторін. Справжньою культурою ділового спілкування є уникнення приниження та образи партнера.

Історично склалися два види ділового спілкування: *безпосереднє* і *опосередковане*.

Безпосереднє спілкування — це мовне спілкування у найбільш розвиненому вигляді. Воно підкріплюється мімікою, жестами, інтонацією тощо. По суті, в цьому виді спілкування вся людська сутність стає своєрідним його «знаряд-

дям». Спілкування суттєво впливає на розвиток усіх потреб людини; в ньому завжди наявний комунікативний момент.

Опосередковане спілкування виникло на основі безпосереднього. До нього відносять письмо (зауважимо: тут має місце втрата міміки, жестів, інтонації тощо), масові засоби інформування: газети, радіо, телебачення, книги, відео, комп'ютерна мережа, музичні записи тощо.

Уся система безпосереднього і опосередкованого спілкування впливає на розвиток як особистості, так і взаємин між людьми. Останнє особливо важливе, оскільки в процесі спілкування людина «присвоює» ті багатства, які створені і притаманні іншим, і водночас привносить у цей процес те, що вона має з власного досвіду. Невипадково говорять: *З ким поведешся, від того і наберешся.*

✓ Особливості ділового спілкування

Ділове спілкування визначається як специфічна форма контактів і взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а й свої організації. Воно включає обмін інформацією, пропозиціями, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем як всередині організації, так і за її межами, а також укладення контрактів, договорів, угод чи встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

Ділове спілкування на відміну від його інших видів має свої особливості, а саме:

- наявність певного офіційного статусу об'єктів;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- відповідність певним загально визнаним і загальноприйнятим правилам;
- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;
- конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань, досягнення певної мети, як правило, не виходячи за рамки певного кола;
- взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;
- значущість кожного партнера як особистості;
- безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать їх внутрішній світ.

Людина, яка спрямовує інформацію (комунікатор), і людина, яка її приймає (реципієнт), у діловому спілкуванні постійно міняються місцями, завдя-

Розділ 4. Організація ділового спілкування

ки чому у людей, що спілкуються, має бути однакове розуміння не тільки значень, а й змісту слів.

Ефективне ділове спілкування — це не стільки обмін значеннями, скільки обмін думками. Більше того, це пошук спільного рішення.

✓ Зони спілкування

Ділове спілкування підсвідомо здійснюється на певній відстані між людьми, причому виділяються такі види зон спілкування:

- Інтимна зона (15 – 46 см) — спілкування з близькими, батьками, родичами.
- Особиста зона (46 — 120 см) — відстань спілкування з друзями і однодумцями.
- Зона соціального спілкування (1,2 — 2,0 м) — відстань на переговорах з приятелями і колегами по роботі.
- Формальна зона (2,0 — 3,6 м) — ділові переговори, візити до вищих чиновників.
- Загальнодоступна або публічна зона (більше 3,6 м) — спілкування з великою групою людей.

Величина кожної зони залежить не тільки від ситуації, а й від національно-культурного поля особистості, від статусу партнера, з яким ведеться спілкування, від власного настрою. У діловому спілкуванні вироблені такі найбільш прийнятні правила:

- слід дотримуватись міри у дистанціюванні (не треба надмірно віддалятися і не надто наближатись до партнера); дистанція між партнерами повинна відповідати ситуації;
- не варто починати спілкування з відстані більш ніж 4 м. Найбільш прийнятними на такій дистанції може бути посмішка чи кивок головою на знак привітання;
- перші фрази краще говорити на відстані соціальної зони (залежно від близькості відносин з партнером);
- найбільш головними, важливими ідеями, інформацією з партнером обмінюються в особистій зоні;
- відстань треба долати поступово, а не перескакувати через одну чи дві зони. У такому разі легше досягти згоди, виважено розв'язати проблему;
- не порушати визначену зону, особливо інтимну, в ділових стосунках це є неприйнятним.

Нерідко ділове спілкування порівнюють з грою в шахи, де неможливо «закреслити» непродуманий хід. Якщо хід вже зроблено, ситуація змінюється, і наступні ходи необхідно робити за нових умов.

✓ Фази спілкування

Ділове спілкування, як певний процес взаємодії людей, має свою стратегічну лінію, тактику проведення, а також певні фази.

До фаз ділового спілкування відносяться *початкова, основна і завершальна*.

Початкова фаза — протягом якої встановлюють вихідні контакти, настроєність на спілкування, йде орієнтація в ситуації. У цій фазі постає завдання: спонукати ділового партнера до спілкування, зацікавити, створити максимальне поле можливостей для обговорення проблем. Тут також оцінюється емоційний стан партнера, визначаються стратегія і тактика спілкування, вибирається певний тон взаємин, виявляється самооцінка партнера і йде орієнтація в розподілі ролей.

Основна фаза — протягом якої реалізується певна послідовність дій, а саме: встановлюється проміжна та кінцева мета спілкування, виконуються безпосередні мовні, немовні та документальні контакти, йде взаємний аналіз вихідних та проміжних пропозицій, пошук узгодження рішень, відбувається розподіл ролей за принципом «домінування-підпорядкування», визначення перспектив спілкування.

Завершальна фаза — протягом якої формулюються підсумки ділової взаємодії, відбувається вихід із контакту, формуються основи для подальшої взаємодії.

✓ Форми і функції спілкування

Здійснюються ділові взаємини у двох формах: контакту та взаємодії.

Контакт — це одиничний акт, в якому відсутня система узгодження дій партнерів стосовно один одного. Основу ж ділових взаємин партнерів складають не контакти, а їх взаємодія.

Взаємодія (інтерація) — аспект спілкування, що проявляється в організації людьми взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності, досягнення певної вигідної обом сторонам мети.

Під соціальною інтерацією (від лат. *interaction* — взаємодія) розуміють безпосередню міжособистісну комунікацію (обмін символами), важливою особливістю якої визначається здатність людини «виконувати роль іншого», уявляти, як її сприймає партнер по спілкуванню, і відповідно інтерпретувати ситуацію та конструювати свої дії.

Змістом взаємодії між людьми є певна і специфічна для соціальної структури суспільства сукупність економічних, правових, політичних відносин, які реалізуються у спілкуванні.

Розділ 4. Організація ділового спілкування

Розрізняють два типи міжособистісної взаємодії — співпраця (кооперація) і суперництво (конкуренція), які залежать від обраної *стратегії* і *тактики спілкування*.

У процесі спілкування знаходять свій вияв своєрідна суперечність: з одного боку, людина пристосовується до життя суспільства, засвоює його досвід, добуті людством наукові і культурні досягнення, а з другого — вона відособлюється, формується її індивідуальна неповторність, самобутність, що пояснюється його основними функціями.

У спілкуванні проявляються такі основні його функції:

Інформативно-комунікативна — з нею пов'язані усі процеси, які охоплюють сутність таких складників спілкування, як передача-прийом інформації та відповідна реакція на неї.

Регулятивно-комунікативна — відбувається процес коригування поведінки, коли людина може вплинути на мотиви, мету спілкування, програму дій, прийняття рішень.

Афективно-комунікативна — відбувається взаєморегуляція та взаємокорекція поведінки, здійснюється своєрідний контроль над усією сферою діяльності партнера. Тут можуть реалізуватися можливості навіювання, наслідування, вживаються усі можливі засоби переконання.

✓ **Стратегія і тактика спілкування**

Стратегія ділового спілкування передбачає постановку певної цілі, яка стимулює волю учасника спілкування, заставляє його діяти усвідомлено, інтенсивно, мобілізувати свої здібності, знання, досвід, уміти підпорядковувати свої сили досягненню цієї мети.

Тактика ділового спілкування передбачає вибір певної моделі поведінки, яка в конкретній ситуації буде найбільш сприятливою у досягненні поставленої мети. Ґрунтується тактика спілкування на певних засадах, найважливішими з яких є:

- наявність декількох варіантів поведінки в однотипній ситуації і вміння оперативно ними скористатись;
- недопущення конфронтації чи конфліктів з діловим партнером;
- вміле використання механізмів людської взаємодії (прихильності, симпатії, антипатії, довіри, поваги і т.п.);
- уважне ставлення до нових, хоч і незвичних на перший погляд ідей, думок;
- освоєння тих моделей поведінки, які приносять успіх у ділових стосунках;

- вміння подати себе, правильно оцінювати реакцію партнерів, вловлювати найменші зміни в ситуації.

✓ **Рівні ділового спілкування**

У тактиці спілкування розрізняються сім можливих його рівнів, знання яких дає змогу краще розібратись в ситуації, глибше її зрозуміти, зробити певні висновки, що стосуються як системи управління, так і встановлення підприємницьких контактів. Психологи називають такі рівні: примітивний, маніпулятивний, стандартизований, конвенціональний (погоджувальний), ігровий, діловий, духовний.

Зрозуміло, що кожен з названих рівнів може проявитися в різних ситуаціях, які диктують і відповідні людські відносини. Скажімо, одна справа спілкування на вулиці, в транспорті, в магазині, і зовсім інша – на офіційному прийомі, а ще інша – в безпосередніх ділових стосунках, де можуть існувати різні взаємини (рівноправні, підлеглі, нерівноправні) і тоді висуваються свої критерії з однієї чи іншої сторони.

Одна справа, коли управлінці чи підприємці виступають як рівноправні партнери, і зовсім інша, коли один з них відчуває певну залежність і, особливо, коли починає проявлятися їх нерівноправність. Коли ту чи іншу справу вирішують рівноправні представники фірм чи відповідальні особи на найвищому державному рівні, то за ними завжди стоїть фінансове, економічне, політичне положення цих організацій чи держав, або інша досить впливова сила, яка урівнює обох у діловому спілкуванні.

Для прикладу, за всіх економічних негараздах і глибині кризової ситуації Росія може вести розмови з США на більш-менш однаковому рівні, оскільки володіє потужним ядерним потенціалом, з яким інша сторона змушена рахуватись. Для України, в її нинішньому стані, така рівноправність, скільки б про неї не говорили політики, просто неможлива.

Це ж стосується і сфери управління. Адже сфера управління будується здебільшого по вертикалі, в якій становище підлеглого так чи інакше залежить від начальника. Тут погляди, якщо можна так висловитись, зверху вниз – в одного і знизу вверх – в іншого.

Ось приклад ставлення майстра до робітника на виробництві. Як керівника майстра цікавить:

<ul style="list-style-type: none">• кваліфікація робітника;• володіння інструментом;• ставлення до роботи.	<ul style="list-style-type: none">• її продуктивність;• якість виконання роботи;• знання правил техніки безпеки та виробничої санітарії.
--	--

Розділ 4. Організація ділового спілкування

Дещо інший погляд робітника, якого перш за все цікавить у керівника:

<ul style="list-style-type: none"> • поведінка за тих чи інших обставин; • справедливість в оцінках; • організаторські навички; 	<ul style="list-style-type: none"> • уміння допомагати в складній ситуації; • об'єктивність прийняття рішень; • здатність відстоювати інтереси бригади, окремих її членів.
--	---

А ось результати, одержані при опитуванні керівників великих підприємств з єдиного питання: Що знає, а чого не знає керівник про свого підлеглого? У табл. 4.1 наведено схему відповідностей [26].

Таблиця 4.1. Підлеглий під кутом зору керівника

Кут зору, під яким розглядається підлеглий	Якими матеріалами користується керівник у своєму аналізі	Міра, характер знання матеріалів про підлеглого (відсоток відповідей)
1. Підлеглий як штатна одиниця	Анкетні дані	100 % — знають добре
2. Підлеглий як працівник	Дані про кваліфікацію, аналіз ставлення підлеглого до праці	75 % — знають здебільшого добре, 25 % — ознайомлені
3. Підлеглий як член колективу	Ставлення до співробітників	65 % — знають непогано, 35 % — обізнані в загальному плані
4. Підлеглий як член сім'ї	Поведінка в побуті після роботи	25 % — більш-менш обізнані, 75 % — майже нічого не знають
5. Індивідуальність підлеглого	Характер, темперамент, психологічні дані	10 % — знають за рідкісним випадком, 90 % — майже нічого не знають
6. Світоглядна позиція підлеглого	Мета, ідеали, погляди, прагнення, життєві переконання	100 % — знають дуже погано за поодинокими винятками
7. Індивідуальні інтереси	Заняття, захоплення після роботи, у вільний час	100 % — знають дуже поверхово, а переважна більшість — зовсім нічого

На духовному, ігровому, конвенціональному рівнях спілкування керівник може цікавитись особистим життям, психологічним настроєм, духовними запитами працівника, хоча робиться це дуже рідко. Діловий рівень взаємин, як більш стандартизований, подібне виключає.

Справа ускладнюється, коли управлінець по вертикалі використовує маніпулятивні або примітивні рівні. Тоді виникає ситуація, яка породжує низку аморальних вчинків і несправедливих оцінок. Зникає щирість у стосунках і виникає ситуація, коли висока оцінка добувається підлабузництвом (підлеценням). Різниця між ними показана в табл. 4.2:

Таблиця 4.2. Оцінка ситуації в стосунках по вертикалі

Справжня висока оцінка	Підлабузництво (підлещення)
Щира	Брехлива
Доброзичлива	Крізь зуби
Правдива	Фальшива
Викликає захоплення	Викликає зневагу

Підлещуватись – значить говорити іншому те, що імпонує його самозакоханості, тобто діяти всупереч власній совісті, особливо коли мова йде про оцінку іншої людини, котра займає вищу посаду. Слід також зазначити, що стан підлабузництва пригнічує, вбиває самостійність, творчі можливості, при цьому головна увага зосереджується на тому, щоб не дратувати начальника і за будь-яку ціну подобатися йому.

З семи рівнів спілкування найбільш дієві і плідні *конвенціональний* та *духовний*. Плідні тому, що здатні пробуджувати найцінніші якості і найширші творчі можливості особистості, збуджувати зацікавленість, виявляти спільні інтереси, які, в свою чергу, є могутнім рушієм в управлінні.

✓ **Стилі спілкування**

Стиль спілкування – індивідуальна стабільна форма комунікативної поведінки людини, яка проявляється за будь-яких умов взаємодії – в ділових стосунках, у стилі керівництва, у способах прийняття рішень та розв’язання конфліктів, в обраних прийомах впливу на людей.

Стилі спілкування мають своєрідне емоційно-вольове забарвлення, яке визначається темпераментом, психофізіологічними та індивідуальними особливостями людини, арсеналом її вербальних та невербальних засобів. В управлінському спілкуванні можна виділити такі стилі: *авторитарний, демократичний, ліберальний*, які мають певні ознаки.

Ознаки авторитарного стилю: ділові, короткі розпорядження; чітка мова, казенний, непрозорий тон; емоції та етичні моменти не беруться до уваги. Позиція лідера – поза групою. Справи у групі плануються заздалегідь, визначаються лише поточні, безпосередні цілі. Голос керівника – вирішальний.

Ознаки демократичного стилю: товариський тон, інструкції подаються у формі пропозицій. Похвала та догана – з поясненнями. Розпорядження та заборони – з дискусіями. Позиція лідера – всередині групи. Всі заходи плануються колективно. За реалізацію пропозицій відповідають всі. Пропозиції обговорюються. Етичній стороні спілкування надається належна увага.

Розділ 4. Організація ділового спілкування

Ознаки ліберального стилю: рівень – конвенціональний, погоджувальний, відсутність елементів схвалення чи догани. Позиція лідера майже не помітна для групи. Процеси в колективі відбуваються самі по собі. Лідер не дає вказівок; наявна безліч потурань. Робота розподіляється, виходячи з окремих інтересів або йде від одного лідера. На етичному аспекті спілкування особлива увага не фіксується.

4.2. Теорії міжособових стосунків

«Знання не можуть замінити розум»
Піфагор

Коло питань: біхевіоризм та необіхевіоризм; теорія обміну; теорія справедливості; теорія символічного інтеракціонізму; теорія соціальної драматургії; психоаналітична теорія; теорія трансакційного аналізу.

✓ Біхевіоризм та необіхевіоризм

Біхевіоризм (від англ. *behaviour* — наука про поведінку) базується на експериментальному вивченні тварин. Його родоначальниками вважаються І. Павлов, Е. Торндайк та Дж. Уотсон. Біхевіоризм відмовляється від безпосереднього вивчення свідомості. Його представники вивчають людську поведінку за схемою «стимул — реакція». На перший план, таким чином, висуваються зовнішні чинники. Якщо їх вплив збігається з уродженими рефлексами фізіологічного характеру, настає закріплення цієї поведінкової реакції. Звідси випливає, що, маніпулюючи зовнішніми подразниками, можна домогтися зміни будь-яких потрібних форм соціального поведіння людини. У рамках такого підходу ігноруються не тільки уроджені задатки, а й унікальний життєвий досвід особистості, її погляди, переконання.

Водночас біхевіоризм суттєво вплинув на психологію, соціологію, менеджмент. Під його впливом зформувалися деякі школи управління, зокрема «адміністративна школа», представниками якої є Ф.Тейлор, Ф.Гільберт, А.Файоль, школа «людських стосунків» — М.Фоллет, Е.Мейо, А.Маслоу.

Розвитком біхевіоризму став необіхевіоризм, який представляють Б.Скіннер, Н.Міллер, Д.Доллард. Традиційна схема «стимул — реакція» тут ускладнюється введенням проміжних змінних.

В останні роки виник підхід «соціального навчання», в якому використовуються принципи і поняття як біхевіоризму, так і когнітивного підходу. На відміну від жорсткого і радикального біхевіоризму, підхід «соціального навчання» припускає, що люди пізнають оточення, змінюють і конструюють його, їх поведінка цілеспрямована. Отриманий людьми досвід в свою чергу впливає на їх подальшу поведінку.

✓ **Теорія обміну**

Згідно з теорією обміну Джона Хоуманса [123], люди взаємодіють на основі свого досвіду, зважаючи на можливі винагороди і витрати. Кожний із нас намагається урівноважити винагороди і витрати, щоб зробити взаємодію з іншими людьми приємною. Поведінка людини під час контакту з іншими людьми (тобто взаємодія) визначається тим, чи була винагорода (і яка саме) за його вчинки в минулому. Ця теорія спирається на такі принципи:

- чим більше винагорода за певний тип поведінки, тим частіше він буде повторюватись;
- якщо винагорода за визначений тип поведінки залежить від якихось умов, людина прагне відтворити їх;
- якщо винагорода велика, людина готова затратити більше зусиль заради її одержання;
- коли потреби близькі до насичення, вона прикладає менші зусилля для їх задоволення.

Хоуманс розглядає соціальну взаємодію як складну систему обмінів, зумовлених способами врівноваження винагород і витрат. За допомогою його теорії може бути описана також взаємодія керівника і підлеглого в управлінському спілкуванні.

✓ **Теорія справедливості**

З теорією обміну перегукується теорія справедливості, яку представляють, зокрема, Р.Х'юсман і Дж.Хетвілд [126]. Аналізуючи взаємодію людей вони виходять із таких аксіом.

1. Люди оцінюють свої взаємовідносини шляхом порівняння того, що вони вкладають, і того, що одержують натомість. У результаті оцінки може виникнути одна з трьох ситуацій:

- а) вони дійдуть висновку, що їх недооцінюють, тобто вони вкладають більше, ніж одержують;
- б) вони відчують, що їх переоцінюють — одержують більше, ніж вкладають;
- в) внесок на рівні віддачі — у цьому випадку взаємодія оцінюється як справедлива.

2. Нееквівалентність внеску і віддачі приводить до виникнення занепокоєння, переживань. Переоцінка викликає почуття провини, недооцінка змушує людей відчувати образ. Люди, що вважають себе недооціненими, значно менше задоволені роботою.

3. Люди, які незадоволені своїми взаємовідносинами через низьку віддачу, прагнуть відновити справедливість:

- шляхом зменшення свого внеску (запізнюючись на роботу; скорочуючи обсяг своєї роботи; ухиляючись від виконання роботи або імітуючи діяльність);
- домагаючись більшої віддачі (вимагаючи збільшення зарплати, премій, просування по службі, поліпшення умов праці);
- припиняючи взаємовідносини (звільнення), водночас не всі люди однаково ставляться до невідповідності внеску і віддачі.

Тут виділяються ще такі групи людей: альтруїсти — хочуть вкладати більше, ніж одержувати; справедливі — прагнуть до рівноваги; егоїсти — хочуть одержувати більше, ніж вкладати.

Теорія справедливості має велике практичне значення для регулювання взаємодії керівника і підлеглого в процесі управління діяльністю персоналу підприємства або організації. Суб'єктивний характер сприйняття справедливості має великі можливості впливу на підпорядкованого. Якщо сприйняття справедливості суб'єктивне, то його можна змінювати, залишаючи незмінними зовнішні обставини, тобто шляхом інформування, переконання підлеглого, формування в нього інших оцінних суджень. Якщо почуття недооцінки у підлеглого необґрунтоване і не відбиває дійсного стану речей, то потрібно змінити характер його сприйняття ситуації. На думку Р.Х'юсмана і Дж.Хетвілда, це можна зробити двома способами:

- Змінити сприйняття підлеглим свого внеску. Це досягається шляхом порівняння процесу і результатів його роботи з діяльністю колег, що мають кращі результати. Ефективним може виявитись звернення до його діяльності на попередній роботі, а також зіставлення його власних можливостей із досягнутими результатами. Корисним з цього погляду є перегляд конкретних результатів роботи виконавця, які з урахуванням динамічної зміни обставин можуть виявитись не зовсім задовільними.
- Змінити сприйняття підлеглим віддачі. Така зміна здійснюється за допомогою порівняння одержуваної ним винагороди із заробітною платою інших службовців. Потрібно пояснити, що підлеглий може одержати в перспективі. Підкреслити визнання, яким він користується в колективі, порівняти з визнанням і винагородою на колишній роботі, вказавши на те, що більшість хотіли б бути на його посаді і були б цілком задоволені тим становищем і винагородою, яку він має.

✓ **Теорія символічного інтеракціонізму**

Ця теорія докладно досліджує інтерактивний бік спілкування. Його представник Дж. Мід розглядав вчинки людини як соціальну поведінку, що ґрунтується на обміні інформацією. Він вважав, що люди реагують не тільки на вчинки інших людей, але і на попередні їх наміри. Ми «розгадуємо» думки інших, аналізуючи їхні вчинки з огляду на свій минулий досвід у подібних ситуаціях. Тому людині необхідно поставити себе на місце іншого або, на думку Дж. Міда, «прийняти роль іншого». Цей стан близький до емпатії та її ролі у спілкуванні. Процес «прийняття ролі іншого» непростий, але ми спроможні його здійснювати, тому що з дитинства нас вчать надавати значення навколишнім предметам, визначеним діям і подіям. Те, чому ми надали значення, стає символом, тобто поняттям, дією або предметом, що виражають зміст іншого поняття, дії або предмета [90].

Сутність символічного інтеракціонізму полягає в тому, що взаємодія між людьми розглядається як безупинний діалог, у процесі якого вони спостерігають, осмислюють наміри один одного і реагують на них. Наша відповідна реакція, таким чином, визначається символом, що виступає як стимул. Найбільш важливими стимулами є слова, тому що з їхньою допомогою ми надаємо значення предметам і явищам, котрі в іншому випадку залишилися б позбавленими змісту. Людське спілкування обумовлене здатністю його учасників однаково інтерпретувати значення певних символів.

Символічний інтеракціонізм дає більш реалістичне уявлення про взаємодію між людьми, ніж теорія обміну, але він зосереджений здебільшого на суб'єктивних аспектах взаємодії, унікальних для даних індивідів. Ця концепція надає надто великого значення символічним аспектам взаємодії.

✓ **Теорія соціальної драматургії**

Відповідно до цієї теорії люди самі створюють ситуації, які мають символічне значення і під час яких вони чинять певний вплив на інших. На думку Е. Гофмана, соціальні ситуації варто розглядати як драматичні спектаклі в мініатюрі: люди поведуться подібно акторам на сцені, використовуючи «декорації» і навколишнє оточення для створення певного враження про себе. Е. Гофман підкреслює: «Незважаючи на певну мету, яку індивід подумки ставить перед собою, не беручи до уваги мотив, що визначає цю мету, він зацікавлений у тому, щоб регулювати поведінку інших, особливо їхню відповідну реакцію. Ця регуляція здійснюється, головним чином, шляхом його впливу на розуміння ситуації іншими. Індивід діє так, щоб справляти на людей необхідне йому враження, під впливом якого інші стануть самостійно робити те, що відповідає його власним задумам» [90].

Як своєрідну теорію соціальної драматургії можна розглядати відому працю Д.Карнегі [45], в якій основними прийомами маніпулювання іншими людьми є створення необхідного враження про себе, вплив на розуміння партнером ситуації.

✓ Психоаналітична теорія

Фундатором цієї теорії є австрійський лікар і вчений З.Фрейд. Взаємодії людей визначаються швидше підсвідомим, ніж свідомим вибором. Психічна структура особистості, яка має безпосереднє відношення до закономірностей спілкування, за Фрейдом, складається з трьох рівнів: «Воно» (Id), «Я» (Ego), «Над Я» (Super-Ego) [119].

Під «Воно» маються на увазі недоступні свідомості глибини людської психіки, споконвічне ірраціональне джерело сексуальної енергії, яке називається «лібідо». «Воно» підпорядковується принципу задоволення, постійно прагне реалізувати себе, іноді прориваючись у свідомість в образній формі у сновидіннях або у вигляді обмовок, і є джерелом постійної психічної напруги.

«Я», на відміну від «Воно», підпорядковується принципу реальності, сприяє самозбереженню особистості, її адаптації до навколишнього середовища за допомогою стримування і придушення інстинктів. «Я» формується на основі індивідуального досвіду.

«Над Я» контролює «Я» і тому виступає джерелом почуття провини, сумління, невдоволення собою. Звідси випливає парадоксальний висновок, що психологічно нормальних людей нема, усі — невротики, оскільки в кожному — конфлікт, стресова ситуація.

Як механізми «зняття» стресової напруги Фрейд розглядає витискання і сублімацію. При витисканні небажані почуття переміщуються в ділянку несвідомого, але навіть після цього продовжують мотивувати емоційний стан і поведіння, є причиною переживань. Під сублімацією розуміється трансформація сексуальної енергії у зовнішню діяльність, яка не суперечить суспільно значимим цінностям, наприклад, у творчість, бізнес.

Створена Фрейдом теорія механізмів психологічного захисту одержала подальший розвиток у сучасній соціальній психології особистості. Р.М. Грановська визначає психологічний захист як тенденцію зберігати традиційне мислення, що вже склалося, витісняючи і змінюючи несприятливу для самооцінки інформацію [22]. Захисні механізми запускаються в дію, коли особа зазнає невдачі і під загрозою знаходиться широсердечна рівновага.

Теорія З.Фрейда не позбавлена хиб. Зокрема, опис підходів ґрунтується на надто спрощеній схемі, у концепції використовуються абстрактні побудови, не підтверджені експериментальними даними. Водночас знання її поло-

жень для керівника необхідне не тільки з метою більш глибокого розуміння мотивів поведінки підлеглих, але і для того, щоб розібратися у самому собі, а отже, і для свого подальшого вдосконалення.

✓ **Теорія трансакційного аналізу**

Цей аналіз, що розкриває психоаналітичну теорію, описаний у працях Е. Берна, Т. Харріса, Д. Джонджвілла [7].

Вивчаючи рівень «Я» у психологічній структурі особистості, Е. Берн дійшов висновку, що в кожній людині набір поведінкових реакцій співвідноситься з певним станом її свідомості. Вивчаючи ці стани, він розбив їх на такі категорії:

- стан «Я», тотожний ролі батька;
- стан «Я», спрямований на об'єктивну оцінку реальності;
- стан «Я», який продовжує діяти з моменту фіксації в ранньому дитинстві, що включає архаїчні пережитки, які представляють його.

Неформальний прояв цього стану Е.Берн називає «батько», «дорослий», «дитина». Зазначені стани — нормальні психологічні феномени, які людина виявляє у соціальній групі у визначений момент часу. Люди з різним рівнем готовності можуть переходити з одного стану в інший. Кожний тип стану по своєму життєво важливий для людини.

Так, «дитина» є джерелом радості, інтуїції, творчості, зачарування. У стані «дорослий» людина засвоює інформацію, прогнозує події, оцінює можливості ефективної взаємодії з навколишнім світом. Завдяки «батькові» більшість наших реакцій стає автоматичною, що допомагає зберегти значну кількість енергії і часу. Це звільняє «дорослого» від необхідності приймати безліч рішень. «Дорослий», у свою чергу, контролює дії «батька» і «дитини», тобто є своєрідним посередником між ними.

Найважливішим поняттям цієї теорії є трансакція, що, на думку Е. Берна, являє собою єдність трансакційного стимулу і трансакційної реакції. Як трансакційний стимул виступає будь-яке звертання до партнера або навіть демонстрація поінформованості про його присутність. Будь-які дії партнера викликані трансакційною реакцією.

Мета простого трансакційного аналізу — з'ясувати, який саме стан «Я» відповідає за трансакційний стимул і який стан людини засвоює трансакційну реакцію. За результатами трансакційного аналізу розрізняють додаткові і пересічні трансакції.

Додатковими будуть трансакції, в яких відповідальними за стимул і реакцію є «дорослий» до «дорослого», або «дорослий» до «дитини». У таких трансакціях стимул спричинює доречну, очікувану і природну реакцію. Поки

транзакції додаткові, стверджує Е. Берн, процес спілкування буде відбуватись рівно і може продовжуватися невизначено довго.

Пересічними називаються транзакції, в яких стимул направляється від «дорослого» до «дитини», а реакція звернена від «дорослого» до «дорослого». У цьому випадку процес спілкування викликає великі труднощі і найчастіше переривається. За подібних обставин доцільно відкладати вирішення подібних проблем із партнером, поки процес спілкування не буде приведений до додаткових транзакцій.

Якщо під час обговорення виконання планів підлеглий апелює до почуття керівника, емоційно сприймає інформацію, то за його реакцію відповідальною, наймовірніше, є «дитина». Тому, якщо керівник звертається з позиції «дорослого», необхідно викликати цей стан і в підлеглому.

Слід зазначити, що транзакційний аналіз є однією з найбільш продуктивних теорій, які пояснюють людське спілкування. Її положення актуальні і в умовах управлінського спілкування. Вказана теорія пояснює шляхи виходу з деяких конфліктів, дає ключ до порозуміння між керівником і підлеглим, підвищує ефективність цієї взаємодії.

4.3. Особливості управлінського спілкування

*«Хто ватажком піде перд Вами?
Хто поведе? Лихо діти,
Лихо мені з вами...»*

Т. Шевченко

Коло питань: концепції природи людської особистості; типи особистостей в управлінському спілкуванні; закономірності міжособових стосунків; етичні засади в управлінні; принципи управлінського спілкування; правила підготовки управлінських рішень; моральні аспекти управлінських рішень.

Управлінське спілкування — це досить складна і відповідальна форма спілкування з підлеглими, партнерами по справі чи іншими представниками, зацікавленими у бізнесі. Саме тому, що управління є складовою людинознавства, керівнику необхідно оволодіти всебічними знаннями про людину.

Проблеми управління — невід’ємні від спілкування людей, оскільки саме вони складають його глибинну сутність. Кожна людина, так чи інакше, належить до певних великих чи малих соціальних груп, людських об’єднань або, як ще кажуть, етносу. У кожній з груп формуються свої цінності, існує певний рівень культури, який не завжди однозначно сприймається представниками інших груп. Успішне управління не може плідно здійснюватися, якщо не враховується певний рольовий рівень тих, з ким доводиться мати справу.

✓ **Концепції природи людської особистості**

Вчені розрізняють психологічну, соціально-суспільну і фізіологічну концепції природи людської особистості.

Психологічна концепція людини відома ще із стародавніх часів, коли були відкриті чотири її психічні типи: сангвінік, холерик, меланхолік і флегматик. На цих типах фактично формується характер, темперамент, здібності, сукупність переважних мотивів діяльності особи і особливості процесу психологічної реакції. Нема потреби пояснювати, наскільки знання всього цього важливе в управлінні та у підприємницькій діяльності.

Соціально-суспільна концепція передбачає інтровертний та екстравертний типи людей:

- інтровертний (замкнений, спрямований на себе, самоспоглядальний) — максимально розвинений індивідуаліст;
- екстравертний (відкритий, доброзичливий, товариський, спрямований на оточуюче середовище) — яскраво виражений колективіст.

Зазначена концепція визначає ряд якостей, які можна виразити за допомогою таких характеристик:

- вихованість — переконаність в правильності своїх дій;
- уміння володіти собою — відчуття такту;
- ввічливість — доброзичливість, повага до інших;
- гуманність, життя — вища цінність, яку потрібно всіляко берегти і захищати;
- почуття міри — кредо стародавніх греків;
- достоїнство, гідність — відчуття спільності з іншими, з власним народом;
- інтелігентність — активне утвердження ідеалів соціальної справедливості.

Наявність названих якостей і властивостей і є основою загальнополітичної культури людини, масштаб і рівень якої не вимірюється жодними величинами, але у житті є неоціненною величиною.

Фізіологічна концепція розвинена І. Павловим у зв'язку з наявністю у людини (як і у тварин) двох нервових процесів: збудження та гальмування. На цій підставі вчений проаналізував такі антиподи проявів людських властивостей:

- сила — слабкість;
- урівноваженість — неурівноваженість;
- швидкість, рухливість — інертність, повільність.

Розвиваючи ці характеристики, психолог Б. Теплов пропонує такі складові людської особливості: сила (витривалість), динамічність (легкість інерції нервових процесів), рухливість (швидкість зміни причин, зміна місця подразнення), лабільність (швидкість виникнення і припинення певного психічного процесу).

Важливість врахування природи людини в процесі управління не викликає сьогодні сумнівів. Суть лише в тому, наскільки вона правильно сприймається і осмислюється, як використовується в системі управління, більше того, в житті людства, його історичному поступі.

Ще східна мудрість навчала: щоб досягти досконалості, вищого людського покликання, необхідно здійснити вісім важливих життєвих кроків. Йдеться про те, щоб зробити правильними, чистими і справедливими: погляди, наміри, вчинки, прагнення, думки, побут, волю, мову. Щодо управлінського спілкування від керівника вимагається: знання основ психології стосунків між людьми, мати що сказати, володіння технікою мовлення та управлінської культури.

✓ **Типи особистостей в управлінському спілкуванні**

У процесі життя і розвитку у певному суспільному середовищі в організації складаються і формуються певні соціальні типи людини, які можна поділити за характером дій на такі основні.

Виконавець. Фактично діє механічно: що скажуть, те і зробить. Особистої ініціативи не виявляє. Як правило, при висуванні на керівну посаду стає формалістом, відповідно накладаючи відбиток і на стиль управління, і на взаємини з підлеглими. За психологічним типом це може бути холерик або меланхолік.

Соціально активна особистість. Людина живе активним громадським життям, ініціативна, з широким колом суспільних інтересів. У цьому соціальному типі можна зустріти два різновиди. Перший — справжній активіст і суспільно активна особистість, другий — зовні показна, формальна, мітингово-поверхова, демагогічна. Другий різновид найнебезпечніший, оскільки спочатку важко розгледіти його справжню суть, побачити, що все в ньому — показне. У соціальному плані — це найнебезпечніші люди, бо демагоги були і залишаються найзапеклішими ворогами працелюбних людей. Серед психічних типів тут можуть бути і сангвініки, і холерики, менше — меланхоліки і зовсім рідко — флегматики.

Винахідлива особистість. Людина творчості, з високорозвиненим почуттям нового, першовідкривач. По натурі може бути замкнена, а точніше — постійно зосереджена, у безкінечному пошуці. Має широкий кругозір у галузі вузької спеціалізації, лише найбільш геніальні з них не замикаються у колі своїх інтересів. Переважно це люди сангвінічного типу, можливі флегматики, рідше — холерики і в поодиноких випадках — меланхоліки.

Творча особистість. Така людина близька за способом діяльності до третього типу, хоча відрізняється тим, що не обов'язково самостійно щось відкриває чи пропонує, а до вже відомого і відкритого може додати елемент новизни саме завдяки творчому підходу до справи.

✓ **Закономірності міжособових стосунків**

Управлінська діяльність нерозривно пов'язана з дотриманням певних етичних норм, правил поведінки і взаємовідносин із своїм оточенням (керівником, колегами, підлеглими, клієнтами і партнерами). Дотримання етики ділових стосунків є одним із основних критеріїв професіоналізму як окремого керівника, співробітника, так і організації в цілому. Під етикою тут мається на увазі система універсальних і специфічних моральних вимог та норм поведінки, реалізованих у процесі спільної діяльності. Відповідно етика ділових взаємин виділяє одну із сфер громадського життя. Зрозуміло, що етичні

норми службових стосунків базуються на загальноприйнятих нормах і правилах поведінки, хоча мають і деякі відмітні риси.

У процесі виробничої діяльності варто враховувати певні закономірності, що визначають особливості міжособових стосунків.

Закономірність невизначеності відгуку. Іншими словами, це залежність сприйняття людьми інформації від їх особистих якостей, конкретності ситуації, за якої відбувається вплив, та від передавачів інформації.

Вивчення механізму даної закономірності дає змогу керівникові відповісти на ряд запитань, що нерідко виникають у процесі міжособових стосунків: чому людина не зробила те, що ви її просили або на що вказували? Чому ваше слово, дії чи вказівки образили людину, причому зненацька для вас? Чому вона зробила не те і не так, як ви просили чи наказували?

Механізм дії закономірності невизначеності відгуку можна пояснити за допомогою теорії мотивації трудової діяльності — *моделі Портера-Лоулера*. Зовнішні винагороди — це не тільки похвала керівника, премія, просування по службі, але й підтримка нормальних стосунків зі співробітниками, це може також бути одержання нової фахової ролі, набуття ексклюзивних прав тощо. В оцінці зовнішніх «винагород» варто передбачати їх можливе негативне значення, наприклад, появу додаткового навантаження, виключення з певної групи соціального оточення тощо.

Сповідується і таке правило: *хвалити чи відчитувати людину слід не у порівнянні з іншою, а порівнюючи зроблене сьогодні з тим, що вона робила раніше*. Цікаво і те, що зробити щось для іншої людини без її прохання — значить поставити її в становище морального боржника, тобто в залежність, що означає приниження людської гідності.

Закономірність неадекватності відображення людини людиною і неадекватності самооцінки. Її суть полягає в тому, що жодна людина не може досягнути іншу, а також саму себе з таким рівнем вірогідності, який був би достатнім для прийняття виважених рішень щодо цієї людини і самої себе.

При цьому слід мати на увазі, що в процесі взаємин люди бажають: *здоров'я, безпеки, їжі, сну, матеріальних можливостей, впевненості в своєму майбутньому, сімейного благополуччя, благополуччя своїх дітей, почуття власної значимості*.

Саме тому різка критика і грубі догани ніколи не приносили користі, бо ранять почуття власної гідності. Ось чому потрібно прагнути зрозуміти партнера, збагнути, чому він вчинив так, а не інакше.

Закономірність психологічного самозахисту. Стосовно інших людей ми ставимо на перше місце, як правило, їх зовнішню фізичну безпеку, нехтуючи психологічною. З іншого боку, сама людина надає дуже великого значення власній психологічній безпеці і самозахисту від посягань на неї. Провідним мотивом соціальної поведінки є збереження особистого статусу, власної гідності людини.

У міжособових стосунках вербальне спілкування завжди супроводжується невербальним. У багатьох випадках невербальне спілкування може нести значно змістовніше навантаження, ніж вербальне, про що вже зазначалось раніше.

✓ Етичні засади в управлінні

Інколи здається, що розмови про етику в управлінні спілкування, благородство, доброчесність — то все балаканина, бо життя дає нам чимало прикладів іншого порядку. Американський письменник Джон Стейнбек зауважував: *«Мені було дивно завжди бачити, що якості і властивості, якими ми захоплюємося у людини: доброта і благородство, душевна відкритість, чесність, доброзичливість до інших, здатність відчувати і переживати — усе це при системі американського життя є симптомами невдач. А ті якості, які ми осуджуємо: жадоба, спритність, егоїзм, себелюбство — усе це ознаки успіху. Людей захоплюють перші властивості, але люблять вони результати дії других»* [85].

У цьому гіркому визнанні письменника — своя сумна правда, і все ж: *Неправдою поле перейдеши, але назад не вернешся*. Не може довго триматися ні суспільство, ні будь-яка організація, вважає професор В.О. Кудін [841], коли, скажімо:

- закони і накази одного змісту, а телефонні вказівки начальника — іншого;
- судять відповідно до закону, а вирок виносять згідно з телефонним дзвінком;
- людину призначають не за ділові якості, а виходячи з симпатії вищестоящої особи;
- наче проводять «вільні» вибори в депутати від народу, а насправді — суцільне обдурювання: чи через передвиборчі обіцянки кандидата, який їх не виконує, чи завдяки звичайному підкупу, про який сьогодні навіть не соромляться говорити.

Невипадково у країнах, чисею економічною розвиненістю і досягненнями ми захоплюємося, максимально зосереджено увагу саме на вимогах до майбутнього керівника як провідної фігури в системі управління. Так, вимоги японської системи управління можна викласти у вигляді двох паралельних колонок, перераховуючи в одній і другій дев'ять провідних якостей і властивостей керівника. Звідси і оцінка ідеального управлінця, як 9+9, що є вищим балом оцінки його можливостей. З одного боку колонки йде перерахування людських чеснот, з іншого — професійних якостей. Але провідними залишаються: повага до людської гідності, ввічливість, непримиренність до образ і приниження іншої людини.

Потрібно зазначити, що чимало економічних і соціальних досягнень у так званому японському диві значною мірою зумовлені дотриманням важливого ділового правила: оперативно засвоювати усе нове в матеріальній куль-

турі і ретельно зберігати вікові традиції в культурі духовній. Звідси і народне прислів'я: *Серце Японії – в старому, розум – в новому.*

Ввічливість повинна виховуватися від дня народження. Так, в Китаї дитину вчать оберігати як власну гідність, так і гідність оточуючих. Навчають уникати ситуацій, які можуть когось принизити. Так, китайський молодий рикша, який прудкіший від старого, може його обігнати лише тоді, коли змінить маршрут руху.

✓ **Принципи управлінського спілкування**

Прийняти правильне рішення, які управлінські дії вважаються етичними, а які — ні, досить важко, вирішальним фактором тут виступає послідовність у прийнятті рішення. До принципів, на які слід звернути увагу при прийнятті управлінських рішень, треба віднести:

1. **Морально-правовий принцип.** Становлення до людини не повинні змінюватися залежно від раси, віросповідання або національності.

Морально-правовий принцип використовується, коли керівник має вирішити, як, наприклад, розцінювати право працівників на отримання певної інформації. Яку інформацію не варто приховувати від співробітників? Чи повинен керівник говорити своїм підлеглим, що в їх відділі необхідно провести кілька звільнень до того, як буде прийняте остаточне рішення? Чи повинен він доводити до відома робітників про щоденні зміни якості випускаємої продукції? Чи треба говорити робітникам заздалегідь, кого з них можуть незабаром підвищити? Керівник має відповідати на ці і тисячі інших подібних питань, не забуваючи про те, як ця інформація може вплинути на дії підлеглих. Особливу увагу слід приділяти праву рядових робітників на вибір, обґрунтованість інформації. Необхідно чітко усвідомлювати, що вони мають такі ж права, як і співробітники управлінського апарату, одержувати точну і своєчасну інформацію.

2. **Принцип соціальної справедливості.** Робітники мають підпорядковуватися встановленим правилам за умови, що ці правила вважаються справедливими. Щоб сприяти загальним інтересам, робітники повинні обмежувати особисту волю вибору, наприклад, бути присутніми на роботі протягом визначеного часу.

Принцип соціальної справедливості є базисом для етичного судження в разі, коли рішення керівника стосуються питань щодо розподілу обов'язків і винагороди між працівниками. Оскільки працівники відрізняються своїми уміньми і навичками, здібностями, професійною кваліфікацією, прагненням свого внеску в загальний успіх, то їх праця повинна оцінюватись диференційовано.

Разом з тим всі погоджуються із твердженням: *Від кожного — за здібностями, кожному — за потребами.* Деякі схильні притримувати загальноновизна-

не «рівняння»: внесок — результат, тобто, чим більше робітник виробляє, тим більше він одержує.

Рішення керівника повинні зрештою виходити з його розуміння, що таке справедливість. Можна одержувати однакову з напарником заробітну плату, але не мати винагороди у вигляді, наприклад, такого нематеріального заохочення, як право вибору часу відпустки тощо [84].

3. Утилітарний принцип. Загострює увагу на множині загальних обов'язків, що включають: обов'язок допомагати тим, кому потрібна допомога; обов'язок не завдавати шкоди іншим, коли рятуєш своє життя; обов'язок не бути причиною страждань; обов'язок підпорядковуватись справедливим правилам організації [41].

За вказаних підходів існують деякі моральні стандарти, що підтримують уваженість, розважливість і толерантність при прийнятті рішень. Керівник повинен ознайомитися з ними перед тим, як вирішити, яким підходом скористатися.

Утилітарний принцип застосовується за обмеженості часу, засобів або інших ресурсів для збору інформації з усіх питань і про всіх людей, що причетні до даної ситуації. Тому навички управлінця в оцінці загальної вигоди, яка буде отримана від його управлінського рішення, мають важливе значення.

Керівники, які стикаються з необхідністю приймати рішення щодо виплат з фонду соціального страхування, повинні усвідомлювати, що найчастіше їм доведеться використовувати утилітарний підхід. При цьому підході потенційно позитивні наслідки порівнюються з потенційно негативними. І коли переважають негативні, керівнику необхідно не відкладати здійснення справедливих дій. Те, що на певне коло людей ці дії можуть вплинути негативно, є неминучим.

Етичне прийняття рішень є дуже важким не тому, що необхідно відкинути всі неетичні елементи, але й тому, що «етичний» часто припускає «створений». Керівнику часто заважають приймати рішення такі чинники, як обмеженість ресурсів, часові межі і недолік інформації. Проте, треба пам'ятати, що до кожної ситуації потрібен відповідний етичний підход. Він може значно підвищити шанс прийняття керівником правильного рішення.

✓ Правила підготовки управлінських рішень

Першим правилом є готовність і уміння, щоб там не було, *дотримуватись даного слова*, за будь-яких обставин виконати взяте на себе зобов'язання.

Другим правилом є *порядність, переконаність* у тому, що бути чесним не тільки похвально, але й вигідно.

Нарешті, третє — *порядність і порядок, чесність і честь*, які не просто словесні пари одного кореня. Вони — основа функціонування культури сучасного управління.

Зверніть увагу на повсякденний факт. Люди стоять біля газетного кіоску за свіжою газетою, але вони не можуть її купити, доки кіоскер не перерахує усі отримані ним газети і журнали. Скільки щоденно витрачається часу сотень тисяч людей по країні – ось вам наочна страшна ціна недовіри, можливого обману, нечесності з боку тих, хто завозить пресу, хоча не виключено, що колись обдувив кіоскера лише хтось один і, можливо, єдиний раз. А розплачуватись за це доводиться довгий час ні в чому не винним людям.

Система будь-якого управління опирається на певні фактори, до яких належать: *люди, фінанси, наявність сировини, релевантної інформації і час*. Якщо перші не завжди залежать від бажань керівника, то інформація і час є важливими ресурсами. Від *уміння розпоряджатись своїм часом*, цінувати його залежить ефективність управління. Саме тому найскладніші і найважчі проблеми потрібно розв'язувати в першу чергу і, якщо є можливість, з початком роботи.

Щоб зрозуміти один одного, необхідно вміти *знайти спільну мову*, а для цього не треба багато говорити, не докучати повчаннями, бідкатися про свої нещастя. У присутності третього не говорять з колегою про те, що цього третього не цікавить. Не слід бути людиною настрою та часто змінювати тему розмови. Непорозуміння не повинно завершуватися сваркою. Краще обірвати розмову, зазначивши, що повернетесь до неї, коли краще вивчите суть справи.

Якщо управління будується «по вертикалі», то підприємницька діяльність переважно здійснюється «за горизонтальним» принципом. Адже йдеться про спілкування заради встановлення взаємовигідних контактів, а інша сторона — такий самий підприємець. Як правило, підприємницькі контакти встановлюються на рівноправній основі, тут рівень людських взаємин ґрунтується на ділових, а в разі тривалого ведення справи з одним і тим же партнером — на взаємоприйнятних принципах і дружніх стосунках.

До необхідних керівнику якостей треба віднести також наявність почуття прекрасного. Саме краса, високорозвинене естетичне почуття, зумовлює не тільки прагнення до найвищої досконалості в усьому, але і відповідальне ставлення до справи. Так, в Японії справа естетичного виховання поставлена ґрунтовніше і ширше, ніж у будь-якій іншій країні. Для прикладу, учень другого класу користується фарбами 36 кольорів і знає назву кожного з них. Оскільки в Японії не часто випадають сонячні дні, то директор школи має право в сонячний день відмінити заняття в класі, щоб діти могли на повітрі малювати з натури або слухати пояснення вчителя про те, як розпізнати красу природи.

Особливу увагу японці надають письму, каліграфії, красі почерку, які вважаються прямим відображенням характеру людини. Стверджується, що лише морально досконала людина може стати майстром каліграфії, а той, хто оволодів цим мистецтвом, вважається людиною високих духовних якостей.

Зрозуміло, що всі зазначені якості і властивості людини тим чи іншим чином знаходять відображення в процесі прийняття управлінських рішень.

✓ Моральні аспекти управлінських рішень

Твердження, що організації необхідно виконувати свої соціальні зобов'язання для отримання найбільшої вигоди для всіх зацікавлених осіб, тісно пов'язане з припущенням, що в процесі досягнення цієї мети керівник поводитиметься відповідно до моральних принципів, що управляють діями людини або групи людей.

Основним компонентом будь-якої етичної системи є моральні цінності однієї людини, групи або суспільства. Звичайно, моральні цінності людини, групи або суспільства можуть не збігатися з моральними цінностями іншої людини, групи або суспільства.

Моральні стандарти відображають не той кодекс поведінки, що прийнятий усіма, а швидше — кінцевий продукт процесу визначення і з'ясування природи людських взаємовідносин. Наприклад, навіть якщо група чи окремі особи мають однакове уявлення про те, що складає добробут людини, все ж засоби, які вони виберуть для підвищення цього добробуту, будуть різні.

Фундаментальний приклад моральної проблеми: які цілі можуть виправдовуватися і якими засобами. Розглянемо таку категорію, як здоров'я людини. Більшість людей погодилася б, що здоров'я — це вища цінність, і всі хотіли б його мати, оскільки воно підвищує добробут людини. Але як оцінити ситуацію, коли заради збереження здоров'я одних людей інші змушені ризикувати своїм?

Конфлікт може виникнути навиробництві товарів охорони здоров'я фармацевтичною промисловістю. У процесі виробництва медичних товарів робітники часто наражаються на ризик отруєння або одержання травм. Так, наприклад, на підприємствах, що випускають термометри й устаткування для вимірювання кров'яного тиску, робітники іноді змушені контактувати із ртуттю, що використовується у виробництві цих приладів, або вдихати її пари, що є причиною отруєнь важкими металами. Навіть пеніцилін, якщо він вдихається під час виробничого процесу, може викликати гостру інтоксикацію або шок. Таким чином, хоча мета (здоров'я споживачів) може бути прийнятною для всіх, однак засоби (наявність небезпеки для працюючих) можуть бути неприйнятними.

Проблеми моральні часто збігаються з проблемами законності. Разом з тим існує думка, що в деяких ситуаціях людина повинна поводити себе етично, хоча закон цього і не вимагає.

Наприклад, службовець може бути найнятий на роботу фірмою, що зацікавлена в одержанні інформації про деякі досягнення його колишнього роботодавця, який є конкурентом цієї фірми. Через якийсь час цього службовця просять поділитися інформацією, доступ до якої він мав, коли працював

в попередній фірмі, — інформацією, яка вважається комерційною таємницею. Розголошення подібної інформації не є протизаконним, але вважається неетичним.

Моральна сторона управлінських рішень викликає значне зростання уваги до неї з боку громадськості в останні роки. У людей існує думка, що сьогодні керівники все більше вимушені діяти незаконно або неетично. Ця думка — результат розголосу, який отримали так звані злочини деяких народних депутатів та представників вишого рівня керівництва державою.

Згідно з проведеними опитуваннями 65 % респондентів вважають, що загальний рівень ділової етики за останні 10 років знизився. Коли ж запитували, які саме сумнівні види ділової активності стали частіше застосовуватися в останні роки, респонденти назвали: *хабарі, підробка документів, недостовірні фінансові звіти, спроби маніпулювання, цінова змова*.

Згідно з іншим опитуванням більше 40 % респондентів зазначили, що саме керівництво змушує їх робити те, що вони вважають неетичним [85].

Громадськість має інколи цинічний погляд на етичні стандарти й норми управління, тобто всі знають, що керівникові іноді доводиться поступатися моральними принципами у своїй діяльності. Декого це зовсім не шокує, а дехто вважає це невіддільною частиною управління.

Разом з тим суспільству потрібен морально здоровий керівник, який дбає як про своє духовне самовдосконалення, так і про етичність поведінки своїх підлеглих.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття «спілкування».
2. Які особливості ділового спілкування?
3. Для чого необхідна спонукальна інформація, які її види?
4. Поясніть основні функції ділового спілкування.
5. Назвіть рівні ділового спілкування.
6. У чому полягає тактика ділового спілкування?
7. Що означає опосередковане спілкування?
8. Назвіть і опишіть стилі ділового спілкування.
9. Охарактеризуйте коротко теорії міжособових стосунків.
10. Які існують концепції природи людської особистості?
11. Перерахуйте соціальні типи ділового спілкування.
12. У чому полягають закономірності міжособових стосунків?
13. Охарактеризуйте правила підготовки управлінських рішень.
14. У чому полягають моральні аспекти управлінських рішень?

Розділ 5

Техніка ділового спілкування

- 5.1. Уміння говорити, слухати та формулювати питання
- 5.2. Сприйняття партнера
- 5.3. Психологічна культура спілкування
- 5.4. Практика ведення переговорів

5.1. Уміння говорити, слухати та формулювати питання

“Хочеш бути розумним, навчись розумно питати, уважно слухати, спокійно відповідати і зупиняйтесь говорити, коли нічого більш сказати”

І. Лафатер

Коло питань: *уміння говорити як умова успіху; уміння слухати; перепони у спілкуванні; умови ефективного слухання; уміння формулювати питання; загальні правила спілкування.*

✓ Уміння говорити як умова успіху

Про що б не йшла мова, треба вміти говорити. Ніщо так не виказує походження, освіти, вихованість і самодисципліну, вважали наші предки, так швидко й промовисто, як слова, що ми їх уживаємо, і те, як ми це робимо. Треба вміти гарно й розумно говорити, роблячи все належно, щоб інша сторона вас зрозуміла. Щоб повідомлення було сприйняте правильно, як зазначає О.В. Кубрак, необхідно [52]:

- добре знати тематику зустрічі, говорити по суті справи;

- спланувати своє повідомлення, викладати його ясно і чітко;
- не зневажати фактами, вміти образно висловлюватись;
- прагнути привернути до себе увагу, стежити за ходом розмови;
- говорити правильно, без слів-паразитів, які засмічують мову;
- говорити задля досягнення поставленої мети.

Навіть найзмістовніша й риторично досконала промова втрачає свої переваги, якщо своєю тривалістю втомила партнерів.

Чотирирічна дитина за день може вимовити до 12 тисяч слів, знаючи їх біля дев'ятисот. Це потрібно дитині для розвитку її мовлення і мислення. Дорослому ж треба пам'ятати, що балакучість не належить до комунікативно привабливих особистих якостей.

Існує чимало прийомів початку ділової розмови. Жарт або тактовний комплімент допомагає зняти початкову напругу і налаштувати сторони на дружню бесіду.

Метод зачіпки — ви розповідаєте жарт, курйоз і зразу переходите до короткого викладу суті проблеми: Надворі холодно, йде зима, одна надія на російський газ.

Метод стимулювання гри уяви — одна із сторін одразу ставить багато запитань з багатьох проблем, які вважає за необхідне обговорити.

Метод прямого підходу — коротко викласти мету зустрічі і перейти до суті справи. Застосовується у короткій і не дуже важливій зустрічі.

Наведемо поради щодо формування адекватного сприйняття [73]:

- акцентуйте важливі слова і підпорядковуйте їм менш важливі;
- маніпулюйте голосом — його тон повинен то знижуватися, то підвищуватися. Раптове підвищення чи зниження тону голосу зразу ж виділяє слово чи речення на загальному фоні;
- змінійте темп мови — це надає їй більшої виразності;
- робіть паузи до і після важливих слів, дбайте про конструкцію речень;
- говоріть спокійно, виважено, із стриманими розумно дозованими почуттями. Коли людина роздратована, їй хочеться критикувати, осуджувати, навіть ображати партнера, а не намагатися зрозуміти його думки, твердження, погляди.
- відцурайтесь настанови, що останнє слово завжди має бути за вами;
- *не говори нічого відразу, якщо роздратований!* — застерігали древні шумери ще понад 4,5 тис. років тому. Біблійне ім'я Хам, яке стало прозивним, у перекладі з давньоєврейської означає «гарячий». Не треба піддаватись хвилі емоцій, гарячкувати й виходити з себе, підвищувати силу голосу, не можна відповідати грубощами на грубоші.

✓ Уміння слухати

З усіх людських якостей уміння слухати найважче. Л. Фейхтвангер запевняв, що людині необхідно 2 роки, щоб навчатись говорити, і 60 років, щоб навчитись слухати.

Заважає слухати:

- обвантаження власними проблемами, відволікання на свої сторонні думки;
- поспішність суджень. Дослідження показали, що у 70% випадків людина слухає уважно лише перші 2 хвилини, а потім подумки говорить собі: *Все ясно чи Все неправильно!* — і далі вже не дослуховує;
- критичність, негативність сприйняття і мислення іншої особи. Увага часто спрямована на помилки, недоліки мови і поведінки того, хто говорить, і значно менше — на щось нове, цінне, корисне;
- упередження проти того, хто говорить. Наприклад: *Що він може сказати розумного? — Ще молодий, некомпетентний тощо;*
- прагнення самоствердження. Дослідження показали, що інколи партнери зайняті обміркуванням своїх реплік, порад і зауважень, а не слуханням співрозмовника.

