

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ І СПОРТУ УКРАЇНИ**  
**Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника**  
**Інститут туризму**

**ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ І ПРОТОКОЛ**

**Опорний конспект лекцій**  
**для студентів напряму підготовки**  
**6.140101 „Готельно-ресторанна справа”**

**Івано-Франківськ, 2012 р.**

# Лекція 1. ДИПЛОМАТИЧНИЙ ПРОТОКОЛ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

## 1.1. Поняття дипломатичного протоколу та ділового етикету

*Дипломат - це людина, яка вміє мовчати на десяти мовах*

Бізнес - це не тільки організація виробництва, товаропросувної, збутової та інформаційно-рекламної діяльності, це й інша сторона - нематеріальна, духовна - формування партнерства, взаємної поваги і чесності. Важливу роль в його розвитку відводять дипломатичному протоколу та діловому етикету.

Слово “дипломатія” походить від грецького “*diploma*”. У Стародавній Греції так називали подвоєні дощечки з нанесеними на них письменами, які видавалися посланцям у вигляді вірчих грамот і документів, що підтверджували їхні повноваження. Дипломатію можна охарактеризувати як офіційну діяльність глав держав, урядів і спеціальних органів зовнішніх відносин, спрямовану на досягнення цілей та виконання завдань зовнішньої політики держав, а також захист інтересів держави за кордоном.

Дипломатія - це засіб здійснення зовнішньої політики держави, який становить сукупність невійськових практичних заходів, прийомів і методів, що застосовуються з урахуванням конкретних умов та характеру завдань, які виконуються; офіційна діяльність глав держав і урядів, міністрів закордонних справ, дипломатичних представництв за кордоном, делегацій на міжнародних конференціях відповідно до цілей і завдань зовнішньої політики держави, захист прав й інтересів держави, її установ і громадян за кордоном. Будь-яка зовнішньополітична акція держави, її представництва чи представника реалізується через дипломатичний протокол. У цьому політичний зміст і значення дипломатичного протоколу.

Дипломатичний протокол - це сукупність правил поведінки, норм і традицій на офіційних і неофіційних міжнародних зустрічах.

Досвід організації ділових зустрічей підтверджує, що для успішного ділового спілкування між партнерами, особливо представниками різних країн, необхідно чітко дотримуватись визначених протокольних звичаїв і правил. Протокол - це форма ієрархічного порядку, вираження хороших манер у відносинах з партнерами.

Протокольні правила виникли не одразу і не в результаті винаходу, зробленого дипломатом чи дипломатичним діячем, або рішення міжнародного форуму. Історично правила дипломатичного протоколу виникли в глибині віків, починаючи з утворення примітивних державних форм, в результаті частого та одноманітного додержання звичаїв і умовностей в спілкуванні під час тотожних за суттю подій - оголошення війни, пропозиція про примирення, укладання договорів та ін. З розвитком суспільства, змінами суспільно-економічних формацій змінювалися і протокольні норми.

Поняття “дипломатичний протокол” бере свій початок від Віденського конгресу 1815 року, який, виходячи із засад легітимності, прийняв низку надзвичайно важливих рішень щодо встановлення в Європі нового порядку, порушеного французькою

революцією та наполеонівськими битвами. У засіданнях конгресу брала участь велика кількість гостей: видатні політичні діячі, представники аристократії та генералітету, дипломати найвищих рангів. Щоб уникнути непорозумінь щодо місця і першості тих чи інших осіб, було встановлено єдиний порядок першості, який, на відміну від попереднього, базувався здебільшого на засадах звичаєвості і був оформлений у вигляді протоколу. З того часу в дипломатію і увійшов термін “дипломатичний протокол”.

Сьогодні час українські підприємства та організації інтегруються в економічне, політичне та культурне життя Європи. Спілкування з представниками інших держав вимагає особливої уваги до етикету. Успішні, взаємовигідні відносини між державами базуються на принципах поваги до суверенітету, рівності, територіальної цілісності, невтручання у внутрішні справи. Для того, щоб дотримуватись цих принципів, існує дипломатичний протокол.

Загальноприйняті правила протоколу є основою дипломатичної практики будь-якої країни. Відступ від дипломатичного протоколу або порушення його норм не допускається, оскільки може принизити гідність іншої держави і спричинити небажані політичні наслідки.

Правила дипломатичного протоколу базуються на принципі “*міжнародної ввічливості*”, який передбачає додержання шани та поваги до усього, що символізує та представляє державу.

Міжнародна ввічливість - таке поведження в міжнародних відносинах, яке зумовлене не юридичними нормами та обов'язками, а міркуваннями пристойності, взаємної поваги, гостинності, доброзичливості, підкресленої пошани, що поділяється іншою стороною. Держави, які дотримуються міжнародної ввічливості, роблять це за “мовчазною згодою, незважаючи на те, що правила міжнародної ввічливості не є юридично обов'язковими”, - підкреслюється в *Юридичній енциклопедії*”. Тому дипломатичні зв'язки між країнами, дипломатичні акції в письмовому вигляді, в особистих контактах чи в іншій формі здійснюються з дотриманням саме правил ввічливості. Якщо відомий афоризм Сервантеса “Ніщо не дається нам так дешево і ніщо не цінується так дорого, як ввічливість” має загальнолюдське значення, то для дипломата чи іншої особи, яка бере участь “у міжнародній сфері”, ввічливість - це неодмінна норма дипломатичного протоколу.

Виявлення певних пошан державному прапору та гімну будь-якої країни є загальноприйнятою нормою міжнародної практики. Тому етикет зобов'язує уникати того, що може деякою мірою завдати шкоди престижу та гідності держави.

У міжнародній протокольній практиці прийнято відзначати національні свята іноземних держав. Характер та обсяг заходів залежать від стану відносин між державами. На взаємній основі відзначаються й інші пам'ятні та святкові дати. Доброю традицією став обмін вітаннями з приводу Різдва та Нового року. У них висловлюють побажання здоров'я та успіхів. У більшості країн для цього готуються спеціальні новорічні картки.

З дотриманням правил дипломатичного протоколу призначаються глави дипломатичних представництв, консули, військові аташе; здійснюються дипломатичні візити, ведуться бесіди, дипломатичне листування і переговори, відбуваються різні дипломатичні прийоми та проводи офіційних делегацій, дипломатичні конгреси, конференції, наради; участь у роботі міжнародних організацій та їхніх органах;

публікація дипломатичних документів; реагування на святкові та траурні події; дотримується етикет державного прапора та гімну. Відповідно до правил дипломатичного протоколу визначається поведінка дипломатів у країні перебування, їхній одяг в офіційних випадках тощо. Цей перелік не є вичерпним. Можна сказати, жодна із зовнішніх форм діяльності в міжнародних відносинах не здійснюється без дотримання норм дипломатичного протоколу.

Дипломатичний протокол лежить в основі протокольних норм, прийнятих в таких міжнародних організаціях, як ООН, ЮНЕСКО, ОБСЄ, МОП, МАГАТЕ, ЄС, СОТ та багатьох інших.

Протокол має міжнародний характер, оскільки його основні правила загальноновизнані і в усіх країнах майже однакові. Безумовно, кожна країна може вносити і вносить до них свої доповнення та поправки, які впливають з її соціального устрою, національних, релігійних традицій і звичаїв.

Дотримання протоколу в міжнародних відносинах є обов'язковим. Нехтування його загальноновизнаними правилами і тим більше їх порушення може завдати шкоди престижу, честі і привести до ускладнення у взаємостосунках. Знання норм дипломатичного протоколу та вміле використання їх у практичній роботі - це один з елементів кваліфікації та дипломатичної майстерності.

Джерелом норм і правил офіційного протоколу окремих держав є державно-правові документи: конституція, закони, укази, положення, постанови, кодекси тощо. Державно-правові акти встановлюють порядок проведення офіційних заходів за участю вищих керівників держави; норми, правила й церемоніал візитів на вищому рівні; порядок проведення заходів за участю дипломатичного корпусу. Вони також урегульовують питання акредитації дипломатичних представників і церемоніалу вручення вірчих грамот; державного службового й протокольного старшинства; дипломатичних рангів і старшинства своїх дипломатів; питання, пов'язані з використанням державної символіки тощо.

Іншим джерелом, яке формує протокол окремих країн, є національні традиції та особливості. До комплексу норм і правил, які базуються на національних традиціях та особливостях, належить етикет вітань, у деяких країнах - одяг під час офіційних і протокольних заходів, протокольні подарунки, особливості меню або виголошення тостів під час ділових прийомів тощо.

Оскільки основні положення протоколу є загальноновизнаними і дотримуються всіма країнами більш або менш однаково, можна говорити про протокол як про міжнародну категорію. Усі держави зобов'язані дотримуватися цих положень, незважаючи на те, що в актах міжнародного права немає чітких, письмово зафіксованих вимог це робити. Проте деяким нормам дипломатичного протоколу надана юридична сила, а тому ретельне дотримання їх є обов'язковим під час:

- визнання нових держав;
- встановлення дипломатичних відносин;
- призначення глав дипломатичних представництв;
- вручення вірчих грамот;
- здійснення дипломатичних візитів;
- проведення бесід і переговорів;

дипломатичного та особистого листування;  
організації дипломатичних прийомів;  
підписання договорів та угод;  
скликання міжнародних нарад та конференцій;  
організації зустрічей та проводів офіційних делегацій;  
відзначення різних святкових і траурних подій.

Одним словом, практично всі зовнішньополітичні та зовнішньоекономічні акції проводяться відповідно до вимог протокольних норм. Будь-яке порушення цих норм може розцінюватися як певний демонстративний крок або елементарне невігластво і вплинути на зниження авторитету держави на міжнародній арені, а часом і спричинити напругу в міждержавних відносинах.

Складність дипломатичного протоколу полягає в тому, що не завжди зрозуміло, де закінчується міжнародна ввічливість і починається юридична обов'язковість дотримання певних правил. Будучи інструментом перетворення правоздатності держави у сфері дипломатичних відносин на її дієздатність, норми протоколу в низці випадків самі не мають юридично обов'язкового характеру і є лише даниною ввічливості чи звичаю (форма одягу, час прибуття на прийом та залишення його тощо).

Загалом дипломатичний протокол складається з двох частин: міжнародного права (режим перебування за кордоном, пільги, недоторканність іноземця в тій чи іншій країні) та ділового етикету.

Основоположними принципами сучасного міжнародного права є: суверенна рівність держав, право народів на самовизначення, мирне розв'язання дво- і міжнародних спорів, мирне співіснування, міжнародна залежність у сучасному глобалізованому світі тощо.

Гідна поведінка людини цінувалася ще в античному суспільстві. Однак греки вважали, що людина може поводитися добре лише тоді, коли вона має певні моральні якості, гармонію “духу та тіла” (за Платоном), зовнішнього та внутрішнього. Проте зовнішня поведінка людини, що відповідає нормам етикету та правилам доброго тону, тільки тоді набуває особистісного змісту, коли в основі її лежать моральні мотиви. Пристойна поведінка - це результат осмисленого ставлення до власних вчинків, відповідальності за їх наслідки [76].

Етикет - зовнішня форма моральної сутності людини, це сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків (ставлення до інших людей, форми звертання, поведінку, манери тощо).

Цей термін виник у XVIII столітті. Але збірники правил створювалися ще в Стародавньому Єгипті: приблизно у 2350 р. до н.е. була написана книга “Інструкція з поведінки”.

Спочатку слово *etiquette* означало кілок, до якого прикріплювали папірець із назвою товару, пізніше - сам папірець із написом, згодом, за короля Людовіка XIV, - аркушик паперу із послідовністю церемоніальних дій та формами поведінки при дворі і нарешті - церемоніал, тобто порядок дій, правила чемності й норми поведінки при дворах монархів, титулованих осіб, у дипломатичних колах. Що ж до самого поняття етикету, то воно виникло набагато швидше. Найдавніша відома згадка про нього - це давньоєгипетське “Повчання Качемні фараонові Снофру”. В стародавній Індії молоді

люди з вищих станів (варн) протягом 12-24 років проходили навчання, яке полягало у вивченні вед (збірників гімнів, жертвних формул, богословських трактатів) і правил поведінки. Хто не хотів учитися, втрачав привілейоване місце в суспільстві: не міг одружитися з дівчиною із вищих варн, не ставав “двічі народженим”, тобто не отримував другого імені, яке давалося після навчання, був людиною, яку арії зневажали.

Як детально організована та класифікована система етикет виник в епоху середньовіччя, у феодалній сфері. Рицарський прошарок виробив свій власний кодекс честі, моральні норми, дотримувався детально регламентованих правилами етикету стилю життя. Тут існувала чітка ієрархія. Деталі одягу виразно відображали соціальний статус особи.

В Америці у 1946 році створено Інститут етикету. Його заснувала Емілія Поуст, “перша дама етикету”, як її назвали тоді. Цей інститут мав на меті зберегти традиції, розвинути певні форми поведінки та поширити їх у суспільстві. Створивши нормативний курс етикету, Емілія Поуст постійно вдосконалювала його, аналізуючи нові явища ділового життя, форми поведінки людини в бізнесі й суспільстві. Тим самим вона констатувала, що етикет, як і саме життя, є постійно змінюваною системою, а не чимось сталим, встановленим раз і назавжди. Її рекомендації щодо ролі етикету в діловому житті стали поширюватися і за межі Америки [76]. У різних країнах почали приділяти дедалі більше уваги етикету, аби досягти успіху в переговорах, залучити клієнтів до ділових стосунків, створити привабливий імідж [43].

Розрізняють кілька видів етикету:

- *придворний етикет* - чітко регламентований порядок і форми поведінки, встановлені при дворах монархів;
- *дипломатичний етикет* - сукупність правил і норм поведінки дипломатів та офіційних осіб під час офіційних і неофіційних заходів;
- *військовий етикет* - перелік загальноприйнятих в армії правил та норм, манери поведінки військовослужбовців в усіх сферах їхньої діяльності;
- *світський етикет* - сукупність правил і норм поведінки, які регламентують зовнішні прояви людських стосунків;
- *діловий етикет* - сукупність правил і норм поведінки, які регламентують відносини ділових людей.

Джерелом етикетних правил і норм є традиції, звичаї, більш або менш схожі у різних народів, які змінюються з плином часу або залежно від національного та релігійного укладу конкретного народу. В основі дипломатичного, світського й ділового етикету лежить стародавній принцип людських стосунків - взаємної поваги та взаємної ввічливості. Ввічливість була й залишається обов'язковою нормою всіх різновидів етикету. Маючи єдину основу, дипломатичний, світський та діловий етикет характеризуються наявністю аналогічних кінцевих цілей - робити можливим панування гармонії у людських стосунках: діловий етикет - у робочих, професійних відносинах, світський етикет - у приватному житті, дипломатичний етикет - в офіційних і дипломатичних відносинах.

Сучасний діловий етикет - це глибоке знання пристойності, вміння тримати себе в колективі, щоб заслужити загальну повагу. Знання правил ділового етикету дозволяє уникати помилок або виправляти їх доступними і загальноприйнятими способами. Тому

основну функцію ділової людини можна визначити як формування таких правил поведінки в суспільстві, які сприяють взаєморозумінню людей в процесі спілкування. Другою за значенням функцією ділового етикету є функція зручності, тобто доцільність і практичність. Від найменших дрібниць і до загальних правил діловий етикет є найбільше наближеною до повсякденного життя системою, оскільки важливим його принципом є: робити відповідно до етикету не тому, що так прийнято, а тому, що так доцільніше та зручніше.

Моральною основою сучасного етикету є ввічливість, тактовність, коректність, чуйність, скромність, природність і невимушеність, точність і акуратність у всьому.

Одним з основних принципів бізнесу є підтримання нормальних ділових відносин між людьми і прагнення уникнути конфліктних ситуацій. Тому повагу і розуміння партнера можна заслужити, дотримуючись ввічливості та стриманості. Бісмарк нагадував, що навіть оголошуючи війну, дотримуються певних правил ввічливості. Французький дипломат Жюль Камбон підкреслював, що в “мирних договорах не робиться різниця між переможцями і переможеними”.

Ввічливість - моральна якість, яка проявляється у шанобливому ставленні до людей, до їхніх поглядів, традицій і звичок, у високій культурі поведінки, доброзичливості та делікатності, це чемність, дотримання правил пристойності у вчинках і в мовленні, вияв вихованості. Це основа етикетної поведінки, невід’ємна ознака нормальних взаємин між людьми. Іспанський філософ-мораліст XVII ст. Бальтасар Грасіан писав: “Грубість шкодить усьому, навіть справедливому і розумному, люб’язність усе скрашує: позолотить “ні”, підсолодить істину, підрум’янить навіть старість. У всіх правилах важливо “як...””.

Ввічлива людина не дозволить собі говорити непристойні речі або ж порушувати теми, що з певних причин можуть бути неприємні для співрозмовника, наприклад, з бездітним - про дітей, з людьми, які мають фізичні вади, - про конкурси краси тощо. Вихованість і природний такт не дозволять людині кепкувати з дефектів чийогось мовлення, з манери говоріння, наділяти людей образливими прізвиськами, лихословити щодо незвичних імен і “неестетичних” прізвищ.

Ввічливий бізнесмен не ображає інших, йому не властива вульгарність ні у справах, ні в словах, він завжди спокійний, врівноважений. Ввічливість - це категорія, яка повинна бути закладена в кожному з нас, оскільки у відносинах з іншими людьми необхідно керуватися внутрішньою скромністю. Тому лише в поганій компанії кричать, щоб почули інші.

Коректність - поняття, яке набагато ширше, ніж просто ввічливість. Це стиль спілкування і поводження, що дозволяє бути бездоганим в очах усіх, хто оточує. Його основа - доброзичливість і пунктуальність.

Ділові партнери зустрічаються між собою не один раз. Добрі чи погані враження, які залишилися від попередніх зустрічей, можуть позначитись на взаємовідносинах у подальшому і вплинути на хід переговорів. Отже, чим цивілізованіше суспільство, тим чіткіше дотримуються правил ведення ділових зустрічей.

Протокол визначає методи, поведінку та етикет, встановлює правила офіційного і неофіційного листування. Дотримання протоколу, звичайно, лише формальність, яка, по суті, нічого не вирішує, однак саме вона засвідчує належну увагу до партнерів. Оскільки

правила протоколу базуються на належній увазі до національних свят і місцевих звичаїв, то в їх завдання входить все, що отримало схвалення суспільства.

Якщо порівняти вітчизняний і зарубіжний рівні ділових комунікацій на міжнародних зустрічах, то необхідно визнати, що в цій сфері ми помітно відстаємо. Однак, доцільно зауважити, що, за невеликим винятком, західні партнери з достатньою повагою ставляться до нас. І саме тут основним для нашого бізнесмена завданням є “не вдарити лицем в болото” і заповнити прогалини в знаннях ділового протоколу. Тим більше, що на Заході на людину дивляться як на особистість, а не як на представника якогось народу.

Безумовно, ніхто не може чекати від нашого співвітчизника, що він буде поводитися як француз або британець. Притаманні нам слов'янські риси не потрібно приховувати, навпаки, треба бути гідним представником своїх далеких предків, їх культури й традицій. Тим більше, що наша культура завжди була невід'ємною часткою світової культури, а основні принципи дипломатичного протоколу (ввічливість, простота і добре виховання) властиві й нам.

Досвідчені партнери, обмежені суворими рамками протоколу, знають, коли і як, за необхідності, відступити за їх межі. Основне у цьому - виявляти теплі та гуманні почуття, вміти висловити вдячність за приємне ділове спілкування і увагу, поважати звичаї та національні традиції, прийняті в іншій країні. На Сході може здивувати, наприклад, те, що рідкі страви подають наприкінці обіду. В Японії господарі будуть довго вибачатись за те, що немає чим нагодувати гостей, в той час як стіл буде повністю заставлений їжею. У південних країнах гостей часто приймають на подвір'ї. У турецькій сім'ї вам можуть запропонувати провести час в лазні, яка є своєрідним клубом, де спілкуються, слухають співаків тощо. Англійці будуть стривожені, якщо партнер запізниться хоча б на п'ять хвилин, а в Іспанії на це не звернуть уваги. У Північній Африці не прийнято пити під час їди. У Марокко після їди запропонують три склянки чаю з м'ятою, і випити потрібно всі три, бо це вияв поваги до господарів дому. Потиснувши руку господарю-марокканцю, на знак поваги, потрібно піднести свою руку до губ.

Отже, готуючись до тієї чи іншої зустрічі і зарубіжним колегою, бажано не лише якнайбільше дізнатись про звичаї і культуру його країни, а й досконало вивчити норми і правила, прийняті в міжнародному спілкуванні.

Економічна діяльність не може успішно здійснюватися, якщо відсутні загальні *етичні норми*. Деякі з них виділити дуже легко: вони записані у вигляді законів і нормативів. Інші - не написані, однак чітко розуміються і виконуються більшою частиною членів суспільства. Сукупність цих формальних і неформальних норм складає предмет ділової етики. Поведінка, яка не відповідає цим стандартам, вважається неетичною. Дуже часто люди не зацікавлені в довгострокових перспективах, для реалізації яких потрібна наполеглива праця і бездоганна репутація. Інші можуть просто спокуситись неетичними можливостями, аби укласти угоду з сумнівними діловими партнерами. Ось чому необхідний закон, який міг би встановити чіткі критерії правильної поведінки, дозволив би виявляти порушників та карати їх. Неетичні, протиправні дії певної особи можуть призвести до того, що хтось постраждає, а зазначену особу притягнуть до відповідальності, в результаті якої вона понесе витрати,



які будуть значно вищі від сум прибутків, отриманих незаконним або неетичним способом. Однак необхідно визнати, що “фактора усвідомлення” може бути недостатньо для того, щоб дотримуватись етичної поведінки, оскільки у сфері економіки підприємець не завжди має змогу вибрати між “добром і злом”. Ще гірша ситуація із законотворчою системою, яка майже не заохочує до етичної поведінки. Сподіватимемось, що сучасний стан у сфері ділового спілкування у недалекому майбутньому зміниться на краще. Однак зауважимо, що цей процес можливо не набере широкого розмаху, якщо тисячі вітчизняних бізнесменів не прагнуть досягти власного високого етичного рівня.

Дипломатичний протокол складається з багатьох так званих формул, деякі з яких обов'язково необхідно знати. Кожному, хто планує вести справи в будь-якій країні, варто досконало володіти формулою “офіційна особа”. Що це означає? У певному вітчизняному підприємстві проводились переговори, успішне завершення яких дозволяло фірмі вийти на міжнародний рівень. Суттєве значення, як це завжди буває, мала ціна. І раптом один зі спеціалістів фірми починає висловлювати свої міркування щодо попередніх умов, які визначені його керівництвом. Іноземні партнери сприйняли це як зміну позицій української сторони, оскільки людина, яка бере участь у переговорах, вважається офіційною особою і висловлює не особисту думку, а позицію керівництва своєї фірми. Переговори завершилися невдало для вітчизняного підприємства. Отже, всі міркування і пропозиції необхідно обговорювати до офіційної зустрічі. Робити цього в присутності майбутніх партнерів не можна. Під час ділових зустрічей, підписання угод і протоколів немає спеціалістів, а є лише “офіційні особи”, які повинні наперед прокрутити ту чи іншу ситуацію, уявити кінцевий результат і визначити засоби його досягнення.

У діловому етикеті немає дрібниць. У певній ситуації якась дрібна деталь може стати вирішальною, оскільки саме вона може значною мірою сформувати певну конкретну думку.

Отже, на моралі та етиці будуються правила бізнесу. Наприклад, чи міг би існувати бізнес, якщо б усі знали заздалегідь, що договір не буде виконаний, і один партнер, позичивши гроші в іншого на ділові інвестиції, не має жодного наміру їх повертати. За таких обставин звичайно бізнес діяти не може, бо лише на принципах моралі та етики повинно триматися виконання договірних зобов'язань.

Зауважимо, що етика полягає не в абсолютних принципах, а в постійних пристосуваннях і компромісах. На тих самих засадах тримається і весь бізнес.

Ділова етика - це система норм поведінки людей, яка дозволяє оцінити з погляду моральних критеріїв, що добре і що погане є у відносинах між людьми, а також між окремою людиною і суспільством. Стосовно бізнесу етика визначає такі моральні критерії, як параметри відносин між виробниками і споживачами, службовцями і керівниками компаній, самими компаніями і державою, які утворюють систему взаємних зобов'язань індивідуумів, що приймаються ними для встановлення корисних відносин один з одним. Ділова етика виконує не лише функції морального характеру, а й прийняття рішень, що дозволяє балансувати спірні етичні проблеми у бізнесі. Без дотримання етичних норм вся інфраструктура бізнесу, яка переважно формується на основі неформальних угод, неоформлених контрактів, довіри партнерів, руйнується. Тому ступінь довіри партнерів до етичних стандартів один одного відіграє суттєву роль у

бізнесі. Опитування менеджерів Франції, Німеччини, США показало, що більшість із них дотримується погляду, що “здорова” етика є запорукою успішного бізнесу. Тобто етика визначає бізнес і надає можливість його існуванню. Коли етика відсутня в суспільстві, зростає злочинність, ускладнюється кримінальна ситуація. Відсутність етики шкодить бізнесу, не дає йому розвиватися, оскільки бізнес вимагає стабільного і певного середовища для свого розвитку.

Існує дуже багато етичних критеріїв цивілізованого підприємництва, але особливу цінність у ділових відносинах набувають чесність і порядність партнерів. Американський підприємець К.Рендолл писав, що в світі бізнесу необхідно покладатись на совість індивідуума: це такий бік свободи, який називається відповідальністю, і його наявність відрізняє свободу від розпусти.

Виховання і пропаганда етичної поведінки в країнах Західної Європи здійснюються різноманітними способами і на різних рівнях управлінської ієрархії. Наприклад, у пресі та спеціальних ділових виданнях регулярно наводяться приклади неетичної поведінки тих чи інших фірм, пропагуються високі етичні стандарти ділової поведінки, значна увага звертається на розгляд конфліктів етичного характеру, даються поради про те, як доцільно поводитись підприємцям у різних ділових ситуаціях з врахуванням етичних стандартів.

Отже, загалом етика володіє двома основними характеристиками: чесністю (*integrity*) і довірою (*trust*). Якщо зарубіжний колега не знайде цих рис у своєму партнері, він буде дуже обережний, якщо взагалі захоче мати з ним будь-яку справу.

Чесність як моральна якість охоплює такі ознаки, як правдивість, принциповість, вірність прийнятим зобов'язанням, щирість у взаємостосунках, визнання прав, можливостей і здібностей інших. Чесність несумісна з прагненням реалізувати свої вигоди брехнею, злодійством, лицемірством, зрадою ближнього.

Водночас честолюбство, особливо якщо воно не пов'язане із пихатістю і гонористістю, а є внутрішньокерованим, не може розглядатись як негативна риса бізнесмена. Честолюбство на практиці проявляється як мотив дії задля досягнення першості, деякої зверхності у бізнесі, набуття впливу і ваги у громадській діяльності.

Сьогодні в засобах масової інформації справедливо піднімають питання про розробку кодексу честі, відновлення деяких моральних норм, що були записані в кодексі честі офіцера, дворянина та ін.

Коли йдеться про чесність, дотримання слова, то зарубіжний колега чекає від свого ділового партнера:

найбільших зусиль;

вірність йому і певність того, що він не зводитиме на нього наклепи;

що він не розголошуватиме його комерційні таємниці, перспективні плани;

що він не вестиме переговори з його конкурентами;

що він не продаватиме ту саму річ іншим фірмам, якщо йдеться про винятковість (наприклад, виняткові права на патент).

Він також сподівається, що ви чесна людина і поза діловими справами: стосовно сім'ї, друзів, знайомих.

Довіра - основа всього бізнесу. Люди однакові у всьому світі, тільки висловлюються по-різному. А щоб прийти до порозуміння, насамперед, необхідна довіра.

Отже, запорукою успішних контактів між партнерами є честь і дотримання слова, професійна ділова етика.

## 1.2. Етичні кодекси, їх значення у формуванні етичної поведінки ділової людини

*Справжній дипломат перед тим, як промовчати, десять разів подумає  
Уміння терпіти недосконалість інших - це ознака найвищої шляхетності.*

*Г. Вінклер*

У багатьох фірмах західного ділового світу впроваджують у практику власні етичні кодекси - це список заповідей і правил або декларування загальних принципів.

Першим універсальним кодексом, що уособлював собою набір загальнолюдських цінностей, можна назвати зведення релігійних правил (зокрема, Десять Заповідей Старого Заповіту). *Кодекс етики в бізнесі - це зведення моральних принципів, моральних норм і правил поведінки однієї особи або групи осіб, що визначає оцінку їхніх дій з погляду взаємовідносин з іншими суб'єктами бізнесу, відносин у колективі і в суспільстві на основі дотримання моральних норм і принципів, які поділяються ними.*

У сучасних підприємствах та організаціях розробляються кодекси спілкування та поведінки працівників. У науці найчастіше вживається поняття “*етичні кодекси*”. Учені виділяють наступні типи етичних кодексів:

- кодекси, які регулюють документ з докладно розробленими правилами, включаючи санкції, передбачені у випадках порушення кодексу (наприклад, контракти);
- соціальні кодекси, які регулюють зобов'язання перед клієнтами, вкладниками, акціонерами, співробітниками тощо;
- корпоративні кодекси, які охоплюють положення про цінності організації, її філософію та цілі (викладають основи корпоративної культури);
- професійні кодекси, які визначають міжособистісні стосунки в організації і погоджують інтереси працівників та організації (наприклад, угоди, які укладаються між адміністрацією та профспілкою).

Етичні кодекси покликані виконувати наступні функції:

- *управлінську* - регламентують поведінку персоналу, пріоритети у взаємодії з клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами, зовнішнім середовищем; визначають порядок прийняття рішення та неприйнятні форми поведінки;
- *розвитку підприємницької культури в організації* - транслюють бізнесові цінності; орієнтують працівників на єдині підприємницькі цілі, тим самим підвищують підприємницьку ідентичність працівників;
- *репутаційну* - формують довіру до організації з боку зовнішнього середовища, підвищують її інвестиційну привабливість [80].

У США питанням підприємницької етики надають державне значення. Створена на початку 60-х років за безпосередньої участі президента Дж. Кеннеді, Рада з питань ділової етики розробила положення і рекомендації у сфері етичної поведінки, які не втратили своєї актуальності і тепер. В останнє десятиріччя такі компанії, як “Вірпул”, “Джонсон енд Джонсон”, “Соні”, “Брітіш Рейл” розповсюджували етичні кодекси всередині своїх фірм у вигляді буклетів, щорічних доповідей. Компанія “Джонсон енд Джонсон” розробила вперше в 1945 році етичне кредо і з того часу періодично його

переглядає та вдосконалює. Кредо виражає корпоративні обов'язки перед покупцями, постачальниками, суспільством загалом та акціонерами фірми зокрема.

Етичні кодекси розробляються не лише на рівні фірм. Цехові кодекси, наприклад, у США використовують групи професійних бізнесменів (спеціалісти з реклами і маркетингу, брокери, маклери та ін.). У деяких галузях споріднені фірми використовують галузеві етичні кодекси, які дозволяють виробити єдині етичні критерії в певній сфері бізнесу, загальнозначущі для всіх ділових людей, які ведуть свій власний бізнес у цій сфері і спрощують виявлення неетичної поведінки конкурентів.

Із кодексом пов'язаний професійний етикет - встановлений багаторічною практикою порядок і манери поведінки, а також ритуали форми безпосереднього спілкування.

*Мудрість допомагає досягти найвищих цілей найкращими засобами.*

*Р. Хатчесон*

### **1.3 Професійна культура бізнесової діяльності**

*Хороший тон - це не тільки результат застосування завчених порад та інструкцій, а наслідок тривалого процесу виховання людини і насамперед його моральних якостей*

Бізнес значною мірою регулюється комплексом норм законодавства (трудового, господарського тощо). Проте не всі норми можуть бути достатньо сформульовані. У практичній діяльності бізнесмена великого значення набуває створення особливої атмосфери довіри, чесності та порядності у ділових стосунках, вірність слову, повага до законів і традицій, тобто тих неписаних правил поведінки і дій, які становлять суть поняття “етика бізнесу”. Без чесності та порядності в системі відносин між фірмами, банками, окремими фізичними особами ефективна і тривала співпраця просто неможлива.