Німецький соціолог Вальфіш-Рулен навіть сформулював 26 аргументів мовчання. Наведемо деякі з них [85]:

1. Якщо співрозмовник роздратований, то краще промовчати, щоб не дратувати його більше. Сперечатися з роздратованою людиною — все одно, що *підливати пальне у вогонь*.

2. Помовчіть, якщо ви довго говорили — дайте сказати іншим.

3. Якщо вам дали слово, а те, що ви хотіли сказати, вже висловлено іншими, відмовтесь від зайвого повторення.

4. Коли хочеться поговорити про власні справи, а вас слухають сторонні люди, яких це не цікавить, промовчіть.

5. Якщо ви недостатньо компетентні у певному питанні, дайте можливість говорити тим, хто знає його краще.

6. Не ображайте гідність інших.

7. Промовчіть у ситуації, за якої своєю розмовою ви могли б мимоволі розкрити довірену вам таємницю.

Нагадаємо також, що не слід бути набридливим співбесідником і завжди потрібно стежити за своїм настроєм. «Уміння слухати, — переконував Д. Карнегі, — це найбільший комплімент, який ми можемо зробити тому, хто говорить» [45]. А кожному з нас подобаються компліменти.

Якщо людина прагне до самовдосконалення, щоб бути корисною і привабливою для інших, вона має постійно поглиблювати й розвивати мовну компетенцію та вдосконалювати свою майстерність слухати свого партнера.

✓ **Перепони у спілкуванні**

На шляху взаєморозуміння людей у процесі спілкування можуть виникнути певні бар'єри: інтелектуальні, мотиваційні, моральні, емоційні.

Інтелектуальний бар'єр. Перша перепона – інтелект (від лат. *intellectus* – розсудок, розуміння). Він не є вродженою якістю, а дається наполегливою працею (навчанням, життєвим досвідом) протягом усього життя. Саме тому інтелект не є якоюсь сталою величиною і, напевне, люди, які чимало бідкаються, що їм не вистачає того чи іншого у житті, ніколи не бідкаються про нестачу розуму. Інтелектуальні труднощі в спілкуванні пов'язані з некомпетентністю однієї зі сторін, нерозумінням смислу або підтексту висловлювань, обмеженістю пам'яті, відсутністю логічності мислення, невмінням абсорбувати краще, недосконалим словниковим запасом тощо [34].

Мотиваційний бар'єр. Цей бар'єр знаменитий тим, що висловлювана людиною мотивація має бути прийнятною і переконливою для оточуючих. При негативному її розумінні вона втрачає своє мобілізуюче значення. Саме таким мотиваційним безглуздям були свого часу заклики: *Віддамо всі сили... – Виконаємо і перевиконаємо... – Усі як один на прибирання території...* і т.п.

Мотиваційні труднощі пов'язані з надміром або відсутністю мотивів розуміння, їх нескоординованістю, споживацьким ставленням до інших, належністю до різних соціально-політичних груп, професійними відмінностями, що породжені різним світоглядом, культурними цінностями і т.п.

Моральний (етичний) бар'єр. Зазначений бар'єр зумовлюється тим, що при спілкуванні в дію вступають чимало життєво-побутових факторів. Тут може проявлятися відмінність статі, віку, соціального становища, належність до службової та державно-посадової ієрархії тощо. Спрацьовують також суто психологічні якості людини: сором'язливість, психічний склад, недовіра; брак тактовності, толерантності, заздрість, необ'єктивність, настирливість, амбіційність, поспішність і т.п.

Емоційний бар'єр. Найчастіше в практиці спілкування виникає бар'єр, пов'язаний з концепціями поведінки тих чи інших «малих» або «великих» соціальних груп, до яких належить людина, її зовнішність, вираз очей і обличчя.

Перша – це зовнішність людини, її естетичні якості. Переваги красивої зовнішності проявляються ще в ранньому дитинстві, коли симпатичним дівчаткам чи хлопчикам дорослі приділяють більше уваги. У школі вчителі оцінюють таких дітей як більш здібних, а однокласники намагаються завести з ними дружбу. Гарні жінки частіше вдало виходять заміж і займають вище соціальне становище у суспільстві, на них більше задивляються чоловіки, приписуючи їм кращі якості, навіть «обожнюючи» їх.

Менш вродливі люди відчувають «дискримінацію» з раннього дитинства: виховательки приділяють їм менше уваги в дитсадках, суворіше ставляться до них вчителі у школі, упереджено ставляться викладачі ВНЗ. Їх оцінюють більш вимогливо, прискіпливо при зайнятті вакантних посад, встановленні заробітної плати, наданні пільг.

«Фізична врода, – зазначає психолог С.Рей (США), – може підняти самооцінку, рівень вимог і взагалі дати людині позитивне бачення світу, що сприяє успіху у найрізноманітніших галузях» [89]. Це не означає, що красива зовнішність має головне значення у житті людини. Людина біосоціальна і в своїй життєдіяльності підпорядковується як біологічним, так і соціальним законам, дію яких неможливо протиставити один одному. Так, академік В.М. Бехтерев зазначав, що особистість є завжди і всюди продуктом біосоціальних умов, які завдячують своїм виникненням, з одного боку, біологічному впливу, отриманому від батьків, а з іншого – соціальним умовам оточуючого середовища.

Вродлива зовнішність може бути ознакою здоров'я, стійкості до захворювань, але вона мало що скаже про розум, талант, порядність людини. Інколи важко відповісти на запитання, чому одні люди подобаються «з першого погляду», а з іншими – треба з'їсти пуд солі.

Певною розгадкою тут виступає *вираз очей і обличчя* (пропорціональність, міміка, зміни виразу обличчя тощо). Свого часу філософ А. Шопенгауер зауважував: «Уста висловлюють думку людини, а обличчя – думку природи. Не говорим вже про загальновідому народну мудрість, що очі – дзеркало душі людини» [87].

Правда, якщо бути точнішим, то у виразі очей віддзеркалюється розум, набутий людський досвід. Не випадково ж ми говоримо: *мудрий погляд, сумні очі, яскраве сяйво очей*. Видатний кінорежисер М. Ромм якось зауважив, що за допомогою гриму в кіно можна зробити все: негарного – красенем, некрасиву жінку – казковою красунею, крім одного: тупі очі, якщо вони показані на екрані крупним планом, не можна зробити розумними.

Більшість людей створює чуттєві фантазії, розглядаючи обличчя, хоча лише фахівці можуть визначити психофізіологічні особливості конкретної людини. Наші обличчя – це наші підписи, і не випадково в другій половині життя людина сама є відповідальною за красу та виразність свого обличчя [132]. І якщо це так, то краса не є панацеєю, що визначає все або нічого. Так, в однієї з найбільш цікавих жінок світу Клеопатри ніс був з горбинкою, Мадонна стала знаменитою співачкою, не зважаючи на великий ніс, а збільшені вилиці А. Шварценегера не завадили йому мати великий успіх у кіно й політиці.

Зрозуміло, що людина змінюється протягом життя в своїх знаннях, поглядах, життєвих установах, а, отже, і в діях, вчинках, поведінці. Великий китайський мислитель Конфуцій зауважував: «Не змінюються лише наймудріші

і найдурніші». Подібне зауваження має сенс, особливо, коли мова йде про перших, тих, які стоять біля керма управління. Справу ж в більшості випадків потрібно мати щоденно з тими, кого життя, навчання та виховання змінюють.

✓ Умови ефективного слухання

Американський дослідник ділових стосунків І. Атватер [4] виділив найбільш ефективні умови, що сприяють підвищенню ефективності слухання: наявність уваги, застосування рефлексивного та нерефлексивного слухання, наявність настанови, використання можливостей людської пам'яті та вміння правильно розуміти мову невербальних сигналів.



Наявність уваги. Наявність концентрованої, стійкої і спрямованої уваги ефективно підвищує сприйняття інформації, допомагає і тому, хто її повідомляє, і тому, хто її отримує. Зосередження уваги – складний психологічний процес, що вимагає певних вольових зусиль від слухача (щоб викликати в його мозку так звані хвилі очікування інформації). Зосередитись, підвищити увагу допомагає візуальний короткотривалий контакт (близько 10 сек) на початку розмови і час від часу в процесі розмови (близько 6 сек), а також відповідні пози і жести (нахил голови в сторону партнера, відкриті долоні рук, пози).

Рефлексивне слухання. Завдяки рефлексивному слуханню можна встановити зворотний зв'язок із партнером, контролювати точність сприйнятої інформації. До прийомів рефлексивного слухання належать: уточнюючі запитання по ходу розмови, перефразування (коли акцент робити на змісті, ідея висловленого, а не на настановах, почуттях партнера), резюмування (підсумовування основних ідей і почуттів, поєднання фрагментів розмови в одне ціле). Останнє особливо доцільне, коли у партнерів наявні розбіжності, неузгодженості, претензії чи проблеми.

Нерефлексивне слухання. Нерефлексивне слухання передбачає використання певних навичок не втручатись в мову партнера зі своїми зауваженнями. Цей прийом особливо придатний в спілкуванні з надто емоційними партне-

рами, а також з тими, хто має певні труднощі у формулюванні і висловлюванні своїх думок.

У нереклексивному слуханні найчастіше використовуються короткі, нейтральні та малозначущі репліки, які свідчать про увагу слухача і дозволяють підтримувати розмову, дають можливість висловитися партнерові.

Настанови. Розуміння й емоційне ставлення до людини у вигляді певної настанови – особливо важливі при слуханні. Якщо настанова позитивна, то відносини між діловими партнерами є відвертими, вони сприймаються в процесі спілкування. Якщо ж настанова негативна, то ділові партнери ставляться один до одного не виправдано критично, упереджено. Ефективність слухання підвищує поєднання таких настанов:

- *схвалення* – перш за все готовність вислухати іншого (не просто згода, а позитивне ставлення до партнера, яке заспокоює його, допомагає вільно спілкуватись, створює обстановку невимушеності);
- *самосхвалення* – як наявність внутрішньої згоди з самим собою при сприйнятті складного партнера, інформації (розуміння власних недоліків, причин страхів, невдач дає можливість розуміння таких самих недоліків в інших людей);
- *емпатія* – як розуміння емоційного стану, проникнення в переживання свого партнера (через ототожнення себе з ним, співпереживання). Емпатія особливо доречна в спілкуванні за високої емоційної напруги (конфлікти, розбіжності, суперечки).

Пам'ять. Обробка інформації відбувається в пам'яті на трьох рівнях:

- *сенсорному* – короткотривалі сенсорні сліди та їх зникнення в інтервалі 0,1–0,5 сек;
- *короткотривалому* – визначає ємкість людської уваги, втримуються зорові образи, вербальна інформація, сприймається значення слів, відбувається їх інтерпретація із врахуванням контексту. Короткотривала пам'ять обмежується увагою до 30 сек і ємкістю запам'ятовування (тобто числом запам'ятованих одиниць, що сягає « 7 ± 2 »);
- *довготривалому* – зберігається більша частина інформації. Довготривала пам'ять потребує від людини зусиль уважно слухати, включивши механізм уваги. Під час спілкування більша частина почутої інформації забувається, запам'ятовування ж решти інформації залежить від її новизни, корисності та емоційності подачі. Найкраще запам'ятовується та інформація, яка поступила останньою, середня подача майже відразу забувається, а перша – запам'ятовується дещо гірше, ніж остання. Легше запам'ятовується повідомлення при використанні візуальних засобів (малюнки, схеми, діаграми, фото- та відеоматеріали); абстрактні ідеї, концепції запам'ятовуються на слух, при обговоренні. Негативно

впливають на запам'ятовування надмірні емоції, особливо критичні, звинувачення.

Розуміння невербальних сигналів. Неодмінною умовою ефективного слухання є правильне розуміння мови невербальних сигналів. Фахівці в галузі невербальних засобів спілкування виділяють чотири групи найбільш ефективних сигналів: візуальні, акустичні, тактильні та ольфокорні. Розглянемо їх детальніше:

1. Візуальні сигнали. До них належать:

Кінесичні: рухи голови, рук, ніг, тулуба, хода, вираз обличчя, очей, поза, постава, посадка голови, напрям погляду, візуальні контакти, шкірні реакції (почервоніння, збліднення шкіри, спітніння).

Проксемічні: ознаки віку, статі, раси, засоби перетворення природної будови тіла (одяг, зачіска, косметика, окуляри, прикраси, татуювання, вуса, борода, дрібні предмети в руках).

2. Акустичні сигнали поділяються на:

паралінгвістичні (якість та діапазон голосу, тональність, тембр, ритм мови, висота звуку);

ексталінгвістичні (мовні паузи, сміх, плач, зітхання, хлюпання носом, кашель).

3. Тактильні сигнали (дотик, потиск рук, обійми, поцілунок).

4. Ольфокорні сигнали (приємні і неприємні пахощі оточуючого середовища, природні і штучні пахощі людини).

Найбільш інформативними є такі п'ять сигналів:

- жестикуляція – рухи рук;
- міміка – зміни на обличчі;
- поза партнера – положення та рухи тіла;
- дистанціювання – відстань між партнерами та раптові рухи щодо її зміни;
- інтонація – явища, пов'язані з голосом.

Найбільш суттєвими з них є жести та міміка, які найбільш об'єктивно відображають реакцію на повідомлення. Людині зрозуміти їх значно важче, ніж замінити слова в реченні, вони несуть до 40% інформації [87].

Жестикуляція включає в себе всі жести рук («мова рук»), а також деякі інші дії, що несуть в собі певне смислове навантаження.

До міміки відносяться зміни, які можна спостерігати на обличчі людини, при чому мається на увазі не тільки риси обличчя, контакт очей та спрямування погляду, а й психосоматичні процеси (почервоніння).

Врахування факторів невербального спілкування надзвичайно важливе у міжособових стосунках. Іноді саме жести, міміка можуть дати значну інформацію для учасників. Від знання суб'єктами різних нюансів невербального

Розділ 5. Техніка ділового спілкування

спілкування залежить успішність переговорів. Приклади трактування невербальної поведінки наведені в табл. 5.1.

Таблиця 5.1. Приклади трактування невербальної поведінки

Поведінка	Трактування	Висновок
Зчеплені на грудях руки	Позиція оборони	Переговори не завершувати
Легке постукування пальцями	Нетерпіння	Переговори слід закінчити
Складені молитовно долоні, пальці	Почуття переваги, співробітник вважає, що він хитріший	Переговори, можливо, слід перервати
Потирання очей	Недовіра	Треба подумати
Легкий нахил вбік голови	Спокій, задоволеність	Переговори можна завершувати
Підйом голови і погляд вгору або нахил голови з зосередженим виглядом	Зачекайте хвилину, я подумаю	Переговори краще перервати
Рух головою, насупліні брови	Не зрозумів, повтори	Треба підсилити контакт
Усмішка, легкий нахил голови	Розумію, додати мені нічого	Бажано підтримати співрозмовника
Ритмічне кивання головою	Ясно, зрозумів, що потрібно	Необхідне підтримання контакту
Довгий, нерухомий погляд в очі	Бажання підпорядкувати співрозмовника	Треба діяти залежно від обставин
Погляд убік	Зневага до партнера	Краще ухилитись від контакту
Погляд на підлогу	Побоювання і бажання уникнути відвертої розмови	Треба встановити контакт

Більш детально з питаннями застосування міміки і жестів у діловому спілкуванні читач може ознайомити в посібнику автора «Іміджологія» [82].

*“Хто питає, той і веде”
Народна мудрість*

✓ Уміння формулювати питання

Формулювати запитання — це не просто уміння; за складністю — це мистецтво, що вимагає бездоганного володіння мовою, сприйнятливості до комунікативних виявів партнера, особливо невербальних сигналів, і здатність відрізнити щирі відповіді від ухильних. Це мистецтво дбайливого ставлення до людини, що опинилася під владою питань.

Запитувати — значить виявляти приємну співрозмовнику зацікавленість до його особи. Безкорисливо запитувати — означає ухилитися від особистих проблем.

Багато конфліктів і непорозумінь виникає між партнерами через незрозумілі запитання. Щоб запитувати інших, необхідна сміливість, оскільки ставити запитання іншому означає саморозкритись.

Зневажити запитаннями — значить відкрити шлях здогадкам. Без запитань людина довільно формує уяву про інших, привласнюючи їм на основі своїх вигадок ті чи інші якості і недоліки. Відмовляючись шляхом запитань прояснити наміри іншого, вона будує свої припущення про його мотиви і майбутні вчинки, а потім підводить свою поведінку під вигадану схему дій.

Ще антична риторика знала сім класичних запитань, здатних упорядкувати діалог:

що? — хто? — де? — яким чином? — чому? — ким? — коли?

Інший варіант «питального аналізу» складається із шести запитань, що мають прояснити [108]:

факти — почуття — бажання — перешкоди — засоби — час дій.

Вже самим фактом запитування людина показує, що хоче брати участь у спілкуванні, розвинути та поглибити його. Це переконує партнера, що до нього проявляється інтерес і є наміри встановити певні позитивні стосунки.

Краще підготувати партнеру серію запитань, ніж виголошувати перед ним свої найблискучіші ідеї. Мистецтво переконання полягає у тому, щоб підвести співрозмовника до потрібного висновку, а не нав'язувати цей висновок силою логіки, голосу чи авторитету.

До запитань, що забезпечують продуктивний зовнішній діалог, належать:

- *інформаційне*, мета якого — одержати максимум інформації;
- *дзеркальне*, тобто повторення висловів партнера у запитальній формі і прагнення змусити його по-іншому подивитись на знайомі речі;
- *естафетне*, яким мають на меті випередити висловлювання партнера.

Уміння сформулювати запитання дає можливість тактовно спрямовувати розмову в потрібне русло, оволодіти ініціативою. Це впливає на вирішення проблеми. Практикою ділового спілкування вироблена ціла система запитань:

Закриті запитання задають, коли хочуть отримати обтічну відповідь: *так, ні*. Їх використовують під час зтяжних переговорів, щоб одержати підтвердження вже досягнутої угоди.

Закриті питання ще називають прямими. Починають вони словами: *що саме? — наскільки це необхідно?* Використовувати закриті питання треба обережно, оскільки, якщо їх задавати один за одним, це буде виглядати як допит слідчого.

Відкриті запитання вимагають конкретної відповіді. Ними намагаються розворушити небагатослівного партнера. Вони, як правило, починаються словами: *хто? — що? — де? — коли? — як? — чому?*

Альтернативні запитання – основним компонентом є слова: *або, чи*. *Бажаєте одержати відповідь сьогодні або завтра. — Можете Ви дати відповідь письмово чи усну.*

Підтверджуючі запитання задають для підтвердження остаточного рішення, досягнутої угоди. *Отже, ми домовились...*

Зустрічні запитання переважають при для уточнення позиції. Ними прагнуть активізувати партнера, націлити на проблему. Наприклад: *Що Вас при цьому більше всього цікавить? — Чому Ви так вважаєте? — Який варіант вважаєте найкращим?*

Контрольні запитання задають для того, щоб переконатися, чи партнер вас уважно слухає, чи правильно вас розуміє. Наприклад: *Вас цікавить більш детальна інформація з цього питання? — Чи є необхідність ще раз перерахувати переваги нашої позиції?*

Провокаційні запитання іноді задають, щоб з'ясувати, чи правильно партнер оцінює стан справ: *Ви впевнені, що зможете реалізувати цей виріб за такою ціною?*

Заклучні запитання використовуються для завершення розмови. Спочатку задають підтверджуючі запитання: *Сподіваюсь, що ми домовились з усіх позицій? Одержавши підтвердження, одразу слід ставити заключне запитання: Отже, угоду підписуємо сьогодні?*

Існують перевірені практикою відповіді [54]:

- Краще не відповідати на складні запитання, якщо не маєте конкретної відповіді.
- Якщо в запитанні є некоректні слова, краще їх не повторювати.
- На провокаційні запитання краще не відповідати або перевести розмову на самого запитуючого.
- На емоційні запитання слід відповідати коротко. Схвильованому, збудженому партнерові треба відповідати спокійно.
- Якщо задали запитання, на яке неможливо дати негайну відповідь, не слід говорити, що треба проконсультуватися з керівництвом, що в даному питанні ви — не спеціаліст. Краще записати питання і сказати, що відповідь на нього обов'язково буде надана пізніше.

Якщо ж у такій ситуації опиниться партнер, не треба наполягати на негайній відповіді. Наімовірніше, відповідь не відпрацьована, і, вимагаючи негайної відповіді, партнер змушений буде сказати — *Ні*. Природно, що через день-два у бесіді він начебто ненароком відповість на поставлені питання.

Для обґрунтування своїх поглядів і пропозицій необхідно висувати переконливі аргументи і контраргументи. Вони необхідні як для відстоювання позиції, так і для нейтралізації доводів опонента. Аргументами можуть бути цифри і факти, порівняння, логічний виклад доказів.

✓ **Загальні правила спілкування**

Готового рецепту, як проводити ділове спілкування і досягти успіху, не існує, все залежить від конкретних обставин, але, наскільки це можливо, слід дотримуватись таких правил:

1. Сформулювати конкретну мету спілкування та скласти план його проведення.
2. Елементарно вислухати і не перебивати людей, особливо коли вами обурені.
3. Створити атмосферу довіри і взаєморозуміння. Привертати увагу партнера, говорити про спільні проблеми.
4. Уміти переконливо висловлювати свої думки, уважно слухати і складати запитання.
5. Не відволікатися від наміченої мети. Уміти сприймати партнера і володіти своїми емоціями.
6. Потрапивши у складну ситуацію – слухати, намагаючись зрозуміти причини її виникнення і шукати шляхи виходу.
7. Бути тактовним. Ввічливість обеззброює. Важко бути грубим, коли інша людина поводить себе ввічливо і коректно.
8. При необхідності дати можливість відступити з гідністю протилежній стороні. Іноді потрібно з чимось погодитись, щоб заперечити аргументи партнера.
9. Дотепність – сильна зброя, але нею слід вміло користуватися.
10. Вміти вчасно промовчати, інколи мовчання – золото.
11. Робити нотатки, фіксуючи одержану інформацію.
12. Закінчувати обговорення після досягнення мети.

Після закінчення переговорів необхідно уважно зробити їх аналіз. Перш за все треба дати відповідь на запитання: – Чи досягнута мета? Які будуть наступні цілі? Проаналізувати поведінку, мотиви і цілі свого партнера, яким він був: активним чи зайняв очікувальну позицію? Спробуйте з'ясувати причини його замкнутості.

Детальне вивчення потреб і заперечень партнера, знання манери його поведінки і розуміння своїх помилок додасть можливість краще провести наступне спілкування.

5.2. Сприйняття партнера

*“Поки є розум, пізнавай людей”
Узбекська мудрість*

Коло питань: механізми взаємопізнання; ефекти міжособового сприйняття; способи психологічного захисту; правила ефективного сприйняття партнера.

Незалежно від того, про що йде мова в бізнесі: ліквідацію організації чи розширення або диверсифікацію бізнесу, купівлю партії автомобілів чи продаж нафтопереробного комбінату, прийом на роботу чи звільнення у зв'язку з невідповідністю зайнятій посаді — ситуації, що виникають, можуть повторюватись знову, хоча з іншими людьми і за інших обставин.

І саме ті менеджери, підприємці, які вміють розпізнавати людей за їх вербальною та невербальною поведінкою, впливати на їх дії, коригувати їх, допомагати партнерам дізнатись про деякі риси свого характеру і вміють за будь-яких обставин використовувати ці якості, можуть мати реальну перевагу.

Ділові обставини мають суто ситуаційний характер і кожна свідома дія, спрямована однією особою, викликає відповідну підсвідому реакцію другої: один зроблений крок викликає декілька варіантів відповідних кроків, інша справа, треба вміти вибрати найоптимальніший з них.

По-різному *кожен з нас будує свою поведінку і відносини з оточуючими людьми*: із безпосереднім начальником — одним способом, із сусідом — другим, з податковою поліцією — третім, із коханою або коханим — зовсім інакше. Але справжня сутність, реальна натура людини не може змінювати як хамелеон свій колір відповідно до оточення. Уважно спостерігаючи за підсвідомими прихованими чи неприхованими діями, можна зрозуміти під будь-якою маскою істинну природу конкретної особи, її характер.

Кожному з нас хочеться трохи більше знати про людину, з якою доводиться мати стосунки, спільний бізнес. Ми намагаємось мати про неї якомога більше інформації, зіставляти її вчинки за різних обставин, попереджувати виникнення конфліктних ситуацій, вивчати характерні риси, вчинки, вгадувати, передбачати майбутні наміри. Чим швидше поталанить пізнати своїх партнерів, тим кращі будуть взаємовідносини і вдаліше спільний бізнес.

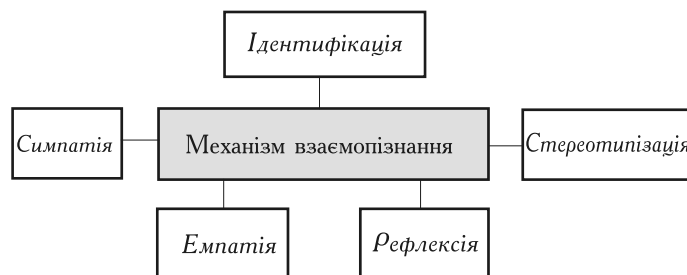
✓ **Механізм взаємопізнання**

Складовою спілкування є процес сприймання людини людиною. Такий процес визначають ще терміном *соціальна перцепція* (від лат. *perceptio* – сприймання) – відображення речей і явищ у свідомості людини за допомогою органів чуття; образ-уява про іншу людину.

Соціальна перцепція виступає в ролі регулятора спілкування. Означений аспект спілкування передбачає сприймання та оцінку партнера, самого себе та ситуації, за якої воно відбувається.

Оскільки спілкування є процесом взаємодії двох або більше суб'єктів, йдеться про встановлення контакту та взаємопізнання людей. Механізми взаємопізнання у спілкуванні ґрунтуються на контакті, тобто на взаємному спостереженні і сприйманні тих якостей і особистих рис, які визначають інтерес людей одне до одного. Розглянемо їх конкретніше:

Ідентифікація (від лат. *identificate* – ототожнювати) – це уподібнення себе до іншого, вміння поставити себе на місце іншого, поглянути на речі його очима, ототожнити себе з ним, погодитись на певний контроль з його боку. Всі ці способи спрямовані на досягнення взаєморозуміння партнерів по спілкуванню, на кращу організацію їх сумісної діяльності.



Симпатія (від грец. *sympatheia* – потяг, внутрішня прихильність, доброзичливість) – схвальне позитивне емоційне ставлення людини до інших людей чи груп, яке проявляється в приязності, доброзичливості, захопленості, що сприяють спілкуванню, взаємоповазі і взаємодопомозі.

Емпатія (від грец. *empathia* – співпереживання) – особливий спосіб розуміння іншої людини, коли домінує емоційне сприйняття її внутрішнього світу. Форми емпатії: співпереживання та співчуття – проявляються каузально (від лат. *causa* – причина), тобто відповідно до кожної причинності, конкретного випадку. Від цього значною мірою залежатиме ефективність взаємодії. Психологи пояснюють емпатичне розуміння як «уміння ввійти в сере-

дину особистісного світу значень іншої людини і побачити правильність свого розуміння».

Рефлексія (від лат. *reflexio* — відображення, обернення назад) — осмислення діючим індивідом того, як він сприймається партнером по спілкуванню. Це вже не просто знання про іншого, але й знання того, як інший розуміє мене, тобто своєрідний подвоєний процес дзеркального відображення один одного.

Стереотипізація (від лат. *stereos* — твердий, *typos* — відбиток) — спрощене, схематичне, однобічне, перебільшене і, як правило, засноване на упередженні уявлення про якийсь об'єкт. Суть цієї помилки розкривається у фразах типу: *Ти такий, як всі новачки (старшокурсники, солдати...)*. Народна мудрість (*Не всі кури однієї натури*) застерігає від такої упередженості.

З психологічної точки зору стереотип є процесом приписування схожих характеристик усім членам соціальної групи або спільноти без достатнього повідомлення можливих відмінностей між ними. Стереотипізація може призвести до певного, а часом невинного спрощення процесу пізнання іншої людини.

✓ Ефекти міжособового сприйняття

Перше враження про іншу людину формується через сприйняття її зовнішнього вигляду, зовнішніх ознак і зумовлює весь характер міжособових взаємин. Крім того, відбувається усвідомлення цілей, потреб, мотивів поведінки іншої людини тощо.

До ефектів міжособового сприйняття можна віднести *ефект ореолу*, *ефект первинності*, *ефект новизни* та *ефект бумерангу*. Розглянемо детальніше кожен з цих ефектів.

Ефект ореолу — це звичне, усталене судження про якусь рису людини, яке поширюється на всю особу, або, коли свої якості, особливо небажані, одна людина переносить на іншу; отже, це стереотипне оцінювання та приписування. Тенденція перебільшувати якісь характеристики і недооцінювати інші свідчить про певну позитивну чи негативну оцінку, упередженість до людини в міжособистісному спілкуванні.

Ефект первинності — виявляється в процесі сприйняття незнайомої людини, тобто до уваги береться переважно остання (найбільш новітня) інформація. Щодо незнайомої людини, то тут діє протилежний принцип — найбільш вагомою частиною вважаються первісні дані, початкові відомості.

Ефект бумерангу — дія, спрямована проти чогось або когось і повертається проти тих, хто зреалізував такі дії (наприклад, хтось намагається методом тиску нав'язати певну точку зору).

Здебільшого ефект бумерангу проявляється у випадках, коли люди, яким адресовано інформацію, з явною недовірою ставляться до джерела інформації, коли інформація не відповідає умовам, що змінилися.

Стереотипи та ефекти відіграють подвійну роль у спілкуванні: з одного боку, вони скорочують час ознайомлення з іншими людьми, дають змогу вступати у контакт з людьми різного віку, статі, професійної і соціальної незалежності; з іншого – можуть сприяти формуванню хибних знань про людей, що негативно впливає на весь процес спілкування. З огляду на це точність і адекватність сприймання людини людиною є необхідною умовою ефективності спільної діяльності, ефективного спілкування.

✓ *Способи психологічного захисту*

Вчені виділяють такі механізми психологічного захисту: *заперечення, витискання, раціоналізація, проєкція, ідентифікація, заміщення, виключення й ізоляція* [28]. Розглянемо їх детальніше.

Заперечення — виявляється в несвідомій відмові від негативної для самооцінки інформації. В управлінському спілкуванні цей механізм спрацьовує, зокрема, у ході критики, тобто негативного зворотного зв'язку. З метою підвищення ефективності спілкування рекомендується розділяти оцінку вчинків винного, залишаючи йому можливість зберегти в цілому позитивну думку про себе.

Витискання — активний спосіб запобігання внутрішньому конфлікту, що передбачає усунення негативної інформації зі свідомості і дії по збереженню позитивної уяви про себе. У цьому випадку людина легко забуває неприйнятні для неї факти і висуває помилкове, але прийнятне для себе пояснення скоєних вчинків.

Раціоналізація — полягає у зниженні цінності недосяжного. За наявності такого способу психологічного захисту в управлінському спілкуванні доцільно, по-перше, не поспішати з обвинуваченнями, якщо людина свідчить про відсутність у неї інформації з якогось питання, оскільки не виключено, що це стосується почуття власної гідності. І по-друге, варто навчитися відрізняти дійсні мотиви «дезінформації» від помилкових, що використовуються для самовизначення.

Проєкція — несвідоме приписування іншій особі власних бажань, прагнень, особистих якостей, головним чином негативних. Причиною цього захисту, мабуть, є неусвідомлене прагнення зберегти статус своєї особистості в порівнянні з іншими. Непорядно вчинивши стосовно партнера по спілкуванню, людина починає несвідомо, заради самовиправдання, шукати в нього негативні якості. Під час конфлікту, наприклад, його учасники найчастіше приписують один одному свої вади.

Ідентифікація — виявляється в ототожненні себе з іншим об'єктом, встановленні з ним емоційного зв'язку. Вона допомагає особистості перебороти почуття власної неповноцінності, набути впевненості в собі. Так, підлеглий, під впливом неосмисленого бажання самоствердитися, у спілкуванні з колегами може ототожнювати себе з керівником: *Ми з Іваном Степановичем вирішили*. Підлеглі, які ідентифікують себе з керівництвом, дуже «зручні» у спілкуванні, але позбавлені творчого початку, нездатні до прийняття самостійних рішень. Як зовнішні ознаки проявів ідентифікації можна розглядати спроби наслідувати зовнішній вигляд, манеру поведінки тощо.

Заміщення — полягає в знятті людиною внутрішньої напруги від нереалізованої дії, спрямованої на недосяжний об'єкт, шляхом переносу часу, переадресування його у доступну ситуацію. Яскравою ілюстрацією цього способу психологічного захисту є використання на деяких японських підприємствах манекена керівника, якому робітники можуть «висловити» все, що вони про нього думають і що вони не наважуються сказати його живому прототипу. Після «спілкування» з манекеном у них нема потреби зривати своє роздратування на колегах, у родині або стримувати його, завдаючи шкоди власному здоров'ю.

Виключення — це послаблення внутрішнього конфлікту шляхом переживання. Наприклад, читаючи або продивляючись художній твір, ми співпереживаємо разом з його героями і на цьому тлі наші власні проблеми стають менш значимими. Тому з метою оптимізації спілкування в колективі керівнику рекомендується надавати своїм робітникам можливість спілкуватися не тільки на роботі, а й у неформальній обстановці.

Ізоляція — на відміну від виключення характеризується захистом від травмуючих чинників шляхом розриву емоційних зв'язків з іншими людьми, припинення співпереживання.

✓ **Правила ефективного сприйняття партнера**

«При сприйнятті партнера, як зазначає відомий вчений Марк Х.Мак-Кормак у своїй книзі «Те, чому не навчають у Гарвардській школі бізнесу», бажано остерігатись сторонніх думок, бути проникливим, уважно спостерігати, розпізнавати «его» партнера, вміти створювати сприятливе враження про себе» [67].

Оберігатися сторонніх думок. Люди досить часто роблять скороспілі висновки про інших ще до того, як зустрінуться з ними віч-на-віч, на підставі лише чіїхось суджень. Інколи вони навіть не довіряють власному сприйняттю або просто ігнорують його, лише для того, щоб привести своє сприйняття у відповідність з раніше почутими від інших думками.

Багатьом, мабуть, доводилось зустрічатись зі вже сформованою уявою про якусь конкретну велику організацію. Завдяки рекламі на радіо, телебаченні чи в пресі у людей формується стале уявлення про цю організацію, а заодно і співробітників, які там працюють. Звертаючись в таку організацію, люди вважають, що саме тут можна придбати якісні речі, хороший товар і викласти за це, не вагаючись, чималу суму грошей, що певною мірою, в свою чергу, полегшує організації їх отримання. І коли покупці нарешті розуміють, що мають справу просто із завбачливими людьми, а розрекламований товар не відповідає зазначеним вимогам, досить часто ніяковіють. Але у кожного п'ятого покупця сформовані за певний час уявлення про «солідність» такої організації настільки вкоріняються в пам'ять, що той відноситься до всього пов'язаного з нею з певним запрограмованим упередженням.

Добре розбиратися в людях й означає вміння розкривати їх інтереси та мотиви поведінки за тими чи іншими факторами, перетворюючи отриману інформацію без постороннього впливу з користю для себе.

Бути проникливим. Проникливість у внутрішню суть вчинків людей може бути досягнена *шляхом тренінгу своєї спостережливості*. Спостерігаючи за партнером у ділових ситуаціях, можна побачити багато підсвідомих динамічних рухів, які виконуються незалежно один від одного. Іноді це відбувається, коли люди говорять і роблять щось не задумуючись, а буває і навпаки — їм може бути присутня манера зупинятись під час розмови, підбираючи необхідні слова, щоб правильно виразити думку. Існує *декілька способів розвитку проникливості* — головне треба *вміти зосередити свої зусилля на розвитку цих здібностей*.

На жаль, багато ще керівників до кінця не розуміють дійсних причин поведінки підлеглих і дій, що відбуваються довкола; вони або дуже зайняті невідкладними справами, щоб уважно слухати інших, або занадто захоплені собою, щоб помічати підсвідомі рухи співрозмовників.

Неможливо займатись бізнесом, не маючи здібностей проникати в суть людини. Сам по собі бізнес є досить тонкою справою, успіх в якій інколи досягається за рахунок невеличкої переваги в одному місці і ледве помітної переваги в іншому. Щоб підлеглі охоче виконували бажання свого керівника, йому необхідно бути проникливим. Без проникливості — нема тонкості у веденні бізнесу, в управлінні.

Проникливість дає змогу людині бачити за межами наявної дійсності. Якщо підприємець спроможний передбачити майбутнє своєї організації через 10 років, то це може зробити його не лише *премудрим, але й багатим*. Якраз проникливість і допомагає йому в цьому.

Істинна природа людини, її суть не змінюються зі зміною оточення, і чим *більше пізнаєш конкретну людину*, тим легше можна передбачити, як вона буде поводитись за тих чи інших обставин. Ці знання можуть бути безцінними.

Зазначене, безумовно, нагадує і є деякою копією дії професіоналів — медіумів та віщунів, котрі століттями відпрацьовують подібні методи для того, щоб передбачати можливі долі. Так, медіуми оцінюють своїх клієнтів, спостерігаючи за ними: як ті рухаються, як дивляться, в що одягнуті. Задають декілька начебто незначних питань. Отримана систематизована інформація дає можливість «зазирнути в майбутнє», тобто сповістити своїм клієнтам те, що ті хочуть почути на підставі встановлених фактів. Професійні медіуми, ворожки можуть робити разючі по проникливості речі, ґрунтуючись на вивченні незначних, на перший погляд, речей.

Вчитись спостерігати. Проникливість вимагає вміння спостерігати, оцінювати, тримаючи, при цьому, вуха відкритими, а вуста закритими. Люди постійно розкривають себе різними способами, які можуть бути непоміченими, якщо спостерігати неухважно.

Люди говорять, роблять якісь рухи — все це відбувається як свідомо, так і підсвідомо. «Мова жестів» дійсно є важливим фактором сприйняття партнера, але це тільки півсправи.

Більшість візуальних проявів бувають свідомими і мають якийсь намір: те, як людина одягається, як поводить себе, яка осанка, як підходить, що робить, намагаючись створити певне враження, тощо. Всі ці сигнали будуть корисні настільки, наскільки ви спроможні їх зрозуміти.

Уважне спостереження означає максимальне охоплення всієї картини, отримання свідомих та підсвідомих сигналів, їх оцінка і перетворення в необхідні уявлення. Коли ви зустрічаєтесь з ким-небудь віч-на-віч, то перш за все необхідно встановити «комфортну зону», тобто рамку картини, її межі, в яких і вести спостереження.

Уважне спостереження за партнером означає не просто його сприйняття з переходом до висновків і швидким реагуванням на загальноприйняті інтерпретації. Майже кожне спостереження повинно розглядатися в більш широкому контексті обставин, у взаємозв'язку з тим, що бачите та чуєте.

Так, здоровий глузд підказує, що якщо начальник різко падає в крісло, то він давно вже вміє «керувати». І навпаки, коли людина обережно сідає в крісло, люди говорять про його ще незначний управлінський досвід. А як може сприйматись підлеглий, що сидить на краєчку стільця, подавшись трохи вперед і «ковтаючи» кожне слово свого начальника, і в додаток похапцем записує його окремі вказівки, ніколи при цьому не виконуючи їх?

Безумовно, найбільш корисним, постійним і «відкритим» об'єктом спостереження є очі. Очі, як вже зазначалось, скажуть більше ніж щось інше про те, що людина насправді думає, навіть якщо інші органи вказують на інше. У випадках, коли люди не можуть говорити, вони спілкуються «перемигуючись» очима, і якщо вам вдасться ненароком перехопити погляди своїх партнерів, то зовсім не важко розпізнати їх справжні наміри.

Поза людини також являє собою інтерес, хоча з інших причин. Так, одне з найбільш цікавих спостережень за людьми — це розуміння значення, яке вони надають формі в порівнянні зі змістом. Існує велика різниця між позою та позуванням. Жалюгідно виглядають керівники, які начебто займають якусь «позу», хоча всім давно вже відома їх «псевдопопулярність». Також смішно виглядають люди, що в «потузі» втягують живіт і розправляють плечі, намагаючись здаватись здоров'ягами.

Кабінет, обвішаний різноманітними дипломами та заставлений безліччю пам'ятних сувенірів, явно націлений на те, щоб вразити відвідувача. Треба бути надзвичайно обережним з таким керівником. Вірогідним може бути те, що він зацікавлений у створенні видимості популярності, а не в діловій активності.

Розпізнавати «Его» свого партнера. «Его», або своє «Я», вказує на різницю між теорією і практикою, між сприйняттям бажаного за дійсне, між тим, як розвиваються події, і тим, якими б хотілось їх бачити. В 10-тисячному колективі корпорації працює десять тисяч «Его», кожне з яких має «свій погляд» на оточуючу реальність.

«Его» особистості, навіть власної особи може стати «союзником», а може і навпаки. Багато справ робляться через те, що чиєсь «Его» настільки психологічно задіяне в якійсь справі, що не можна дозволити собі відмовитись від неї.

Оцінка «Его» свого партнера — одне з непростих завдань. Більшість людей уявляють «Его», як щось величезне з парою рук та ніг, що «стирчать» у різні боки. Велике «Его» не завжди означає, що воно — сильне. Нерідко буває навпаки, коли в результаті низької самооцінки керівник відчуває необхідність бути впевненим у собі. У той же час невелике «Его» не обов'язково вказує на слабкість. Історія менеджменту підтверджує, що багато з відомих управлінців мали низьку самооцінку [54].

Необхідно навчитись розпізнавати «Его» людини, його вплив на події, що відбуваються, а потім контролювати за допомогою засобів похвали, «притримуючи» чи «зводячи нанівець» його рушійну силу.

Розпізнавши силу особистого «Я» в людині, можна отримати відповідь на питання: *Наскільки «прямі» і «відкриті» відповіді партнера? Наскільки швидко він приймає рішення? Чи довго він буде сумніватись у виборі рішення? Наскільки він відкритий до спілкування? Чи не буде діяти «нишком»? Сприймає він речі такими, якими вони є, чи такими, якими б хотілось їх бачити? Наскільки на-дійна ця людина?*

Коефіцієнт надійності людини має пряме відношення до того, як вона буде вести себе за ділових обставин: буде впертою, відстоюючи свої інтереси, чи виваженою; що для неї більш важливо — форма чи зміст? Які ознаки «го-

нористості» можна чекати в стосунках, чи говорить одне, а робить друге; «*діє відкрито чи з ножем за халявою?*»

Замість того, щоб кидати виклик власному «Я» іншої особи, перечити їй, краще признати її вплив на своє «Его» та з вигодою використати отриману інформацію. Перед тим як заглядати в «Его» іншої особи, необхідно проникнути у власну сутність, усвідомити свої сильні та слабкі сторони, визначити, наскільки вони можуть відобразитись на діях інших. Важко досягнути успіху, якщо основою для висновків є не «Его» партнера, а власне «Я».

Створювати сприятливе враження про себе. Ніколи трапляється, що справи йдуть не так, як би хотілось, але хороші взаємостосунки дають змогу справлятися із ситуацією, що виникла, і знову зустрітися.

Буває і навпаки, закінчивши складні взаємостосунки, можна полегшено зітхнути: *Слава Богу, що все позаду і ми ніколи не зустрінемося!* На молоду людину досить великий вплив роблять зовнішні фактори: гроші, влада, романтика, але коли вона стає старшою і більш виваженою, то починає розуміти малозначимість зовнішнього блиску начебто знаменитої особи та її стану.

Необхідно бути також на сторожі з діловими партнерами, що посилаються на якогось начебто близького друга (прізвище якого розраховане на те, щоб скласти певне враження) або натякають на міцні стосунки з відомою особою. Якщо ж вдасться дізнатись про їх дійсні відносини, і з'ясується, що вони зустрічались випадково, то з'являться серйозні підстави вважати, що й інші посилки цього індивіда на ділові стосунки з відомими людьми теж надумані.

Таким чином, уміння розпізнавати людей включає в себе такі основні положення:

1. **Уважно слухати і менше говорити.** Слухати треба не лише те, що говорять, а й те, як говорять. Люди мають тенденцію говорити більше, ніж цього хочуть. Помовчіть і ця пауза примусить партнера сказати більше. Ви автоматично дізнаєтесь, почуєте й побачите більше і менше допустите промахів. Кожен може говорити менше і майже кожному необхідно менше говорити.

2. **Уважно спостерігати, бути проникливим.** Спостерігаючи за поведінкою партнера, можна помітити його нервовість або неухважність. У такому випадку людині треба вийти з цього стану.

3. **Намагатись більше дізнатись про свого партнера.** Чим краще ви знаєте партнера, тим легше отримати від нього те, що потрібно і взаємовигідно для обох сторін.

4. **Перевіряти свої перші враження.** Повинен пройти деякий час між виникненням перших вражень і сприйняттям їх за основу взаємовідносин, треба остерігатись думок сторонніх людей.

5. **Бути обачливим.** Обачливість є кращим моментом розпізнання людей. Ніколи не говоріть людям, що вам відома їх безпомічність, що ви інтуїтивно

відчуваєте їх можливу поведінку за тих чи інших обставин. Якщо партнер зрозуміє, що ви про нього багато знаєте, то не зможете скористатись власною проникливістю. Використовувати знання партнера можна лише тоді, коли відомо, що про вас він знає менше.

6. *Контролювати себе.* Чим пильніше ви контролюватимете свою поведінку, тим кращим буде ваш особистий імідж, сприятливіше враження на оточуючих. Якщо за будь-яких обставин будете залишатись виваженою людиною, то ваша здатність спостерігача виросте. Якщо ж знаходитимесь у стані збудження, то втратите спостережливість і обачність.

Так, хороші гравці в покер завжди слідкують за виразом очей своїх партнерів. Розширені зіниці дуже часто свідчать про отримання партнером хорошого розкладу карт, звужені — зосередженість при поганій карті і т. д.

5.3. Психологічна культура спілкування

*«Грай не себе – грай партнера»
К. Станіславський*

Коло питань: ефективні пройоми приваблення партнера; рекомендації щодо досягнення взаєморозуміння; створення сприятливого психологічного клімату.

Психологічна культура ділового спілкування — це знання закономірностей психічної діяльності співрозмовників і вміння застосовувати ці знання в конкретних ділових ситуаціях. Це дозволить створити сприятливий психологічний клімат ділової розмови, скласти хороше враження про себе, розпізнати партнера і вміло його вислуховувати, ставити питання і відповідати на них, захищатись від некоректних партнерів, а також використовувати техніку безконфліктного спілкування зі співрозмовниками різних психологічних типів.

Щоб створити сприятливий клімат, насамперед необхідно ні за яких обставин не домагатись якоїсь вигоди для себе. Той, хто шукає для себе вигоду, ризикує потрапити до розряду малоцікавих партнерів у наступних переговорах. Передусім слід зацікавити партнера своєю пропозицією. Розмову потрібно повести так, щоб співрозмовник дав необхідну вам інформацію. Для цього слід зрозуміти точку зору партнера і спробувати подивитись на речі його очима.

✓ Ефективні прийоми приваблення партнера

Існує декілька ефективних прийомів, які дають змогу швидко привабити до себе партнера [45]:

Вселяйте партнеру почуття його гідності. Із самого початку розмови необхідно окремими фразами ненав'язливо дати зрозуміти партнеру, що ви поважаєте його і ту організацію, де він працює. Але робити це слід невимушено, щиро, щоб не було схоже на дешеві компліменти.

Справа в тому, що глибоким прагненням, яке властиве кожній людині, є бажання бути поміченим. Кожен із нас хоче бути гідно оціненим — це один із найважливіших законів людської поведінки. Майже кожен, кого зустрічаєте, буде вважати себе кращим за вас. Тому значно легше буде знайти правильний шлях до серця співрозмовника, якщо ненав'язливо дати йому зрозуміти, що знаєте про його значимість.

Виявляйте щирий інтерес до партнера. Під час ділової розмови необхідно проявляти виняткову увагу до свого партнера. У цьому полягає один з найважливіших секретів успіху у взаємостосунках ділових людей.

Починайте з того, що об'єднує вас із співбесідником. Наприклад, з погоди (вона однакова для всіх), з прояву уваги (як доїхали?). Політичні обставини можуть роз'єднати, спільні знайомі можуть також оцінюватись по-різному. Пам'ятайте, що людину, з якою ви розмовляєте, в сто разів більше цікавить вона сама, її потреби і проблеми, ніж ви і ваші біди. Це обов'язково необхідно пам'ятати і тому й говорити треба про те, що цікавить співрозмовника, про ті речі, які він добре знає.

Задавайте партнерові приємні питання. Підбирайте своєму партнерові такі питання, на які б йому було приємно відповідати. Заохочуйте співрозмовника більше розповідати про себе та про свою організацію. Вища мета будь-якого спілкування — досягнення раппорта — близьких, довірливих взаємовідносин, глибокої прив'язаності, симпатії до іншої людини.

Найбільш ефективним засобом раппорта є приєднання (відображення), тобто створення такої атмосфери ділового спілкування, за якої все, що бачить, чує і сприймає партнер, є правильним, хорошим і справедливим з його точки зору.

Першим способом приєднання може виступити мова тіла (поза, жестикуляція, хода, вираз обличчя, дихання, одяг і т.п.). *Другим способом* приєднання є вимова, її темп, тон, набір слів, сила голосу, використання символів і т.п. *Третій спосіб* здійснюється через сприйняття, терпимість, толерантність, зацікавленість, прояв уваги до рівня кваліфікації і досвіду партнера.

Застосовуючи приєднання, можна свідомо чи несвідомо вживатись у відчуття інших людей, краще розуміти їх поведінку, співпереживати та співчувати.

Частіше вживайте ім'я партнера. Оскільки всі люди люблять свої імена, в діловому спілкуванні дуже важливо звертатись до людини по імені й по батькові як можна більш невимушено. При цьому даючи зрозуміти, що його ім'я для вас багато значить. Д. Карнегі рекомендував навіть записувати в спеціальний блокнот імена всіх людей, з якими доводиться спілкуватися, і регулярно її переглядати. Тоді, зустрівши випадково давнього знайомого, привітавши і звернувшись до нього по імені, ви не тільки надасте йому задоволення, здивуєте його своєю пам'яттю, а й отримаєте певний аванс довіри на майбутнє.

Щоб навчитись легко запам'ятовувати імена й по батькові, а також важливі для ділової розмови дані й факти, необхідно пам'ятати про три закони пам'яті, сформульовані у свій час Д. Карнегі [45]:

1. **Закон враження.** Важливою умовою є отримання яскравого і сильного враження про те, що хочете запам'ятати. А для цього потрібно зосередитись

протягом хоча б п'яти хвилин і уважно спостерігати за партнером. Мозок людини не сприймає й тисячної долі того, що бачить око.

Познайомте пересічну людину з двома чи трьома своїми друзями, і може статися, що через декілька хвилин вона не буде пам'ятати жодного імені з названих ваших друзів. Безумовно, тут можна послатись на погану пам'ять, але справа не в пам'яті, а в спостережливості і в необхідності прояву достатньої уваги до людей.

У подібному випадку слід уважно вислухати прізвище, ім'я та по батькові нового знайомого. Попросіть повторити, спитайте, як воно пишеться. Таким чином, отримаєте яскраве і сильне враження. Запишіть номер телефону, прізвище партнера, дату зустрічі, якщо дійсно хочете це запам'ятати. Продивіться ці записи декілька разів і повторіть їх про себе. Необхідно, щоб отримували перше враження якомога більше органів почуттів. Але саме головне — побачити. Нерви, що ведуть від очей до мозку, в двадцять п'ять разів товщі, ніж ті, що ведуть від вуха.

2. *Закон повторення.* Можна запам'ятати все, що необхідно, якщо це достатньо довго повторювати. Але при цьому слід не машинально, а свідомо заучувати. Людина, що сидить і повторює текст з метою його вивчення, витрачає вдвічі більше часу і енергії, ніж це потрібно для досягнення того ж результату, коли процес буде здійснюватись з розумними інтервалами. Прочитайте текст один чи два рази, потім відкладіть його вбік і пізніше знов і знов повертайтеся до нього. Повторення з певними інтервалами дасть змогу вивчити значно швидше необхідний текст. Вказану особливість процесу запам'ятовування можна пояснити двома факторами:

- в інтервали між повторюванням наша підсвідомість зайнята закріпленням асоціацій;
- працюючи з деякими інтервалами між потоками інформації, мозок не так швидко стомлюється.

3. *Закон асоціації.* Щоб добре запам'ятати якусь подію, необхідно пов'язати її з якимось іншим фактом. Тренована пам'ять спирається на організовану систему зв'язків, тобто на асоціації. Секрет хорошої пам'яті — це секрет встановлення численних асоціацій з подіями, які необхідно запам'ятати. Але пов'язати асоціації з подією означає якомога більше думати про неї. З двох людей, що отримують однакову інформацію, краща пам'ять у тієї, яка більше продумає, систематизує отримані дані і намагається встановити між ними тісний зв'язок.

Щоб усвідомити значення тих чи інших фактів, необхідно розглянути їх з усіх боків, поставивши собі такі питання: *Чого це так? — Як вийшло, що це так сталося? — Коли таке буває? — Хто сказав, що це саме так необхідно зробити?*

Щоб запам'ятати ім'я та по батькові незнайомої людини, необхідно асоціювати її зі своїм знайомим, в якого таке ж ім'я та по батькові. Якщо в людини незвичне прізвище, попросіть її щось розповісти про нього. Уважно вдивляйтесь у зовнішність людини, спробуйте пов'язати її з обличчям. Розвідайте, чим вона займається і спробуйте знайти якусь фразу чи вираз, який допоможе зв'язати прізвище з її професією або зовнішністю.

Щоб запам'ятати дати, краще асоціювати їх зі знаменними подіями, які ви знаєте. Корисно використовувати цей прийом, коли необхідно оперативно запам'ятати номер телефону.

Проявляйте шанобливе ставлення до партнера. Ніколи не вказуйте партнеру, що він неправий.

Під час ділового спілкування інколи дуже важко відстояти свою точку зору. Ні в якому разі не можна це робити за допомогою чвар, оскільки, як відомо, в дев'яти випадках з десяти суперечка закінчується тим, що кожен з її учасників ще більше ніж раніше переконується в своїй правоті.

Якщо людина активно сперечається або заперечує, то вона зможе отримати перемогу, але перемога ця буде ні до чого, оскільки вона ніколи не отримує прихильності партнера. Тому вирішуйте самі, що для вас важливіше: показна перемога чи прихильність іншої сторони. Відомий давньогрецький філософ Сократ любив повторяти: *«Я знаю тільки те, що я нічого не знаю»*. Дозволяйте партнеру перемагати у незначних суперечках. Це дасть можливість проявити твердість під час обговорення принципових позицій.

Коли партнер неправий, то можна дати зрозуміти це поглядом, жестом чи інтонацією. Але якщо прямо сказати партнерові, що він неправий, то цим буде нанесено прямий удар по його самолюбству і почуттю власної гідності. Це викличе у нього бажання захищатись, доказувати зворотне, але не змінить його точку зору.

Якщо почати з фрази: *Я вам це доведу*, то це буде рівносильно тому, що сказати: *Я розумніший за вас*. Очевидно, що така заява викличе у партнера внутрішній опір і намагання зіткнутися перше, ніж щось будете говорити.

Така поведінка партнера цілком зрозуміла. Він буде продовжувати вірити в те, що звик приймати за істину, і ваше невдоволення, що викликане сумнівом в справедливості його думки, змусить його шукати всіляке виправдання й чіплятись за нього. Очевидно, що людина дорожить не самою ідеєю, а своїм самолюбством, якому загрожують.

Довести що-небудь їй у цьому випадку просто неможливо. У подібних випадках краще за все почати з фрази: *Подумати тільки, я вважав інакше, можливо я помиляюсь. Давайте краще разом перевіримо факти*. Якщо партнер погодиться, і ваші факти будуть переконливі, то він погодиться з ними добровільно.

Можна сказати також: *Я думаю інакше. Але, безумовно, я можу помилятись. Зі мною це бувало. Сподіваюсь, що ви виправите мене, якщо я в чомусь буду неправий.* Допускаючи можливість помилки зі свого боку, зможете уникнути утрудненого становища.

Уникайте прямих протиріч. Краще уникати прямого протиріччя поглядам інших. Не треба самовпевнено відстоювати свою точку зору. При наявності «гострих кутів» у розмові не треба застосовувати слова і вирази, що підкреслюють тверду думку, наприклад: *Безумовно, лише так і не інакше.* Краще їх замінити на вирази: *Мені так здається. — Я гадаю. — Я думаю тощо.*

Коли партнер заявляє щось помилкове, краще відмовити собі в задоволенні негайно це викрити. Краще почати свою відповідь із зауваження, що за певних умов і обставин така думка може бути правильною, але в цьому випадку справа зовсім в іншому. Перш ніж почати перелік помилок партнера, слід визнати, що й сам не без помилок.

Манера виражати свою думку якомога скромніше завжди викликає менше протиріч. Якщо виясниться, що помиляєтесь, це завдасть вам менше гіркоти чи смутку. Якщо виясниться, що правда на вашому боці, то легше буде переконати партнера прийняти свою точку зору.

Якщо ж, однак, неминуче зіткнення поглядів, то розумніше випередити опонента і взяти ініціативу на себе. Значно вигідніше піддати самокритиці себе, ніж слухати подібне з чужих вуст. Але зробіть це якомога раніше. Цим самим ви виб'єте ґрунт з-під ніг супротивної сторони.

Не поспішайте із запропонованою ціною, навіть якщо вона і влаштовує вас. Зробіть паузу. Якщо зразу ж дати позитивну відповідь, партнер може подумати, що він продешевив. Це може привести до зміни його позиції, або зразу ж з'являться умови, що піднімуть вартість товару чи послуги, або ж підписання договору буде відкладено на невизначений час.