Отже, ділова людина з високим рівнем культури повинна пам'ятати і виконувати наступні “заповіді бізнесу”:

здійснювати пошук такого заняття, яке було б до душі і зробити так, щоб воно приносило дохід;

у своїй діяльності керуватися насамперед інтересами клієнтів;

заохочувати дії, що відповідають інтересам власного бізнесу;

постійно працювати над власним бізнесом, а не в ньому;

в комерційній діяльності бачити не лише гроші, а й підприємницький ризик;

не ототожнювати фінансове благополуччя і власні успіхи, пам'ятаючи, що благополуччя й успіх - не одне й те саме.

Багато українців вважають, що “робота - другий дім”. Дійсно, особливістю менталітету представників українського бізнесу є відданість своїй справі. Як стверджують дослідники, в Україні 70% населення займається улюбленою справою і любить свою роботу, що не завжди можна сказати про жителів інших країн. Про українців часто кажуть, що на роботу вони ходять дружити, а про американців - заробляти гроші. Тому саме на заході роботодавці відчули, що працівникам, окрім матеріальної мотивації (належної заробітної плати, премій), доцільно забезпечити й

моральне задоволення (комплекс програмних заходів щодо формування сприятливого психологічного клімату в колективі).

Бізнес - це довготривалий процес, який офіційно розпочинається з подання руки один одному на знак домовленості і завершується виконанням формально підписаного договору. Якщо порушується будь-яка ланка цього ланцюга, процес переривається, бізнес припиняється.

У бізнесі особливе місце займають ділові бесіди, наради, а також переговори, в результаті яких підписуються протоколи намірів, укладаються угоди і договори. Тому необхідно досконало вивчити основні ознаки, дотримуючись яких партнери зможуть спільними зусиллями досягти успіху.

Варто уникати відповідей “Побачимо”, “Я спробую”, якщо хтось просить зробити певну роботу. Можна погодитись зробити і обов'язково її виконати або категорично відмовитись, якщо немає впевненості в тому, що її можна зробити, або це не заслуговує на час. Якщо дається обіцянка, що доставка товару буде зроблена протягом тижня, а товар надійне через місяць - це ще гірша ситуація порівняно з тією, якщо б взагалі відмовитися зайнятися цією справою. Адже не дарма говорять: “Краще сто разів відмовити, аніж один раз не виконати обіцянку”.

Ділова поведінка полягає не лише в прикметах, які стосуються винятково бізнесу. Західні бізнесмени цінують також зосередженість, шанування часу, дискретність, тактовність, розуміння.

Зосереджена людина не витрачає зайвої енергії. Вона вміє концентрувати свою увагу на конкретній роботі, а не розпоршується на дрібниці або на непродуктивну діяльність. Така людина знає свої пріоритети:

- насамперед мені потрібно зробити ...;
- коли це виконаю, буду...;
- далі візьмуся за ...;
- після цього...;
- потім...

Для жінок у їх щоденних обов'язках зосередженість набуває особливої ваги. Жінка повинна завжди знати, якою є її наступна мета, щоб її легко не спрямували в інший бік. Для цього жінці необхідно ставити перед собою високі цілі та вимоги і не задовольнятися мінімумом.

Обмеження інших не може бути мірилом. Необхідно пам'ятати, який би шлях не був обраний, він завжди приховує в собі ризик. Саме наше існування - це вже ризик. Стояти на місці і не рухатися - це найбільший ризик, адже нічого не робити - означає віддати свою долю комусь іншому і не контролювати її самому.

У діловому світі час - це гроші, тому необхідно навчитися правильно розподіляти його. За принципом Парето перші 20% робочого часу дають 80% результату, а решта 80% - лише 20% результату. Тому бізнесмену необхідно виділити найбільш значущі і важливі проблеми і приділити в першу чергу увагу саме їх вирішенню.

На принципі Парето ґрунтується метод АБВ-аналізу, згідно з яким весь обсяг роботи можна розділити на три групи завдань відповідно до їх значимості з погляду досягнення поставлених цілей:

- група завдань А - 15% загальної кількості завдань і справ, намічених до виконання з їх значимістю в досягненні поставлених цілей 65% (найважливіші завдання);
- група завдань Б - 20% загальної кількості завдань і справ, намічених до виконання з їх значимістю в досягненні поставлених цілей 20% (важливі завдання);
- група завдань В - 65% загальної кількості завдань і справ, намічених до виконання з їх значимістю в досягненні поставлених цілей 15% (найменш важливі завдання).

Принцип Ейзенхауера передбачає поділ завдань на чотири групи:

- 1) термінові (важливі), які потрібно виконати самому і негайно;
- 2) термінові (важливі), які, незважаючи на терміновість, необхідно делегувати іншим, за умови, що рішення визначених завдань не вимагають спеціальних знань і навичок;
- 3) нетермінові (важливі), які необхідно вирішувати самому, у жодному випадку не допускаючи, щоб вони ставали терміновими;
- 4) нетермінові (неважливі), від яких доцільно відмовитись взагалі.

Організувати свій час означає організувати свої плани, особливо, якщо це стосується зарубіжного бізнесу. Таким чином, ввечері, за півгодини до закінчення робочого дня, відійдіть від поточної інформації та документації і, не поспішаючи, складіть детальний список справ на завтра, не забувши розписати все за годинами. Протягом дня потрібно викреслювати виконані завдання і дописувати нові. Дуже важливо при цьому дотримуватись правила: складати план кожного дня, в один і той самий час, тоді мозок почне також допомагати концентрувати і зосереджувати увагу.

Отже, в сучасному діловому світі актуальним є вміння свідомо встановлювати однозначні пріоритети, послідовно і системно виконувати завдання, включені в план, з відповідною черговістю та збереженням часу виконання визначених завдань.

Одне з правил економії часу звучить: не соромтесь переадресовувати роботу іншим. Наприклад, керівнику не тільки бажано, а й необхідно доручати незначні справи своїм підлеглим. Це своєрідний психологічний прийом. По-перше, керівник таким чином вивільняє себе, по-друге, демонструє людям свою довіру, а по-третє, дає їм можливість проявити себе. У результаті всі залишаються задоволені.

Існують п'ять способів економії часу:

замість ділових зустрічей доцільно організувати телефонні розмови, а зекономлений на дорогу час можна використати для інших справ;

бажано використовувати час поїздки на роботу, оскільки зранку, коли голова ще "свіжа", її відвідують цікаві думки. Тому, замість того, щоб бездумно дивитись у вікно, в дорозі на роботу варто подумати над своїм проектом або обдумати способом вирішення існуючих проблем;

недоцільно докладати зайві зусилля. Інколи з терміновим проектом потрапити до керівника дуже важко через "синдром вахтера", яким часто хворіють секретарі та референти. Тому розумний через секретаря не піде, розумний його обійде - і прямо до керівника;

не варто витратити час на очікування, наприклад, важливого відвідувача чи телефонного дзвінка. Цей час доцільно присвятити на упорядкування або підписання документів, складання планів або ж повністю розслабитись;

потрібно звертати увагу на “диво” та “іронію долі”, бо інколи шосте чуття за соті секунди зробить те, на що логіка витратить дуже багато часу. Прислухаючись до інтуїції, можна уникнути зайвої нервової напруги і піймати ті рідкісні моменти, коли “зірки прихильні”.

Чим вища посада у фірмі, тим менша можливість особисто за всім доглянути. Тому потрібно вміти організувати свою працю і працю своїх підлеглих. Якщо раптом наприкінці дня керівництво “підкидає” громіздку роботу, яка мала бути зроблена ще вчора, не потрібно робити її самому, варто залучити до її виконання й інших колег. Саме в цьому полягає вміння співпрацювати.

Доречно зауважити, що в Америці та Канаді будь-які конференції, конгреси, форуми плануються щонайменше рік наперед для того, щоб дати змогу майбутнім учасникам:

відповідно спланувати свою відпустку;

скористатися нижчими цінами на транспортні засоби (за рахунок сезонних коливань);

підготувати реферати (доповіді) і надіслати їх копії організаторам;

дати змогу організаторам домовитися з учасниками, які мали б виступати на конференції.

Якщо хтось відмовиться, є час попросити когось іншого.

Отже, організовуючи планування робочого часу, важливо керуватись не загальними правилами, а індивідуальним стилем. Обираючи певну форму планування, доцільно враховувати особливості діяльності та власний характер, темперамент. Однак, наскільки б майстерно не планувалися справи, виконати їх з максимальною продуктивністю не вдасться, якщо ви не позбавитеся неефективних видів діяльності.

Наступною ознакою професійної культури бізнесмена є дискретність. Дискретний підприємець розмежує своє особисте і ділове життя. Взагалі у діловому світі недоцільно торкатися таких тем, як особисті фінанси, здоров'я, секс, релігія, політика (за винятком питань, які безпосередньо стосуються бізнесу). Партнерам не варто ставити ці питання під час ділових розмов, вони ж і не зобов'язані на них відповідати. Ви можете відбутися загальним коментарем обставин, обернути на жарт або цілком змінити тему.

Тема особистих фінансів охоплює такі запитання:

розмір заробітної плати, доходу;

вартість костюма, біжутерії, автомобіля, відпустки тощо;

розмір банківських збережень, власного майна.

Тема медичних недуг охоплює запитання чи дискусії про:

деталі операцій, хвороби;

медичні проблеми, що стверджують чи спростовують наявність виразок, висипки та ін.;

функції тіла, вік, вагу;

фізичні обмеження.

Тема сексу охоплює запитання або розмову про:

особи, з якими хтось зустрічається;

порівняння партнерів;

зауваження, що хтось бездітний або має одну дитину.

Під час ділових розмов доцільно ухилитися від тем релігії та політики. Часто навіть члени однієї родини мають протилежні погляди на ці теми. Якщо хтось про це запитує, варто дати відповідь, яка унеможлиблює дискусію. За п'ять хвилин жоден із партнерів не

переконає в жодному питанні, що стосується цих тем. Загалом рекомендується дотримуватись наступних порад стосовно дискусій про політику:

- не сперечатися;
- якщо дискусія набуває ворожого тону, доцільно завершити її;
- намагатися зрозуміти, про що думає співрозмовник насправді та що приховане за його питаннями;
- приводити приклади лише з власного життя, уникати узагальнень.

Дискретність стосується головним чином розмов про інших людей та інші фірми. Існує певна закономірність: обов'язково дійде до особи або фірми те, що було про неї сказано. Особа, якій ви дуже довірливо розповідатимете про когось, хоча уважно вас слухатиме, однак буде сумніватися, чи не говорите ви й про неї в такому самому аспекті. Тому, якщо розповідаєте про когось, робіть це так, ніби ця особа присутня.

Почуття такту - це вміння вести себе в різних ситуаціях не тільки з врахуванням власних інтересів чи інтересів підприємства, а й відповідно до загальних правил поведінки, прийнятих етичних і естетичних вимог. Навіть, коли не досягається згода і виникає потреба відмовити у проханні, тактовний бізнесмен робить це ввічливо, не створюючи незручностей для інших і не демонструючи неприязні, не допускає фамільярності чи зверхності, а також не порушує певної дистанції у взаємовідносинах, межі, що визначаються службовим становищем особистості, віком, статтю тощо.

Скромність - це самокритичне, вимогливе ставлення до себе, до своїх знань, здібностей і заслуг. Скромний бізнесмен не демонструє своєї зверхності, не допускає лестошів, лицемірства і блюзнірства. Під час спілкування він не зловживає категоричністю власних суджень і не вважає їх єдино правильними, принципово ставиться до окремих недоліків підлеглих, вміє цінувати людей.

Достойність - це почуття власної гідності, що змушує людину повірити у власні сили, не відчувати свою діяльність марною чи зайвою. Особиста гідність допомагає вистояти у важких ситуаціях, не принижувати підлеглих чи інших осіб і водночас не терпіти образи від інших.

Будь-якій людині дуже часто важко визнати, що вона не може відповісти на питання або чогось не розуміє і змушена просити поради у того, хто компетентніший у цьому. Однак є й особи, які не вміють слухати порад, оскільки:

- їм важко визнати, що хтось знає краще від них;
- вони ставлять неточні (незрозумілі) запитання;
- їм важко визначити, коли поради суперечать їхнім думкам і поглядам;
- вони чують лише те, що хочуть чути, або що підтверджується їх власним досвідом.

Деякі особи вважають необхідність поради ознакою слабкості. Звичайно, ніхто не похвалить за те, що бізнесмен вміє добре слухати поради, однак вміння шукати рішення з їх допомогою і вирішувати проблеми цінується у світі бізнесу, тому, наприклад, американські та канадські бізнесмени цінують, якщо їх діловий партнер: зізнається, що йому необхідна порада, допомога; знайде досвідчених порадників, які безкорисливо допоможуть йому.

Коли йдеться про знайомства у світі бізнесу, один з найуспішніших способів - це система "ментора". В англійській мові слово "ментор" означає "учитель" або "тренер". В українській мові вживають також іншомовне слово "протеже", яке перекладається як



наставник, захисник. Саме він навчає різниці між особистими і діловими знайомствами та порядком їх укладання.

Особисті (товариські) знайомства складаються з різних чинників: емоційних, чинників залежності, вдячності тощо. Ділові знайомства побудовані за принципом повинності: я вам щось зробив, ви мені винні; ви мені у чомусь допомогли, я вам винен. Тому своїм діловим колегам необхідно дати зрозуміти, що ви знаєте і усвідомлюєте, що за послугу ви готові заплатити, а не вважаєте, що це лише чемність, яка належить вам безкоштовно, за скромне “дякую”. Отже, у світі бізнесу за все платиться грішми, часом, честю або вигодою. Тому будьте обережні, коли просите у ділового колеги надати вам послугу: якщо він вважає вас рівноправним гравцем, він буде очікувати, що ви за неї заплатите.

Поза своєю фірмою доцільно створити мережу знайомств, підтримувати постійні контакти з людьми, які можуть надати корисну інформацію. Ви у свою чергу можете інформувати їх про потребу, зміну, нові позиції та тенденції, що відбуваються у вашій та споріднених галузях. Така система називається network (в перекладі - мережа). Ті, хто мають таку мережу, не хвилюються про своє звільнення з місця праці - вони постійно володіють інформацією про те, де і які фахівці потрібні. А ще краще, якщо власники таких мереж мають певний вплив у ділових колах та в будь-який момент готові відповісти на наступні запитання:

1. Ваші плани на найближчі п'ять років?
2. Чому вас навчив отриманий досвід? Чи стане він вам у пригоді?
3. Чому саме ви повинні працювати на визначеній посаді?
4. Ви бажаєте працювати повний чи неповний робочий день? Тимчасово чи постійно?
5. Як ви ставитесь до понаднормової роботи? До переїзду в іншу місцевість?
6. Яку кар'єру (службове підвищення) ви бажаєте зробити протягом кількох років?
7. Ви амбіційна людина?
8. Які особисті якості, на вашу думку, є необхідні для того, щоб досягти успіху в цій галузі?
9. Які ваші три головні якості стануть вам у пригоді на даній посаді?
10. Які ваші сильні і слабкі сторони?
11. Що, на вашу думку, є вашим найбільшим недоліком?
12. Що, на думку інших людей, є вашим найбільшим недоліком?
13. Ви вмієте знаходити спільну мову з людьми? Чи виникали у вас коли-небудь труднощі у спілкуванні з людьми?
14. На яку заробітну плату ви очікуєте?
15. Чим ви займаєтесь у вільний час?

Співпрацюючи із зарубіжними бізнесменами, потрібно бути готовим до того, що робота буде довгою і важкою: 65 годин на тиждень - це реально в американських і канадських фірмах. В Україні, щоб досягти успіху, часу потрібно набагато більше, однак необхідно пам'ятати, що 40 годин бізнесмен працює на фірму, а решту - на себе, на покращання свого становища. Так працює зарубіжний колега, і цього він очікує від інших, особливо, якщо він їм платить.

Відомо, що агресивність не є похвальною рисою в діловому світі, хоча зустріти її можна часто. Проте впевненість у своїх твердженнях, думках та поглядах - це справа

інша. Якщо ви впевнені і відстоюєте свою думку, а хтось на це нарікає, говорить, що ви агресивні, він хоче вами маніпулювати. У цьому разі доцільно відстояти свої позиції.

У діловому світі жінка рівна з чоловіком. Якщо сумніваєтесь, як поводитися з жінкою в діловій ситуації, подумайте, як би ви поводитись, якщо б на її місці був чоловік. Чоловікам необхідно бути обережними з компліментами на адресу жінки, адже в діловій ситуації вони можуть бути образливими для неї. Найкраще запитати себе: “Чи сказав би я те саме чоловіку?”

Існує різниця між допустимими компліментами і недопустимими (панібратськими) наполяганнями та поведінкою, яка для деяких жінок є принизливою. Наприклад, дозволено: принагідний комплімент про те, що жінка гарно виглядає, дотик до плеча (як ознаку визнання); лист визнання, залишений на робочому столі. Може бути образливим: обнімати жінку за плечі; розказувати дещо пікантні анекдоти або історії на сексуальні теми; цілувати жінку в щоку. Не дозволено: висловлювати комплімент про одяг; двозначно підморгувати; вихвалитися власними сексуальними подвигами; розказувати непристойні анекдоти чи історії; цілувати в уста; будь-які двозначні дотики.

Зауважимо, що належна поведінка вимагає допомоги будь-кому, незалежно від того, чи це чоловік, чи жінка:

старша жінка допоможе чоловікові зупинити таксі, якщо в нього зайняті обидві руки;  
якщо чоловікові у незручних умовах важко зняти плащ, жінка йому допоможе;  
якщо жінка запросила чоловіка на діловий обід, платить вона, навіть коли вона є молодим фахівцем, який тільки починає, а він - президент фірми;  
той, хто стоїть у ліфті попереду, той виходить першим, незалежно від статі.

У західному світі існують п'ять основних чинників, які вважаються необхідними на шляху до вершин бізнесу:

закінчити добру школу менеджменту;

працювати в прогресивній фірмі;

мати старшого ментора-тренера;

всі рішення приймати аргументовано;

поведінка повинна відповідати вимогам дипломатичного протоколу та ділового етикету.

Сучасний світ, в якому все дуже швидко змінюється, вимагає від великої кількості спеціалістів їх постійного вдосконалення. Навчання - це ніби конвеєр з виробництва професіоналів, які в швидкозмінних умовах здатні якісно виконувати свою роботу і підвищувати свою кваліфікацію, причому безперервно, все життя. Це, звичайно, не легко, однак людина, яка навчається, може сама формувати себе як особистість. Саме тому виникла необхідність в науці про навчання дорослих - Андрагогіки. Її основи були сформовані понад 30 років тому декількома американськими та англійськими ученими. Згідно законів цієї науки, людина, яка перестає навчатись, стає безнадійною і безперспективною, тому що навчання для неї має бути такою ж природною характеристикою, як дихання, харчування, сон чи продовження роду.

Звичайно, кожна доросла людина - це самостійна сформована особистість, яку не так вже й легко зацікавити навчатись, тому завданнями науки андрагогіки є обґрунтування та реалізація мотивацій до науки, хоча найкращою мотивацією у всі часи є самомотивація.

Отже, успіх будь-якого бізнесу багато в чому залежить від здібностей і таланту людини, яка займається ним. Це, власне, й робить підприємця ключовою постаттю, в тому числі ринкової економіки загалом.

*Поведінка - це дзеркало, в якому кожний показує себе.*

*Й.В. Гете*

#### **1.4 Основні ознаки успішної ділової поведінки**

*Не тільки люди роблять бізнес, а й бізнес робить людей*

Намагання мати успіх - є одним з основних бажань людини. Тому можна стверджувати, що успіх відображає результати ділової активності бізнесмена. Саме за рівнем його досягнення оцінюють підприємця, вибрану ним царину діяльності. А часто й сама людина, намагаючись оцінити, як склалося життя, звертає увагу на те, чи мала успіх її діяльність, та які результати вона принесла.

Поняття ділового успіху вітчизняні підприємці досить часто розуміють дуже своєрідно. Для них основним є тільки досягнення своїх власних цілей без огляду на оцінку їх громадською думкою. При цьому вони виходять з того, що конкуренція - це протистояння кожного з усіма і будь-якими засобами. Проте досягнутий успіх не можна вважати справжнім, якщо він зумовлений діями, спрямованими проти когось. Справжнім є успіх, досягнутий через дії не проти інших, а спільно з іншими.

Бізнесмен повинен мати нахил до підприємництва і певні ділові якості й риси характеру. Японські вчені на основі п'ятирічних досліджень визначили ділові якості особистості бізнесмена:

- готовність до пошуку нових можливостей та ініціативність у власному ділі;
- впертість і настирливість у досягненні поставленої мети;
- постійна готовність до господарського ризику;
- рішучість та цілеспрямованість у вирішенні важливих питань;
- намагання бути всебічно інформованим щодо вибраного напрямку бізнесу;
- планованість та оптимальна чіткість у роботі;
- здатність переконувати партнерів і встановлювати необхідні та корисні контакти;
- незалежність і впевненість у собі;
- вміння протистояти будь-якому тиску ззовні, шантажу та іншим протиправним діям.

Розумові здібності, ерудиція, сила волі, працездатність можуть не приносити бажаних результатів, якщо людина не вміє належно спілкуватись, і, навпаки, досконале спілкування спроможне стати ключем до успіху в суспільстві. Комунікабельність (франц. *communicable* - "той, що з'єднується", від пізньолат. *communicabilis* - "поєднуваний"), тобто здатність до спілкування, товариськість - це риса, що належить до позитивних характеристик ділової людини.

У практиці ділового етикету визначено основні ознаки досягнення успіху в бізнесі. Спробуємо їх охарактеризувати.

Звичайно, кожному приємніше працювати з людиною, яка йому симпатична. Тому існують основні ознаки успішної ділової поведінки: дотримання правил особистої гігієни; етична поведінка; здоровий розум; толерантність; поміркована щедрість;

позитивне ставлення; стриманість; повага до кожної особи. При цьому необхідно уникати некультурних звичок, жадібності та дріб'язковості.

Етична поведінка - це увага до інших. Ця здібність не повністю інстинктивна, їй необхідно навчатися. Поведінка впливає на будь-яку працю і від неї залежить наша продуктивність та досягнення успіху: попроси - отримаєш, вимагай - отримаєш набагато менше.

Здоровий розум визначає помірковану та обгрунтовану поведінку: навіщо ускладнювати справу, якщо її можна просто залагодити.

Дотримання толерантності стосується не лише політичних, а й релігійних та інших питань. З розумінням необхідно ставитись до тих, хто:

має дружину чи чоловіка іншої раси;

вирішив усиновити дітей, маючи власних;

має фізичні вади (в західному світі такі люди вважаються повноцінними громадянами з певними обмеженнями, а не хворими);

має інші дієтичні звички (наприклад, є вегетаріанцем);

не вживає алкоголю тощо.

Оскільки українці дуже гостинні та щедрі, то необхідно поговорити і про поміркованість. Зарубіжні колеги - люди іншого виховання, тому, якщо вони висловлюють бажання бути самі, вони цього справді бажають. Необхідно пам'ятати, що якщо гість на пропозицію сказав "ні, дякую", потрібно поважати це і не наполягати, адже на заході не звикли до ритуалу "припрошування".

Відомо, що бізнес існує для того, щоб заробляти гроші. Проте заробіток існує для того, щоб його далі інвестувати в справу. Тому жадібність, бажання великого заробітку відразу, не мають місця в бізнесі і відштовхує зарубіжного колегу, якщо вони проявляються.

Ще одна ознака успішної ділової поведінки - уникнення жадібності, пов'язаної з дріб'язковістю. Коли йдеться про тисячі, не можна шкодувати копійки. Це парадоксальне явище, якщо брати до уваги українську гостинність, однак воно існує.

Якщо партнер не знає іноземної мови, а його колега не знає української або російської, доцільно запросити на розмову перекладача. Однак необхідно вивчити декілька загальних і часто вживаних іноземних виразів.

У разі, якщо партнер володіє іноземною мовою, але не розуміє свого зарубіжного співрозмовника, він може попросити його говорити повільніше, вибачившись і пояснивши, що погано його розуміє. Проте зарубіжний колега не повинен відчувати, що це його вина (хоча вина може бути і справді його).

Ніколи не можна виправляти граматику чи мову свого співрозмовника, який намагається говорити ламаною українською мовою. Якщо є невпевненість в тому, що було ним сказано, краще уточнити це у формі: "Ви маєте на увазі..."; "Ви думаєте (хочете)..."; "Чи правильно я зрозумів, що ...".

Не можна розповідати анекдоти - вони можуть бути незрозумілими, оскільки дуже часто в перекладі втрачають свій гумор. Анекдот, який потрібно пояснювати, - не анекдот, а лекція.

Якщо необхідно одним реченням описати успішну ділову поведінку, то воно повинно звучати так: “Стриманість у поведінці, мові, зовнішності та повага до кожної особи”.

Стриманість означає дотримання в ділових справах двох принципів - традицій та обережності. Якщо виникла несподівана ситуація і необхідно реагувати, недоцільно поспішати, потрібно дійти консервативно (традиційно) - мало говорити, діяти повільно і обдуманно, інколи не зашкодить очікування та спостереження. Лайка в ділових розмовах недоречна. Це стосується також плачу, крику та інших неконтрольованих вибухів гніву, оскільки все це - прояви безсилля. Якщо все ж таки втрачається рівновага, відразу потрібно попросити вибачення у колег. Зробити це доцільно небагатослівно (2-3 речення), а якщо неможливо, потрібно написати листа.

Повага до кожної особи притаманна демократичному суспільству. Теоретично рівні всі, тому кожна людина заслуговує на людську повагу. Один з найчастіших і найпоширеніших проявів зневаги до іншої особи - обривання мови. Це звичка людини, яка зосереджується на собі, любить говорити, а не слухати. Людина уважна, яка вміє слухати обов'язково: абсолютно щира; зосереджена; співпереживає; неформально зацікавлена; менше говорить, більше слухає; “підіграє” тому, хто розповідає; підказує варіанти вирішення проблеми; легко критикує; не поширює інформації серед інших.

Мистецтво слухати і схилити до своєї думки вивчалось багатьма вченими. Одними з провідних спеціалістів в цих питаннях були Дейл Карнегі та Піз Аллан. Зокрема, Дейл Карнегі визначив основні принципи, яких необхідно дотримуватись, щоб схилити співрозмовника до своєї думки:

- єдиний спосіб домогтися найкращого результату в суперечці - це ухилення від суперечки;
- виявляйте повагу до думки інших, ніколи не говоріть людині, що вона помиляється;
- якщо ви помиляєтесь, то зізнайтесь відразу і щиросеречно;
- з самого початку покажіть своє дружнє ставлення, нехай співрозмовник від початку буде змушений відповідати “так”;
- чесно спробуйте стати на позиції іншого;
- закликайте до благородних почуттів;
- надайте своїм ідеям наочність, інсценізуйте їх;
- кидайте виклик.

Слушними для ділової людини є також дев'ять інших правил Дейла Карнегі, суть яких полягає в тому, щоб, впливаючи на людей, не ображати їх і не викликати в них почуття образи.

Німецький соціолог Вальфіш Рулен сформулював аргумент мовчання: якщо ваш співрозмовник роздратований, то промовчіть, щоб не дратувати його більше. Сперечатися з роздратованою людиною - все одно, що підкладати дрова в багаття; якщо ви самі роздратовані, краще промовчати, щоб не сказати щось таке, щоб потім жалкувати; якщо ви довго говорили, помовчіть, дайте сказати іншим; якщо вам дали слово, а те, що ви хотіли сказати, вже висловили інші, відмовтесь від повторення;

коли вам хочеться поговорити про власні справи, а вас слухають сторонні люди, яких це не цікавить, - промовчіть;  
якщо ви недостатньо обізнані з певним питанням, дайте можливість говорити тим, хто знає про нього краще;  
краще промовчіть, аби не образити гідності інших;  
мовчіть у ситуації, в якій своєю розмовою ви б могли мимоволі розкрити довірену вам таємницю.

З усіх людських якостей уміння слухати найважче. Леон Фейхтвангер запевняв: “Людині необхідно 2 роки, щоб навчитись говорити, і 60 років, щоб навчитись слухати”.

Світ бізнесу - один з найконсервативніших. В той час, як у сучасному світі мода і поведінка змінюються постійно, у діловому світі ці зміни мало помітні. Основним одягом підприємця залишається темний костюм з краваткою (у жінок - костюм, який складається з піджака і спідниці), навіть коли в певних ситуаціях дозволяються деякі відхилення.

Наступним аспектом ділового спілкування, який вимагає пояснень, є форма звертання співрозмовників один до одного: на “ви” чи на “ти”. Оскільки англійська мова не має такого поділу (існує лише *you* - ти), зарубіжні колеги цієї різниці не відчують. Однак для міжнародних ділових стосунків найвідповіднішою формою звертання буде “*Пане Іваненко*” (якщо партнери тільки познайомились або спілкуються між собою листовно) або “*Пане Богдане*” (якщо у партнерів товариські стосунки). З допомогою такої форми легко зберегти ділову відстань між партнерами.

У діловій розмові потрібно уміти дати відповідь на будь-яке запитання. Навіть на найпростіше, яке задають щоденно по декілька разів “Як справи?”, завжди потрібно пам'ятати про почуття міри. Нічого не відповісти - неввічливо; буркнути “нормально” і пройти повз, - теж неввічливо, якщо не грубо; почати довго розповідати про справи - прославитись занудою. У таких випадках діловий етикет рекомендує відповідати: “Дякую, нормально”, “Дякую, поки скаржитись гріх”, однак у свою чергу поцікавитись: “Маю надію, що у вас також все нормально?”. Такі відповіді нейтральні, вони заспокоюють всіх.

Але у чехів, словаків, поляків та югославів на запитання “Як справи?” дипломатичний етикет не забороняє коротко розказати про справи, про труднощі. Але говорять про це бадьоро, підкреслюючи, що ділова людина долає труднощі, адже їх немало в їх справі, однак вона знає як з ними справитись, і гордиться цим.

Декілька порад стосовно *етикету знайомства*:

– коли вас представляють, злегка вклоніться або кивніть головою, подайте руку і дивіться прямо у вічі;

– коли ви когось представляєте, вживайте повне ім'я і прізвище особи, яку знайомите;

– у формальних ситуаціях або з огляду на вік чи позицію особи, можна використовувати титули. Окремим титулом, який вживається в ділових розмовах, є титул доктора. Вживайте його в особистому спілкуванні, хіба що особа попросить не називати її доктором. У письмовому спілкуванні, якщо особа має титул професора і доктора, титул доктора вважається вищим і саме його доцільно вживати.

У діловій ієрархії починати представляти потрібно чоловіка жінці, неодруженого - одруженому, молодшу жінку - старшій за віком тощо. Особу без титулу представляють особі з титулом. Якщо особи “рівні”, починають знайомство з тієї, яку знають краще.

Під час знайомства стать значення не має. Традиційно чоловіка представляли жінці. Цього дотримуються в товариських стосунках. У діловому світі це правило не є обов'язковим, однак, коли чоловіка відрекомендують жінці, то він мусить встати і злегка вклонитися, в той час як жінка залишається сидіти.

Ніколи не варто запитувати: “Пам'ятаєте мене?” Рекомендується представитись ще раз і нагадати, як вас величати.