Поважайте самолюбство партнера. Всі люди хочуть бути свідомі своєї значимості і тому, якщо ви стверджуєте, що ваш партнер абсолютно правий, а ви — ні (і робите це зразу і широко), це пошадить самолюбство партнера, і він сам пом'якшить вашу провину. Суть цієї ситуації полягає в тому, що ви стаєте на бік партнера, а він — на ваш.

Лише дурень намагається виправдати свої помилки. Розумна людина та, яка помилившись, завжди швидко визнає це. *Бійкою ніколи багато не доб'ється, а за допомогою поступок можна отримати більше, ніж чекаєш.*

Ніколи не треба сперечатись із партнером. Не кажіть йому, що він неправий, поважайте його думку, будьте трохи дипломатом. Досвід ділового спілкування показує, що в словесному поєдинку майже неможливо примусити партнера змінити погляди.

Особиста критика або категоричне осудження не приведе до успіху, а лише викличе намагання партнера захистити себе і стати на захист своєї гідності. Для досягнення комерційного успіху можна дозволити партнерові перемагати в незначних суперечках. Суперечливі питання бажано вирішувати тактовно, дружно і зі щирим намаганням зрозуміти точку зору партнера.

Йти на невеликі поступки вважається ознакою хорошого тону. Наступна можливість відстояти все ж таки свої інтереси буде сприйматись вже не як прояв упертості чи егоїзму, а як вимушений крок.

Як правило, поступки члени переговорів роблять у кінці зустрічі, і робить більше їх та сторона, яка відчуває дефіцит часу.

Не вживайте образливих слів. Психологія суперечок підкоряється закону «емоційного дзеркала»: нервозність одного породжує нервозність іншого, злість завжди породжує злість. Щоб слова подіяли, краще говорити делікатно, не зневажаючи партнера. Пам'ятайте слова Гіппократа: «*Не допускайте злості, вона є джерелом хвороби*». Краще виразити свої почуття сказавши: — *Мені соромно за Вас або — Не чекав від Вас такого* тощо.

Створюйте фон для сприйняття зауважень. Щоб критика була сприйнята без образи, необхідно створити в партнера благочинний фон для сприйняття зауважень. Усяке зауваження сприймається значно легше, якщо воно йде після похвали.

Значно легше вислухати перерахування своїх помилок, якщо той, хто критикує, почне з визначення, що він і сам не бездоганний. Перед тим, як критикувати інших, бажано вказати на власні помилки. У різного роду неприємностях люди, зазвичай, шукають причину не в собі, а в інших. Якщо ж сталося щось хороше, то, безумовно, кожен бажає зробити себе «героєм» успіху. Така вже природа людини.

Розділяйте відповідальність. У неприємностях і конфліктах завжди винні обидві сторони. Тому й необхідно навчитися з метою підтримки нормальних ділових стосунків розділяти відповідальність і брати на себе визначену долю провини за те, що сталося. Не треба відразу ж обвинувачувати іншого, краще самокритично оцінити свою поведінку. Якщо ж звинувачують вас, і ви дійсно зробили промах, то зразу ж беріть провину на себе. Цим ви обеззброїте партнерів: вони чекали, що все буде зовсім інакше, а тут вже необхідно начебто захищати вас, діючи за правилом: *Це може статися з кожним*.

У діловому спілкуванні можна виділити два види ставлення до оточуючого світу: позитивне й негативне. Позитивне мислення більш за все сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в будь-якій діловій розмові.

Максимальний же виграш від негативного мислення дорівнює нулю. Ви більше виграєте, якщо *не будете шукати плями на сонці*. Ви досягнете більшо-

го, коли спрямуєте свій розум на вирішення проблем, замість того, щоб скаржитись на їх існування.

Практика ділового спілкування доказує, що дуже корисна принципова установка: *Якщо я мало отримую від життя, то в цьому винен лише я сам.* Позитивно думаючі люди частіше вживають сполучник «і», наприклад: *У мене багато ідей, і оскільки директор дуже зайнятий, я повинен знайти слушний момент для їх викладу.* Замість: *У мене багато ідей, але мій директор не знаходить часу їх вислухати.*

✓ **Рекомендації щодо досягнення взаєморозуміння**

З'ясування складу думок іншої сторони — це корисний процес, що сприяє розв'язанню спільної проблеми. Саме мислення опонента і є проблемою. Причиною конфлікту є не об'єктивна реальність, а різні судження людей. Наведені нижче основні рекомендації можуть дозволити партнерам досягти взаєморозуміння.

Поставте себе на місце партнера. Уміння бачити ситуацію такою, якою вона уявляється іншій стороні, як би важко це не було, — найважливіше мистецтво, яким треба володіти.

Якщо треба вплинути на когось, необхідно не тільки знати, що той мислить по-іншому, потрібно також неупереджено розібратися, наскільки правильна його точка зору, і відчутти рівень його впевненості. Щоб ретельно вивчити людину, треба вміти поставити себе на її місце. Застосуйте ідентифікацію, емпатію, рефлексію та інші механізми сприйняття.

Порівняйте ваші точки зору. Зрозуміти точку зору іншої людини — це погодитися з нею. Тим часом можна чудово розуміти, про що вона говорить, і з цим не погоджуватися. Правда, повне розуміння ходу думок партнера може привести до перегляду власних поглядів на справу. Це допоможе обом сторонам звузити межі конфлікту, а також просунутися вперед у формуванні взаємної зацікавленості, отримати новий поштовх завдяки здобутим новим знанням.

Не робіть висновків про наміри інших на основі особистих побоювань. Люди схильні сприймати власні страхи за наміри іншої сторони. Підозрілість часто виникає через упередженість. Більше того, здається, що так «безпечніше», і гірші побоювання про співрозмовника здаються очевидними. Проте, інтерпретація у похмурому світлі висловлювань і дій іншої сторони буде коштувати вам відмови від нових ідей, що ведуть до досягнення згоди. Звідси висновок: необхідно притримувати свої судження про наміри інших, поки не «приміряєте» на собі їх погляди.

Не перекладайте відповідальність за свої проблеми на партнера. Звинувачувати інших — найлегший спосіб, особливо в тому випадку, коли одна сторона

відчуватимете, що партнери дійсно відповідають за щось. Але навіть якщо звинувачення підготовлені правильно, вони звичайно непродуктивні. Ваш наступ змушує іншу сторону не погоджуватися з тим, що ви хочете повідомити. Вас перестануть слухати і дадуть гідну відповідь. Поклавши на когось провину, ви міцно пов'яжете людей з проблемою.

Обговорюйте сприйняття один одного. Один із способів зрозуміти відмінність сприйняття в тому, щоб чітко виразити його іншій стороні, не звинувачуючи її у виниклих проблемах. Часто в переговорах до побоювань іншої сторони ставляться як до «несуттєвих». Навпаки, чітко і переконливо говорячи про те, що турбує, і обговоривши все, що цікавить партнера, можна зробити найкращий внесок у переговори.

Створіть у партнера відчуття причетності до прийняття рішення. Навіть якщо умови угоди здаються сприятливими, інша сторона може відмовитися від них через те, що вона не брала участі у створенні документів. Щоб залучити до справи іншу сторону, необхідно про це потурбуватися якомога раніше. Бажано звернутись до партнерів за порадою. Той факт, що ви віддаєте іншим належне за висунення ідей, спонукає їх відчувати відповідальність за захист цих ідей.

Узгоджуйте рішення з принципами та іміджем учасників спілкування. Коли на судовому процесі суддя оголошує вирок, він «рятує обличчя» не тільки своє і судової системи, а й сторін. Замість того, щоб просто сказати одній стороні *ви виграли*, а іншій — *ви програли*, треба пояснити, яким чином це рішення узгоджується з нормами і законом. Нема необхідності намагатися не бути схожим на деспотичного арбітра, бажано поводити себе належно. Людина, що розглядає скарги громадян, в цьому розумінні нічим від судді не відрізняється, головне при цьому — викласти зміст заключного документа так, щоб це примирило учасників і виглядало як справедливий вихід із ситуації, що склалася.

Управляйте емоціями. У діловому спілкуванні, особливо в ситуації застою, емоції можуть бути важливішими, ніж сама дискусія. У таких випадках сторони більш схильні до боротьби, ніж до співробітництва у домовленості стосовно спільної проблеми. Люди часто вступають у переговори з усвідомленням, що ставки високі і їхнім почуттям загрожують. Емоції однієї сторони викликають емоції в іншій. Страх може викликати гнів і навпаки. Емоції можуть швидко завести ділову розмову у безвихідь.

Щоб емоції не заважали досягненню взаєморозуміння, необхідно дотримуватись таких рекомендацій.

- Усвідомте свої та чужі почуття.
- Ставтесь до партнерів як до виразників чийхось думок.
- Поділіться своїми відчуттями.

- Дозвольте партнеру звільнитися від своїх почуттів.
- Не реагуйте на емоційні прояви.
- Використовуйте символічні жести [58].

Може розрядити обстановку і жартівливе зауваження. Але якщо ви не впевнені, що вмієте жартувати, краще цього не робити. Треба поводити себе виважено і не бути при цьому смішним.

Відмовити настирливому відвідувачеві, не ображаючи його і не відчуваючи себе винним, буває нелегко. Коли маємо справу з досвідченим маніпулятором, процес відмови перетворюється у виснажливу дискусію. Така відмова може закінчитися грубістю та зіпсованими стосунками. Важко відмовити, якщо не хочеться образити людину, здатися жорстоким, безсердечним. У таких випадках краще спитати: *Що Вам потрібно?* — тим самим поклавши край спробам маніпулювання почуттями. Зрозумівши, що необхідно відмовити, треба повторювати спокійно і впевнено одне й те ж речення: *Я Вас розумію..., але не можу. — Я в цьому не зацікавлений. — Це питання не в моїй компетенції...*

✓ Створення сприятливого психологічного клімату

Для створення сприятливого психологічного клімату в діловому спілкуванні бажано виконувати такі дії [85]:

- Зменшуйте фізичну і соціальну дистанцію. Починаючи з першого контакту, привітайте партнера широкою усмішкою, доброзичливим поглядом і міцним рукостисканням, встаньте йому назустріч, зверніться по імені та по батькові з легким поклоном убік.
- Постійно показуйте ваше бажання зрозуміти позицію партнера. Уясніть, що він хоче, і після цього викладайте свої докази і пропозиції з позиції його інтересів, розкривайте їх на користь саме йому.
- Намагайтесь виявити якості свого партнера, виражайте свою зацікавленість у перспективах розвитку ваших взаємовідносин, ставтесь із розумінням до думок і бажань співбесідника.
- Виражаючи власні почуття, враховуйте емоційний стан партнера. Дотримуйтесь дружнього тону.
- Підкресліть рівність позицій, шукайте спільне в інтересах і думках, поведіть спокійно і доброзичливо, але без небажаних поступок.
- Емоційно підтримуйте розмову, активно і уважно слухайте. Партнер буде бачити ваше бажання його слухати й співпереживати і тому проникнеться за це почуттям вдячності.
- Драматизуйте свої ідеї, подавайте їх ефективно.
- Кидайте виклик, зачіпайте свого партнера за живе.

На заключному етапі ділового спілкування можна використати прийом «міст через ущелину». Ваше завдання – допомогти партнеру перекинути цей міст. Перилами моста, які допоможуть йому втриматись, можуть бути запитання типу: – *Уявимо собі, що...* або – *Припустимо, що Ваше керівництво дало згоду...* Спонукаючи партнера прийняти невеличке рішення й підсумовуючи всі докази, можна підвести партнера до висновку, що ця спільно вироблена пропозиція дійсно вигідна. Сприятливий психологічний клімат буде збережено.

5.4. Практика ведення переговорів

“Не можеш перемогти суперника – об’єднайся з ним”

Народна мудрість

Коло питань: стратегія ведення переговорного процесу; тактика ведення переговорів, принципи переговорного процесу; тактичні прийоми в ході переговорів.

✓ Стратегія ведення переговорного процесу

Щоденно кожний із нас про щось домовляється. Але багато людей ведуть переговори навіть не маючи уяви про це. Переговори — взаємозв’язок, призначений для досягнення угоди шляхом ділового спілкування, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси.

У сім’ї, в діловій сфері чи урядових колах люди за допомогою переговорів визначають позиції сторін, досягають згоди та улагоджують суперечності.

Хоча інколи переговори відбуваються щодень, проводити їх як слід не просто. Існують три стратегічних підходи до проведення переговорів.

- **Жорсткий** — обидві сторони, зайнявши протилежні позиції, вперто відстоюють їх, застосовуючи тактичні прийоми, щоб ввести противника в оману відносно істинної мети, і роблять невеликі поступки, необхідні для продовження переговорів. У ході переговорів суперечка може перетворитися у змагання волі, і згода може бути не досягнута.
- **М’який** — кожна сторона вважає іншу сторону дружньою. Замість того, щоб робити ставку на досягнення перемоги, вони підкреслюють необхідність досягти хоча б згоди. Стратегія м’якого підходу полягає в тому, щоб робити пропозиції і йти на поступки, довіряти іншій стороні, бути дружелюбним і поступатися для уникнення конфронтації там, де це необхідно. За такого підходу сторони можуть прийти до неясних і нерозумних рішень.
- **Принциповий** — альтернативний вищенаведеним, який орієнтований на ефективне досягнення розумного результату.

Про кожний метод можна зробити правильний висновок за допомогою трьох критеріїв, але найбільш їм відповідає принциповий підхід. У результаті застосування принципового підходу:

- переговори повинні привести до такої угоди, яка б максимально задовольняла інтереси кожної сторони, справедливо регулювала суперечності, була довгостроковою і брала до уваги інтереси суспільства.
- Переговори мають бути ефективні, без втрат, якими, як правило, супроводжуються угоди, пов'язані із прагненням не поступатися своїми позиціями.
- Стосунки між сторонами повинні покращитися чи, щонайменше, не зіпсуватися.

Авторами принципового підходу проведення переговорів є американські спеціалісти Гарвардської школи права Р. Фішер і У. Юрі, які виклали його в своїй книзі «Шлях до згоди і переговори без поразки» [118].

Багато управлінців вважають зайвим спеціально готуватися до ділових зустрічей і переговорів і покладаються на свій досвід та інтуїцію. Разом з тим для отримання вдалих результатів необхідна копітка підготовка.

Підготовка до переговорів повинна включати перш за все вирішення організаційних питань.

До організаційних питань належать:

- складання плану прийому партнерів;
- формування групи учасників переговорів;
- визначення місця і часу проведення переговорів;
- складання порядку денного проведення кожного засідання;
- погодження із зацікавленими організаціями певних проблем.

Організаційне рішення цих питань слід доручити найбільш відповідальним і серйозним працівникам.

Вдала підготовка до переговорів передбачає завчасний розгляд максимально можливої кількості варіантів рішень. Всі варіанти класифікуються залежно від ступеня їх прийнятності. Це не означає, що при зміні якихось умов варіанти залишаться тими ж. Треба бути готовим до будь-яких несподіванок.

У ході підготовки до переговорів спеціалісти рекомендують обміркувати відповіді на такі питання [19].

1. Яку головну мету я ставлю перед собою в розмові?
2. Як відреагує на прохання про зустріч мій співрозмовник?
3. Чи готовий він до обговорення теми?
4. Що я хочу з'ясувати для себе?
5. Чи впевнений я в сприятливому для мене результаті розмови? Чи впевнений у цьому мій партнер?
6. Який результат влаштує (чи не влаштує) мене, його, обох?
7. Які засоби впливу на співрозмовника я використаю в розмові?
8. Які питання я поставлю?
9. Які питання може задати мені співрозмовник?

10. Як я буду поводити себе, якщо мій співрозмовник:

- в усьому зі мною погодиться;
- рішуче заперечить, перейде на підвищений тон;
- не відреагує на мої докази;
- виявить недовіру до моїх слів, думок.

Щоб бути готовим до швидкої та спокійної реакції на випадок непередбачених обставин, а головне — щоб до переговорного процесу були залучені всі питання взаємовигідного партнерства, необхідно скласти план проведення переговорів.

Спочатку включають в план головні ідеї, думки, висловлювання. Потім в ньому виділяють такі елементи, як звернення до партнерів, комерційні наміри, прийоми нейтралізації можливих зауважень, варіанти рішень, підведення підсумків бесіди. Після завершення роботи над планом доцільно «програти» розмову з уявним партнером, протягом якої можна виявити якісь нюанси.

Підготовча робота включає також завчасну підготовку документів: заяв, проектів різних угод, протоколів, контрактів, резолюцій. При підготовці цих документів слід приділяти особливу увагу точності формулювань, аргументуванню, правовим питанням.

✓ Принципи переговорного процесу

До основних принципів проведення переговорів можна віднести такі:

А. Розмежування між суттю проблеми і стосунками сторін. Основоположним у будь-яких переговорах є той факт, що маємо справу *не з якимись абстрактними представниками «іншої сторони», а з конкретними людьми*. Їм, як і кожному з нас, властиві певні емоції, схильність до певних цінностей. Людям властиві різні життєві принципи і погляди, більше того, чимало в кожній особі може бути непередбаченого, неординарного. До речі, як і у нас самих.

Ці людські риси під час переговорів можуть бути і корисними, і руйнівними.

Динамічні стосунки, за яких з часом виникають довіра, повага, розуміння і взаємність, можуть скерувати наступні переговори у більш спокійне і ефективне русло. А бажання почувати себе порядною людиною, враховуючи те, що про тебе подумують інші, часто може сприяти більшому взаєморозумінню між учасниками переговорів.

Однак буває, що партнерам в силу суб'єктивних причин не вдається чітко інтерпретувати те, що ви замислили чи мали на думці. Непорозуміння може посилити упередженість і викликати контрреакцію. Партнери настроюються вороже, не доходять злагоди у дрібницях, ображаються. Раціональний пошук ймовірних рішень у таких випадках стає неможливим.

Нездатність сприятливо ставитися до інших як до особистостей з *індивідуальними властивостями може негативно позначитися на переговорах*. Чим би ви не займалися у будь-який момент переговорів, починаючи з підготовки до них, завжди варто запитати себе, чи достатньо уваги приділяєте людським якостям.

Перераховане допоможе подолати певні труднощі на переговорах, які пов'язані з емоційно-почуттєвими особливостями учасників. Проте, найрозумніше — це попередити виникнення цих труднощів і так побудувати переговорний процес, щоб відокремити суть справи від взаємин між партнерами.

Шляхи розв'язання подібного завдання, як вважають Р. Фішер та У. Юрі, можуть бути такими:

1. Конструйте робочі стосунки.

Значно легше і простіше приписувати підступні наміри невідомій абстракції під назвою «інша сторона», ніж комусь конкретному, з ким ви особисто знайомі. Безумовно, є різниця в тому, з ким ви маєте справу — з однокласником, колегою, товаришем чи із зовсім незнайомою людиною. Чим швидше незнайомий стане вам знайомим, тим імовірнішим буде полегшення переговорів. У вас можуть виникнути рівні і дружні стосунки. Легше буде долати напруженість жартом чи неформальною перервою.

Краще всього створювати подібні взаємини до переговорів. Постарайтеся пізнати ваших партнерів, довідатись про їх уподобання і неприйнятні для них речі. Знайдіть привід зустрітися неформально. Намагайтесь прибути раніше для легкої розмови до початку переговорів, затримайтеся, якщо можливо, після їх закінчення.

2. Підтримуйте робочі стосунки.

Наступні переговори так чи інакше є продовженням попередніх стосунків, тому кожен раунд переговорів важливо здійснювати так, щоб він більшою мірою сприяв розвитку майбутніх відносин і наступних переговорів, а не заважав їм. Адже продовження стосунків важливіше, ніж частковий результат якихось конкретних переговорів, незалежно від того, чи йдеться при цьому про довгострокову клієнтуру, партнерів по бізнесу, членів сім'ї чи урядових чиновників іноземних держав.

Люди, які відчувають симпатію один до одного, в спільних діях беруть до уваги упередженість і слабкі сторони, властиві кожному з них. Чим більше прихильності відчувають люди один до одного, тим більше вони схильні прощати слабкості партнера, а значить, і до більшої згоди один з одним. В свою чергу, симпатії не можуть виникати без певної подібності думок і оцінок, яка може виробитися в процесі міжособистісного спілкування на попередніх зустрічах.

3. Відокремлюйте відносини від дискусії за суттю справи.

Головним наслідком наявності певних людських властивостей в переговорах може бути те, що виникає спроба пов'язати відносини між сторонами з дискусією по суті справи, що, ймовірно, позначиться на її наслідках.

Невдоволення якоюсь ситуацією може спонукати висловити його стосовно людини, яка асоціюється з цією ситуацією.

4. Не ведіть позиційні торги.

Позиційні торги передбачають задоволення інтересів учасників по суті справи і з приводу встановлення добрих відносин, виторговуючи одне за рахунок іншого. Якщо, зрештою, для вас, наприклад, важливіші стосунки зі своїм шефом, поступіться йому у вирішальному питанні. Якщо вас дане питання турбує більше, ніж повага і симпатія іншої сторони, краще поступитися відносинами заради справи, сказавши, наприклад: *Коли ви не згодні зі мною, то цю незгоду не можуть виправдати ніякі поступки заради лише добрих стосунків.* Водночас можливо, що, поступившись суттю справи, ви можете і не отримати доброго до себе ставлення, а лише переконаєте іншу сторону, що вас можна перехитрити.

5. Розбирайтеся не з проблемами, а з людьми.

Подібно до двох заблукалих в гущавині лісу, які сваряться через обмеженість їстівних запасів, партнери по переговорах також можуть перетворитися на ворогів і розглядати один одного як перепону у вирішенні справи.

Однак, щоб двом суб'єктам, що заблукали, вижити, їм необхідно перш за все визначити потребу в укритті, їжі та воді для кожного, пошукати можливість спільного виходу із складної ситуації. Вони мають іти далі і ставитись до цього як до спільної проблеми. Якщо вони пліч-о-пліч будуть спрямовувати спільні зусилля на вирішення проблем, їм швидше вдасться погодити суперечливі інтереси і вибратися на правильний шлях. Якими б важкими не були їх взаємини, вони повинні досягти дружнього примирення інтересів кожного, якщо розглядати завдання як спільну проблему і спільно її вирішувати.

Б. Визначення взаємних інтересів

Основна проблема переговорів полягає не в конфліктних позиціях, а в конфлікті між потребами, бажаннями і побоюваннями різних сторін. Подібні бажання і є інтересами. Інтереси — це мотивація поведінки людей. Ваша ж позиція — це фактори, що змусили вас прийняти те чи інше рішення. Щоб досягти розумної угоди, необхідно примирити не позиції, а інтереси сторін.

Позиція партнера найчастіше буває конкретною і чіткою; однак інтереси, що стоять за нею, можуть бути нечітко вираженими, малоусвідомленими і, можливо, непослідовними. Щоб зрозуміти інтереси сторін стосовно їх позицій, необхідно виконати такі дії:

1. Поясніть свої інтереси. Коли ви звертаєтесь до лікаря зі скаргою на зубний біль, не варто сподіватися на полегшення, якщо ви змалюєте його як слабкий. Змусити іншу сторону зрозуміти, наскільки важливі і законні ваші інтереси, — ваше безпосереднє завдання. Описуючи свої інтереси:

- будьте точними — конкретні деталі не тільки викличуть довіру до вашого виступу, а й додадуть ваги;
- доводьте серйозність ваших турбот — перепросивши іншу сторону і сказавши: Поправте мене, якщо я не правий, ви тим самим демонструєте свою відвертість, і якщо вас не виправили, то сприйняли правильно;
- щоб ваші інтереси справили враження, обґрунтуйте їх законність і юридичну правомірність.

2. Визначте інтереси іншої сторони. Якщо ви бажаєте, щоб інша сторона поважала ваші інтереси, доведіть, що цінуєте її інтереси. Показавши, що ви зрозуміли її інтереси, визнайте, що вони є частиною загальної проблеми і ви відкриті для пропозицій. Особливо легко це буде зробити, якщо інтереси збігаються.

3. Обговоріть спільну мету. Якщо ви питаєте двох людей, чому вони сперечаються, відповідь визначить причину, а не мету. Набагато краще задовольнити спільні інтереси, якщо говорити про те, чого бажаєте досягти, а не про те, що у вас було в минулому. Замість того, щоб просити співрозмовників пояснити те, що вони зробили вчора, спитайте, що кожний з них збирається зробити завтра.

4. Будьте конкретними, але гнучкими. Визначивши спільні інтереси, переходьте до опрацювання конкретних і точних підходів. Спитайте себе: *Якщо завтра мої партнери погодяться зі мною, то з чим саме вони можуть погодитися?*

5. Будьте стійкими, захищаючи свої інтереси. Можливо, нерозумно жорстко дотримуватися своєї позиції, але твердо відстоювати свої інтереси розумно. Дві людини, кожна з яких посилено відстоює в переговорах свої інтереси, часто стимулюють одна в одній творче натхнення для обмірковування взаємовигідних рішень. Твердий захист власної точки зору на переговорах не означає відмови зрозуміти точку зору партнерів. Зовсім навпаки. Успішні переговори вимагають одночасно упевненості і відкритості, а обраний стиль спілкування, за словами Корнелія Таціта, «*omnium consensu*» — спільної згоди, протиставляючи його «*dixi*» — я сказав.

В. Розгляд взаємовигідних варіантів

Часто партнерам або не вдається досягти домовленості, хоча вона й можлива, або вони все ж таки доходять згоди, але не до найприйнятнішої для кожного. Нерідко учасники переговорів діють начебто як дві дівчинки, що непорозумілись через апельсин. Після того, як вони домовились розділити його

навпіл, одна з них з'їла свою половинку, викинувши шкірку, а друга, використала шкірку своєї половинки для тістечка, відкинувши середину.

Причина непорозуміння — відмова від творчого розгляду взаємовигідних варіантів. Для творчого підходу у вирішенні спільних проблем необхідно виконати такі дії:

1. Відокремлюйте судження від рішення. Оскільки критичне судження заважає уяві, треба відокремити процес обмірковування можливих рішень від процесу вибору між ними. Спочатку треба подумати, потім вирішувати.

Опрацювання нових ідей вимагає осмислення якихось проблем, про які раніше не замислювались. Найбільш бажано в таких випадках провести творче засідання з колегами — «мозкову атаку», що допоможе запропонувати якнайбільше ідей для проблеми. Основним принципом при цьому є відмова від будь-якої критики і оцінки людей. Немає якогось одного способу проведення «мозкової атаки». Її необхідно пристосувати до своїх потреб і можливостей. При цьому, як показує практика, можуть бути корисними певні дії, зазначені в табл.5.1.

Таблиця 5.1. Заходи щодо проведення «мозкової атаки»

До проведення	Під час проведення	Після закінчення
Визначте мету Підберіть учасників (5–7 чоловік) Змініть обстановку	Посадіть учасників поруч Покладіть матеріали про проблему перед ними Виясніть основні правила, включаючи критику	Виділіть багатообіцяючі цікаві ідеї Продумайте шляхи реалізації перспективних ідей Складіть список відібраних і удосконалених ідей
Створіть неформальну атмосферу	Дайте волю уяві кожного учасника	Визначте час для оцінки – які з ідей повинні бути висунуті на переговорах і яким чином Продумайте можливість проведення «мозкової атаки» з партнером
Виберіть ведучого для стимулювання дискусії	Записуйте ідеї так, щоб було всім зрозуміло, і намагайтесь розглянути питання з усіх можливих сторін	

2. Розширте коло підходів. На стадії переговорів не треба шукати правильний шлях. Головне завдання — розширити простір для подальших переговорів. Цього можна досягти тільки за допомогою декількох зовсім різних ідей, з яких можна щось збудувати і серед яких можна вибрати щось спільне.

Розширити свої підходи можна шляхом бачення проблеми очима різних спеціалістів, розробки різних за значенням угод або ж зміни обсягу запропонованої угоди, розбивши її на менші.

3. Шукайте взаємовигоду. Третя основна перешкода на шляху творчого вирішення проблеми полягає у хибному припущенні: чим менше тобі, тим більше мені. Дуже рідко таке твердження є справедливим, якщо взагалі це можливо. Врешті-решт обидві сторони можуть опинитися в гіршому становищі, ніж були до переговорів.

Слід пам'ятати три моменти стосовно розгляду спільних інтересів:

1) спільні інтереси є в будь-яких переговорах, хоча вони не одразу очевидні;

2) спільні інтереси є реальною можливістю, а не випадковістю — користуйтеся нею;

3) підкреслюйте наявність спільних інтересів. Люди, що заблукали у лісі, підкоряють свої суперечки спільній меті — знайти дорогу.

4. Допоможіть партнеру прийняти рішення. Замість того, щоб створювати складну ситуацію для іншої сторони, треба поставити її перед безболісним вибором, зробити все можливе, щоб бажане для вас рішення можна легко прийняти.

Оскільки більшість людей потрапляє під сильний вплив власних понять про законність, один з ефективних шляхів досягти легких для іншої сторони рішень полягає в тому, щоб надати їм законний вигляд.

Ефективно допомагає полегшити процес прийняття рішень використання прецедентів. Відшукуйте їх. Треба знайти яке-небудь рішення, яке інша сторона вже приймала у подібній ситуації, і обґрунтувати з його допомогою свою угоду.

Можна також сконцентрувати увагу партнерів на тому, щоб вони усвідомили ті наслідки, які можуть виникнути в результаті прийняття рішення, яке вас задовольняє, а також виправлення цих наслідків, виходячи з їх точки зору. Наведіть їх на думку — і нехай вони самі зроблять висновки.

Творча винахідливість у важкій ситуації просто необхідна, партнер повинен відчувати, що ідея виходу із становища, що склалося, належить йому.

Г. Застосування об'єктивних критеріїв та процедур

Як би добре ви не розуміли інтереси іншої сторони, як би щиро не шукали шляхів для узгодження інтересів, як би високо не цінували ваші стосунки, ви майже завжди стикаєтесь з грубою реальністю у вигляді протилежних інтересів. Ви хочете одержати товари завтра — постачальник в змозі доставити їх лише наступного тижня. Подібних протиріч неможливо уникнути.

Можна вимагати значних поступок, наполягаючи на них: ціна 150 доларів — і крапка. Можна зробити щедрі пропозиції, сподіваючись на дружню прихильність. Чи буде ситуація змаганням наполегливості чи, навпаки, змаганням у щедрості, — в будь-якому випадку такий переговорний процес замикається на тому, чого хоче кожна сторона.

Для досягнення розумної згоди, незалежної від прагнень сторін, можна застосувати або справедливі критерії за суттю питання, або справедливі процедури регулювання протилежних інтересів.

1. Справедливі критерії. Припустимо, що зіпсувався автомобіль. При обговоренні суті справи з представником компанії можна врахувати такі параметри вартості машини: 1) початкова ціна з меншою амортизацією; 2) за яку ціну можна було б її продати; 3) стандартна ціна на машину цієї моделі в поточному році; 4) вартість заміни цієї машини такою ж; 5) в яку суму може оцінити машину суд.

Залежно від проблеми можна запропонувати, щоб угода базувалася на: — ринковій ціні — прецеденті — наукових оцінках — професійних нормах — ефективності — витратах — рішенні суду — моральних принципах — однако- вому ставленні — традиціях тощо.

Об'єктивні критерії повинні бути прийнятними, щонайменше теоретично, для обох сторін.

2. Справедливі процедури. Згадаймо давній спосіб, як поділити пиріг між двома дітьми: один його ріже, а інший вибирає собі шматок. Ніхто з них не може поскаржитися на несправедливість.

Обидві сторони обговорюють умови справедливої домовленості, перш ніж визначають відповідні ролі. До інших засобів владнання протиріч належать: жеребкування, надання права вирішувати комусь третьому, по черзі тощо.

Після того як об'єктивні критерії знайдені, можна переходити до їх обговорення. Є три моменти, які необхідно пам'ятати:

1. Підготуйте кожну проблему для спільного пошуку об'єктивних критеріїв. У вас і у ваших партнерів можуть бути протилежні інтереси, але ви обоє маєте тепер спільну мету — визначити справедливу ціну. Уважно обговоріть запропоновані обома сторонами критерії. Кожний із критеріїв, висунутих іншою стороною, може стати тим важелем, який ви можете використати, щоб переконати її. Ваш підхід буде мати великий вплив, якщо ви скористаетесь їхніми критеріями, а їм буде важче чинити опір застосуванню власних.

2. Міркуйте і будьте готові до доказів. Настає угода повинна ґрунтуватися на об'єктивних нормах, зовсім не означає, що треба наполягати виключно на своїх критеріях. Один законний критерій не повинен виключати існування іншого.

У певних випадках можуть існувати два критерії (наприклад, ринкова і амортизаційна ціни), які дають різні результати, але які обидві сторони вважають законними. У цьому випадку абсолютно законним буде виділити відмінності чи, навпаки, знайти компромісний варіант, скористатися порадою третьої сторони.

3. *Не піддавайтесь тиску.* Тиск може набувати різних форм: хабарі, погрози, шахрайські заклики довіряти чи просто відмова зрушити з місця. У таких випадках принципова відповідь одна й та ж: запропонуйте своєму контрагенту висловити його міркування, запропонуйте свої об'єктивні критерії і заявіть, що без цього ви не зрушите далі. Ніколи не піддавайтесь тиску, а дотримуйтесь тільки принципу. Принципові переговори дають можливість відстоювати свої позиції, і все ж дотримуйтесь справедливості, особливо стосовно тих, кого в позиційній суперечці можна було залякати. Принцип у цьому випадку є тим беззастережним чинником, що не дає змогу поступитися будь-якому натиску.

✓ **Тактичні прийоми на переговорах**

Вибір конкретних заходів ведення переговорів — це, по суті, вибір тактики. При дружніх стосунках партнерів основою ділового спілкування є спільний глибокий аналіз проблеми. Слід починати з виявлення спільних інтересів і потім переходити до спірних питань.

Вигідним і етичним є *поступовий перехід до більш складних питань* переговорів. Вирішення кількох легких питань дає впевненість в успішному завершенні всієї розмови.

На початку переговорів краще застосувати *метод прямого відкриття позиції* — повний виклад своїх інтересів і потреб, обґрунтування важливості їх вирішення. Ефективним заходом є також поділ проблем на окремі складові. Важкі, невирішені питання можна відкласти до іншого разу. Часткова угода — це краще, ніж повна відсутність домовленості.

Готуючись до зустрічі з партнером, необхідно засвоїти і тактичні прийоми позиційного торгу, які можуть застосовувати під час переговорів:

Ухилення від боротьби. Застосовується захід тоді, коли торкаються питань, небажаних для обговорення, або коли не хочуть давати партнеру точну інформацію, однозначну відповідь. Захід полягає в тому, що партнера просять відкласти розгляд питання, перенести його на інше засідання тощо. При цьому своє прохання треба переконливо аргументувати. Захід «ухилення» може відіграти позитивну роль, коли, наприклад, необхідно погодити питання з іншими організаціями або ретельно продумати, добре зважити позитивні і негативні моменти, пов'язані з прийняттям пропозиції партнера.

Затягування або вичікування. Цей захід близький за змістом до ухилення, його використовують, коли хочуть затягнути процес переговорів, щоб прояснити ситуацію, отримати більше інформації від партнера, додатково вивчити проблему.

Пакування. Цей захід полягає в тому, що для обговорення пропонується не одне питання чи пропозиція, а декілька. При цьому вирішуються подвійні задачі. В одному випадку в «пакет» об'єднуються привабливі і малоприйнятні для партнера пропозиції. Передбачається, що зацікавлений в одній чи кількох пропозиціях партнер прийме й невігідні. В іншому випадку передбачається так званий розмір поступок, тобто шляхом поступок в малозначних пропозиціях домагаються прийняття основних пропозицій.

Максимальне завищення вимог. Цей захід полягає в тому, щоб включити до обговорюваних проблем пункти, які потім можна безболісно зняти. Зробивши вигляд, що це є поступка, можна вимагати натомість аналогічних кроків з боку партнера. Причому деякі пункти можуть містити явно не прийнятні для партнера пропозиції.

Розміщення хибних акцентів у власній позиції. Основний зміст заходу в тому, щоб продемонструвати партнеру надзвичайну зацікавленість у вирішенні якогось питання, яке насправді є другорядним. Іноді це робиться для того, щоб, знявши це питання з порядку денного, отримати необхідні рішення з іншого, більш важливого питання.

Салямі. Цей захід означає надання інформації про свої інтереси, оцінки, наміри тощо дуже маленькими порціями, схожими на тонкі скибочки салямі. Використовується прийом для затягування переговорів.

Це робиться для того, щоб, не розкриваючи своєї позиції повністю, вивідати у партнера більше інформації, змусити його «відкрити карти», щоб одержати таким чином перевагу, поле для маневру.

Ультимативність вимог. Часто використовують і такий некоректний захід, коли одна сторона заявляє про свої наміри піти з переговорів, якщо не буде погоджена їх позиція.

Висування вимог в останню хвилину. Суть цього заходу в тому, що наприкінці переговорів, коли тільки залишається підписати контракт, один з партнерів висуває нові вимоги. Якщо інша сторона зацікавлена у контракті, вона прийме ці вимоги, хоча підписання контракту з цієї причини може «зірватися». Тоді як одна сторона погоджується з висунутими вимогами, інша висуває все нові та нові.

Проти деструктивних некоректних заходів існують певні способи їх нейтралізації:

- доведіть партнеру, що конструктивне ведення переговорів вигідне насамперед йому самому;
- запропонуйте кілька варіантів розв'язання проблеми;
- постарайтесь за позицією партнера побачити його інтереси;
- у ході дискусії більше запитуйте, ніж стверджуйте: запитання викликають відповіді, тоді як ствердження — заперечення;

- на грубий випад або безглузду пропозицію краще за все відповісти довгою паузою. Це викликає почуття незручності у партнера, і він гарячково починає шукати вихід із ситуації.

Непоодинокі випадки, коли партнер нахабно обманює і ви це бачите. Не треба сперечатись. Але необхідно заявити, що ви нічого не приймаєте на віру, все перевіряєте.

Окремого розгляду потребує ситуація ведення переговорів з явно сильнішим партнером – фірмою чи державою. Треба мати на увазі, що сильніший партнер – ще не означає всесильний. Якщо він хоче вести переговори – значить, він зацікавлений. Отже, за столом переговорів партнери певною мірою рівні.

Щоб успішно відстоювати свої позиції, варто з'ясувати, на скільки «сильніша» сторона може відступати з вигодою для себе. Треба мати запасний варіант переговорів або пропозицій на випадок, якщо пропозиція «сильної» сторони зовсім неприйнятна.

У переговорах «слабка» сторона може успішно використовувати різні форми захисту і навіть морального тиску – це перш за все можуть бути:

- посилення на норми міжнародного права;
- принципи вірності;
- звернення до спільного минулого;
- посилення на міцні колишні зв'язки;
- заклик до поступок в ім'я світлого майбутнього [21].

На багатосторонніх переговорах слабкі учасники часто утворюють коаліцію і спільно протидіють більш сильному партнеру.

Переговори не завжди завершуються успішно. У будь-якому випадку не слід їх грубо переривати, «стукати дверима». Переговори треба закінчувати спокійно, бо не виключена можливість, що до них ще колись доведеться повернутись.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть правила дистанціювання?
2. Які дієві заходи вживаються для посилення уваги?
3. Назвіть умови, що сприяють ефективності слухання.
4. Перерахуйте найбільш ефективні невербальні сигнали.
5. Які запитання застосовуються для продуктивного діалогу?
6. Що означав термін «соціальна перцепція»?
7. Дайте ознаки ефективності міжособового сприйняття.
8. Поясняйте рекомендації щодо досягнення взаєморозуміння.
9. У чому полягає психологічна культура спілкування?
10. Назвіть основні принципи переговорного процесу.

Розділ 6

Організація ділових прийомів

- 6.1. Загальні положення про прийоми
- 6.2. Прийоми з розміщенням
- 6.3. Прийоми без розміщення

6.1. Загальні положення про прийоми

*“Піднімемо стакани,
Здвинемо їх разом
Хай живуть музи
Хай живе розум”
О. Пушкін*

Коло питань: історія двірського етикету; організація підготовки до прийому; підготовка запрошень; зустріч гостей.

Найпоширенішою формою ділового протоколу є прийоми, основи організації яких необхідно знати як бізнесменам, підприємцям, так і менеджерам будь-якого рівня.

Прийоми — це зібрання запрошених осіб, де гостям пропонують різні страви і створюють умови для спілкування і знайомства, відпочинку, ритуальних процесій і церемоній.

Прийоми влаштовуються у зв'язку із завершенням якої-небудь видатної події, на національні свята, релігійні та професійні святкування, ювілейні дати, проведенням важливих заходів: виставки, конференції, симпозіуми, випуск ювілейного видання чи моделі, отримання великого виграшу, в честь прибулої на фірму іноземної делегації чи високого гостя, а також в іншому запланованому порядку.

Прийоми мають діловий характер, проводяться з метою поглиблення і розширення ділових контактів, продовження переговорів, здобуття нових партнерів, одержання необхідної інформації, презентації своєї продукції, реклами тощо. Прийоми — це інструмент ділових стосунків, який успішно застосовувався при дворах ще з часів Людовіка XIV.

✓ *Історія двірського етикету*

Правила двірського етикету у давні часи були такими складними, що видавалися товстими трактатами, які описували всі деталі правильної поведінки. Деякі думки не втратили своєї цінності і сьогодні.

У зібранні «Галатео, або Книга шляхетних манер», яке опубліковано в Італії у 1558 році, зазначалось: *«У товаристві вельмож і під час обіду та прийомів говорити треба спокійно, шануючись, щоб вас розуміли. Пани і пані повинні все робити красиво, витончено, бути люб'язними. Кожен має носити одяг відповідно до віку і становища у суспільстві»*.

Коли Катерина Медічі у 1533 р. вийшла заміж за майбутнього короля Генріха II, вона привезла з собою до Парижу кращих кухарів і чудові столові ножі та виделки. Дякуючи цьому бенкети французького королівського двору стали такими вишуканими, що всі гості користувалися столовими приборами.

Лише через двадцять років у колі французьких дворян використання ножів і виделок стало нормою етикету. У буржуазному середовищі це правило стало нормою лише у XVIII ст.

Етикет вимагав під час трапези вдаватися до витончених манер: уміти користуватися всіма перевагами сервіровки, і той, хто навчився красиво споживати їжу і вести світську бесіду, міг розраховувати на прихильність короля більше, ніж інші.

Французька мова стала мовою кулінарного мистецтва. До цього часу не втрачено рецепти вишуканих страв, які носять імена французької знаті. Наприклад, соус Бешамель винайшов маркіз, чим і прославив у віках своє ім'я.

Етикет вплинув навіть на архітектуру, ткацтво, мистецтво виготовлення порцеляни. Стало модно приймати гостей у великих столових залах, які пишно прикрашалися. Столи накривали білими скатертинами і сервірували посудом із тонкої порцеляни і матового столового срібла.

Французький кухар Карем відомий не лише оригінальними рецептами страв, а й тим, що придумав витончені зразки срібного посуду.

Перша змістовна книга про двірський етикет мала назву «Теорія застольних насолод» і писав її Жан Ансельм Брейя-Саварен чверть століття. Про стиль унітарного опусу можна судити з однієї цитати: *«Столи потрібно накривати білосніжними скатертинами, страви подавати вишукані, а вина до них — першокласні»*.

Розділ 6. Організація ділових переговорів

У кінці XIX століття відомий французький кухар Георг Август Ескоф'є написав книгу «Підручник кулінарії», до сьогодні неперевершену енциклопедію мистецтва приготування їжі.

У старій Англії вважали, що вихована людина повинна насамперед уміти володіти собою. Англійські прихильники етикету вважали, що чим краще людина здатна стримати пристрасті, тим вона шляхетніша. У радості й горі, у хвилини перемоги і відчаю чоловік повинен був триматися так, аби зберегти *твердість верхньої губи*.

У Західній Європі з дитячих літ виховували здатність до самоконтролю. Хлопчиків привчали стійко переносити голод і холод, переборювати страх і біль, приборкувати почуття симпатії й прихильності. Вихователі, здебільшого ченці, повчали, що людина повинна бути капітаном власної душі.

Французи одним висловом *комільфо (comme il faut* – не допусти помилки) виразили сутність вимог етикету. Бути як треба ставало самоціллю, вважалося чи не найбільшою чеснотою. Але зовнішні манери часто не заважали вдаватися до дрібного шахрайства, пліток і крадіжок. Лише картярський борг вважався *лестивим*, і його належало за будь-яких обставин повернути, а про решту можна було і забути.

Не обійтися без знання двірського етикету тому, хто хоче створити приємне враження на ділових партнерів, хто має справу з публічною діяльністю, організовує ділові прийоми, аби виконати свою місію якнайкраще – приємно і успішно.

✓ Організація підготовки до прийому

Час і засоби для організації прийомів залежать від обставин і бувають різні, але в будь-якому випадку це питання потрібно вивчити завчасно і підготувати його якомога ретельніше. При цьому сторона (особа), що проводить прийом, заздалегідь повинна виконати таку підготовчу роботу:

- визначити вид прийому;
- скласти список запрошених осіб;
- підготувати і завчасно розіслати запрошення;
- підготувати приміщення;
- скласти, якщо необхідно, план розміщення запрошених осіб;
- визначити (скласти) меню, продумати сервіровку столу і порядок обслуговування гостей;
- підготувати тости і промови (на прийомах з розміщенням);
- скласти схему і порядок проведення прийому, розподілити обов'язки між тими, хто готує прийом.

Щоб не порушувати встановлений порядок проведення прийомів і через незнання не образити як приймаючу сторону, так і гостей, необхідно знати особливості різних видів прийомів і правила їх проведення.

Великого поширення набули такі види прийомів: сніданок, обід, вечеря, шведський стіл, келих шампанського чи бокал вина, чай, коктейль і т.п. Характеристика окремих видів прийомів наведена в табл. 6.1.

✓ Підготовка запрошень

Після вибору виду прийому можна переходити до складання списку запрошених. Особливу увагу при цьому необхідно звернути на те, щоб серед гостей не опинилися осіб, які ворожо ставляться один до одного або ж дотримуються протилежних політичних поглядів.

У запрошенні прийнято зазначати, хто дає прийом, у зв'язку з чим, де і коли проводиться, хто особисто запрошується. Етикет вимагає, щоб запрошення були виготовлені на яскравих бланках, а ім'я, прізвище та посада запрошених були вписані від руки або набрані на комп'ютері.

При проведенні прийомів з розміщенням у запрошенні міститься прохання дати відповідь — R.S.V.P. (Repondez, s'il vous plait), що означає дайте відповідь, будь-ласка. Іноді додається regrets only — в разі відмови. Не заведено передавати своє запрошення іншій особі. Але, якщо це необхідно, обов'язково попереджають організаторів заходу.

Якщо прийом влаштовують на честь важливої персони, то запрошення надсилається лише після одержання від неї усної згоди. У такому випадку літери R.S.V.P. на запрошенні підкреслюються, і під ними пишуться літери RM (Pour memoire або to remind — «для пам'яті»).

Якщо в запрошенні вказується і форма одягу, то літери R.S.V.P. і номер телефону проставляються в лівому нижньому куті, а в правому — форма одягу: темний костюм (dark suite), сукня (dress) або смокінг (black tie) і довга сукня (long dress), або фрак (white tie) і вечірня сукня (full dress).

Запрошення розсилають за один-два тижні до дня прийому — це етикетний мінімум. Але якщо врахувати час на доставку запрошення, термін на обміркування та прийняття рішення гостя, підготовку відповіді (після отримання якої можна починати конкретну підготовку прийому), то запрошення треба розсилати за місяць.

У разі коли візит гостя не зовсім бажаний, то запрошення передають у день прийому. Таке запрошення розцінюється як формальне, від якого завжди можна відмовитись.

Якщо запрошується подружжя, це зазначається окремо. На перше місце в запрошенні для подружжя завжди ставлять ім'я чоловіка. Коли жінку за-

Розділ 6. Організація ділових переговорів

Таблиця 6.1. Характеристика прийомів

Вид прийому	Сніданок	Обід (обід-фуршет)	Вечеря	Бокал шампанського чи Бокал вина	Чай	Коктейль або фуршет
Час проведення прийому (проміжок часу) (Тривалість, год.	з 12.30 до 13.30 ~ 1,5	з 19.00 до 21.30 2,0..2,5 (в т. ч. за столом не більше 1 год.)	після 21.00 ~ 2,0	з 12.00 до 13.00 ~ 1,0	з 16.00 до 18.00 1,0... 1,5	з 17.00 до 20.00 1,5...2,0
Кількість запрошених, чол.	Обмежена	Обмежена	Обмежена	Необмежена	До 20 чоловік. Запрошують тільки жінки	Необмежена
Меню	Холодні закуски (одна-дві, але з урахуванням національних смаків запрошених); - гарячі м'ясні страви, - гарячі рибні страви, - десерт. Напої: - горілка (до холодних закусок), - віскі, джін, - сухе вино, - вода мінеральна, - соки, - чай, - кава (з коньяком чи лікером).	Холодні закуски, - суп, - гаряча риба страва, - гаряча м'ясна страва, - десерт. Напої: такі ж, як і за сніданком.	Перші страви не подаються. Все інше — як на обіді. На десерт подають різні солодкі блюда: Желе Ягоди з вершками Вареники з солодким сиром або фруктами	Напої (обов'язковий асортимент): - шампанське, - вина, - соки, - горілка, - віскі. Закуси (не обов'язкові, але можуть бути запропоновані): - бутерброди, - тістечка, - горішки.	- Кондитерські вироби, - сендвічі, - фрукти, - десерт. Напої: - десертні та сухі вина, - соки, - води.	- Холодні закуски, - кондитерські вироби. Напої: - горілка, - вина, - мінеральні води, - чай (між 16.00 та 18.00) Напій: прийому: - шампанське, - кава, - морозиво.
Розміщення гостей	За схемою	За схемою	За схемою	Проходить стоячи	Не обов'язково	Проходить стоячи
Форма одягу	Повсякденний костюм або сукня	Темний костюм, смокінг, фрак, вечірня сукня	Темний костюм, смокінг, фрак,	Повсякденний костюм або сукня	Повсякденний костюм або сукня	Повсякденний костюм або сукня

прошують як офіційну особу, або з огляду на її положення в суспільстві, то запрошення оформляється персонально. На прийомі їй відводиться місце залежно від рангу та статусу.

Якщо на прийом запрошують особисто або по телефону, то відреагувати потрібно відразу ж. Дати відповідь по телефону можна й у випадку, якщо в запрошенні зазначено номер телефону. Запрошення може надсилатися із зазначенням бажаної кількості гостей. У такому випадку у відповідь надсилається список осіб, які будуть присутні на прийомі.

Якщо з певних причин відповідь не може бути позитивною, то від запрошення слід відмовитися. Причиною відмови за наявності згоди можуть бути лише форс-мажорні обставини.

Жінка може відмовитись від запрошення у випадку легкого нездужання, чоловік же може послатись на нездоров'я, тільки якщо він серйозно хворий.

Якщо запрошення відповідає згодою, то в конверт запрошеного окрім листа відповіді вкладається візитна картка, а також картки супроводжуючих осіб з приміткою PRV, яке означає, що запрошення прийнято.

Прийом вважається офіційним, якщо запрошені — виключно посадові особи. Чоловіки мають бути присутні на офіційному прийомі без жінок, а запрошені з огляду на соціальне становище жінки — без чоловіків (сніданок, на який запрошуються чоловіки разом з жінками, вважається неофіційним незалежно від кількості запрошених).

Офіційні запрошення відрізняються за формою від неофіційних. У запрошенні на офіційний прийом зазначається титул запрошеного без зазначення його імені та імені дружини. У тексті запрошення на дипломатичний прийом використовують форму: Маємо честь запросити...

✓ Зустріч гостей

Від місця, де проводиться прийом, залежить характер зустрічі гостей. У будь-якому випадку потрібно уточнити шляхи під'їзду, паркування і виїзду автомобілів, передбачити прикриття при виході з машин у негоду.

Незалежно від того, де буде проходити прийом, гостей необхідно зустрічати біля вхідних дверей. Одягнуті по формі, що відповідають тому чи іншому заходу, представники господарів направляють запрошених до гардеробу й пояснюють їм, як пройти до аванзали. Трохи ближче до виходу гостей зустрічають господар (господарі), господиня, почесний гість з дружиною. Поблизу знаходиться розпорядник чи організатор прийому.

Першою на прийомах вітається дружина гостя з господарем, потім з господинею: чоловік (гість) — спочатку з господинею, потім — з господарем. Довго

Розділ 6. Організація ділових переговорів

затримуватись біля господині не слід, щоб не відволікати їх увагу від інших запрошених гостей.

Після вітань з господарями гість робить загальний уклін всім присутнім в аванзалі і підходить до своїх близьких знайомих, яких вітає особисто. Потім переходить до іншої групи учасників, намагаючись переговорити зі всіма знайомими, з ким не буде змоги спілкуватись за столом у бенкетній залі.

В аванзалі офіціанти на підносах подають аперитив або будь-який інший напій, що зменшує жагу й викликає апетит. Це може бути мінеральна вода, соки, вермут, сухе вино, шампанське, коньяк, віскі або горілка. Аперитив може бути одинарний або комбінований. Іноді до аперитиву подають горішки, маслини, тартинки з солониною тощо.

6.2. Прийоми з розміщенням

*«Того, кому довіряють, за руку не тримають»
Народна мудрість*

Коло питань: складання плану розміщення за столом; пунктуальність – ознака ввічливості; поведінка в бенкетному залі.

Після того як визначився склад учасників прийому, надіслані запрошення, визначене приміщення для прийому, складається план розміщення гостей.

Для того щоб кожен гість міг швидко знайти своє місце за столом, а також знав, хто буде його сусідом, при вході на невеликому столику виставляється план розміщення. Крім того, у бенкетному залі (їдальні) кладеться виготовлена з цупкого паперу кувертна картка з зазначенням імені та прізвища запрошеного. Якщо запрошується особа високого рангу, то може вказуватись лише її посада, наприклад: його високоповажність *Президент України* або Міністр юстиції. Іноді гостю вручається картка зі схемою розміщення столу чи його номером. На схемі зазначається місце, призначене для гостя.

Протокол вимагає врахування службового і суспільного статусу гостей. Порушення старшинства гостей може бути сприйняте як свідоме нанесення образи не тільки гостю, але й стороні, яку він представляє.

Історія знає чимало прикладів, коли причиною інцидентів було порушення правил розміщення гостей за столом. Відомі випадки, коли керівники делегацій, бізнесмени, обурені тим, що їм відводилось менш почесне місце, ніж те, на яке вони розраховували, залишали прийом і сповіщали координаторів про неповагу, котра була виявлена стосовно країни, яку вони представляють.

✓ **Складання плану розміщення за столом**

Складаючи план розсадки гостей за столом, необхідно дотримуватись певних правил.

1. Почесним є місце напроти вхідних дверей, а якщо двері знаходяться збоку — на стороні столу, біля вікон. Почесні гості завжди займають місця посередині столу (маючи на увазі його довшу сторону).

2. На сніданку (обіді), на якому присутні тільки чоловіки, першим вважається місце праворуч від господаря, а не праворуч від його почесного гостя.

3. Якщо на прийомі присутня господиня дому, то запрошуються дружини всіх запрошених. У такому разі першим почесним вважається місце праворуч від господині, другим — праворуч від господаря. Якщо дружина господаря відсутня або ж господар неодружений, він може посадити напроти себе одну із запрошених жінок (заздалегідь спитавши її згоди) або чоловіка найвищого рангу.

4. Між офіційними гостями можна садити інших гостей, враховуючи відповідність їх посад.

5. Жінки і чоловіки розсаджуються поперемінно, причому чоловіки можуть сидіти один біля одного, а жінки — ні.

6. Розсаджуючи гостей, треба завжди пам'ятати, щоб один біля одного сиділи гості, які б могли між собою спілкуватись і які симпатизують один одному.

7. Найменш почесними вважаються місця на торцях столу (за винятком тих випадків, коли господар один очолює стіл), тому саджати на ці місця гостей, особливо жінок, не заведено. Якщо ж виникають труднощі з розміщенням і є необхідність використати ці місця, їх можуть зайняти господар і господиня.

8. Якщо сніданок чи обід проводяться під час двосторонньої наради, можливе розміщення однієї делегації напроти іншої. При цьому голови делегацій також сідають один проти одного.

Складаючи план розміщення, слід звернути увагу на те, щоб чоловік не сидів поряд з дружиною. Загальноприйнято відводити місця чоловіку та дружині з одного боку столу, а якщо по різні, то не напроти один одного.

9. Якщо при розміщенні немає можливості комусь із подружжя надати місце згідно з протоколом, господар мусить забезпечити належне за рангом місце хоча б дружині і вибачитися перед чоловіком. Чоловіки погодяться з розумними вибаченнями, жінки — ніколи.

10. Коли під час проведення заходу необхідна допомога перекладача, то він, відповідно до протоколу, займає місце зліва від особи, якій він необхіден.

11. Господиня прийому завжди сідає обличчям до дверей, з яких заходять офіціанти, щоб вони весь час були у полі її зору.

✓ **Пунктуальність**

Йдучи на прийом, перевірте, чи не забули свої візитні картки. Обов'язково запам'ятайте ім'я того, хто влаштовує прийом, інакше ризикуєте опинитися в неприємній ситуації.

Не заведено приходити на прийом з розміщенням раніше призначеного часу, але якщо вже так сталося, необхідно почекати десь поруч. У будь-якому випадку, якщо з вашої сторони на прийомі присутня делегація, не можна приходити пізніше, ніж її керівник, не попередивши і не одержавши його згоди.

Пунктуальність цінувалася завжди. Ще Людовіку XVIII належить вираз: «Точність — ввічливість королів і обов'язок добрих людей». Точність є однією з тих якостей великих людей, наслідувати яку не є принизливим ні для кого. Точність — це ознака уваги до господаря і господині, що чекають гостей у зазначений у запрошенні час.

Запізнення вважається порушенням етикету і може бути сприйняте як образа. Чекають того, хто запізнюється, не більше зазначеного часу, потім запрошують гостей до столу, щоб не склалося враження, що останньому віддається перевага щодо інших. Гостю, що запізнився, подають ту саму страву, яка подається в цей час присутнім.