Іноді буває важко вирішити: знімати рукавичку, подаючи руку, чи не знімати. У такому разі доцільно пам'ятати наступні правила:

1. Коли рукостисканням обмінюються чоловіки, то або обидва подають руки в рукавичках, або обидва знімають їх. Не можна простягати руку в рукавичці тому, у кого на руці рукавички немає.
2. Не знімають рукавичку, якщо старший або начальник подає руку в рукавичці. Це може збентежити його й здатися натяком, що й він повинен зняти рукавичку.
3. Подаючи руку чоловікові, жінка може не знімати рукавичку. Рука ж чоловіка повинна бути без рукавички. Тільки у виняткових випадках, наприклад, коли сильний мороз, хвора рука, чоловік може, попросивши вибачення, не знімати рукавичку.
4. Коли на вулиці дуже холодно, ніхто не повинен вимагати, щоб руку подавали без рукавички. Норми ввічливості необхідно пристосовувати до навколишніх умов.
5. Увійшовши в приміщення, необхідно зняти рукавички.
6. Іноді рукавички є доповненням елегантного туалету жінки, і, подаючи руку, вона може їх не знімати.
7. На похоронах родичі померлих можуть подавати руку в рукавичці навіть жінці, літній людині або начальникові. У свою чергу ті, що прийшли на похорон, можуть залишатися в рукавичках, якщо рукавички чорного кольору.
8. Знімати рукавички квапливо, метушливо не треба. Треба робити це спокійно.

Якщо ваші обидві руки зайняті паперами, книгами, папками, не намагайтесь звільнити одну руку для того, щоб привітатися, краще кивніть головою.

Якщо особа, яка вас знайомить, забуде ваше ім'я, швидко доповніть її. Якщо ви забудете чиєсь ім'я, вибачтеся і перепитайте.

Якщо ви знайомите групу людей з однією особою, представте цю особу всім, а тоді попросіть, щоб кожен представив себе сам.

Для рукостискання першим протягує руку той, кому представили нового знайомого: жінка під час знайомства з чоловіком протягує руку першою, начальник - підлеглому, старший за віком - молодшому (це правило поширюється і на давно знайомих людей).

Рукостискання зазвичай супроводжується стандартними виразами: “Дуже приємно”, “Радий Вас бачити”, а в англійських країнах говорять “Як поживаєте? (How do you do?)”.

Для рукостискання подають завжди праву руку, і тільки якщо її не можна звільнити -- ліву, однак у цьому разі обов'язково просять вибачення.

*Якщо людина добре знає себе, то вона вже мудра.*

*Антуан де Сент-Екзюпері*

## Лекція 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЛОВИХ ПИСЬМОВИХ КОНТАКТІВ

### 2.1 Організація ділового листування

*Грамотно підібрані слова і вирази роблять діловий документ більш переконливим, чітким і можуть принести бажані результати*

Етика службового листування має непересічне значення для ефективної підприємницької діяльності, встановлення ділових контактів з потенційними іноземними партнерами. Активне і корисне ділове спілкування можливе за умови дотримання напрацьованих людством каналів службового листування.

Сучасні форми листування, прийняті тепер у міжнародному спілкуванні, склалися близько ста п'ятдесяти років тому в Англії. Саме звідти беруть свій початок основні правила - етикет складання кореспонденції.

У світі бізнесу письмове спілкування буває трьох видів: ділові листи; ділові плани і пропозиції; ділові записки і нотатки, короткі листи.

За функціональною ознакою офіційні ділові листи поділяються на:

листи, які вимагають відповіді (прохання, звернення, запит, вимога);

листи, які не вимагають відповіді (попередження, нагадування, подяка, підтвердження, відмова, повідомлення, розпорядження, інформаційний та супровідний лист).

Функціональною метою ділового листа є досягнення домовленості між двома і більше партнерами (організаціями, фірмами, підприємствами, окремими особами і т.д.).

Метою людини, яка пише діловий лист, може бути:

– привернення уваги до певної проблеми;

– надання можливості читачу легко зрозуміти написане;

– прагнення спонукати читача до дії в тому напрямку, в якому, з точки зору дописувача, доцільно.

Ділове листування - одна з консервативних сфер ділової практики міжнародного спілкування, а тому передбачає дотримання низки традиційних правил дипломатичного протоколу (компліментарність, форми ввічливості, мова). Ці правила вироблені протягом тисячоліть, і вільний відступ від цих, здавалось би, архаїчних форм може призвести до небажаних наслідків, навіть до загострення відносин між діловими партнерами.

В економічно розвинутих країнах умови конкурентної боротьби між фірмами переносяться на сферу ділової кореспонденції. Тому діловий лист повинен бути також конкурентним як за змістом, так і за оформленням. Основними вимогами до нього є грамотність, чіткість викладу, зрозумілість, правильне виділення головного змісту, переконлива аргументація, простий стиль, логістична послідовність, акуратне оформлення. Документи ділового листування не повинні переважуватись надмірним фактичним і цифровим матеріалом. Переносу слів варто уникати. Діловий лист повинен мати бездоганний зовнішній вигляд, надрукований на папері вищого ґатунку, не мати підчисток і поправок. Необхідно пам'ятати, що обсяг ділового листа обмежується, переважно, однією сторінкою. Якщо лист займає більше однієї сторінки, то наприкінці першої сторінки пишуть: "продовження далі" ("*continued over*"). Для нумерації користуються арабськими цифрами, однак на першій сторінці цифра не ставиться.



У міжнародній практиці широко розповсюджена система рекомендаційних листів, до які часто використовують під час перебування за кордоном. До оформлення таких листів ставляться доволі високі вимоги, адже рекомендаційний лист за змістом означає: “Пред'явник листа має право бажати від вас вашої уваги, участі або й терпимості”. Тому не прийнято без поважних на це причин просити в когось рекомендаційного листа. Однак не варто також самому без наявності обґрунтованих причин надавати рекомендаційні листи іншим.

Найчастіше ділові листи пишуться на бланках стандартних розмірів. Бланк листа - це так звана “ідеальна основа”, яка, коли заповнена, є зразком. Реквізити на бланку, призначеному для листування з іноземними партнерами, повинні бути англійською мовою (можна продублювати і державною мовою). Використання бланків полегшує роботу з документами, сприяє швидшому сприйняттю інформації. Для виготовлення бланків ділової кореспонденції на багатьох іноземних фірмах використовують папір з водяними знаками. Саме за бланком, його дизайном, поліграфічним оформленням, якістю паперу бізнесмени будуть оцінювати наміри і можливості партнерів.

Оформлення конверта має таке ж важливе значення, як і заповнення бланка ділового листа. На конверті необхідно розмістити, окрім адреси, фірмовий знак відправника. Формат конверта підбирається таким чином, щоб забезпечити складання листа не більше одного разу. Для особливо важливої кореспонденції конверт добирають такого формату, щоб лист не згинати. В такому випадку конверти повинні бути виготовлені з більш цупкішого паперу, щоб лист у ньому не змінив свого вигляду. Резолюції на отриману кореспонденцію прийнято писати лише олівцем. Якщо використовується чорнило, то резолюцію пишуть на окремому листку, який прикріплюють до листа.

Якщо лист адресується особі, чия точна адреса невідома, то його доцільно направити у фірму, з якою дана людина підтримує діловий зв'язок, і працівники якої можуть передати або переслати їй цей лист. В цьому випадку перед назвою фірми пишуться слова “*In care of*” або “*Care of*”, які означають “піклування” і використовуються в значенні “за адресою” або “через”.

Після того, коли чітко визначена мета написання листа, складають його план. Як правило, текст ділового листа складається з наступних частин:

заголовок;

дата;

найменування і адреса одержувача листа;

вступне звернення;

вказівка на загальний зміст листа (посилання на попередній лист, короткий опис будь-якого факту і т.д.);

основний текст (прохання, вказівка, додаткові відомості і т.д.);

заклучна формула ввічливості (подяка, прохання написати, якщо щось незрозуміле і т.д.);

підпис.

*Заголовком* ділового листа служить найменування й адреса фірми-відправника.

*Дата* ставиться праворуч, двома інтервалами нижче заголовка. Скорочення дат у міжнародному листуванні не допускається. Місяць і число року потрібно писати

повністю: 16 лютого 2008р. У США прийнято ставити спочатку місяць, а потім день і рік: лютий 16.2008. Дата позначає день відправлення, а не написання листа.

*Дані адресата* пишуться ліворуч, двома інтервалами нижче посилання, перед ініціалами необхідно поставити одне з скорочень:

“Пану” (англ. “Mr.”);

“Пані” (англ. “Mrs.”).

При наявності кількох титулів чи звань уживається тільки один з них (дод. А).

У другому рядку пишеться посада адресата, у третьому - найменування фірми, нижче - поштова адреса одержувача.

*Вступне звернення* дублює прізвище, зазначене в адресі.

Вказівка на загальний зміст листа пишеться під вступним зверненням, починаючи з лівого краю листа (не враховуючи поля) і позначається скороченням слова “*Reference*” - “*Re:*”

Перший абзац листа обов'язково містить вступний комплімент.

Зміст *вступної складової основної частини* ділового листа залежить від мети його написання:

якщо пишеться лист-відповідь, то у вступі висловлюється вдячність за отриманий лист (“Ми дякуємо Вам за матеріали, які передані нам Вашим представником...”);

якщо лист суто інформаційного характеру, то коротко описується історія створення фірми, її розвиток і становлення, суть її діяльності, подаються статистичні дані і т.д. (“Ми повідомляємо, що наша фірма співпрацює з...”);

якщо необхідно відповісти на запитання партнера, то крім відповідей, висловлюється думка про можливість або неможливість співпраці, визначаються зустрічні пропозиції (“У зв'язку з Вашим запитом, ми повідомляємо, що могли б направити групу спеціалістів ...”);

якщо лист має характер реакції на невиконання зобов'язань, здійснюється оцінка того, що сталося і робляться висновки, направлені на розірвання взаємовідносин (“Ми із здивуванням взнали, що Ви не підписали наші документи...”).

Для складання *основної частини* листа використовують наступні правила:

аналізуються всі зібрані дані, відкидаються другорядні;

факти групуються в розділи;

інформація повинна бути короткою, чіткою і зрозумілою, без зайвих деталей;

для наочності доцільно використовувати графіки, схеми, таблиці, діаграми тощо.

Складаючи текст листа, необхідно:

а) привернути увагу тих, кому адресується лист;

б) враховувати їх інтереси;

в) не випускати з поля зору їх побажань;

г) стимулювати їх до певних дій.

Основним завданням при складанні тексту листа є лаконічність викладу, яка досягається за допомогою дотримання логічних норм під час переходу від однієї структурної одиниці тексту до іншої (окремих речень, абзаців), економним використанням мовних засобів, вилученням мовленнєвого надлишку (слів та словосполучень, що не несуть додаткового смислового навантаження тощо). Дотримання цих правил дає змогу зробити зміст листів точним і зрозумілим.

Дуже часто тексти ділових листів містять числові дані, однак форма написання чисел обирається навмання, хоча спосіб подання таких даних чітко регламентовано правилами. Дотримання останніх полегшує сприйняття інформації читачем та забезпечує високу культуру ділової документації.

Розрізняють наступні форми написання чисел:

цифрова (5 підрозділів, II квартал). Цей спосіб використовується, якщо однозначні та багатозначні числа утворюють ряд, а також, якщо після числа зазначається одиниця фізичної величини, грошова одиниця (20 навчальних посібників). Римськими, а не арабськими цифрами в ділових текстах позначають номери заходів (виставок, конференцій, конгресів тощо), квартали, століття;

словесна (тридцять три гривні). Використовується в реченнях, в яких поруч стоять два неоднорідні числа (учасникам форуму надано для записів десять 18-сторінкових зошитів), якщо речення розпочинається з числа, а також, якщо однозначні числа стоять в непрямих відмінках та не при одиницях величин (наказано обладнати приміщення двома кондиціонерами та одним зволожувачем повітря);

словесно-цифрова (3 тис. примірників посібника). Рекомендується для відтворення на письмі великих круглих чисел (тисяч, мільйонів, мільярдів) в поєднанні з відповідними скороченнями;

цифрова з відмінковим закінченням (5-й випуск, 2-ге видання). Закінчення приєднують до цифри за допомогою дефіса. Воно може бути одно- та двобуквенним. Закінчення складається з однієї літери, якщо останній букві числівника передує голосний звук, а з двох літер - якщо останній букві числівника передує приголосний звук.

*Закінчення* ділового листа також має свої варіанти, які є своєрідною заключною формою ввічливості:

традиційно висловлюється сподівання на розвиток взаємовідносин і на те, що подана в листі інструкція, є корисною і буде використана в майбутньому для розвитку вигідних зв'язків ("Бажаємо підтримувати співпрацю і запевняємо Вас ...");

якщо лист адресований отримувачу, з яким ще не встановлено діловий контакт, висловлюють впевненість в тому, що пропозиції, викладені в листі, були цікавими та існує надія на швидке отримання відповіді або виконання замовлення ("Будемо вдячні за швидке виконання нашого замовлення");

у випадку очікуваного розриву ділових відносин з партнером дуже часто використовують наступний вираз: "Ми готові для ділової співпраці в майбутньому". Таким чином партнеру надається можливість, у випадку зміни його позиції, повернутися до ділового співробітництва;

якщо необхідно, то вказується прізвище, посада, адреса і номер телефону особи, яка могла б допомогти у вирішенні певних питань ("Ви можете сконтактуватися з нашим представником Б. Іваненком і все уточнити").

Заклучні форми ввічливості доцільно розміщувати праворуч, на два інтервали нижче основного тексту.

*Підпис* повинен стояти під заключною формулою ввічливості, на правій стороні листа. Діловий лист завжди підписується ручкою.

У нижній частині листа може бути надрукований *постскриптим*. Його позначення загальновідоме - "P.S". Постскриптим додається для того, щоб повідомити адресату про

важливі події, що відбулися після написання основного тексту листа. У деяких випадках постскрипtum служить для того, щоб підкреслити який-небудь важливий момент. Однак його рекомендується використовувати лише у виняткових випадках.

Ще одна особливість письмового ділового спілкування в тому, що структура ділового листа у різних країнах має свою специфіку (дод. Б,В,Г).

Якщо на підставі досліджень, спостережень, встановлено, що бізнесмену було б цікаво і корисно співпрацювати з якимось закордонним партнером, він може звернутись до нього листом. Такий *вступний діловий лист* складається з наступних частин:

вступ: представлення дописувача та його фірми, чому зацікавлені співпрацювати з підприємством (1-2 речення);

основний зміст: що пропонується і чому це цікаво з фінансового боку для підприємства (5-7 речень);

закінчення: висловлюється надія на можливість співпраці (1-2 речення).

Для успішного співробітництва із зарубіжними партнерами дуже важливим є вже на початковому етапі встановлення контактів надати найновішу інформацію про своє підприємство. Цей фактор набуває ще більшого значення під час звертання у фінансові інститути з проханням про надання коштів для реалізації тої чи іншої програми. В умовах конкуренції перевагу отримує той, чия пропозиція здається найбільш продуманою і обґрунтованою, найменш ризикованою. Первинний запит можна сформулювати коротко, використовуючи мінімум необхідної інформації, але для подальшого співробітництва рекомендується надати найповніші дані.

Зарубіжними колегами визначаються наступні причини, чому дописувач може не отримати відповідь на свій діловий лист:

якщо лист вимагає дуже багато від читача: на підставі одного листа ніхто відразу не підпише ділову угоду, замовлення тощо;

якщо лист немає зворотної адреси: якщо вона є на конверті, цього замало, - вона має бути і на штампі фірмового бланку;

якщо лист не починається безпосередньо тим, чого вимагається від отримувача, а є літературним чи науково-дидактичним твором з надмірно довгим вступом, логічно викладеним крок за кроком обґрунтуванням, а лише наприкінці висловлюється прохання або пропозиція.

Коли пишеться лист, необхідно враховувати кому він адресується, оскільки, залежно від професії та посади, зміст листа змінюється. Наприклад, керівник фірми вимагає короткого стратегічного огляду (чому брати до уваги певний ринок, який довготривалий вплив на фірму матиме цей крок, які загальні тенденції можна передбачити на світовому ринку); менеджери вимагають тактичних відповідей на наступні запитання: скільки це коштуватиме, як це полегшить працю, як це позначиться на отриманні прибутків; спеціалісти (наприклад, інженери) вимагають технічних деталей: яке воно в експлуатації, яка його витривалість і т.д.

У діловому листі не бажано зловживати компліментами, оскільки читач може відчувати, що дописувач не є відвертим і щирим. Формули ввічливості і компліменти мають відповідати призначенню ділового листа.

Отже, під час написання ділового листа необхідно дотримуватись наступних правил:

про кожне положення писати з абзацу;  
висловлюватись коротко і по суті;  
не зловживати компліментами;  
не вживати адміністративно-бюрократичних виразів;  
не перебільшувати значимості свого становища і пам'ятати, що для зарубіжного партнера вітчизняні звання не мають навіть другорядного значення, а завоювати авторитет можна лише практичними знаннями та досвідом роботи;  
надаючи належну увагу формі та атрибутам ввічливості, пріоритет в діловому листі повинен надаватися змісту, виразності, логічності думки, доказовості фактів, врахуванню особливостей адресата і можливим реакціям з його боку;  
не писати текст в агресивному тоні, доцільно використовувати нейтральний, позитивний тон, без прояву грубості (рис. 2.1).

Рис. 2.1. - Класифікація тону ділового листа.

Мова ділового листування - це специфічна професійна мова, яка повинна бути простою і лаконічною, при цьому надзвичайно рідко допускається вживання порівнянь та епітетів, хоча майстерно підібраний художній образ може підсилити виразність документа.

У розвинутих країнах дуже велика увага приділяється формальній стороні офіційного ділового письмового спілкування. Відсутність, наприклад, традиційного компліменту наприкінці листа істотно змінює тональність послання і може серйозно зачепити адресата. Етикету ділового листування необхідно суворо дотримуватись, якщо не має бажання зіпсувати свої стосунки з закордонними партнерами.

Останнім часом традиційне ділове спілкування замінив факс. Факсовий зв'язок означає електричний спосіб передання інформації у вигляді текстів, таблиць, графіків, фотографій тощо за допомогою фото-телеграфічних апаратів. Фототелеграфічний апарат - це комплекс механічних, світлооптичних та електричних установок для передавання зображення з плоских оригіналів та отримання таких зображень з відтворенням копій.

Отже, якщо колись можна було звинувачувати за затримку інформації пошту, то тепер, коли майже кожна фірма має свій телефакс, такого виправдання не існує.

Структура факсу має наступний вигляд:

перша сторінка містить інформацію про те, від кого факс (повна адреса, телефон і факс-номер), кому надсилається факс-номер, скільки сторінок буде надіслано;  
друга сторінка - це діловий лист із зазначенням дати. Далі йдуть інші сторінки.

Всі сторінки факсу нумеруються, позначаються спеціальними знаками про те, що це одна передача.

Необхідно зауважити, що письмове спілкування має свої як сильні, так і слабкі сторони:

а) сильні сторони:

дописувач має можливість планувати зміст і форму листа;  
читачу легше зрозуміти деталі повідомлення, особливо цифровий матеріал;  
читач може переглянути інформацію, яка важка для розуміння;  
інформація надійно зберігається;

б) слабкі сторони:

дописувач не має можливості прикрасити свою мову жестами та мімікою;

дописувач не знає хто буде знайомитися з його матеріалами і коли це відбудеться; читач може легко відволіктися від тексту.

*Немає нічого могутнішого за слово.*

*Меандр*

## **2.2 Ділові плани і пропозиції, вимоги до їх оформлення**

*Серйозні прагнення до будь-якої мети - вже половина успіху в її досягненні.*

*Вільгельм Гумбольд*

Перед тим, як розпочати контакти із зарубіжними партнерами, фірма повинна розробити чіткий діловий план, у якому викладаються основні цілі та завдання на 1, 5, 10 років та довший період часу. Такий діловий план допоможе оформити пропозицію для співпраці з іншими партнерами. Він може мати різні застосування: для керівників фірми він є орієнтиром куди і як спрямувати свої зусилля; допомагає зацікавити сторонніх осіб інвестувати гроші. План складається директором та ведучими спеціалістами фірми.

Добре обдуманий і підготовлений план складається з наступних розділів: екзекутивний зміст, історичний огляд, товар (послуга), ринок, конкуренція, маркетинг, виробництво (процес), менеджмент, фінансові прогнози.

*Екзекутивний зміст* (3-5 сторінок) повинен зацікавити потенційного інвестора, який бажає працювати з фірмою. Він має показати чому фірма заслуговує на увагу, тому ця частина плану повинна містити наступну інформацію:

опис фірми, а також ринку, для якого виготовлятиметься товар (послуга);  
чим продукт фірми відрізняється від подібних продуктів на ринку;  
чи буде конкурувати фірма на існуючому ринку, чи виходитиме на новий ринок;  
чому фірма сподівається мати успіх;  
опис ведучих спеціалістів фірми, їх досвід, навички та професійні здібності;  
якщо є недоліки - показати їх та вказати основні шляхи подолання;  
ключові фінансові прогнози на наступні 3-5 років;  
коли і які фонди будуть потрібні, щоб здійснити план і куди їх буде витрачено.

Щоб орієнтуватися, куди фірма прямує, інвестори завжди хочуть знати звідки вона бере свій початок. Для цього необхідний *історичний огляд*, який має поінформувати:

коли фірма заснована, як розвивалася;  
хто є власником фірми, і в що вкладено капітал;  
борги фірми, виплачені і не виплачені, які умови сплати ще існуючих боргів;  
опис товарів (послуг), які фірма розробила і які прибутки від цього отримала.

В розділі "*Товар (послуги)*" необхідно чітко визначити мету фірми стосовно виробництва і реалізації. Необхідно скласти список і описати усі товари, які фірма виготовляє і які планує виробляти. Цей розділ повинен також містити інформацію про:

особливі вартості товару (послуги): низька ціна, екологічна чистота;  
патенти, авторські права, торговельні марки;  
державний дозвіл Міністерства (наприклад, на виробництво ліків), якщо такий необхідний, або вже отриманий.

Технічний опис товарів (послуг) можна подати в додатках до плану.

В розділі "*Ринок*" необхідно дати відповіді на такі запитання:  
хто буде купувати у фірми: організації, держави, окремі особи;

який був попит на ринку на продукцію фірми за останні п'ять років, і який попит можна очікувати в наступні п'ять років;  
на яких діючих та запланованих ринках (регіональних, національних, інтернаціональних) фірма бачить себе успішною;  
як продаватимете фірма свій товар на кожному з цих ринків: через незалежних продавців (дистриб'юторів), фірмових продавців, за прямими замовленнями, через багаторівневий канал розподілу;  
хто вирішує купувати продукт фірми: найвищі керівники фірми, операційні керівники, технічні керівники, адміністративні керівники, фірмовий покупець, звичайний покупець;  
як кожен ринок зокрема купує продукцію фірми: через пропозицію ціни, річний або довготривалий контракт, методом поодиноких купівель;  
які основні характеристики товару (послуг): якісне виконання, стійкість, витривалість, доступність, ціна тощо;  
чи має ринок особливі характеристики: сезонний, циклічний, періодичний, інший.

В розділі “*Конкуренція*” план має брати до уваги:

конкурентів фірми, яку частку ринку вони захопили, в чому їх переваги, де їх слабкі місця;  
відсоток ринку, який сподівається завоювати фірма в перші 3-5 років і чому, від яких конкурентів;  
ознаки, які відрізняють товар (послугу) фірми від товару (послуги) конкурента (виконання, тривалість, стиль, сервіс, ціна і т.д.);  
стратегію, яку обере фірма, якщо конкуренти досягнуть її рівня або отримають над нею перевагу.

Розділ “*Маркетинг*” є найголовнішою частиною ділового плану. Виняток становить випадок, коли фірма розробляє новий товар - тоді ця частина буде короткою.

Дуже часто цей розділ містить інформацію, яку вважають комерційною таємницею, оскільки він містить інформацію про:  
реальні цілі фірми (прогноз збуту товару на 3-6 місяців, 1, 2, 5 років);  
вибір способу збуту товару (через незалежних посередників, власні фірмові магазини, інші організації);  
способи і розміри оплати праці продавців;  
систему ціноутворення і способи розрахунку цін на товари, прибутку і фінансових прогнозів;  
систему інформування покупців про товар, організацію реклами;  
стратегію розповсюдження товару (чи продаватимете локально, чи перейдете на національний ринок);  
способи контролю земельного ринку, щоб правильно оцінити своє місце (при необхідності, запровадити певні зміни).

Комерційна таємниця - це інформація, яка є секретною в тому розумінні, що вона в цілому чи в певній формі та сукупності її складових є невідомою та не є легкодоступною для осіб, які звичайно мають справу з видом інформації, до якого вона належить, у зв'язку з цим має комерційну цінність та була предметом адекватних існуючим обставинам заходів щодо збереження її секретності, вжитих особою, яка законно контролює цю інформацію.

Як відомо, один з головних чинників в успіху підприємства - це ефективне *виробництво*, тому в цій частині описують спосіб виробництва, а також нерухомість, яка є частиною фірми. В цьому розділі описуються:

слабкі і сильні сторони виробництва (вигідне розміщення, але старе обладнання тощо);  
плани стосовно розбудови і розширення виробництва, а також пов'язані з ним кошти;  
потужність фірми і завантаженість обладнання;  
можливість виробництва частин товару іншими підприємствами і способи вибору таких співробітників (за ціною, якістю, оперативністю доставки тощо);  
способи подолання незручностей, якщо такі виникають під час доставки сировини і матеріалів для виробництва.

Розділ "*Менеджмент*" повинен:

наголосити на компетентності і досвіді керівників. Якщо існує потреба залучити до роботи менеджерів, доцільно зупинитися на тому, за якими якостями буде здійснюватись пошук співробітників. Подати детальний опис кожного вакантного місця, вимоги щодо кваліфікації, способи оплати і розміри винагород;  
подати структуру управління фірмою (хто кому підпорядковується і за що відповідає);  
опис кваліфікації усіх керівників (освіта, патенти, публікації, нагороди і т.д.), їх оплату праці і особисту частку капіталу, вкладеного в фірму.

У *фінансовому прогнозі* всі дані попередніх розділів детально аналізуються, додаються також фінансові звіти фірми за декілька попередніх років. Фінансові прогнози складаються на 1, 2, 3 роки. В таких передбаченнях необхідно враховувати інфляційні процеси, або ж всі калькуляції розробляти у валюті. Фінансові прогнози складаються стосовно як видатків, так і прибутків.

\* \* \*

Після того, як написаний діловий план, дуже часто доводиться писати ділові пропозиції для зарубіжних контрактів. Завжди необхідно враховувати хто буде читати пропозиції: хоча є бажання надавати якнайбільше технічних деталей, однак не інженер і не технолог вирішуватиме, в першу чергу, чи співпрацювати з вами, а директор підприємства і його найвище коло керівників. Лише у випадку, якщо пропозиція їх зацікавить, тоді вони порадяться з фахівцями.

Зазвичай, пропозиція складається з наступних частин:

заголовок - на що звертається особлива увага в пропозиції (компетентність фахівців, привабливі ціни тощо);

титульна сторінка;

зміст;

вступ - яка проблема вимагає розв'язку (1 сторінка);

про фірму (2 речення);

про відділ фірми, який буде працювати над проблемою (2 речення);

про людей, які керуватимуть розв'язком проблеми (2-3 речення про кожного кваліфікованого фахівця, і як вони ставляться до вирішення проблеми);

як буде вирішена проблема - технічні дані (2-3 сторінки тексту і 3 сторінки графічного матеріалу та діаграм);

скільки це коштуватиме, на основі чого проведені розрахунки, коли можна розпочати роботу (3 сторінки);



додаток, який не є офіційною частиною пропозиції, але дає ширшу інформацію про кожного, хто відповідатиме за частину проекту.

Складену за таким планом пропозицію можна швидко прочитати, одночасно отримати відповіді на всі основні питання, які цікавлять іншу фірму. Якщо фірма зацікавиться пропозицією, вона звернеться за більш детальною та ширшою інформацією.

Правила укладання угод з допомогою офорт (пропозицій) регулює конвенція ООН про Міжнародні договори купівлі-продажу, яка була прийнята в 1980 році. В міжнародній практиці розрізняють два види оферт:

*тверда* - це пропозиція на продаж певного виду товару, яка надіслана продавцем (оферентом) одному можливому покупцеві, із зазначенням строку дії оферми, протягом якого оферент зв'язаний умовами, перерахованими в оферті. Якщо покупець згоден з усіма умовами оферми, він надсилає оференту підтвердження прийняття всіх умов (акцепт);

*вільна* - це пропозиція, яка не містить вказівок щодо строку її дії і, відповідно, не зобов'язує продавця дотримуватись умов, які є в оферті, протягом певного періоду. Згода покупця з умовами оферми підтверджується твердою контрофертою, де викладаються її умови. Якщо продавець акцептує контроферту і письмово повідомляє про це покупця, угода вважається здійсненою, і сторони зобов'язані виконувати всі умови, які викладені в контроферті.

Відзначимо, що пропозиції можуть бути наступних форматів:

обсяг і формат такі, як подано вище;

у формі пропозиційного листа, обсягом 2-3 сторінки, де коротко розкриті всі вище згадані пункти;

розширена пропозиція на кілька десятків або сотень сторінок.

Очевидно, що вибір форми пропозиції залежатиме від обсягу проекту.

Оригінальні ідеї, подані в пропозиції, нічим не підкріплені і не захищені, тому, щоб вони не стали власністю конкурентів, при оформленні даного документу необхідно дотримуватись наступних правил:

на титульній сторінці потрібно зазначити, що ця пропозиція - це власність фірми (©);

на сторінках, які містять оригінальні ідеї (наприклад, описуються незапатентовані процеси), мають бути відмітки про те, що інформація на цих сторінках - власність фірми; надсилати необхідно лише стільки копій пропозиції, скільки вимагають, оскільки додаткові копії можуть потрапити до конкурентів;

у пропозицію включають лише те, що необхідно знати партнерам, щоб рішення було позитивним. Інформацію, яка вважається власністю, а її розповсюдження є небажаним, доцільно описати у загальній формі, без конкретних деталей.

У першому вступному листі можна торкнутися стратегічних питань: яка користь від співпраці з фірмою; що може відбуватися в майбутньому і т.д. Тоді в пропозиції можна коротко повторити ці стратегічні напрямки і перейти до тактичних питань: скільки це коштуватиме; який буде прибуток від співпраці і як довго триватиме період від вкладу до результату. Ці останні три питання - основа існування кожної фірми, і якщо менеджер фірми не буде враховувати їх, фірма довго не існуватиме.

Якщо існує можливість вручити пропозицію особисто керівнику фірми, з якою винило бажання співпрацювати, бажано використати цю нагоду. Таким чином можна

краще дізнатися про потенційних партнерів, про їх спосіб мислення і підхід до проблеми. Особливо, якщо буде нагода спілкуватися і надалі, ця зустріч допоможе визначити подальший напрямок взаємин.

*Чим більше зробиш поступок сам, тим більше їх можеш сподіватися від інших*

### **2.3 Короткі листи і замітки, оформлення візиток**

*Поки в двері не постукаєш - ніхто не відчинить*

Існує три причини, коли обов'язково необхідно написати короткий лист: після отримання подарунку необхідно подякувати письмово, навіть якщо вже була й особиста подяка;

після ділової гостини. Хоч це була ділова зустріч, однак у листі вдячності не можна згадувати про справи. Якщо подякувати господареві за гостину, це належить до протоколу і не приверне особливої уваги. Однак, якщо господар письмово подякує своєму гостеві за надзвичайно приємно проведений вечір у його товаристві, цей гість, напевно, запам'ятає його;

коли необхідно висловити співчуття. Цей лист пишеться від руки. Якщо отримано такий лист, то протягом двох тижнів необхідно подякувати за нього також листом, написаним від руки. Листи співчуття у випадку смерті працівника фірми потрібно надсилати на адресу начальника покійного. Якщо це була людина, яку ви знали особисто, потрібно додатково надіслати лист-співчуття родині.

Будьте щедрі на листи, якщо треба когось похвалити - за успішне налагодження справи, за підвищення платні, за нове місце праці і т.д.

Відомо, що кожна фірма має свою ієрархію, тому кожен працівник фірми має право спілкуватися з лише “рівними” собі, тобто особами, які стоять на тій же позиції піраміди: директор - з директором, керівник відділу - з керівником відділу. Тому керівникові відділу недоречно посилати листи президентові іншої фірми.

Бажано надсилати поздоровлення комусь з клієнтів, або тим, з ким існує бажання співпрацювати, оскільки це добра нагода встановити контакт, адже на лист необхідно відповідати листом.