✓ Поведінка в бенкетному залі

Першим до бенкетного залу (столу) входять господар і почесна гостя. Чоловіки підходять до пані, які згідно з планом розміщення будуть сидіти справа, подають їй руку і проходять вслід. Завершують церемонію господаря з почесним гостем.

У бенкетній залі гості підходять до своїх місць і стоячи біля них чекають приходу господині. Господиня підходить до свого місця, привітливо оглядає всіх присутніх і пропонує сідати. Перед тим як сісти, чоловіки спочатку допомагають сісти пані (на прийомах високого рівня це роблять кельнери).

Сидячи за столом гості слідкують за діями господарів і повторюють їх: бере господар блюдо з їжею, так само і гість бере блюдо й пропонує його спочатку пані, що сидить справа.

Протягом обіду (сніданку) господарі повинні направляти розмову, залучати до участі в ній всіх присутніх гостей, сприяти тому, щоб гості розмовляли між собою на спільні теми, що цікавлять усіх. Коли господар бачить, що за столом запанувала тиша, то йому самому потрібно налагодити спільну розмову. Недарма французи говорять: *Мовчання віддаляє більше, ніж відстань*. Недоліком організації розмови за столом, проте, буває не відсутність спільної теми, а невміння знайти потрібну.

Починати розмову за столом можна з розповіді про місто, країну, про мистецтво, спорт, музику та подібні «легкі теми». При цьому не треба забувати: ніколи не слід нав'язувати присутнім свою тему розмови, навіть якщо ви господар, і тим більше самому хвалити свою ж гостинність. Якщо присутні зацікавлені в обговоренні серйозних питань, то протягом бесіди розмова природним шляхом перейде до них.

Протягом протокольного заходу не заведено проводити раніше не погоджені жорсткі й остаточні переговори щодо цілей та умов контракту. І вже зовсім нетактовно проводити такі переговори після вживання алкогольних напоїв.

У гостей залишаються найприємніші згадки про зустріч навіть в тому випадку, якщо з яких-небудь причин не сподобались страви, але вони мали можливість познайомитися з цікавими людьми і приємно провести час за змістовною розмовою.

На прийомах з розміщенням заведено обмінюватися тостами, які виголошуються не раніше 10–15 хвилин після початку прийому. На вечері, яка влаштовується безпосередньо після закінчення якого-небудь заходу, можна обмінюватися тостами, промовама і побажаннями на самому початку прийому, оскільки всі знаходяться під впливом тільки що завершеної події.

Перше слово надається господарю прийому, потім почесному гостю. Промова господаря, зазвичай, вміщує вітання на адресу почесного гостя, загальні положення, що стали приводом для зустрічі, побажання почесним гостям здоров'я та успіхів фірмі. У відповіді гостя повинно звучати подяка за гостинність, вираз задоволення взаємною зацікавленістю переговорів, завірення в дружніх почуттях, добрі побажання господарю та його справі.

Після проголошення тосту немає необхідності пити «до дна». Достатньо лише пригубити трішки. Під час промов, тостів чи інших побажань недопустимо присутнім гостям розмовляти, наливати і пити напої, їсти.

До холодних закусок подають охолоджену горілку, до рибних страв — охолоджене сухе біле вино, до м'яса — сухе червоне вино кімнатної температури, до десерту — охолоджене шампанське, до кави — коньяк, до чаю — лікер. Мінеральні води і соки подають протягом всього прийому.

Дотримання правил етикету обов'язкове. Господар прийому після трапези першим встає з-за столу і запрошує гостей у приміщення, де сервіровано столи для кави та чаю (пропонують коньяк і лікер).

Щоб гості не нудились і за столом панувала атмосфера дружелюбності й піднесеного настрою, важливе значення надається розміщенню не тільки по старшинству, але й у відповідності з особливостями темпераменту й характеру тієї чи іншої особи. Гостей, що схильні більше слухати інших, ніж розповідати самим, бажано садовити поруч з людиною, що вміє цікаво вести бесіду. Хоча, які б не були індивідуальні особливості характеру: надмірна сором'язливість, побоювання сказати щось невлучно тощо, кожен присутній повинен підтримувати розмову і особливо з тими гостями, котрі сидять поруч, при цьому не можна показувати поганий настрій.

Ініціатива залишення прийому належить головному гостю. Після того, як він попрощався з господарями і присутніми на прийомі, поступово йдуть й інші гості. При цьому необхідно подякувати господарям за приємно проведений час і смачні страви.

6.3. Прийоми без розміщення

«На день треба дивитись як на маленьке життя»

О. Горький

Коло питань: шведський стіл; фуршет; коктейль; келих шампанського або келих вина; бар-бекю; бенкети.

✓ Шведський стіл

Зазначений прийом проводиться в ті ж часи, в які звичайно влаштовують сніданок чи обід. На такий прийом можна запросити більше людей, ніж на звичайний обід. Протокол у цьому випадку більш простий, оскільки немає необхідності розміщувати гостей за столом, крім того, вся організація його проведення не така важка і ускладнена. Особливість шведського столу в тому, що різноманітні страви (закуски, гарячі страви, десерт) сервіруються на одному столі.

Учасники підходять до столу, беруть серветку і, поклавши на неї тарілку із загорнутими у серветку ножом і виделкою, вибирають холодні закуски на свій смак. У праву руку можна взяти бокал вина, соку чи інший напій.

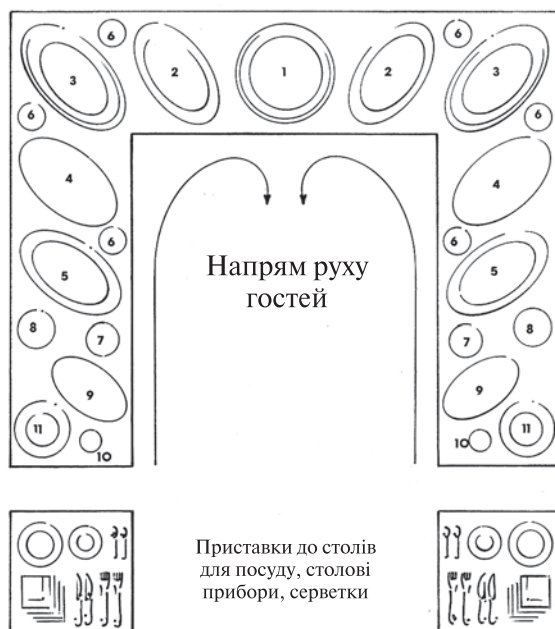
Після холодних закусок подають жульєн (тушковану страву з м'яса, птиці або грибів), можна подавати гарячі сосиски, фрикадельки з відповідними соусами. Після гарячої закуски гостей пригощають десертом – сиром, фруктами, морозивом, желе. Наприкінці прийому подають каву.

Заповнивши тарілку, гості, щоб дати можливість підійти іншим учасникам прийому, відходять від столу. Організатори прийому повинні передбачити, щоб всі гості, залишивши стіл, змогли розміститися в залі або в інших кімнатах, де встановлені невеличкі столики.

Якщо дозволяють розміри приміщення, такі столики на 4–5 чоловік можна розмістити в тій же залі. Столики прикрашають квітами, свічками і сервірують столовими приборами. Напої й десерт розносять офіціанти, в разі необхідності вони замінюють посуд та поповнюють блюда.

Жінки, запрошені на шведський стіл, як правило, самі підходять до столу і беруть собі те, що їм подобається. Проте, передбачливий джентельмен завжди поцікавиться, що принести своїй супутниці.

Розділ 6. Організація ділових переговорів



1 — піднос для декорації або особливе блюдо для риби; 2 — на вибір підноси; 3 — для риби; 4 — для м'яса чи два з них; 5 — для гарячого блюда на плиті; 6 — миски для салату; 7 — на вибір блюда для сиру; 8 — солодкі блюда; 9 — можливі різні варіанти страв; 10 — тарілка для масла; 11 — асортимент хліба

✓ Фуршет

В останній час набули поширення прийоми типу фуршет (фр. *a la fourchette* — з виделки). Такий вид прийому деякою мірою нагадує шведський стіл, з тією різницею, що кількість запрошених на фуршет більша; страви «скромніші», а відведений для прийому час гості проводять стоячи.

Залежно від кількості запрошених приймаюча сторона встановлює один чи декілька столів, на 6–8 чоловік кожний. На столи, які трохи вище звичайних, виставляються красиво оформлені маленькі бутерброди, кондитерські вироби і фрукти.

Якщо подають гарячі закуски, то на столи ставлять тарілки, кладуть ножі та виделки. Алкогольні та прохолодні напої, розлиті в бокали, розносять гостям кельнери. За окремим столиком може бути організований буфет-бар, де можна замовити на свій смак й інші напої. У процесі прийому можливе виголошення двох коротких тостів.

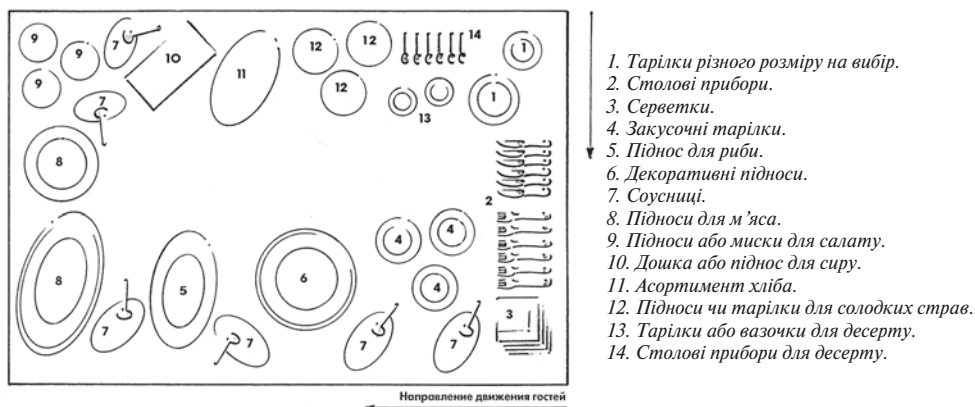
Використаний посуд, залишається на спеціально відведеному місці, а замість нього для нових страв береться чистий.

Чарки, бокали відповідно до напоїв виставляють на столах рядами по 10 штук «ялинкою» або «змійкою», чередуючи залежно від виду. Закусочні тарілки ставлять стопками по 8–10 штук, а за ними – десертні по 4–6 штук.

Закуси і блюда подають порізними маленькими порціями «під вилку». Гарніри кладуть окремо від основного продукту, соуси розмішують поруч з закусками, до яких вони подаються, подають також запечену їжу (жульєни). Хліб нарізають невеликими кусочками і розкладають по закусочних тарілках. Край фуршетних столів для розміщення тарілок повинні залишатись вільними на 25–30 см.

Якщо прийом проводиться з нагоди національного свята, може бути організовано концерт вітчизняних артистів.

Проводиться фуршет у менш формальній і більш невимушеній обстановці. Протягом прийому слід, якщо можливо, рівномірно розташовуватися по залі, розмовляючи з учасниками, щоб не створювати натовпу. При цьому бажано поспілкуватись з декількома партнерами, познайомитися з новими людьми, а не затримуватися довго з одним співрозмовником.



На фуршет можна прийти і піти з нього у будь-який час у межах визначеного регламенту. Проте, це не стосується осіб, на честь яких він влаштовується. Ці особи, як правило, приходять до початку прийому і знаходяться на ньому до закінчення.

Той, хто присутній на фуршеті протягом усього часу його проведення, виражає особливо дружнє ставлення до господаря прийому, а також до тієї особи, на честь якої він влаштований. Якщо партнер хоче підкреслити напруженість стосунків, він бере участь у прийомі не більше 10–15 хвилин. Йти

з прийому дозволяється не прощаючись, проте в такому випадку не буде зайвим залишити у вестибюлі на спеціальному підносі свою візитну картку з загнутим краєм.

✓ **Коктейль**

На відміну від прийому *фуршет*, на прийомах *коктейль* (англ. *cocktail*) столи не заведено накривати, страви розносять офіціанти. Проводяться прийоми такого типу стоячи; тарілок і приборів не подають. Замість виделки гості використовують шпажки, або міні-виделки.

Пригощають маленькими порціями: тартинками, волованами, тарталетками, канапками. На десерт подають міні-тістечка, розділені кубиками або дольками фрукти, ягоди без кісточок, горішки. До коктейльного столу підходять і фаршировані яйця з різними начинками, солоний і солодкий мигдаль. Перед закінченням прийому для підкреслення його урочистості може подаватись шампанське, морозиво, кава.

У залі ставлять невеличкі столики з паперовими серветками. Протягом усього прийому господар і господиня повинні стояти біля входу, зустрічаючи і проводжаючи гостей. Господиня також відрекомендує прибулих гостей тим, з ким вони ще не знайомі.

Різновидами прийому коктейль є прийом келих *шампанського* або келих *вина*.

✓ **Келих шампанського або келих вина**

Під час такого прийому звичайно подають шампанське, вино чи соки, але можлива подача віскі чи горілки. подача закуски не обов'язкова, але й не буде великою помилкою. Закускою можуть бути маленькі тістечка, бутерброди, горішки. Цей вид прийому зручний тим, що забирає мало часу і не вимагає великої підготовки.

Можливе запрошення гостей зі своїми дружинами.

✓ **Чай**

Така форма прийому застосовується при нанесенні візитів дружинами Президента країни, глави уряду, глав дипломатичних представництв.

Прийом даного типу влаштовується, як правило, тільки для жінок. Залежно від кількості запрошених готують один чи декілька столиків. Подають кондитерські вироби, фрукти, десертні та сухі вина, соки, води. У невеликій кількості можуть подаватися сендвічі з ікрою, рибою, сиром тощо. На стіл

можна поставити коробки шоколадних цукерок, збиті вершки чи морозиво, лимон. До чайного чи кавового столу підбираються кольорові скатертини і кольорові серветки ручної роботи.

✓ Бар-бекю

Прийом *бар-бекю* влаштовується влітку на галявині або в саду біля дому. Це неформальний прийом, в процесі якого використовуються такі ж форми обслуговування, як на фуршеті або коктейлі.

До неформальних прийомів також відноситься прийом типу *бранч*, на якому подають страви з яєць, бекон, тушковане м'ясо, сосиски, рибу, тушковані томати. За дружніх взаємостосунків можуть мати місце також прийоми *пікнік*, *келих вина з сиром* тощо.

✓ Жур-фікс

Жур-фікс (фр. *jour-fixe* – визначений день) – один з видів неофіційних прийомів, які проводять дружини міністрів закордонних справ або дружини послів у певні дні і години. Цей прийом іноді називають «середами», «четвергами» чи «п'ятницями». Влаштовуються вони між 16–18 годинами тривалістю 1,5–2 години. Подаються кондитерські вироби, тістечка, десерти і сухі вина, чай кава. Такі прийоми можуть проводитись у формі музичних чи літературних вечорів.

✓ Бенкети

Бенкет – урочистий захід, що проводиться у зв'язку з важливим ювілеєм, святом, підписанням значної міжнародної угоди тощо. Оскільки бенкет вимагає серйозної підготовки, до його організації запрошуються висококваліфіковані фахівці й витрачаються значні фінансові кошти.

Залежно від способу обслуговування розрізняють: бенкет-фуршет, бенкет-коктейль, бенкет з повним обслуговуванням, бенкет з частковим обслуговуванням, а також бенкет-чай.

Як би вам не сподобалось на прийомі, як би ви не були захоплені цікавою розмовою, не слід затримуватися на ньому довше часу, зазначеного в запрошенні, оскільки це може бути обтяжливим для господарів. Всім гостям, присутнім на прийомі, слід направити лист з висловленням подяки господарям, або протягом тижня надіслати свою візитну картку з аббревіатурою Р.К.

Успішно проведені прийоми завжди залишають у партнерів, гостей – потенційних клієнтів добрі спогади про організаторів прийому та їх бізнес,

Розділ 6. Організація ділових переговорів

приємне спілкування, нові знайомства сприяють рекламі і зміцненню доброго імені, свідчать про благополуччя фірми і є засобом покращення ділових зв'язків та іміджу організаторів.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть основні завдання, які необхідно вирішити для організації прийому.
2. Коли необхідно розсилати запрошення?
3. Чим відрізняються офіційні запрошення від неофіційних?
4. Де необхідно зустрічати гостей, які прибули на прийом?
5. Що необхідно робити, якщо запізнюєтесь на прийом?
6. Хто першим входить до бенкетної зали?
7. На яких прийомах проголошуються тости, а де — ні?
8. У чому полягають особливості прийомів з розміщенням?
9. Чим відрізняється організація проведення прийомів типу шведський стіл і фуршет?
10. Опишіть правила розміщення за столом.
11. Що таке бенкет і які його види?
12. Які ще ділові прийоми Вам відомі?

Розділ 7

Ділові контакти з іноземними партнерами

- 7.1. Традиції європейського спілкування
- 7.2. Особливості спілкування в Азії та Африці
- 7.3. Спілкування з представниками Америки та Австралії

7.1. Традиції європейського спілкування

Коло питань: Німеччина, Франція, Італія, Іспанія, Велика Британія, Ірландія, Фінляндія, Швеція, Польща, Угорщина, Росія

Європейський стиль спілкування в цілому нам, українцям, відомий і зрозумілий. Однак кожна з європейських країн має свої відмінності, звичаї та традиції ділового спілкування. Вітчизняним фахівцям, що налагоджують чи підтримують стосунки із закордонними партнерами, потрібно мати на увазі, що деякі незрозумілі вчинки іноземців — це просто прояв іншого характеру, ментальності, традицій.

Розглянемо особливості спілкування, що притаманні представникам тих чи інших країн Європи.

✓ Німеччина

Федеративна республіка Німеччина — одна з найбільш розвинених країн світу і Західної Європи з сучасною економікою, потужним промисловим потенціалом та галузями невиробничої сфери. Її площа — 357 тис. км². Столиця — Берлін (3,3 млн жителів).

• *Національні особливості*

Знаходячись у центрі Західної Європи, Німеччина, майже не маючи природних кордонів, затиснута між іншими країнами. Протягом своєї історії вона постійно змінювала свою територію: то розростаючись на весь європейський простір, то зменшуючись до невеликої держави. Багато різних племен брали участь у формуванні німецької нації, оскільки куди б вони не рухались, їх шлях лежав через німецькі землі. І все це при тому, що німці первинним вважали закон крові.

Релігія: християнство (протестанство, католицизм).

Багато що об'єднує німців з українцями та росіянами: близькі сусіди, давні і тісні історичні зв'язки, спільні уподобання літературою, музикою, мистецтвом, філософією. Російською імперією, до складу якої входила Малоросія, довгий час правили німецькі за кров'ю царські особи, починаючи з Катерини, коханки Петра I. До Першої світової війни на території України проживало 871 тис. німців. П'ять років велась запекла битва з фашизмом.

Після двох світових воєн так і залишився в українських селах страх літніх людей, коли почують різку, уривисту німецьку мову чи гортанний сміх.

До німців необхідно звикати, це люди з досить складним і невизначеним характером, особливо для слов'ян. Недарма ще великий Гете вважав, що німці ускладнюють життя собі й іншим.

На перший погляд, німець являє собою найбільш простий і стабільний національний образ, якщо вірити популярному в Європі виразу: *в раю — механіки, в пеклі — поліцейські*.

Як відображення національного характеру німецький етикет асоціюється зі словом «порядок». Пунктуальність, старанність, дисципліна та порядок — характерні риси національного менталітету. У багатьох німецьких родинах до цих часів збереглась традиція занотовувати у гросбух (спеціальну книгу) дані про всі витрати та доходи, причому практично до пфенінга.

Німці не дуже говіркі, стримані, прагнуть відкритості, організованості. Вирізняються вільністю думок і досить значною громадянською мужністю. Вони пишаються своїми національними традиціями, поважають державні устої та історію своєї країни. За кордоном німців легко впізнати за охайним одягом, своєрідним сміхом, впевненості в кожному русі.

• *Діловий світ*

Державний устрій — федеративна республіка: кожна з 16 земель має свою конструкцію, парламент і уряд. Глава держави — федеральний президент обирається на 5 років. Законодавчий орган — двопалатний парламент (бундестаг

і бундесрат). На території Німеччини проживає близько 84 млн. чоловік. В національному господарстві країни зайнято 40 млн. чоловік. За обсягом промислового виробництва країна займає третє місце в світі. У структурі промисловості: 1/3 — базові продукти (метали, хімікати, деревина), 1/3 — машини і транспортні засоби (двигуни і турбіни, обладнання, електроніка, засоби зв'язку, точні прилади, оптика, автомобілі й судна), 1/3 — споживчі товари (харчові, пиво, тканини, одяг, взуття, мережива, хутрові вироби тощо). Основна галузь сільського господарства — тваринництво. Обробляється 34% площі; пасовища становлять 15%.

Торгові партнери: країни ЄС, США, Японія, країни СНД. Офіційна мова — німецька, застосовується також англійська та французька. Робочий день починається рано і рано закінчується. Якщо німецька фірма отримала замовлення, будьте певні: воно буде виконуватись методично і досконало. Бізнес у німців завжди пов'язаний з чіткістю, надійністю, гідністю, чистотою і стабільністю.

Вирізняються німці також високою працездатністю, педантичністю, скептичністю. У підприємницькій діяльності ці якості сприяють довгостроковим діловим зв'язкам.

Головна особливість німецької манери вести справи — високий рівень офіційності. Німці дуже стримані і намагаються дотримуватись встановлених норм, через що й здаються недружелюбними. Досить погано вони дивляться на пропозиції *«провернути швидко якусь справу»*. Навіть плани на відпустку обумовлюють, наприклад, за півроку, а то й раніш.

• *Ділове знайомство*

Встановити ділові зв'язки з німецькими фірмами можна шляхом обміну листами з пропозиціями про співробітництво. Іноземні фірми й окремі підприємці свої пропозиції в Німеччині можуть безкоштовно публікувати в спеціалізованих бюлетенях, щотижневиках чи у додатках до газет. Для встановлення ділових відносин може використовуватись практика організації співробітництва через агентські й посередницькі фірми. Високий професіоналізм і безумовне виконання прийнятих зобов'язань цих фірм сприяють швидкому налагодженню довгострокових ділових зв'язків з місцевими організаціями, підприємствами чи установами.

Перший крок до встановлення контактів з німецькими фірмами можна зробити безпосередньо і в Києві, звернувшись до посольства ФРН. Звичайно, там вам, як правило, можуть надати тільки загальну інформацію, але ваш запит таким чином буде переданий відповідним адресатам у Німеччині. Там же, у посольстві можна ознайомитись з детальними адресами німецьких фірм,

а також звернутись до українсько-німецької промислово-торговельної палати. Дослідження щодо надійності фірм у Німеччині проводять спеціальні комерційні агентства.

Об'єднуючим центром української діаспори у ФРН виступає центральне представництво українців у Німеччині (ЦПУН), що розташоване у Мюнхені. Німці мають звичку розписувати своє як ділове, так і приватне життя по днях і годинах. Тому намагайтеся зробити так, щоб ваш німецький партнер заніс запис про зустріч з вами у свою кишенькову книжку-календар, інакше є ризик отримати відмову. Зроблені записи дають змогу краще планувати свій час, що німці дуже цінують.

Німецькі підприємці винятково пунктуальні, і якщо ви виявите такі ж риси, то заслужите повагу своїх партнерів. Якщо ж ви затримуетесь на зустріч більше ніж на 5 хвилин, обов'язково попередьте партнера і повідомте йому причину затримки.

Бажано враховувати прихильність німців до титулів. Для цього потрібно ще до початку переговорів уточнити всі титули ділових партнерів, якщо ж титул невідомий — тоді просто кажуть: *Hehr Doctor*, або *Frau Doctor*, чи *Cnadige Frau*. До дівчат у Німеччині прийнято звертатись: *Ghadiges Fraulein* або просто *Fraulein*.

Пунктуальність та розсудливість німців позначається й на етикеті знайомства. Першим, зазвичай, необхідно називати того, хто має вищий соціальний статус, наприклад: *Фрау доктор Дмитріх, хочу познайомити Вас з герр Веласкесом...* Більш церемонно: *Герр Панке, я хочу відрекомендувати Вам фрау Мільке...*

За нормами етикетного мовлення *Auf Wiedersehen!* (До побачення!) німці говорять тільки тим, з ким справді скоро будуть бачитись, а всім іншим бажають доброго ранку, дня чи вечора — так само, як і під час зустрічі. Рукоштовання у німців — це один твердий потиск.

• Проведення переговорів

Як правило, німці дуже ретельно готуються до переговорів і приступають до них тільки тоді, коли є певні шанси прийти до взаємовигідної угоди без розрахунку на випадок. Під час переговорів вони прагнуть обговорювати питання послідовно, одне за одним в порядку значимості, починаючи з головного, педантично розглядаючи усі деталі. У ході ділової розмови бажано переконливо розповісти партнеру про своє серйозне ставлення до спільної роботи, підтвердивши це всіма необхідними документами, заздалегідь розкладеними по окремих теках.

Як вже зазначалось, німці надійні, акуратні і прямолінійні. Не відступають від намічених позицій і не реагують на умовляння чи тактику тиску. Якщо

хтось сумнівається в тому, що зможе дотриматися всіх умов і термінів угоди з німецькими колегами, йому краще заздалегідь відмовитись від своїх пропозицій. Представники німецьких ділових кіл на переговорах спираються на факти й логіку, а не на емоції.

Підписуючи угоду, німецькі партнери наполягатимуть, щоб на випадок невиконання її умов були передбачені високі штрафи, визначений гарантійний період на обслуговування поставленого товару, а також штрафні санкції на випадок поставки неякісної продукції. Такі вимоги значно дисциплінують обидві сторони.

• Неформальні зустрічі

Якщо вас запросили до ресторану, будьте готові до того, що доведеться за себе заплатити. У ресторані чайові можна не давати — вони вже закладені у вартість обіду. Але якщо все-таки хочеться це зробити, то треба округлити розмір чайових до повної суми. Великі чайові давати не прийнято, зазвичай, вони не перевищують 5 відсотків від вартості послуг.

Сигнал про початок обіду подає господиня бажаючи всім *guten Appetit!* За столом варто пити тільки тоді, коли господарі виголошують традиційне: *Prozium!* Не перестарайтеся з дегустації різноманітних сортів пива або шнапсу. Дуже популярні сосиски і сардельки з квашеною капустою. У разі запрошення додому, хоча це у німців майже не практикується, необхідно купити квіти для господині. Можна взяти з собою пляшку вина із знаменитих винних погребів, або коробку хороших шоколадних цукерок.

За столом німці люблять розмови про екологічну безпеку своєї країни, чистоту і «блиск» вулиць, красу рідної природи. Мешканці Західних земель обожають прояв співчуття з приводу того, що вони «звалили» на свої плечі Східні землі. Східні німці зі схваленням вислуховують співчуття щодо зміни економічного стану після об'єднання Німеччини. Розмов про війну, на політичні теми бажано з німцями уникати. Компліменти німці роблять часто, але переважно жінкам. Ділові питання вирішуються після пригосання.

• Жестикуляція

Підняті брови означають у німців замилювання чиєюсь ідеєю.

Вважаючи якийсь вислів божевільним, німець лясає себе долонею по чолу, додаючи: *так ти зійшов з розуму!* Малювати вказівним пальцем на чолі спіралі також означає *Чумна ідея...* Жестикуляція руками обмежена.

Якщо німецький студент чи школяр хоче щось сказати на лекції, він піднімає два пальці (українець підніме руку, витягнувши кисть). Замість того,

щоб аплодувати викладачу за блискуче прочитану лекцію, як це робиться у нас, німці стукають кісточками пальців по столу.

- **Сфера обслуговування**

Німці уміють вести ділові телефонні розмови. Вони, зазвичай, не витрачають зайвого часу на те, щоб вступити в розмову, не вживають пустих слів, відрекомендовуючись чітко вимовляють прізвище абонента чи назву установи. Сама розмова у них завжди носить суто конкретний характер. Це просто німецька ощадливість — телефон коштує дорого, а лічильник неодмінно відрачує «одиниці» часу.

На залізничних вокзалах у Німеччині треба уважно вивчити розклад й сідати у вагон відповідно до класу (перший або другий), що зазначено в квитку. Для тих, хто палить, є спеціальне відділення. Брати із собою в купе велику валізу чи громіздку поклажу не бажано, їх прийнято здавати у спеціальний багажний вагон.

- **Ділові подарунки**

Вітчизняні підприємці, звичайно, приїжджають з подарунками. Це можуть бути традиційні сувеніри — писанки, рушники, репродукції відомих художників. Такі подарунки завжди будуть оцінені відповідним чином. Разом з тим не можна дарувати ніяких іграшок німецькій дитині, оскільки вони можуть не відповідати їхнім стандартам безпеки матеріалу, а німці відносяться до цього дуже серйозно. Очікувати відповідних презентів від німецьких партнерів також не слід — тут вони не прийняті. З квітів за символ щастя і кохання німці визнають червоні троянди. Лілію не сприймають, вважаючи, що вона росте під впливом невідомої сили на могилах людей, які загинули насильницькою смертю, або самовбивць.

Німецьким жінкам може бути також до вподоби букет у національному стилі — із польових та лугових квітів, а також букети конвалії.

- **Діловий одяг**

В одязі для офіційних зустрічей німці дуже консервативні. Діловий костюм, як правило, двобортний. Поява в офісі без піджака буде розцінюватись як грубе порушення етикету. Не прийнято одягати світлі туфлі до темного костюма. Взуття повинно бути добре начищено.

Фрак і смокінг на вечірній бенкет можна взяти напрокат. У діловому жіночому одязі брюки не допустимі. Жінки віддають перевагу охайному класич-

ному костюму, спокійній гамі кольорів, помірному використанню косметики та ювелірних прикрас, скромним зачіскам.

- **Дати національних свят**

1 січня — Новий рік; 3 січня — День Св. Епіфанії (святкується у Баварії); Великдень; Вознесіння; П'ятидесятниця; 15 серпня — Успіння Богородиці; 3 жовтня — День німецької єдності; 31 жовтня — День реформації; 1 листопада — День усіх святих (святкується в Баварії); 25 грудня — Різдво; 26 грудня — День св. Стефана.

- ✓ **Франція**

Французька республіка — одна з провідних країн Західної Європи з широкою мережею зовнішньоекономічних зв'язків, високорозвинутою промисловістю, сучасним сільським господарством та досконалою транспортною системою. Її площа — 552 тис. км². Столиця — Париж (2,2 млн жителів).

- **Національні особливості**

Французька нація — одна з найстаріших і самобутніх в Європі, зі своєю багатю історією та культурою. У минулому Франція мала великий вплив на формування правил етикету. Довгий час французька мова була мовою дипломатичного листування і спілкування.

Зазначене не могло не позначитися на рисах національного характеру, французького стилю сучасного ділового спілкування. Англійський дипломат Г. Нікольсон якось вдало підмітив: «*Французи поєднують тонкість спостереження з особливим даром ясної переконливості*». У Франції люблять влучне слово, а от мовчазна людина, вважають вони, *соціально себе губить*. Розмова у французів має невимушений характер і досить швидка, раціональна і виразна. Майстерне володіння мовою і логічність виразів, на думку жранцузів, є майстерністю в управлінні.

Великий вплив на формування французькому стилю ділового спілкування має система освіти, зорієнтована на виховання свободолюбних і критично мислячих громадян, які терпимо відносяться до «чужих».

Населення країни — близько 65 млн. жителів.

Із загального числа віруючих майже 90% складають католики, 2% — протестанти, 1% — євреї. Відчувається впровадження ісламської культури.

Французи швидше галантні, ніж ввічливі, скептичні й розважливі, спритні та хитромудрі. У той же час вони довірливі та великодушні. Іммануїл Кант

якось зауважив, що *француз — чемний, увічливий, люб'язний, схильний до жарти і невимушений у спілкуванні, але він дуже швидко стає безцеремонним.*

Говорячи про французький національний характер і стиль ділового спілкування, не можна не наголосити на свободі поведінки, способі мислення, сприйнятті. Один із сучасних дослідників французької ментальності Т.Зелдін пише, що, мабуть, найхарактернішим для сучасної французької нації є неповторність її індивідів. Не існує двох французів, які б однаково визначали свою сутність, але ставлення до жінок в них було завжди галантним. *Якщо жінка не права, піди вибачся перед нею...* — так кажуть у Франції.

• *Діловий світ*

Державний устрій — республіка; глава держави обирається на 5 років, законодавчий орган — парламент, що складається з Сенату й Національних зборів; адміністративно-територіальний поділ — 95 департаментів.

За обсягом промислового виробництва країна займає одне з перших місць у світі. Розвинені всі галузі — особливо наукоємні (аерокосмічна, хімічна, машинобудівна).

Якщо плануєте імпортувати продукцію, то краще направити запит з максимальним переліком того, що б хотіли отримати від французької сторони. Спробуйте з'ясувати реакцію партнера на свою пропозицію, зателефонувавши або зв'язавшись з ним по телефаксу. Попрохайте підтвердити одержання пропозиції, виразивши при цьому надію на якнайшвидшу відповідь.

При цьому варто пам'ятати, що в діловому житті Франції велику роль грають ділові зв'язки. Контакти, зазвичай, встановлюються через посередників, які зв'язані родинними, фінансовими або дружніми відносинами з потрібною особою. Верхній ешелон ділового світу тут обмежений, не знайомих людей просто так до себе не підпускають.

Закордонні партнери захоплюються чарівністю французів, але підтримувати ділові стосунки з ними не так просто. Перш ніж приступити до встановлення ділових стосунків із французькими фірмами, необхідно чітко визначити для себе мету цих відносин: вихід на ринок зі своїми товарами чи закупівля продукції, налагодження економічних чи науково-технічних зв'язків, створення спільного підприємства чи взаємовигідний обмін товарами і т.д. Варіанти співпраці у кожному випадку будуть відрізнятися.

Довідавшись якнайбільше про французькі підприємства, що зацікавили, бажано направити на їх адресу комплект рекламної літератури і каталогів продукції вашої організації, а також проект договору з умовами постачання. Ділова пропозиція повинна бути викладена французькою мовою — французи болісно реагують на використання англійської або німецької мов у діловому спілку-

ванні, вважаючи, що це обмежує їх національну гідність. До речі, першими відомими вихідцями з українських земель, що поселились у Франції, була дочка київського князя Ярослава Мудрого – Анна Ярославна, яка в 1051 р. вийшла заміж за короля Генріха 1, та її почет. Сьогодні у Франції проживає близько 30 тисяч громадян українського походження.

• *Ділове знайомство*

У французів не прийнято звертатися до співрозмовників по імені, якщо тільки вони самі про це не попросять. Звичайно вживають *мсьє* — чоловікам і *мадам* — жінкам незалежно від їх родинного стану. Вважається нечемним, якщо до традиційних вітань типу *бонжур!* (*здрастуйте!*) або *о ревуар!* (*до побачення!*) не додати *мсьє* або *мадам* та їх імена. Чоловіки, як правило, обмінюються легкими рукостисканнями, при цьому в першу чергу жмуть руку найбільш високопоставленій особі. Французи дуже педантичні в питаннях дотримання дистанції спілкування. За винятком моменту рукостискання неприпустимо торкати співрозмовника руками.

Як і скрізь, при діловому знайомстві у Франції необхідно подати у відповідь свою візитну картку, надруковану французькою мовою. На ній рекомендується зазначити закінчений вищий навчальний заклад, особливо якщо він користується хорошою репутацією, а також вчений ступінь чи звання.

• *Проведення переговорів*

Велике значення для французьких бізнесменів має обумовлений обома сторонами рівень проведення переговорів. Французи дуже галантні на переговорах, але свої позиції відстоюють рішуче. Як правило, вони не мають запасних варіантів і не йдуть на пошуки взаємовигідного для обох сторін рішення. Вирішуючи внутрішні проблеми, французи неохоче користуються практикою ділових переговорів, вважаючи за потрібне шукати можливості інших шляхів їх розв'язання. Негативне ставлення до компромісів підсилюється почуттям інтелектуальної зверхності, що властиве французам. Вони майстерно відстоюють той чи інший принцип, свою позицію, але не схильні до торгу. У результаті виявляється, що французи досить жорстко ведуть переговори. Іноді, навіть, обирають конфронтацію. На стиль поведінки французького бізнесмена може кардинально вплинути й зовнішність партнера.

Добре володіють французи тактикою ведення переговорів і часто демонструють велике розмаїття засобів і прийомів. Унаслідок цього багато уваги приділяють вони попередній домовленості, вважаючи доцільним заздалегідь визначати питання, що можуть виникнути під час офіційної зустрічі, люб-

лять проводити попередні консультації. Французькі підприємці не мають бажання під час переговорів стикатися з несподіваними змінами в позиціях. Тексти контрактів, підготовлених французькою стороною, завжди коректно сформульовані, без різночитань, із зазначенням цін у національній валюті.

Під час першої зустрічі будьте ввічливі, але пам'ятайте, що французи з обережністю ставляться до занадто великого прояву дружніх відносин.

Француз може бути прямий у висловленні думки, буде ставити запитання й обговорювати все детально, так що його партнерові необхідно продумати, логічно спланувати й цілеспрямовано підійти до бесіди. Крім того, французька сторона фокусуватиме увагу на всіх аспектах вашої пропозиції і проситиме подальших пояснень. Може створитися враження, що французи перетворюють ділову розмову в тренування інтелектуальних здібностей. Логіка є головним аргументом французької сторони. Всі ваші припущення, що здаються нелогічними, будуть піддані критиці.

Судитимуть про вас французи по тому, як ви демонструєте свої інтелектуальні здібності, і це часто викликає дискусії, що стосуються протилежних думок, і запеклі суперечки на різні теми. Ви викличете повагу до себе, якщо зможете в цьому брати участь. Не задумуйтеся занадто над тим, що ваша думка відрізняється від думки ваших співрозмовників. Що дійсно важливо – це вміння стійко захищати свою точку зору, демонструючи при цьому прекрасну інформованість у обговорюваному питанні.

Варто бути готовим і до бюрократичної тяганини, особливо на переговорах з представниками націоналізованих підприємств. Якщо немає прямого виходу на їх перших керівників і переговори проводяться на менш високому рівні, варто дочекатися, поки ваша пропозиція дійде до відповідної управлінської ланки і там буде вироблене відповідне рішення. Приймаються управлінські рішення, зазвичай, досить обмеженим числом осіб вищого рангу.

Досконально вивчають французи всі аспекти і наслідки пропозицій, що надходять у процесі переговорів. Вони намагаються уникати ризикованих фінансових операцій, не відразу дають змогу переконати себе в доцільності наданої пропозиції, віддаючи перевагу всебічному обговоренню кожної деталі майбутньої угоди, чіткому аргументуванню.

Під час обговорення французькі підприємці інколи можуть перебивати співрозмовника, висловлюючи критичні зауваження, контраргументи. Це не повинно сприйматися як прояв неповаги, так у них заведено. Але буде краще, якщо партнер добре підготується до переговорів, опанує суть справи, не дасть себе спантеличити і виявить певну наполегливість у досягненні поставленої мети.

Не зважаючи на властиву національному характеру емоційність, французи не сприймають зайву драматизацію або прикрашені докази. Для них важливіше аргументи, підкріплені фактами і економічним аналізом.

При укладанні контрактів з великими підприємствами головну увагу варто приділяти технічним характеристикам і довгостроковості служби запропонованих товарів. На переговорах із представниками дрібних і середніх підприємств, навпаки, треба відразу ж показати в угоді відчутні матеріальні вигоди договору, що розглядається.

Велике значення надають французи на переговорах різним формам увічливості. Коли вас приймають і, проводячи в приміщення, пропускають вперед, не затримуйтеся у дверей, йдіть першими. Але на важливу нараду першим повинен входити керівник більш високого рангу.

• *Неформальні зустрічі*

Ділові прийоми можуть проводитись у формі коктейлю, сніданку, обіду або вечері. Говорити про справи прийнято тільки після кави. Французи не люблять з ходу обговорювати питання, що цікавлять їх найбільше. До них краще підходити поступово, після розмов на різні нейтральні теми, і як би мимохідь, — *між грушею і сиром*, тобто наприкінці обіду.

Для бесіди за бенкетним столом найбільш слухні теми — спектаклі, книги, виставки, туризм та визначні пам'ятки країни, регіону, міста. Особливо високо цінується в співрозмовнику знання питань культури і мистецтва, і в першу чергу французького. Французи будуть ушесті інтересом, що виявляється до їхньої країни та її культурної спадщини. Але в розмові не варто торкатися питань віросповідання, особистих проблем, питань, пов'язаних зі службою, доходами і витратами, політичними пристрастями, власними хворобами, родинним станом.

Представники еліти французького суспільства добре знають філософію, історію, мистецтво, з ними бажано підтримувати розмови на ці теми. Французи — досвідчені майстри світської бесіди, відчувають себе *як риби у воді* в атмосфері коктейлів. У ході *Small talk* вони люблять поговорити про історію країни, політику, скандали. Якщо, наприклад, в Англії мистецтво розмови часто зводиться до уміння мовчати — у цьому англійці вбачають стриманість і коректність, — то у Франції люблять і вміють *блиснути словом*, сказати комплімент. Якщо в Англії ретельно уникають усіляких натяків стосовно особистого життя, то у Франції — навпаки.

Виняткова честь, якщо ви отримали запрошення додому на вечерю. Прибути на вечерю бажано на чверть години пізніше призначеного господарем часу. Варто принести із собою подарунки, квіти (тільки не білі, і не хризантеми чи гвоздики, які, як вже зазначалось, у Франції вважаються символом скорботи і нещастя). Можна взяти пляшку коньяку, шампанського чи дорогих марок вина, гарну коробку шоколадних цукерок.

Предметом національної гордості французів є кухня. Вечерю як правило розпочинає господар, бажаючи всім *bon appetit*. За вечерю підтримуються будь-які захоплені коментарі з приводу якості блюд і напоїв на столі. За столом не прийнято залишати їжу на тарілці, підсолювати блюдо за своїм смаком чи користуватися прянощами, це може бути розцінене як неповага до смаку господарів.

Культура споживання спиртних напоїв, які є неодмінними супутниками французької гостинності, припускає бокал вина або чарку аперитиву (портвейн, лікер, віскі із содовою), до яких подаються солоні горішки, печиво, невеликі сандвічі із сиром чи шинкою, три-чотири келиха вина (біле — під рибу і морепродукти, червоне — під м'ясо і сир), а після десерту кава чи чарка дижестива (фруктова горілка, міцний лікер або коньяк). Найважливішою вимогою є помірність у вживанні напоїв.

Зазвичай, перед тим, як випити, французи проголошують тост: *A votre santé!* (За ваше здоров'я). Рахунок у ресторані сплачує той, хто запрошує. До офіціанта звертаються *гарсон*, до офіціантки — *мадемуазель*.

Не примушуйте офіціанта довго чекати, вибираючи своє меню. Якщо в меню не зазначено, що ціна вміщує чайові, додайте до рахунку 10 відсотків. Якщо ж обслуговування в ресторані сподобалось, можна додати чайові, навіть якщо вони були включені в меню. Офіціант приносить відвідувачу рахунок на тарілці, накритою серветкою (для того, щоб інші не побачили суму). У такому випадку і гроші варто класти під цю ж серветку. Чайові прийнято давати і у гардеробі.

- **Жестикуляція**

Кілочко, утворене великим і вказівним пальцями, що, як відомо, не тільки в американців означає *о'кей (усе в порядку)*, має у Франції інше значення: *нуль*.

Якщо француз з'єднує кінчики трьох пальців, подносить їх до губ і, високо піднявши підборіддя, ніби посилає повітряний поцілунок — це означає, що він від чогось у захваті.

Потирання вказівним пальцем основи носа — це попередження: *Будьте обережні, цій людині не можна довіряти*. Француз, якому надокучив предмет розмови, починає потирати підборіддя.

Французи досить рухливі і жестикулюють до 80 раз на годину, особливо на півдні країни, на півночі Франції — значно менше.

- **Ділові подарунки**

За першої зустрічі не прийнято вручати своєму діловому партнерові подарунки. Як сувеніри можуть бути доречні художні альбоми, картини, книги, компакт-диски з класичною музикою тощо.

З квітів французьки шанують лілії, які символізують в букеті нареченої юність і цнотливість. Лілія — це символ Франції, недарма на гербі цієї країни зображено три перехрещені лілії (милосердя, правосуддя і жалоба). Не поважають французи хризантеми. Синій колір означає страх, негативно відносяться французи й до сіро-зеленого.

• *Діловий одяг*

Вимоги до зовнішнього вигляду ділової людини у Франції здебільшого ті ж, що й в інших європейських країнах, але є одне важливе правило: одяг повинен бути високої якості з натурального, а не синтетичного матеріалу. Чоловіки віддають перевагу діловому одягу, нерідко з'являються в легких куртках, але обов'язково в елегантній сорочці; для жінок прийнято одягати вечірні сукні. Костюм люблять оживити легким шарфіком із вдало підбраною брошкою.

• *Дні національних свят*

1 січня — Новий рік; Великдень; 1 травня — День праці; 8 травня — День визволення; Вознесіння; Трійця; 14 липня — День здобуття Бастилії (з 1789 р.); 15 серпня — Успіння Богородиці; 1 листопада — День усіх святих; 11 листопада — День перемир'я у Першій світовій війні; 25 грудня — Різдво.

✓ *Італія*

Італійська республіка — розвинута індустріально-аграрна країна Середземномор'я, що входить до складу великої сімки. Її площа — 301 тис. км². Столиця — Рим (2,6 млн жителів).

• *Національні особливості*

На території країни проживає близько 58 млн. чоловік, з яких 94 % — італійці. Мешкає також значна кількість етнічних груп, в т.ч. сіцилійці, сардинці, тосканці, келебрійці, лігурійці, а також німці, французи. Державна мова — італійська, яка поділяється на три діалекти: північний, центральний та південний.

Серед релігій на першому місці католицизм (99%), центр якого знаходиться у Ватикані.

Зовнішньоекономічні зв'язки мають життєво важливе значення для економіки Італії. Залежність від зовнішньої торгівлі визначається, з одного боку,

тим, що основні галузі італійської промисловості функціонують, використовуючи, головним чином, експортну сировину, паливо і напівфабрикати, а з іншого — відносно вузькістю внутрішнього ринку.

Для досягнення успіху в італійському діловому світі необхідна систематична маркетингова та рекламна робота, яку слід починати зі створення власного банку аналітичної інформації та пробних продаж.

• *Діловий світ*

Основу сучасного господарства складають переробна промисловість, сільське виробництво та міжнародний туризм.

Італія — парламентська республіка з президентською формою правління двопалатним парламентом (сенат і палата депутатів). Президент обирається на 7 років на спільному засіданні обох палат парламенту за участю представників областей.

Необхідно знати й деякі політичні та економічні особливості цієї країни. Італійська Республіка складається з 20 областей і 93 провінцій, кожна з яких має свої демографічні і промислові риси. Партнери з північних районів країни будуть істотно відрізнятися від представників південних областей чи островної частини країни. Їх відмітність — у темпераменті, діловій хватці, навіть у тонкощах вимови.

Експорт: машинобудівне і транспортне устаткування, труби, прокат, хімікати, взуття, тканини, оливкова олія, фрукти. Імпорт: енергоносії, ліс, промислова сировина.

Представники дрібних і середніх фірм Італії, зазвичай, активні при встановленні партнерських відносин, не затягують вирішення організаційних і формальних питань, охоче йдуть на альтернативні варіанти зв'язків. Це можна пояснити тим, що в них відсутні складні бюрократичні процедури прийняття адміністративних рішень.

Взагалі, італійці — експресивні, гарячі, рвучкі, вирізняються товариськістю.

Для встановлення ділових зв'язків з італійськими партнерами досить обміну офіційними листами. У своїх пропозиціях, як правило, краще викласти коротку інформацію про фірму і зазначити предмет ділового інтересу. Для налагодження ділових зв'язків можна також звернутися до послуг посередників, мережа яких в Італії особливо розвинена.

• *Ділове знайомство*

Знайомство з представниками італійських ділових кіл починається з обміну візитними картками. Якщо у відповідь на протягнену картку ви не мо-

жете дати свою, треба вибачитись, пояснивши причину і пообіцявши вислати її з першою ж нагодою. Тексти на візитних картках італійських бізнесменів друкуються, як правило, італійською або англійською, рідше французькою, мовами.

Великого значення італійські партнери надають рівню ведення переговорів. Перш за все бажано, щоб спілкування проводилось між людьми, які займають більш-менш рівне положення в діловому світі. Тому перед діловими зустрічами італійці прагнуть довідатися про трудовий шлях потенційних учасників, їх вік, посаду і т.д. Форма вітання в Італії – звичне рукостискання, хоча загальноприйнятим є й обнімання. При зверненні прізвище, зазвичай, опускають, звертаючись до партнера *синьйор*, або *синьйора* чи синьйорина. До людини, що отримала вищу освіту, звертаються доктор чи доктореса.

• *Проведення переговорів*

На культуру спілкування італійців наклала свій відбиток субтропічна природа й католицька церква. У спілкуванні вони більш відверті й емоційні ніж жителі північних країн. Легко налагоджують контакти.

Існуюча в країні практика проведення ділових переговорів в основному подібна більшості європейських країн. У переговорах з італійцями не варто зразу ж приймати пропозиції партнера. Краше дискутувати, показуючи талант імпровізатора. Сторицею окупаються швидка реакція на зміни ситуації в переговорах.

У разі спірних питань італійці прагнуть до розумного компромісу, у виняткових випадках прибігаючи до допомоги арбітражу. Прагнуть в Італії прискіпливо дотримуватися основних правил етики ділових переговорів і чекають цього від своїх партнерів. Високо цінується пунктуальність, напористість.

Незважаючи на комунікабельність італійці не люблять торгу на переговорах, прагнуть уникати ризикованих ситуацій. Цікавим і багатоплановим є життя української громади в Італії, яку умовно поділити, як на власне українську діаспору, представлену тими, хто живе і працює в релігійних установах та навчальних закладах греко-католицької церкви, а також імміграцію, яка сягає понад 500 тис. чоловік.

• *Неформальні зустрічі*

Вагоме значення надається в Італії налагодженню дружніх, неформальних відносин з іноземними партнерами. Варто мати на увазі, що італійці дуже пишаються своєю країною – колискою багатьох видів мистецтв і ремесел, – це дійсно музей під відкритим небом. Прояв поваги і наявність відповідних

знань у сфері культури, історії Італії завжди зробить сприятливе враження і дасть змогу створити атмосферу довіри і доброзичливості.

Як правило, при зустрічі знайомого запитують спочатку про здоров'я дітей, а вже потім — про його власне.

Багато питань італійці воліють обговорювати неофіційно, наприклад, у ресторанах. Вони вважають, що так краще більш вільно висловлювати ширшу думку або критичні зауваження на адресу партнера, не ризикуючи викликати його невдоволення.

Віддають перевагу італійці винам місцевого виробництва. Більш міцні напої п'ють рідко. Схильні до дотримання традицій італійці воліють не пити також і пива. Вони здебільшого вживають сухе вино, що є неодмінним атрибутом будь-якого обіду. Довгі тости проголошувати в Італії не прийнято. Перед тим, як випити, зазвичай, вимовляють: *чин-чин — чин-чин*.

Під час перебування в Італії обов'язково треба оволодіти умінням вживати спагетті, накручуючи їх на виделку. За обідом не можна забувати про компліменти стосовно італійського способу життя, а також дивної місцевої їжі. Італійці люблять футбол. Розмова про останній футбольний матч, або неперершеність італійської моди може допомогти розтопити лід у напружених стосунках.

Якщо ви добре знайомі зі своїм торговим партнером і його родиною, невеликі подарунки для його дітей підкреслять ваші теплі відносини. Для господині можна принести хороший букет квітів.

• Жестикуляція

Коли італієць вважає якусь думку нерозумною, він виразно стукає себе по голові. Поглажування щоки у італійців може означати, що від ділової розмови вже виросла щетина.

Постукуючи вказівним пальцем по носі, італієць ніби попереджає: *Будьте обережні, попереду небезпека, він щось задумав*.

Нахил голови вперед означає ствердження, а назад — заперечення.

Прощаючись італійці розвертають долоню до себе і розгойдують нею вперед, назад (на вітчизняній мові жестів це означає *йдіть сюди*, тому легко може виникнути непорозуміння).

Рухом пальця зліва направо італієць може виражати легкий осуд, погрозу або закликає прислухатися до сказаного.

У рекомендаціях до іноземних туристів в одному з довідників, надрукованих у Римі, зазначено:

Щоб правильно поводити себе згідно з прийнятими нормами, подумайте, як би ви повели себе, знаходячись в Англії, і зробіть все навпаки.

• *Сфера обслуговування*

На вокзалі в Італії в жодному разі не треба самим носити валізи. Не намагайтеся самі зупиняти вільне таксі. Перебуваючи в готелі, краще попросити порт'є викликати таксі — воно буде через декілька хвилин. Знаходячись на вулиці, треба зайти у найближче кафе і звернутись до його господаря. Послуги такого роду робляться безкоштовно або за дуже помірну плату.

Сідаючи в таксі, треба займати заднє праве сидіння — в Італії не прийнято сидіти поруч з водієм. Платити треба по лічильнику або ледве більше, але ненабагато — тут поважають тих, хто не смітить грішми.

• *Ділові подарунки*

Що стосується вручення подарунків, то в Італії існує ряд різних підходів, хоча, зазвичай, на Різдво дарують які-небудь дрібниці, пляшку коньяку тощо. Вечірні запрошення з культурною програмою, наприклад відвідування опери, і заключна спільна вечеря є ознакою гарного тону.

З подякою італійки приймуть гвоздики. Біла акація в Італії — весільний подарунок, що уособлює високе і світле кохання. Білі лілії ще з часів Стародавнього Риму вважаються квітами багатства й пишноти, символізують велич. У гостях за 2–3-годинним обідом обговорюють проблеми бізнесу, підтверджують укладені угоди, приймають до виконання контракти.

• *Діловий одяг*

Італійці дуже експресивні і тонко відчують колір одягу. Одяг на ділові прийоми: для чоловіків — елегантний костюм, для жінок — вечірня сукня. Діловій жінці рекомендується вдягатись для переговорів так, щоб в її одязі поєднувалось не більше трьох кольорів, не рахуючи півтонів. Жіночі зачіски можуть бути найрізноманітніші: від вільно спадаючих локонів до короткої стрижки.

Належний одяг повинен бути на жінці для відвідування церкви.

• *Дні національних свят*

1 січня — Новий рік; 6 січня — Хрещення; Великдень; 25 квітня — День визволення від фашизму; 1 травня — День праці; 15 серпня — Успіння Богородиці; 1 листопада — День усіх святих; 8 грудня — Зачаття Богородиці; 25–26 грудня — Різдво; перша неділя червня — День Республіки (2 червня 1946 р.).

✓ **Іспанія**

Королівство Іспанія — індустріально-аграрна країна з давньою історією, що займає більшу частину Піренейського півострова, Болгарські і Пітуїські острови в Середземному морі та Канарські острови в Атлантичному океані. На її території збереглися численні пам'ятки архітектури: останки грецьких, карфагенських і римських поселень. У минулому це найбільша колоніальна держава, у володіннях якої, як сказав один з іспанських королів, *«ніколи не заходить сонце»*. Площа країни — 506 тис. км². Столиця — Мадрид. Грошова одиниця — євро.

• **Національні особливості**

За своїм характером іспанці — горді, свободолюбиві, талановиті, відкриті, галантні, людяні, мають велике почуття гумору і вміння працювати в команді. Темперамент мають неспокійний, одержимий, енергійний. Дуже часто змінюється настрій, вони закохані в життя, часто захоплюються, кмітливі й меткі у виразах. Кожна із провінцій Іспанії додатково накладає свій колорит на характер жителів.

Населення країни досягло 42 млн. чоловік. Це єдина нація, що сформувалась із різномірних етнічних груп: каталонці (15,6%), андалусійці (15,6%), кастильці (11,1%), валенсійці (9,7%), галісійці (7,4%) і баски (5,6%). За віросповіданням більшість населення країни католики, хоча активних прихильників небагато.

Взагалі іспанці законослухняний та релігійний народ. Нові віяння сприймаються важко, своїми традиціями дуже пишаються, недарма Іспанію називають *«країною пращурів»*.

• **Діловий світ**

За своїм державним устроєм Іспанія — конституційна монархія зі своїм королем Хуаном Карлосом I. За поданням прем'єр-міністра монарх затверджує членів кабінету міністрів.

Законодавчий орган: Генеральний кортес (двопалатний парламент): сенат (верхня палата) і конгрес (нижня палата). Автономні області мають свої парламенти, які вирішують питання економіки, освіти, культури, охорони здоров'я тощо.

За останні десятиріччя країна зробила переворот в економіці. Найбільш розвинутими районами країни є Барселона, Валенсія (автомобілі, хімія, текстиль) та Хіхон (сталь, кораблебудування). Все більшого значення набуває Мадрид завдяки розвитку електроніки та наукоємких виробництв.

Обробляється 40% площі, пасовища займають 21% площі. Зрошується 3,7 млн. га. Вирощують пшеницю, ячмінь, кукурудзу, картоплю, цукрові буряки. Розвивається тваринництво. Іспанія — найважливіший виробник і експортер продуктів Середземномор'я. Основні промислові виробни — автомобілі, метали, текстиль і одяг, взуття, продукти харчування, машини, судна, хімікати, нафтопродукти. Видобувають залізну руду. Імпорт — паливо, транспортне, промислове обладнання, зброя, сільськогосподарська техніка.

Значна увага приділяється пляжному туризму. Іноземні туристи здебільшого приїждять в Каталонію, на Канарські та Балеарські острови.

Про своє прибуття в країну потрібно обов'язково повідомити свого партнера, визначивши дату і місце проведення переговорів, кількість учасників переговорів, підготувати матеріали для обговорення.

В Іспанії створені і діють відповідно до іспанського законодавства декілька українських організацій, що об'єднують 11 тис. наших співвітчизників.

• *Ділове знайомство*

Ділове знайомство відбувається за загальновизнаними правилами: рукоштовнування і обмін візитними картками. Звертаючись іспанці вживають *синьйор* або *синьйора*. До літніх людей і професіоналів необхідно звертатись, додаючи титул, наприклад *синьйор Гарсія*. До інших — звертаються *дон* або *донья*, додаючи ім'я, наприклад, *дон Антоніо*. Представники молодшого покоління можуть зразу ж запропонувати звертатись на «ти». Звичайною справою на зустрічі можуть бути запізнення на півгодини.

В ході знайомства іспанці намагаються якомога більше дізнатись про партнера, щоб надати переговорам характеру «дружньої бесіди». Мова іспанців — тепла, чутлива, захоплива.

• *Проведення переговорів*

Більшість іспанців вважають чинниками успіху на ділових переговорах долю та вдачу. Важливими є протекціонізм, приятельські та сімейні зв'язки. Ділові розмови іспанці починають із загальних розмов про погоду, спорт, визначні історичні події, місцеві пам'ятки культури, це лестить почуттю національної гордості іспанців. Іспанські бізнесмени, як і італійці, вважають, що переговори повинні проводитись особами, рівними за своїм статусом у діловому світі. В порівнянні з Північною Європою, іспанці вважають за краще непрямі вислови, в розмові надають перевагу вживанню слова «так».

Щоб справити належне враження на іспанського партнера, бажано на переговорах виявляти сміливість. Покажіть себе розумним, гідним поваги, відкритим співрозмовником.

Оскільки іспанці люблять багато говорити, то регламент проведення ділових зустрічей в більшості випадків не встановлюється. Пунктуальність дотримується лише в тому випадку, якщо домовились йти на бій биків. Опівдні, в години сіести, переговори призупиняються.

• **Неформальні зустрічі**

На відміну від протестантів, іспанці не засуджують час відданий для відпочинку і розваг, вважаючи, що людина створена для того щоб нічого робити. Ділові сніданки, за якими обговорюються важливі питання, більш характерні для Барселони, ніж для Мадриду. У Барселоні бізнес-ланч близько двох годин, у Мадриді — три години.

Люблять іспанці добре відпочивати, вміють веселитися: пісні та танці — риса іспанського характеру. Їдять в Іспанії пізно: сніданок о 14 годині, обід — о 22 годині. Ресторани відкриваються вечором, не раніше 21 години. Якщо вас запросили на обід, то краще трохи перепочити вдень, щоб все ж таки дочекатись десерту. За столом з партнером бажано уникати обговорення таких тем, як громадянська війна, період правління Франко, корида, особисте життя.

Традиційна іспанська кухня славиться різноманітністю. На півночі країни — рибні страви, сидр, на Піренеях — шинка і соус *чілін-дрон*, у Каталонії — копчені ковбаски *фует*, у Валенсії — страви з рису, в Андалії — холодний овочевий суп *гаспачо*, на Балеарських островах — страви зі свинини, на Канарах — рибна кухня.

Не прийнято в Іспанії запрошувати ділових партнерів додому. Однак, якщо господар запропонує відвідати його вдома, принесіть з собою подарунок, квіти і вино. Дорогі подарунки розцінюються, як хабар і можуть образити іспанського партнера.

• **Жестикуляція**

Іспанці, як і італійці, образливим вважають жест доторкання до мочки вуха.

Нахил голови вбік — знак зацікавленості, опущена голова — негативне і досить критичне ставлення до партнера. Хитання головою з боку в бік, здебільшого зліва направо, — це знак здивування, спричиненого незрозумілою поведінкою. Звук «*тсс*» в Іспанії означає заклик до тиші, як і в Україні, а от в Америці так виражають несхвалення.

• *Діловий одяг*

При приведенні ділових зустрічей слід додержуватись такої форми одягу: класичний костюм, біла сорочка та ретельно начищене взуття. В одязі іспанцям до вподоби сполучення чорного з білим, чи чорного з червоним із оздобленнями золотом. Волосся іспанки люблять стягувати у тугий пучок.

• *Дні національних свят*

1 січня — Новий рік; 6 січня — Хрещення; 19 березня — День св. Йосифа (у деяких регіонах); Святий (чистий) четвер; Страсна п'ятниця; Великдень. Понеділок Великодня (у деяких регіонах); 1 травня — День праці; 10 червня — свято Тіла Христового; 25 липня — День св. Якова; 15 серпня — Успіння Богородиці (у деяких регіонах); 12 жовтня — День Іспанії (дата відкриття Х. Колумбом Америки, 1492р.); 1 листопада — День усіх святих; 6 грудня — День Конституції; 8 грудня — Зачаття Богородиці; 25 грудня — Різдво; 26 грудня — День св. Стефана.

✓ *Велика Британія*

Офіційна назва країни — об'єднане королівство Великої Британії і Північної Ірландії. Її площа — 245 тис. км². Столиця — Лондон. Грошова одиниця — фунт стерлінгів (100 пенсів).

• *Національні особливості*

Насамперед, треба відзначити, що діловий світ Великої Британії неоднорідний не тільки в соціальному плані, але й за своєю «цеховою» спеціалізацією, що відрізняє його від ділових кіл інших країн. Для англійського бізнесу характерна кастовість, що, з одного боку, визначає його високий професійний рівень, а з іншого — перешкоджає притоку «свіжої крові».

Не називайте шотландців, ірландців і валлійців (уельсців) англійцями. Це помилка, подібна до тієї, що у свій час припускалися на Заході, змішуючи поняття «російський» і «радянський». Іменувати усіх підданих Сполученого Королівства англійцями — все одно, що називати українців росіянами. Офіційна назва жителів Британських островів — британці. Шанують британці принцип «Мій дім — моя фортеця» та прискіпливо дотримуються розпорядку дня.

• *Діловий світ*

Державний устрій: конституційна монархія, глава держави — королева; законодавчий орган — парламент, що складається з палати лордів і палати общин. Адміністративно-територіальний поділ: Англія (45 графств і Лондон), Уельс (8 графств), Шотландія (9 районів), Північна Ірландія (26 округів).

Велика Британія відноситься до семи найбільш розвинутих країн світу, вона — член Євросоюзу. Це країна з розвинутим господарством, що спирається на наукоємкі галузі, активну фінансову і наукову діяльність, широкі зовнішньоекономічні зв'язки.

За обсягом промислового виробництва країна займає перші місця в світі. Основні галузі: машини й устаткування, аерокосмічна, хімічна і фармацевтична, електротехнічна і електронна, автомобільна. Серед інших товарів — сталь і прокат, обладнання, судна, гумові та пластмасові вироби, текстиль і одяг, поліграфічні вироби, продукти харчування. Обробляється 25% всієї площі, пасовища — 47%. Виробництво дуже інтенсивне і задовольняє 2/3 внутрішніх потреб, 70% продукції дає тваринництво. Торгові партнери: Німеччина, США, Японія, країни ЄС. Зовнішньоторговий оборот з Україною біля 1,2 млн доларів США. Основні поставки з України: текстильні вироби, мінеральне паливо, вироби сталепрокату.

Вступаючи в ділові відносини, варто добре уявляти собі портрет англійського підприємця, чітко знати правила бізнесу в цій країні, враховувати його специфіку.

Бізнесмени Великої Британії — одні із найкваліфікованіших у діловому світі Заходу. Але в силу особливостей історичного й економічного розвитку, політичного устрою, взаємин різних соціальних прошарів і груп населення промисловий сектор країни не досяг тих висот розвитку, якими володіють, наприклад, Німеччина, Японія чи США. Як правило, англійський промисловий бізнес виявляє напористість, коли справа йде про швидкий прибуток, і дуже неохоче йде на витрати, віддача від яких очікується через 5—10 років.

У той же час фінансовому і сировинному секторам британського бізнесу практично немає рівних у світі. Так, фінансовий сектор відіграє роль не тільки банку ідей, але й є ідеологом інноваційних заходів.

Англійському бізнесу властиві соціальний консерватизм та прихильність ідеям, що мають багатовікову історію. З іншого боку, комерціалізація ідей, що знаходяться на вістрі технічного прогресу, присутня підприємцям саме Великої Британії, для яких характерна висока винахідливість і відсутність суворої регламентації систем впровадження наукових розробок і технологій у серійне виробництво.

Англійський бізнесмен — це досить ерудована й вимуштрована людина, в якій сполучаються найвища професійна підготовка і своєрідний політичний інфантилізм. Англієць не замикається у своїй роботі, він має широке коло інтересів, пов'язаних не тільки з економікою, але й зі спортом, літературою, мистецтвом.

Прошарок бізнесменів досить вузький і поповнюється здебільшого з родин, що займаються підприємництвом багато десятиріч. Щоб стати справжнім джентельменом, як вважають англійці, треба, щоб Оксфорд закінчили три покоління в родині. Молоді люди, що входять у світ бізнесу з цих родин, мають чудову економічну підготовку. Теоретичні і практичні знання вони одержують в університетах, коледжах і спеціалізованих комерційних школах. Навчання відбувається на базі сучасної техніки і ретельно відпрацьованих методологій. Крім надання систематизованої інформації, студентам у вигляді ділових ігор пояснюють тактику і стратегію ведення переговорів, пропонують знаходити оптимальні рішення конкретних комерційних завдань.

Ретельний і прискіпливий характер носить кадровий добір після закінчення навчання у вищому навчальному закладі. Як правило, існує конкурс, і тих, хто його пройшов, зараховують в організацію за тимчасовим контрактом. Службова кар'єра залежить від професійних і особистісних якостей, але також і від соціального статусу випускника.

• *Ділове знайомство*

Не прийнято в Англії звертатись до незнайомих людей, доти, доки вас не познайомили. Рукоштовування (handshake) застосовується лише при першій зустрічі; у ході подальших контактів англійці, зазвичай, обмежуються усними вітаннями [23].

Вітчизняним підприємцям дуже важливо знати, як вести переговори з англійцями. Перш ніж приступити до переговорів з ними, необхідно з'ясувати хоча б загалом структуру товарного ринку, характеристики продукції, її якість, рівень цін і тенденції змін, особливості фірми-виробника. І тільки після цього можна домовлятися про зустріч. Англієць стане люб'язнішим, якщо перед зустріччю йому передати рекомендаційний лист. Це може сприяти введенню в коло його родини, і через певний час встановленню хороших відвертих відносин.

Починати ділову розмову з англійцями треба не з предмета обговорення, а з суто людських проблем — про погоду, спорт, колекціонування, дітей, домашніх тварин, садівництво. Садівництво в англійців — більше, ніж хобі, це майже релігія. Людина, що вперше попала в Англію, помітить, як бездоганно тут виховані діти і як безцеремонно ведуть себе коти і собаки.

Англійці завжди знають останні новини, про що краще прочитати, де краще побувати, як краще те чи інше зробити — вільно обговорюючи спільні теми. Бажано привабити до себе англійського партнера, показати йому, що для вас загальнолюдські цінності, якщо не вище комерційних інтересів, то принаймні їм рівні. Необхідно підкреслити своє добре ставлення до британського народу і до ідеалів, які з ним ви розділяєте.

• *Проведення переговорів*

Під час переговорів важливо розпізнати нахили і звички вашого партнера. Усвідомити, що, розташувавши його до себе, ви можете створити основу тривалим діловим взаєминам.

У ході ділової розмови з англійцем не треба боятись мовчанки. Бережливість — якість, яку англійці проявляють не тільки до грошей, але й до слів та емоцій. Іноземець, який звук вважає, що мовчання — знак згоди, може помилково подумати, що переконав англійця у своїй правоті. Однак, терпляче вислухати співрозмовника, незаперечною йому, зовсім не означає для англійця поділяти його думку, підкреслює В.Овчинніков [76]. У діловій розмові цінується гумор, досить поширені каламбури, гра слів, жартівливі вирази, причому на них не прийнято ображатись. Відсутність почуття гумору — це найбільша образа.

У конфліктних ситуаціях англієць веде себе виховано, виважено, спокійно. Різкість у виразах вважається чимось неприйнятним. Діловий етикет можна охарактеризувати як скромну ненав'язливу ввічливість. Взагалі англійці схильні до компромісу, до недомовленості. Вони дуже обережні в словах і вчинках, уникають категоричних тверджень чи заперечень, що може призвести до конфлікту думок. Щоб не образити партнера і самому не зазнати критики, англієць замість слів «так» чи «ні» буде вживати звороти на зразок: *Мені здається. — Я думаю. — Можливо, я неправий, але...* і т.д.

Під впливом пам'яті про славетну історію своєї країни англійці в ділових стосунках наполягатимуть на своїх «правилах гри». Англійці, як правило, проявляють велику напористість, якщо йдеться про угоди, що обіцяють миттєву вигоду. Позиція на переговорах представників будь-якої англійської фірми, як правило, гнучка і тверда. Ведуться переговори із залученням численного фактичного, довідкового і статистичного матеріалу. Прораховується кожен варіант, чітко фіксується кожна деталь, пункт контракту. Обговорюється і визначається не тільки те, що пов'язано з контрактом, але й діяльність, спрямована на подальший розвиток ділового співробітництва, зокрема перспективи укладання інших взаємовигідних угод, можливість співробітництва у виробничій і побутовій сферах.

Важливою рисою в діловому спілкуванні є самоконтроль, який англійці вважають найціннішою рисою людського характеру.

Марно просити зробити що-небудь, що йде врозріз із правилами. Ні заклики до жалю, ні апеляція до здорового глузду, до логіки ситуації не матимуть ніякого впливу, якщо це може призвести до порушення чинної інструкції. Значне враження на англійців справляє дотримання принципів чесної гри, чинних законів та правил. Обговорюючи той чи інший вчинок, англієць може сказати: *Це не спортивно*. Дати зрозуміти людині, що вона порушує правила гри, — означає пред'явити їй серйозні звинувачення.

Зі своїми підлеглими англійські менеджери спілкуються за допомогою дружньої світської бесіди, обережного підходу до визначення мети. На роботі англійці не приходять хвилина в хвилину і не працюють за годинником.

Англійці дуже спостережливі, вони хороші психологи, не сприймають як фальші, так і приховування недостатньої професійної підготовки. У них є чому повчитися, англійські партнери охоче поділяться своїми знаннями і досвідом, можуть розкрити деякі секрети свого ремесла і детально ознайомити з тонкостями того чи іншого ринку. Англійські бізнесмени уміють ретельно аналізувати ситуацію, що складається, робити коротко- і середньострокові прогнози.

Британські партнери приймають рішення не так швидко, як, наприклад, німецькі або японські, зате рівень ризику в прийнятому ними рішенні мінімальний. Скрізь і завжди британський бізнес вміло й ефективно виявляє й відстоює свої інтереси, не допускаючи поблажливості ні щодо себе, ні щодо інших.

Якщо перша зустріч із англійськими бізнесменами не принесе бажаного результату, не треба засмучуватись. Краще уважно проаналізувати хід зустрічі і дати оцінку своїм діям. Можливо,десь були допущені якісь помилки. Це дасть змогу під час наступної зустрічі виправити їх і не допускати в подальшому.

• *Неформальні зустрічі*

Англійський бізнес виробив визначений ритуал ділових стосунків, який необхідно знати. Крім ділового спілкування, це проведення неформальних ділових зустрічей: ланчей, обідів; обов'язкове відвідування симпозиумів, конгресів, семінарів і виставок; членство і регулярна участь у роботі престижних клубів. Не менше значення відводиться і відвідуванню таких видовищних заходів, як тенісні турніри, перегони та інші спортивні змагання, що для національної еліти відіграє особливу роль.

Англійці свято дотримуються всіх призначених зустрічей, тому свої запрошення на обід чи вечерю необхідно відправляти заздалегідь, інакше може статися, що ваш англійський партнер вже запрошений.

Якщо англійський партнер запросив на ланч — не відмовляйтеся, але не забудьте, в свою чергу, також організувати подібний захід. У ході ланча не забувайте про обумовлену його тривалість. Перед початком зустрічі бажано поцікавитися, скільки часу може вам приділити партнер, цим ви покажете, що цінуєте не тільки свій, але й обумовлену її тривалість. Пам'ятайте також, що хоча пунктуальність і цінується, якщо вас запросили, наприклад, на 19 годину, то ви можете прийти на п'ять чи десять хвилин пізніше 19 години вечора, але не має необхідності з'являтися до призначеного часу.

За столом ніколи не починайте говорити про бізнес, доки не замовлені страви, якщо, безумовно, ваш партнер сам не почне розмову на ділову тему. Це буде чемно стосовно офіціанта. Виголошувати тости і цокатись тут не прийнято.

На офіційному обіді, після основного блюда, прийнято проголошувати тост за королеву.

Англійці не люблять, коли за столом виникають локальні розмови. Промова повинна бути звернена до всіх присутніх, а не тільки до найближчих сусідів. У свою чергу, за столом усі повинні слухати того, хто говорить.

З особливою пошаною англійці ставляться до столового етикету, який у них досить регламентований. Чайові даються не нав'язливо, гроші непомітно залишають на краю тарілочки. Етикет англійців можна охарактеризувати так: *Скромна взаємна ввічливість*. В Англії люблять казати: *Джентельмен той, хто не промовляє цього слова*.

Багато справ традиційно вирішується за чаєм, який пропонують в першу чергу гостю. Перед тим, як пити, на чашку треба покласти ситечко, щоб відділити чайнки. Наливши чай, необхідно ситечко покласти на окрему мисочку, туди ж витряхнути чайнки. У разі коли чай надто міцний, бажано розбавити його гарячою водою.

Чорний чай або чай з молоком п'ють з одним чи з двома кусочками цукру, вершки не вживають. До чаю можуть запропонувати сендвічі, а також «скон» (маленький солодкий хлібець з родзинками), який їдять з маслом і джемом.

Англійську кухню прославили ростбіф і ромштекс, сир чеддер, традиційна вівсяна каша (*порідж*) і пудинг. У великій кількості вживається риба, овочі і картопля. З алкогольних напоїв любляють віскі й пиво.

Якщо діловий партнер запросив до себе в дім — це знак особливої прихильності. Отримавши таке запрошення, у день візиту відправте господарям квіти, шоколад і вино.

У гостях ні в якому разі не звертайтеся до незнайомих людей, поки вам їх не представлять. Не варто цілувати руки жінкам. Компліменти англійці роблять один одному вкрай рідко.

Важливо також не забувати робити знаки уваги партнерам, з ким зустрічалися на переговорах. Вітальна листівка до свята чи з нагоди дня народження, підвищення за посадою, привітання близьким піднімуть ваш діловий авторитет і вкажуть на вашу ввічливість і хороші людські якості.

• *Жестикуляція*

Дуже обережні англійці з жестами, тому і в розмові вони намагаються жестикулювати якомога менше. Прощаючись англієць буде махати вам долонею з боку в бік, а не вперед і назад, як це роблять наші співвітчизники.

Піднімаючи брови, англієць виражає цим своє скептичне ставлення до слів співрозмовника. Постукування вказівним пальцем по своєму носі означає конспірацію і таємничість.

Долоня з піднятими вгору у вигляді букви «V» вказівним і середнім пальцем означає слово «*Victory*». Цей жест часто використовують найвідоміші політики, повертаючи при цьому долоню від себе. Повернена до себе долоня буде означати образу.

• *Сфера обслуговування*

Робітників сфери обслуговування не прийнято кликати, варто чекати, поки вони не звернуться до вас самі. Увійшовши в універмаг, контору або пивницю, англієць терпляче чекає, поки його помітять, поки до нього звернуться безпосередньо. Вважається, що покупець не повинен намагатися привернути до себе увагу обслуговуючого персоналу якимось вигуком, жестом або іншим чином. До того ж легко переконатися, що це марно. Реально існуючою особою можна стати після того, як до вас звернулися зі словами: *Так, сер. Чим можу допомогти?*

Скільки б людей не юрмилося біля прилавку, продавець має справу лише з одним покупцем. І якщо статечна домогосподарка буде набирати тижневий запас продуктів для своєї численної сім'ї, не варто намагатися піймати паузу, щоб запитати, наприклад, чи є сьогодні в продажу печінка. Не заради того, щоб узяти її без черги, а просто дізнатися, чи варто чекати. Відповіді на подібне запитання не буде. Зате коли дійде ваша черга, можна, не поспішаючи, вибрати собі печінку, розпитувати м'ясника про те, чи ошенилася його такса, обговорювати з ним погоду й інші місцеві новини. Причому ніхто з присутніх не виявить ні найменшого роздратування або нетерпіння. Адже кожен тут чекає черги не тільки заради покупки, але й заради того, щоб цілком заволодіти увагою продавця, підкреслює В.В. Овчинніков [76].

• **Ділові подарунки**

У ділових колах країни вироблено особливий ритуал дарування. Визначене коло товарів, які можуть розглядатись як подарунки. До таких товарів відносяться: календарі, записні книжки, запальнички, фірмові авторучки, а на свято — алкогольні напої. Інші товари розглядаються не як знаки уваги, а як хабарі, засоби тиску на партнера. Англійці дуже прискіпливо відносяться до цього. Якщо в ділових колах стане відомо, що представники якоїсь фірми підозрюються в підкупі, то довіра до них буде підірвана.

Для представників вітчизняних організацій стосовно подарунків, які можуть розглядатися як хабарі, існують певні послаблення. Деякі англійські фірми, з огляду на специфіку роботи наших співвітчизників, дуже дипломатично роблять подарунки, не забуваючи при цьому тонко нагадати, як та чи інша річ може використовуватися. Через це бажано не тільки не запрошуватися на подарунки, але й поводити себе так, щоб виключити будь-яку можливість такого дарування.

Не можна дарувати білі лілії (лише на похорони) і червоні (лише для закоханих).

• **Діловий одяг**

Діловим жінкам, що готуються до переговорів з англійськими бізнесменами, рекомендується одягати якнайменше прикрас. Макіяж повинен бути накладений з особливою старанністю. В одязі ділової жінки приємне враження справляє сполучення чорного з білим або рожевим. У пошані ділових леді середньої довжини волосся, вкладене в модну зачіску, або зачесане назад.

Чоловіки, як правило, одягають темний діловий костюм, однотонну сорочку і взуття на шнурках. Перевага надається натуральним, а не синтетичним тканинам.

Класичні представники «*туманного Альбіону*» дуже шанують першокласний автомобіль, хорошу власну бібліотеку, свіжий костюм та гарну краватку. Так, кожен навчальний заклад, армійський полк чи просто клуб має свій узаконований зразок фірмової краватки.

Дотримуються суворих правил в Англії і при виборі одягу для прийомів. На обід приходять у смокінгу, на офіційний вечір одягають фрак, а також ружавички, які, входячи до зали, знімають.

• **Дні національних свят**

1 січня — Новий рік; День народження королеви (з 1926 р. — визначається урядом в одну з субот першої половини червня); Страсна п'ятниця; Велик-

день; Понеділок Великодня; 25 грудня — Різдво, 28 грудня — День подарунків. Грошова одиниця — ірландський фунт.

✓ Ірландія

Ірландська республіка — індустріально-аграрна країна, що знаходиться на Південному Заході Європи поблизу Великої Британії, зі своєю корінною гельською культурою. Її площа — 70 тис. км². Столиця — Дублін (1 млн жителів).

• Національні особливості

За своїм етичним складом населення країни однорідне — майже 98% його складають ірландці. Всього в країні мешкає 3,9 млн. чоловік, третина з яких живе в столиці.

Майже всі віруючі ірландці — католики (95%). Вплив католицької церкви як в суспільному, так і сімейному житті досить значний, що пояснюється ворожнечою з протестантською Англією.

Темперамент у ірландців холодний, впертий, вони скупі на слова та є ворогами всякого панібратства. Мають неабияку силу волі та потяг до моря. Їх вирізняє несприйняття базарної галасливості, впевненість у собі, критичне ставлення до оточення.

Клімат в Ірландії м'який, з океану цілий рік дують теплі вологі вітри. Погода в Ірландії, зазвичай, похмура, часті дощі, мало сонячних днів, через що, збираючись до країни, краще взяти з собою парасоль, плащ і чоботи, залишивши вдома вишукані туалети й взуття.

Столиця Ірландії — Дублін, надійно схований у глибині бухти в тіні двох соборів: Святого Петріка і церкви Христа. Дублін по праву можна назвати містом, що знаходиться під патронатом природи і Бога. Дублін — наймолодше місто Європи. Майже 50% його мешканців ще нема 30 років. Від Національного музею, з його знаменитою колекцією давнини до *Moore Street*, царства дрібних торговців, столиця Ірландії зустрічає прибулих різноманітними диковинками.

Дублінці дуже серйозно відносяться до традицій своїх предків. І зараз в ХХІ ст., по кварталу *Temple Bar* роз'їжджають коні з повідками, навантаженими бочками, вугіллям, брикетами торфу, а в лавці *Rory's* виставлені бамбукові вудилища для ловлі форелі.

• *Діловий світ*

Назва країни ірландською мовою — *Eire*, або більш офіційно — *Saorstát Éireann*. Англійською мовою — *Irish Republic*, або *Republic of Ireland*. Глава держави — президент, який обирається на сім років. Законодавчий орган країни — парламент, до складу якого входять палата представників і сенат. Адміністративно-територіальний поділ — 26 графств. З 1973 р. Ірландія входить до ЄС. З 2002 р. країна перейшла на євро.

Основні культури — ячмінь, картопля. Основна галузь — тваринництво. Країна — важливий експортер худоби, м'яса, масла, племінних коней. Основні торгові партнери — Велика Британія, Німеччина, США, країни ЄС.

Імпорт: нафта і нафтопродукти, машини й устаткування, транспортні засоби. Найбільшими статтями товарного експорту України до Ірландії є котли, машини, апарати і механічні пристрої, деревина, енергетичні матеріали, нафтопродукти.

У бізнесі ірландці незмінні у своїх симпатіях: вони не каються у тому, що роблять з переконанням, і не пробачають нічого ворогам, понад усе цінують свободу і не відступають перед життєвими труднощами. В соціальних ситуаціях звертаються один до одного по імені, якщо офіційно — за професійними або академічними званнями.

• *Проведення переговорів*

В ірланців досить високорозвинуте почуття товариськості і взаємної допомоги. На переговорах ірландські партнери вміють ховатись за маскою великої простодушності і відкритості, водночас демонструючи великі розумові здібності. У відповідь на питання вони рідко кажуть «так» чи «ні», вважаючи прямоту грубістю, не люблять зайвої метушні. Ірландці завжди готові вступити в полеміку з найменшого приводу, хоча представники цієї нації не мають якоїсь особливої жаги до помсти. Руками жестикулюють мало.

На відміну від точних до педантизму німців та англійців, ірландці необов'язкові. Вони можуть трохи спізнитися на ділову зустріч, хоча від партнерів чекають пунктуальності.

• *Неформальні зустрічі*

В Ірландії полюбляють призначати ділові зустрічі в пабах і барах, яких безліч. Тут можна поговорити про справи, послухати чудове виконання ірландських балад, випити національне знамените пиво «Гінес». Полюбляють ірландці і міцні алкогольні напої. Національні ірландські страви — бекон

(у відвареному вигляді з капустою або в смаженому — з яечнею) і баранина з петрушкою. Якщо ви пішли в паб зі своїм партнером по бізнесу, замовлення робіть по черзі. Познайомитись з життям країни у всій його величі допоможуть туристичні стежки. Іншими словами, це тематичні маршрути зі спеціальними покажчиками, присвяченими літературі, рок-музиці, архітектурі. Ввечері можна відвідати літературні кафе.

• **Сфера обслуговування**

Обравши своїм транспортом автобус, треба мати пристойний запас часу. Набагато надійніше взяти таксі. Сідати в автомобіль треба на переднє сидіння. Ви можете скривдити водія-ірландця, якщо займете заднє сидіння — цим як би підкреслюєте, що найняли візника, у той час як усі таксі належать приватним підприємцям.

Купуючи щось у магазинах Ірландії, треба платити 10-відсотковий податок, який повертається при виїзді з країни.

• **Діловий одяг**

Одягаються ірландці просто, скромно, спортивно й недорого, не надаючи особливого значення зовнішньому блиску.

Не визнають ірландці дорогі шапки чи шуби з натурального, особливо, з рідкісного хутра. Ірландці завжди були активними учасниками кампаній по захисту тварин.

• **Дні національних свят**

1 січня — Новий рік; 17 березня — День св. Патріка (покровителя Ірландії); Великдень; Понеділок Великодня; 12 липня — День оранжистів (на честь битви при Бойні); 25 грудня — Різдво; 28 грудня — День подарунків.

✓ **Фінляндія**

Свою батьківщину фіни називають — Суомі, що означає країна боліт, або *тисячоозерний край*. Площа — 338 тис. км². Столиця — Гельсінки (0,6 млн жителів).

• *Національні особливості*

У середні віки, будучи частиною шведського королівства, Фінляндія не мала статусу, який б відображався у системі адміністративного управління, окремих законах чи доповненнях до титулу короля. Після війни 1808–1809 рр. зі Швецією Росія приєднала її до себе як автономне Велике Князівство Фінське. Незалежною Фінляндія стала в грудні 1917 р. Уряд Леніна першим проголосив про її визнання.

Населення країни складає понад 5 млн. чоловік, з яких 93,5% — фінськомовні, 5,9% — шведськомовні і 0,6% розмовляють іншими мовами. Релігійний вплив населення країни отримувало як зі сходу, так і заходу. Близько 87,8% населення належить до євангелічно-лютеранської церкви і 1,1% — до православної.

Для визначення особливостей національного характеру в фінській мові існує поняття «*sisu*», що важко перекладається на інші мови і містить такі поняття, як працелюбство, особлива цілісність світогляду, що формувалися спочатку в боротьбі, а потім у гармонії із суворою природою Півночі. Характер фінів загартований північними холодами та жаром фінської національної сауни, яку має практично кожна сім'я. До особливостей національного характеру фінів відносять: працьовитість, завзятість, стриманість.

• *Діловий світ*

Державний устрій — парламентська республіка; президент обирається на 6 років, законодавчий орган — однопалатний парламент — *Едускун*, адміністративно-територіальний поділ — 5 *ляні* (губерній).

Провідну роль в економіці країни займають галузі промисловості, пов'язані з обробкою та експортом лісу. Металообробна промисловість працює на імпорتنій сировині. Хороший вилов риби забезпечує немалі прибутки.

Розташування Фінляндії на периферії Європи, хоча й не зовсім віддалено від її кордонів, за обставин постійних економічних імпульсів із всіх боків, примушують фінських бізнесменів задумуватись над історією своєї країни; бачити в ній безперервність життя, з одного боку, і вплив великих змін — з іншого, правильно оцінювати свої можливості.

З 1996 р. функціонує українсько-фінляндська Комісія з питань торгівлі та економічного розвитку. Найбільшими статтями українського експорту до Фінляндії є: залізо, сталь, хімікати; імпорту — машинне обладнання, засоби телекомунікації тощо.

ц Проведення переговорів

Призначаючи зустріч з представниками цієї країни слід приділити особливу увагу дотриманню домовленостей щодо часу проведення зустрічі.

Фінські бізнесмени мають репутацію ітровертів-стриманих, замкнених і не дуже комунікабельних людей. Хоча це не зовсім так. Насправді вони володіють хорошим почуттям гумору, люблять пожартувати. Торг не поважають, їм краще зразу ж запропонувати реальну ціну, рішення приймаються зважено, виконання домовленостей є обов'язковим.

Сучасна фінська етика бізнесу вирізняється надійністю, чіткістю, коректністю і чесністю на переговорах, не поступаючись у пунктуальності і педантичності німецькій.

Невідповідність партнера вимогам фінського бізнесмена, його уяві про ділове спілкування, дуже ускладнить проведення переговорів.

Поруч із зазначеними якостями ділова етика фінських колег на переговорах характеризується справедливістю, що означає об'єктивну оцінку особистісно-ділових якостей партнерів та їх дій, визнання індивідуальності, відкритість до критики і самокритичність.

• *Неформальні зустрічі*

Багато ділових питань тут простіше вирішувати в ресторані чи сауні. Не треба відмовлятися від подібних запрошень, але й не забувати відповідати на них взаємністю. Фінська лазня може стати неоціненною підмогою в налагодженні спільного бізнесу.

Фіни — гостинні господарі. На обід запрошують з дружинами і дітьми. Не приступайте до їжі, поки це не зробили господарі. Не прийнято її торкати-ся руками, це стосується навіть фруктів.

Користується популярністю в місцевих жителів продукція народних промислів, а також червона і чорна ікра, горілка. Фіни споживають багато риби, овочів та круп'яних блюд. Із м'ясних страв перевага надається смаженій або тушкованій яловичині. Улюблений напій — кава; чай п'ють мало. Відносно багато споживають пива. Сніданок у працюючих проходить о 6.00 — 7.00 години ранку (каша, яйця, кава), о 12.00 — другий сніданок, як правило, рибне або м'ясне блюдо. Обідають у Фінляндії о 17.00 — 18.00 годині вечора. Одне з найулюбленіших блюд — гороховий суп. Вечера у фінів легка — кефір або йогурт.

У Фінляндії заведено вечірні години та вихідні дні проводити на свіжому повітрі. У середньому кожен четвертий житель належить до якоїсь спортивної організації.

• **Жестикуляція**

Фіни дуже стримані в жестах. Якщо італієць в розмові жестикулює до 120 разів за годину, то фін — всього 1 раз.

Якщо фінський співрозмовник робить вам своїм пальцем рухи з боку в бік, це означає легкий осуд, погрозу або прохання прислухатись до того, про що говориться.

Схилення голови до нерухомого плеча означає сумнів, а от піднесення плечей до нерухомої голови — подив.

• **Ділові подарунки**

У Фінляндії люблять дарувати і приймати подарунки; жінкам за звичаєм приносять квіти, але ні в якому разі це не повинні бути білі лілії.

Вибираючи подарунок, треба мати на увазі, що він не повинен бути надто дорогим, щоб не поставити свого фінського компаньйона у незручне становище.

Якщо подарунки вручаються не з метою підкупу впливової особи, а для створення атмосфери доброзичливості і взаєморозуміння, вони допоможуть активізувати бізнес і утвердити ділові відносини з фінськими партнерами.

• **Дні національних свят**

1 січня — Новий рік; 6 січня — Хрещення; Страсна п'ятниця; Великдень; 30 квітня—1 травня — Першотравневі свята; Вознесіння; Трійця; 25—26 червня — свято літнього сонцестояння; 2 листопада — День усіх святих; 6 грудня — День Незалежності (1917р.); 24—26 грудня — Різдво.

✓ **Швеція**

Королівство Швеція — високорозвинена промислова країна з розвиненими зовнішньоекономічними зв'язками і високим рівнем життя населення. Її площа — 450 тис. км². Столиця — Стокгольм (0,8 млн жителів).

• **Національні особливості**

Конструктори шведської моделі підкреслюють — народна освіта повинна бути доступною для всіх. Ніяких приватних шкіл, привілейованих ліцеїв, закритих коледжів. У процесі безперервного навчання перебуває півтора мільйона, тобто п'ята частина усього населення країни.

Шкільна освіта, як і вища, у Швеції безоплатна. До школи дітлахи йдуть у шість років і обов'язково закінчують дев'ятирічку. Потім закінчують трирічну гімназію. Усі учні безоплатно харчуються, лікуються, одержують підручники, різне шкільне приладдя. Починаючи з першого року навчання в гімназії школярі одержують щомісячну стипендію в розмірі 750 крон на «дрібні витрати». Для імміграційних дітей, котрі бажають навчатися рідною мовою, в країні функціонує понад 100 спеціальних навчальних центрів із викладанням предметів 60-ма мовами світу. Для нацменшин також створено національні бібліотеки, а у програмах радіо і телебачення передбачено спеціальні передачі мовами іммігрантів.

Вища освіта у Швеції однаково доступна для всіх, бо не лише безоплатна, а й матеріально заохочувана. Кожен студент одержує стипендію в розмірі 2000 крон (близько 250 доларів). Окрім того, для дорослих у країні створено 147 чудово обладнаних навчальних центрів. Завдання центрів – постійно пристосовувати раніше набуті професії під сучасні потреби економіки країни. На заслужений відпочинок шведи йдуть у 65-річному віці. Нині таких в країні 18 відсотків. Середня тривалість життя чоловіків у Швеції – 76 років, жінок – 81 рік. І ця тривалість постійно зростає.

Одержують пенсіонери по дві пенсії. Першу – «народну» в розмірі 2500 крон (340–350 доларів) і другу – «додаткову» в розмірі до 11 000 крон (близько 1500 доларів). Розмір додаткової пенсії залежить від трудового стажу, середньорічного заробітку, кількості прожитих у країні років. Третина шведських пенсіонерів одержує спеціальну допомогу на утримання свого житла. Розмір її досить істотний: 70 відсотків середньомісячного заробітку, який у промисловості дорівнює 16–17 тис. крон (2200–2300 доларів).

Дбає шведський уряд і про тих, хто тимчасово не має роботи. Таких в країні, за різними даними, 3–4 відсотки. Зареєстрований безробітний одержує 80 відсотків своєї попередньої зарплатні протягом року, а безробітний віком понад 57 років отримує матеріальну допомогу протягом 450 днів у розмірі 240 крон вдень. На таку ж допомогу можуть розраховувати всі випускники дев'ятирічки і гімназій, котрі з тих чи інших причин не знайшли собі роботи.

На утримання медичних закладів щороку витрачається 85 відсотків обласних бюджетів. На потреби охорони здоров'я щороку відносяться 8 відсотків валового продукту. Усі медичні послуги надаються практично безкоштовно. За них лише треба щомісяця сплачувати символічний «податок на лікування» у розмірі від 1 до 3 відсотків своєї зарплатні або пенсії. Усі операції, включаючи і шунтування серця, теж безкоштовні. Протягом усього періоду вагітності майбутня мати одержує безкоштовну кваліфіковану медичну допомогу. Після народження дитини батьки одержують право на 450-денну оплачувану відпустку, яку за бажанням можна використати протягом 8 років.

Шведська модель суспільного ладу робить ставку на народ як вирішальну силу благоденства. Саме на народ, а не елітарну купку, як це відбувається в деяких постсоціалістичних країнах, підкреслює колишній міністр закордонних справ, экс-посол СРСР у Швеції Б. Панкін у своїй книзі «Шведський дом и его обитатели» [86].

Шведи відомі у світі своєю глибоко укоріненою лютеранською діловою етикою, що найбільш близька до німецької, але не настільки суха. До національних характерних рис відносять старанність, пунктуальність, акуратність, серйозність, обґрунтованість, порядність і надійність у ділових відносинах. Вони правдолюбиві, мають здоровий глузд, любов до порядку, розуміння прекрасного, аристократичні нахили.

• Діловий світ

Законодавчий орган — однопалатний парламент, який обирається на 4 роки. До основних галузей промисловості країни відносяться: машинобудування, лісопаперова, харчова і металургійна. Виробляються: енергетичне обладнання, в т.ч. ядерні реактори і реактивні двигуни, електроніка і засоби зв'язку, автомобілі, судна, лісоматеріали, папір, картон тощо.

Головна галузь сільського господарства — тваринництво. Обробляється лише 1% площі.

Власну модель соціалізму, за якої люди живуть, наче в раю, шведи побудували без гучних «*перебудов*» і «*реформ*», дотримуючись єдиного принципу: робити все можливе для реального поліпшення життя всього свого народу, а не купки елітних осіб. У цьому — суть шведської моделі ринково-державного соціалізму, розумно поєднаного з капіталізмом.

В адміністративному плані країна поділена на 89 комун, які є осередками місцевої влади, де гуртом працюють різні партії. Шведи переконані, що нема у світі економік — соціал-демократичних, християнських, ліберальних тощо. Є лише економіки ефективні і неефективні.

Шведський дім — це передусім пристойне житло. Дев'ятимільйонне населення країни живе в чотирьох мільйонах будинків, у яких мешкає приблизно по 2,2 людини. В окремих будинках, розрахованих на одну-дві сім'ї, мешкає 60 відсотків усього населення. На кожного шведа припадає 47 кв.м житлової площі. Усі квартири мають комунальні зручності на рівні світових стандартів.

Дорослі діти, як правило, живуть окремо від батьків у власних квартирах. Програму будівництва житла здійснюють уряд і парламент разом із муніципалітетами і комунами. Але вони самі не розподіляють це житло. Усі бажаючі його купують або орендують через різні житлові кооперативи та

асоціації. Ніяких пільг в отриманні житла ніхто немає, навіть урядовці. Ніхто з чиновництва, в тому числі найвищого, не має персональних автомобілів або спецлітаків, спецлікарень та спецдач. Усі вони живуть, як звичайні громадяни.

• *Ділове знайомство*

Торгово-економічне співробітництво з Україною розвивається досить активно. В Україні представлені всі найбільші шведські компанії: «Еріксон», «Вольво», «Сканія», «Тетра-Пак», «Саузерн фуд» тощо.

Як правило, шведи позитивно відкликаються на прохання про зустріч без посередників і рекомендацій третьої сторони.

Про ділові зустрічі зі шведами краще домовлятися завчасно, а не в останню хвилину. На переговори треба з'являтися в точно призначений час, відхилення від нього не повинно перевищувати 3–5 хвилин, у виняткових випадках — 15 хвилин.

Рівень кваліфікації шведських бізнесменів досить високий, тому у своїх партнерах вони особливо цінують професіоналізм. Шведи, як правило, володіють кількома іноземними мовами, у першу чергу англійською і німецькою.

Шведські бізнесмени заздалегідь хочуть знати склад учасників і програму перебування, включаючи робочу частину, прийоми, відвідування театрів і т.п. Церемонія відрекондування і знайомства відповідає міжнародним правилам: тверде рукоштовпання, з обов'язковим контактом очима, й обмін візитними картками.

• *Проведення переговорів*

Традиційно ділові переговори у шведів починаються з бесід про погоду, спорт, історичні пам'ятки. До цієї частини переговорів потрібно заздалегідь підготуватися. У шведських компаніях дотримуються сувора дисципліна і субординація відповідно до займаної посади. Кожен учасник переговорів, коли йому буде надане слово, має право на власну думку. Шведи — педанти, не бажано за їх етикетом називати партнера по імені доти, поки він сам вам цього не запропонує.

Ведуться переговори за участю одного або декількох партнерів. Своєю пунктуальністю ви відразу заслужите повагу шведських колег, що, у свою чергу, позитивно позначиться на мікрокліматі переговорів. В ділових відносинах шведи не схильні підстроюватися під манеру спілкування іноземного партнера, а вимагають ведення переговорів за своїми правилами.

Шведи стримані і, зазвичай, не виражають бурхливо своїх емоцій. Попередньо і усебічно вивчивши отримані пропозиції, вони люблять все детально розглянути. Якщо ви справді хочете досягти успіху, на переговори з шведськими бізнесменами потрібно приходити ретельно підготовленими.

На переговорах вони концентрують свою увагу на безпосередній проблемі й результатах, прискріпливо дотримуються порядку денного, ретельно розробляють весь план дій.

Шведи віддають перевагу переговорам з тими партнерами, з якими вони з достатньою очевидністю бачать можливість вироблення взаємовигідного рішення. Шведські учасники переговорів дуже ретельно проробляють свою позицію, робочі питання люблять обговорювати послідовно один за одним. Цінується в шведських партнерів скромність і відсутність будь-якого тиску. Письмовий контракт шведи вважають кінцевим, і на прохання його переглянути не відреагують.

• **Неформальні зустрічі**

Важливу роль у розвитку бізнесу відіграють дружні зв'язки і відносини. Можливість спілкування не обмежується стінами офісу і може продовжуватись за дружньою вечерею в ресторані чи вдома, куди запрошують, звичайно, тільки найближчих чи найбільш важливих партнерів. Перед візитом додому до партнера необхідно купити квіти господині чи надіслати їх з посильним у цей же день.

Господарі можуть пригостити великим різноманіттям рибних страв, темним фасолевим супом зі шпиком, куркою, засмаженою у глині, в'яленим м'ясом. Основний гарячий напій — кава.

За місцевим звичаєм господар будинку в знак вітання за столом піднімає келих і, звертаючись до кожного, вимовляє: *Сколь (за ваше здоров'я)!* Щораз, коли звучить це слово, присутні обмінюються поглядами, випивають і знову дивляться в очі один одному, після чого ставлять келих на стіл. Не рекомендується вимовляти тост за господаря чи його дружину до закінчення трапези. Правила етикету передбачають також відповідне запрошення шведських партнерів до своєї фірми.

• **Ділові подарунки**

Подарунок цінується не вартістю, а як знак уваги, дружби та кохання, вважають шведи. Треба бути уважним, вибираючи подарунок шведському партнеру. Вибираючи квіти для подарунку, необхідно уникати абсолютно білих букетів.

З вітчизняних сувенірів особливою популярністю у шведів користуються картини, гравюри, хустки, шоколадні цукерки. Хорошим подарунком може бути дороге марочне вино, коньяк або віскі.

Отримуючи подарунок, промовляйте слово «*такс*», що означає дякую. Воно буде доречне за будь-якої ситуації.

• *Діловий одяг*

Шведи дотримуються традиційних поглядів на одяг ділової людини. Костюм повинен бути класичного стилю. Для чоловіків краще темний, зазвичай синій у дрібну смужку, або сірий костюм. Для жінок — більш-менш строгий, не дуже яскравий костюм модної довжини і силуету, не занадто вигадлива сукня.

Перед відвідуванням прийомів, концерту чи театру буде ввічливим попросити рекомендації щодо відповідності форми одягу.

• *Дні національних свят*

1 січня — Новий рік, 6 січня, 4 квітня, 12, 13 травня, 25, 26 грудня — Різдво; 6 червня — День прапора Швеції (з 1809р.).

✓ *Польща*

Республіка Польща — одна з найбільших держав Центральної Європи з населенням 40 млн. чоловік, які проживають на території площею 313 тис. км². Столиця — Варшава (1,7 млн жителів). Грошова одиниця — злотий (100 грошів).

• *Національні особливості*

Легенда свідчить: у XI ст. князь Лех, повертаючись з далекого походу, шукав місце для влаштування укріпленої столиці своєї держави. На одному з високих пагорбів, що поросли колючими кущами, він помітив гніздо великого білого орла. Саме на цьому пагорбі й була зведена фортеця, а білий орел став символом Польщі.

Дух польського народу неспокійний, але такий, що не утруднює себе поглибленою рефлексією, йому притаманні любов до слави і зовнішнього самовираження, схильність до ризику та імпульсивність, висока культура спілкування. З Україною Польща має багатовікову спільну історію, сповнену як

рицарсько-героїчних вчинків, так і драматичних подій, котрі накладають певний відбиток на сьогоденні українсько-польські взаємини.

• *Діловий світ*

Польща — республіка, що являє собою змішану модель парламентської і президентської систем. Польський президент обирається шляхом прямих загальних виборів на п'ятирічний термін. Законодавча влада здійснюється парламентом або асамблеєю, яка складається з двох палат: нижчої — *Сейму* (460 місць) і вищої — *Сенату* (100 місць); обирається на 4 роки.

Польща — незалежна і демократична держава, чий інститути діють на правовій основі. Правляча адміністрація складається з органів центральної влади (міністерства, комітети) і місцевого самоуправління.

Адміністративно-територіальний поділ: 16 воєводств, 373 повіти, 2468 гмін.

Польща володіє значними сировинними і матеріальними ресурсами, це один з найбільш динамічно розвиваючих ринків з майже необмеженим потенціалом.

Майже 37% жителів зайнято в промисловості в сільському господарстві — 27%. Основні галузі промисловості: металургія, машинобудування, хімічна, текстильна, харчова. Імпорт: машини й устаткування, електроніка, споживчі товари, паливо. Основні торгові партнери — Німеччина, Італія, Нідерланди, країни СНД.

У Польщі є значний попит на різні товари, що створює хороші можливості широкомасштабного експорту для великих, середніх і навіть невеликих іноземних виробників, особливо з США. Разом з тим з кожним роком все більше польських вітчизняних фірм налагоджують власне виробництво, створюючи їм певну конкуренцію; поляки завжди були комерсантами.

• *Ділове знайомство*

У практиці ділових знайомств Польщі велике значення має використання візитних карток, в яких, окрім прізвища, імені та по батькові, зазначається належність до тієї чи іншої організації.

Візитні картки виконують як представницькі функції, так і функції посередників в організації ділових переговорів. Наприклад, ви не порушите ділову етику, якщо для встановлення корисних зв'язків скористаєтесь каталогом візитних карток польських партнерів, що залишилися від вашого попередника.

До малознайомих людей в Польщі звертаються з пошаною *Пан* чи *Пані* (додаючи прізвище, наприклад, *пан Міхульський*, *пані Водерацька*), але вже

через певний час переходять на ти, звертаючись просто, наприклад, *пан Юрій, пані Марія*. При зустрічі знайомим жінкам цілують руку. Поцілунок руки є знаком особливої поваги до жінки і додає урочистості будь-якій зустрічі.

Вітаючись, поляки обов'язково побажають доброго ранку, дня чи вечора, здебільшого вони дуже віруючі, охоче з того чи іншого приводу йдуть радитись до ксьондзя.

• *Проведення переговорів*

Беручи до уваги географічне розташування Польщі, її торгові угоди і готовність розвивати економічне співробітництво з іноземними партнерами, на ділових переговорах можна розраховувати на толерантність з польської сторони. Іноземні фірми можуть прийти до висновку, що здебільшого вигідно пожертвувати короткотерміновими прибутками заради довгострокового успіху, вклавши кошти в розвиток більш перспективних форм співробітництва, включаючи інвестування у виробничі потужності. Можливостей для цього в польських партнерів безліч.

Польські партнери добре розуміють важливість пунктуальності і дотримання графіків виконання робіт, хоча й незавжди цього дотримуються. Під час першої зустрічі стримані партнери, але в подальших стосунках — можлива й більш демонстративна поведінка.

Доступ до ділових і фінансових новин в Польщі не складний для іноземців, які володіють англійською мовою.

• *Неформальні зустрічі*

Неабияке значення поляки надають різним формам ввічливості на неформальних зустрічах, завжди перепрошуючи в разі непорозуміння. Поляки дуже люблять свою державу, у них високий рівень патріотизму. У спілкуванні з партнерами вони цінують їх знання з історії Польщі та пам'яток національної архітектури, люблять розповідати про життя великих поляків, особливо А. Міцкевича.

Молодь дуже шанобливо відноситься до старшого покоління, особливо матерів, своїх викладачів, вчителів. Своїх партнерів у Польщі зустрічають з радістю, пропонуючи зразу ж, тільки вони переступили поріг будинку, каву чи чай, власну випічку, щиро розпитують про здоров'я, сім'ю тощо.

Полюбляють поляки відпочивати в компанії хороших друзів, інколи навіть кажуть: *Займи, але пригости!*, добре сприймають жарти, промовлені польською мовою, люблять вичурні тости.

Розділ 7. Ділові контакти з іноземними партнерами

Дуже цінується польська сільська кухня: борщ, пиріг з капустою, грибний суп, традиційні ковбаси, свіжеспечений хліб і декілька сортів м'яса. Якщо хочете просто перекусити, досить придбати *обваженек* — польський бублик або *осединек* — сир, приготовлений з коров'ячого чи козиного молока. Дуже смачні у поляків гарячі сосиски з гірчицею, запіканки. Традиційним десертом є кекс *мазурик*.

• Сфера обслуговування

Прибувши в аеропорт чи на вокзал, краще звернутись до шофера таксі. Поїздка з ним наймовірніше обійдеться значно дешевше, ніж у приватного перевізника. Значно краще взяти таксі безпосередньо в аеропорту, де знаходиться стоянка автомашин з дозволу адміністрації. Виклик таксі по телефону в Польщі не пов'язаний з додатковою оплатою за доставку авто.

Ділові зустрічі з польськими підприємцями характеризуються чітким розподілом окремих етапів: початкове уточнення позицій, їх обговорення і заключна частина. Ваша комерційна пропозиція поляку повинна бути заснована на хорошому знанні кон'юнктури ринку і бути підкріпленою глибоким техніко-економічним аналізом і конкретними розрахунками.

• Ділові подарунки

Особливо в пошані дарування жінкам квітів; отже, якщо вас запросили в гості, слід взяти букет гарних троянд чи свіжих квітів. Взагалі поляки дещо стримані в подарунках.

• Діловий одяг

У діловому одязі поляки дотримуються класичного стилю, вони вважають, що перш за все він має бути зручним. Полячки гарно сприймають одяг яскравих тонів, вузькі спідниці, сукні з невеликою кількістю ювелірних прикрас, намагаються дотримуватись останнього писку моди.

• Дні національних свят

1 січня — Новий рік; Великдень; 1 травня — Міжнародний день солідарності трудящих; 3 травня — День Конституції (з 1791р.); 10 червня — свято Тіла Христового; 15 серпня — Успіння Богородиці; 1 листопада — День усіх святих; 11 листопада — День Незалежності (з 1918р.); 25–26 грудня — Різдво.

✓ Угорщина

Республіка Угорщина знаходиться в Центрально-Східній частині Європи і займає площу в 93 тис. км². На території країни проживає близько 11 млн. жителів. Столиця — Будапешт (1,7 млн жителів).

• Національні особливості

Угорці — талановитий, працелюбний, живий, веселий і музикальний народ. Їх об'єднує любов та повага до родини, хоробрість, добрий гумор, гостинність, довірливість та безтурботність «на кожен день». Існує приказка: *Угорець любить похизуватися*. Гордість та почуття власної гідності — це риси, які найбільш притаманні цьому народу.

Майже всі угорські міста й містечка — туристичні центри, які позаяк можуть похвалитися старовиною та неповторністю. Ніщо не здатне зменшити потік туристів, бажаючих відпочити на озері Балатон (від слова «болото») чи відвідати купальні Мішкольц-Тапольца або Сечені. Особливої слави зажило містечко Сентендере (Святого Андрія), схоже на казкову декорацію середньовічної Європи.

На площі Фе милує око православна Благовіщенська церква, а посеред площі — хрест із кованого заліза на червоно-мармуровому постаменті, увінчаний іконами. Його встановили сербські торговці як подяку Богові за спасіння від чуми, що у середні віки косила цілі міста.

Пам'ятники, від яких віє людяністю, а не закостенінням (наприклад, мармурова постать Аноніма), величезні базиліки, дев'ять мостів через Дунай, знамениті на весь світ купальні, мабуть, найкраща у світі будівля парламенту, оригінальна угорська корона, увінчана трохи зігнутих хрестом; музей тортур, єдиний у світі музей марципанів.

Неподалік парламенту стоїть дещо дивний пам'ятник з вічно палаючим вогнем. То пам'ять про угорців, які поклали голови під час придушення угорської революції радянськими танками у 50-ті роки минулого століття. Можливо, тому брутальною лайкою для угорця є слова: *Ти — як росіянин*. Релігія: християнство (католицизм, протестанство).

• Діловий світ

Державний устрій — парламентська республіка; глава держави — президент, обирається на 5 років. Законодавчий орган — парламент — Державні збори; переобираються 4 роки.

Угорщина — країна з розвинутою промисловістю (алюмінієва, хімічна, енергетична) та високою щільністю сільськогосподарського населення, яке

зайнято вирощенням пшениці, кукурудзи. Значна частина аграрного виробництва відводиться тваринництву. В Угорщині багато фруктових посадок і виноградників. Угорські вина особливо *токай*, шампанське *терлеї* знають далеко за межами країни.

В країні виробляють автобуси і рухомий склад залізниць, електротехнічне, енергетичне, електронне, медичне і наукове обладнання, ліки, медпрепарати, текстиль, взуття і харчові продукти. Імпорт: паливо, сировина, вироби високих технологій. Основні торгові партнери: Німеччина, Австрія, Росія. Зовнішньоторговий обіг між Україною і Угорщиною складає 1,2 млрд дол. США і характеризується тенденцією динамічного росту.

• **Ділове знайомство**

Ділове знайомство з представниками угорських ділових кіл починається з обміну візитними картками. При знайомстві до партнера необхідно звертатись за професійним або академічним званням і прізвищем. Вітаючись з дамами, угорці часто кажуть: *Kezít csykolom*, що буквально означає: *Руку вашу цілую*. Проте, насправді руку не цілують, хіба що в особливих випадках, коли перебувають у близьких взаєминах тощо.

• **Проведення переговорів**

Спілкуючись угорці часто вживають кілька мов, принаймні німецьку знають добре. Особливо добре знайомі вони з мовою жестів і мімікою. Угорці досить довірливі і емоційні, що іноді заважає діловим відносинам. Вони чуттєві до питань, пов'язаних з національною гордістю або традиційним лицарством. Вважаючи себе аристократами, угорці не намагаються прискіпливо вести дрібний торг. За ускладнень на переговорах вони можуть піти на поступку партнеру, хоча це і не зовсім відповідає їхнім інтересам.

Гордість та почуття власної гідності вважаються притаманними рисами характеру угорців. Представники цієї нації досить працелюбні, хоча за найменшої зміни настрою можуть залишити переговори не замислюючись. Угорці — хоробрий народ, який вміє захищати свої права, для них характерна любов та повага до родини, добрий гумор, лагідний характер, гостинність.

• **Неформальні зустрічі**

Для угорських учасників переговорів важлива наявність особистих стосунків, які формують взаємодовіру. Звичною справою при тривалих і серйозних контактах може стати відвідування ресторанів, однак деталі торговель-

них угод обговорювати в них не прийнято. За столом краще говорити про спорт, музику, угорську кухню і вина.

Угорські страви готуються з використанням перцю, цибулі і томатів. Господарі можуть запропонувати гуляш, голубці, струделі, пиріжки.

• **Жестикуляція**

Жестикуляція угорців дещо схожа на німецьку. Так, рахуючи угорці розчепірюють стиснуті в кулак пальці, починаючи з пальців правої руки. Показуючи одиницю, угорець виставляє великий палець, в той час як українець — вказівний. Позитивно відносяться угорці до прямого погляду прямо у вічі партнеру.

• **Діловий одяг**

Для чоловіків найбільш доречний костюм темно-синього кольору. На вечірні прийоми одягають фрак або смокінг (останній, до речі, ввів у вжиток лорд Друзеленд в останній чверті XIX ст.).

• **Дні національних свят**

1 січня — Новий рік; Великдень; 15 березня — День початку революції та визвольного руху у війні 1848–1850 рр. і проголошення парламентаризму в Угорщині; 1 травня — Міжнародний день єднання трудящих; 20 серпня — День Святого Іштвана — засновника угорської держави; 23 жовтня — День початку революції та визвольного руху в 1956 р. і проголошення Угорської Республіки (1989р.); 25–26 грудня — Різдво.