Нічого незвичного немає в тому, якщо бізнесмен висловив подяку партнеру, з яким він успішно співпрацював. Але у бізнесі не завжди на свою пропозицію отримаєш згоду, однак слово “ні” у діловому світі означає лише “не сьогодні, не тепер”. Отже, щоб після такої відмови все ж таки залишити собі “відкриті двері”, доцільно написати лист з подякою за те, що вашу інформацію читали. В такому листі можна подякувати за зустріч і запропонувати готовність до співпраці, за умов, якщо зміняться обставини.

\* \* \*

Німецьке прислів'я говорить: “Уміння поводитися прикрашає й нічого не коштує”. Однією із таких прикрас є вміння грамотно користуватися візитною карткою.

Сьогодні візитні картки стали невід'ємним атрибутом ділового життя, одним з ідеальних інструментів ділового спілкування. Вони повсюдно застосовуються на Заході й дуже часто в східних країнах, таких, наприклад, як Японія, Китай, Корея й Гонконг. У більшості випадків візитки здатні замінити собою будь-який документ: вона може “заочно” представити власника, “діяти” від його імені; в деяких випадках вона замінює

візит; може використовуватися у різних формах спілкування офіційного й неофіційного характеру: повідомлення про що-небудь, привітання, висловлення співчуття, подяка, прощання тощо.

Ще декілька років тому візитка, як елемент комунікації, не мала місця в командно-адміністративній системі управління в Україні, в той час як іноземні партнери, особливо в розвинутих країнах Європи, візиткам завжди надавали велике значення, оскільки вони були і є багатофункціональними: ними можна привітати зі святом, з днем народження або якоюсь іншою родинною урочистістю; передати подяку; познайомитися; надіслати у відповідь на складений візит; з візитною карткою надсилають сувеніри, квіти тощо.

Візитка - це бланк, на якому розміщена коротка інформація про особу та адреса і телефон, за якими її можна знайти.

Візитні картки відомі з сивої давнини, походять вони з Далекого Сходу, де були в ужитку задовго до винайдення друкованого письма. Тоді картки виписувалися від руки тушшю на шовку або доброму рисовому папері. За часів Людовика XIV у Франції вони використовувалися як листи, а надіслана картка могла замінити візит.

У наступних століттях візитні картки розповсюдилися в багатьох країнах і вагомішими вважалися ті, що були виготовлені від руки. Сьогодні ж вони ввійшли не тільки в дипломатичну практику, але й у ділове життя як невід'ємний атрибут міжлюдських відносин.

Візитна картка є необхідним атрибутом дипломатичної практики. Вона також використовується бізнесменами, політичними діячами, журналістами тощо. Нею користуються при встановленні та підтриманні контактів і ділових зв'язків з урядовими, дипломатичними, громадськими організаціями, іншими зацікавленими особами. Візитна картка використовується як при безпосередніх контактах, так і для заочної рекомендації. Візиткою можна поздоровити з тією чи іншою подією, висловити співчуття, передати подяку, встановити знайомство, у певних випадках можна скористатися для відповіді на нанесений візит, з візиткою зручно надіслати подарунок і т.п.

До візитки ставляться певні вимоги: акуратність в оформленні; високої якості папір; інформація подається без викреслень і виправлень. Найбільш поширений розмір візитної картки: для чоловіків - 90 x 50мм, для жінок - 80 x 40мм.

Ділові візитки можуть друкуватися однією або двома мовами: рідною та іноземною, мовою країни перебування й англійською, залежно від реальної ситуації та потреби. Однак найчастіше візитні картки оформляються з однієї сторони, а іншу сторону залишають для певних записів від руки. Тому, готуючись в поїздку за кордон, бізнесмени дуже часто замовляють візитки, оформлені на тій мові, на якій розмовляють партнери.

На візитних картках, виконаних англійською, французькою або іншою іноземною мовою, ім'я по батькові не вказується, оскільки іноземці можуть його прийняти за частину прізвища або друге ім'я. При бажанні, після імені можна позначити ініціал по-батькові: Petr V. Ivanov.

Класична ділова візитка повинна мати чорний шрифт на білому фоні. Інші кольори можуть використовуватися тільки в зображенні рекламного знаку фірми, який розміщують в лівому верхньому кутку візитки.

Існують певні правила щодо використання візиток:

не етично напрошуватися зі своєю візиткою чи пропонувати її відразу, як тільки почнуться переговори;  
доцільно долучити візитку, якщо надсилаються квіти або подарунок, дописавши на ній щось від себе;  
потрібно покласти візитку у конверт, якщо надсилаються друковані матеріали, реклама фірми тощо, дописується на ній коротенька нотатка;  
візитка залишається секретарю, якщо вперше відвідується фірма, новому клієнту, партнеру;  
рекомендується попросити візитку лише тоді, коли дійсно є бажання запам'ятати особу і фірму;  
забороняється обмінюватись візитками під час гостини.

В залежності від призначення розрізняють шість основних видів візиток:

1.  
Використовується під час першого знайомства і є своєрідною, м'якою, ненав'язливою формою вияву інтересу та надії на співпрацю.
2.  
Використовується для спеціальних та представницьких цілей. Якщо вручають таку візитку, це означає, що співрозмовник просто представляє себе для полегшення спілкування і не планує продовжувати знайомство, тому просити його написати свої координати на цій візитці недоречно.
3.  
Такі візитки використовуються особами, які займають високі посади (міністрами, представниками президента, керівниками великих організацій) під час неофіційних зустрічей.
4.  
На спільній або сімейній візитці вказуються прізвище, імена і по-батькові чоловіка і дружини, а також їх домашня адреса і телефон.
5.  
Дана візитка використовується дружиною бізнесмена і містить дуже мало інформації.
- 6.

Візитка фірми, підприємства, організації або відділу використовується з метою поздоровлення партнерів від імені фірми.

Отже, візитна картка - це вираз індивідуального стилю та іміджу власника, а також стратегії розвитку фірми.

У міжнародній практиці використовуються короткі символи, які передають певне ставлення власника візитки до особи, якій вона надсилається. Ці символи пишуть у лівому нижньому кутку візитки буквами латинського алфавіту:

r.f. (*pour feliciter*) - поздоровлення;

r.g. (*pour remercier*) - подяка;

r.c. (*pour condoleance*) - співчуття;

r.f.N.A. (*pour feliciter Nouvel An*) - поздоровлення з Новим роком;

r.f.F.N. (*pour feliciter Fete Nationale*) - поздоровлення з нагоди національного свята;

r.p. (*pour presenter*) - заочна рекомендація нової особи, яка прибула на роботу до представництва (замість особистого візиту). У цьому випадку букви r.p. пишуться на

візитці глави представництва, яка надсилається разом з візиткою рекомендованої особи, на якій ніяких літер не проставляють. Відповідь дається візиткою без написів на адресу особи, яка рекомендується;

p.p.c. (*pour prendre conge*) - висловлення прощання у зв'язку з остаточним від'їздом із країни, коли прощальний візит не наноситься.

У менш офіційних випадках на візитках, залежно від обставин, внизу і обов'язково в третій особі пишеться: “вітає з національним святом”, “вітає з Новим роком”, “дякує за увагу” (як відповідь на присланий сувенір, квіти і т.п.); “дякує за поздоровлення”...

Залежно від конкретного випадку можливі й інші написи. Такі тексти не підписуються і дата не проставляється.

Зарубіжні партнери добре орієнтуються у різновидах візиток, для них це абетка ділових взаємовідносин.

Розглянемо основні принципи, яких необхідно дотримуватися, користуючись візитками:

посилання візитки рівнозначне візиту;

доцільно залишати візитку особисто. Візитка, що залишається гостем особі, якій вона призначалась, повинна бути з загнутим кутом: рекомендується загинати весь лівий край на одну четверту картки так, щоб був чітко помітний слід, а потім розправити візитку.

Таким чином загнута картка залишається в тому випадку, якщо через певні причини запрошений не був прийняти. Залишається вона в офісі і свідчить про те, що її залишили особисто, а це є знаком найбільшої поваги і шанування;

візитку, яку передають через посередника або поштою, загинати не потрібно, однак рекомендується, якщо це можливо, написати на ній декілька слів, що не дасть можливість використати її будь-якою сторонньою особою. Якщо візитка залишається особисто, надпис на конверті робиться олівцем, якщо відправляється поштою - чорнилом;

відповіді на отримання візитки повинні даватися протягом доби і також візитками;

якщо знайомство відбулося, то першою свою візитку залишає та особа, посада в якій нижча. Якщо партнери перебувають приблизно на однаковому рівні, то першою дає візитку молодша за віком особа;

в резиденції подружжя неодружені чоловіки залишають дві візитки: для чоловіка і для жінки;

подружжя в домі іншого подружжя залишає дві візитні картки: одну (картку дружини) - для чоловіка, другу (спільну) - для дружини;

в будинку неодруженого чоловіка жінка свою візитку не залишає;

всім гостям, присутнім на діловому сніданку, обіді чи вечері (за винятком запрошення на чай), необхідно надіслати господарям прийому коротенькі листи з подякою або залишити візитки;

після знайомства з жінкою чоловік зобов'язаний, по можливості, не пізніше ніж протягом тижня, направити їй свою картку для її чоловіка, навіть якщо він не був йому відрекомендований. Звичайно, було б найкраще перед тим, як зробити цей ввічливий жест, самому відрекомендуватися чоловіку, якщо він не відсутній;

якщо жінка знайомиться з іншою жінкою і має намір у подальшому підтримувати з нею стосунки, якщо вона старша, або ж жінка, що знайомиться, заміжня за чоловіком,

становище якого в суспільстві або ж на службі вище становища її чоловіка, то вона першою залишає свою картку. Заміжня жінка залишає дві картки - свою і чоловіка; високопоставлені іноземні особи, які перебувають в країні проїздом, залишають свої візитки протягом доби після приїзду, тому відповідати на них також потрібно протягом доби.

Отримавши під час особистого спілкування з партнером його візитку картку, не можна робити на ній які-небудь замітки, м'яти або просто крутити її в руках. Господар такої візитки може вважати, що ви не поважаєте ділову атрибутику, а отже і її власника. Таким чином, візитні картки - зручний інструмент, що сприяє встановленню та підтриманню контактів.

## Лекція 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЛОВИХ ЗУСТРІЧЕЙ ІЗ ЗАРУБІЖНИМИ ПАРТНЕРАМИ

### 3.1 Організація ділових зустрічей. Ділова ієрархія

*Вміння спілкуватися з людьми - це товар. І я заплачу за нього більше, ніж за будь-що інше!*

*Рокфеллер*

Ділова зустріч - це своєрідна нагода довідатися про людей, з якими є або буде організована співпраця, тому може показати:

хто може чесно оцінити товар (послугу);

хто вміє взяти на себе відповідальність;

хто забагато говорить;

хто має добрі ідеї, але не має відваги їх представити;

хто емоційно реагує і не може спокійно вирішити проблему;

хто вміє маніпулювати іншими;

хто вміє сказати "ні" співрозмовнику, не образивши його.

Саме під час таких ділових зустрічей можна визначитись в тому, з ким доцільно співпрацювати, кому можна довіритись, тому ділова зустріч - це одна з основних складових в налагодженні успішного бізнесу. Існують різні варіанти такої зустрічі: незапланована; зустріч, коли вас запросили; зустріч, де ви - господар. Незалежно від того, як вона пройде, перша зустріч завжди відбувається у формі інтерв'ю - це нагода познайомитись і вирішити, чи може бути співпраця плідною. Від поведінки партнерів на такій зустрічі залежить, чи успішно буде укладений договір, чи існуватиме співпраця в майбутньому.

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.

Право остаточного вибору місця і точного часу зустрічі належить гостям. Місцем здійснення візиту ввічливості, як правило, є приміщення приймаючої сторони. У призначений час гостя у вестибулі зустрічає секретар або помічник, який проводить його до керівництва. Керівник приймаючої організації тільки у виняткових випадках, коли приїжджають особливо почесні гості, може їх зустрічати особисто.

Організувати візит ввічливості доцільно в спеціально відведеному приміщенні. Ідеальний варіант: диван і м'які крісла навколо журнального столика в кабінеті керівника. Гість сідає на диван, а господар приймаючої сторони - в крісло, зліва від дивану. В такому випадку гість розташується справа від господаря. Якщо ж обоє сідають на диван, то гість знову ж таки має бути справа від господаря. Якщо гість прибуває з дружиною, то справа від господаря сідає жінка а зліва розташовується почесний гість. Перекладач обирає собі зручне місце сам.

Перший сідає голова приймаючої сторони.

Під час візиту ввічливості, як і в інших випадках, ініціатива ведення бесіди належить господарю, однак ініціатива виходу - це прерогатива гостя.

Візит ввічливості триває 20-30 хвилин. Через 5-7 хвилин після його початку можуть подаватися чай, кава, фрукти, шоколад і т.д. Спиртні напої подавати не прийнято. Знаком закінчення аудієнції може бути і довготривала пауза в розмові. Після закінчення візиту потрібно провести гостей до коридору, ліфту або сходової площадки. Наступна зустріч відбувається вже за столом переговорів.

Найважливіший етап в організації ділової зустрічі - це підготовка. Перший контакт може відбутись через телефон, телефакс або листом, однак він має бути настільки цікавим, щоб заохотити іншу сторону зустрітись. Тому критеріями оцінки результатів взаємодії, крім досягнення бажаної мети, є фактори, які відображають ресурсні затрати учасників, час, ступінь напруги і напрямок в характері змін відносин кожного з партнерів.

*Запрошення на зустріч* повинно містити інформацію про те: хто ви, чи знайомі з тим, кому надсилаєте запрошення. Якщо так, то де ви зустрічалися (спробуйте пригадати про себе особі, тим більше, що іноземні імена і прізвища важко запам'ятовуються); яка причина вимагає вашої зустрічі, коротко опишіть вашу фірму, інтереси тощо; яку проблему має особа, до якої звертаєтесь, і як ви можете їй допомогти; в який час бажано зустрітись.

Після того, як написаний лист або надісланий факс, необхідно чекати відповідь (на лист - 2-3 тижні, на факс - протягом тижня). Якщо відповіді не отримано, доцільно вислати лист-нагадування.

Якщо інша сторона погодилася зустрітись, можна запропонувати порядок зустрічі. Мета такого порядку: показати, що ви - підготовлений партнер, дати іншій стороні можливість підготувати відповідні матеріали або підшукати людей для зустрічі.

Протоколом передбачаються наступні елементи домовленості:

1. Предмет ділової зустрічі.
2. Місце проведення.
3. Часові обмеження.
4. Кількість учасників.
5. Матеріали для обговорення та кінцеві, заключні документи.

*Предметом ділової зустрічі* є питання про спільну діяльність або зміну її форми, про припинення співпраці, якщо умови однієї з сторін не задовольняють іншу. Бувають і протокольні ділові зустрічі, які називають візитами ввічливості, оскільки вони проводяться для встановлення знайомств або для висловлювання уваги партнеру з тих чи інших причин.

Основними вимогами до змісту ділової зустрічі є: професійні зусилля; якість та зрозумілість предмету обговорення; наочність; постійна спрямованість; відповідний ритм; повторювання основних положень; елементи неочікуваності; насиченість суджень; рамки передачі інформації; певна доза гумору та іронії.

Ділові зустрічі організовуються, як правило, в *службових приміщеннях* партнерів, на нейтральній території або дистанційно. Ініціатор зустрічі пропонує свій варіант, однак останнє слово про місце і час проведення залишається за запрошеною стороною.



Вираз “дома і стіни допомагають” має свій певний зміст. Звичайно, господарям легше і зручніше організувати роботу з телефоном, надійними секретарськими послугами, а також з юристами, експертами або вищестоящими організаціями. Цей варіант надає можливість господарям впливати на зовнішнє середовище, включаючи вибір і впорядкування приміщень, розміщення за столом переговорів та цілеспрямовану організацію культурних і соціальних програм. Існує також можливість заставити гостя відчувати себе зобов'язаним за високий рівень організації зустрічі і тим самим зробити його більш зговірливим і поступливим.

Серйозною причиною для ведення ділових розмов у фірмі партнера є можливість отримання додаткової інформації про партнера, його фірму та умови її функціонування. Використовуючи цей варіант зустрічі, вам буде легше закласти фундамент майбутніх відносин, існує можливість швидко закінчити вигідну справу, оскільки ваш партнер володіє меншими можливостями переміщення на відстані. Відвідуючи фірму партнера, ви показуєте серйозність своїх намірів і велике бажання укласти угоду. Це символічна дія, яка може відіграти вирішальну роль в переконанні іншої сторони, що саме з вашою фірмою їй найдоцільніше мати справу.

Можливість організації зустрічі на нейтральній території має також свою привабливість. Як правило, на цій території обговорення питань не надає переваг жодній з сторін, тому особливо ефективно під час розв'язання конфліктних ситуацій. Проведення таких зустрічей на міжнародному рівні може бути доволі корисним, якщо отримання додаткової інформації не є важливим елементом в досягненні успіху на переговорах і якщо враховується можливість економії часу.

Нейтральне приміщення має цілий ряд переваг: допомагає зосередитись на предметі зустрічі; відкидає сторонні думки і допомагає сконцентрувати увагу лише на безпосередній актуальній інформації; жодна з сторін зустрічі не відчуває себе зобов'язаною перед іншою щодо організації зустрічі.

Недоліком зустрічей в нейтральних конференц-залах є те, що, якщо ділова зустріч затягується або ускладнюється, потрібно немало часу і зусиль для того, щоб атмосфера засідання стала теплішою.

Ділове спілкування може здійснюватися не лише за столом переговорів, але і в неофіційній атмосфері, коли в умовах безпосередності та конфіденційності існує можливість висловити свої сумніви і критичні зауваження, не ризикуючи викликати незадоволення партнера, усунути протиріччя, які виникли. Для таких зустрічей існують заміські та ділові клуби бізнесменів. В Україні, де ще немає сітки таких закладів, ділову зустріч можна організувати в ресторані, кафе, наперед потурбувавшись про її підготовку та проведення.

Ресторани вважають нейтральною територією, що має ряд позитивних якостей, зокрема:

дає змогу зосередитися на предметі переговорів чи вирішенні проблеми і ні на що інше не відволікатися;

вишукано та урочисто оформлене приміщення надає зустрічі особливого відтінку, винятковості, сприяє появі відчуття наближення свята, віддаляє від буденних клопотів, ніби переносить людину в інший вимір часу й простору;

свідчить про те, що зустріч триватиме недовго (це позитивно налаштовує обидві сторони), підтверджує здогадки, що тут не залишиться ознак вашого (їхнього) перебування і що, можливо, сюди також прийдуть інші партнери для вирішення своїх проблем;

процес сприйняття смачної їжі, гарно оформлені страви позитивно впливають на психологічний стан людини. Усе це сприятиме конструктивному діалогу [10].

Ділова зустріч у ресторані є гарною нагодою познайомити гостей з національною кухнею та культурою. Такі дії будуть ознакою вашої гостинності, щедрості й поваги, а також свідчатимуть про те, що ви намагаєтесь зробити перебування гостей якомога комфортнішим.

Такі досягнення науково-технічного прогресу, як прямий міжнародний зв'язок, фототелеграф (факс) та відеокommунікатори (конференц-відеозв'язок), дозволяють відмовлятися від організації очних зустрічей, тим самим полегшуючи процес організації переговорів. Сучасна комунікаційна техніка дозволяє здійснювати прямий електронний контакт між двома або більше країнами з одночасною взаємною передачею зображення і звуку.

Перший крок до успіху ділової зустрічі - це правильний вибір *часу* і дня тижня.

Організуючи зустріч, необхідно враховувати обставини ділового життя партнера, його біоритми (дод. Д). Щодо цього питання, то психологи рекомендують враховувати наступні фактори:

не планувати зустріч перед обідом: думки про їжу заважатимуть;

зустріч доцільно проводити через годину після прийому їжі. За цей час партнер матиме можливість зібратися з думками і переглянути інформацію, яка надійшла;

доцільно попередньо домовитись про тривалість зустрічі, оскільки не виключено, що непереджений партнер через півгодини після початку зустрічі може вибачитися і, посилаючись на необхідність виконання своїх не менш важливих справ, залишити зал засідання, а обумовленого часу проведення зустрічі прийнято дотримуватись обов'язково;

у випадку, якщо у партнера щільний графік роботи, доцільно організувати проведення ділової зустрічі з таким розрахунком, щоб був час не лише на виклад своєї позиції, але і для можливих відповідей на питання та необхідних пояснень;

домовившись про час проведення зустрічі, необхідно бути точним і пунктуальним.

Запізнення - це ознака неповаги до іншої людини. Особа, яка приймає на зустріч інших, має моральне право, почекавши гостей 15 хвилин, зайнятися своїми справами, передоручивши ділову розмову своїм заступникам або взагалі відмовившись в цей день від неї.

Дізнайтесь о котрій годині і де відбудеться зустріч та як туди потрапити. Якщо просите накреслити маршрут, то назвіть від якого готелю, аеропорту, автобусної станції ви будете від'їжджати. Проте недоречно просити, щоб вам розповіли, як доїхати від іншої фірми - ці дві фірми можуть конкурувати між собою і тоді партнери дуже обережно вестимуть з вами ділові розмови. В такому випадку вихідним пунктом необхідно обрати найближчий готель або інший відомий (нейтральний) заклад.

Не забудьте перепитати, скільки часу потрібно йти (їхати) до фірми у тій порі дня, коли вам необхідно зустрітись. Виїжджайте завчасно, зважаючи на непередбачені

випадки: випадок у дорозі, інтенсивний рух або можливість того, що ви заблукали. І не очікуйте на те, що зустріч відбудеться, якщо ви запізнилися: більшість бізнесменів мають дуже завантажений день, тому вони можуть і не мати можливостей відмінити наступні зустрічі та заплановані справи.

Домовляючись про зустріч, рекомендується обумовити *кількість її учасників*. Зазвичай це робиться, враховуючи принцип рівності чисельності делегацій обох сторін. В протокольному списку вказуються прізвища, імена і по батькові, місця роботи та посади учасників. На переговорах з іноземними партнерами, якщо це необхідно, в таких списках подається коротка інформація про сферу діяльності кожного учасника, його інтереси і тему майбутнього повідомлення (доповіді, виступу).

Протокольними списками обмінюються до початку зустрічі. Якщо списки не були підготовлені завчасно, для того, щоб володіти інформацією про учасників зустрічі, сторони обмінюються візитками.

*Матеріали для обговорення* готуються завчасно. Основними вимогами до них є: акуратність, змістовність, акуратність, чіткість.

Найбільш ефективними, як підтверджує досвід і практика, є ділові зустрічі один на один. Якщо планується все ж декілька учасників делегації, тозначається керівник, який відповідає за дії всієї групи в цілому і кожного учасника зокрема.

Обирається також керівник дискусії, основними завданнями якого є:

а) стосовно проблеми:

чітко сформулювати її;

розділити її на етапи;

визначити конкретну мету;

дотримуватися етапності у вирішенні проблеми;

підсумувати результати дискусії та порівняти їх з поставленою метою;

б) стосовно кожного учасника:

перевірити розуміння суті проблеми;

розподілити функції та ролі між учасниками;

коротко виділити основні думки кожного учасника;

підкреслити внесок кожного у вирішенні проблеми;

в) стосовно групи:

визначити мету;

встановити регламент;

виділити, згрупувати та узагальнити основні точки зору;

стежити за дотриманням норм і правил дипломатичного протоколу та ділового етикету.

Відправляючись на ділову зустріч до іншої країни, необхідно почитати про звичаї та традиції, які там побутують. Це треба для того, щоб не образити її жителів. Наприклад, в Індонезії не можна торкатися до голівки маленької дитини, в арабських країнах заборонено пити спиртні напої, їсти свинину і запитувати у господаря, як здоров'я його дружини. В одних країнах треба приходити в точно визначений час, а в Іспанії рекомендується запізнитися на 15-20 хвилин. В Італії чоловіки мають бути щедрими на поцілунки жіночих рук, а в Англії треба обходитися без цього. Якщо про місцеві звичаї довідатися раніше, то й почуватися можна вільніше, і стосунки з людьми будуть кращими [76].

Під час підготовки до зустрічі особливу увагу необхідно звернути на свій зовнішній вигляд і особисту гігієну, адже люди, які дбають про зовнішність, справляють враження, що дбають і про працю.

Перед зустріччю рекомендується детально обміркувати, що очікується від її проведення. Добре було б виробити певну стратегію ведення розмови. Іноді можуть допомогти наочні матеріали (слайди, таблиці, діаграми), які повинні бути гарно підготовлені (наприклад, на базі комп'ютерної графіки). Якщо не має доступу до такої графіки й існує необхідність виготовляти таблиці вручну, варто звернути увагу на те, щоб вони були дбайливо виконані. Нечітко і неакуратно підготовлені матеріали складають погане враження, тому краще не мати жодних візуальних матеріалів, а ніж мати, але поганої якості.

На зустріч бажано прийти на п'ять хвилин швидше, щоб перевірити свій зовнішній вигляд, впорядкувати свої думки. Ці кілька хвилин перед зустріччю можуть надати багато інформації про учасників та їх ставлення один до одного, а також про тих, хто має дійсну владу (а не лише титул) і від кого може залежати будь-яке рішення. Перед засіданням існує нагода познайомитись з багатьма людьми.

Якщо вас запросять на ділову зустріч, то обов'язково вкажуть скільки вона триватиме і яка її офіційна мета. Відповідальний головуючий заздалегідь розсилає усім учасникам порядок і теми засідання для того, щоб кожен мав час підготуватися: перечитати все, що надійшло; підготувати матеріали, які можуть бути потрібними у власній справі; можливі запитання або коментарі стосовно отриманої інформації.

Потрібно подбати, щоб під час зустрічі ніхто не турбував телефонними дзвінками.

Якщо це трапилося, доцільно закінчити розмову двома реченнями: “У мене тепер гість. Коли найкраще вам передзвонити?”

Існують основні правила поведінки, яких необхідно дотримуватись під час ділової зустрічі:

зачекайте, щоб вас запросили сісти;

під час розмови дивіться прямо у вічі;

сидіть прямо, не перебирайте руками;

без дозволу (або запрошення) не читайте нічого, що лежить на столі;

говоріть виразно і голосно, під час розмови не затуляйте рукою уста, не вживайте скорочень;

уважно слухайте і чітко відповідайте на запитання;

говоріть лише по темі, не вживайте зайвих, непотрібних слів, виразів;

майте під рукою папір і олівець, щоб записати щось необхідне;

зважайте на жести, ніколи не показуйте пальцем, особливо під час звинувачення.

Якщо ви не можете відповісти на якесь запитання, признайтеся відразу, але пообіцяйте довідатися і зателефонувати або написати листа з відповіддю. Якщо не можете довідатися, також повідомте про це.

Не критикуйте інших. Краще промовчати, ніж негативно висловитися. Цілком правдоподібно, що ця критика дійде до тих осіб, про кого говорили.

Не покидайте зал засідань, хіба що це невідкладна справа. Якщо виходите, тихенько попросіть вибачення (щоб чули лише найближчі сусіди) і так само поверніться.

Розробляючи тактику ділової бесіди, треба її так спрямувати, щоб у відповідь на кожний крок назустріч партнеру був відповідний зустрічний крок. Недоцільно викладати партнеру одразу всі свої можливі позиції, не одержавши нічого взамін. Не завжди співбесідник може бути готовим до конструктивної бесіди, тому її краще перенести на інший день.

Майстерність ведення бесіди проявляється у мові та поведінці. Можна добре підготуватися до ділової розмови, знати багато цікавих і доказових фактів, але не вміти їх чітко і складно викласти. У діловій розмові кожне слово повинно бути продумане.

Необачне висловлення може ускладнити обставини і скомпрометувати промовця. Розмову необхідно вести спокійно, не підвищуючи голосу і не показуючи свого роздратування навіть у тому випадку, якщо для цього є підстави. Етикет передбачає, що треба терпляче, не перебиваючи співбесідника, вислухати все до кінця, навіть тоді, коли говорять неприємні речі. Тільки потім, спокійно і залежно від обставин відповісти позитивно або відхилити сказане співбесідником.

У розмовах з питань конфліктних ситуацій вкрай важливо виявити головне, відкинути дрібниці і несуттєве та зосередитись на основному. Відповіді по конфліктних питаннях повинні бути чіткими, зрозумілими, без недомовок та натяків.

Етикет ведення ділових зустрічей має багато заборон. Їх перелік доволі довгий, адже під час бесіди може виникнути безліч різноманітних ситуацій. Щоб уникнути грубих порушень етикету, не проявити безтактність, не образити співбесідника, важливо завжди пам'ятати одне давнє правило, просте і, мабуть, наймудріше: “Не чини іншим того, чого не бажаєш собі” [3].

Спілкуючись, люди виявляють різні стереотипи поведінки, які називають моделлю спілкування. Серед них, наприклад, такі:

– “Монблан” (*диктаторська модель*). Для людини, що демонструє таку модель спілкування, характерним є: відчуженість від співрозмовника; уявлення про всіх людей як про сіру масу; створення великої дистанції між собою та іншими; зверхність, підкреслення свого соціального статусу або віку; використання спілкування в основному для отримання або передачі інформації;

– “Китайська стіна” (*неконтактна модель*). При цьому характерними є небажання співпрацювати, велика психологічна дистанція, відсутність зворотного зв'язку;

– “Тетерев” (*гіпореклексивна модель*). При цьому дуже великою є зосередженість на собі. Така людина слухає лише саму себе, у неї відсутні реакції на співрозмовників, вона не вміє вести діалог;

– “Гамлет” (*гіпререклексивна модель*). Для такої людини важливим є те, як її сприймають співрозмовники. Вона виявляє недовіру, образливість, нерідко неадекватно реагує на інших;

– “Робот” (*негнучке реагування*). Така людина не вміє вести діалог, не сприймає зміни ситуації та настрою співрозмовника, зворотний зв'язок її не цікавить. При цьому характерними є жорстка логіка, спілкування за раніше складеною програмою;

– “Я сам” (*авторитарна*). Така людина домінує у розмові, не бажає слухати інших, ставиться до них зверхньо, зворотні зв'язки для неї мають слабе значення;

– “*Локатор*” (*диференційна увага*). Для такої людини характерним є орієнтування не на всіх співрозмовників, а лише на їх частину (друзів або ворогів), виділення так званих улюбленців;

– “*Спілка*” (*активна взаємодія*). Для людини, що дотримується такої моделі спілкування, характерним є: вміння вести діалог; уважне слухання інших; підтримання мажорного настрою у співрозмовників; намагання приймати рішення спільними зусиллями; наявність прямих і зворотних зв'язків.

Кожний з нас хоч і є унікальною особистістю, але набір моделей, стереотипів спілкування має невеликий. Звичайно, використовуються дві-три моделі. З них найбільш ефективною є модель “Спілка”. Інші моделі будуються на механізмах психологічного захисту, тому під час налагодження партнерських стосунків їх не доцільно використовувати, оскільки таке спілкування не буде ефективним [73].

Отже, вся атмосфера проведення ділової зустрічі повинна сприяти спокійній розмові, щоб партнери мали можливість без перешкод спілкуватися і не відволікатися на інші справи. На входні двері доцільно повісити табличку з надписом: “Не входити, йдуть переговори”.

Питання про офіційну мову зустрічі не виникає, якщо партнери можуть розмовляти на одній мові. Якщо ж сторони представляють різномовні країни, питання про офіційну мову переговорів вирішують завчасно. Зауважимо, що мовою міжнародного бізнесу є англійська, а ступінь володіння нею суттєво впливає на темп і успіх переговорів. Тому, якщо недостатньо володієте іноземною мовою, вести ділову зустріч самому не доцільно.

У цьому випадку краще скористатися послугами перекладача. Однак, для того, щоб дещо зблизитися з іноземними партнерами, доцільно вивчити декілька найбільш живаних англійських виразів (дод. Е).