✓ **Росія**

Російська Федерація — одна з найбільших за площею, кількістю населення і економічним потенціалом країна. Її площа — 17,1 млн. км². Столиця — Москва (10,5 млн жителів).

• **Національні особливості**

Це багатонаціональна держава з добре розвинутою сировинною базою, потужним паливно-енергетичним та аграрним комплексом, споконвічний партнер України.

Говорячи про європейські стилі ділового спілкування, не можна обійтися без опису російських характерних рис ведення переговорів і ділових розмов. Перш за все, на формування нинішнього російського стилю вплинули два фактори: з одного боку, радянські закони і норми, правила ділового спілкування, ціннісні орієнтації, сформовані в той час, з іншого — риси російського національного характеру. Росіяни люблять і вміють пожартувати, інколи самі над собою; з повагою відносяться до своїх батьків, старших за віком, вміють радо пригостити: *Хоть не богат, а гостю рад. — Что есть в печи — все на стол мечи*. Гість, який зайде до росіянина в дім, завжди буде нагодований і йому господар обов'язково наллє чарку горілки.

• *Діловий світ*

Законодавчий орган країни — двопалатний парламент (Рада Федерації та Державна Дума; обирається терміном на 5 років). Адміністративно-територіальний поділ — 89 суб'єктів РФ: 21 республіка, 6 країн, 49 областей, 2 федеральних міста, одна автономна область і 10 автономних областей.

Розвиток торговельно-економічних відносин між Росією і Україною має велике значення для обох держав і регулюється відповідними договорами. Стратегічне значення має розвиток відносин у паливно-енергетичній сфері, де Росія продовжує залишатись монополістом.

У валовому національному прибутку обробна промисловість складає 31%, сфера послуг — 55%, сільське господарство — 7%. Серед галузей обробної промисловості найбільш розвинені важка промисловість і воєнні наукоємні виробництва. Добувають паливо, алюмінієву сировину, золото, платину, алмази, фосфорити, калійну і кам'яну солі тощо. Основні культури: зернові, картопля, олія, цукрові буряки, овочі і фрукти.

Незважаючи на піарівські заходи політичного плану, нескінчені візити на різних рівнях (особливо після помаранчевої революції) проблеми в українсько-російських відносинах не вирішуються, а продовжують наростати. За переписом 2001 р. в Україні проживає 8,3 млн росіян (17,2%), для яких відкрито 3 тис. російських шкіл, більше десятка ВНЗ, відкрито 30 театрів, більше тисячі газет і журналів. Чисельність українців в РФ сягає 10—15 млн чол. (за неофіційними даними), а от українських шкіл, ВНЗ, театрів, газет — не має [104].

• *Ділове знайомство*

Важливим елементом ділової зустрічі виступає вітання. З нього починається будь-який вид мовного спілкування, незалежно від того, були до цього часу

представлені один одному партнери чи ні. Золотим правилом є те, що вітає першим той, хто першим помітив партнера. Вихованість і моральний етикет росіян не вбачають у черговості вітання приниження своєї чи чужої гідності. Однак, при зустрічі старшого за віком чи положенням, передбачається, що молодший вітає старшого першим. Вербальні формули типу *Приветствую Вас!* — *День добрый!* можуть бути доповнені невеликим уклоном.

Службово-адміністративний контекст знайомства передбачає повне відрекомендування співрозмовнику з зазначенням імені і по батькові, прізвища та займаної посади.

• *Проведення переговорів*

Умови життя наклали певний відбиток на зовнішні форми поведінки російських людей, їх манери і смаки, вміння тримати себе на переговорах. Ф.І. Шаляпін зі смутком відмічав в своїх спогадах: *Есть иногда в русских людях такая неодолимая физическая застенчивость, которая вызывает во мне глубокую обиду, несмотря на то, что она бывает и трогательна. Обидна она тем, что в самой своей глубокой основе она — отражение, вернее отслоение нашего долгого рабства.* Іноземних партнерів іноді вражає певне нехтування етикетними правилами, особливо у «нових росіян», широта російської душі, грубість манер, неадекватні прояви почуттів і т.д.

Разом з тим, російські учасники переговорів, особливо ті, хто постійно беруть у них участь, завжди оцінювалися закордонними партнерами як високопрофесійні фахівці. Насамперед, ця характеристика стосується досконалого знання предмету переговорів. Велика увага в переговорах приділяється дотриманню прийнятих зобов'язань. Як правило, у відносинах із закордонними партнерами тут не допускається порушень.

Рішення російською стороною можуть довго не прийматися, певний час узгоджуватися, уточнюватися, але якщо вони приймаються і договори укладаються, то чітко виконуються. Таке ж пунктуальне ставлення до договору очікується і від партнерів.

Російська мова досить гнучка, хоча управлінський стиль характеризується використанням погроз, примушення й залежить від форм звертання на ім'я чи звання. Російська культура і ментальність, вміщуючи в собі культури не одного десятка інших народів, здавна пов'язані з сусідніми культурами західних і південних слов'ян, народами Німеччини, Скандинавії, Італії, народами Сходу і Кавказу, завжди були універсальною культурою, яка толерантна до інших етнічних культур. Стосовно ділових переговорів, це насамперед здатність досить легко домовлятися і вести справи з представниками різних країн та національностей, відкритість, доброзичливість, працьовитість.

До недоліків ведення переговорів з російської сторони можна віднести бажання навіть у ситуації співдружності бачити конфлікт інтересів, невміння інколи знайти компроміс. Деякі російські підприємці ще вважають, що завдання переговорів — «*відірвати побільше шматок пирога*» замість того, щоб збільшити його і разом отримати більше. Поступаються росіяни закордонним партнерам і у вмінні «торгуватися». Через свою «*широту натури*» прихильність іноді платити не торгуючись, не вивчивши реальні ціни, зневагу до дрібниць росіяни інколи значно переплачують за це, чим користуються іноземні партнери.

Разом з тим, в останні десятиріччя пройшли певні зміни в ментальності росіян, визначились нові пріоритети цінностей, що певною мірою знаходять своє відображення і на переговорних процесах. Часи тоталітаризму переходять в минуле, демократизуються суспільні відносини, поступово змінюється і культура, до наступних поколінь доноситься раціональне зерно прогресу, гуманістичні норми краси людських взаємовідносин. У міру розвитку переговорної практики недоліки в ділових стосунках як росіян, так і українців стануть швидше винятком, залишиться те, що пов'язано з нашим національним слов'янським характером.

Хочеться вірити, що в подальшому українсько-російські відносини будуть будуватись на засадах взаємоповаги і взаємовигоди, прагматизму і толерантності, гармонізації національних інтересів обох країн.

• **Неформальні зустрічі**

Неформальні ділові зустрічі можуть мати завершення в ресторані. Росіяни люблять добре попрацювавши — добре відпочити. В ресторані можна поговорити про єдність слов'ян, спільні історичні перемоги, перевагу загальнолюдських цінностей над комерційними інтересами, спортивні події, культуру, підкреслити своє хороше ставлення до народу.

До національних російських справ можна віднести: капуста́ник (щи), пельмені, кашу, білини, кулебяки, похльобку, уху, розсольник, солянку. Зі спиртних напоїв — горілка, пиво.

• **Дні національних свят**

1 січня — Новий рік; Різдво; 8 квітня — День солідарності; 9 травня — День перемоги; Великдень; Трійця; 12 червня — День прийняття Декларації про суверенітет (1890 р.)

7.2. Особливості спілкування в Азії та Африці

Коло питань: Китай, Японія, Південна Корея, Індія, Туреччина, Ізраїль, Іран, арабські країни, Гвінея та Південно-Африканська Республіка

✓ Китай

Китайська Народна Республіка— одна з найбільших країн Азії, її площа складає 9561 тис. км². Столиця — Пекін (14 млн. жителів).

Китай — країна не тільки з великою чисельністю населення, але й з найдавнішою цивілізацією. Ця країна ніколи не зав'язувала тривалих дружніх стосунків з іншими державами. Протягом двох тисяч років Китай був так званим Всесвітом у собі, втягуючи на свою орбіту Корею, В'єтнам та інших сусідів і збираючи данину з сусідніх країн, зокрема з Японії. Культура Китаю століттями впливала в Південній Азії на музику, танці, живопис, релігію, філософію, архітектуру, театр, структуру та організацію суспільства і, перш за все, на мову і літературу. Недарма Китай вважає себе охоронцем найдавніших світових традицій.

• Діловий світ

Голова КНР обирається Всекитайськими зборами народних представників на 5 років. Законодавчий орган — Всекитайські збори народних представників. Адміністративно-територіальний поділ — 23 провінції, 5 національних автономних районів, 4 міста центрального підпорядкування.

Захід, сприймаючи Китай як «третій світ», відносно відсталу країну з нерозвинутою технологією, жахливими санітарно-гігієнічними умовами, забрудненим довкіллям та старомодною політикою, стає жертвою власних міфів, оскільки недооцінює і не розуміє сили Китаю і його впливу на сусідів і на весь бізнес-світ. Неминучий розвиток Китаю — всього лише питання часу. Україні потрібно встановлювати серйозні і міцні стосунки та взаємовідносини вже зараз, поки китайська валюта ще недостатньо сильна, а інвестиції дешеві. Дехто з вітчизняних підприємців це вже зрозумів, тому невпинно збільшується кількість ділових контактів з Китаєм, і відповідно відлагоджуються і ділові відносини з китайськими бізнесменами.

Пересічні китайці вважають іноземців неповноцінними, продажними, віроломними, непостійними, необтесаними. Однак, щоб вони про нас не думали, ким би європейців не вважали, ми не зможемо дорікнути в неналежному ставленні китайців до іноземців. Якщо ви будете мати повне уявлення про те, як вас сприймають китайці, вам буде простіше з ними працювати.

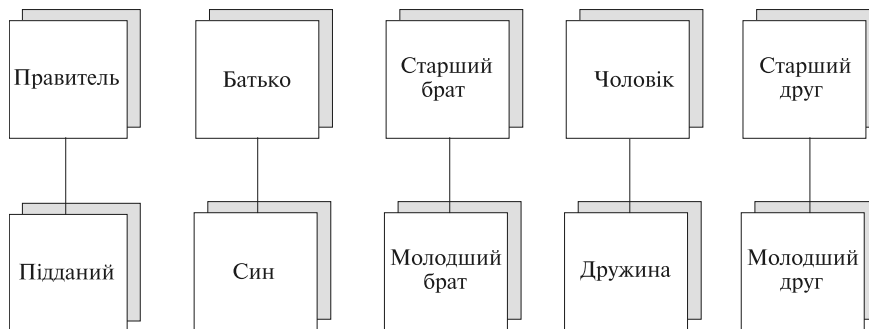
Щоб зрозуміти, чому китайці майже в усіх ситуаціях дисципліновані та ввічливі, потрібно знати основні принципи їх філософії і переконань, найбільший вплив на які справило конфуціанство.

• **Національні особливості**

Китай — одна з найдавніших країн світу (II тисячоліття до н.е.). Сьогодні в Китаї проживає понад 1,3 млрд. чоловік, що накладає певний відбиток на всі сторони життя суспільства. Так, згідно з Конституцією тут здійснюється планове дітонародження. Забороняється одружуватись студентам. Не можна мати більш ніж одну дитину. На народження другої дитини треба мати дозвіл відповідного урядового комітету.

Етнічний склад Китаю нараховує близько 50 національностей. Більшість населення країни складають хоньці (китайці). Багатонаціональне населення належить до трьох мовних груп, які населяють більше половини території.

Стабільність китайського суспільства базується на нерівності між людьми. Основу етичної поведінки складають п'ять типів взаємовідносин:



Китайці впевнені, що ігнорування цих типів взаємовідносин і є причиною безладу, злочинності та недостатньої суспільної відповідальності. Нерівність взаємовідносин означає не тільки надання необмежених переваг та влади старшим, але й покладання на них певних обов'язків, в першу чергу захист та допомога тим, хто їм відданий.

Основне вчення Конфуція можна звести до таких положень:

1. Дотримання нерівності у взаємовідносинах.
2. Сім'я — прототип суспільної організації. Ми всі члени певної групи.
3. Доброчесне ставлення до інших. Кожен повинен «зберігати своє обличчя».
4. Освіта та завзята праця повинні винагороджуватися.
5. Невибагливість в усьому. Бути бережливим, терплячим, уникати крайнощів, намагатись не потурати собі.

На світогляд китайців впливають й інші фактори, які не характерні для західного типу мислення:

- Буддизм — досягнення гармонії через медитацію.
- Даосизм — ведення здорового способу життя, розумне вегетаріанство та великодушність.
- Шанування предків — минуле дуже важливе і має сильний вплив на сьогодення.
- Фенг-шуй — релігійний принцип «вода і вітер», який визначає певний стиль при розробці і розміщенні меблів, дзеркал і дверей.
- Лікарські рослини і акупунктура (китайський метод лікування, який полягає у наколюванні певних точок (пунктів) тіла спеціальними голками — голкотерапія).
- Гороскоп за назвою тварин (за роками народження) — наділення людини певними якостями тієї чи іншої тварини.

Так, те, що європейцеві може видатись старомодним захопленням, для китайців є реальністю. Тому, якщо, наприклад, ви народились в рік Коня, вони будуть вважати, що ви володієте великим запасом сил і переживете їх. Якщо ви Щур, будуть з вами дуже обережні, тому що вам притаманні спритність, хоробрість, розум. Якщо в вашому офісі двоє дверей знаходяться на одній прямій, китайці будуть вважати, що це не принесе вам успіху, однак природна ввічливість не дозволить їм зробити вам зауваження з цього приводу.

• *Особливості бізнесу*

У Китаї понад 800 млн. чоловік працездатного населення, яке досить нерівномірно розподілене на території країни. Так, на площі менше ніж 1/3 території (від міста Хейхен до Тенгун) розміщено майже 90% жителів. Особливо густо заселені рівнини вдовж ріки Янзу.

Китай славиться шовком, керамічними і порцеляновими виробами, знаменитою Великою китайською стіною довжиною в 1 тис. км, Великим шовковим шляхом, чудовими зразками палаців. На світову цивілізацію здійснили значний вплив винахід паперу, книгодрукування, компасу і пороху.

Китай – найбільша в світі аграрно-індустріальна держава, тому головною метою КНР став вихід на перші позиції у світі за рівнем промислового виробництва. Китай у дуже високому ступені інтегрований у світову економіку. Він посідає дев'яте місце у світі за експортом і 11 місце за імпортом товарів.

Аналіз структури товарообігу між Україною і Китаєм показує, що основними товарами українського експорту до КНР є чорні метали, продукція машинобудування, електротехнічне обладнання, вантажні автомобілі, залізничні вагони тощо.

Китайці тою чи іншою мірою належать до чотирьох основних спільнот: робочого осередку, сім'ї, школи та громади. Обов'язки перед кожною з них практично позбавляють китайців можливості суспільної або територіальної мобільності. Якщо американець, який поступив безчесно в Нью-Йорку, вже через тиждень може розпочати все з початку в іншому місці, наприклад в Каліфорнії, то китайцю, який «втратив своє обличчя», доведеться «повертати» його протягом сорока років у тій самій спільноті, на тому самому робочому місці чи в тому ж академічному оточенні. Крім того, йому потрібно зберігати не тільки одне «обличчя». Соціальні обов'язки потребують, щоб воно відповідало обставинам спілкування.

Жінок у ділових колах Китаю небагато, якщо не враховувати власницьких магазинів промислових чи продуктових товарів та менеджерів невеликих підприємств малого бізнесу.

• Ділове знайомство

Важливого значення у Китаї надають налагодженню дружніх, неформальних відносин з іноземними партнерами. Вас можуть широко розпитувати про вік, сімейний стан, здоров'я, дітей.

При діловому знайомстві варто представити свою візитну картку. Багато також, щоб реквізити на ній були надруковані китайською мовою. Під час вітання прийнято обмінюватися рукостисканнями, при цьому спочатку треба тиснути руку більш поважного гостя. Звертаючись до китайця, треба спочатку вживати прізвище, а потім ім'я. До малознайомого китайця звертаються лише за прізвищем.

Запропонована китайським бізнесменам комерційна пропозиція повинна ґрунтуватися на знанні кон'юнктури світового ринку, підкріплюватися досконалим техніко-економічним аналізом і конкретними матеріалами із суті питання. Якщо пропозиція буде недостатньо конкретною, китайці просто підготують угоду про наміри, яка може й не реалізуватись у контракт.

Для скорочення терміну розгляду китайською стороною вашої пропозиції необхідно направити її детальний опис за 3–4 тижні до свого відрядження в цю країну.

Щодо планування зустрічей, то найчастіше потрібно домовлятися про них завчасно: з офіційними чиновниками за два тижні, а з підприємцями і знайомими — достатньо декількох днів. На зустріч треба приходити вчасно. Іноді китайські партнери полюбляють прийти на 15 хвилин раніше і запропонувати покінчити зі справою ще до початку запланованої зустрічі, щоб не витратити даремно часу. Не потрібно нашому співвітчизнику бути настільки ж настирливим, однак і запізнюватись не варто.

Успіх переговорів залежить від того, наскільки вдасться переконати партнера в реальних перевагах співробітництва з вами. Тому до складу учасників переговорів необхідно включати висококваліфікованих фахівців, здатних на місці вирішувати складні питання. Китайські компанії володіють, як правило, добре підготовленими кадрами і включають до складу делегацій хороших експертів з тих чи інших питань.

• *Проведення переговорів*

Китайці чітко розмежовують окремі етапи ведення переговорів: уточнення позицій, їх обговорення, заключна частина. Так, на початковому етапі переговорів вони придивляються до партнерів і особливостей їх поведінки.

На підставі отриманої інформації китайці намагаються визначити статус кожного з учасників зустрічі. Далі зосереджують свою увагу на особах з найвищим статусом як офіційним, так і не офіційним. Китайці, крім того, прагнуть виявити людину, яка їм симпатизує («свого серед чужих») і саме через неї впливати на позицію протилежної сторони.

Китайці вважають за краще вести переговори на своїй території, у власному домі, посилаючись на те, що відповідно до національних традицій *першим говорить гість*. У ході переговорів вони пропонують іноземному партнерові першим висловитися з питань, що розглядаються, і внести свої пропозиції. Самі ж утримуються давати конкретну інформацію, обмежуються загальними відомостями та положеннями, намагаючись якомога довше «не розкривати свої карти».

Стиль ведення переговорів з китайськими партнерами вирізняється тривалістю — від декількох днів до декількох місяців. Це пояснюється тим, що китайці ніколи не приймають рішення без досконалого вивчення всіх аспектів і наслідків угод, що укладаються. Важливі рішення приймаються колегіально, з численними узгодженнями на всіх рівнях, що вимагає теж чимало часу.

У процесі переговорів часто посилаються на укладені раніше вигідні контракти. Китайські підприємці на переговорах прагнуть встановити добрі особисті стосунки з партнерами і створити «*дух дружби*». Якщо ж переговори заходять у глухий кут, китайська сторона може несподівано внести нові пропо-

зиції, що містять певні поступки. Китайці вміють швидко скористатися про-рахунками своїх партнерів.

Поведінка китайців на зустрічах і переговорах має такі особливості:

- Розміщення за столом відповідно до службової ієрархії.
- Прояв великої уваги і поваги до старшого групи.
- Проходять переговори повільно і монотонно. Європейці інколи сприймають це як звичайну комерційну хитрість.
- Ведуть себе китайці ввічливо, вміють стримувати емоції, спокій та ви-важеність у стресових ситуаціях. Розповідаючи навіть про своє нещас-тя, китайці усміхаються, щоб *«не засмутити співбесідника»*.
- Рідко китайці говорять *«ні»*, у складних ситуаціях тільки натякають на це, промовляючи *це необхідно вивчити, або це буде незручно*.
- На переговорах переважає дух колективізму, ніхто не говорить *«я»*, тільки *«ми»*.
- Дивлячись наперед, за межі конкретної справи, пріоритет китайці віддають взаємодовірі в довготривалих стосунках.
- Китайці економні, старанні, ощадливі, обережні і терпимі. Поєднують гнучкість з жорсткістю і сподіваються, що партнер також володіє цими якостями.
- До своєї мови китайці відносяться не тільки як до засобу спілкування, але і як до сховища культурних цінностей. Тому потрібно мати в своїй організації, чи, принаймні, під час переговорів осіб, які досить добре володіють китайською мовою.
- Свої духовні цінності і принципи китайці ставлять вище грошей і мит-тевої вигоди.

Остаточне рішення китайці рідко приймають за столом переговорів, по-силаючись на те, що досягнуті домовленості мають бути схвалені вищим кер-івництвом. При цьому вони намагаються внести в остаточний варіант угоди вигідні для себе виправлення і застереження. Під час переговорів слід зверта-тися із питаннями тільки до керівників делегації.

У виконанні зобов'язань за договором китайські бізнесмени виявляють точність і ретельність.

• **Неформальні зустрічі**

Здебільшого китайці дуже привітні люди; вони вміло проявляють свою вроджену гостинність і ввічливість як до азіатів, так і до «варварів». Ділові ве-селощі в Китаї організують з розмахом по типу *«бенкета»* з 2–4 столами по 8–10 чоловік за кожним. Гостей радо запросять у гості чи в ресторан на обід, де подадуть не менш ніж 20 страв. Господар за столом повністю розпоряджаєть-

ся всім тим, що відбувається. Ніхто не починає їсти чи пити до подачі сигналу господаря.

Столовий етикет досить простий. Нормою є обід, який триває, як мінімум, декілька годин, а закінчується, коли господар встає з-за столу.

Китайці можуть палити за обіднім столом. До речі, палити китайці дозволяють собі і в громадських місцях. Як правило, китайські ласуни люблять куштувати свої вітчизняні цукерки «*Zhong Lua*» (Великий Китай).

За обідом важливо не плутатись у паличках для їжі чи їсти руками. Страву із загального блюда треба брати перевернувши палички широкою стороною. Це не тільки ввічливо, але й гігієнічно. Сьогодні в більшості ресторанів подають палички разового користування (*варібасі*), зроблені так, щоб перед застосуванням їх треба розломити вздовж.

Китайська кухня містить 70 різних підвидів, кожна з яких нараховує близько 100 оригінальних страв. Якщо не будете готові спробувати запропоноване екзотичне блюдо, наприклад суп із нічних качок (*кажанів*) або шашлик з горобців, не відмовляйтеся демонстративно. Спробуйте з'їсти хоча б маленький шматочок страви або пару ложок, а інше змішайте на тарілці.

З екзотичних продуктів китайці можуть запропонувати: корені лотоса, плавці акули, м'ясо змії, ікру креветок, восьминога, порість бамбука.

Подача солодкого супу до столу — сигнал того, що трапеза наближається до завершення. До чашки сухого рису, що подають у кінці обіду, ніхто не доторкається — треба показати, що вже досить ситі.

Основний напій китайців — міцна рисова горілка *маотай*, *цзю*, *фенцзю* (55 градусів). Дуже популярним є червоне вино *кауліян*. У Китаї прийняті тости, але чаркуватись зовсім не обов'язково. Якщо все ж це роблять, то дотримуються основного правила: особа з нижчим соціальним статусом повинна цокнутися верхньою частиною власного келиха об ніжку келиха, який піднімає особа із вищим статусом, тим самим виявляючи своє поважне ставлення до неї.

Особа, яка розливає напої, повинна наповнювати чужі келихи по вінця, оскільки інше сприймається як неповага. Чаркуючись, вимовляють *кан пей*, тобто *пий до дна*, а в перекладі з китайського — *щоб ріка обміліла*. Тримують келих в правій руці, підтримуючи її лівою рукою. Перебуваючи в Китаї, обов'язково відвідайте Велику китайську стіну.

Знаходячись в Китаї, не бажано ігнорувати місцеві ритуали і протокольні заходи, тому що спільні прийоми (фотографування на пам'ять тощо) сприяють створенню вже згаданого дуже цінного китайцям духу дружби.

• Ділові подарунки

При встановленні хороших взаємовідносин після завершення переговорів, відбувається обмін подарунками. Це досить непогана традиція, однак

вона приховує в собі небезпеку, оскільки того, хто отримує занадто дорогий подарунок, згодом попросять зробити відповідну особисту послугу. Це може значно ускладнити ділову ситуацію і поставити у скрутне становище осіб, повноваження яких у сфері знижок та ціноутворення обмежені.

На громадський захід краще приходити з подарунком для всієї організації. Прийом особистих подарунків відповідно до місцевих звичаїв інколи може бути заборонений. Не прийнято в Китаї дарувати годинники. Якщо подарунок гостю сподобався, бажано зразу ж скористатись ним.

У гості до себе китайці запрошують лише найближчих людей. На Новий рік, зазвичай, приходять з блоком дорогих сигар, пляшкою хорошого вина, фруктами. Квіти дарувати не обов'язково. Якщо ж все-таки хочете подарувати квіти, то краще їх сполучення — це букет живих квітів різноманітних відтінків червоного з декоративною зеленню. Червоний колір для китайців — це знак вдачі, щастя, гідності та благородства, зелений — символ юнацтва і розкоші. Поважають китайці і жовтий колір (колір імператорів), що сприймається як застигле сонце.

Кількість квітів на святах парна, при цьому одночасно не повинно бути квітів білого і синього (смуток, небезпека) кольорів.

- **Діловий одяг**

Одягаються в Китаї дуже просто. Ще не так давно всі китайці ходили в уніформі. Костюм із краваткою обов'язковий лише на офіційних прийомах і під час візитів до вищих державних діячів. Зовнішньому вигляду приділяється особлива увага лише на початку переговорів для визначення статусу гостя.

- **Дні національних свят**

1 січня, 17–20 лютого, 8 березня, 1 травня, 1 червня, 1 серпня; 1, 2 жовтня — День проголошення Китайської Народної Республіки (1949р.).

- ✓ **Японія**

Японія (*Ніхон*) — економічно найбільш розвинута країна Азії. Її площа — 378 тис. км². Це біля 6800 островів, що омиваються водами Тихого океану, а також Японського, Південно-Китайського і Охотського морів.

Майже 99 % території країни припадає на 4 острови: Хоккайдо, Хонсю, Сікоку та Косю. Японія поділена на 8 районів, 47 префектур та 3500 муніципальних утворень. Населення Японії складає 126 млн. чоловік зі щільністю 330 осіб на один квадратний кілометр. Столиця — Токіо (8,1 млн. жителів).

• *Національні особливості*

Наявність значного економічного потенціалу, високі темпи промислового росту, вигідне географічне положення надають підстави вважати цю країну одним з найважливіших центрів світової економіки, з потужною промисловістю, новітніми технологіями та значними валютно-фінансовими ресурсами.

Національна релігія Японії — синтоїзм, яка вважається основою націоналізму. У синтоїзмі головний з богів — богиня Сонця. Японці поклоняються також духам природних стихій, надприродним силам, харизматичним здібностям, які утверджують перевагу японської нації над іншими.

До основних релігій Японії відносяться також буддизм (перейшов з Китаю у VI ст.) та християнство (завдяки архієпископу М. Касаткіну).

Державна мова — японська, хоча можна почути англійську і китайську. Японці використовують декілька видів писемності: *кандзі* — біля 5 тис. ієрогліфів, *хіракана* й *катакана* — складові абетки по 46 символів кожна, *романдзі* — запис японських слів латинськими буквами.

В японському національному характері дослідники виділяють такі риси, як працьовитість, розвинене естетичне почуття, дисциплінованість, відданість авторитету, ввічливість, охайність, витримка, ощадливість, допитливість. Етичні норми в Японії спираються на п'ять «китів»: людяність, обов'язок, мудрість, вірність та добру вдачу.

• *Діловий світ*

Глава держави — імператор; законодавчий орган — двопалатний парламент (Палата представників і Палата радників); грошова одиниця — ієна (10 сентів).

За економічними показниками Японія — друга після США. Майже 98% енергоресурсів вводиться із-за кордону. Власними продовольчими товарами країна забезпечена на 40%. В Японії працюють 52 атомні електростанції. Середньомісячний прибуток японської сім'ї — 60 тис. йен, або 5,2 тис. доларів. 84% японців мають власні автомобілі, здебільшого це машини, що випускають концерни «Нісан» і «Хонда». Щороку японцями продається до 5 млн. автомобілів.

Імпорт з Японії в Україну — транспортні засоби, машини й електротехнічне обладнання, прилади й апарати, продукція хімічної промисловості. Експорт з України — метали та вироби з них, продукція тваринництва, рослинництва, хімічної промисловості.

Об'єднуючи свої інтереси з інтересами родини, а на роботі — з інтересами групи, японець автоматично просувається одночасно зі своїми колегами службовими сходинками нагору, а досягши певного рівня — покірливо чекає, поки буде висунутий у верхній ешелон. Через це так важливо для японців бути «вірним» своїй фірмі, державі, нації, самовіддано відстоювати інтереси свого етносу. Правилom хорошого тону в Японії вважається вийти з відпустки на тиждень раніше передбаченого терміну.

Японці — народ з особливими, сталими традиціями. З дитинства японець виховується в дусі «групової солідарності», вчиться обмежувати свої особисті пориви, стримувати амбіції, не випинати сильні сторони. За японськомораллю, взаємозалежність є основою людських стосунків.

Японські менеджери не віддають накази, а лише натякають на те, що необхідно зробити. Загальна обов'язкова ввічливість створює клімат, у якому здається, що підлеглі тихо й мирно отримують поради. Це й є засобом підтримання ієрархії: вказівка, засвоєння, підкорення.

Індивідуалізм з його культом свободи особи в такому розумінні неприпустимий. *Знайди групу, до якої б ти належав, — проповідує японська мораль. Будь вірний їй і покладайся на неї. Поодинці ж ти не знайдеш свого місця в житті, загубишся в його хитросплетіннях. Без почуття залежності не може бути почуття впевненості. Лише поводячись таким чином, вважають японці, будеш мати успіх.*

Ближче дізнатись про національні особливості та діловий світ країни можна в товаристві «Україна—Японія» (www.japanese-page.kiev.ua), в представництвах фірм Mazda, Suzuki, Honfa, Mitsubishi, Nissan, Toyota, JVC, OKI, Olympus, Sony, а також в клубах зі східного єдиноборства.

З великим упередженням в Японії ставляться до жінки-бізнесмена. За японськими традиціями жінка повинна відповідати за справи вдома. Як погано не поведився б чоловік з дружиною, вона не повинна ображатись. Повестися чоловіку інакше — означає втратити гідність і загубити роль голови сім'ї.

• *Ділове знайомство*

Ділова етика японських бізнесменів істотно відрізняється від правил і норм ділового світу Заходу. Насамперед це підхід японців до встановлення ділових контактів. Японські підприємці надають перевагу не листам чи телефонним дзвінкам, а особистим контактам, що встановлюються через третіх осіб — посередників. Це має бути добре відомий обом сторонам японський бізнесмен чи добре знайомий вітчизняний підприємець.

У будь-якому разі людина, яка офіційно рекомендує вас японському бізнесменові, має займати не менш високе становище, ніж особа, з якою ви

хочете вступити в ділові відносини. При цьому посередник повинен бути нагороджений матеріально чи зустрічною послугою.

До ділових листів, адресованих японському партнеру, треба додавати офіційні річні звіти фірми, брошури та інші матеріали, з яких можна отримати інформацію про її діяльність. Японська сторона хоче бути впевнена, що має справу з надійним і солідним партнером. Японці хочуть знати асортимент продукції, яка виробляється або продається, історію фірми, прізвища і посади провідних працівників і біографію керівника фірми. Усі матеріали повинні бути надруковані японською мовою.

Особисте знайомство з японськими бізнесменами починається з обміну візитними картками. Це обов'язкова процедура. Вручаючи і одержуючи візитну картку, треба тримати її двома руками. На знак поваги до партнера необхідно уважно прочитати одержану від нього візитну карточку, сказавши при цьому декілька слів. При знайомстві називайте повне ім'я і прізвище, не обмежуйтеся лише одним ім'ям. Якщо хочете, наприклад, сказати *пан Таранава*, краще називати *Таранава-сан*.

Для японця головна інформація візитки — це запис про посаду та належність людини до певної фірми, міністерства чи навчального закладу. Професія людини, її особисті досягнення для японця мають другорядне значення. Якщо у відповідь на протягнену візитну картку ви не дасте свою, це може спантеличити і навіть образити японського бізнесмена.

Уникайте рукостискань при зустрічі. Японці віддають перевагу поклонам. Уклін на 15 градусів призначається для людей одного рангу, на 30 градусів — для тих, хто старший й досвідченіший, а на 45 градусів — для керівників, і, особливо, клієнтів. Поклон по-японськи робиться не шиєю, а прямою спиною. При цьому руки у чоловіків розташовані по швам, а у жінок ліва рука прикриває праву перед собою. Опускатись необхідно швидко, застигнути в позі 2–3 хвилини, і потім повільно підійматись. При привітанні спочатку промовляють слова, а потім кланяються.

Японська мораль віддає перевагу колективізму, на протиположність європейському індивідуалізму з його культом свободи особи. Прийнято працювати всім співробітникам разом, в одному приміщенні, так само і харчуватись керівник повинен зі своїми підлеглими.

Японці надають важливе значення тому, щоб спілкування велося між людьми, що мають приблизно рівний статус у діловому світі. Без чіткої субординації японець не мислить собі гармонії суспільних відносин. На роботі, як і в сім'ї, панує чітка ієрархія. Навіть люди, які займають, на думку європейця, рівне або приблизно рівне становище, в Японії прагнуть розмежувати ранги, і молодший беззаперечно виконує вказівки старшого і виявляє йому належні знаки поваги. Вставати, коли входить старший, в японців не прий-

нято: у свідомості японця сидіння — це покора, японець не піднімаючись вклоняється і ввічливо схиляє голову у бік старшого.

Офіційне спілкування з нижчими за статусом, відповідно до пред'явлень традиційної моралі, може призвести до «втрати власної особи». Невідповідність рівнів хоча б на одну ступінь (наприклад, якщо сторона представлена більш високою за рангом особою) означає для японців, що ця сторона порушила етикет й не може в діловому світі виступати в ролі прохача. У зв'язку з цим необхідно заздалегідь довідатися про рівень представництва японської сторони і намагатись забезпечити такий самий рівень, а якщо це не вдасться — обмежитися коротким протокольним візитом.

На зустрічах з керівництвом японських фірм і переговорах необхідно бути пунктуальними — японці болісно відносяться до запізнь, якими б причинами вони не були викликані. Домовившись про зустріч, японець ніколи не запізниться навіть на хвилину. Виконання взятих на себе зобов'язань — одна з найважливіших рис японського стилю переговорів.

Якщо на переговори ви не можете прибути вчасно, треба обов'язково попередити про це японську сторону, а тривалість зустрічі скоротити на час запізнення, оскільки в партнера можуть бути інші не менш важливі справи.

• **Проведення переговорів**

У традиціях ділових людей Японії уважно вислухати співрозмовника до кінця, не перебиваючи і не роблячи ніяких зауважень. Представник японської сторони на переговорах може кивати головою під час бесіди. Це зовсім не означає, що він згоден з вами, а тільки те, що він уважно слухає і розуміє сказане. І вже зовсім це не означає, що справу буде вирішено негайно.

Японські підприємці, як правило, на переговорах спочатку намагаються обговорювати теми, що не мають взагалі значимості, потім обговорюють інші питання, що так само не стосуються основних. Це робиться протягом 10–20 хвилин до знаку старшого групи про початок переговорів. І чим серйозніші пропозиції на порядку денному, тим більше уваги приділяється незначним деталям. За цим криється традиційне прагнення створити відповідну атмосферу переговорів, налагодити хороші взаємостосунки.

Постійне стримування емоцій посилюється іншими культурними цінностями, що підкреслюються почуттям відповідальності перед іншими, покійністю перед авторитетами, особистою відповідальністю за невміння жити в гармонії із суспільною думкою. До того ж японців вирізняє відсутність почуття гумору. Усмішка в японців — це обов'язковий елемент їх стосунків. Незалежно від настрою японця вона може означати і незгоду або приховування почуттів у скорботні хвилини.

Коли всі другорядні питання вирішені, японці вважають, що можна приступати до головного. Форсувати переговори іншій стороні не треба, так само як не слід квапити японців на письмових або телексних переговорах. Терпіння в Японії вважається однією з основних чеснот, у тому числі й у бізнесі.

Японці вважають, що якщо один бізнесмен збирається укласти певну угоду з іншим, він повинен вести себе так, мов би збирається з ним до шлюбу. Японці намагаються досконало вивчити партнера та організацію, яку він представляє, і вирішити для себе, чи в змозі разом працювати все життя.

У японців вироблена традиційна система прийняття рішень («ринги»), суть якої полягає в тому, що в обговоренні проблеми, її розгляді та узгодженні бере участь велике коло осіб — від керівництва фірми до рядового співробітника. Тому в японців на консультації йде чимало часу. На цій же стадії визначаються конкретні шляхи виконання рішень, які сторони завжди реалізують.

Під час проведення переговорів важливо мати на увазі, що коли ви чуєте від японців так, то воно далеко не завжди означає дійсну згоду. По-перше, це впливає із особливостей граматики японської мови. Наприклад, якщо ваше питання вже містить заперечення: *Ви не хочете цього?*, при цьому маючи на увазі почути: *Ні, не хочу*, ваш японський співрозмовник відповість *так*.

По-друге, японське *ганьби*, звичайно перекладене як *так*, під час бесіди вживається досить часто в значенні *так-так*, тобто для підтвердження того, що вас уважно слухають.

По-третє, японці традиційно прагнуть не вступати у відкрите протиріччя зі співрозмовником і засмучувати його, а тому уникають прямої відмови. Якщо японський бізнесмен хоче сказати «ні», він звичайно говорить: *Це складно*. У той же час японським словом «вакаримасита» (*я розумію*) співрозмовник виражає набагато більше — згоду з вами.

Іноді, коли японці хочуть уникнути категоричного ні, вони ставлять контрзапитання, після чого вважається нетактовним наполягати на своєму чи переводити розмову на іншу тему. Якщо японці хочуть відмовити, але не мають вагомих для цього аргументів, вони посилаються на погане самопочуття, або раніш дані комусь обіцянки тощо. Стриманість і церемонність є нормою їхньої поведінки.

У розмові з японцем не слід намагатися заповнювати паузи. У популярній в японській приказці говориться: *Мовчання красномовніше за слова*. Тому будьте якомога стриманіші і незворушні. Після паузи бесіда завжди стає більш плідною. В Японії є такі досить відомі вірші: *«Такий тихий день. Блищить весняне сонечко. А квіточки сакури облітають. Чому вони так поспішають облітати? Така тиха спокійна погода»*.

Варто знати і ще про одну особливість японського бізнесу. Японський підприємець прагне до реалізації продукції й отримання прибутку так само, як і його європейські колеги, але на відміну від них він намагається внести дух гармонії в ділові відносини, встановити між партнерами «людські відносини». Тому так поширені в діловому світі Японії стосунки, засновані на особистому знайомстві.

Бажання зберегти гармонію у відносинах з партнерами вважається вищою чеснотою. Японські бізнесмени уникають конфліктних ситуацій, намагаючись прийти до розумного взаємовигідного рішення. Сторона, що пішла на поступки в якомусь питанні, за традицією може розраховувати на перевагу при вирішенні іншого.

На переговорах японці часто прагнуть уникати ризику, який розглядається ними як загроза їх честі, престижу, репутації. Прагнення не програти може виявитися сильнішим за бажання здобути перемогу. У той же час вони намагаються розвинути маневр на переговорах, і особиста сміливість, рішучість може яскраво виявлятися в дискусіях. Характерними для японців є намагання виробити спільну думку.

Бажання уникати відкритого зіткнення протилежних поглядів виявляється в японців у практиці прийняття рішень. Рішення ці звичайно являють собою не результат чієїсь особистої ініціативи, а підсумок взаємоузгодження думок зацікавлених осіб. До того ж за нормами японської ділової етики головною чеснотою володіє не той, хто твердо стоїть на своїй позиції (нехай навіть і має рацію), а той, хто виявляє готовність до компромісу заради спільної згоди.

Важливо мати на увазі, що компроміс, за уявленнями японців, — це дзеркало моменту. Подібно тому, як їх мораль поділяє вчинки не на хороші та погані, а на належні та неналежні, японці вважають, що угода має силу доти, доки зберігаються умови, за яких вона була досягнута.

Там, де європеєць скаже: *Оскільки виникла суперечка, звернемося до тексту угоди і подивимося, що там написано*, — японець буде наполягати на перегляді попередньої домовленості.

Коли японці зустрічаються з яскраво вираженою поблажливістю, вони, найімовірніше, віддячать тим самим. На переговорах з японцями слабка ефективність погроз. Самі ж японці рідко використовують погрози, спрямовані на примус, пакетування, блеф, натиск тощо. Викласти ідею до того, як будеш знати, що вона сприйнята партнером, вважається агресивністю. На переговорах мова японців насичена такими словосполученнями, як *мені здається ...*, *можливо я помиляюсь, але ...* Однією з основних чеснот в Японії вважається толерантність.

Знаходячись в Японії на ділових зустрічах, будьте максимально ввічливі, оскільки самі японці здебільшого дуже ввічливі і високо цінують таке ж ставлення до них самих. При цьому варто бути раціональним: *Не перекладайте солодоців у свої компліменти!* — інакше японці будуть вважати вас нещирими. Більше уваги треба надавати фактам, точним доводам, конкретним викладкам.

Не можна втрачати самовладання, гарячкувати в присутності японських партнерів. Навіть якщо вас довели до крайнього стану, залишайтеся спокійним і посміхайтесь, доки зможете. Якщо не в змозі посміхатися, то хоча б тримайте себе в руках, не допускаючи войовничих дій і слів. Не можна тиснути на японця, примушуючи його до конкретних дій, ваш партнер може замкнутися в собі, і потрібно буде вдвічі більше часу, щоб довести справу до успішного завершення.

Необхідно враховувати також, що про чужинців японці судять по визначеному стереотипу, сформульованому популярною літературою і пресою. Особливо симпатичні японцю доброзичливість, практичність, щирість, чуйність, тому що нерідко саме їх японському партнеру не вистачає. Порада проста: *не розчаруйте співрозмовника*. Якщо розмову з японським партнером ви не почнете, наприклад, про тихий ранок, гарний схід сонця або випавший нещодавно сніг, всі просто будуть вважати вас невихованою і естетично нерозвиненою людиною.

Бажано навчитися хоч трохи говорити японською мовою — партнери високо оцінять вашу старанність і прагнення зрозуміти національні, культурні, людські якості їхнього народу. Але спочатку демонструйте свої знання на неофіційних зустрічах.

Використовуйте будь-який зручний привід, щоб нагадати японському партнеру про себе і про те, що ви пам'ятаєте про нього. Після проведення переговорів бажано надіслати короткого вдячного листа. Періодично посилайте брошури з інформацією про вашу фірму, до свят — вітальні листівки; поздоровте партнера з підвищенням; повідомте про останні зміни у ваших посадових обов'язках тощо.

За наявності кадрових змін у своїх фірмах японські партнери, зазвичай, усім, хто має з ними контакти, посилають про це відповідні повідомлення. Нерідко керівник, який переходить на вищу посаду, особисто знайомить тих, з ким у нього були встановлені тісні ділові відносини, з новим співробітником, призначеним на цю посаду. При цьому він висловлює побажання, щоб подальші контакти були не менш плідними. Вітчизняним підприємцям варто повчитися у своїх японських колег цій нормі ділової етики.

• Неформальні зустрічі

У разі, коли господарі запросили вас до традиційного японського ресторану, необхідно звернути увагу на взуття та шкарпетки — доведеться роззуватися.

Багато японських бізнесменів люблять вирішувати складні питання за випивкою у приватних клубах, барах, домах гейш. Автор книги «Еще раз о японцах» Дж. Суорд зазначає: «Якщо президент японської фірми поведе вас по вечірніх закладах, ви згодом зрозумієте, що його підпис на рахунку, наприклад, з нічного бару має для ваших подальших спільних справ більш важливе значення, ніж його підпис на контракті».

Якщо ви отримали запрошення в «караоке-бар», приготуйтеся до того, що вас попросять виступити зі своїм яким-небудь танцювальним або вокальним номером.

Починають обід, як правило, зі слів «*itadakimagu*» — я приймаю. Домашній обід включає, зазвичай, рис, суп і три закуски. Урочистий обід включає рис, два супи, п'ять—сім варіантів закусок. На стіл виставляють все зразу й починають. з рису, після чого переходять до інших страв. Японський посуд зробленотак, щоб його було зручно тримати в руці. Важлива частина етикету — підняти чашку до рівня грудей коли п'єте чи їсте рис. Європейську їжу їдять ножом і виделкою, а все інше за допомогою паличок. Коли японець пригощає спиртним, підніміть свій келих, а потім відразу наповніть його келих. Відмова від спиртного може бути мотивована тільки медичним протипоказанням; не відмовляйтесь хоча б доторкнутись до келиха губами. Здебільшого це буде *sake* — рисова горілка 16—18 градусів, яку п'ють підігрітою до 30—40 градусів.

Японська їжа — це, мовби, приєднання до природи (коріння і риба). М'ясо тварин довгий час в Японії було заборонено за релігійними мотивами. Багато страв містять сиру рибу з рисом. Доречі, слово «рис» («*гохан*») означає не лише зварений рис, а взагалі їжу.

Назви багатьох японських страв беруть свій початок зі старовинних казок та легенд. Наприклад *каппа* — рис, морепродукти і огірок, *темпура* — овочі, риба й креветки в кип'яченій олії, *сашими* — риба, соус і хрін.

Делікатесною і дорогою стравою вважається шароподібна риба *фугу* (собака-риба), в печінці та ікрі якої міститься отрута. Готувати її дозволяється лише фахівцям, які отримали спеціальну освіту і мають ліцензію. Вся складність приготування цього блюда в тому, що отрути в рибі має залишитися рівно стільки, щоб людина, яка споживає цю страву, відчула легкий стан ейфорії. Спробувати цю рибу все одно, що зіграти в «російську рулетку». Разом з цим в середньому японці з'їдають 20 тонн фугу щорічно.

Екзотичною стравою є також *сирий суші* – майже жива риба (ошпарений «танцюючий» окунь) поверх рису.

Якщо ви не готові спробувати запропоновану вам страву, не робіть це демонстративно. З'їжте маленький шматочок, а що залишилось змішайте. Якщо страва сподобалась, то все одно не слід з'їсти її всю, інакше господар подумає, що ви голодні.

Після їжі палички необхідно покласти поруч з тарілкою або поперек неї. Встромлена в блюдо з рисом паличка означає смерть.

Чайна церемонія є частиною японської культури. На церемонії використовується чай-пудра без цукру, що збивається маленькою щіточкою як бізе. Господарі можуть також запропонувати *сен-тя* – високоякісний зелений чай з молодих листочків.

- *Жестикуляція*

Говорячи про себе, японець вказує рукою не на груди, як це роблять європейці, а на ніс. Потирання брови у японців сприймається як знак шахрайства, обдурювання, і якщо наш український колега під час переговорів проведе пальцем по брові, японський партнер може встати без пояснень і піти геть.

Відома українцям комбінація з трьох пальців у наших друзів в Японії означає пікантну пропозицію дами або дамі.

Кілочко, утворене великим і вказівним пальцями, що у американців означає «о'кей», в Японії означає гроші.

Очі в японців, будучи органом зору, одночасно виступають й органом мовлення. Зустрівши ненароком погляд незнайомої людини, японець зразу ж може визначити стан її душі, почуття. Для японців очі говорять більше, ніж мова, тому зазірання в очі вважається неетичним.

- *Ділові подарунки*

Подарунки — звичайна справа в Японії, особливо перед і після Нового року. За японськими етичними нормами, отримавши подарунок, людина зобов'язана віддячити тим же, тому занадто дорогий подарунок може поставити японця у незручне положення.

Хорошим подарунком може біти дорогий коньяк, віскі, щось цікаве або смачне. Упакування подарунка для японця навіть важливіше, ніж його зміст. Вручати і приймати подарунок необхідно двома руками з поклоном, розгортати подарунок треба дещо пізніше.

Намагайтеся не дарувати квітів, якщо не знаєте національну символіку і твердо не впевнені в їх необхідності: ваші добрі намагання можуть неправильно зрозуміти.

Символом найприхильнішого ставлення до людини в Японії вважаються хризантеми. Якщо ви прийдете в гості з хризантемами і господар скаже: *Які вони гарні*, це значить, що ви йому сподобались. Якщо в домі до вашого візиту стоять хризантеми — це теж означає, що вам тут раді.

- **Діловий одяг**

До європейського одягу японці звикли ще 200 років тому. Але і до, і після цього в Японії взуття є своєрідним індикатором соціального стану і професії людини, тому йдучи на зустріч з японцями, потурбуйтеся, щоб взуття мало хороший вигляд [27].

- **Дні національних свят**

1–3 січня — Новий рік; 15 січня — День повноліття; 11 лютого — День заснування держави (святкується з 1966 р.); 21 березня — День весняного рівнодення; 3 травня — День Конституції; 4 травня — День відпочинку; 5 травня — День дітей (День хлопчиків та чоловіків); 15 вересня — День поваги до літніх людей; 23 вересня — День осіннього рівнодення; 3 листопада — День культури; 23 листопада — День праці; 23 грудня — День народження імператора (1933р.).

- ✓ **Південна Корея**

- **Національні особливості**

Перші державні утворення і проникнення буддизму на території Кореї (країни ранішньої прохолоди) віносяться до VI ст.

VII– XVI ст. — розквіт середньовічної Кореї. З 1905 по 1945 роки — колонія Японії.

У 1948 р. відбувся поділ до того єдиної Кореї на Південну (офіц. назва — Республіка Корея) і Північну (офіц. назва — Корейська Народно-Демократична Республіка).

Республіка Корея займає площу в 99 тис. км² з населенням в 45 млн. чоловік. Столиця — Сеул. Християни — 49%, буддисти — 47%.

- **Діловий світ**

Південна Корея — країна з багатим рослинним і тваринним світом. У її надрах є залізні і нікелеві руди, золото, вугілля, вольфрам і молібден. Одне

з перших місць займає Корея за покладами магнетиту і графіту. Сьогодні тут розвинуто машинобудування, металообробка, приборобудування, аграрний комплекс.

Підприємці, які хочуть працювати з корейцями, повинні мати на увазі, що ті дуже неохоче йдуть на разові угоди по поставках сировини, віддаючи перевагу довгостроковим контрактам. Південна Корея вже давно включена у світовий ринок, 60% її національного доходу формується за рахунок зовнішньоторговельної діяльності. Потіснити традиційних постачальників сировини можна більш високою якістю або більш низькою ціною, що досить складно.

Кодекс ділової поведінки у цій країні значно відрізняється від західних стандартів, що змушує бізнесменів інших країн вважати корейців одними із найскладніших ділових партнерів у світі.

Корейське суспільство дуже авторитарне і ієрархічне. Особистий престиж залежить від посади, яку людина займає, і віку. Відсутність належної поваги до корейця відповідно до його статусу, здобутого нелегкою працею, може його дуже образити.

Система посад та рангів у корейських організаціях досить відрізняється від вітчизняної, і в перекладі може ввести в оману. Так, посада вищої посадової особи може мати різні найменування (по-корейськи і в англійському перекладі). Як правило, керівником фірми (а нерідко й її власником) є її голова, який часто не має чітко окресленого кола обов'язків, хоча й має широкі повноваження. Головна виконавча влада належить президенту або голові ради директорів, нижче стоять віце-президенти, керівники підрозділів та їх заступники.

Під час вирішення будь-яких проблем у ділових відносинах у Кореї велике значення має наявність неформальних зв'язків. Тут, як і в Китаї, досить сильні регіональні, кланові, дружні стосунки. Велике значення має також наявність родичів чи друзів у вищих ешелонах влади. Визначення ступеня реальних можливостей партнера дуже важливо для оцінки перспективи будь-якого починання, оскільки часто лише неформальна підтримка може вирішити справу. Якщо ваш партнер у числі своїх родичів або друзів «наверху» має «потрібних» людей, то він в змозі зробити все те, чого ніколи не зможе той, хто не має таких зв'язків, яке б формальне право на це у нього не було.

Спроби змінити систему поведінки корейських партнерів, як показує досвід, безрезультатні. Тим, хто хоче успішно співробітничати з корейськими бізнесменами, необхідно досить уважно їх вивчити, пристосовуватися до них, поступатись у другорядних питаннях і домагатись, в свою чергу, поступок у головному.

- **Ділове знайомство**

Контакти з корейськими бізнесменами неможливо налагодити, звернувшись до них просто з письмовою пропозицією. Домовлятися про зустріч треба через посередників. Бажано, щоб він відрекомендував вас корейській фірмі, причому це повинна бути людина, яка добре знає як співробітників цієї фірми, так і суть пропозицій.

Якщо корейські бізнесмени виявлять зацікавленість до партнера, вони будуть домагатись особистої зустрічі — ніякого іншого способу переговорів вони не визнають, навіть у тих випадках, коли, зазвичай, досить телефонної розмови. Якщо на прохання про зустріч ви не дасте конкретної відповіді, то не виключена поява корейців у вашому офісі без попередньої домовленості для з'ясування непорозумінь.

У Кореї широко застосовуються візитні картки, за якими корейські бізнесмени одержують уявлення про організацію потенційного партнера та його статус. Тому, якщо у відповідь на протягнену візитну картку кореець не одержить від партнера його візитну картку, це буде сприйнято зі здивуванням, більш того, як зневага.

У Південній Кореї до партнерів прийнято звертатися за посадою чи прізвищем. Варто пам'ятати, що в корейців традиційно перший склад — це прізвища (Кім, Пак, Цой, Хан, Чон, Сон), а два наступних — особисті імена. Але в зв'язку з американським впливом у Кореї стали писати на західний манер — спочатку ім'я, потім прізвище. Щоб уникнути непорозумінь, краще все ж таки уточнити у співрозмовника його прізвище. Своє прізвище варто також чітко називати корейцям, оскільки їм не просто визначити його з трьох написаних слів.

- **Проведення переговорів**

Найбільші труднощі пов'язані з мовним бар'єром — корейцям важко дається англійська мова, якою можуть вестися переговори. І якщо хто-небудь з них киває головою, це зовсім не означає згоду; у багатьох випадках гордість і острах «втратити обличчя» просто не дають змоги їм досягти взаєморозуміння. Досить часто сторони можуть бути широкі переконані в досягненні домовленості, однак кожен буде розуміти її по-своєму.

Ведення переговорів з корейцями утрудняє той факт, що вони уникають абстрактних побудов і прагнуть до простих і конкретних категорій, логічної послідовності, чітких взаєморозрахунків. При цьому треба брати до уваги, що корейцеві важко показати своє нерозуміння, відмовити співрозмовникові.

Необхідно враховувати національну гордість і особливу вразливість корейців, які багато століть були гнобленою нацією, що переносила жорстокі страждання. Саме тому вони так пишаються своїми економічними успіхами і болісно сприймають будь-які зазіхання на своє достоїнство.

На відміну від японців корейці під час переговорів не схильні довго обговорювати другорядні моменти в прагненні створення плавного переходу до головного. Вони «беруть бика за рога» відразу після налагодження взаєморозуміння. Не переносять вони загальних розмов і готові обговорювати можливість партнерства за наявності конкретної, детально розробленої програми. Корейці завжди намагаються ясно і чітко викладати проблеми і пропонувати шляхи їх вирішення, вони не полюбляють осіб, які неповноважені приймати рішення і брати на себе відповідальність.

Відкрито корейці не висловлюють своєї незгоди з партнером, не критикують і не доводять його неправоту, того ж чекають від співрозмовників. Якщо рішення прийняте, корейська сторона зразу ж виявляє свою готовність до негайних дій. Здивування і навіть роздратування корейських бізнесменів викликають ухильні відповіді типу: *Треба подумати. — Це вирішити не так просто. — Є потреба в додатковому уточненні.* Вони не люблять двозначності і тривалих узгоджень. Корейців цікавлять конкретні результати переговорів, а не якась далека майбутня вигода.

В оцінці настрою і реакції оточуючих корейці покладаються на «шосте відчуття», що дозволяє їм розуміти паравербальну і невербальну поведінку партнера. Протягом бесіди кореець не просто заглядає у вічі, а створює враження, ніби хоче «залізти в душу».

До норм ділового життя корейців варто також віднести розсилання постійним партнерам повідомлень про своє просування по службі, листів вдячності після нанесених візитів.

• Неформальні зустрічі

Корейці дуже відкриті, гостинні і намагаються влаштувати своїм гостям надзвичайно теплий прийом. Однак, такий прийом зовсім не означає, що вони дуже зацікавлені у партнерстві — це просто прояв ввічливості, поваги.

Розваги можуть стати важливою складовою встановлення близьких взаємовідносин. Один з шляхів краще пізнати свого партнера є можливість спільного вживання спиртних напоїв. В Кореї це допустимо, оскільки дозволяє зняти зайву напругу і формальність, що характерна на початку переговорів.

Не прийнято в Кореї палити в присутності старших за віком і посадою. Молодший за рангом ніколи не зробить того, що хоч найменше виходить за рамки встановлених інструкцій.

- **Ділові подарунки**

На першій зустрічі з корейцями прийнято обмінюватися подарунками й сувенірами, мета яких — надати пошану обраній фірмі, потенційному партнеру, а також це може бути реклама своїх виробів, товарів чи послуг. Вручати і приймати подарунки треба двома руками. Пакунок з подарунком, як правило, підписується. Ім'я людини, що дарує, знизу, а того, кому дарують — зверху.

- **Діловий одяг**

Корейці педантичні в питаннях одягу — для чоловіків обов'язковий строгий діловий костюм, найчастіше з білою сорочкою і неяскравою краваткою, для жінок — строга сукня, на службі жінкам носити брюки забороняється.

- ✓ **Індія**

Республіка Індія займає більшу частину Індійського континенту, її площа складає 3288 тис. км². Це багатонаціональна держава, на території якої проживає близько 1 млрд. чоловік. Столиця — Нью-Делі (9,0 млн жителів).

- **Національні особливості**

Індія — одна з найдавніших світових цивілізацій, у II–III ст. до н.е. тут виникла і розквітла Хараппська цивілізація. Створені в Індії на основі буддизму та індуїзму релігійно-філософські системи зробили значний вплив на формування багатьох сусідніх культур. Живучість національного духу не змогли зламати ні монголи (у середні віки), ні англійські колонізатори (XVIII ст.). У 1947 р. країна здобула незалежність.

- **Діловий світ**

Глава держави — президент (обирається на 5 років); законодавчий орган — двопалатний парламент (Рада штатів і Народна Палата), адміністративно-територіальний поділ — 28 штатів; грошова одиниця — рупія (100 пайсів).

За своїм характером індійці більш налаштовані на індивідуалізм, ніж на колективізм. Вони мають цілий набір сімейних, релігійних і філософських уявлень, які закриті для оточуючих. Невипадково медитація, як особливий вид внутрішньої зібраності, прийшла саме від індійців.

Одним з основних принципів індуїзму вважається кастовий розподіл суспільства. Загальна кількість каст в країні наближається до 3 тис. Розділяються касты на чотири основні групи: *брахмани* — священнослужбовці та судді; *кшатрії* — воїни і правителі, тобто адміністратори; *вайши* — торгові ремісники; *шудри* — селяни. Найнижчі класи — це недоторкані, які виконують найбільш важку роботу. Треба обов'язково знати, до якої касты належать люди, з якими будете спілкуватись, щоб не примушувати їх виконувати те, що не збігається з їх принципами.

У діловому світі існує особливий прошарок людей, що складається з представників різних каст. До основних його ознак відносяться: освіта; робота на престижній посаді в уряді, відомій корпорації чи в навчальному закладі; членство в елітному клубі і т.д.

Дуже розвинутий в Індії, особливо в сільській місцевості, дух сімейної солідарності, згідно з яким члени родини однієї статі живуть під одним дахом, підтримуючи один одного.

Представники всіх існуючих в країні релігій в особистому житті дотримуються законів своєї спільноти, що не заважає їм займатись підприємництвом. До ділових цінностей, що поважають індійці, можна віднести вміння вступати в контакт з необхідними людьми і добиватись укладання вигідного договору.

У структурі промисловості важлива роль ремісників і кустарів, які задовольняють основний попит населення на дешеві споживчі товари. Розвинені бавовняна, джуттова, цукрова, чайна галузі.

Сьогодні Індія — це аграрно-індустріальна країна, яка займає провідне місце по видобутку вугілля і виробництву сталі, виробництву електроенергії, залізної руди, мінеральних добрив. Суттєвий розвиток в Індії отримали в останні часи хімічна, фармацевтична, паперова та харчова промисловості.

• *Ділове знайомство*

Встановлення справжніх ділових взаємовідносин є одним з найбільш важливих моментів у переговорах з індійцями. Від того, хто відрекомендував вас, залежить серйозність ставлення до ваших пропозицій і статус посадової особи, яка буде вести подальші переговори. Вітання, зазвичай, — по-англійськи; більш церемонно — разом складені човником долоні, що притиснуті до грудей, і легкий нахил вперед голови. Більш поважним є доторкання рукою до ніг старшого.

При встановленні контакту необхідно насамперед знати, що, хоч у цій країні послуговуються англійською мовою, вона значно відрізняється від класичної за вимовою.

Психологія більшості індійських підприємців базується на національній повазі до «карми» — долі. А тому вони дуже уважно прислухаються до прогнозів астрологів, у зв'язку з чим старанно обирають час проведення таких подій, як початок переговорів, термін підписання договору тощо.

• **Проведення переговорів**

Індійці, зазвичай, досить відверті і чекають у ході ділових стосунків цього ж від партнерів. Щоб завоювати довіру індійського партнера, необхідно поступово створювати на нього хороше враження своїми манерами, поведінкою на переговорах. На будь-яке питання, навіть те, що зовсім не цікаве для вас, слід давати спокійну, доброзичливу відповідь. Не можна допускати різких заперечень чи показувати своє роздратування. Якщо в ході переговорів виникне перепона, краще спитати «як» можна її подолати, або яким способом, на думку партнера, краще скористатись і спільно вирішити складне питання.

Для створення позитивного враження дуже важливо робити індійському партнеру позитивні знаки уваги, використовуючи: вдячний погляд, захопленість якимись його рисами тощо.

Слід також знати, що в психології дрібних індійських підприємців дещо залишилося від індійського купця, який повинен відчувати, що йому вдалось обхитрити колегу. Треба бути готовим до жорсткої виснажливої боротьби і на початку переговорів забезпечити собі безпечне поле діяльності. У переговорах слід звернути увагу на обов'язковість презентації товару, уміння йти на розумний компроміс та виважені поступки партнерові.

Індійці без поспіху сприймають інформацію і приймають рішення. Просто розуміння часу у них значно відрізняється від європейського. Одна з життєвих концепцій індуїзму — це вчення про переродження душ та вічність життя. Індійці через це можуть порівняно спокійно реагувати на деяку затримку у виконанні своїх зобов'язань.

• **Неформальні зустрічі**

Після служби більшість ділових людей в Індії проводять дозвілля в популярних клубах, клубах «здоров'я», що оснащені саунами і масажними кімнатами. Для налагодження взаємин вас можуть запросити в клуб, де пригостять діловим обідом.

До речі, більшість магазинів в Індії з другої до п'ятої години пополудні зачиняються на відпочинок.

На обіді господарі можуть запропонувати спиртне, гостям з такою ініціативою виступати не слід (у більшості індійських сімей спиртне заборонено).

Індійці, зазвичай, п'ють небагато, відпиваючи з бокала віскі чи коктейль маленькими ковтками. Найбільш розповсюджений тост — *chiaz*, що в перекладі означає: *Ваше здоров'я!*; довгі тости зустрічаються рідко.

У ресторані може бути накрито два столи, один з яких вегетаріанський, оскільки більшість індійців не їдять ні свинини, ні телятини (корова — священна істота). Якщо ж ви не знаєте, що було б краще замовити, то необхідно попросити господарів розповісти про ту чи іншу страву. Національна страва — відварений рис з овочами. Розповсюджені блюда із зернових і бобових культур. Індійці люблять страви з гострими приправами, спеціями, наприклад, риба з рисом в соусі *куркума*. Великий вибір фруктів. Гострі мариновані фрукти заміняють гірчицю. Популярні напої — чай (як правило, п'ють з молоком), кава.

Розмови за столом можуть вестися на будь-які теми, окрім сімейних відносин, проблем бідноти, військових витрат і розлучень, еротики. Не докучайте індійському партнеру довгими історіями, особливо, коли ваші слова перекладаються. Гумор індійці шанують.

Додому ділових партнерів індійці запрошують дуже рідко, зазвичай, після довгого знайомства або на знак великої поваги. Запрошення додому — важливий крок до встановлення хороших взаємин, він означає високу ступінь довіри і поваги. Запрошеному не можна відмовитись від цього без серйозної на то причини.

• Ділові подарунки

Дарувати якісь дорогі речі в Індії не прийнято, хоча й дарувати дешеві сувеніри, значки чи поштові картки теж не рекомендується. Найкраще подарувати національні сувеніри. Можна в якості подарунка вручити коробку дорогих цукерок, набір коньяку, хороший настінний годинник. В індійців цінується церомонія вручення подарунків.

Запаковуються подарунки в красивий обгортковий папір. Цінується найбільше не сам подарунок, а знак уваги до партнера. Через це необхідно обов'язково сказати господарю слова подяки, наприклад, за отриману допомогу. Квіти дарувати треба також дуже обережно: білий — це колір смутку; синій — трауру; жовтий — колір сонця; червоний — символ відкритості і величчю, дії; зелений колір — колір миру і надії.

• Діловий одяг

Індійці люблять одягатись просто, легко, зручно й елегантно, не намагаючись виглядати супермодними і носити дорогий одяг. На ділових прийомах

Розділ 7. Ділові контакти з іноземними партнерами

чоловіки з'являються в костюмі та краватці; на службі, зазвичай, ж носять легку сорочку, брюки.

Ділові жінки на прийомах одягають костюм зі спідницею або з брюками. Можуть також завернутись у сарі, але це необхідно робити вміло відповідно до місцевих традицій.

- **Дні національних свят**

26 січня — День Республіки (1950р.); 16 березня, 7, 17 квітня, 13, 29 травня, 6 серпня; 15—16 серпня — День незалежності (1947р.); 5, 30 вересня, 2, 22 жовтня, 5 листопада; 25, 31 грудня.

- ✓ **Туреччина**

Турецька республіка розташована в Азії (азіатська частина складає 97%) та Європі. Загальна територія складає 779 тис. км². Офіційна мова — турецька.

- **Національні особливості**

Республіка Турція виникла в 1923 році на основі об'єднання держав колишньої Османської імперії, яка проіснувала 470 років. З 330 р. по 1453 р. це була Візантійська імперія. Хоча Турція — країна з багатовіковою історією і давніми традиціями, її нинішній політичний устрій склався в період між Першою і Другою світовими війнами.

Сьогодні в Туреччині проживає 65 млн. чоловік. Майже 98% населення країни — мусульмани, які висповідують іслам, створений пророком Мухаммедом. Мусульмани вважають за необхідне молитись 5 раз на день. Найважливіші свята: *Ід-аль-адха* та *Ід-аль-фітр* — Рамадан-Байран та Курбан-Байран. Згідно із традиціями ісламу Всевишній приставив до кожної людини вартів у вигляді янгелів, котрі записують кожну її дію. Кожен віруючий сам вирішує це питання, що ґрунтується на богобоязливості і вірі в Аллаха — перед яким і буде тримати відповідь.

Окрім мусульман в країні проживають грецькі, вірменські та сірійські християни, іудеї. Релігійна непримиримість не характерна.

На заході і півдні країни — середньоземноморський клімат, літні місяці — спекотні, а зима — м'яка. Температура на південному узбережжі дає змогу купатись із квітня по жовтень. У Стамбулі — клімат м'який.

• *Діловий світ*

Туреччина — індустріально-аграрна країна, в якій поступово першість починає займати промисловість. Успішно розвивається нематеріальна сфера — торгівля, фінансова діяльність, міжнародний туризм і наука. Сьогодні в Туреччині проведена програма стабілізації економіки, зменшуються витрати в державному секторі, скорочується дефіцит платіжного балансу, координуються зв'язки між центральним банком та іншими фінансовими інститутами країни.

Туреччина має досить міцні торговельні стосунки з багатьма країнами Європи. Зокрема, найбільшими торговельними партнерами Туреччини в Європі є Німеччина та Італія.

Туреччина — це південний морський сусід України (від Криму до турецького берега — 250 км). Найбільш поширеними товарами, які експортує Україна до Туреччини, є чорні метали, соняшник, сіль, сірка, скло. У свою чергу Туреччина експортує до України: продовольчі товари, обладнання, папір та картон. Товарообіг між країнами щорічно збільшується.

Туреччина грає важливу геополітичну роль. Вона є членом НАТО, асоційованим членом Європейської співдружності і в той же час — це частина великого ісламського світу. На перший погляд, турецька нація як за зовнішнім виглядом, так і за культурними ознаками більше схожа на представника азійської раси, однак економічна, соціальна й політична направленість доволі чітко показує, що Туреччина впевнено крокує до поставленої мети — стати справжньою європейською державою.

• *Ділове знайомство*

Вітаються в Турції традиційним рукоштовуванням. Особисте звертання до чоловіка — *бей* (господар), до жінки — *бейян* або *ханім* (дама). Ці звернення промовляють після прізвища.

Часто в приймальнях турецьких керівників встановлюють акваріуми, клітки з птахами чи кімнатні квіти. Проявіть цікавість до них, це привабить до вас і господаря кабінету.

• *Проведення переговорів*

Ніколи не приходьте на зустріч з турецькими партнерами, не маючи певного запасу часу. Адже діловій розмові обов'язково буде передувати «сохбет» — бесіда про те-се, за чаєм чи кавою. Хорошими темами для бесід може бути історія Турції, подорожі, відвідування пам'яток культури, спорт, сім'я

тощо. І може бути, що саме під час цієї дружньої бесіди буде вирішуватися доля вашої пропозиції про подальше співробітництво.

Будь-яка ділова зустріч чи ділові переговори турецькі партнери починають з компліментів присутнім. У свою чергу, роблячи компліменти, необхідно, щоб:

- комплімент відображав тільки позитивні якості без подвійного змісту;
- відображені в компліменті властивості мали незначне перебільшення;
- компліменти не містили зайвих лестощів.

На переговорах з турецькими партнерами не менш важливим є створення «раппорта», тобто відносин взаємної злагоди, поваги і розуміння, говорити спільною мовою — мовою языка і тіла.

Багато ділових зустрічей у Туреччині проводяться в кафе за чаєм з тістечками. Турки — великі ласунці. У них навіть приказка є: *Солодко поїли — солодко поговорили*. І якщо переговори завершені успішно, всі направляються це певним чином відзначити.

• *Неформальні зустрічі*

Готуючись піти в гості до свого партнера, не забудьте про квіти для господині дому. Тюльпани, як і в Англії, у турків дуже популярні. Яскравими кольорами вони відрізняються від інших квітів.

Господарі з радістю також пригостять гостей власними фруктами і овочами, різноманітність яких в країні неможливо описати. Це абрикос, мигдаль, мандарини, апельсини, гранати, лимони, інжир.

Перебуваючи в гостях, необхідно звертати увагу на ісламські традиції стосовно їжі, напоїв, особливо під час посту.

У ресторані турецькі партнери обов'язково запропонують рибні блюда: омари, лангусти, креветки, мідії. Окрім розповсюдженого плову і смаженого м'яса, господарі можуть приготувати *денер*, *кебаб*, *берек* чи *пастирму*. З алкогольних напоїв найбільш розповсюджені *рака* (анісова горілка), сухі вина. Чайові, зазвичай, роздають щедро.

• *Ділові подарунки*

Взагалі турки люблять дарувати й одержувати подарунки. Прийоми, що влаштовуються турецькими бізнесменами, завершуються врученням запрошеним недорогих сувенірів. В особливій пошані у турецьких бізнесменів так звані *плакети* — упаковані в оксамитну коробку-підставку бронзові або латунні таблички з емблемою фірми і пам'ятним написом. Ними, як правило, заставлені й обвішані приймальні і кабінети директорів турецьких фірм.

Якщо вас запросили в гості, не виражайте занадто подив гарним речам в домі або дорогоцінностям — це зобов'язує їх володаря подарувати ці коштовності.

• **Діловий одяг**

Чоловіки повинні бути одягнуті в консервативний костюм, або спортивний піджак з краваткою; в спекотну погоду можна обмежитись білою сорочкою і краваткою.

Діловим жінкам не дозволяється одягатись екстравагантно, не можна носити одяг з прозорих тканин, глибокі декольте, міні-юбки та обтягнуті брюки. Чоловікам і жінкам, не зважаючи на спеку, не бажано носити шорти.

Заходячи в мечеть, всім треба знімати взуття, жінкам необхідно надягнути хустку і прикрити верхні частини рук і ніг.

• **Дні національних свят**

1 січня, 23 квітня — релігійні свята; 29 жовтня — День проголошення Республіки.

✓ **Ізраїль**

Офіційна назва — Держава Ізраїль. Площа — 20,7 тис. км². Населення — 5,5 млн. чол. Офіційна мова — іврит.

• **Національні особливості**

Ізраїль — це дотик до гідності, лише перебуваючи там, можна зрозуміти, наскільки величні справи людські. Людина, що приїхала до Ізраїлю, має унікальну можливість доторкнутись до біблійної історії, для християнина — це Свята Земля...

Столиця Ізраїлю — Єрусалим — одне з найдавніших міст світу, історія якого відображає історію всього єврейського народу. Єрусалим послідовно входив до Іудейського царства, Давнього Риму, Візантії, Арабського халіфата, Османської імперії, був у володінні Великої Британії. Єрусалим — центр одночасно трьох релігій для іудеїв, християн і мусульман, чим і визначається його привабливість.

Почуття власної гідності та відсутність нерішучості — головні риси характеру представників ізраїльського народу. Для цього у них є навіть термін

«хуцпа», який практично неможливо перекласти. Для єврея *хуцпа* — це особлива сміливість і рішучість, яка необхідна в житті. Євреї кажуть, що навіть поява на мапі країни Ізраїль — це акт прояву хуцпи. Почуття хуцпи дає змогу з легкістю запросити до танцю королеву чи настирно вимагати підвищення заробітної платні. Найбільш неприємна ситуація для єврея — опинитись у стані незахищеності.

Безцінний дар для єврея — діти. Незалежно від матеріального чи суспільного становища батьків вважається допустимим, коли на вулиці незнайома людина заговорить з дитиною, надасть його матері корисну пораду щодо її виховання. Можливо, саме цим пояснюється те, що ізраїльська мораль, яка виросла на батьківщині, почуває себе центром Всесвіту.

У разі запрошення в єврейську сім'ю не забудьте подарунок для дитини, тим більше, що батьки, напевно, попросять її заспівати чи станцювати. У кіббуці, де діти виховуються всі разом, у них формуються впевненість у собі та задатки лідерства. Це дає змогу в подальшому житті ставитись до слабкості і неспроможності протистояти долі як до духовного безсилля.

Для єврейського хлопчика особливою церемонією є *бар-міцва*, що відповідає християнській конфірмації. У деяких консервативних общинах обряди, подібні до бар-міцви, проводять і для дівчаток, яким виповнилося 13 років. Цей обряд має назву *бар-міцва*, але для дівчаток він не так детально відпрацьований. За будь-яких обставин бар-міцва відзначається в першу суботу після того, як хлопчику виповнилося 13 років. Після обряду хлопчик вважається дорослим чоловіком. Одразу після релігійної церемонії у спеціально для цього відведеному місці в синагозі збираються гості — з поздоровленням може прийти будь-який член общини.

На прийом, присвячений бар-міцві, приходять усі друзі батьків хлопчика та друзі самого винуватця свята. Зазвичай, приходять лише ті, хто був запрошений. На церемонію одягають той одяг, в якому завжди бувають на релігійній церемонії, якщо прийом призначений на першу половину доби, якщо ж пізніше — можна переодягнутись. На вечірній коктейль треба одягнути відповідні туалети (чоловіки — темні костюми). Винуватець свята в подальшому повинен відправити листівки гостям з подякою за подарунки.

Деякі особливості мають місце і на єврейських похованнях. Перш за все вважається, що проявом поваги до покійного буде організувати поховання якомога швидше. Проходить поховання дуже просто, навіть квіти на труну — надмірність, краще використати гроші на благодійні цілі в пам'ять про покійного. Сьогодні ця ортодоксальна традиція вже втрачає значення, однак знати про це потрібно. Ортодокси також залишають труну закритою під час прощання. Після поминальних молитов першими, одразу після винесення труни, з каплиці виходять родичі покійного.

• *Діловий світ*

Голова держави — президент. Законодавчий орган — парламент. Країна поділена на 6 областей. В національному господарстві зайнято 2 млн. чоловік, з яких 29% — в промисловості і 4% — в сільському господарстві.

Вирощують овочі, цитрусові, бавовна. Значний експортер цитрусових. Добувають фосфорити і калійні солі. Основні галузі промисловості: обробка алмазів, текстильна, електронна, харчова.

В експорті країни — готові вироби, в імпорті — паливо, споживчі товари, зброя. До головних торгових партнерів відносяться США і Бельгія.

• *Ділове знайомство та проведення переговорів*

Вітаючи один одного, в Ізраїлі на івриті кажуть: *Шалом!* Хоча можуть запросто сказати *Hallou!* (*Привіт!*). У ділових колах розмовляють англійською, а також ще однією з мов. Коли відрекомендують когось, то кажуть, наприклад: *Це Рима Беріхман*, але через деякий час вже можуть переходити на ти і сказати: *Чого б вам не казати мені просто Рима?*

Звертаючись до заміжньої жінки, в Ізраїлі використовують звернення *giveret*, що подібне вітчизняному пані. Доречі, в ділових колах Ізраїлю процент жінок значно більший, ніж в інших країнах, вони проходять службу і в армії.

На переговорах з ізраїльськими партнерами дуже важливо вміти правильно підібрати стиль своєї поведінки, прорахувати її успіх, виходячи з відповідної реакції на свої дії.

Перед тим як відбудеться розмова, слід чітко вирішити її мету, сформулювати свої наміри, визначити, наскільки розуміє їх партнер. Другий по важливості критерій — це врахування конкретної ділової ситуації і самокритичний аналіз власних можливостей, вміння доцільно їх використовувати.

Представники ізраїльського народу на переговорах вміють прораховувати свої дії й об'єктивно вибирати той чи інший варіант свого поведінкового амплуа.

Досить широко в Ізраїлі практикується обговорення ділових тем за обіднім столом. Це також одна з форм ділової активності ізраїльтян.

• *Неформальні зустрічі*

Після переговорів ділових партнерів можуть запросити на вечерю, де можна говорити як про робочі, так і сімейні справи. У меню ресторанів можна знайти страви як Близького Сходу, так і звичні європейські.

Розділ 7. Ділові контакти з іноземними партнерами

Зазвичай, у гостях подають *кошерну* (чисту) їжу, приготовлену відповідно до єврейської релігійної традиції, різноманітні фрукти і овочі, великий вибір вин, горілку *арак*.

Господарі можуть запропонувати відвідати священні місця, в т.ч. Єрусалим, Сафад, Хеврон (для іудеїв), Віфлеєм, Єрусалим, Назарет, береги Галілейського озера, Наблус, гори Табор і Кармел (для християн), Єрусалим і Хеврон (для мусульман).

- **Діловий одяг**

У діловому одязі ізраїльтяни віддають перевагу класичному стилю, хоча не завжди на переговорах його чітко дотримуються. Йдучи до синагоги, євреї обов'язково одягають головний убір.

Не можна проявляти неприязнь або відразу до місцевих страв та звичаїв. Якщо дійсно не хочеться їсти чи пити, краще зіслатись на алергію, або, ще краще, — на заборону лікаря.

- **Дні національних свят**

27 січня — Ту бішват: Новий рік дерев; 25 лютого — Пурім; 27 березня— 3 квітня — Песах; 13 квітня — Йемазикарон; 14 квітня — День незалежності; травень—червень — Шавуот (Швуес) — іудейська п'ятидесятниця; 29 квітня — Лаг баомер: свято першого снопа; 9 травня — День Єрусалиму; 17 липня — Тіш'аб'Ав; 16—17 вересня — Рош-Гашана: Початок єврейського календарного року; 25 вересня — Йом-Кіпур: День всепрощення (день суду); 30 вересня—3 жовтня — Суккот (Суккес): Свято збору врожаю; 8 жовтня — Сімхат: Тора; 9—16 грудня — Ханука.

- ✓ **Іран**

Ісламська республіка Іран — стародавня держава Південно-Західної Азії площею 1648 тис. км² зі столицею Тегеран (понад 10 млн жителів).

- **Національні особливості**

Персидська імперія була створена в середині I тисячоліття до н.е. Крім Великим. Проіснувала вона до VII ст. н.е. З приходом на територію країни ісламу вона ввійшла в Мединський, а пізніше Даманський халіфат. У XI ст. Іран поетапно завойовували турки, пізніше сульджуки, монголи Чингізхана,

армія Тамерлана, туркмени. У 1502 р. Іран знову став незалежним. У 1906 р. в Ірані була введена конституційна монархія, яка проіснувала до 1979 р., коли шаха Мохаммеда Реза Пехлеві було скинуто і проголошено республіку. 1980–1989 рр. — іраксько-іранський збройний конфлікт.

Національний прапор країни складається із зеленої, білої і червоної смуги, по середині яких знаходиться герб «Аллах». На білій смужці 22 копії фрази Allahu Akbar — «Бог понад усе».

Із 65 млн. населення країни майже половину складають молоді люди віком до 25 років.

Майже 99,6% населення країни — мусульмани, які проповідують іслам шіїтського напрямку. Офіційно визнаними релігіями є також християнство, іудаїзм та зороастризм.

Клімат в країні сухий, хоча є певні кліматичні зони, що надають можливість спостерігати всі пори року.

• *Діловий світ*

Державний устрій — теократична ісламська республіка; президент обирається шляхом загальних виборів терміном на 4 роки; офіційна мова — фарсі (персидська). Адміністративно-територіальний поділ — 30 провінції, на чолі з губернаторами, які призначаються міністром внутрішніх справ; грошова одиниця — ріал (100 динарів).

Іран з точки зору географічного розташування, транспортних магістралей та доставки енергоносіїв є стратегічно важливою країною.

Іран займає друге місце в світі по виробництву газу та експорту нафти в рамках ОПЕК. На території країни знаходиться близько 18% світових запасів газу та 96 млрд. барелей нафти. У сільському господарстві країни преважує скотарство.

Основними торговими партнерами Ірану є Німеччина, Італія, Японія, Англія та Південна Корея, які імпортують вироби хімічної та електронної промисловості і продукти харчування.

Юридичною підставою співробітництва з Україною є виробництво в Ірані літаків «Антонова-140». До основних видів продукції, що експортуються Україною в Іран, відносяться: сталь, прокат, олія, залізничні вагони, труби для нафтової та газової промисловості, арматура, парові турбіни, папір і т.д. В Україну з Ірану завозять фрукти, мідь, хутра, шкіру, вироби з алюмінію та пластмаси, метали.

Відповідно до урядової угоди між двома країнами в Україні навчаються молоді іранці, частина яких проходить курс початкової підготовки в вітчизняних навчальних закладах.

Іранські жінки отримали рівні з чоловіками права. Декотрі з них займаються бізнесом.

- **Ділове знайомство**

Існують певні форми вітань та звернень і в іранському суспільстві. Вітаючись вживається, як і в більшості арабського світу, формула: *Салам алейком!* Вітання в повній формі *Ассаламо алейком ва рахмат уллах ва баракатох!* (*Хай буде Мир над Вами та милість Божя і його благодать!*) промовляється в релігійних колах або ж серед пересічних людей дещо в іронічних випадках. Під час вітання зайнятою працею людини, як правило, кажуть: *хасте набаши!* (*Та не втомись!*), або *хода йарат!* (*Боже, помози!*).

Звертаючись один до одного, кажуть, наприклад, *ага Кербел (нан Кербел)*. До батька чи священнослужителя звертаються просто *ага*. Форму звернення: *арбаб* (від арабськ. *рабб* — вчитель) застосовують робітники до господаря або ж слуги до свого пана.

Розпитуючи про здоров'я і справи — ці стандартні теми для спілкування, кожен із співбесідників може вставляти фрази типу: *хоб та риф кон (бе) бінім (добре, ще розкажи...)*.

За традиційним етикетом вважається поганим тоном питати про дружину, дочку чи сестру партнера.

До європейців в Ірані раніше звертались *сахеб*, нині в більшості — *мусьйо*. До жінок незалежно від віку звертаються ханум, хоча останнім часом вживають європейське — *мадам* (стосовно заміжніх жінок).

- **Проведення переговорів**

Іранці від природи наділені високорозвиненим загостреним почуттям національної гордості, самолюбства та самоповаги, підвищеною чутливістю до чужих суджень, яскраво вираженим бажанням до самопрезентації, активністю та ініціативністю, вибуховою емоційністю, підкресленою повагою до старших за віком, соціальним статусом чи посадою людей свого етносу.

Під час переговорів повага до партнера може виражатись підтакуванням, вставленням різного роду утверджуючих слів типу: *бале (так), албатте (безумовно), ваге'ан (дійсно)*. Щоб підкреслити повагу — ні в якому разі не можна перебивати співбесідника, особливо старшого за віком чи статусом, звертаючись на *Ви* кажуть: *Дженабеалі*.

Іранці — досить балакуча нація. Перед початком переговорів полюбляють поговорити про спорт, в першу чергу боротьбу, футбол, такен. На переговорах полюбляють «довгий торг», застосовуючи інколи ряд тактичних

прийомів: затягування переговорів, драматизування дій, тиск на партнера, завищування вимог, які можна потім безболісно зняти, розміщення хибних акцентів у власній позиції і т.д.

Вирішальним фактором порозуміння в ході переговорів з іранськими партнерами може стати вміння робити знаки уваги. Це перш за все візуальний контакт, відповідне положення тіла, застосування імені співбесідника, модуляції голосу, темпу мови, міміка, жести. Ваші знаки уваги будуть сприйняті краще, якщо виробите в собі почуття поваги до іранця, будете толерантними з представниками давньої персидської культури.

• *Неформальні стосунки*

Після вдало проведених переговорів іранці добре знайомих партнерів можуть запросити додому, де запропонують чорний фірмовий чай з тістечками, горішками, фісташками (*аджіл*). Можуть запропонувати *люля-кебаб* (але не з свинини). Випивка обмежена, в країні діє «сухий» закон.

У гості ходять, як правило, перед заходом сонця. Прибувших запрошують у вітальню, де їх приймають господар і його родичі чоловічої статі. Гостя вітають словами: *Хош амадід!* (*Ласкаво просимо!*), додаючи при цьому декілька загальноприйнятих словосполучень: *Як ми раді вас бачити!*, або *Як давно ми не зустрічались* і т.д.

У багатих домах, де виділена чоловіча половина (*андарук*) і жіноча (*дарун*), запрошених приймають на першій. Їм пропонують сісти на подушки (зараз стільці), що розміщені впродовж стін, можуть запропонувати кальян.

Якщо вас запросять 21 березня на Ноуруз (Новий рік), то основним його атрибутом буде святковий стіл з традиційним набором, до якого крім Карану входять:

- а) *хавт син* (*сім син*) — страви, назва яких починається з букви син;
- б) дзеркало з запаленими свічками по обидві сторони від нього, що символізує світле життя;
- в) чаша з водою, в якій плаває або рибинка, або зелений листочок (по руху якого можна дізнатись про настання свята);
- г) кисле молоко (*маст*), просте молоко та крашені яйця.

Особи з гарячим темпераментом (*гарм мазадж*) їдять кисле молоко, а «холодні» (*хонок мазадж — просте молоко*) — для того, щоб темпераменти і тих і інших врівноважились. Жінки, що знаходяться вдома біля стола, повинні мати на одягу застебнену булавку.

Новорічне свято продовжується декілька днів, протягом яких знайомі ходять один до одного в гості, вітають один одного і обмінюються подарунками. Гостю можуть запропонувати на підносі солодощі: той, хто покуштує солодке в ранок Ноуруза, не буде мати неприємностей упродовж року.

- **Жестикуляція**

Якщо необхідно щось підтвердити, іранець кивне головою вперед, якщо заперечити — назад. Піднятий вгору палець означає образу, піднята вгору рука з двома розчепіреними вказівним і великим пальцями означає перемогу. Якщо треба пояснити, що немає грошей, іранцю достатньо вдарити по карманах і розвести руками.

Якщо іранець роздумує — він покачає головою зі сторони в сторону; подив передається широко розкритими очима і вимовлянням слова: *баба!* (*та що ви!*); вдоволення супроводжується словом *бах-бах*, скорбота — *вай* і *афсус*. Міміка може не супроводжуватись жестом в разі виразу нерозуміння і неусвідомленості, досить втягнути голову в плечі.

- **Діловий одяг**

Жінки обов'язково носять головний убір, люблять прикраси, особливо дорогі, але небагато. Як певний протест західній культурі — чоловіки ходять без краваток і сорочок з коротким рукавом.

У традиційному наборі засобів жіночої косметики сім кольорів (*хафт ранг*): хна, басма, рум'яна, білила, сурма, золоте п'ятно на чолі (або мушка) і галіе (суміш благовоній).

Застосування прикрас, в тому числі обручок, прийнято як у чоловіків, так і жінок. Чоловіки носять перстень на лівій руці, нерідко на мізинці. Жінки носять персні на обох руках, інколи і на великому пальці, що пояснюється виразом: *права рука прикрашена правдою, ліва — потребує прикрас*.

Показником мужності та благородства у чоловіків виступають вуса. До Ісламської революції вуса і бороду носили лише духовні особи, а після її закінчення — цей звичай знайшов розповсюдження і серед молоді.

- **Ділові подарунки**

Кращий національний подарунок — це персидський килим. Дуже поважають іранці подарунки із золота; обручку із золота носять на лівій руці.

При врученні подарунку, зазвичай, намагаються зменшити його цінність, промовляючи традиційно: *барге сабз — тохвейе дервіш аст* (*подарунок дервіша — зелений лист*).

Коханій жінці дарують квіти, інколи із захопленням, вимовляючи, наприклад: *Ти моє серденько!*, або *Ти моя печінка!* (червоні троянди — символи мучеництва). Поздоровляючи зі святом, як правило, кажуть: *Ейде шома мобарок!* (*Хай буде благословенним ваше свято*), або *Тавал лодар мобарок!* (*Хай буде*

благословенним твій день народження!). Говорячи про свою чи чужу жінку, вживають слова: *заїфе (солодка), сіах сар (чорноглова)*.

- **Дні національних свят**

11 лютого — День Революції (1979р.); 21 березня — Ноуруз (Новий рік); Джульад-ульавваль; всі релігійні свята.

- ✓ **Арабські країни**

Неабиякою умовою успіху в арабських країнах є дотримання і повага до місцевих традицій ісламу.

- **Діловий світ**

Ісламська мораль завжди вважала торгівлю різновидом мистецтва і ставила її в ряд престижних занять. Становлячись торговцем, араб стає втіленням люб'язності й доброзичливості.

Центр арабського світу з давніх давен — Дамаск був першою столицею Арабського халіфату династії Омайядів. Її територія простягалась від берегів Атлантики до Індійського океану. Шанувальники ісламської архітектури тут завжди знайдуть для своєї колекції цікаві зразки арабської творчості.

- **Ділове знайомство**

Арабські чоловіки під час зустрічі не тиснуть один одному руки, а обіймаються, активно торкаючись один одного щокою, плескаючи по спині. Але для європейців обійми з арабами не обов'язкові. Не треба дивуватись, якщо перш ніж привітатись, деякі з чоловіків-арабів накриватимуть руку одягом. Вітання в арабів — це ціла процедура. Навіть якщо поспішаєте, обов'язково треба вислухати арабського партнера. Промова його буде супроводжуватись нескінченними побажаннями щастя та зверненнями до Аллаха.

В якості основної формули вітання застосовується загальноприйняте серед мусульман — *Салам алейком (Мир над Вами!)*. Зі знайомими вітаються вимовляючи *салам*, або *салам алейк*. За офіційних обставин кажуть: *ассаламо алейком*, на що відповідають — *ассалам*. До звернень соціального характеру відноситься слово: *ага (господар, пан)*, яке додається до імен або прізвищ.

Європеець не повинен звертатись із запитанням до арабської жінки, це буде порушення місцевих традицій. Буде також великою помилкою, коли під

час першої зустрічі ви поцікавитесь у свого арабського партнера здоров'ям його дружини або інших членів сім'ї.

Вітаючись на вулиці в Тунісі, треба вклонитися, піднести праву руку до чола, потім до губ і потім до серця. Це традиційний жест означає: *Я думаю про тебе, я говорю про тебе, я шаную тебе.*

- **Проведення ділових переговорів**

Дистанція спілкування в арабів значно коротша за вітчизняну, співбесідники майже торкаються один одного, що свідчить про взаємну довіру. Велике значення на переговорах надається проявам дружби, щирості, гостинності та гарного настрою. Встановлення довіри — найважливіший елемент спілкування.

Арабський етикет не дає змоги бути категоричним, тому не слід чекати від араба відповіді *так* або *ні*. Замість прямих відповідей араби відповідають туманними фразами: *Якщо буде воля Аллаха*. Відмова при цьому робиться завуальовано, в максимально м'якій формі, із зазначенням певних переваг відхиленої пропозиції.

Для жителів країн Персидської затоки характерне почуття гідності, поваги, коректності стосовно своїх товаришів. Перед тим як повідомити думку з того чи іншого питання, араб прагне демонстративно порадитися і виразити колективну точку зору, а не випинати свою роль у прийнятті рішень і веденні переговорів.

У процесі переговорів вони миролюбні, привітливі, легко йдуть на взаємний контакт. Вони не приховують своїх справжніх почуттів до партнера, якщо спілкування приносить задоволення і сприяє інтелектуальному розвитку. Арабська мова риторична, а отже підвищення голосу є виявом пафосу, почуття, а не гніву чи роздратованості.

Не люблять араби поспішності, метушні й надають великого значення рівню проведення переговорів. Їхнім бізнесменам властиве загострене почуття національної гордості. Вони ревно оберігають незалежність своїх країн і відхиляють будь-які пропозиції, в яких вбачають втручання в свої справи.

У переговорах араби віддають перевагу традиційному тривалому торгу. Початкова ціна може бути завищена в декілька разів. При цьому продавець буде поводитися дуже люб'язно. Він винахідливо і захоплююче розхвалює свій товар і запевняє, що річ насправді коштує навіть набагато більше, ніж він просить. Покупця ж, який знає арабську манеру торгівлі, не хвилює видима непохитність продавця. Він спокійно пропонує свою ціну товару. Зрештою, товар продається за ціною, у багато разів меншою за початкову, і продавець, і покупець при цьому залишаються задоволеними.

Якщо ви знаєте арабську мову і можете розмовляти нею з партнером, раптом можете почути по-англійськи: «*Вибачте, я не розмовляю англійською мовою*» — не дуже дивуйтеся і, тим більше, не ображайтеся. Таким чином арабський співрозмовник перепрошує за те, що бесіда далі буде продовжуватись його рідною мовою.

Арабський світ дуже різноманітний. У кожному регіоні — свої особливості ведення переговорів, свої правила ввічливості.

- **Неформальні зустрічі**

Під час неофіційної зустрічі у традиціях арабської бесіди час від часу запитувати про здоров'я, стан справ. Це не означає необхідність докладно розповідати про своє самопочуття чи справи. Не прийнято у арабів задавати питання про здоров'я членів родини неблизько знайомої вам людини; доречно буде справитись лише про її здоров'я.

До забороненої тематики відноситься також розмови про інтимне подружнє життя, а також теми, що стосуються матеріального добробуту.

Араби вміють робити компліменти, люблять підкреслювати красу, бажають здоров'я, але їх комплімент не завжди ширий, швидше підкреслює традиційність звертання, прийняту в арабській мові.

Скатертину, на якій розтавляються блюда з їжею, в арабів вважається священною, і на неї не можна наступити. Перед тим як сідати їсти, кожен з присутніх повинен промовити молитвенну фразу *басмілла*, після чого першим починає їсти гість, або старший. За столом вважається неетичним розмовляти, чавкати, брати великі шматки страви і заглядати до рота один одному. Напитись води дозволяють спочатку молодшому, щоб не носив на спині (згідно з повір'ям) воду 50 тисяч років.

Господарі із задоволенням пригостять чашечкою зеленого чаю або, частіше, кави. Це досить міцний, без цукру, з великою кількістю кардамону, напій. Якщо ви не хочете повторно випити кави, покачайте чашечкою з боку в бік чи переверніть її. Пропозиція господаря випити прохолодні напої означає, що час, відведений для зустрічі, підходить до кінця.

У Сирії нема сухого закону, як, скажімо, у Саудівській Аравії чи Лівії. Але пересічний сирієць не вживає алкогольних напоїв.

У арабів Північної Африки не прийнято пити алкогольні напої під час їжі. У Марокко вам запропонують три стакани чаю з м'ятою — випити ви повинні всі три.

Перебуваючи в арабських країнах, бажано відвідати священні місця мусульман — Мекку і Медину. Мекка, де в 570 р. народився Мухамед, — найсвятіше місце для 1 млрд. мусульман усього світу, де можна побачити ме-

четь *Харам* (Божий дім), храм *Кааба* (Куб) і *Чорний Камінь* (Кибла). Щорічне паломництво в Мекку (*Хадж*) здійснюють 4,5 млн. чоловік.

• **Жестикуляція**

В арабських країнах дуже розвинута мова жестів, і їх знання може в багатьох ситуаціях виручити тих, хто не розуміє арабської мови. Так, рука, витягнута вперед долонею униз, із пальцями, які немовби скребуть повітря, означає прохання наблизитися. Коли чиновник або поліцейський б'є ребром долоні однієї руки по ліктьовому згині, він пропонує показати документи. Якщо співрозмовник хоче висловити згоду, він потирає один об одного вказівні (інші загнуті) пальці.

Якщо арабський партнер схопив вашу долоню і лунко ляснув по ній витягнутими пальцями, — значить йому сподобався ваш жарт. Таким же методом виражається згода укласти угоду. Заперечення в арабів — різкий короткий рух голови назад, який супроводжується підняттям брів і цоканням язиком.

У країнах Близького Сходу три пальці, складені трьома пучками і підняті вгору, означають: *не поспішайте, почекайте хвилинку*. Якщо цей сигнал показали з автомобіля, що їде перед вами — *будьте уважні, спереду небезпека*.

Ніколи не пропонуйте місцевому жителю що-небудь лівою рукою: вона вважається нечистою, тому ви самі того не підозрюючи, завдасте образи.

Проведення по зубах нігтем великого пальця в Йорданії, а також у деяких інших арабських країнах демонструє обмеження фінансових можливостей. Поцілунок у маківку в Саудівській Аравії означає вибачення.

Араби часто й довго можуть трясти руку, інколи безпричинно. Не бажано класти ногу на ногу у присутності арабів, вони у них є нечистою частиною тіла.

При формуванні стосунків необхідно також знати, що правовірні моляться по п'ять разів на день (здійснюють намаз). На дев'ятий місяць ісламського календаря (під час Рамадану) робота завершується опівдні. П'ятниця (джума) — вихідний день і належить Аллаху. Поклоління Всевишньому проводиться також в день Арафат, день Ашура, а також в ніч перед Божественним визначенням (Ляйлятуль-Кадр).

• **Ділові подарунки**

В арабів не існує релігійного культу подарунків, при чому найбільше цінуються авторські роботи. Зелений колір для мусульманина — колір віри, червоний — символ величі, синій — оберіг від дурного ока. Чорнота очей у арабів означає кохання.

Будьте обачні і не хваліть особисті речі свого партнера. Він може подарувати їх і образиться, якщо ви відмовитесь прийняти цей подарунок.

- *Діловий одяг*

В одязі арабів неприпустимо поєднувати біле з блакитним (колір ізраїльського прапора). Діловим жінкам, які хочуть вести переговори з арабами, рекомендується внести у свою зовнішність елементи романтичності, загадковості. Цього можна, зокрема, досягти за допомогою ефектних ювелірних прикрас.

- ✓ *Гвінея*

Гвінейська Республіка знаходиться в Західній Африці; столиця Конакрі (1,6 млн. жителів).

- *Національні особливості*

До XV ст. територія країни входила до складу ранньодержавних спільнот Гани і Малі. У XVIII ст. створилась феодальна держава Фута-Джелон. З 1880 по 1958 рр. країна була колонією Франції. Вийшовши з колоніальної залежності, за підтримки СРСР почала будувати соціалізм. У 1984 р., після військового перевороту, проведено денационалізацію промисловості і відкрито доступ іноземним інвесторам.

Етнічний склад країни вміщує племена і народності фульбе (40%), малінке (30%), сусу (20%) та інші малочисельні спільноти. У містах проживає трохи більше 30% жителів.

Більш ніж 85% віруючих складають мусульмани, близько 8% — християни і лише 7% мешканців дотримуються інших традиційних вірувань.

З повагою відносяться до жінок, особливо до матері. Наречений повинен подарувати нареченій не менш 100 г золота. Робочий тиждень — п'ятиденка (по 7 год) з 8 години ранку до 16 години опівдні. У п'ятницю працюють лише до 13 години дня. Після чого одягають національні святкові костюми і йдуть до храму на молебень.

У місті поважають чистоту, якщо хтось ненароком викинув сміття, йому обов'язково зроблять зауваження й примусять прибрати.

- *Діловий світ*

Законодавчий орган країни — Народні Національні Збори. Населення Гвінеї сягає 7,5 млн. чоловік.

Гвінея має основні види корисних копалин, гідроенергетичні ресурси, займає друге місце в світі з видобування бокситів. Ведеться в країні також видобуток алмазів та золота. Видобувний сектор економіки складає 25% експорту. До основних сільськогосподарських культур відносяться банани, ананаси, кава. Обробляється 3% площі: під пасовищем — 44%; зрошується 96 тис. га. Основний хліб: касава, банани, кукурудза. Основні товари експорту: боксити й інша мінеральна сировина; імпорту — продовольство і паливо.

- **Ділове знайомство**

Ділове знайомство відбувається за європейськими правилами. У разі наявності домовленості про зустріч відбувається обмін візитними картками. До чоловіків звертаються — *містер*, до жінок — *мадам, мадемуазель*. Ділове спілкування ведеться французькою мовою.

Результативність переговорного процесу залежить від попередньої домовленості та переконання партнера у взаємовигідності продовження ділових стосунків.

- **Ділові переговори**

Гвінейські партнери як і африканці взагалі мають подвійне ставлення до європейської культури. З одного боку, вони намагаються не сприймати багато чого з поведінки колишніх грабітелів. З іншого розуміють, що норми й правила бізнесу давно встановлені європейцями і їх треба лише дотримуватись.

На переговорах гвінейські партнери намагаються бути максимально ввічливими, утримуються від зайвих емоцій. На початку переговорів є сенс розповісти дотепний анекдот, щоб зняти напругу. В процесі переговорів вони схильні підозрювати іноземного партнера в нещирості, в намаганнях обдурити, поважливі до авторитетів.

Негативною рисою гвінейців є необов'язковість виконання встановлених домовленостей, особливо в перший період знайомства. В діловій бесіді гвінейці висловлюють особливу увагу до старших, обов'язково радяться з ними.

- **Неформальні зустрічі**

Додому іноземного партнера запрошувати не заведено. Після завершення переговорів господарі можуть запросити пообідати в ресторані, де в приготуванні страв відчувається вплив арабської кухні, особливістю якої є широке використання рису, бобових, баранини, птиці та яєць.

З числа національних блюд можуть запропонувати плов з телятини, *алокко* (маніока з червоним бананом), з грибних страв — *пуасо а-ля брез* (червона риба в тістечку). Полюбляють гвінейці круасани, а також міцний зелений чай з кусочками цукру та горішками, із прохолоджуючих напоїв — пальмове молоко.

Хоча сухого закону в країні не має, місцеві жителі не полюбляють алкоголь. У хорошій компанії можуть трохи випити горілки або віскі. Люблять пиво; є свої вітчизняні пивоварні. Палять мало, з вітчизняних цигарок полюбляють марки «*Nimba*» та «*Milo*».

Чайові в готелі дають залежно від його класу: бармену, офіціанту — 10% від рахунку, покоївці — 2–4% від вартості номера, в таксі не більше 10 % від вартості проїзду.

- **Жестикуляція**

Якщо ваш гвінейський партнер хоче сказати «ні», то він буде супроводжувати відмову обертанням голови, якщо «так» — то просто кивне головою.

Якщо людина не хоче йти, то у відповідь на ваше прохання залишиться стояти на одній нозі. Махати на прощання рукою, як заведено у слов'ян, у гвінейців буде означати образу.

- **Ділові подарунки**

До ділових подарунків гвінейці відносяться дуже обережно. Гостю можуть подарувати на згадку про країну унікальну статуетку або чудову маску з червоного дерева. Жінкам дарують квіти; поважають червоний (знак благородства), жовтий (знак сонця) та зелений (символ надії) кольори.

- **Діловий одяг**

Чоловіки, зазвичай, носять бавовняну довгу сорочку (*graud boubou*) блакитного або білого кольору, такого ж кольору брюки. Краватки до національного одягу не одягають.

- **Дні національних свят**

11 лютого — День Революції; всі релігійні свята.

✓ **Південно-Африканська Республіка**

Південно-Африканська Республіка (ПАР) займає площу 1221 тис. км² з населенням 42 млн. чоловік.

• **Діловий світ**

Південно-Африканська Республіка — економічно багата країна з розвинутою промисловістю і сільським господарством, хорошими зовнішньоекономічними зв'язками. За рівнем розвитку промислового виробництва ПАР стоїть далеко попереду інших африканських країн. У світі вирізняється своїми природними ресурсами. Важливий постачальник сировини на світовий ринок.

• **Ділове знайомство**

Діловий етикет вітання у ПАР схожий з європейським. Південноафриканці добре знають правила користування візитними картками. На отримані поштою або заведені візитні картки відповідають також своїми візитками протягом доби. Якщо виникла необхідність привітатись, а навколо не має знайомих, хто міг би допомогти, можна просто подати руку і відрекомендуватись, чітко називаючи своє ім'я.

• **Проведення переговорів**

Ділові зустрічі призначаються за попереднім узгодженням, переговори не припускають довгої прелюдії на сторонні теми. Усні угоди мають рівну юридичну чинність з письмовими, однак прийнято їхнє наступне письмове підтвердження.

Не зважаючи на досить високий рівень розвитку промисловості, науки і техніки, представники ділового світу ПАР здебільшого досить консервативні і прагматичні.

Переговори можуть проводитись досить довго, а остаточне рішення щодо укладання договору може відкладатись.

Якщо південноафриканці не впевнені в партнерові, не знають його потенційних можливостей, то просто не будуть мати з ним справу. Невипадково, найбільшим успіхом на ринку ПАР нині користуються ті фірми, що не тільки добре зарекомендували себе на світовому ринку, але й не «лізуть» зі своїми пропозиціями на південноафриканський ринок, ведуть справу виважено, без поспіху. Повага в таких випадках проявляється і з боку південно-

африканських партнерів, вони самі йдуть на контакти, пропонуючи хороші можливості для здійснення спільних проектів.

Порушення представниками іноземних фірм режиму реєстрації і пересування по країні можуть спричинити серйозні наслідки аж до висилки за її кордони.

- *Неформальні стосунки*

Широко практикуються ділові сніданки, ланчі, обіди, запрошення ділових партнерів додому. Багато південноафриканців мають свій сад при будинку, куди можуть запросити на *брай*, щось на кшталт нашого шашлика. У таких випадках із собою треба взяти пляшку спиртного та букет квітів.

- *Ділові подарунки*

Скромні подарунки можливі, але не обов'язкові. Доцільно подарувати художньо оформлені вироби — невеликі скульптури, гравюри, пам'ятні медалі, настінні тарілки, книги, антикваріат.

- *Дні національних свят*

1 січня — Новий рік; 23 березня — День прав людини; Великдень; 27 квітня — День свободи; 1 травня — Міжнародний день єднання трудящих; 16 травня — День молоді; 9 серпня — Національний жіночий день; 16 грудня — День примирення; 25–26 грудня — Різдво.

7.3. Спілкування з представниками Америки та Австралії

Коло питань: спілкування з представниками США, Канади, Перу, Мексики та Австралії

✓ *Сполучені Штати Америки*

Населення країни становить близько 286 млн. чоловік, які проживають на території 9,3 млн км². Расовий склад країни: білих — 84%, афроамериканців — 12,0, крім того, проживають індіанці, ескімоси, алеути. Віруючі — головним чином протестанти (56%) і католики (25%). США — федерація у складі 50 штатів і федерального округу Колумбія. Столиця — Вашингтон (0,6 млн. жителів).

Голова держави — президент, що обирається терміном на 4 роки. Законодавчий орган — Конгрес (Палата представників і Сенат).

• *Національні особливості*

Спочатку американський континент заселявся енергійними, сміливими і діловими людьми, які були не дуже пов'язані зі своїми національними традиціями, звичаями, часто знаходячись з ними у конфлікті. Після проголошення незалежності вони поступово зайняли територію від Атлантичного до Тихого океану. Рух на Захід став героїчною сторінкою американської історії. У той же час він проходив у безперервних війнах із корінним населенням, яке відтіснили на несприятливі для життя місця. Частина території була «куплена» або просто забрана в інших країн.

Все це наклало відповідний відбиток і на спосіб життя людей у подальшому і на специфіку їх спілкування у повсякденному житті та в діловому світі.

Не зважаючи на те що американці неоднорідні в етнографічному відношенні, вони при цьому великі патріоти: поважають свою державу, її закони, прапор, герб.

• *Особливості бізнесу*

Сполучені Штати Америки — найбільша за своїм економічним, політичним і військовим потенціалом країна, яка займає перші місця за рівнем про-

дуктивності праці, розвитку науки і наукоємких виробництв, в освоєнні космосу.

Провідні галузі промисловості — машинобудування, хімічна, нафтопереробна, харчова та легка. Близько 53% товарної продукції сільського господарства дає тваринництво. Перші місця в світі країна займає по виробництву кукурудзи, пшениці, бавовни, тютюну.

Експорт — це промислове і електронне обладнання, літаки, автомобілі, військова техніка, хімікати, кам'яне вугілля, кукурудза, соя, пшениця, капітал.

Американські компанії, що намірюються робити бізнес в Україні, розглядають всі можливі шляхи наведення чітких контактів, включаючи переговори з вітчизняними урядовими чиновниками, із західноєвропейськими фірмами, що здійснюють діяльність в Україні, з іншими аналогічними установами. При цьому американських бізнесменів перш за все буде цікавити:

- способи здешевлення продукції для одержання більшого прибутку;
- створення нових ринків збуту чи залучення нових клієнтів;
- можливості виявлення сприятливих контрактів;
- підвищення іміджу власної фірми та її продукції.

Стиль ділової взаємодії американців характеризується утилітаризмом (все повинне давати прибуток, обходитися без даремних витрат); зневагою до стереотипів; міццю свого слова; старанністю в розробці та організації будь-якої справи; чітким аналізом, поділом функцій і скрупульозною перевіркою виконання; націленістю зробити сьогодні краще, ніж учора; великою увагою до дрібниць; спеціалізацією кадрів і виробництва; конструктивізмом, стислістю висловлювань і ясністю.

Американці дуже правдиві люди; той, хто хоча б один раз збрехав, може втратити свою репутацію назавжди. Бути похмурим на роботі для американця — все одно що прийти у брудному одязі. В роботі американцям допомагають грубувата мова, саркастичні зауваження, гострість. Велика кількість неологізмів, якою вільно володіють їх менеджери, створює враження, що вони йдуть у ногу з часом, схильні до афоризмів, веселі й демократичні.

Для більшості американців пряма та відверта розмова — показник чесності, тоді як розмова за допомогою натяків асоціюється з нечесністю та невпевненістю. Американці розцінюють вказівки, що даються в завуальованій формі, як спроби маніпулювати ними, аби у випадку негативного результату зняти з себе відповідальність.

В останні роки в Америці мати багато друзів стало таким же важливим, як мати багато грошей. Але це все ж таки не заважає бути їм відособленими один від одного: якщо ви зателефонуйте, найшвидше вам доведеться розмовляти з автовідповідачем, навіть якщо господар вдома, і не відомо, чи пролунає

Розділ 7. Ділові контакти з іноземними партнерами

відповідний дзвоник. Замкнутість особистості призвела до того, що США стали замкнутим суспільством. Їх мало цікавить життя інших народів. Вони мають своїх, «домашніх» кумирів — акторів, баскетболістів, боксерів, журналістів, артистів і т.д. Пересічний європеєць знає про Америку більше, ніж американець — про Європу. Це ґрунтується на впевненості в тому, що все найважливіше і найцікавіше відбувається в Америці.

• Ділове знайомство

Підбираючи необхідного американського партнера, слід вибрати 10–15 фірм, з якими, на ваш погляд, буде сенс співпрацювати. Намагайтеся не вибирати великі чи відомі фірми, оскільки вони, звичайно, мають багато подібних пропозицій. Про можливих очікуваних партнерів-конкурентів збирайте якнайбільше побічної інформації.

Одним з найбільш популярних методів пошуку партнера окрім Internet є «нетворкінг», що означає: *Запитуйте знайомих і друзів, хто в змозі допомогти, або дати ім'я людини, яка може допомогти у вирішенні певної проблеми, використовуйте імена цих людей у своїх нових контактах. Це Вам не буде нічого коштувати. Разом з тим, нові знайомі в свою чергу зможуть звернутись до вас за такою ж допомогою, розраховуючи на підтримку.* Таким чином, можна значно ефективніше знайти людину чи фірму для спільного бізнесу.

Вітчизняним бізнесменам, які вступають у взаємовідносини з американцями, необхідно дотримуватись існуючих там правил успішного вирішення своїх проблем. Ніколи не буде зайвим для знайомства мати при собі декілька копій опису свого життєвого шляху — *curriculum vitae (CV)* або резюме, де зазначити інформацію про освіту, вчені ступені і звання, наявність друкованих видань, місце роботи та обійману посаду. Бажано також мати рекомендаційні листи та відомості про діяльність своєї фірми.

• Проведення ділових переговорів

Характерною рисою американців є прояв особистої ініціативи і відносна незалежність від авторитетів, що дозволяє гнучко і швидко вирішувати проблемні питання.

Перед початком ділових переговорів з американськими партнерами треба заздалегідь визначити для себе бажаний результат. Необхідно чітко спланувати розмову так, щоб вона торкалась ваших головних завдань і переваг. Намагайтеся провести дієву зустріч, до якої треба старанно підготуватись. Програма зустрічі повинна бути обговорена попередньо і доступна для роз-

гляду всіма присутніми. Прибувши вперше, необхідно підготувати тези своєї доповіді для подальшого її обговорення.

Американці на переговорах вирізняються індивідуалізмом, незалежність від авторитетів і наполегливістю, умінням ставити мету та її домагатися. Вони напористо й енергійно відстоюють свої інтереси та інтереси фірми. Ділові переговори ведуть інтенсивно, не витрачають часу на формальності. Американські бізнесмени цілеспрямовані, напористі. У діловій бесіді намагаються «схопити» справу в цілому, не упускаючи деталей. Фінансові питання обов'язково розглядають експерти з тих чи інших питань. Професіоналізм — основна риса американських бізнесменів. В їх делегаціях не буває некомпетентних людей.

Американці сповідують принцип: *Час — це гроші*. Нерідко вони користуються щоденниками. Щоденники — це дуже популярний в американців засіб планувати всі свої справи на день, тиждень, рік. Такі щоденники оформляються в хорошу, інколи шкіряну обкладинку. Знаходяться завжди при власникові, що дозволяє оперативно регулювати свій робочий графік. На ділову зустріч приходять вчасно, запізнення не сприймаються.