Для ефективно організації перекладу можна скористатися порадами члену комітету Гарвардської програми з ведення переговорів Д. Селек'юза:

делегатія, яка веде ділову зустріч, повинна мати свого перекладача;

перед початком зустрічі доцільно провести коротку розмову з перекладачем, пояснивши йому суть і цілі переговорів та ваші вимоги до перекладу;

не користуйтеся послугами перекладача, який з якихось причин намагається заволодіти ходом переговорів або направити їх у своє русло;

говорити необхідно невеликими реченнями, чітко висловлювати свої думки і не забувати про паузи, необхідні для перекладу сказаного;

завчасно обдумайте свої висловлювання, робіть їх максимально зрозумілими, уникайте скорочень;

оскільки робота перекладача важка і відповідальна, необхідно час від часу давати йому відпочити;

ставтесь до перекладача з повагою. Якщо ви подружитесь з перекладачем своїх партнерів, він може надати вам багато корисної інформації про своїх наймачів;

свої зауваження щодо якості перекладу доцільно робити після закінчення переговорів.

Не доцільно обурюватись, якщо перекладач не зміг з ходу щось перекласти, особливо якщо це спеціальний термін. Перекладачів, які однаково вільно володіють технічною, економічною, медичною та будь-якою іншою термінологією, не має. У

випадку ускладнення перекладач може і повинен попросити будь-яку з сторін переговорів висловити свою думку іншими словами.

Доцільно утримуватись від вживання національних приказок, прислів'їв, каламбурів. Точно перекласти їх на іноземну мову не завжди можна. В спонтанному перекладі глибока суть сказаного найчастіше втрачається.

На зустріч доцільно підготувати інформацію про себе (коротку автобіографію), матеріали про фірму (наприклад, діловий план).

Оскільки знання - це сила, озбройтеся інформацією про фірму, з якою хочете працювати: що ця фірма виробляє, кого обслуговує; який її річний оборот; з ким вона співпрацює; які в неї інтереси. Звичайно, в даний час в Україні таку інформацію про конкретну фірму зібрати дуже важко, однак необхідно постійно стежити за газетами, професійними журналами, звітами конференцій і симпозіумів, спілкуватися з іншими професіоналами у цій галузі. Можна приїхати на день-два швидше, щоб зібрати необхідну інформацію. Така інформація спонукатиме до кращого порозуміння, адже, якщо особа, яка сидить навпроти вас, побачить, що ви намагались познайомитись з її підприємством чи продукцією, прихильно буде ставитися до вас.

За день або два до зустрічі необхідно передзвонити і впевнитись, що зустріч відбудеться за планом, адже денний розпорядок бізнесмена часто змінюється, трапляються непередбачені випадки. Про все це можна дізнатися у секретаря і узгодити. *Морально-психологічна підготовка* представляє собою таку організацію знань, ділового досвіду, яка допоможе досягти найбільш успішного вирішення завдань, що стоять перед учасниками зустрічі. Тривала підготовка включає в себе: накопичення знань про країну, регіон, де відбуватимуться ділові зустрічі; вивчення національно-психологічних особливостей, традицій та звичаїв країни, з представниками якої буде організовуватись зустріч; оволодіння знаннями ідеологічного, економічного та політичного характеру про країну партнера; створення системи даних про конкретні ситуації та їх традиційні рішення.

Основними вимогами до *приміщень для ділових зустрічей* є охайність, порядок і тиша. Столи накривають переважно зеленою скатертиною, розкладають для кожного з учасників блокнот, ручку і проспекти. По довжині столу розставляють пляшки з мінеральною водою, чисті стакани і відкривачки. Під час проведення переговорів фрукти, цукерки, печиво на цей стіл не подаються. Якщо передбачається перекуса, то лише під час перерви і біля окремого столу. Сюди можна подати також каву, чай, маленькі канапки. В полі зору керівників зустрічі повинні бути годинники для того, щоб спостерігати за дотриманням учасниками регламенту виступів. Якщо в приміщенні, де планується проведення засідання, немає годинників, учаснику дозволяється покласти перед собою на стіл ручний годинник.

Похідним питанням під час підготовки столу до ділової зустрічі є його форма, обираючи яку доцільно враховувати наступні особливості: стіл округлої форми навіює творчі думки, доброзичливу атмосферу, за ним бажано організувати неформальні (неофіційні) зустрічі та бесіди; стіл квадратної форми підсвідомо викликає дух конкуренції, тому за ним найкраще організувати "мозковий штурм";

стіл прямокутної форми віддає частку своєї строгості тому, хто за ним сидить, тому такі столи є ідеальними для роботи, яка вимагає концентрації уваги і серйозних роздумів.

Якщо ви поставили на стіл попільничку, це означає, що курити дозволено. Однак, перед тим, як закурити, бажано попросити дозволу в присутніх жінок. Якщо попільнички на стіл не поставлені і курити заборонено, то в такому випадку додатково підготовлюють приміщення для куріння під час перерв.

Якщо зустріч має відбутися у фірмі партнера, то вас зустрине його секретар. Якщо немає секретаря, або зустріч відбувається в готелі, підійдіть до призначеної кімнати, постукайте у двері і зайдіть. Ваші перші 10-15 слів мають вас представити і містити форму подяки за запрошення.

Якщо зустріч відбувається у конференц-залі і на ній присутні багато учасників, представте себе кожному, подайте руку і обміняйтеся візитками. Вам допоможе запам'ятати хто є хто, якщо ви розставите візитки осіб перед собою на столі у тому порядку, в якому сидять їх власники. Можна зробити короткі замітки про особу на звороті візитки.

Якщо на ділову зустріч приходять до вас, то не допускайте, щоб вас чекали. Вийдіть з кімнати на зустріч гостям і привітайтеся. Якщо обставини складаються так, що вашому гостеві довелося чекати на вас, то найкраще вийдіть до нього самі, вибачтеся і скажіть на скільки ви запізнюєтесь. Приймаючи гостей на ділову розмову, доцільно запропонувати чай або каву (але не чарку!).

Стежте за сигналом про те, що зустріч закінчилася - господар або керівник дискусії чи зустрічі починає збирати всі папери на робочому столі.

Коли виходите, одним реченням підкресліть своє бажання співпрацювати з фірмою.

Якщо відразу не визначено, чи ви будете співпрацювати надалі, то має бути зрозуміло, який наступний крок - хто кого і коли повідомить про своє рішення. На прощання подайте руку.

Зразу ж після зустрічі напишіть листа особі, з якою ви зустрічалися. Подякуйте за розмову, висловіть своє зацікавлення у співпраці.

*Про розум людини легше судити за її питаннями, ніж за відповідями.*

*Г. де Левіс*

\* \* \*

*Чим вище становище людини, тим більш строгими повинні бути рамки, що стримують свавілля її характеру.*

*Г.Фрейтаг*

У сфері ділового світу існує відповідна ієрархія, однак не завжди за титулом можна дізнатися наскільки впливова та чи інша особа, і чи має вона авторитет та право вирішувати питання, які вас цікавлять. Авторитет у фірмах, зазвичай, не централізований, а поділений: кожний керівник відділу має право вирішувати ті чи інші питання, які стосуються його відділу, і за які він відповідає. Якщо керівник робить помилки, не виконує своїх обов'язків, директор фірми може в будь-який момент звільнити його з посади.

Зрозуміти, як високо у фірмовій ієрархії стоїть якась особа, можна по кімнаті (офісу), де має відбуватися зустріч: як правило, вищий статус можна впізнати за такими символами: чим вище в будинку; наявність окремого передпокою; розмір кімнати;



умеблювання (килими, наявність великого вікна, зручного дивану, дорогих меблів з дерева, дорогоцінних творів мистецтва).

Існують також інші способи розпізнавання. Наприклад, чим коротший титул - тим вища за чином особа (президент, віце президент, заступник віце президента).

Про місце кожної особи в діловій ієрархії будь-якої фірми можна дізнатися і під час ділової зустрічі. Відомо, що не всі місця за столом переговорів рівнозначні, навіть якщо це круглий стіл. Чим ближче місце до головуючого, тим більше ваги надають особі. Місця, далекі від головуючого, або спиною до дверей, - найменш престижні. Тому, місце, яке вам призначили, покаже вам і ваше місце в діловій ієрархії фірми. Отже, розташування "сил" і правильне розташування учасників за столом є засобом їх ефективної взаємодії.

Якщо ви бажаєте з кимось зустрітися у фірмі, вам не обов'язково зустрічатися з людиною, яка займає вищі позиції в ієрархії. Найпліднішою буде зустріч з особою, яка знайома з товаром чи послугою, що ви пропонуєте, і яка має право приймати відповідні рішення про налагодження співпраці.

*Займіть місце і статус, відповідний вам, і всі визнають це.*

*Р. Емерсон*

### **3.2 Програма і звіт ділових зустрічей**

*Від поганого початку і кінець буває поганим.*

*Євріпід*

Майбутня зустріч і переговори передбачають завчасну підготовку ділової документації. При цьому розрізняють наступні види документів, які обговорюються під час зустрічей:

проекти різних угод, протоколів договорів, які є основою переговорів;

документи, які відображають позицію учасника зустрічі стосовно широкого кола питань і, як правило, містять рекомендації відносно питань, що розглядаються;

проекти резолюцій або домовленостей про наміри.

Корисним допоміжним матеріалом є пам'ятки для розмов з тематики зустрічі, які використовуються до і під час переговорів.

Невід'ємною частиною підготовчої роботи є складання досьє з різних питань, які підготовлені для розгляду. На основі досьє, як правило, готують тексти виступів, матеріали для розмови з партнерами, різні довідки. Досьє може складатися з офіційних довідок та інших документів, вирізок з газет і журналів, які містять інформацію про партнерів та їх бізнес.

Під час проведення ділових зустрічей існує щонайменше дві програми: офіційна і неофіційна. Офіційна програма представляється для того, щоб обговорити новий товар, стратегію продажу, способи впливу на конкурента, шляхи ефективнішого використання виробничих ресурсів та ін. Неофіційна програма використовується для того, щоб передати відповідальність за якесь рішення громаді, прийняти виконане завдання, визначити чиєсь ставлення і т.д.

Крім того, кожний учасник зустрічі має свою особисту програму: офіційну і неофіційну. В *офіційній програмі* визначаються особи для виконання певного завдання. В

неофіційній програмі обирається стратегія ведення переговорів, кінцева мета зустрічі, якої хоче досягти учасник.

Якщо вас попросять дати звіт під час зустрічі, про це повідомляють завчасно. Ви повинні чітко знати, що очікують від вас учасники зустрічі: технічну інформацію, конкретні результати досліджень чи окремі деталі обстежень.

Якщо вам потрібно кілька хвилин, щоб технічно підготуватися до виступу, перед засіданням попередьте про це головуючого (тоді він оголосить кількахвилинну перерву).

Доповідь повинна бути дещо коротшою регламентованого часу, оскільки необхідно залишити декілька хвилин на запитання. Якщо під час промови у слухачів виникнуть питання, то це означатиме, що хтось зацікавився вашою роботою. І нехай вас не бентежить, якщо питання будуть дещо віддалені від теми - слухачі можуть зацікавитися іншими аспектами вашої роботи, і це може стати підставою для підготовки програм наступних зустрічей.

Згідно з правилами протоколу, після закінчення ділової зустрічі складається детальний звіт, який є надзвичайно важливим документом, оскільки в практичній діяльності до нього дуже часто звертаються для уточнення того чи іншого питання. У звіті фіксуються наступні дані: назва іноземної фірми, яка приймала участь в переговорах; країна, місце, дата, година початку зустрічі; тривалість зустрічі; прізвища, імена, по-батькові та посади учасників обох сторін; ініціатор зустрічі; основні питання, які розглядалися; погляди сторін стосовно цих питань; досягнута домовленість або позиції сторін щодо спірних питань; інформація про вручення будь-яких документів (копії цих документів додаються) і пам'ятних подарунків. Звіт складає уповноважений учасник зустрічі або сам керівник фірми (якщо він особисто вів ділову зустріч).

### **3.3 Етика телефонних розмов. Телефонні конференції**

#### *Успіх справи - в умінні побудувати спілкування*

Етика ведення телефонних розмов набуває все більшого значення для здійснення різнобічної підприємницької діяльності. Вміння підприємця вести телефонні розмови за відповідними етичними нормами є важливою умовою набуття солідної ділової репутації у сфері бізнесу та серед клієнтів-споживачів, а відтак і досягнення ділового успіху. Людство користується телефоном уже більше століття. Здавалося б, часу більш ніж достатньо для того, щоб навчитися розумно користуватися цим технічним засобом. Але, на жаль, вміння говорити по телефону не передається спадково. Культурою спілкування по телефону володіє не кожен. Наприклад, японські компанії щорічно витрачають більше 700 млн. дол. США на підготовку співробітників з питань телефонного ділового етикету та консультування. Загальновідомим є те, що порушення норм етикету може спровокувати розрив партнерських стосунків, розірвання ділових контрактів, втрату ринків збуту і т.д.

Телефонний зв'язок забезпечує безпосередній і двосторонній обмін інформацією на будь-якій відстані: по телефону ведуться ділові розмови, надаються консультації, партнери попередньо домовляються про важливі ділові зустрічі та ін. За тим, як тактично і люб'язно ви відповідаєте діловому партнеру чи клієнту, він оцінює роботу і вашої фірми.

Телефонна розмова - це один з видів усного мовлення, до того ж доволі специфічний. Оскільки співрозмовники не бачать один одного, то виключається передача інформації через міміку, жести, вираз очей і обличчя. Тому при веденні телефонних розмов особливо важливо широко використовувати лексичні можливості літературної мови (в першу чергу, багату синоніміку й точність її термінології), а також інтонаційні можливості мовлення.

Як стверджує американський менеджер А. Маккензі, погана підготовка до телефонної розмови, невміння виділяти головне, чітко і грамотно висловлювати свої думки призводять до значних втрат робочого часу (до 20-30%). Серед 15 головних причин втрати робочого часу, на його думку, перше місце займають телефонні розмови, які залежать від емоційного забарвлення. Наприклад, зайва емоційність може збільшити тривалість телефонної розмови.

Відомо також, що під час телефонної розмови спостерігається таке явище, як надто насичена розмова. Вона може бути джерелом напруги між двома сторонами, тому потрібно дотримуватись певної міри, оскільки можна втратити сенс розмови, що спричинять конфлікти.

Основою успішної телефонної розмови є компетентність, тактовність, доброзичливість, володіння прийомами ведення бесіди, бажання швидко і ефективно вирішити проблему або надати допомогу для її вирішення.

Потрібно бути уважним до співрозмовника. Це не лише полегшить співпрацю, а й свідчитиме про високий професійний рівень, однак доцільно взяти до уваги, що надмірна ввічливість, улесливість не прикрашають співрозмовника, а навпаки, свідчать про його низький етичний рівень і можуть викликати роздратування.

Робити дзвінок рекомендується в першій половині дня: в післяобідній час, можливо, ви не застанете потрібну вам людину на робочому місці. Отже, не варто відкладати на потім важкі телефонні розмови.

Перешкоджає взаєморозумінню телефоном надто сильний голос: по телефону необхідно розмовляти середнім за силою голосом, не дуже швидко, чітко. Тон повинен бути спокійним та ввічливим, професійним: такі звертання, як “миленька”, “дорогенька” в жодному випадку не повинні використовуватись. Говорити необхідно виразно. Не етично тримати телефонну трубку підборіддям в той час, коли ваші руки розшуковують щось на столі. Недоцільно говорити голосно, якщо погано чути, - покладіть трубку і зателефонуйте ще раз. Співрозмовника необхідно дуже уважно слухати, адже може бути мало часу, щоб уточнити якісь деталі розмови.

Телефонна службова розмова складається з наступних частин:

1. *Момент встановлення зв'язку*: початкові вирази повинні вказувати не лише на те, що зв'язок між сторонами встановлений (“Алло! Я слухаю”), але й називати ці сторони.

Приймаючи дзвінок, ніколи не можна починати розмову зі слів:

Hello - Привіт;

Wait - Зачекайте;

One minute - Одну хвилинку;

I am listening - Я слухаю;

What - Що;

Yes - Так.

Коли телефонуєте ви, відразу представтеся: назвіть своє прізвище, назву фірми і залишіть свій телефон, якщо особа, з якою бажаєте розмовляти, відсутня. Якщо ви залишили свої координати, не телефонуйте того ж дня, за винятком, якщо справа дуже термінова. Якщо вам відповідає автовідповідач, скажіть дату і час, ваше прізвище, назву фірми і коротке повідомлення.

2. *Виклад справи* (введення в курс справи, постановка питання, обговорення ситуації, відповідь) будується чітко, коротко, без зайвих деталей. Лаконізм досягається за рахунок детально продуманого переліку головних і другорядних питань, які вимагають короткої і конкретної відповіді. Встановлено, що короткі вирази легше сприймаються на слух, ніж довгі, а ще до того ускладнені дієприкметниковими або дієприслівниковими зворотами (ведення надто довгих ділових розмов - це прояв безцеремонності та зневаги до тих, хто також чекає на телефонну розмову).

Розмова по телефону не повинна перетворюватись у монолог: викладаючи багатоаспектне питання, необхідно передавати інформацію частинами, частіше робити паузи. Пауза може також означати, що розповідь закінчена, думка завершена. Це створює певний ритм розмови й надає можливість уникнути перебивання, яке особливо неприємне в певних ситуаціях.

3. *Закінчення розмови*: ініціатива про закінчення розмови належить, зазвичай, ініціатору. Якщо співрозмовник старший за віком або службовим становищем, тоді доцільно надати таку можливість саме йому. Якщо особа, яка телефонує, надто надовго затягує розмову, можна порушити правило і закінчити розмову самому. Іноді й викликаний до телефону може ввічливо сказати, що з тієї чи іншої причини поспішає закінчити розмову.

Завершальна фраза телефонної розмови має дуже велике значення, адже вона запам'ятовується надовго і має вирішальний вплив на формування враження від бесіди в цілому. Підтвердженням того, що ви добре знаєте телефонний етикет, стане при закінченні бесіди звернення по імені до того, хто телефонує. Це буде підставою вважати, що вам не байдужий співрозмовник. Закінчуючи розмову, рекомендується сказати: "Дякую за телефонну розмову, пане ... Вдалого вам дня".

Вважається, що *оптимальна тривалість телефонної розмови* становить три хвилини, з яких:

взаємне представлення - 20 +/- 5 сек.;

введення співрозмовника в курс справи - 40 +/- 5 сек.;

обговорення ситуації - 100 +/- 5 сек.;

заключні слова - 20 +/- 5 сек.

Наведений приклад можна розглядати як бажаний варіант. Насправді, спланувати розмову подібним чином досить важко, бо телефонну розмову, наприклад, із незнайомим абонентом важко передбачити. Зауважимо, що перед тим, як комусь телефонувати, потрібно спланувати свою розмову

Отже, до телефонної розмови треба ретельно готуватися: чітко і точно визначити ціль розмови і свою тактику, заздалегідь підготувати усі матеріали, документи, мати під рукою потрібні номери телефонів, адреси організацій, календар, ручку, папір. Під час розмови доцільно записувати найсуттєвіші моменти, зробивши конспект розмови, та залишити на зберігання.

Якщо подзвонив хтось обурений, дайте йому змогу виговоритися і в жодному випадку не втрачайте рівноваги, а говоріть спокійно, привітно. Якщо хтось до вас звертається з лайкою, ви маєте право покласти трубку. Якщо вам хтось подзвонив і не застав вас, вам необхідно при першій нагоді зателефонувати йому.

Якщо ви додзвонилися до особи, з якою бажаєте поспілкуватися, обов'язково перепитайте, чи зателефонували ви у зручний час, особливо, якщо передбачаєте, що розмова може затягнутися. Коли розмовляєте по телефону, не жуйте, не пийте, не куріть, не пересувайте паперами і говоріть лише прямо в трубку. Закінчайте розмову по діловому, адже люди найкраще запам'ятовують те, що вони чують в кінці.

Якщо ви зайняті і приймаєте багато дзвінків одночасно, не змушуйте чекати того, хто телефонує. Якщо все ж таки доведеться використати режим очікування, то доцільно використати фразу: “Будь ласка, якщо можете, зачекайте”. Коли знову піднімете слухавку, подякуйте за очікування.

За правилами телефонного етикету не можна залишати на лінії того, хто телефонує, більше двох хвилин і не зв'язатися з ним знову. Тому, якщо ви дуже зайняті і не можете перебувати з потенційним співрозмовником в режимі очікування, ввічливим тоном скажіть, що ви перетелефонуйте йому.

У службових телефонних розмовах, зазвичай, обмежуються короткими виявленнями ввічливості, проте вони необхідні. Це вирази на зразок: “Добрий день”, “Дякую”, “Прошу”, “До побачення” і т.д. Однак, існує і низка висловів, яких необхідно уникати під час телефонних розмов. Зокрема, до таких телефонних “табу” належать: “Я не знаю”, “Ні”, “Ви повинні ...”, “Фірма не буде цього робити”. Кожний вираз, який може сприйматися як відмова, треба ретельно обдумати.

Під час телефонної розмови деякі словосполучення доцільно перефразувати у м'якший стиль (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Рекомендовані для вживання словосполучення

Неправильно	Правильно
Ви повинні ...	Якщо ви ..., тоді я зможу ...
Вам потрібно ...	Для того, щоб ..., нам потрібно ...
Я цього не можу зробити ...	Це те, що я можу для вас зробити ...
Ви не можете ...	Ось що ви можете зробити ...
Вам треба було ...	Ми можемо вирішити це ...
Ви ніколи не ...	Часто ...
Вам не вдалося ...	Ми не отримали ...
Я не знаю ...	Дозвольте з'ясувати для вас ...
Ми цього не робимо ...	Давайте подивимось, що ми можемо для вас зробити ...

Під час телефонної розмови не можна говорити “no problem” (“нема проблем”), оскільки у такому контексті пам'ять людини може викликати негативні спогади про розмову.

Під час телефонних розмов не рекомендується обговорювати: питання з особами, з якими ще не було ділових контактів, або з якими не склались особисті стосунки;

питання, які можуть бути спірними;

гострих або делікатних питань, які стосуються співбесідника або його фірми, а також особистих проблем;

питань, які стосуються третіх осіб або організацій, представники яких можуть бути присутніми в кімнаті співбесідника в момент телефонної розмови.

Не рекомендується також інформувати телефонним дзвінком негативні рішення, оскільки це може бути сприйнято як черствість і неповага.

І ще декілька рекомендацій стосовно телефонної розмови, які адресуються діловим людям, однак це не завадить знати всім, хто користується телефоном:

1. Тільки близьких друзів і знайомих можна поздоровити по телефону зі святом чи сімейною подією, запитати про стан здоров'я хворого члена родини. Людей, з якими підтримуєте офіційні стосунки, поздоровляти доцільно особисто.

2. Висловлювати співчуття по телефону неприпустимо (лише особисто і листом).

3. Просити про послугу по телефону можна лише людину, близьку або рівну вам за своїм службовим становищем.

4. Подякувати за послугу по телефону можна, але при нагоді подяку варто повторити в особистій розмові.

5. Перш ніж зателефонувати комусь додому, треба уважно вибрати час (не рекомендується цього робити рано-вранці, пізно ввечері, не кажучи вже про ніч).

6. Не доцільно викликати до телефону незнайому або малознайому людину і просити її про щось, оскільки у таких випадках звертаються особисто.

7. Телефонном не користуються при розв'язанні складних і відповідальних питань, тому що заочною розмовою можна завдати справі непоправної шкоди.

8. Перебуваючи в гостях, телефоном можна скористатися тільки за крайньої потреби і тільки з дозволу господарів. Йдучи в гості, не беруть із собою мобільний телефон, а взявши, вимикають його. Загалом користування мобільними телефонами потребує дотримання певних етичних засад.

Якщо під час телефонної розмови були обговорені та вирішені ділові питання, то за правилами протоколу один із учасників розмови повинен скласти її детальний опис (звіт).

Після ділової телефонної розмови доцільно проаналізувати зміст і стиль розмови, знайти слабкі місця, визначити і зрозуміти причину своїх помилок.

Якщо під час розмови була досягнута домовленість, потрібно якомога швидше письмово підтвердити досягнуту згоду. Крім протокольного аспекту, відразу необхідно відправити лист з описом розмови: усну домовленість легко порушити, а не маючи на руках письмового підтвердження, потім важко вимагати від партнера виконання взятих ним зобов'язань. Текст на папері дивиться більш офіційно і психологічно діє на людину як щось постійне, обов'язкове, що важко відмінити або ж змінити.

Останнім часом популярності набули *телефонні конференції* - це і значно дешевше, ніж запрошувати гостей з інших міст чи країн на звичайні зустрічі. Телефонні конференції в дечому відрізняються від звичайних засідань: головою телефонної конференції обирають її ініціатора і його роль вирішальна, оскільки саме він оголошує імена всіх учасників, визначає порядок, в якому вони будуть говорити. Учасник такої конференції може бути лише слухачем. Коли головуєчий надає слово, він викладає свої

думки, ставить запитання або ж висловом “Я пас” передає можливість виступати іншому учаснику. Говорити учасник конференції може лише тоді, коли йому надали слово.

Головуючий підсумовує і закриває телефонну конференцію, готує відповідний звіт про її проведення.

Сучасні мобільні телефони створюють у людей враження, ніби вони підключені до життєво важливого джерела інформаційного живлення, однак це лише засоби для спілкування, які також мають певні правила використання:

якщо, перебуваючи в громадському місці, вам необхідно подзвонити по мобільному телефону, постарайтесь це зробити так, щоб не дратувати навколишніх. Не варто перетворювати місця відпочинку інших у філіал вашого офісу або комунальну квартиру; в театрі, музеї, ресторані, кінотеатрі, на виставці і навіть в офісі під час наради, зустрічі чи переговорів телефон доцільно вимкнути;

некоректно користуватись мобільним телефоном в кабінеті керівника (начальника).

Щоб не пропустити важливий дзвінок, рекомендується використати послугу переадресації повідомлень на персональний автовідповідач. Якщо оператор мобільного зв'язку не може запропонувати такої послуги, доцільно виключити телефон, зменшити звук або включити вібродзвінок.

Якщо ви пропустили важливі дзвінки, обов'язково передзвоніть абонентам пізніше, бо в іншому випадку вони сприймуть це як ігнорування спілкування з ними.

*Слово наполовину належить тому, хто говорить, а наполовину тому, хто слухає*

## Лекція 4. ПЕРЕГОВОРИ, УГОДИ, ДІЛОВІ КОНТРАКТИ

### 4.1 Суть переговорів, основні категорії та принципи їх організації

*Мистецтво ведення переговорів полягає в тому, щоб досягти більшого в порівнянні з тим, що можна отримати без переговорів*

Кожен з нас постійно про щось домовляється: партнери вирішують питання купівлі товару або створення спільного підприємства, керівники країн сідають за стіл переговорів для того, щоб встановити перемир'я і т.д. Сьогодні все частіше використовуються переговори, оскільки кожна людина бажає брати участь у вирішенні питань, які торкаються її інтересів. Переговори є основним засобом для того, щоб узгодити дії та досягти певного результату. Отже, чи в сім'ї, чи в діловій сфері люди з допомогою переговорів укладають угоди і врегульовують розбіжності.

Переговори - це човниковий, двосторонній взаємозв'язок, призначений для досягнення згоди з допомогою ділового спілкування, це ділове взаємне спілкування, спрямоване на вирішення певної спільної проблеми. Переговори призначені в основному для того, щоб за допомогою взаємного обміну думками (у формі різних пропозицій стосовно рішення поставленої на обговорення проблеми), "уторгувати" відповідну інтересам обох сторін угоду і досягти результатів, які б влаштували всіх учасників переговорів. Отже, основними *функціями переговорів* є: інформаційно-комунікативна діяльність; спосіб регулювання відносин між партнерами; засіб контролю раніше прийнятих рішень; спосіб координації дій.

За столом переговорів можуть зійтися люди, що мають різний досвід ведення переговорів. Вони можуть мати різний темперамент і різну фахову освіту. Відповідно до цієї великої розмаїтості різняться і сам хід переговорів. Вони можуть протікати легко чи напружено, партнери можуть домовитися між собою без зусиль чи на превелику силу або взагалі не дійти до будь-якої згоди.

Існує чотири основних *категорії переговорів*:

- 1) *я виграю - ти програєш* (той, хто веде переговори, хоче обов'язково виграти. Цій людині байдуже, що станеться з його співрозмовником, які будуть наслідки його деструктивної поведінки);
- 2) *я програю - ти програєш* (для таких людей найважливішим є те, щоб не виграв співрозмовник. Сам він або не бажає, або боїться виграти, і тому після того, як переконується, що друга сторона прогнала, саботує "власний" виграш);
- 3) *я програю - ти виграєш* (той, хто проводить переговори, не зацікавлений в тому, щоб виграти, однак він "виграє", якщо здасть свої позиції. До таких людей відносяться пасивні особи, які бояться домінувати);
- 4) *я виграю - ти виграєш* (особи, які ведуть такі переговори, зацікавлені, щоб обидві сторони, після завершення переговорів, були задоволені і готові до співпраці).

Переговори розглядаються як процес, під час якого відкрито подаються певні пропозиції з метою досягнення згоди про взаємні вимоги чи реалізації спільного інтересу сторін. Під час проведення переговорів розглядаються три можливості: підписати угоду на умовах, запропонованих партнером; припинити переговори, не досягнувши згоди;



намагатись шляхом подальших переговорів досягти більш прийнятних умов. Звідси визначаються основні принципи ведення переговорів:

привернення уваги партнера;

пробудження в партнера зацікавленості;

детальне обґрунтування ідей та пропозицій;

виявлення інтересів та спростування сумнівів партнера;

перетворення інтересів партнера в остаточне рішення.

Існує два підходи до ведення переговорів: позиційні торги та переговори, засновані на інтересах. У *позиційному торзі* кожна сторона займає позицію, яку відстоює, однак робить поступки з метою досягнення компромісу. Переваги цього підходу у тому, що він надає можливість для виграшу одній з сторін. Такі переговори найприйнятніші в ситуації, коли постійні стосунки не очікуються. Недоліком позиційного торгу є те, що, особи, які ведуть переговори, можуть не піти на компроміс, переговори можуть зірватися або угода може не відповідати інтересам сторін.

В центрі уваги *переговорів, заснованих на інтересах*, знаходяться позиції і варіанти, які задовольняють обидві сторони. Прикладами інтересів є безпека, економічний добробут, визнання, контроль над життям. Переговори, засновані на інтересах партнерів, підтримують тривалі і постійні стосунки, сприяють творчим, взаємовигідним рішенням проблеми. Однак такі переговори є вразливими до брехні та недовіри.

Отже, найприйнятнішою є модель переговорів, яка спрямована на взаємні вигоди: необхідно шукати спільну користь у кожній можливості, навіть тоді, коли інтереси не співпадають; необхідно шукати результат, який базувався б на справедливих принципах довіри, чесності та гідності.

*Бажання бути завжди правим - ознака вульгарного розуму.*

*А.Камю*

## **4.2 Стиль переговорів, основні його види**

*Перемагає не той, хто більше "переб'є", а той, хто більше передумає*

Кожна людина щодня вирішує сотні справ таким способом, який здається їй найбільш оптимальним, або до якого вона звикла. Отже, кожна виробила свій стиль переговорів. Звичайно, стиль змінюватиметься залежно від того, з ким партнер має справу і яка мета спільних переговорів. Стиль залежатиме і від емоційного стану, здоров'я, фінансового становища партнерів. І хоча зовнішній вигляд бізнесмена відкриває йому двері, однак лише його стиль вирішить, чи отримає він від переговорів те, що очікує. В загальному, стиль переговорів має шість видів: борець джунглів, диктатор, тінь, тато або мама, втішувач, разом виграємо.

Борців джунглів впізнати найлегше, оскільки для них життя (переговори) знаходяться між грою і війною. Найважливіше для них - інтриги, боротьба, а другорядне - винагорода, адже для борця основним є сам процес полювання, переслідування і перемоги. Якщо немає конфлікту, такі особи його створять. Це люди надзвичайно швидкі, які все обіцяють, але нічого не виконують, тому, зрозуміло, з ними не дуже приємно працювати і вести переговори. Однак такі люди досягають значних успіхів у кар'єрі, фінансово забезпечені і життя з ними цікаве.

Диктатори ведуть переговори, щоб виграти, тому друга сторона, зазвичай, програє. Вони дуже агресивні в переговорах, люблять тримати владу лише в своїх руках, однак рідко втрачають рівновагу (вони швидше використають розум, ніж кулаки), а основна їх мета - не знищити партнера, а панувати над ним. Диктатори дотримуються всіх правил правильної поведінки і знають, як підкреслити свою зверхність. Їх рішення не раптові: диктатори вислухають всіх, зберуть всю інформацію, необхідну для прийняття обдуманого рішення, однак розмова з диктатором - це не діалог, а допит і дуже часто в обвинувачувальному тоні.

Диктатори дуже вмілі керівники, вони вміють організувати себе та інших. Якщо беруться за справу, то обов'язково її закінчують.

Якщо диктатор скаже “ні”, далі з ним немає сенсу говорити - його “ні” остаточне. Тіні - це люди, які за будь-яку ціну хочуть уникнути конфлікту. Вони дуже скупі на гроші, почуття, ентузіазм, їх зброя - мовчанка. Такі люди часто застосовують тактику звертання уваги на якесь слово, вираз для того, щоб відвернути увагу від справжньої проблеми або припинити розмову. Їх типовими відповідями є: “Я зроблю це пізніше”, “Не тепер”, “Може поговоримо про це іншим разом”, “Я тепер думаю про інше”.

Тіні за будь-яку ціну досягнуть поставлену мету. Як співпрацівники - дуже цінні, надзвичайно вірні і чесні; в переговорах - переконливі, оскільки впевнені у власних позиціях. Для своїх друзів готові зробити все і не чекають подяк, однак самі рідко просять допомоги.

Люди категорії “тато або мама” першокласні маніпулятори: вони заспокоюють партнера, дадуть поради і так владнають будь-яку справу, що він погодиться, що це все робиться на його користь. Але коли партнер їх допомогою досягне успіху, його плоди збиратимуть вони. Отже, тато або мама пропонують любов, вигоду, розуміння, винагороду, похвалу, від них можна завжди почути те, що хочеться почути. Однак, якщо партнер почне сумніватися або виявляти незалежність (а тим самим вже не потребує їх підтримки), вони подарують йому “безмежну любов”, а він наповниться почуттям вини. Люди даної категорії повинні тримати владу у своїх руках, бути в курсі всіх справ.

Втішувачі, зазвичай, в переговорах програють, оскільки не хочуть брати на себе жодної відповідальності. Вони відвертаються від будь-якого конфлікту або відразу ж відступають. Втішувачі завжди, а інколи і забагато, вибачаються, вони ніколи прямо не скажуть, чого хочуть, тому з ними дуже важко вести переговори. Втішувачі не хочуть розв'язувати проблеми - вони краще не визнають, що вона існує. Такі люди бояться сказати “ні”, щоб не образити співрозмовника, однак з ними приємно працювати, оскільки вони не загрожують, приємні в товаристві, а якщо виникають непорозуміння, всіх втішають.

Особи, які використовують стиль “разом виграємо”, зацікавлені, щоб обидві сторони мали вигоду. Від них можна почути наступні слова і вирази: “ми”, “нас”, “подумаємо”, “поділимося”, “домовимося” і т.д. Такі особи не емоційні, не вимагають, щоб їх всі любили, не шукають похвали інших і не здають своїх позицій в переговорах, хоча йдуть на деякі поступки. Це творчі люди, адже необхідно володіти великою творчою фантазією, щоб знайти рішення, де обидві сторони виграють і матимуть певну користь та вигоду.

Отже, кожний стиль має свої позитивні та негативні сторони, тому необхідно навчитися користуватися цими стилями, однак позитивні риси використовувати, а негативні - нейтралізувати.

*Гнучкість так само необхідна розуму, як чарівність тілу.*

*A. de Mere*

### 4.3 Інструменти переговорів

*Благородні мужі, навіть маючи різні погляди, залишаються в гармонії*

*Конфуцій*

Під інструментами переговорів розуміють всі засоби, які “дають життя” переговорам. До них належать: план, можливості, заміни, плани на випадок, остаточна позиція.

*План.* Переважно на стіл переговорів приносять два плани: явний, над яким працюють всі; особистий - кожного учасника. Особистий план, зазвичай, є егоїстичним і може бути протилежний явному. Якщо ділова людина веде переговори згідно певного явного плану, вона ніколи не повинна забувати, що у його співрозмовника є ще свій особистий план. І якщо бізнесмен зазримітив його в іншого учасника переговорів, то доцільно дати партнеру зрозуміти, що він знає про існування цього плану. В такому випадку, особистий план вже не є секретом, і, очевидно, не зможе нікому зашкодити. Тоді співрозмовник найчастіше відступає від свого особистого плану (переорієнтовується), і переговори можуть спокійно продовжуватися далі.

*Можливості.* В будь-якій ситуації необхідно визначитися із своїми можливостями.

А їх може бути три:

залишитися - дотриматися контракту;

відійти - викупитися з контракту;

змінити - повернути ситуацію на власну користь.

Якщо обрано якусь можливість, не потрібно витрачати енергію на інші, а робити все, щоб втілити її якнайшвидше в життя. Якщо ділова людина має бажання змін, їй потрібно усвідомити, що саме вона є їх ініціатором, а тому повинна здійснювати ці зміни за наступною схемою: яка проблема - яку частину цієї проблеми вона може змінити - що вона готова зробити - скільки в неї є часу - у випадку, якщо проблема не буде розв'язана, що вона робитиме, який її наступний крок.

*Заміни.* Щоб щось одержати, потрібно бути готовим віддати дещо на заміну. Тут маємо справу з особистими вартостями (чесністю, свободою, повагою, амбіціями тощо). Наскільки суворіша система особистих вартостей, настільки більше конфліктів може виникнути під час переговорів, оскільки не буде чим торгувати. Тому під час переговорів потрібно чітко визначити які вартості не є настільки важливі, щоб ними не можна було поступитися. Переговори будуть успішними, якщо буде досліджено аналогічне питання і стосовно співрозмовника.

*Плани на випадок* використовуються у ситуації, якщо під час переговорів всі альтернативи вичерпані. В таких планах позиція і наміри не змінюються, змінюється лише тактика ведення переговорів.

*Остаточна позиція.* Це пункт в переговорах, коли час сказати “ні”. Слово “ні” не вигідне - воно перериває плинність переговорів, проте воно дуже важливе, оскільки дає можливість зрозуміти, де знаходиться межа. У ділових ситуаціях, а особливо під час переговорів, слово “ні” означає: не тепер; не в такій формі; я повинен подумати або порадитися. У товариських ситуаціях “ні” є остаточним: якщо партнер скаже “ні”, його двічі не будуть припрошувати до столу; якщо він відмовиться від допомоги, йому двічі не будуть її пропонувати. Остаточне “ні” є обов'язковим в питаннях підкупу і шахрайства.

*Поважай себе, якщо хочеш, щоб тебе поважали.*

*Б. Грасіон*

## **4.4 Організація переговорів**

### **4.4.1 Структура переговорів**

*При наявності згоди незначні справи виростають, при незгоді - найвеличніші гинуть.*

*Гай Саллюстій Крисп*

В основному структура переговорів складається з наступних елементів: вступ, зонд, прямий підхід, зміна тактики, тайм аут, тупик, удари, закінчення, міст, післямова.

У вступі дається зрозуміти, в який напрямок учасник хотів би направити переговори: “Я хочу, щоб ми зупинилися над питаннями ...”.

Зонд - це спроба здобути більше інформації: чи позиція реальна; чи можна про той чи інший пункт вести переговори і скільки часу для цього потрібно. Зонд, зазвичай, розпочинається такими виразами: “Як ви вважаєте ...”, “Що ви думаєте про цю ідею ...”, “Я довго думав над цією справою і не знаю ..., чи не змогли б ви подати мені якусь ідею”. Прямий підхід - це швидке і пряме піднесення та висвітлення проблеми. В загальному, це небезпечний крок у переговорах, хоча інколи необхідний і навіть корисний. Якщо хтось застосував прямий підхід, а партнер не готовий дати відповідь, він може сказати: “Поговоримо про це завтра”, “Я з вами не погоджують, тому що ...”.

Зміна тактики. Якщо під час переговорів ділова людина зрозуміла, що помилилася (суперник не такий, яким його спочатку бачили, або можливість, яку вона пропонує, сприймають не так, як вона цього сподівалася і т.д.), то настав час змінити свої можливості і перейти до іншої альтернативи.

Тайм аут. Як і в спортивних іграх, переговори необхідно перервати на кілька хвилин для того, щоб змінити стратегію, проблеми, опанувати себе. Відзначимо, що це дуже сильна переговорна тактика, тому зловживати нею не бажано. Для оголошення тайм ауту використовують наступні вирази:

“Це новий аспект нашої справи, тому необхідно про це подумати”;

“Ми говоримо про цю справу вже дві години і ні про що не домовилися, тому завтра ми можемо поговорити про нову перспективу”;

“Ми досягли великого прогресу, зустрінемося завтра, щоб обговорити остаточні деталі”.

Тупик існує, якщо між сторонами переговорів немає взаєморозуміння. Якщо партнери мають бажання вийти з тупика переговорів, доцільно запитати себе: чи висловлювався я чітко, переконливо і достатньо рішуче?

чи використав я всю інформацію, аргументи?

чи існують якісь можливості, яких я не використав?

можливо необхідно залучити сторонніх людей: фахівців, знайомих?

що ще можна зробити?

чи врахував я наслідки і результати з-за умови, якщо переговори перервуться?

Удари несподівані та неприємні. Вони спустошують противника, тому шанувальники стилю “разом виграємо” майже ніколи їх не застосовують, хіба що мають справу з борцями джунглів або диктаторами. Той, хто отримає такий удар, ніколи його не забуде і не простить, буде прагнути помсти, тому з такою особою виграти тоді вже практично неможливо.

Якщо мета досягнута, доцільно закінчувати переговори і не затягувати їх. Ритуал закінчення, як і привітання, має бути граціозним. Співрозмовники повинні висловити свої подяки за те, що мали змогу взяти участь у переговорах.

Зауважимо, що дуже рідко із завершенням переговорів закінчуються і зв'язки з особою або фірмою. Партнери будуть надалі співпрацювати, здійснювати переговори, укладати контракти. Тому, щоб праця просувалася далі, щоб під час наступних переговорів не починати все з нуля, необхідно прокласти міст. Таким мостом може бути запрошення випити за угоду або домовленість про наступну зустріч.

Післямова. Після закінчення переговорів потрібно зателефонувати, написати короткого листа і дати зрозуміти іншій стороні, що є велике задоволення від співпраці і готовність до продовження в майбутньому.

Будь-які переговори, навіть ті, які не виправдали сподівання ділових партнерів, доцільно закінчувати в доброзичливому тоні. В ділових відносинах ніколи не варто “спалювати мости”: ділові потреби можуть вимагати нових контактів з тим ж людьми. Тому бажано з всіма, з ким спілкуєтесь, підтримувати нормальні ділові стосунки і хоча б раз в рік обмінюватися привітальними листівками.

Усі перераховані вище елементи структури переговорів можуть об'єднуватися у фази ділової бесіди, основними з яких є:

початок переговорів;

передача інформації;

аргументація;

спростування доказів співрозмовника;

прийняття рішення.

Основними завданнями першої фази переговорів є: встановлення контакту з партнером; створення приємної атмосфери для переговорів; привернення уваги до предмету переговорів; стимулювання інтересу до переговорів; можливе перехоплення ініціативи.

На початку, залежно від ситуації та умов, які склалися, використовують різні прийоми відкриття переговорів:

метод зняття напруги (комплімент, жарт, тощо);

метод “зачіпки” (короткий виклад суті проблеми);

метод стимулювання уваги (постановка ряду питань з визначеної проблеми);

метод прямого підходу (перехід від загальних питань до конкретної теми переговорів).

Основні завдання фази передачі інформації зводяться до:

збору спеціальної інформації з проблем, запитів, побажань партнера і його організації;  
вияву мотивів та цілей партнера;  
передачі запланованої інформації;  
формування основ для власної аргументації;  
аналізу та перевірки позицій партнера;  
попереднього визначення напрямків наступної діяльності.

Фаза аргументації включає три рівні:

- 1) рівень основних аргументів, якими користуються під час всіх переговорів, і які можуть постійно повторюватись;
- 2) рівень допоміжних аргументів, якими підкріплюються основні, і які повторюються один або декілька разів;
- 3) рівень фактів, за допомогою яких доводяться допоміжні, а через них і основні положення, і які використовуються тільки один раз.

Нейтралізація зауважень партнера здійснюється, залежно від обставин, до або відразу після того, як зауваження висловлене, пізніше або ніколи. Основними завданнями даної фази є:

розмежування окремих заперечень по суб'єктах, об'єктах, наслідках, місцях та в часі;  
прийняття пояснення висловлених і невисловлених заперечень, зауважень, сумнівів;  
нейтралізація зауважень партнера або, якщо це можливо, спростування заперечень.

Необхідними та достатніми умовами переходу до завершальної фази переговорів є:  
якщо за допомогою відповідних інформаційних та контрольних питань переговори скеровані до очікуваної мети;  
приведені аргументи дієві для партнера;  
якщо на поставлені під час переговорів питання партнер отримав задовольняючі його відповіді;  
успішно відрегульовані зауваження та заперечення;  
встановлено очікуваний діловий контакт з партнерами та створена сприятлива психологічна атмосфера для закінчення переговорів.

Наведені вище умови визначають завдання завершального етапу: досягнення основної або, хоча б, альтернативної мети; забезпечення доброзичливої атмосфери в кінці переговорів; підтримання подальших контактів з партнером та його колегами; складання резюме переговорів з чіткими висновками.

Незалежно від того були переговори успішними чи безрезультатними, їхні підсумки повинні бути обговорені: чого дійсно досягнуто в переговорах і чого не досягли в порівнянні з поставленими завданнями; у чому полягають основні причини досягнення на переговорах даних результатів; які висновки можна з цього зробити для ведення переговорів в майбутньому і т.д. Отже, аналіз результатів переговорів є обов'язковим елементом, оскільки він дозволяє відкрити позитивні та негативні сторони обох партнерів. Процес такого аналізу включає чотири стадії:

початкова стадія: вжиті заходи для налагодження стосунків; висловлення зацікавлення результатами; з'ясування аспектів згоди і спільних інтересів; пропозиція порядку денного та (або) основних правил взаємин; обговорення пропозицій щодо процедури переговорів;  
стадія відкриття (з'ясування позицій): чітке і стисле вираження позиції чи пропозиції; міцне і переконливе підкріплення позиції; уважне вислуховування партнерів; питання

для перевірки позицій інших партнерів; домовленості про аспекти домовленості і незгоди;

стадія досліджень (пошук альтернатив): відсутність критики; заохочення до дискусії; формування запитань про потреби і пріоритети інших; обмін інформацією між партнерами; дослідження альтернативних цінностей для досягнення взаємної згоди;

завершальна стадія (досягнення домовленості): вироблення раціональних, прийнятних пропозицій; пропозиція цінних альтернатив для взаємного і остаточного зближення; підсумовування домовленостей; формування взаємовідносин на перспективу.

*У характері, в манерах, в стилі - у всьому найбільш прекрасною є простота.*

*Г. Лонгфелло*

#### **4.4.2 Тактика переговорів**

*Борці джунглів* спочатку дуже лагідні, проте дуже швидко стають образливими.

Тактика партнера: переконатися, що він має той самий денний порядок справ для налагодження і не дати себе відхилити від порядку переговорів, адже дуже часто борець джунглів починає або залякувати, або зачаровувати суттю справи.

*Диктатори* особливо шляхетні, якщо партнер перебуває у них в гостях, на їх території, де вони мають повний контроль над усім. Якщо партнер поважна для них особа, вони спочатку будуть сердечні, а потім відразу перейдуть до діла.

Тактика партнера: пам'ятати, що привітання диктатора коротке; не запізнюватись; під час переговорів використовувати лише факти; відповіді на запитання повинні бути короткими, чіткими і зрозумілими.

Різка поведінка і непривітний вираз *тіней* сповістить, що чиясь присутність порушує їхній спокій.

Тактика партнера: ігнорувати їх вимову; вступ має бути коротким; потрібно прямо вимагати рішення, якщо це мета; закінчити варто лише тоді, коли все сказано.

Спочатку здаватиметься, що люди категорії *“тато або мама”* повністю на боці співрозмовника, що у них з ним немає розбіжностей у планах, а тим часом вони так спрямують переговори, що їх програма виграє.

Тактика партнера: звертати увагу на себе і свої почуття; не боятися відійти від їх турбот про себе та перейти до порядку дня і справ, які необхідно обговорити.

*Втішувачі* будуть пропонувати каву, поцікавляться чи все в порядку, чи зручно партнеру, тобто робитимуть все для того, щоб не розпочинати переговори.

Тактика партнера: доцільно взяти ініціативу і контроль на себе, оскільки втішувачі ніколи цього не роблять; вимагати від них відповідей та рішень.

У людей, шанувальників стилю *“виграємо разом”*, продуманий вступ, вони відразу приступають до справи, висловлюючи свої плани і бажання, одночасно розпитуючи про погляди та думки партнерів.

Тактика партнера: оскільки це особи, які орієнтуються на справи *“під рукою”*, доцільно крокувати разом з ними, тим більше, що вони саме цього чекають.

Оскільки стиль *“виграємо разом”* є найбільш оптимальним у переговорах, доцільно детальніше з ним ознайомитися. Щоб стати гравцем, який *“виграє разом”*, необхідно

визначитися у наступних аспектах: правильно описати проблему; з'ясувати, чого необхідно досягти; вибрати оптимальну стратегію.

Щоб правильно визначити проблему, необхідно дати відповіді на запитання:

що є джерелом проблеми?

хто і що задіяні в проблему?

це зовнішня чи внутрішня проблема?

які аспекти проблеми я контролюю?

які аспекти можна розв'язати самостійно?

які аспекти вимагають допомоги ззовні (наприклад, консультацій фахівців)?

Важливо побачити проблему з сторони співрозмовника, адже до тих пір, поки він не буде вивчений, правильно оцінити проблему буде дуже проблематично.

З'ясувати мету - це чи не найважчий крок. Хоча остаточна мета кожної фірми - збільшити свої прибутки, однак різні фірми реалізують цю мету різними шляхами.

Вибрати оптимальну стратегію означає намітити план дії для досягнення мети. Основний чинник стратегії - відповідний час, тому не доцільно розпочинати важливі переговори, якщо: учасники зустрічі стомлені; хтось з учасників думає про щось інше; учасники не мають достатньо часу.

Маніпулятори прагнуть проводити переговори тоді, коли партнери почуваються не найкраще. Вони також намагаються організувати зустріч на своїй території, де можуть контролювати хід переговорів і мають можливість, при першій необхідності, скликати своїх радників для того, щоб психологічно вивести з рівноваги своїх ділових співрозмовників. Особа, яка грає за правилами "виграємо разом", цих тактик не застосовує.

Найважче зробити перший крок, тому доцільно намагатися робити його першим. У діловій ситуації людина знає проблему, яку хоче розв'язати, визначила свої можливості та альтернативи, остаточна позиція і стратегія також обрані до початку переговорів, тому їй залишається лише впевнено розпочати свої дії.

Готуючись до зустрічі з партнером необхідно намітити свою тактичну лінію. Для цього корисно засвоїти тактичні прийоми, які можна застосувати під час переговорів, домагаючись своєї мети:

а) *пакетування* - для обговорення пропонується не одне питання, а кілька, включаючи як привабливі, так і мало прийнятні для партнера пропозиції;

б) *вихід або "відхилення від боротьби"* - прохання відкласти розгляд певного питання до наступного засідання, щоб узгодити його з іншими партнерами або добре обміркувати всі позитивні і негативні моменти, пов'язані з прийняттям пропозицій партнера, при цьому прохання супроводжується переконливими аргументами;

в) *завищення вимог* - включення до складу обговорюваних проблем пунктів, які потім можна безболісно зняти під виглядом поступок, але натомість вимагати аналогічного кроку з боку партнера;

г) *розміщення помилкових акцентів власної позиції* - демонстрація партнеру крайньої зацікавленості у вирішенні якогось питання, яке у дійсності є другорядним. Іноді це робиться для того, щоб, знявши це питання з порядку денного, одержати необхідні рішення по іншій, більш важливій проблемі;



д) *висунення вимог в останню хвилину* - безпосередньо перед підписанням контракту один з партнерів висуває нові вимоги, які можуть бути задоволені іншим партнером, який надто зацікавлений у підписанні угоди.

Щоб переговори були успішними, і щоб партнери дійсно “виграли” у спільному діалозі, необхідно запам'ятати одне правило: “Будьте готові відійти від переговорів і не повернутися”. Бувають ситуації, коли хтось намагається лише використати свого партнера, а цей бізнес для нього не вигідний, тому партнер може від нього відмовитися.

У практиці ділових переговорів часто використовуються й некоректні тактичні прийоми:

1. *Прийом розставлення неправдивих акцентів у власній позиції*: сторона, що використовує його, демонструє велику зацікавленість у вирішенні питання, яке насправді має для неї лише другорядне значення. Інколи мета таких дій у тому, щоб, знявши цей пункт з порядку денного, одержати необхідні рішення з більш важливого питання.

2. *Прийом “салям”*: подання інформації про свої інтереси, оцінки, наміри і т.д. дуже малими, ніби тоненькими шматками, порціями. Робиться це для того, щоб повністю не розкриваючи своєї позиції, “витягнути з партнера” як можна більше інформації, примусити його “відкрити карти”, а це означає - одержати переваги, поле для маневрів.

3. *Ультимативність вимог*: одна із сторін заявляє: “Або ви приймаєте нашу пропозицію, або ми йдемо з переговорів”.

4. *Подвійне трактування*: одна із сторін закладає в кінцеве формулювання договору подвійний зміст, який партнер не помічає. Таким чином, з'являється можливість надалі трактувати договір у своїх інтересах, формально не порушуючи його.

5. *Надання неправдивої інформації (блеф)*: один з учасників переговорів говорить, що хтось пообіцяв йому вигідніші умови договору.

Що ж робити, якщо партнер використовує деструктивні, некоректні прийоми?

Перш за все, потрібно утриматись від бажання відповісти йому тим же. Для цього, щоб розірвати замкнуте коло взаємних нападок і продовжити взаємовигідний конструктивний діалог з партнером, Р.Фішер і У.Юрі рекомендують кілька нескладних правил:

*Правило 1.* Намагатись відвести агресивного партнера від його деструктивних позицій. Для цього дати йому зрозуміти, що конструктивне ведення переговорів вигідне перш за все саме йому.

*Правило 2.* Якщо партнер продовжує свій тиск, не починати контратаки, а краще перечекати і дати йому висловитися. Потрібно намагатись уважно вислухати всі докази і продемонструвати, що сутність розмови зрозуміла усім учасникам. Потрібно проаналізувати причини, через які партнер веде себе некоректно, спрямувати свої зусилля на те, щоб побачити за жорсткою позицією партнера його інтереси.

*Правило 3.* Знайти кілька варіантів вирішення проблеми і запропонувати їх партнерові, попросити його сформулювати свої варіанти, а потім разом з ним спробувати їх удосконалити. Доцільно також завчасно спрогнозувати, що відбудеться, якщо той чи інший варіант буде прийнятий.

*Правило 4.* Потрібно не тільки не відвертатися від критики, але й сприяти їй. Виклавши свою позицію, не доцільно вимагати прийняти чи заперечити її. Рекомендується запитати, що саме здається нашому партнеру неприйнятним і чому (наприклад: “Які

обставини заважають вам прийняти до уваги мою пропозицію? ”). Дуже ефективний спосіб спрямувати критику в конструктивне русло - запитати в опонента, що б він зробив на вашому місці.

*Правило 5.* У ході дискусії доцільно намагатися не стільки підтверджувати що-небудь, скільки запитувати, оскільки підтвердження викликають заперечення, а запитання - відповіді.

*Правило 6.* На грубий випадок або необдуману, некоректну пропозиції найкраще відповісти довгою паузою. Мовчання, яке виникне після слів партнера, як правило, викличе відчуття незручності, вини за ситуацію, що склалася. Якщо партнер був не до кінця упевнений у власній правоті, він, швидше за все, постарается знайти і запропонувати інше, конструктивне і взаємовигідне рішення.

*Розумна людина з ворога робить друга, обмежена: з друга - ворога*

#### **4.4.3 Методи ведення переговорів**

*Чим більше зробиш поступок сам, тим більше їх можеш сподіватися від інших*

В практиці ділових відносин існує три основних методи ведення переговорів:

1) *жорсткий*: партнери зайняли крайні позиції і вперто відстоюють свої, застосовуючи тактичні прийоми для того, щоб ввести партнера в оману відносно істинної мети, погоджуючись на деякі уступки, необхідні для продовження переговорів. Під час переговорів суперечка може перерости у змагання волі, а угода може не укластися;

2) *м'який*: партнери дружньо сприймають один одного, не роблять досягнення перемоги своєю ідеальною метою, підкреслюють необхідність досягнення хоча б однієї угоди.

Суть стратегії м'якого підходу в тому, щоб робити пропозиції і йти на уступки, довіряти іншій стороні, бути товариським і, де це необхідно, компромісним;

3) *принциповий*: призначений для ефективного досягнення розумного та корисного результату. Метод принципівих переговорів визначає жорсткий підхід до розгляду суті справи, але м'який підхід до відносин між учасниками переговорів. Принципові переговори показують, як досягти того, що вам справедливо належить і не порушити при цьому етичні норми. Цей метод дає можливість партнерам бути справедливими, одночасно захищаючи від усіх, хто міг би скористатися їх чесністю. Метод принципівих переговорів використовується для вирішення одного або декількох питань в умовах непередбачуваних ситуацій. Цей метод використовується, якщо протилежна сторона переговорів більш досвідчена, або, навпаки, менш досвідчена, жорстко торгується або займає дружлюбну позицію. Такий метод дозволяє досягти будь-яку мету.

Ефективність методів переговорів визначається за допомогою трьох критеріїв:

переговори повинні допомогти досягти такої угоди, яка б максимально задовольняла інтереси партнерів, справедливо регулювала суперечні інтереси, була довготривалою і враховувала інтереси суспільства;

переговори повинні бути ефективними, без втрат, які дуже часто виникають під час укладання певних справ, пов'язаних з прагненням безкомпромісного відстоювання своїх позицій;

відносини між партнерами повинні покращитися, або, хоча б, не погіршитися.

Як бачимо, найбільш оптимальним, враховуючи перераховані вище фактори, є принциповий метод ведення переговорів. Тому на нього звернено дещо більшу увагу.

Авторами принципового підходу до ведення переговорів є американські спеціалісти Гарвардської школи права Р. Фішер та У. Юрі, які описали його у своїй книзі “Шлях до згоди або переговори без поразки”. Зауважимо, що ці дослідники виділяють чотири основних принципи ведення таких переговорів:

1. Розмежування між суттю проблеми і відносинами сторін.
2. Визначення інтересів сторін.
3. Розгляд взаємовигідних варіантів.
4. Використання об'єктивних критеріїв [71].

Основою будь-яких переговорів є те, що ми маємо справу не з абстрактними представниками “іншої сторони”, а з конкретними людьми. Партнери за столом володіють емоціями, глибокою прив'язаністю до певних цінностей, різних життєвих основ, а також поглядами, більше того, вони непередбачувані. Цей “людський фактор” переговорів може бути і корисним, і руйнівним.

Дієві відносини, під час яких з часом виникають довіра, повага, розуміння, можуть перетворити наступні переговори в більш спокійний та ефективний процес. А бажання відчувати себе порядною людиною, турбуючись лише про те, що про тебе подумають інші, дуже часто може сприяти врахуванню інтересів інших учасників зустрічі.

Але трапляється, що партнерам через певні суб'єктивні причини не вдається правильно інтерпретувати те, що мається на увазі, та й самі вони хотіли повідомити зовсім не те, про що подумали співбесідники. Непорозуміння може викликати контрреакцію, а тоді партнери налаштовуються на ворогуючий тон, ображаються через дрібниці тощо. Раціональний пошук рішень в таких випадках стає неможливим. А нездатність партнерів сприймати один одного як особистість може негативно вплинути на результати переговорів. Щоб уникнути цього, необхідно дотримуватись наступних правил:

- будувати дієві відносини;
- підтримувати дієві відносини;
- відділяти відносини від дискусії по суті справи;
- не вести позиційних торгів;
- розглядати проблеми, а не людей.

Звичайно, існує різниця в тому, з ким ведеться справа - з однокласником, колегою, товаришем, незнайомцем. Чим швидше незнайома людина стане знайомою, тим більша ймовірність полегшення переговорів (легше зняти напругу жартом або неофіційною перервою). Тому бажано: спробувати взнати інтереси та пристрасті партнерів, чого вони не люблять; знайти спосіб зустрічатися неформально; намагатись приїжджати швидше для участі у вступній розмові перед початком переговорів.

Кожний раунд переговорів потрібно здійснювати так, щоб він в повній мірі сприяв розвитку майбутніх відносин та переговорів. Зауважимо, що тривалі відносини важливіші, ніж результат якихось конкретних переговорів.

Під час спільних дій люди, які мають взаємні симпатії один до одного, зважають на слабінки та стереотипи свого партнера. І чим більша ця увага, тим більша згода панує

між учасниками переговорів. В свою чергу, взаємні симпатії не можуть виникнути без певної подібності думок і поглядів, яка може бути вироблена в процесі спілкування на попередніх зустрічах.

Основним наслідком “людського фактору” в переговорах є те, що виникає тенденція пов'язувати відносини між сторонами з дискусією по суті справи і відносити їх до одного і того ж фактора. В сім'ї зауваження типу “в кухні безпорядок” або “на нашому банківському рахунку залишилося мало грошей” може бути зроблене просто з метою виділення проблеми, однак швидше буде сприйняте як особисте обвинувачення. Дуже часто незадоволення певною ситуацією спричиняє обвинувачення на адресу людини, яка асоціюється з цією ситуацією, чого в жодному випадку не можна допускати.

Іншою причиною того, що суть питання переплітається з психологічними аспектами, є те, що люди роблять із зауважень по суті справи необґрунтовані висновки, ставляться до них, як до фактів, які вказують на наміри даної людини та її відношення до цих фактів. Цей процес, якщо ми не уважні, є майже автоматичним, адже ми дуже рідко усвідомлюємо, що роз'яснення подій іншою людиною, як і нами особисто, є незаконним. Не доцільно вести позиційні торги, оскільки такі торги передбачають задоволення інтересів учасників або по суті справи, або з метою налагодження добрих стосунків за рахунок відповідно одного або іншого. Якщо для людини важливішими є ваші стосунки з шефом, вона поступиться йому у вирішальному питанні. Якщо ж дане питання особу турбує більше, ніж симпатія іншої сторони, вона може поступитися відносинами заради справи. Однак часто трапляється, що, поступившись по суті справи, можна не отримати і симпатії іншої сторони, а лише переконати її, що вас можна обдурити. Отже, позиційні торги не є корисними та ефективними.

Відомо, що під час переговорів партнери можуть сприймати один одного як перешкоду чи ворога. Однак, для того, щоб “вижити”, ці сторони повинні відокремити проблему своїх відносин від суті справи. Якщо вони разом будуть вирішувати спільну проблему, вони швидше врівноважать суперечливі інтереси та досягнуть згоди.

Основною проблемою переговорів є не конфліктні позиції партнерів, а конфлікт нужд, потреб і бажань кожної із сторін. Подібні бажання і становлять інтереси особи. Тому позиція партнера найчастіше конкретна і зрозуміла, тоді як інтереси, які стоять за нею, можуть бути нечіткими і непослідовними. Щоб уникнути суперечок і зрозуміти інтереси сторін в залежності від займаних ними позицій, необхідно: пояснити свої інтереси; визнати інтереси партнера частиною певної проблеми; визначити спільні цілі; бути конкретним, але гнучким; бути впевненим, захищаючи свої інтереси.