На переговорах американці, як правило, займають жорстку позицію. Для європейців їхній стиль здається грубим, але американці так не вважають. Полюбляють вони також жарти і добре на них реагують, намагаючись підкреслити щирість і дружнє ставлення, не люблять агресивної поведінки партнера.

Діловий світ США за свою історію виробив чітку систему спілкування як всередині країни, так і в усім світі. Це стосується усіх форм ділових комунікацій — нарад, переписки, переговорів, рекламної діяльності і т.д.

Американці прагнуть розумітися в бізнесі будь-якої країни. У ділових контактах вони не пояснюють деталей, але очікують розуміння порядку роботи і ведення справ по-американськи. Американці часто ставлять багато запитань, іноді, на думку європейця, нетактовних. Але це лише бажання глибше розпізнати свого партнера.

У ділових розмовах з американцями бажано завжди посилатися на імена людей чи назви організацій, що відрекомендували вас партнерові; найкраще попросити особу, що пропонує контракт, зателефонувати спочатку в цю організацію і познайомити вас.

На ділових переговорах з американцями треба чітко формулювати свої пропозиції, свої переваги над аналогічними фірмами, і акцентувати на цьому увагу партнера. Треба чітко пояснити, в чому полягає ваш бізнес і чого американському партнерові вигідно вести переговори саме з вашою, а не іншою фірмою.

Важливо мати при собі нотаріально завірені документи щодо діяльності своєї фірми, її послужного списку. Досить переконливою буде інформація,

яка надається з обґрунтованими цифровими розрахунками й графіками. Якщо цього не зробити, то буде марно гаяти час на з'ясування ваших переваг. Американцям буде простіше і швидше підшукати іншу подібну компанію.

Цілі ваших спільних дій з американцями можуть бути ближніми і далекими. Якщо ж ваші пропозиції допоможуть досягненню найважливішої мети, то вони обов'язково зацікавлять американського партнера. Але ці пропозиції повинні бути реальними. Перевагу американці дають довгостроковому співробітництву.

Стиль спілкування американських партнерів залежить як від їх етнічного походження, так і індивідуальних рис особистості. В більшості вони експресивніші, ніж наші співвітчизники, прямолінійні, не терплять двозначності, не люблять мовчанку. Можуть перебити в розмові, хоч і ненароком, швидше за європейців приймають рішення.

На американському ринку треба вміти чітко організувати свою діяльність, дотримуючись правил ділового етикету як самостійно, так і залучаючи фахівців, які завжди готові надати певний досвід і знання.

Поряд з наведеними правилами існує велика кількість нюансів ведення бізнесу, знання яких допомагає успішно вести справи на американському ринку. У зв'язку з цим досить відчутна допомога посередницьких фірм, що спеціалізуються на організації ділових зв'язків.

• *Неформальні стосунки*

Американці — досить дружелюбний народ, хоча дружбу трактують досить своєрідно, поділяючи друзів як на друзів по роботі, по відпочинку, так на друзів сім'ї.

Ділові прийоми в США, зазвичай, нетривалі. Розмовляють на прийомах на будь-які теми, окрім політики і релігії. Це дає можливість краще розпізнати партнерів і розрізнити зразу ж своїх від чужих. Небагатослівних партнерів, як і пауз в розмові, американці не полюбляють.

З міцних напоїв шанують коктейлі, розбавлені льодом, а також пиво; перед тим як випити, вимовляють: *чіз* або *прозит* без довгих тостів; мало палять, турбуючись про своє здоров'я.

Запрошення додому означає значну зацікавленість в гостеві, якому обов'язково перед приходом в дім бажано придбати сувенір, пляшку спиртного (вина) та квіти (можна троянди) господині.

Господарі запропонують традиційну американську кухню, основними принципами якої є гігієна і спрощеність. Майже всі продукти піддаються переробці. Популярні гамбургери, стейки, страви з курятини, пиріг з гарбузом, смажена картопля, страви з кукурудзи та квасолі. Оригінальні салати, соуси.

З безалкогольних напоїв американці полюбляють тонізуючі, з алкогольних — віскі і пиво.

- **Жестикуляція**

Зазвичай, в Америці, чим вище соціальне положення людини, тим менше вона жестикулює, і навпаки, особа з низьким статусом більше дає волю рукам. Жест, побудований великим і вказівним пальцем, що означає для українців *нуль*, в США *означає все добре*. Якщо в нашій країні прийнято, щоб службовці, особливо керівники підрозділів, працювали відокремлено, то в американців — всі (від керівника до посильного) постійно на виду. Недарма багато офісів побудовані зі скла і бетону і проглядаються наскрізь.

Якщо в Англії не обов'язково розмовляти з людиною, яка знаходиться в одному приміщенні, то для американців — це крайня ступінь негативного ставлення.

- **Обслуговування**

Пересування в США, а особливо в столиці, рідко обходиться без стресів. Хоча сьогодні порушників стає все менше, міста можуть являти собою небезпеку, особливо вночі. Жінкам взагалі бажано утримуватись від поїздки в «підземці» після 22 години вечора, так як і звертатись за якимись поясненнями до незнайомих.

Для туристів Нью-Йорк — це справжній рай, де можна значно дешевше, ніж в Європі, придбати хороші товари, особливо електроніку.

- **Ділові подарунки**

Мета подарунка, як вважають американці, — це продемонструвати свої добрі наміри або стимулювати рекламу продажу товарів чи послуг. Зробити подарунок — це один із способів показати іншій людині, що дарувальник зацікавлений в ній. Подарунок, вважають американці, повинен відображати культуру дарувальника, нести в собі певну ідею, визнання.

Американці люблять робити подарунки в гарних, ідеально виконаних упаковках, нанести при цьому на подарунок гравірування або надрукування (наліпку).

Перед тим як подарувати спиртне, американці обов'язково довідаються, що краще підібрати для того чи іншого випадку. Американці, здебільшого, отримують задоволення від тих презентів, що відображають українську культуру.

Розділ 7. Ділові контакти з іноземними партнерами

Вартість подарунка американському партнеру не повинна перевищувати \$50, щоб запобігти зайвих проблем. Щоб не забути, що і коли було подаровано, у великих корпораціях американці, зазвичай, заводять спеціальну книжку реєстрації подарунків.

Американки люблять отримувати великі, яскраві квіти — гладіолуси, жоржини, троянди, причому їх кількість не має значення.

• *Діловий одяг*

Американцям властива демократичність у манері одягатися. Вони схильні інколи нехтувати деяких правилами, значно вільніші за європейців і азіатів у сприйнятті моди, хоча всі знають, що і коли можна одягнути відповідно до ділового протоколу.

Чоловіки, як правило, вдень одягають костюм світлих тонів, ввечері — це можуть бути темно-синій піджак та сірі брюки. Діловий одяг повинен виглядати завжди охайним.

Ділові жінки виділяються яскравим, старанно накладеним макіяжем і короткою стрижкою, шанують хороший брючний костюм.

• *Дні національних свят*

1, 19 січня, третій понеділок лютого, 19 лютого — День народження Д.Вашингтона (1732р.); останній понеділок травня, 4 липня — День Незалежності, перший понеділок вересня, другий понеділок жовтня, 11 листопада, 25 грудня.

✓ *Канада*

Канада досить велика (площа — 9976 тис. км²), хоча малозаселена країна, яка розташована на півночі американського материка. На Сході Канаду омиває Атлантичний, а на Заході — Тихий океан. Канада багата на ліс, корисні мінерали, на її території багато річок, що мають значні запаси водної енергії. Першими колоністами були французи, які поселились в Канаді наприкінці XVI ст. Пишні багатства країни зацікавили англійців і в 1763р. після Семирічної війни Канада стала англійською колонією.

У 1843 р. Канада стала незалежною, а 49-та паралель стала кордоном зі США. Столиця — Оттава (проживає понад 1 млн жителів).

• *Діловий світ*

Державний устрій — федеративна конституційна монархія. Глава держави — королева Великобританії, представлена генерал-губернатором, при якому є таємна рада в складі 130 чоловік. Законодавчий орган — двопалатний парламент (Палата общин та Сенат); адмінподіл — 10 провінцій, грошова одиниця — канадський долар.

Відповідно до щорічної статистики ООН, Канада займає перше місце в списку країн, котрі вважаються кращими в світі для проживання за сукупністю найважливіших критеріїв (загальний рівень життя, екологія, культура і мистецтво, освіта, рівень злочинності і т.п.).

Населення країни — близько 32 млн. чоловік, причому більша його частина мешкає на вузькій смузі впродовж кордону зі США шириною 160 км і довжиною 6 тис. км. Росту населення однаковою мірою сприяє імміграція і природний приріст. Здатна для обробки земля складає всього 5% її території, під пасовища використовується ще 3%. Майже 54% території країни займають ліси і лісопосадки. Арктичний регіон майже весь рік покритий льодом. У сфері послуг зайнято 75% працездатного населення, у промисловості працює 14%, у сільському господарстві — 4%, на будівництві — близько 3%. Країна поділена на десять провінцій і три відокремлені території.

Інвестиції в канадську економіку дали їй нові технології, нові галузі виробництва, робочі місця і управлінські кадри.

• *Ділове знайомство*

У Канаді розмовляють двома мовами: англійською і французькою. Ділове знайомство відбувається традиційно — рукоштовпанням. Канадці боляче реагують, коли їх приймають за американців. Те, що вони розмовляють англійською, зовсім не означає, що вони вважають себе американцями.

• *Проведення ділових переговорів*

Стиль ділового спілкування в Канаді практично такий же, як і в США. Але відразу відчуваєш, що маєш справу не з американцями, вони більш толерантні, без імперських амбіцій.

Одна з найбільш характерних особливостей канадців на переговорах — консерватизм. Канадці більш схильні до певних церемонностей, виваженості у спілкуванні. Складні природні умови привчили канадців до терплячості в усьому, зокрема і в бізнесі. Ділові люди в Канаді не схильні переходити зра-

Розділ 7. Ділові контакти з іноземними партнерами

зу ж до неофіційних стосунків, як у США. У ділових колах Канади можна зустріти жінок, хоча частіше їм відводиться роль господині дому.

- **Неформальні стосунки**

Ділові зустрічі канадські бізнесмени організують здебільшого у ресторанах. На офіційних заходах подають все що завгодно. Поважають канадці тихоокеанську норку або сьомгу з Нової Шотландії. Британська Колумбія славиться своїм сидром та винами. Бізнес-подарунки, як правило недорогі, вручають після заключення переговорів.

- **Діловий одяг**

Діловий одяг канадців подібний до американського, хоча у великих містах бізнесмени одягаються більш на європейський манер, уважно слідкують за модою.

- **Національне свято**

1 липня — День Канади (1867 р.)

- ✓ **Перу**

Республіка Перу — держава, що знаходиться на Заході Південної Америки площію 1285 тис. км² і населенням близько 26 млн. чоловік.

- **Національні особливості**

Перу — країна давньої самобутньої і відносно високої культури інків, деякі будови яких збереглися до наших днів. Біля підніжжя вулкану Мачу-Пікчу збереглися фортеця, побудована у високогірній частині Анд на висоті 9,0 тис. км над рівнем моря. Складена вона з великих кам'яних плит, які раніш просто неможливо було обробити і доставити туди без вибухових речовин і сучасних знарядь праці.

У 30-х роках XVI ст. в країну вторгнулися іспанці, які залишили країну в 1824 р. Столиця Перу — Ліма, зберегла вигляд старовинного іспанського містечка з собором, палацом президента і міською ратушею. Виконавча влада в країні належить президенту, а законодавча — конгресу, який складається із сенату і палати депутатів.

• *Діловий світ*

Перу — країна з економікою, що постійно нарощує темпи свого розвитку, один з лідерів світових ресурсів риболовства, а також добувачів срібла, міді, вісмуту. Уздовж північного узбережжя, а також Амазонки знайдені запаси нафти.

Більшість підприємств знаходиться в столиці Ліми, тут розташовані великі виробництва, що випускають автомобілі та обладнання, а також заводи та підприємства легкої, хімічної промисловості, будіндустрії. Географія експорту: США (25%), Китай (8%), Японія (7%), а також Швейцарія, Німеччина, Англія та Бразилія. Географія імпорту: США (19%), Колумбія (6%), Венесуела (5%), Чилі (4%).

Сучасний перуанський бізнес відображає особливості расово-етнічного складу населення країни. Поряд з корінними жителями — білими, індіанцями, метисами, мулатами, — велику частину населення складають емігранти — представники більш як 25 народів. Офіційні мови — іспанська й кечуа. Природно, що ділова етика в Перу зазнає значного впливу від різноманітних норм поведінки, традицій і звичаїв. Так, манери звертання і поведінки перуанців американського походження при встановленні і розвитку ділових контактів істотно відрізняються від того, як поводяться в аналогічній ситуації перуанці європейського походження або емігранти з Індії.

• *Ділове знайомство*

Найважливішим засобом встановлення, підтримки і розвитку контактів з перуанськими бізнесменами є організація проведення представницьких заходів, що включають офіційні прийоми, ділові обіди, відвідування видовищ і т. д.

Деякі перуанські бізнесмени надають великого значення формальній стороні спілкування й уважно стежать за виконанням всіх тонкощів протоколу. Наприклад, якщо в запрошенні буде неправильно зазначене службове становище гостя або холостяку буде послане запрошення прийти на прийом із дружиною, це може призвести до втрати взаємин. Відправка запрошення пізніше ніж за один-два тижні до прийому може бути сприйнята як неповага.

Перед тим як відправляти запрошення своєму перуанському партнеру, необхідно пам'ятати, що порушення основних правил розташування на обідах і недотримання старшинства за службовим чи соціальним статутом гостей може бути розтлумачене як свідоме зазіхання на престиж, що також може призвести до неприємних наслідків.

• **Ділові переговори**

За своєю ментальністю і методами ведення переговорів перуанці (як і більшість латиноамериканців) багато в чому подібні до представників Південної Європи. Але вони ще більш експресивні; це яскраво виражені екстраверти. Вони легко йдуть на контакти, проте можуть надовго затягувати вирішенню справи. Під час переговорів дуже емоційні, але в цілому доброзичливі.

Велика увага в Перу приділяється партнерським зв'язкам. Перуанські підприємці не пропускають жодного значимого заходу, якщо є можливість зайвий раз заявити про себе, зав'язати нові контакти чи провести кулуарні переговори. Відбувається ділове спілкування у бізнес-клубах, у громадських організаціях, на офіційних церемоніях, семінарах, конференціях, з'їздах. Може проходити на тенісному корті, у театрі і т.д. Це необхідно враховувати і використовувати у своїй практичній діяльності з перуанцями.

Щоб мати хороші стосунки в ділових колах, слід своєчасно реагувати на події, що відбуваються в країні, а також, що особливо важливо, в особистому житті ваших перуанських партнерів (підвищення за посадою, день народження, отримання нагороди, весілля, ювілей близької людини і т.д.).

• **Неформальні зустрічі**

Особливо важлива роль у перуанському етикеті відводиться діловим обідам. Тут жартують, що більшість контрактів підписуються «ножем і виделкою». Саме під час бесід за столом вирішується доля багатьох договорів. Під час офіційного обіду не варто розслаблятися, а постійно аналізувати, що відбувається за столом.

Приймаючи запрошення на вечерю, дуже важливо пам'ятати, що необхідно відповісти люб'язністю на люб'язність.

• **Ділові подарунки**

У Перу прийнято посилати особисто знайомим з нагоди якихось знаменних подій листівки, листи і сувеніри. Традицією є й подарунки в барвисто оформлених кошиках з набором продуктів до святкового столу, календарів, фірмових авторучок, записних книжок, напоїв і виробів народного промислу.

До подарунків необхідно прикладати візитні картки, на яких, залежно від характеру відносин, пишуться обов'язково фрази типу: *З найкращими побажаннями поздоровляє в день народження*. Текст не підписується і дата не ставиться.

✓ **Мексика**

Мексиканські Сполучені Штати — одна з найбільших латиноамериканських країн. Її площа — 1958 тис. км².

• **Національні особливості**

Екзотична природа і численні пам'ятки старовини щорічно приваблюють сюди сотні тисяч туристів. Туризм — одне із основних джерел прибутку країни, його називають ще *«мексиканською індустрією без фабричних труб»*. Ще до відкриття Америки Колумбом на території Мексики існували давні народи з високим рівнем цивілізації. Про це свідчать історичні пам'ятки, що зустрічаються по всій країні, починаючи з культури Майя.

Окремі риси стародавніх культур збереглись у Мексиці і до цього часу. У народі живуть індіанські легенди і казки. У національну мову мексиканців ввійшла значна кількість слів індіанського походження, а деякі, такі як какао, шоколад, томат, стали інтернаціональними.

Найбільш популярним видовищем в Мексиці є бій биків, який поряд з футболом став шанованим багатьма мексиканцями.

• **Діловий світ**

Офіційно Мексика має федеральну форму правління. Фактично політична влада знаходиться в руках національного уряду в столиці Мехіко. Виконавча влада належить президенту.

Чисельність населення країни сягає близько 100 млн. чоловік, які проживають в 31 штаті і одному федеральному окрузі. Промисловість зосереджена головним чином в зоні 80 км від столиці, а також у містах Монтерей і Гвадалахара. На території країни добувають срібло, золото, цинк, свинець, залізну руду, досить багаті запаси нафти, вугілля. широкі плантації кави, бавовни, цукрової тростини.

Офіційна мова в країні — іспанська, релігія — католицька. Механізм прийняття рішень у виконавчих органах влади в Мексиці близький до вітчизняного.

• **Ділове знайомство**

Неодмінним елементом привітання в Мексиці є обійми й поцілунок.

Затримки і зволікання тут звичайні, але вони ще не свідчать про зацікавленість партнерів в укладанні угоди.

- **Проведення переговорів**

Успіх переговорів з підприємствами державного сектора економіки Мексики багато в чому залежить від здатності знаходити загальні точки зору і підтримувати контакти з представниками провідних структур.

Вести переговори краще англійською мовою, а тексти контрактів складати паралельно іспанською та українською мовами.

При укладанні контрактів із приватними компаніями треба мати на увазі, що майже кожен учасник зовнішньо-економічної діяльності в Мексиці входить у ту або іншу групу промислового чи фінансового капіталу. Завчасне з'ясування приналежності дає змогу заощадити час і відразу вийти на потрібний рівень спілкування і прийняття рішень.

Треба врахувати й цикли політичної кон'юнктури: «несприятливими» роками для укладання довгострокових угод є, як правило, початкові і кінцеві роки президентського правління.

Перед вступом у переговори з дрібними і середніми фірмами треба уточнити, чи зареєстровані вони і чи має повноваження представник мексиканської сторони вести переговори.

У Мексиці, як і в більшості цивілізованих країн, прийнята досить спрощена процедура укладання угод, коли достатньо, наприклад, підтвердження їх факсом.

У спілкуванні мексиканці досить експресивні як вербально так і невербально. У свою ціну за товар обов'язково включайте додатковий резерв для маневру. Процес переговорів може бути довгим і виснажливим, мексиканці торгуються жорстко. Обов'язковість у виконанні угоди не є їх сильною стороною.

- **Неформальні стосунки**

Мексиканці — веселий і життєрадісний народ: танці і пісні Мексики широковідомі в усьому світі. На вулицях населених пунктів нерідко можна почути найбільш популярні пісні у виконанні народних співаків, які зберегли у своїй пам'яті сотні мелодій як народних, так і сучасних композиторів.

Ваші мексиканські партнери обов'язково пригостять своєю національного горілкою з кактуса — *текілою*. Місцеві жителі вважають, що текіла — це культура, що за значимістю стоїть не нижче ніж письменна Майя або їх знамениті астрологічні календарі. Вам запропонують також поїздку до національного парку Шкарет, де можна побачити значну кількість екзотичних птахів та тварин, поїздити верхом на дельфінах, або пірнути з аквалангом в гості до фантастичних рибин.

Шанують в Мексиці червоний та зелений кольори. Чорний колір символізує нещастя, горе, загибель. При ритуальному жертвопринесенні в древній Мексиці обличчя і руки жреців були обмазані в чорний колір. Найбільш принагідний колір — білий.

Мексиканські бізнесмени великого значення надають зустрічам за неформальних обставин, в яких легше виробити взаємовигідне рішення. Полюбляють спортивні ігри: футбол, теніс. Кращий спосіб викликати прихильність мексиканців — виявити інтерес до їхньої історії та культури. Земля легендарних особистостей — від знаменитого пірата Моргана до письменника Хемінгуея — радо зустрічає гостей.

- *Дні національних свят*

16 вересня — День проголошення Незалежності; всі релігійні свята.

- ✓ *Австралія*

Австралія — єдина країна, що займає цілий континент площею 7713 тис. км². Це індустріальна держава з розвинутою переробною промисловістю, що включає металургію, машинобудування, хімічну і харчову галузі, високопродуктивним сільським господарством, добре розвинутою транспортною системою.

- *Національні особливості*

Австралія є переселенською колонією Великої Британії з сучасною культурою, що сформувалась під впливом США. Після Другої світової війни помітно виросла роль емігрантів — не англійців. До емігрантів належать і українці, яких більше ніж 30 тисяч. Всього в країні проживає близько 20 млн. чоловік.

- *Ділове знайомство*

Знайомлячись в Австралії, зазвичай, називають повністю своє ім'я і обмінюються міцним рукоштовкуванням, оскільки у австралійців високо цінується атлетизм і фізична енергія. Розмовляють здебільшого англійською мовою, цінують зоровий контакт.

- **Проведення переговорів**

На переговорах з австралійськими партнерами бажано уникати крайностей — надмірної метушливості чи зайвої педантичності, слід поводитись спокійно, без поспіху. У цілому місцеві бізнесмени дружелюбні, щедри, товариські, з великим почуттям гумору. Їх улюблене *She'll be right, mate!* означає *Все буде гаразд, старий!*, або *Не бійся, прорвемося!* Торгуватись австралійці не люблять, їм краще запропонувати зразу ж реальну ціну.

Правда, є і негативні риси — націоналізм, расова нетерпимість, підозрілість. Так, вітчизняний бізнесмен раптово може відчувати, що його вважають шпигуном. Якщо поставитись до цього спокійно і з гумором, австралійці незабаром переконуються, що це не так.

Ще одна проблема — спілкування за необхідності з емігрантами — вихідцями з колишнього СРСР. Ввійти в емігрантське середовище дуже непросто. Це вимагає делікатності, обережності і терпіння.

- **Неформальні стосунки**

Ділові обіди австралійці влаштовують, зазвичай, в ресторанах. Під час трапези ви повинні вміти підтримати розмову про футбол, серфінг, теніс, гольф, стрибки у висоту тощо. Інша широко розповсюджена тема для бесіди — відпочинок. Розповідь про те, як ви відпочиваєте в себе дома, буде сприйнято прихильно і викличе невідомий інтерес до вашої особистості.

В Австралії навіть високопоставлені особи вимагають, щоб їх йменували просто: наприклад, Дік, Боб.

Австралійці — питуща нація. Під час бесіди можна блиснути ерудицією і порівняти достоїнства місцевого пива, підкреслити високі смакові якості австралійських вин, особливо червоних, які конкурують з французькими і каліфорнійськими сортами. Ваш австралійський співрозмовник буде цим приємно здивований, що сприятиме його прихильності і симпатії.

- **Сфера обслуговування**

Знаходячись в австралійському аеропорту, зверніть увагу на величезні сміттєві баки з написами, що закликають розстатися із взятими з собою про всяк випадок консервами, ковбасою і т.п. Навіть недогризок яблука чи недоїдений сандвіч можуть обійтися в 50 тис. доларів штрафу. На континенті достаток недорогої, смачної й екологічно чистої їжі.

- *Діловий одяг*

На відміну від інших країн в Австралії можна вдягатися просто, як кому зручно. Тут мільйонер може бути одягнений так само, як і звичайний робітник. Вас ніхто не осудить, якщо в гостях ви будете без піджака, у звичайній сорочці і джинсах. В Австралії не можна ходити з непокритою головою — тут сонце занадто яскраве й дуже радіоактивне.

7.4. Шляхи вирішення міжкультурних проблем

Коло питань: класифікація стилів поведінки на переговорах, комбінування стилів поведінки

Зі вступом економіки України в міжнародний «ринковий простір» збільшилась і кількість ділових контактів з іноземними партнерами з різних видів співробітництва, яке передбачає насамперед особисті контакти. Ділове спілкування може бути повноцінним лише за наявності знання основних правил, етичних норм і традицій ділових стосунків, що базується на дипломатичному протоколі, а також на національно-культурних і етнічних відмінностях ведення переговорного процесу, про що було зазначено вище.

✓ Класифікація стилів поведінки на переговорах

«Внутрішні» переговори (звичайного локального ділового характеру) мають тенденцію до передбачення їх результатів і дають змогу досить легко вирішувати питання в сфері міжкультурного спілкування. В умовах загострення і напруженості переговорів з іноземним партнером поведінка ділової людини як в словесному, так і невербальному відношеннях часто обумовлюється лише інтуїцією — культурнообумовленими мотивуваннями, закладеними в кожному з нас з дитинства. Тому, не маючи належного досвіду проведення міжнародних переговорів, сторони, як правило, впевнені в прийнятності власного національного стилю поведінки, і дотримуються його, не враховуючи, що культурний «базис» партнера зовсім інший.

Щоб уникнути «міжкультурних» проблем під час переговорів, можна скористатися методом, запропонованим Г.Уедерспаном, що дає змогу передбачати хід переговорів, можливі конфлікти і визначати стратегічні шляхи їх вирішення. Стили поведінки партнерів на переговорах за цим методом визначаються залежно від двох основних факторів [35]:

- який кінцевий результат передбачає кожна сторона;
- як поведуть себе партнери при обговоренні питань.

За першим фактором (кінцевий результат переговорів) стилі проведення переговорів можна умовно подати у вигляді спектра, вздовж якого розставляються точки відліку — від тих, що ґрунтуються «на положенні», і до тих, що ґрунтуються «на інтересі».

Переговори, засновані «на положенні», будуються за принципом «виграш — програш». Вважається, що чим більше домагається одна сторона, тим більше повинна поступитися інша. Передбачається також, що обидві сторони прагнуть до реалізації власної мети і намагатимуться максимально збільшити свої переваги. Основний наголос при цьому партнери роблять на якій-небудь вимозі, її просуванні і захисті. Будь-які поступки компенсуються тільки за рахунок одержання іншої вигоди. Для виправдання своєї вимоги посиляються на об'єктивні причини. У процесі переговорів можуть використовуватися різноманітні тактичні дії: тиск на партнера, драматичні прийоми, затягування переговорів, неоголошений порядок денний, передчасний вихід з переговорів, виведення партнера з рівноваги тощо.

Переговори, що базуються «на положенні», обмежуються укладанням однієї вигідної угоди за один раз. Якщо в результаті переговорів укладається контракт, наприклад, на поставку товару, то він складається точно, чітко і розписується до деталей. На базарах Близького Сходу та Латинської Америки превалюють переговори саме «на положенні».

Переговори, що ґрунтуються «на інтересі», являють собою зовсім інший підхід і передбачають досягнення взаємовигідної угоди, яка матиме довгостроковий характер. Метою цих переговорів є принцип «виграш — виграв», забезпечення взаєморозуміння і довіри між партнерами, встановлення чітких і об'єктивних норм честі.

Така атмосфера переговорів сприяє відкритості та вільному обміну інформацією між партнерами, орієнтує на повагу один до одного, взаємодопомогу, розуміння потреб, труднощів і прагнень кожної сторони. Під час переговорів з основою «на інтересі» створюється сприятлива атмосфера для обміну технічними нововведеннями і досягненнями в обраній галузі, економічними результатами діяльності фірми, розглядається готовність негайно здійснити необхідні платежі тощо. Якщо в результаті переговорів підписується контракт, то він є гнучким і здатним пристосовуватися до можливих змін ринку. Прикладом проведення переговорів, що ґрунтується «на інтересі», є ділові стосунки з японськими фірмами.

Щодо другого фактора (поведінки партнерів у комунікативному процесі), стилі поведінки на переговорах можна умовно зобразити у вигляді різних точок вздовж спектра: від положення, де основою є «глибокий зміст», і до положення з основою на «широкому контексті».

Спілкування «за глибоким змістом» характеризується відносно незначним наголосом на слова, інформацію, ідеї, тобто на зовнішній, формальний бік. Основний наголос переноситься на зміст спілкування, якому і надається першорядне значення. Стиль такого спілкування об'єктивний, прямий та ясний, велике значення надається точності та дослівній інтерпретації. Цей стиль

Розділ 7. Ділові контакти з іноземними партнерами

можна охарактеризувати як «лівосторонньомозковий» (активні та говіркі люди, які переважно прагнуть мати справу з проблемами, що вирішуються логічним шляхом).

На переговорах «з глибоким змістом» сторони використовують документи, письмові чорнові угоди (часто переглянуті), чітко визначають терміни. Вони швидше зроблять висновки, ніж вироблять нові ідеї, і, по суті, вони швидше покращать існуючий процес чи продукт, ніж винайдуть щось нове.

Переговори, що ґрунтуються на «глибокому змісті», можна порівняти з добре сфокусованою світловою плямою. Цьому стилю спілкування віддають перевагу партнери зі Сполучених Штатів Америки і північноєвропейських країн.

Спілкування на переговорах, що ґрунтується на «широкому контексті», передбачає, що такі контекстуальні фактори, як взаємовідносини, місце, час, установка і почуття, мають першочергове значення. Мета спілкування полягає в тому, щоб співчутливо і точно «читати» свого партнера й візуально діагностувати його поведінку.

Партнери, які використовують цей стиль, орієнтуються на те, що і як було сказано. Стиль їх спілкування тонкий, можна сказати, частково непрямий, його можна охарактеризувати як «правосторонньомозковий». За такого стилю використовуються натяки, двозначні репліки, завуальовані пропозиції, багато проблем вирішується інтуїтивним шляхом. Символом спілкування з основою «на широкому контексті» може служити широкий промінь прожектора.

✓ Комбінування стилів поведінки

Кожний з вищенаведених стилів спілкування має свої особливості. Найбільш загальні характеристики стилів спілкування зведені в табл. 4.1.

Таблиця 4.1. Характеристика стилів спілкування

№ з/п	Основа «на положенні»	Основа «на інтересі»	Основа «за змістом»	Основа «на контексті»
1	Гурбота про особисті інтереси, захист свого «основного напрямку»	Прагнення до співробітництва, відкритість для обміну інформацією	Ясність, чіткість і дослівна інтерпретація наведених доказів	Достеменно вивчення партнера, діагностика його поведінки
2	Компенсація поступок за рахунок одержання іншого зиску	Повага до партнера, прагнення допомогти йому	Вирішення проблем логічним шляхом	Наголос на внутрішньому виразі значення спілкування

3	Натиск на партнера, драматичні прийоми, затягування переговорів, виведення партнера з рівноваги	Взаєморозуміння між партнерами, встановлення об'єктивних норм чесності, демонстрування довіри	Використання документів, схем, письмових угод, докладне визначення термінів	Використання натяків, реплік двозначного характеру
4.	Чіткість контракту, його деталізація	Гнучкість контракту, його пристосованість до змін завдань, інтуїтивність	Лівосторонньо-мозкове вирішення проблем	Правосторонньо-мозкове вирішення проблем
5	Одна угода	Довгостроковість угоди	Символ «сфокусована світлова пляма»	Символ «широкий промінь прожектора»
6	Гасло: «виграш — програш»	Гасло: «виграш — виграш»	Орієнтир на угоду	Орієнтир на взаємини

Шляхом комбінування зазначених стилів можна встановити чотири квадранти переговорів і стилів спілкування на переговорах, що зазначені в табл. 4.2.

Таблиця 4.2. Комбінування стилів поведінки

I. Основа на контексті / інтересі * Японія * Корея * Китай	III. Основа на контексті і положенні * Мексика * Іспанія * Єгипет
II. Основа на положенні і змісті * США * Канада * Австралія	IV. Основа на інтересі і змісті * Англія * Швеція * Ірландія

Партнери, культура яких дає змогу використовувати кожний із перерахованих стилів, досить легко вирішують проблеми, що виникають у процесі спілкування. Протиріччя і конфлікти можуть, як правило, з'являтися між партнерами, стилі поведінки яких відносяться до протилежних квадрантів кваліфікаційної схеми. Із табл. 4.2 впливає, що:

I сприймає II як нахабного, агресивного, нетерплячого, наївного, нудного й обмеженого;

II сприймає I як неуважного, того, хто ухиляється від проблем, важко розуміє, обманює;

III сприймає IV як зарозумілосерйозного, офіційнохолодного, негнучкого;

IV сприймає III як маніпулятора, говіркового і як такого, що не заслуговує на довіру.

Розділ 7. Ділові контакти з іноземними партнерами

Кожен, хто проводить переговори на міжнародному рівні, повинен не тільки розуміти проблеми, котрі виникли при незбігу стилів спілкування, але й бути здатним вирішити їх, тим самим створюючи передумови для належного розуміння іноземним партнером свого стилю спілкування, а отже, справжнього взаєморозуміння.

Наведені схеми стилів спілкування на переговорах певною мірою корелюються із запропонованими Р. Гестеландом моделями поведінки бізнесменів, працюючих на міжнародних ринках [13], які зведені в табл. 4.3. Проблеми на переговорах якраз і виникають при нерозумінні партнерами культурних відмінностей. Так, наприклад, *орієнтовані на угоду* іспанці будуть вважати орієнтованих на взаємини китайців незрозумілими, а ті, в свою чергу, своїх партнерів напористими і агресивними. Німці, на думку слов'ян, занадто багато часу приділяють плануванню своїх зустрічей, майже у кожного є приблизний план переговорів, що передбачає можливі відхилення та можливі наслідки і результати.

Інтереси турецьких бізнесменів, навіть після пояснення їх угорцям, так і залишаються незрозумілими. Угорці будуть вважати їх не досить гнучкими. Але це не означає, що турецька сторона не бажає зрозуміти іншу точку зору. Американці, на думку індійців, надзвичайно тверді у своїх позиціях і не беруть до уваги інтереси представників другої держави і занадто експресивні.

Звичайно, існують й інші методи вивчення партнерів — візуальної психодіагностики, соціоаналізу тощо, які слід використовувати.

Таблиця 4.3. Моделі поведінки партнерів на переговорах (за Р. Гестеландом)

I. Орієнтовані на взаємини	
Група А	Формальні, поліхромні, стримані <i>індійці, в'єтнамці, танці</i>
Група В	Формальні, монохромні, стримані <i>японці, китайці, корейці</i>
Група С	Формальні, поліхромні, експресивні <i>араби, турки, мексиканці, перуанці</i>
Група D	Формальні, поліхромні, варіантно-експресивні <i>росіяни, поляки, румуни, словаки</i>
II. Орієнтовані на угоду	
Група Е	Формальні, варіантно-монохромні, стримані <i>французи, італійці, іспанці, угорці</i>
Група F	Орієнтир на угоду в міру, інше так само <i>литовці, естонці, латиші</i>
Група G	Формальні в міру, монохромні, стримані <i>англійці, ірландці, шведи, фіни, німці</i>
Група H	Неформальні, монохромні, варіантно-експресивні <i>австралійці, канадці, американці</i>

На закінчення необхідно також сказати, що де б не був співрозмовник, він повинен завжди бути гідним представником своєї країни. Йому варто бути гранично уважним до звичаїв і традицій іноземних партнерів. Рекомендується не вступати без особливої необхідності в політичні чи релігійно-філософські дискусії, не відгукуватися погано про свою батьківщину і не критикувати порядки в країні, в якій знаходитесь.

Список літератури

1. *Аболіна Т.Г., Єфименко В.В. та ін.* Етика: Навч. посібник. — К., 2002, — 218 с.
2. *Алехина И.В.* Имидж и этикет делового человека. — М.: ЗНН, 2002. — 126 с.
3. *Антонов О.К.* Для всех и для себя.— М.: Экономика, 1988.— 136 с.
4. *Атватер И.А.* Я вас слушаю. Советы руководителю как правильно слушать собеседника.— М., 1999. — 240 с.
5. *Афанасьев Г.* Діловий етикет. — К., 2005. — 368 с.
6. *Баронин А.С.* Этическая психология.- К., 2004. — 183 с.
7. *Берн З.* Игры, в которые играют люди .— М.; Л., 1999.— 83 с.
8. *Блощинська В.А.* Практикум з етики: Навч. посібник. — Ів.-Франківськ: ІМЕ, 2003. — 256 с.
9. *Ботвіна Н.В.* Міжнародні культурні традиції : мова та етика ділової комунікації. — К., 2002. — 208 с.
10. *Бородкин Ф.М., Коряка Н.М.* Внимание: Конфликт! — Новосибирск, 1999.— 178 с.
11. *Браун Л.* Имидж — Путь к успеху. — СПб: Питер Пресс, 2003. — 288 с.
12. *Вандербиль З.* Этикет: В 2-х кн.: Пер. с англ. — М.: Авиаль, 2005. — 264 с.
13. *Василюк Ф.Е.* Психология переживаний. Анализ преодоления критических ситуаций.— М., 1999.— 257 с.
14. *Вебер М.* Избранное. Образ общества / Пер. с нем. — М., 2004 — 704 с.
15. *Венедиктова В.И.* О деловой этике и этикете. — М.: Фонд «Правовая культура», 1999. — 186 с.
16. *Венедиктова В.И.* Деловая репутация: Личность, культура, этика, имидж делового человека. — М.: Институт новой экономики, 1999. — 208 с.
17. *Вольф И.* Современный этикет. — М.: Кристина и Ко, 1999. — 255 с.
18. *Вуд Дж., Серре Ж.* Дипломатический церемониал и протокол. — М., 1986. — 210 с.
19. *Галушко В.П.* Діловий протокол та ведення переговорів — Вінниця: Нова книга, 2002. — 226 с.

20. Гаєвський Б.А., Палеха Ю.І. Управлінська та організаційна культура // Освіта і управління. — 1998. — №3. — С. 57.
21. Гах И. Етика ділового спілкування. — Ів.-Франківськ: Полум'я, 2002. — 160 с.
22. Гельвецій К.А. Про людину її, розумові здібності та виховання. — Пер. з франц. — К.: Основи. — 1994. — 415 с.
23. Гестеланд Р.Р. Кросс-культурное поведение в бизнесе. — Дн.: ООО «Баланс клуб», 2003. — 270 с.
24. Герасимчук А.А., Палеха Ю.І. Основи екології. Навчальний посібник. — К.: ЄУФІМБ, 2005. — 78 с.
25. Герасимчук А.А., Тимошенко О.І. Етика та етикет. — К.: ЄУ. — 2006. — 350с.
26. Гейфрой Е.К. 200 рецептов успехов в коммерции. — М.: 1998. — 214 с.
27. Горшков В. Зустрічаємо гостя з Японії // Секретарь-референт. — № 6 (43). — 2006. — С. 50–53.
28. Гримак Л.П. Резервы человеческой психики. — М., 1993. — 287 с.
29. Декарт Р. Сочинение : В 2-х т. М., 1989. — 524 с.
30. Демидов Н.В. Деловой протокол и этикет. — М., 1998. — 184 с.
31. Деринг П. Хотите стать коммерсантом ? — М., 1998. — 120 с.
32. Вороніна М.С. Культура спілкування ділових людей. — К., 1998. — 192 с.
33. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент : цільове управління освітою на основі кваліфікованого підходу. — К.: ІЗМН, 1996. — 140 с.
34. Добрович А.Б. Общение: наука и искусство. — М., 2003. — 143 с.
35. Джон Вуд, Жан Серре. Дипломатический церемониал и протокол: пер. с англ. — М.: 1997. — С.159–160.
36. Дробнохот М.І., Вольвач Ф.М. Екологія як навчальна дисципліна: Проблеми методології та змісту. — К.: Освіта і управління. Т.1. — 1997. — С.13–37.
37. Дубов И.Г. Ментальность россиян. Специфика создания больших групп населения. — М.: Имидж-контакт. — 1997. — 179 с.
38. Жаліло Я.А., Лунацій В.С., Семеновський А.Ю. Корпоративні інтереси і вибір стратегічних пріоритетів економічної політики. — К.: НІСД, 1999. — 60 с.
39. Зимичев А.М. Психология политической борьбы. — К., 1993. — 182 с.
40. Зигерт В., Ланг Л. Руководит без конфликтов. М., 1994. — 239 с.
41. Завірюха Л.А., Лавриненко О.В. Етика ділового спілкування. — К.: УММБ. — 1998. — 110 с.
42. Кант И. Критика чистого разума // Соч.Т.3. — М.: Мысль.—1964. — С. 69–124.
43. Кадзума Татенци. Вечный дух предпринимательства: Практическая философия бизнесмена./ Пер. с англ. — К.: 1998. — 200 с.
44. Казмиренко В.П. Социальная психология организации.— К.: 1998. — 384с.

Список літератури

45. *Карнеги Д.* Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. – К., 2005 – 354 с.
46. *Кон И.С.* Открытие «Я». – М., 1998. – 366 с.
47. *Конфуций.* Изречения / пер., предисл. и коммент. И.И. Семеняко – М., 1994.— 128 с.
48. *Керимов Г.М.* Шариат. Закон жизни мусульман. – М., 1999. – 222 с.
49. *Корніяка О.* Мистецтво гречності. Чи вміємо ми себе поводити? – К., Либідь.— 1995. – 96 с.
50. *Крижанская Ю.С., Третьяков В.П.* Грамматика общения. – Л., 1999. – 212 с.
51. *Крупнов В.И., Крупнова Н.А.* Менеджмент в бизнесе. – М., 2000. – 120 с.
52. *Кубрак О.В.* Етика ділового повсякденного спілкування. – Суми: ВТД «Університетська книга» — 2002. – 208 с.
53. *Кудін В.О.* Якою бути нашої Україні. – К., 1994. – 212 с.
54. *Кузин Ф.А.* Культура делового общения: Практическое пособие для бизнесменов. – М., 2004. – 240 с.
55. *Кузин Ф.А.* Делайте бизнес красиво. – М.: ИНФА, 2004.—287 с.
56. *Кубрак О.В.* Етика ділового спілкування та повсякденного спілкування: Навч. посібник. – Суми.— 2002. – 208 с.
57. Курс для высшего управленческого персонала //Под ред. В.И.Терещенко. – М.: 1971. – 807 с.
58. *Ладанов И.Д.* Практический менеджмент. – М., 1998. – 278 с.
59. *Лебедева М.М.* Вам предстоит переговоры. – М., 1999. – 260 с.
60. *Леонтьев А.Н.* Деятельность. Сознание. Личность. – М., 1995. – 215 с.
61. *Лосев А.Ф.* Философия. Мифология. Культура. – М., 1994. – 535 с.
62. *Лукашевич Н.П.* Социология труда. – К., 1999. – 280 с.
63. *Льюис Р.Д.* Деловые культуры в международном бизнесе.- К., 2000. – 105 с.
64. *Маккей Х.* Как уцелеть среди акул. – М., 1999. – 290 с.
65. *Малахов В.А.* Етика. Курс лекцій: Навч. посіб.— К., Либідь. – 2002. – 304 с.
66. *Маланюк Є.* Книга спостережень.— К., Атіка. – 1995. – 236 с.
67. *Марк Х. Мак-Кормак.* Те, чому не навчають в Гарвардській школі бізнесу. – Торонто-Нью-Йорк-Лондон-Сідней-Окланд. – 1997.— 219 с.
68. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджменту/ Пер. с англ.- М., 2003. – 702 с.
69. *Моллой Дж.* Одежда для успеха. – М., 1999.— 218 с.
70. *Моисеев В.А.* Имидж. Теория и практика. – К., 1999. – 376 с.
71. *Монахов Г.А.* Мелочи создают совершенство. Деловой и светский этикет. Благоприятный персональный имидж. – К.: Альтепрес. – 2002. – 474 с.

72. Народы мира: историко-этнографический справочник/ Гл. ред. Ю.В. Бромлей. – М., 1998. – 531 с.
73. *Нерчеш Я.Б.* Поле битвы – стол переговоров. – М.: Международные отношения. – 1998. – 179 с.
74. *Новак І., Чепелюк І., Євінтова М.* Етикет державного прапору//Людина і політика. – № 2.— 2001.— С. 41–45.
75. *Обозов Н.Н.* Психологическая культура взаимных отношений. – К.: Лыбидь. – 1990. – 112 с.
76. *Овчинников В.В. Сакура и др:* Впечатления и размышления о японцах и англичанах. – К., 1999. – 196 с.
77. *Опалев А.В.* Умение общаться с людьми. Этикет делового человека. – М.: Культура и спорт, 1996.— 318 с.
78. *Ортега-и-Гассет Х.* Что такое философия? – М., 1997.— 408 с.
79. *Осипов Ю.М.* Основы предпринимательского дела. – М., 1999.-312 с.
80. *Палеха Ю.І.* Управлінське документування. Навч. посібник в 2-х ч. – К.: ЄУФІМБ, 2003. – 505 с.
81. *Палеха Ю.І.* Менеджмент для початківців: Навч.посібник в 2-х ч. – К., 2005.— 305 с.
82. *Палеха Ю.І.* Іміджологія. Навч. посібник. – К.: ЄУ, 2005. – 324 с.
83. *Палеха Ю.І., Тимошенко І.І.* Ділові контакти з зарубіжними партнерами. – К.: ЄУ. – 2004. – 284 с.
84. *Палеха Ю.І., Кудін В.О.* Культура управління та підприємництва : Навч.-методичний посібник. – К., 1998. – 96 с.
85. *Панасюк А.Ю.* Вам нужен имиджмейкер или о том, как создавать свой имидж. – М.: Дело – 2001. – 240 с.
86. *Панкин Б.И.* Шведский дом и его обитатели. – М.: 1998. – 146 с.
87. *Пиз А.* Язык телодвижений: как читать мысли других людей по их жестах. – Н. – Новгород. – 2003. – 280 с.
88. *Платон.* Собрание починений. В 4-х томах. – М., 1994.
89. *Поуст Емілія.* Американський етикет / Пер. А. Іванова. – К., 1997. – 580 с.
90. *Потеряхин А.В.* Взаимодействие руководителей и подчиненного в управленческом общении // Персонал. – №1. – К., 1997. – 53 с.
91. *Петрушин Ю.Ю., Борисов В.К.* Этика бизнеса. – М.: Дело, 2000. – 280 с.
92. *Пригожин И., Стенгерс П.* Порядок из хаоса. – М., 1996. – 247 с.
93. *Пронников В.А., Ладанов И.Д.* Управление персоналом в Японии. – М.: Наука – 1992. – 206 с.
94. *Пригунов П.Я.* Психологічні та етичні норми і принципи ділового спілкування з іноземними партнерами//Молодь і підприємництво. – 2001. – № 6. – С. 28.
95. *Процко Т.Е.* Этнопсихологический и староведческие аспекты в работе с иранскими студентами // Фахова підготовка іноземних громадян в Україні:

Список літератури

сучасний стан та перспективи розвитку – Зб. матеріалів II Міжнарод. наук.-практ. конф. – Київ, 11–12 березня 2004 р. – К., 2004. – С. 197–199.

96. *Радевич-Винницький Я.* Етикет і культура спілкування. – Львів: Сполум, 2001. – 244 с.

97. *Радченко Я.И.* Организационная культура руководителя// Проблемы теории и практики управления. – 1992. – № 1. – С. 107–112.

98. *Резніченко В.І., Міхно І.Л.* Довідник-практикум офіційного, дипломатичного, ділового протоколу та етикету. – К., 2002. – 126 с.

99. *Романов Н.В.* Справочник по этикету. – К., 1997. – 172 с.

100. *Романов А.А.* Грамматика деловых бесед. – Тверь: Фамилия. – 1999. – 240 с.

101. *Руденко Г.М.* Представництва іноземних держав в Україні: статус, протокол, обслуговування, законодавчі акти. – К., 2004. – 276.

102. *Ручка А.А.* Социальные ценности и нормы. – К.: Наук. думка, 1996. – 151 с.

103. *Сабат Э.М.* Бизнес-этикет. Быть профессионалом во всем. – М.: Фаир, 1998. – 240 с.

104. *Сагайдак О.П.* Словник дипломатичних термінів та етикету. – К., 2006. – 161 с.

105. *Сардачук П.Д., Кулик О.П.* Дипломатичне представництво: організація і форми роботи: Навч. посібник. К., 2004. – 284.

106. *Сацков Н.Я.* Разрушающая и созидаящая роль идеи. – К., 1995. – 902 с.

107. *Скотт Ф.* Конфликты, пути их преодоления. – К., 1998. – 257 с.

108. *Слободчиков В.И., Исаев Е.И.* Психология человека. – М.: Школа-пресс. – 1999. – 130 с.

109. *Соловьев Э.Я.* Современный этикет и деловой протокол. – М.:Ось-98, 1998. – 192 с.

110. *Сэлэжьюз Ч.* Секреты заключения международных сделок. – М.: 1999. – 215 с.

111. *Сенченко М.І.* Український консерватизм: світогляд, ідеологія, націоналізм. – К.: МАУП, 2006. – 96 с.

112. *Семенов В.Л.* Практика дипломатического протокола и этикета. – М., 2002. – 306 с.

113. *Томас Іржі.* Як вдосконалювати самого себе – К.: 1996. – 289 с.

114. *Уедерспан Г.* Изящное искусство ведения международных переговоров. – М.: HR News – 1993. – С. 24–28.

115. *Ульрих Х., Егорова И.Б., Новицкий В.Г.* Брокер и товарная биржа. – К., 1998. – 221 с.

116. Уткин Э.А. Этика бизнеса: Учебник. — М.: Изд-во «Зерцало», 1998. — 256 с.
117. Филimonцева Н.В. Традиции иранского народа и их роль в формировании морально-этических качеств молодежи // Фахова підготовка іноземних громадян в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. — Зб. Матеріалів II Між народ. наук.-практ. конф. — Київ, 11—12 березня 2004 р. — К., 2004. — С. 169—179.
118. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения — М., 1996. — 412 с.
119. Фрейд З. Психология бессознательного. Сб. произв — М., 1999. — 448 с.
120. Фромм З. Иметь или быть? / Пер. с англ. — 2-е кал. доп. — М., 1994. — 336 с.
121. Хиггинс Р. Сьомий ворог «Людський спектр в глобальній кризі». — Лондон., 1998. — 214 с.
122. Хлытов В.Л. Японские «секреты» управления персоналом // Информ. бюл.— М., 1995.— №9. — С. 54—56.
123. Холопова Т.И., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых людей.— М., 1995.— 387 с.
124. Хоуманс Дж. Социальное поведение // Современная зарубежная социальная психология (тесты)- М.: Изд-во МГУ, 1994.— С. 82—91.
125. Хофстеде Г. Культура бізнесу // Кур'єр ЮНЕСКО.— 2001.— Червень.— С. 12—16.
126. Хьюсман Р., Хзтвилд Д. Фактор справедливости. — М.: Знание, 1999. — 46 с.
127. Нестара Д. Деловой этикет: паблик Рилейшнз для всех и для каждого. — М.: ФАИР-ПРЕСС. — 2000. — 333 с.
128. Чиченный А.И., Стоян Т.А. Этикет на все случаи жизни. — М.: 1998. — 152 с.
129. Чмут Т.К., Чайка Г.Л., Лукашевич М.П., Осетинська І.Б. Етика ділового спілкування. — К., 2003. — 208 с.
130. Шеломенцев В.М. Этикет и культура общения. — К.: Обериг, 1995. — 352 с.
131. Шевандрин Н.И. Социальная психология в образовании.— М.: ВЛАДОС, 1995. — 182 с.
132. Щекин Г.В. Визуальная психодиагностика: Познание людей по их внешности и поведению.— К., 1995.— 682 с.
133. Щекин Г.В. Український консерватизм як сутність національної ідеї. К.: МАУП, 2006.— 64 с.
134. Эн Мари Сабат. Бизнес-этикет. — М., 1999.
135. Юнг К-Г. Воспоминания, сновидения, размышления: Записано и отредактировано А. Яффе / Пер. с нем.— К., 1999 — 405 с.

Список літератури

136. *Юрківський В.М.* Країни Європи. Довідник. – 2-ге видання. – К.: Либідь, 2001. – 368 с.
137. *Ягер Дж.* Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса.- М.: Джон Уайли энд Санз, 2000. – 286 с.
138. *Якокка Ли.* Карьера менеджера. – М.: 1999. – 286.
139. *Bortnowski A. Was.* Protokol dyplomatuszny in savoir-vivere dla kazdego. – Ciechanow, 2003.
140. *McCaffre Mary Jane, nnis Pauline.* Protocok. The Complete Handbook of Diplomatic, Official and Usage. – New Jersey, 1997.
141. *Peitkiewicz E.* Protokol dyplomatuszny. – Warszawa, 1990.

ТЕСТ

З нагоди завершення будівництва керівник вашої фірми влаштовує обід. На обід запрошені співробітники фірми з дружинами і почесна особа з дружиною. Почесна особа прибуде літаком з іншого міста.

1. Хто поїде зустрічати почесну особу?
 - а) керівник фірми;*
 - б) секретар голови фірми;*
 - в) співробітник фірми;*
 - г) заступник голови фірми.*

2. Хто виходить першим з будинку аеропорту?
 - а) почесний гість;*
 - б) зустрічаючий;*
 - в) водій машини;*
 - г) не має значення.*

3. Хто несе валізу почесного гостя?
 - а) сам почесний гість;*
 - б) зустрічаючий;*
 - в) водій машини;*
 - г) не має значення.*

4. Водій відчиняє двері автомобіля. Куди посадити почесного гостя?
 - а) поряд з водієм;*
 - б) на задньому сидінні справа по ходу машини;*
 - в) на задньому сидінні зліва по ходу машини;*
 - г) на задньому сидінні посередині.*

5. Машина під'їхала до готелю. Хто входить у готель першим?
 - а) зустрічаючий;*
 - б) почесний гість;*

Тести

- в) водій;*
- г) не має значення.*

6. Поведінка зустрічаючого після реєстрації. Чи йде він у номер з гостями?

- а) повинен;*
- б) не повинен;*
- в) може йти, а може не йти.*
- г) не має значення.*

7. Почесна особа приїжджає до ресторану на таксі з готелю. Хто його зустрічає при вході?

- а) керівник фірми з дружиною;*
- б) секретар керівника фірми;*
- в) той, хто зустрічав в аеропорту;*
- г) хто-небудь з господарів.*

8. Обід відбувається у великій залі з прямокутним столом по середині. Де буде сидіти почесна особа?

- а) спиною до вхідних дверей;*
- б) біля стіни зліва від дверей;*
- в) біля стіни справа від дверей;*
- г) навпроти вхідних дверей.*

9. На обіді господар і господиня зайняли місця посередині прямокутного столу навпроти один одного. У цьому випадку почесним місцем буде:

- а) справа від господаря;*
- б) справа від господині;*
- в) зліва від господаря;*
- г) зліва від господині.*

10. Обід завершується. Першим встає з-за столу:

- а) господиня;*
- б) господар;*
- в) почесний гість;*
- г) інші гості.*

А тепер перевірте, чи узгоджуються Ваші відповіді з нормами ділового етикету. Правильні відповіді:

1. в) співробітник фірми. І до зустрічі з главою фірми співробітник фірми буде виступати у ролі господаря і цим визначаються всі наступні його дії;

2. б) зустрічаючий (співробітник фірми);

3. б) зустрічаючий (співробітник фірми);

4. б) на задньому сидінні справа по ходу машини (найбезпечніше місце);

5. а) зустрічаючий (співробітник фірми);

6. а) повинен. Гостинний господар має потурбуватися про зручність і порядок у номері. За наявності яких-небудь недоліків вжити відповідних заходів;

7. а) керівник фірми з дружиною при вході до зали;

8. г) навпроти вхідних дверей. У тому разі, коли це неможливо, треба врахувати таке: почесного гостя слід посадовити так, щоб він бачив тих, хто входить до зали, і щоб за його спиною не ходили (якщо це можливо);

9. б) справа від господині (якщо на обіді нема господині, то справа від господаря). Наступне почесне місце буде справа від господаря, далі — справа від господині, ще далі — зліва від господаря і т. д.;

10. а) господиня. Це своєрідний дозвіл для гостей виходити з-за столу, якщо хтось хоче це зробити.

Додатки

Додаток 1

ЗРАЗКИ ЗАПРОШЕНЬ

A (офіційна форма)

Шановний пане Іване Карпусь!

Ректорат Європейського університету має честь запросити Вас відвідати прийом, організований нашим навчальним закладом з нагоди 15-ти річчя його створення.

Прийом відбудеться в бенкетній залі ресторану «Київ» по вул. Володимирська, 4 з 17.00 до 20.00 в п'ятницю 15 листопада 2006 року.

RSVP
PM

З повагою,
Ректор

(підпис)

І. Тимошенко

Б (товариська форма)

Дорога пані Ларисо Володимирівно!

Ми будемо раді бачити Вас на прийомі, який організовує корпорація «Імідж», з приводу відкриття конкурсу «Модель року».

Чекаємо зустрічі з Вами, що відбудеться в конференс-залі корпорації з 18.00 до 20.00 за адресою: вул. Маршака, 5 у четвер 15 червня 2007 року.

RSVP
PM

З повагою,
Голова корпорації _____ В. Тарасюк

Додаток 2

Зразки відповідей-відмов

А (офіційна форма)

Шановна пані Ольго Тарасенко!

Пан Юрій Піпченко вдячний ректорату Харківського Інституту менеджменту і бізнесу за люб'язне запрошення на прийом 10 січня ____2007_ року. Разом з тим п. Ю. Піпченко жалкує, що в зв'язку з важкою хворобою дружини не може прийти на прийом.

З повагою,
Президент Асоціації _____ Ю. Піпченко
Управляючих персоналом

Б (дружня форма)

Шановний пане Ігорє Васильовичу!

Сердечно дякую за Ваше запрошення на прийом 7 вересня 2007 року і прошу прийняти мої щирі вибачення, що не можу зустрітися з Вами у зв'язку з відбуттям на лікування до Севастополя.

Щиро Ваш
Ю.Степанченко

Додаток 3

1. Присутні тільки чоловіки (господар дому очолює стіл).
2. Присутні тільки чоловіки (господар дому і почесний гість очолюють стіл).
3. Присутні чоловіки і жінки
4. Присутні чоловіки та жінки (стіл П-подібний, господарі сидять поруч).