Описуючи свої інтереси, необхідно:

бути точними, оскільки конкретні деталі викликають довіру до вашого опису, надають йому важливого значення;

наполегливо доказувати серйозність ваших турбот;

щоб ваші інтереси зробили враження, обґрунтувати їх законність та юридичну силу.

Якщо ви хочете, щоб партнер поважав ваші інтереси, поважайте і його бажання. Даючи зрозуміти, що ви ознайомилися з інтересами партнера, визнайте, що вони є частиною спільної проблеми. Особливо легко це зробити, якщо у вас значна частина інтересів співпадає. Ви краще і повніше задовольните ці спільні інтереси, якщо будете говорити про те, чого хочете досягти, а не про те, що було в минулому.

Визначивши спільні інтереси, розпрацьовуйте конкретні та поточні підходи, які забезпечували б ваші законні інтереси, однак будьте відкритими і для нових ідей.

Можливо, не доцільно неухильно дотримуватися своєї позиції, але потрібно наполегливо відстоювати свої інтереси. Дві людини, кожна з яких настирливо відстоює під час переговорів свої інтереси, часто стимулюють одна одну на творче обдумування шляхів досягнення взаємовигідних рішень. Твердий захист своїх інтересів на переговорах не означає, що ви відмовляєтесь розуміти точку зору ваших партнерів і закриті для інших ідей, оскільки навряд чи інша сторона захоче прислухатися до вас, якщо ви не слухаєте її і не показуєте, що відкриті для пропозицій. Успішні переговори вимагають одночасно чіткості, наполегливості та відкритості, а стиль спілкування - загальної згоди. Це допомагає звузити сферу конфлікту, а також, завдяки отриманим знанням, простимулювати власну зацікавленість.

Майстерність у створенні варіантів - найбільш корисна якість переговорів.

Дуже часто партнери “залишають гроші на столі”: або їм не вдається домовитися, хоча була така можливість, або вони все ж досягають згоди, однак не оптимально вигідної. Причиною такої ситуації є відмова від творчого розгляду взаємовигідних варіантів. Для того, щоб створити творчий підхід до вирішення проблеми, необхідно:

відокремити винахід від рішення;

розширити свої підходи;

знайти взаємну вигоду;

допомогти партнеру прийняти рішення;

використовувати об'єктивні критерії.

Оскільки критика перешкоджає уяві, доцільно відокремити творчий акт від критичного; відділити процес обдумування можливих рішень від процесу вибору між ними, тобто, спочатку винайти, а потім вирішувати.

Створення нових ідей вимагає вивчення певних проблем, над якими ще не задумувалися. В таких випадках бажано провести творчу нараду з колегами - так званий “мозковий штурм” (брейнстормінг), метою якого є створення якнайбільшої кількості ідей, з допомогою яких можна вирішити дані проблеми. Основним принципом тут є відмова від будь-якої критики та оцінки ідей. Це метод організації і підвищення ефективності спільної, творчої діяльності невеликої групи людей, розрахованої на підвищення якості і продуктивності, особливо при вирішенні складних, творчих завдань, які недоступні розуму та зусиллям однієї людини. Метод “мозкового штурму” було запропоновано ще у 40-х роках минулого століття американським психологом А. Осборном, а сьогодні він став загальновідомим і користується великою популярністю, оскільки спрямований на активізацію творчої думки з використанням засобів, які знижують критичність і самокритичність людини, а отже, підвищують її впевненість у собі і готовність до творчого пошуку.

Процес "мозкового штурму" передбачає дві стадії: на першій вноситься якомога більше ідей або рішень проблеми (генерація ідей), а на другій - аналізуються ідеї, відбираються кращі і найбільш придатні для подальшого опрацювання. Існують й певні особливості спілкування з використанням даного методу:

– вільне висловлювання будь-яких ідей;

– чим більше ідей, тим краще;

- неприпустимість критики висловлених ідей;
- обмін думками та їх поєднання [73].

Під час організації "мозкового штурму" важливо дотримуватись й інших правил, що сприяють підвищенню ефективності роботи: бажано, щоб на розгляд виносилася лише одна проблема; варто розмістити учасників по колу, щоб вони бачили одне одного і були рівноправними; необхідно обмежити час обговорення, оскільки його дефіцит породжує стрес і стимулює діяльність мозку.

Організуючи брейнстормінг, учаснику ділової розмови доцільно виходити з того, що тільки шанобливе ставлення один до одного сприяє розкриттю людини і здатності генерувати нові ідеї. У процесі обговорення його учасники повинні працювати "як один мозок", цілеспрямований на генерування нових ідей. Висловлені ідеї переглядаються і відбирається краща, найправильніша або найефективніша. Кожен учасник зосереджує свою увагу на пошуку нових підходів, а не на критиці висловлених іншими думок. А відтак усі учасники можуть спокійно висловлювати свої думки, знаючи, що їх не назвуть смішними або недоречними.

Для того щоб таке спілкування було ефективним, доцільно розглядати лише одну проблему. За кількістю учасників оптимальною буде група від 7 до 13 осіб. Важливо розмістити учасників по колу, щоб вони добре бачили один одного і були рівноправними. Психологічний бар'єр у такій групі зникає швидше, якщо склад учасників більш-менш однорідний. Необхідно також обмежити час обговорення (у межах від 15 хвилин до 1 години), бо дефіцит часу стимулює діяльність мозку.

"Мозковий штурм", як метод обговорення, використовується для виявлення "вузьких" місць або пошуку перспективи. Ним охоче користуються менеджери із світовим ім'ям. Однак недоліком цього методу є те, що він дає змогу знайти творчі ідеї в загальному плані, але не дає рекомендацій щодо детальної їх розробки.

Розширити свої ідеї, підходи можна шляхом дослідження проблеми з допомогою різних спеціалістів, розробки різних за значенням угод тощо.

Необхідно пам'ятати, що існує три моменти, які стосуються спільних інтересів: вони є в будь-яких переговорах, хоча і не відразу очевидні; це реальна можливість, а не випадок, тому ними необхідно скористатися; існують між будь-якими партнерами, які сіли за стіл переговорів.

Оскільки більшість людей перебувають під сильним впливом своїх власних понять про законність, один з оптимальних шляхів досягнення легких для іншої сторони рішень є надання їм законного вигляду. Необхідно прийняте будь-яке рішення, яке інша сторона вже приймала в аналогічній ситуації і провести його та необхідну згоду до спільного знаменника.

Як би добре не розуміли партнери один одного, як би вміло не винаходили шляхи для узгодження інтересів, як би високо не цінували свої тривалі відносини, однак суперечні інтереси все ж виникають. А щоб узгодити і їх, використовують справедливі критерії по суті питання або справедливі процедури врегулювання суперечок.

В залежності від проблеми, справедливими критеріями обирають ринкову ціну, прецедент, наукові оцінки, професійні норми, ефективність, затрати, рішення суду, моральні принципи, традиції, взаємність і т.д. Об'єктивні критерії повинні, хоча б теоретично, влаштовувати обидві сторони переговорів.

Розглядаючи процедурні рішення, можна використати інші шляхи врегулювання суперечок: почерговість, з допомогою жеребкування, надавши право вирішувати комусь третьому і т.д.

Після того, як об'єктивні критерії знайдені, можна переходити до їх обговорення: підготувати кожен проблему для спільного пошуку об'єктивних критеріїв; обміркувати і бути відкритими для доказів; не піддаватись тиску (хабарам, погрозам, лихварським закликам довіри і т.д.).

Отже, ефективними переговори можуть бути за певних умов:  
здійснена достатньо повна та достовірна оцінка ситуації;  
чітко визначені цілі та прагнення обох сторін переговорного процесу;  
проведений пошук взаємовигідних рішень визначної проблеми;  
використано знання і досвід з питань комунікації та психології з дотриманням вимог соціальної відповідальності;  
простимульовано прагнення до взаємовигідних рішень з творчим використанням вербальних та невербальних засобів впливу.

*Порядна людина завжди програє у сутичці з хамом, бо вона поводить з ним як з порядною людиною, а він з нею - як із хамом*

#### **4.4.4 Психологічні аспекти ведення ділових переговорів**

*Нічого не вирішуй у гніві, як і не сідай на корабель при десятибальному штормі*

Важливо відзначити, що навіть наймайстерніше підготовлені ділові пропозиції не можуть зменшити значущість психологічних аспектів переговорів, тому під час ведення ділових переговорів рекомендується:

- ретельно готуватись до переговорів, враховуючи питання етикету;
- бути пунктуальним і відповідальним;
- розпочинати переговори з найбільш важливих питань, намагаючись поступово досягти згоди у принципових питаннях, потім обговорюються проблеми, по яких можна домовитись порівняно легко і без великих затрат часу, і лише потім розглядаються ключові питання, які вимагають детального аналізу;
- починати розмову з тих питань, у яких існує згода з партнерами;
- бути здатним прийняти точку зору іншої особи, спробувавши розглянути ситуацію з її сторони;
- для того, щоб привернути увагу і вплинути на співрозмовника, необхідно говорити з ним про те, що є предметом його бажань і очікувань, потрібно так провести розмову, щоб партнер сам висловив міркування, які від нього було б бажано почути;
- тактовно підкреслювати позитивні якості партнерів, їх чесноти;
- уважно і з зацікавленням слухати співрозмовника;
- цінувати довіру партнера;
- намагатися змінювати думку партнера, застосовуючи не сильний психологічний тиск, а аргументовані докази;
- визнавати можливість власної помилки і тим самим не виключати право інших на помилку;
- висловлювати зауваження і претензії після схвальних оцінок співрозмовника;

не відповідати на твердження партнера зустрічними твердженнями;  
вміти вчасно піти на компроміс;  
проводити розмови у ввічливому, спокійному тоні;  
переносити переговори на інший термін у випадку виникнення непередбачених обставин або надмірно складних питань.

На будь-яких ділових переговорах не обійтися без переконливої цілеспрямованої аргументації, тому під час переговорів не варто:  
використовувати тимчасовий фактор для тиску на співрозмовника;  
“давати” на співрозмовника термінами;  
домагатися для себе переваг шляхом імітації “непорозуміння”, обдурювання, лестощів і т.п.

Обов'язковою умовою успішних переговорів є правильна і переконлива мова, впевнений тон. У процесі виступу на переговорах важливо акцентувати увагу на головній думці, змінювати тон і тембр мови, робити паузи до і після важливих міркувань. До цього варто додати, що на переговорах певне значення мають не лише вимовлені слова, але й невербальні засоби спілкування (вираз обличчя, погляд, поза, жести тощо).

Перед тим, як виносити свої ідеї на розгляд партнерів, доцільно глянути на свої пропозиції і аргументи їх очима, передбачити їх сумніви і заперечення та, відповідно, розробити альтернативні варіанти. Намагайтеся не висувати необґрунтованих пропозицій і аргументувати свої дії. *Аргументацією називають дійсність, що пов'язана з доказом, обґрунтуванням, твердженням чи спростуванням критики.* Така підготовка до переговорів дозволить скоротити їх тривалість, уникнути напруги в стосунках, підтримувати спокійну ділову атмосферу до закінчення зустрічі.

Не доцільно ігнорувати деталей, дрібничок, особливо якщо співбесідник проявляє свою нерішучість. Бажано в переговорах повністю відмовитись від тем і виразів, які можуть сприйнятись партнером такими, які несуть певний прихований контекст (нові умови, зобов'язання), які він розглядати по суті не готовий.

Під час проведення ділових переговорів не рекомендується:  
виявляти під час переговорів інтерес лише до власних бажань та очікувань;  
застосовувати нетактовні та неетичні методи переконання співрозмовників;  
демонструвати надмірні лестощі та похвали іншим учасникам переговорів;  
починати з тих питань, у яких погляди учасників переговорів розходяться;  
виявляти увагу лише до керівника групи, ігноруючи інших учасників;  
принижувати гідність, віросповідання, стать, культуру чи світосприйняття партнерів;  
багато говорити самому, тим самим не даючи можливості висловитись іншим;  
брати на себе функції лідера, зневажаючи роботу інших учасників групи та позбавляючи їх права голосу;  
обіцяти те, що неможливо виконати;  
запізнюватись та порушувати регламент переговорів.

*Інакше розставлені слова набувають інакшого змісту, по-іншому розставлені думки справляють інше враження.*

*Б. Заскаль*



#### 4.4.5 Особливості міжнародних переговорів

*Істина знаходиться між двома думками*

З входженням економіки України в міжнародні ринкові відносини збільшується кількість ділових контактів з іноземними партнерами щодо різних видів співробітництва, яке може бути повноцінним тільки при наявності знань основних правил, етичних норм і традицій ділових відносин та національно-культурних і етнічних різниць в стилях і цілях проведення переговорів.

Внутрішні переговори (зазвичай локального ділового характеру) мають тенденцію до передбачуваності їх результатів і дозволяють доволі легко вирішувати питання в сфері міжкультурного спілкування. Щоб уникнути проблем під час переговорів, можна використати метод, який дозволяє діагностувати хід переговорів, передбачити місця можливих конфліктів і визначити стратегічні напрямки їх вирішення.

При визначенні стилю поведінки партнерів під час переговорів згідно цього методу враховують два основні фактори: що кожна з сторін прагне отримати як кінцевий результат; як поведуться партнери під час обговорення питань.

Враховуючи перший фактор, стилі поділяються на “засновані на позиції” та “засновані на інтересі”.

Переговори, “засновані на позиції”, будуються за принципом “вигравати-програвати”: чим більше досягає одна сторона переговорів, тим більше поступає інша, хоча обидві сторони переслідують свої власні цілі і намагаються максимально збільшити свої переваги. Основний наголос партнери роблять на певну вимогу, її просування і захист. Будь-які поступки компенсуються лише за рахунок отримання інших вигод. В процесі таких переговорів можуть використовуватись наступні тактики: затягування ходу переговорів, тиск на партнера, передчасне закінчення переговорів, виведення партнера з рівноваги і т.д. Такі переговори обмежуються укладанням за одним разом одного вигідного договору. Якщо в результаті переговорів укладається контракт, наприклад, на постачання продуктів, то цей документ чіткий і детально розписаний.

Переговори “засновані на інтересі” надають можливість досягти взаємовигідної згоди, яка буде мати довгостроковий характер. Метою таких переговорів є принцип “вигравати-вигравати”: забезпечення взаєморозуміння і довіри між партнерами, встановлення чітких і об'єктивних норм чесності. Така атмосфера ведення переговорів сприяє вільному обміну інформацією між партнерами, орієнтує на повагу один до одного, взаємодопомогу, розуміння потреб, проблем і прагнень кожної з сторін. Під час переговорів, “заснованих на інтересі”, створюється сприятливе середовище для обміну технічними новинками і досягненнями, економічними результатами фірм, розглядається готовність термінової сплати необхідних коштів і т.д. Якщо в результаті таких переговорів укладається контракт, то він є гнучким і пристосованим до можливих змін на ринку. Прикладом проведення вказаних переговорів є ділові відносини між японськими фірмами.

Враховуючи другий фактор, стилі переговорів поділяються на “засновані на глибокому змісті” і “засновані на глибокому контексті”.

Спілкування “з глибоким змістом” характеризується відносно невеликим наголосом на слова, інформацію, ідеї, тобто на те, що є причиною його здійснення.

Основна увага звертається на сам зміст спілкування. Стиль такої розмови об'єктивний, прямий і зрозумілий. Партнери, які обирають цей стиль, є людьми активними і балакучими, вирішують проблеми шляхом логічних роздумів.

Під час переговорів “з глибоким змістом” співрозмовники використовують документи, письмові чорнові угоди (переважно завчасно переглянуті), детально визначають строки їх виконання. Партнери, використовуючи цей стиль, швидше зроблять висновки, ніж висловлять нові ідеї, тому, по суті, вони швидше вдосконалять існуючий процес або продукт, ніж винайдуть щось нове. Цьому стилю переговорів віддають перевагу партнери з США та північноєвропейських країн.

В переговорах “заснованих на глибокому контексті” першочергове значення мають взаємозв'язок, місце, час, почуття. Мета такого спілкування - чітко і точно “читати” свого партнера та візуально діагностувати його поведінку. Використовуючи даний стиль, партнери вживають натяки, репліки двозначного характеру, а більшість проблем і питань вирішують інтуїтивним шляхом.

Кожен з перерахованих вище стилів має свої особливості. Шляхом їх комбінування можна встановити чотири групи переговорів і етапів спілкування.

Партнери, культури яких дозволяють використовувати кожний з перерахованих стилів, доволі легко можуть вирішувати проблеми, які виникають під час переговорів. Конфлікти і суперечки, як правило, виникають між партнерами, стилі поведінки яких відносяться до протилежних груп кваліфікаційної системи. Наприклад:

1-ий сприймає 2-го як наглого, агресивного, нетерплячого, наївного, примітивного та обмеженого;

б) 2-ий сприймає 1-го як розсіяного, обманливого, уникливого;

в) 3-ій сприймає 4-го як надзвичайно серйозного, офіційно-холодного, негнучкого;

г) 4-ий сприймає 3-го як маніпулятора, балакучого і особу, яка не заслуговує довіри.

Отже, кожен, хто веде переговори на міжнародному рівні з поєднанням культур, повинен не лише зрозуміти ці проблеми, але вміти їх вирішити, сприяючи вдалому сприйняттю свого культурного рівня зарубіжними партнерами та встановленню дійсного взаєморозуміння.

На стадії реалізації контактів виявляються певні національні особливості, притаманні окремим народам. Ці особливості доцільно враховувати, готуючись до будь-яких переговорів з іноземцями, і відповідним чином коригувати свої дії. Так, характерним для поведінки представників різних країн під час переговорів відповідно до їхніх національних та психологічних особливостей є:

§ для американців - прагнення обговорити не тільки загальні підходи, а й деталі, пов'язані з реалізацією домовленостей. Для них типовими є мажорний настрій, відкритість, енергійність, не дуже офіційна манера ведення переговорів. Водночас вони поводяться впевнено і прагнуть домінувати, вважаючи, що їхня позиція єдино правильна.

Професіоналізм представників американських делегацій, звичайно, високий, і поводяться вони при прийнятті рішень відносно самостійно. Люблять приймати пакетні рішення, вміють торгуватися, виявляють настійливість у досягненні своїх цілей;

§ для англійців - прагнення вирішити всі питання під час переговорів залежно від позиції партнерів. Тому вони мало уваги приділяють підготовці до переговорів, ставляться до

розгляду питань досить гнучко, як правило, позитивно реагують на пропозиції іншої сторони, намагаються уникати конфронтації;

§ для французів - чітке дотримання попередніх домовленостей та попередньому обговоренню проблем. Представники французьких делегацій намагаються зберегти незалежність, але вони менш вільні при прийнятті рішень і дотримуються попередньо наданих їм інструкцій. Часто вибирають конфронтаційний стиль взаємин. Під час переговорів вони прагнуть використовувати французьку мову як офіційну;

§ для німців - бажання вести переговори тільки тоді, коли впевнені у позитивному вирішенні проблеми. Вони докладно виробляють свою позицію, поетапно обговорюють питання. Німці дуже пунктуальні, додержуються суворої регламентації поведінки. Для них мають значення статус, титули і звання людей, що беруть участь у переговорах;

§ для китайців - чітке розмежування окремих етапів переговорів. Спочатку вони оцінюють зовнішній вигляд та поведінку партнерів, їхній статус, намагаються з'ясувати позицію та можливості партнерів і тільки після цього висувують свої пропозиції, вміло використовують чужі помилки. Остаточні рішення приймають лише після затвердження їх своїм керівництвом. Велику увагу приділяють виконанню досягнутих домовленостей, часто використовуючи різні форми тиску;

§ для японців - ввічливе ставлення до учасників спілкування, прагнення уникнути зіткнення позицій під час офіційних переговорів. Вони йдуть на поступки, якщо поступки робить й інша сторона, Приділяють велику увагу розвитку особистих взаємин з партнерами. Вони дотримуються точності та обов'язковості у всьому, підкреслено демонструють свою увагу, слухаючи співрозмовників, хоча це не завжди означає, що вони з ними погоджуються. Особливістю є групова солідарність, вміння працювати в команді. Представники японських делегацій рішення самі не приймають, його обов'язково погоджують зі своїм керівництвом, на що витрачають багато часу;

§ для представників арабських країн - увага до дрібниць, яким іноді інша сторона не приділяє уваги. Труднощі й конфлікти під час переговорів іноді виникають через їхню звичку торгуватися, а також тому, що вони побоюються, що їх можуть зневажати і ними хочуть керувати;

§ для росіян і представників інших країн Співдружності - прагнення акцентувати увагу на загальних питаннях і мало уваги приділяти тому, як їх реалізувати. На думку зарубіжних спеціалістів, у представників цих країн переважає бажання критикувати партнерів, а не висувати власні варіанти конструктивних рішень, є прагнення не приймати ризиковані рішення [73].

Зазвичай, переговори закінчуються підписанням угоди. Щодо самої процедури підписання контрактів із зарубіжними партнерами, то тут також є свої особливості. Бажано, щоб міжнародну угоду укладали в окремому залі, за великим гарним столом, на якому повинні стояти прапорці обох сторін (прапорець гостя повинен стояти справа прапорця господаря). На стіл також кладуть тексти угод. Учасники переговорів підписують угоди одночасно. Якщо угоди підготовлені на мовах обох країн, то на екземплярі угоди, написаної на рідній мові, розписуються зліва, а на екземплярі на мові гостей - справа. Після підписання партнери обмінюються екземплярами документа - подають їх один одному правою рукою, а беруть лівою. Потім обмінюються рукоштовками. Після підписання угоди інколи оголошують тости. На таку зустріч

подають лише вино або шампанське, пригощають спочатку гостя, господаря, а потім інших учасників переговорів.

*Розмова - це вулиця з двостороннім рухом*

## 4.5 Контракти, основний зміст та вимоги до оформлення

*З надійним супутником і дорога коротша*

Наступним кроком після проведення переговорів є укладання контракту. Контракт (угода) - це документ, який визначає взаємини між двома і більше учасниками. В основному, контракт включає в себе все, про що учасники переговорів домовилися: хто і що зробить, коли, де, хто за що заплатить, вартість невиконання умов контракту.

Оскільки контракт визначає відносини між учасниками, важливо з'ясувати хто вони та як взаємопов'язані (покупець-продавець, орендар-орендодавач і т.д.). В документі вказуються повні імена учасників. Якщо чиясь ім'я зустрічається дуже часто, то для кращого розпізнавання використовується додаткова інформація.

Дуже часто в контрактах використовують такі позначення:

*a.k.a. (also known as)* - також знаний як;

*d.b.a. (doing business as)* - займається бізнесом під іменем.

Остання форма використовується, якщо учасник подає назву, яка юридично не зареєстрована.

Щоб спростити договір, в документі використовують скорочену форму назви: “Львівський національний аграрний університет” від тепер знаний як “Університет”.

Контракт має містити інформацію про предмет угоди: чи щось продають, чи домовляються про обслуговування. Тут можна додати інший документ, наприклад, будівельний план, економічні розрахунки і т.д., який би детальніше пояснював про що саме йде мова. Однак необхідно пам'ятати, що забагато інформації - це також не добре, адже тоді губляться основні ознаки контракту.

Важливо також чітко з'ясувати термін, до якого контракт повинен бути виконаний: коли починається виконання; коли закінчується виконання; що визначає закінчення. Дуже часто фізичні та юридичні особи вимагають виконання угоди до певної дати, а у випадку несвоєчасного виконання вартість послуги повинна зменшуватися.

В контракті обов'язково вказується місце виконання (куди повинен бути доставлений товар, де здійснюватиметься обслуговування і т.д.) і хто за що платить.

Найважливіша частина контракту - це визначення вартості невиконання його умов. Якщо укладена угода, вона вважається корисною для обох сторін, однак з часом змінюються умови і контракт може стати не вигідним для когось з учасників угоди, тому мета доброго контракту - розподіл ризику у випадку, якщо зміняться обставини.

В загальному, *ризик* поділяється на три категорії:

форс-мажорні явища, коли жодна із сторін контракту не контролює ситуацію (природні катастрофи, смерть);

політичний ризик (війна, переворот, страйк, зміна закону);

передбачений ризик, де одна з сторін контролювала ситуацію, однак з нею не впоралася (пожежа, прорив і т.д.).

В контракті чітко вказується хто відповідає за кожну категорію ризику. В угоді визначають процедуру розв'язання непорозумінь, якщо такі виникнуть: Чи буде це вирішуватися у суді? В якому суді? Чи буде винесене третейське рішення (посередництвом)? Хто буде вибирати посередників?

В зовнішньоекономічній діяльності найбільш поширеним є *контракт міжнародної торгівлі*. Операції з укладання таких контрактів групують у чотири стадії:

1. Компанія, яка бажає експортувати або імпортувати певний товар, шукає партнера шляхом розсилання запиту. Запит (*inquiry*) - це початкове звернення без будь-якої юридичної сили щодо вступу у зовнішньоторговельні стосунки. У запиті вказують загальну характеристику фірми, інформацію і каталожні дані про товар та інші реквізити.
2. Фірма, яка вислала звернення, отримує від зацікавленого партнера пропозицію і опрацьовує її. Пропозиція (*offer*) - це згода на переговори про умови угоди. Якщо протилежна сторона, яка отримала пропозицію, зробить нову на основі попередньої, то це називається зустрічною пропозицією. Всі пропозиції підтверджуються письмово.
3. Імпортер розміщує замовлення і партнери укладають контракт про купівлю-продаж. За міжнародними торговельними звичаями під час укладання договорів використовують такі способи: усний; попередню письмову домовленість без оформлення контрактів; укладання і підписання спрощених контрактів, складання і підписання постатейних контрактів.
4. Експортер постачає товар, партнери здійснюють розрахунки за угодою.

Суб'єкти, які є сторонами зовнішньоекономічного контракту, укладають його відповідно до Законів України і (або) законів місця укладання контракту. Отже, зовнішньоекономічний контракт укладається відповідно до Законів України з врахуванням міжнародних договорів України. Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності мають право використати відомі міжнародні звичаї, рекомендації міжнародних органів, якщо це не заборонено прямо і у винятковій формі Законами України.

Зовнішньоекономічний контракт може бути визнаний недійсним у судовому або арбітражному порядку, якщо він не відповідає вимогам Законів України або міжнародних договорів України.

Форма зовнішньоекономічної угоди визначається правом місця його укладання. Угода, укладена за кордоном, не може бути визнана не дійсною внаслідок недодержання її форм, якщо додержані Закони України.

Права і обов'язки сторін зовнішньоекономічних контрактів зумовлені правом країни, яка вибрана сторонами від час укладання контракту або в результаті подальшого узгодження.

У зовнішньоекономічній діяльності має місце декілька видів контрактів. Їх предметом можуть бути купівля-продаж товару, виконання підрядних робіт, оренда та ін., у зв'язку з чим вони мають різний зміст. Щодо їх структури, то контракти багато в чому подібні, оскільки основними їх складовими є наступні розділи:

1. Предмет контракту.
2. Ціни і сума контракту.
3. Умови поставок.
4. Якість товарів, послуг.
5. Упаковка і маркування.

6. Повідомлення про відвантаження.
7. Платежі.
8. Претензії.
9. Відповідальність сторін.
- 10.Порядок вирішення спорів.
- 11.Форс-мажорні обставини.
- 12.Термін дії контракту.
- 13.Додаткові умови.
- 14.Юридичні та банківські реквізити сторін.
- 15.Додатки.

Зауважимо, що укладанню контрактів повинне передувати дослідження ринків з метою визначення попиту і пропозиції, стану конкуренції, рівня цін, найбільш перспективного сегменту ринку для збуту товару, методів торгівлі та організації реклами. Після того, як визначені потенційні покупці товарів, їм направляють ініціативні пропозиції, де вказують технічні характеристики, строки постачання, ціни і термін дії пропозиції. Після одержання відповідей на пропозиції від партнерів, опрацьовують комерційні питання і вживають заходи щодо укладання контрактів. Підписують контракти під час ділових зустрічей. Цьому передує парафірування, тобто візування кожної сторінки погодженого проекту документу. Парафіровані контракти підписуються уповноваженими представниками сторін.

В розвинутих країнах поширенішою стає практика, коли слово бізнесмена важить більше, ніж контракт, складений за участю кращих адвокатів. У ділових людей розрахунок доволі прагматичний: вони чітко розуміють, що одну людину можна обдурити декілька разів, декількох людей - один раз. Але не можна обдурити багатьох людей багато разів.

*Бізнесмен, що не вміє чітко викласти свої думки, ризикує бути зрозумілим неправильно*

## Лекція 5. МОВА СПІЛКУВАННЯ

### 5.1 Розташування співрозмовників під час ділових контактів

*Перш ніж увійти, подумай, як вийти*

За матеріальним вираженням спілкування має два види, які реалізуються здебільшого одночасно: вербальне (лат. *verbum* - "слово"), тобто словесне, і невербальне - поглядом, мімікою, жестами, штучними умовними знаками та ін.

Мова тіла здебільшого не усвідомлюється, тому мовцеві в невербальних реакціях важче прикидатись і фальшивити, ніж у словесному мовленні. Ця ж мова може збуджувати довір'я співрозмовника, заохочувати його до спілкування, до відкритості й відвертості. За даними американських учених-фахівців у галузі спілкування, приблизно 55% інформації ми отримуємо від невербальних знаків, які супроводжують мовленнєвий контакт (міміка, жести), 38% дають нам голос, висота тону, тембр і тільки 7% - зміст сказаного.

Невербальна комунікація виокремилась у самостійний науковий напрямок у 50-ті роки ХХ ст., однак позитивний практичний досвід, наукові спостереження та узагальнення з цієї проблеми описано в багатьох працях минулого (у риториці, хірології, антропології). Усім знайома фізіогноміка як учення про розпізнавання характеру людини за її зовнішністю. Зауважимо, що одним з перших дослідників фізіогноміки був древньогрецький філософ Аристотель.

В стародавньому Китаї обличчя людини умовно ділили на три зони: верхню - зона чола - показувала життєвий шлях від 15-ти до 30-ти років та в глибокій старості; середню - від брів до кінчика носа - від 35-ти до 50-ти років; нижню - від верхньої губи до підборіддя - від 51-го до 77-ми років.

На думку китайських мудреців, чоло правильної форми свідчить про чудовий стан тіла і душі, гармонійна середня зона - про збалансованість психіки, правильні форми нижньої частини - про врівноваженість.

Серед невербальних засобів особливою є система організації простору і часу спілкування - проксеміка. Ідеться про розміщення учасників зустрічі та доцільні, прийняті в різних ситуаціях і культурах часові характеристики різних форм спілкування, зокрема монологу та діалогу [76].

Успіх спілкування певною мірою залежить від "комфортності дистанції", яку займають учасники комунікативного акту, бо важливо, щоб усі співрозмовники почувалися вільно і невимушено. Незручна для співрозмовника дистанція під час розмови може несвідомо сприйматися чи й свідомо трактуватися як втручання в особистий "життєвий простір" або ж як відчуженість, небажання йти на зближення тощо. Особливо це стосується розмов під час конференцій, зустрічей, дипломатичних прийомів. Відстань між співрозмовниками - це ідіоетнічна ознака: у різних народів вона не однакова. Різні культури розрізняються за нормами, які регулюють допустимий ступінь експресивності й розмір особистісного простору. З невідомих науці причин представники різних культур, у міру наближення до екватору, надають перевагу меншій відстані між учасниками комунікативного акту й більш контактному й тісному

спілкуванню. Вважається, що в європейців особистий простір - це відстань простягнутої руки, у латиноамериканця - руки від ліктя до кінчиків пальців, в арабів - руки від кистьового суглоба - до кінчиків пальців. Етнопсихологи неодноразово описували факти нарікань арабів на європейців: “Що трапилось, чому вони стоять від мене так далеко?” Латиноамериканці сприймають намагання північноамериканців відступити на звичну для них більшу відстань як неповагу до них. Не в останню чергу з тієї ж причини азійці, зокрема японці, відгукуються про американців і європейців, як про холодних, неприязних людей.

У Європі відстань між співрозмовниками зростає з півдня на північ: від 40 сантиметрів в Італії до майже 2 метрів у Великобританії. Тому британці й скандинави тримаються на більшій відстані один від одного, ніж французи, а жителі південних регіонів Франції жестикулюють більше, ніж жителі північних регіонів. На Україні особиста відстань (під час розмов на конференціях, зустрічах, прийомах) становить 0,4-1,5 м.

Отже, для успішного спілкування з іноземцями варто враховувати етнічні особливості їхньої особистої дистанції, оскільки незручна для співрозмовника дистанція під час розмови може несвідомо сприйматися чи й свідомо трактуватися як вторгнення в особистий “життєвий простір” або ж як відчуженість, небажання йти на зближення тощо.

Основними зонами ділової людини, відповідно до дипломатичного протоколу є:

*інтимна зона*: допустима для родини і найближчих друзів, становить 15-45 см. Тут присутній дотик, відчувається шепіт, тепло і запах тіла іншої людини;

*особиста зона*: становить 0,5-1,2 м. Тут дотик обмежений і більше формальний, розмова голосніша. Погляд і контакт очима стає важливішим. На особистій відстані люди розмовляють під час конференцій, на зустрічах, вечорах тощо;

*товариська (соціальна) зона*: становить 1,2-3,7 м. Це зона спілкування ділових колег. Існує можливість дотику, але лише якщо один або обоє нахилиються. Розмовна мова ще голосніша, а важливішою стає мова тіла;

*громадська (публічна) зона*: становить 3,7 м. Тут важко придивитися до обличчя і спостерігати за деякими жестами, тому важливішою стає розмова.

Етикетний сенс має не тільки відстань між співрозмовниками, а й конфігурація, яку вони творять під час розмови. Ми вже знаємо, що коли двоє співрозмовників стоять паралельно один до одного, то це означає, що вони не хотіли б, аби до них хтось підходив. Коли ж їхні плечі творять кут, то третя особа (особи) може приєднуватися до розмови між ними. Якщо співрозмовників більше, ніж два, і вони утворюють закриту фігуру: трикутник, квадрат, коло, - а при наближенні ще однієї особи (осіб) повертають у її (їх) бік голови, але не змінюють поз, то це є знаком, що без запрошення до них підходити не бажано. Коли співрозмовники сидять, а розмова не має інтимного характеру, то доцільно розташовуватися під кутом один до одного, уникаючи позиції “прямо напроти партнера”.

Коли маєте справу з робочою групою, бажано знати хто у ній керівник. У неформальних ситуаціях це можна встановити за тим, де хто стоїть, наприклад, перед зборами або на товариських зустрічах. Найчастіша форма - це так званий “хор”, де чітко видно хто керує:



У ситуаціях за столом існує більше варіантів. Якщо учасників ділової зустрічі двоє, то від того, як вони розташувались за столом, буде залежати успіх чи невдача їхньої співпраці. У цьому випадку існують наступні можливості:

1) співпраця 2) змагання 3) розмова 4) відсутність 5) незалежна спілкування позиція

$Y_1 Y_2 Y_1 Y_1 Y_1 Y_2 Y_1$

$Y_2$

$Y_2 Y_2$

де  $Y_1, Y_2$  - співрозмовники.

Якщо за столом ділової зустрічі багато учасників, існує три варіанти, в залежності від того, скільки осіб має керівні функції. Якщо це збори-мітинг, де один керівник, то чим далі хтось сидить від нього, тим менший у нього статус.

Якщо відбувається зустріч між "рівними" і хтось обраний головуючим, то за столом будуть особи, які суперечитимуть головуючому і які будуть його прихильниками. Отже, утворюється два табори: прихильники та опоненти.

Якщо дві делегації прийшли на *ділову зустріч*, то кожний керівник має своїх прихильників.

Отже, необхідно передчасно продумати план розміщення учасників зустрічі та узгодити його з секретарями обох сторін.

Під час проведення *ділових переговорів* існує також декілька варіантів розташування учасників:

1) керівники обох делегацій сідають в центрі столу один проти одного (на стільця з високими спинками). Зліва від них сідають перекладачі, справа - інші члени команди. Секретарі сідають по краях столу:

2) керівники сідають в кінці довгої сторони столу, один проти одного, перекладачі - біля одного краю столу, а секретар - біля іншого:

Місця, відведені іншим учасникам зустрічі, можуть позначатися картками, на яких вказані прізвища та імена учасників, а також назви фірм, яких вони представляють;

3) під час зустрічі, яка має непротокольний характер, перші керівники сідають на диван, за ними розташовуються перекладачі. Члени делегацій розміщуються навколо невеликого круглого журнального столу:

Зауважимо, що люди не люблять сидіти плечима до дверей, тому, якщо проводите переговори і хочете, щоб ваші партнери почували себе впевненіше, посадіть їх обличчям до дверей.

Психологічний аспект необхідно враховувати і під час вибору форми столу для ділових переговорів:

якщо гостеві пропонують розташуватися за Т-подібний стіл, на чолі якого розташувався господар офісу, в цьому виявляється домінування над гостем. І чим більші розміри такого столу, тим більше панування господаря відчувається. Тому, якщо господар хоче вести розмову на рівних з гостем, він сідає навпроти співбесідника;

квадратний за формою стіл, на думку А. Піза, сприяє атмосфері змагання і не викликає довіру. За таким столом рекомендується проводити короткі обговорення;

переговори за круглим столом ототожнюються з зустрічами неформального характеру, під час яких відбувається обговорення на рівних, вільний обмін думками;

ще більш неформальний характер має розмова за журнальним столиком, особливо якщо під час розмови господар кабінету пропонує гостеві каву або чай. В дружній розмові питання, які безпосередньо пов'язані з бізнесом, можуть розглядатися тільки в найбільш загальному вигляді.

Одну сторону залу доцільно залишити вільною для проходу учасників і для зручності розповсюдження документів.

Поза (франц. *poser* - "класти, ставити") - це мимовільна або вмисна постава тіла. Вона теж є знаком, що має комунікативний сенс і виявляє не тільки душевний стан людини, її здоров'я, манери тощо, але і її ставлення, налаштованість, наміри щодо співрозмовника (аудиторії). Є поза незалежна, войовнича, пригнічена, скорботна та ін. Позу завжди потрібно тримати під контролем свідомості. Із близько 1000 поз, які можна спостерігати під час спілкування людей, бажано відібрати для себе 10-12, але гарних, таких, що пасують мовцеві, вирізняють його як особистість.

Уявіть собі, що ваші груди перехрещують дві лінії - від лопатки до протилежної пахви. Там, де ці лінії схрещуються - ваш "центр", який є чи не найважливішим показником мови тіла. Він - ключова ознака того, як ми себе відчуваємо і як ставимося до інших. Центр може бути відкритий і закритий (відносно інших), агресивний і підлеглий (відносно себе):

*відкритий центр*: стоїте прямо і повернулись обличчям до обличчя співрозмовника;

*закритий центр*: опустили плечі, схрестили руки на грудях, відвернулись від співрозмовника, говорите через плече;

*агресивний центр*: груди і плечі прямі, борода піднята;

*підлеглий центр*: стоїте згорблено, опустивши плечі та відвернувши очі.

Зверніть увагу на центри осіб, які спілкуються, особливо на зборах або переговорах, і ви відразу помітите, хто з ким не погоджується. У зв'язку з цим існують наступні пози під час розмови:

1) самовпевнена 2) погрозлива

*Мудра людина відходить за хвилину до того, коли б вона стала зайвою.*

*Ж.-Ж. Руссо*

## 5.2 Мова тіла

*Рука - видима частина мозку.*

*Кант*

За останні десятиріччя розвинулась нова галузь науки під назвою "Мова тіла" (*Body language*). За допомогою відеокамери науковці змогли точніше поділити на найменші складові частини нашу поведінку і безслівне спілкування з іншими людьми. Один дослідник цього спілкування, американець Маріо Пей, нарахував 700 тисяч різних жестів і сигналів. Стало відомо, що ми щогодини посилаємо сотні невимовних повідомлень, які наші співбесідники сприймають і вірять їм більше, ніж нашим словам. Якщо ви іноді дивуєтесь, як митники знають кого перевіряти, як ви самі знаєте, коли хтось говорить вам неправду - експерти мови тіла пояснять, що це непомітний рух головою, розширені зіниці або щось інше. Отже, мова тіла може розказати оточуючим про почуття і настрої людини.

Невербальні засоби мають своєрідну класифікацію. Вчені розглядають 16 невербальних засобів спілкування - це рухи тіла, жести (рухи рук, ніг), просторове поле між співрозмовниками, вираз очей та направленість погляду, вираз обличчя, акустичні засоби (пов'язані з мовою і не пов'язані з нею), тактильні засоби (потиск руки, поцілунки), посмішка, косметика, реакції шкіри (почервоніння, збліднення), запахи (парфуми, алкоголь), одяг та його колір, манери (наприклад, тримати сигарету) та ін. Мова тіла може сказати те, про що людина думає і про що не сказала. Однак зауважимо, що жоден рух сам по собі не дає остаточного повідомлення, так само, як з одного слова важко зробити якийсь висновок. Рухи треба вивчати цілісно.

Як і будь-яка мова, вважає А.Піз, мова тіла складається з слів, речень і розділових знаків. Кожен жест подібний до одного слова, а слово може мати декілька різних значень. Повністю зрозуміти значення цього слова можна тільки тоді, коли це слово вставлене в речення поряд з іншими словами. Спостережлива людина може прочитати ці невербальні речення і порівняти їх із словесними реченнями того, хто говорить.

Практика невербаліки свідчить, що жестикуляція збільшується при емоційному піднесенні. Вона підсилюється, коли суб'єкти мають поганий зворотний зв'язок і певні труднощі при передаванні інформації один одному.

Жести - це виражальні рухи рук, які мають комунікативну спрямованість. Жести відображають внутрішній стан людини. Однак їх, як й інші компоненти невербального спілкування, не завжди можна пояснити однозначно.

Інтенсивність і норми жестикуляції, прийняті в різних народів, суттєво розрізняються. За даними досліджень, у середньому впродовж годинної розмови мексиканець жестикулює 180 разів, француз - 120, італієць - 80, фін - 1 раз. Для українців характерна середня інтенсивність жестикуляції. Звичайно, чим вищий ступінь "етикетності" ситуації, тим необхіднішою є стриманість у жестах.

Психологи вважають, висловлюючи будь-що, людина, сама цього не усвідомлюючи, проявляє деякі рухи тіла:

- якщо під час бесіди партнер свій центр повертає в сторону дверей або якщо його ноги спрямовані до виходу, то це означає, що йому хотілося б піти;
- співрозмовник, який розходжує по кімнаті, швидше за все обмірковує складну проблему, приймає важке рішення, тому не доцільно його відволікати, оскільки це може перервати хід його думок і перешкодити прийняттю рішення;
- якщо співрозмовник однією рукою впирається у дверний відкіс або стіну, а іншу тримає на бедрі - це означає, що він прагне бути лідером. Про це говорить й інша поза: обидві руки на бедрах, ноги трохи розставлені;
- людина, яка сидить на кріслі, невимушено закинувши ногу на ногу, вважає себе господарем ситуації. Однак та особа, яка сидить на краєчку крісла, склавши руки на колінах, навпаки, є схильною до підпорядкування;
- якщо партнер дещо піднімає плечі й опускає голову, то це означає, що він ображений чи принижений. Особливо, якщо при цьому він ще й починає креслити на аркуші паперу різноманітні геометричні фігури, стрілки і т.п. В цьому випадку доцільно змінити тему розмови. Коли у партнера покращиться настрій, можна обережно спробувати в'яснити, чим саме він був ображений.

В дипломатичному етикеті виокремлюються жести, якими користуються разом із мовою, й такі, що називаються самостимулюючими, їх чергування робить спілкування цікавішим та емоційнішим [76].

Отже, щоб показати, що ви уважно слухаєте, нахиліться вперед, тримаючи спину прямо. Коли ви відхилились назад, розслабляючи руки і ноги - це справляє враження, що ви відпочиваєте і не слухаєте співрозмовника. Не опускайте плечі, не схрещуйте руки, не втягуйте груди, не відвертайтеся від співрозмовника, адже всі ці пози означають, що ви не зацікавлені.

Існують чотири можливі позиції голови. Якщо голова нахилена: вгору - зверхність: позиція керівника, який не задоволений роботою підлеглого; вниз - покірність: очікувана реакція на критику, однак, якщо критикована особа тримає голову вгору і не опускає очі - це вважається зухвальством, зневагою; до співрозмовника - увага; від співрозмовника - незацікавлення; на бік - або зацікавлення тим, що сказано, або нерозуміння.

Усмішка є винятково важливий несловесний знак етикетного спілкування. Це важливий невербальний знак етикетного спілкування. За словами чеського соціолога Іржі Томана, “це найдієвіша зброя, за допомогою якої найлегше проникнути крізь панцир інших “Я”. Один з американських дослідників твердить, що існує 1814 різних усмішок, тому усміхатися потрібно постійно. Однак які б емоції не переповнювали ділову людину, вона не може допустити зневажливої або іронічної усмішки, оскільки підсвідомість співрозмовника сприйме її як образу. Не доцільно усміхатися “в повний рот”, особливо коли є погані зуби або коронки, які помітно відрізняються від справжніх зубів. В такому випадку, усміхаючись, потрібно намагатись не показувати їх. Дружня усмішка усуває настороженість або агресивність, долає всілякі перешкоди у спілкуванні з людьми. Фахівці говорять про так звані “етикетні усмішки”, які віддзеркалюють культурно-специфічні нормативи виявлення емоцій і відносин у процесі спілкування. Наприклад, японці усміхаються часто, навіть в таких ситуаціях, у яких посмішка здалася б європейцю недоречною. Вияв особливості японської культури - небажання нав'язати партнеру власні негативні емоції, турботи. Або відома американська посмішка, яка може неоднозначно сприйматися європейцями. В американському суспільстві вже не одне десятиліття поширене гасло “Усміхайтесь”. Усмішка створює позитивну атмосферу спілкування. Вважається, що відкрите обличчя, прямий погляд, привітна усмішка - це прикмети людини чесної, розумної, вихованої.

Вираз обличчя має показувати зацікавлення розмовою інших та привертати їх увагу. Безвиразне обличчя можна інтерпретувати як незацікавлення або вороже ставлення до сказаного. Вираз обличчя повинен змінюватися в залежності від ситуації, він не повинен бути застиглим, за винятком, якщо йдуть переговори, і ви не хочете змінювати свою позицію. Незрозумілий вираз обличчя вважається нещирим. Позіхання - це вираз втоми і нудьги. Ознака чемної поведінки - вміти позіхати, не відкриваючи рота, однак, якщо це вам не вдається, то обов'язково, зіваючи, закривайте рот рукою. Це ж стосується і чхання.

Вважається, що очі - це дзеркало душі, тому їм в науці надається особливе значення. Східні фізіогномісти, наприклад, розрізняли декілька десятків видів очей: очі

вовка, вівці, слона, тигра, лева, фенікса і т.д. Сьогодні ж існує більш спрощена і перевірена на практиці класифікація очей:

великі: бувають у відкритих та чесних людей, частіше в лідерів. Такі люди швидко спалахують і швидко відходять.;

маленькі: лукаві, хоча з іншої сторони свідчать про динамічний характер, неймовірну підприємливість і передбачуваність;

“сумний клоун” (кутики опущені вниз): свідчать про хронічну меланхолію і звичку з будь-якої причини розчаровуватись та нити;

“котячі” (кутики ввєрх): характерні темпераментній людині;

випуклі: їх володар намагається нічого не випустити з-під уваги, щоб потім розказати “по секрету - всьому світу” свіжі новини;

глибоко посаджені: бувають у замкнєтих людей, інтровертів;

ідеал: випромінюють світло і тепло, добре захищені повіками і мають виразну радужну оболонку.

В справі самопізнання дуже важливим є колір очей, оскільки він напряму пов'язаний з темпераментом людини:

карі очі зустрічаються у запальних, лінивєих людей, які жити не можуть без розваг;

сірими очима спокійно споглядають на світ працєлюби і люди, які прагнуть влади;

в голубєих очах відображається доволі прагматична натура, яка знає, що хоче;

зелені очі бувають у людей, які прагнуть взаєморозуміння, любові та присвячують своє життя пошукам ідеалу, тому такі очі - велика рідкість в наш час.

Отже, і для очей існують певні правила невербаліки. Залежно від локалізованої спрямованості на співрозмовника розрізняються погляди:

– діловий - не опускається нижче очей співрозмовника, спрямовується у трикутник, основу якого становить лінія між очима, а вершину - уявна точка посередині лоба;

– світський (соціальний) - не виходить за межі трикутника, розміщеного між очима і ротом партнера, спрямовується нижче лінії очей;

– інтимний - спрямовується в очі і одночасно нижче, але тут трикутник значно більший: він міститься між грудьми й очима, а з дальшої відстані - між очима і нижньою половиною тіла.

Під час діловєих контактєв дивитися потрібно довгими поглядами, час від часу відводячи очі. Пильно і довго дивитися не бажано, оскільки люди, на яких ви дивитесь, почувають себе незатишно. Однак, англійські психологи експериментально довели, що для встановлення партнерських стосункєв треба дивитися прямо в очі комунікативному партнеру від 30 до 60% (за американськими даними до 70%) часу розмови, контакт очей має періодично повторюватись, триваючи 1-7 секунд. Тим, що дивляться в очі менше третини тривалості розмови, рідко довіряють. Погляд убік, донизу часом виявляє недовіру, неправдивість, нещирість співрозмовника, однак це добра тактика під час переговорів, коли необхідно вивести когось з рівноваги.

У Китаї, Японії, інших країнах Південно-Східної Азії, у деяких африканських народів співрозмовники здебільшого уникають прямого погляду. У Франції, Італії, Латинській Америці - навпаки. За словами К.Сьодзабуру “у японців - “людей зору”, око, будучи органом зору, одночасно є й органом мовлення. Зустрівши погляд іншої людини, японець розуміє рух її душі, її почуття, для нього очі говорять тією ж мірою, що і язик”.

В офіційній, діловій або подібній ситуаціях доцільно уникати позиції “прямо навпроти партнера”. Така позиція вимушує співрозмовників дивитися один одному у вічі або відводити їх убік, опускати погляд донизу тощо. Розташування співрозмовників під кутом дає їм можливість вийти поглядом за межі цієї альтернативи, не порушивши правил етикету спілкування.

Якщо слухаєте - дивіться частіше у вічі, а коли говорите - рідше. Відведіть погляд, якщо забираєте від когось слово, але погляньте на того, кому його “віддаєте”.

Якщо ви не хочете, щоб вам хто-небудь забрав слово, не допускайте зустрічі поглядів. Якщо співрозмовник не допускає вас до слова, цьому легко зарадити: не дивіться йому у вічі і поверніть погляд в бік, але так, щоб ви могли помітити, коли він погляне на вас. Коли виступаючий відчує відсутність уваги з вашої сторони, він автоматично подивиться на вас, і в цей момент ви повинні встановити з ним контакт очима та взяти слово.

Дещо складніша ситуація під час дискусії, в якій беруть участь декілька осіб. Найефективніший спосіб взяти слово у груповій дискусії - це не допустити, щоб інші учасники зустрілись поглядом з виступаючим і тим самим забрали у нього слово, тому необхідно намагатися підтримувати контакт очима з усіма слухачами. Найпростіший спосіб, щоб на вас поглянули - це зміна своєї позиції сидіння. В той момент, коли учасники зустрічі поглянуть на вас, ви маєте змогу встановити контакт очима з виступаючим і забрати у нього слово.

Під час своєї промови ви повинні поглянути на інших учасників, щоб втримати їх зацікавлення. Якщо вам потрібно на чомусь наголосити, намагайтеся зустрітись поглядом з якнайбільшою кількістю осіб.

Коли ви закінчили свій виступ, встановіть контакт очима з людиною, яка дала знати, що хоче говорити наступною. Якщо ніхто не подав такого сигналу, погляньте на кожну особу, запрошуючи взяти слово.

Якщо ж досвідчені в переговорах люди і спроможні не виявляти свої емоції за допомогою жестів та рухів тіла, то вже ніхто не здатен контролювати рух своїх зіниць. Вони несвідомо розширюються або звужуються і тим самим адекватно передають інформацію про реакцію особи на пропозицію співрозмовника. Наприклад, китайські або турецькі купці визначають ціну товару, орієнтуючись на зіниці покупця: якщо той отримує бажане, зіниці його очей розширюються в 4 рази.

За даними досліджень необхідно близько 30 днів постійного і впертого тренування, щоб оволодіти технологією погляду і ефективно застосовувати її для поліпшення характеру ваших стосунків з людьми.

У діловому світі допустимими вважаються дотик руки, плеча. Дотик - це один з способів, щоб показати авторитет. Особи, які вищі за статусом (керівники), можуть торкатись осіб нижчого рангу (підлеглих), щоб висловити подяку або заохотити їх до праці. Особам нижчого статусу щодо своїх керівників дозволені лише слова. Дотик може означати також моральну підтримку, увагу. Однак, раптовий дотик не є бажаним, а частий дотик надає людині деспотичних рис.

Важливо навчитися читати “мову жестів”. Наприклад: руки, повернуті долонями догори, - знак, що співрозмовник говорить щиро;

співрозмовник “барабанить” пальцями по столі - прояв нетерплячості, нервозності, незацікавленості;

руки, стиснуті в кулак, - знак контрольованої агресії;

співрозмовник пальцями рук стискає перенісся - знак втоми;

долоні рук покладені на щоки - зацікавленість на межі здивування;

співрозмовник відвів одну руку за спину і стиснув її в кулак, а іншою рукою тримає її зап'ясток - замкнутість, напруженість.

Колись руки в кишені означали зневагу, а тепер цей жест показує, що співрозмовник хоче відпочити, розважитися або бажає, щоб його не сприймали серйозно.

Під час зустрічей, дискусій тримайте руки перед собою, складені та нерухомі, в жодному випадку не схрещуйте їх на грудях, оскільки тим самим утворюється бар'єр. Дослідження показали, що той, хто слухає зі схрещеними на грудях і міцно стисненими руками, засвоює на 35% менше інформації, ніж той, хто сидить розслаблено, вільно, склавши руки, не закинувши ногу за ногу. Це, по суті, спроба відмежуватися від небезпеки, що загрожує, або небажаних обставин. Отже, в одному можна бути впевненим, що коли людина нервує або приймає захисну позу, вона схрещує руки у себе на грудях. Відповідно, якщо потрібно усунути “інформаційний бар'єр”, доцільно дати в руки співрозмовнику для розгляду певні документи. В такому випадку бар'єр буде усунуто і можна далі продовжувати невимушену ділову розмову.

Якщо партнер під час розмови чи дискусії розстібає або знімає піджак, це означає, що позитивне рішення не за горами. Розстібування піджака означає встановлення довірливих відносин і супроводжується зазвичай тим, що партнери розпрямляють ноги і підсуюються ближче один до одного.

Жест “руки за спиною” А.Піз вважає жестом впевненої в собі людини. В сучасному реальному житті він існує в зміненому вигляді. “Руки за спиною” - це скоріше жест інтелектуала, вченого чи митця, впевненого в собі, який або стоїть у цій позі, або походить коридором. Можновладці використовують “за традицією” інший жест. Якщо ви бачите людину, яка йде коридором з високо піднятою головою, невеличкими плавними кроками, нікого не помічаючи, руки тримає по швах, час від часу торкаючись ними бортів піджака - це означає, що перед вами людина, яка має реальну владу і цього не приховує.

В практиці ділового спілкування існують й інші жести рук:

руки, що звисають уздовж тіла - пасивність, брак сили волі та готовності діяти;

потирання долонь - приємне очікування, приємні думки;

зчеплені пальці рук - людина бажає приховати своє розчарування і негативне відношення до того, що відбувається;

рука стискається в кулак - концентрація емоцій, прагнення до самоствердження, хвилювання;

пальці складені гостродахівним будиночком - жест впевненої в собі людини, яка знає, що хоче;

пальці барабанять по столі - нетерплячість, нервозність;

долоні складені дашком - співрозмовник думає;

кінчики великого і вказівного пальців дотикаються, тоді як інші, надто мізинець, випрямлені - високий ступінь уваги й концентрації, зосередження на дрібних деталях;

одну чи дві руки сховано в кишенях - невпевненість, приховані труднощі;  
виставлені з кишень великі пальці - характеризують владну, агресивно налаштовану людину;  
руки закривають частину або все обличчя - бажання приховати, утаємничити власне становище, труднощі;  
рука витирає лоб - знищення поганих думок або концентрація на роздумах;  
дотик до вуха - людина в досталь наслухалась розповідей співбесідника і не хоче нічого розказувати сама;  
потирання перенісся - ознака глибокого зосередження і напружених роздумів, при цьому людина, зазвичай, закриває очі;  
дотик до підборіддя - процес прийняття рішення;  
якщо партнер підпирає підборіддя долонею з витягнутим вказівним пальцем, то це означає, що до пропозиції формується критичне ставлення;  
пальці в кутику рота - цей жест говорить про гнітючий стан, відображає необхідність в підтримці та допомозі;  
схрещені на грудях руки, стиснуті в кулак - ворожість;  
схрещені руки з розкритими долонями - людина займає чітку позицію, впевнена в своїй правоті;  
руки впираються у стегна - демонстрація зверхнього ставлення або ж приховане почуття слабкості та зниклої сили;  
руки підтримують верхню частину тулуба, на щось спираючись (на стіл, спинку стільця, низьку трибуну тощо), - внутрішня невпевненість, прагнення до духовної опори;  
рука щось гладить, наприклад, кофтинку, - м'який норов або гарний настрій.

Коли ж співрозмовник не лише схрестив руки на грудях, а й стискає пальці в кулак, то це є сигналом про наступальну позицію та ворожість. У цьому випадку доцільно уповільнити мову і рухи, пропонуючи приклад зробити те саме іншим. Якщо це не допомагає, рекомендується змінити тему розмови.

Жест, коли руки схрещені на грудях, але з вертикально виставленими великими пальцями рук, є дуже популярним в ділових колах. Він передає подвійний сигнал: перший (схрещені руки) - про негативне ставлення, другий (виставлені великі пальці рук) - про почуття переваги.

Людина, що відчуває власну перевагу, закладає руки за спину, тримаючи зап'ястя. А ось руки за спиною, сплетені в замок, говорять про те, що людина намагається заспокоїтися чи хоча б приховати своє хвилювання. Проте, чим більше вона схвилювана і збуджена, тим вище закладає руки за спину. До речі, саме звідси походить вираз "взяти себе в руки".

Закладення рук за голову - ще один жест, що вказує на перевагу. Багатьох людей від дратує, тому від нього доцільно стримуватись. Однак якщо так зробив партнер, потрібно обережно в'яснити, чому він себе так веде.

Щоб щось важливе підкреслити, пояснити, бажано вживати жести, яких є незліченна кількість, однак основними вважаються:

на знак згоди - кивати головою;  
на знак агресії - показувати пальцем;  
на знак агресії та сили - показувати кулак;



неспокійні руки - це вияв нервозності, тривоги.

Жестами самовпевненості вважаються руки в боки або за плечима, а жестами зневаги і гніву є погляд вгору, звівши очі, або кулак з великим пальцем вниз (погана ідея, незгода).

Якщо співрозмовник показує кулак з великим пальцем вгору, то це означає, що ви подали хорошу ідею, або партнеру дуже сподобалося щось, сказане вами.

Якщо людина говорить нещиро або чує неправду від іншої особи, вона мимовільно намагається закрити руками рот, очі і вуха. Той, хто вимовивши що-небудь, прикриває рукою рот (великий палець притиснутий до щоки, а жест нерідко супроводжується удаваним покашлюванням), скоріш за все, говорить неправду. Про брехню можуть свідчити і легкі швидкі торкання до носа чи ямочки під носом. Спеціалісти пояснюють це тим, що в момент мовлення неправди у людини виникає подразнення нервових закінчень носа, і вона змушена доторкнутися до нього. Однак зауважимо, що торкання до носа чи швидке його потирання не завжди є стовідсотковим свідченням нещирості співбесідника. Інколи такий жест вказує на сумніви людини у чомусь, напруження роздумів, пошук точного формулювання відповіді. І, на кінець, людина може торкнутися до носа тому, що він “чешеться”.

Озвучення неправди може спричиняти у людини ззуд в повіках очей, а також в м'язових тканинах шиї, тому деякі нещирі співбесідники інколи відтягають комірець своєї сорочки. Потираючи повіку, чоловіки роблять це енергійно, а жінки, як правило, тільки проводять пальцем по нижній повіці. Потирання повіки може бути пов'язане також з бажанням уникнути погляду в очі співбесіднику, якому говориться неправда. Про наміри щось приховати можуть свідчити потирання чола, скроні, підборіддя.

Якщо помічено, що партнер говорить неправду, доцільно попросити його повторити чи уточнити сказане. Це може примусити партнера відмовитися від нечесної гри.

Почісування вуха може бути рівнозначним до фрази: “Я не хочу цього чути”. Діточки вуха торкаються найчастіше в стані хвилювання, розчарування, а потягують її тоді, коли людині набридло слухати і вона хоче висловитися сама.

Якщо співрозмовник у момент висловлювання свого партнера збирає з костюма якісь непомітні ворсинки - це означає, що він не погоджується з думкою, хоча і не висловлює своє заперечення вголос. Якщо протягом всієї бесіди він на словах погоджується, але постійно збирає з одягу ворсинки, яких там нема - це ознака того, що в дійсності з виголошеною думкою він не згідний.

Привітання рукостисканням чоловікам рекомендується робити завжди, жінкам - за обопільною згодою. Коли чоловіка представляють жінці, руку першою подає жінка. Якщо зустрічаються подружні пари, то спочатку жінки вітаються одна з одною, потім чоловіки вітають жінок, лише після цього чоловіки вітають один одного. У деяких випадках чоловіки першими подають руку жінкам, але тільки тоді, коли чоловіки набагато старші за віком або стоять незрівнянно вище за службовим становищем.

Потискуючи руку, чоловіки, зазвичай, виголошують коротке привітання: “Добрий день, шановний”, “Радий Вас бачити”, “Моє шанування”. Вітаючи чоловіка, за правилами ввічливості потрібно запитати: “Як здоров'я Вашої дружини?”, “Як справи у Вашого сина?”.

Руку під час зустрічі чи прощання потискують один-два рази. Довше, ніж 1-2 секунди, тримати руку колеги не етично, однак, винятком є ситуація, коли вам потрібно сказати декілька слів вітання. Якщо воно довше, то продовжуйте його, але відпустивши при цьому руку співрозмовника.

Якщо подаєте руку, тримайте її прямо, великий палець вгору. Особи, які кладуть свою руку зверху, виражають підсвідоме почуття зверхності. Якщо ваша рука знизу - це показує вашу підданість.

Попри усю різноманітність вітань, ними не можна користуватися бездумно, в усіх випадках. Важливо враховувати національні традиції та звичаї країни перебування. Наприклад, звичне на Заході енергійне рукостискання у більшості країн Сходу та Південно-Східної Азії вважається нетактовним.

Що стосується звичаю цілувати руку жінці, то в багатьох країнах у даний час він практично не вживається. Зберігся цей звичай, зокрема, у поляків, які вважають, що поцілунок руки є знаком особливої уваги до жінки і додає сам по собі урочистий характер зустрічі. В Австрії жінкам цілують руку лише в особливо урочистих випадках. У нашій країні, як і в більшості країн світу, прийнято цілувати руку лише заміжнім жінкам і тільки в урочистій атмосфері, при цьому варто враховувати, що цей жест доречний лише в закритих приміщеннях. Якщо чоловік зважився застосувати таку форму привітання, то, злегка нахилившись вперед, він підносить руку дами до губ.

Зауважимо, що існують жести, які для американців і канадців мають позитивне значення, а для українців - образливі:

“до побачення”: американці махають рукою з боку в бік, долоня відкрита, рука праворуч або ліворуч від плеча;

“ні”: махають цілою рукою від ліктя з боку в бік перед собою;

“йди сюди”: повернувши руку до себе, долоню і пальці вгору, всіма пальцями або лише одним будуть кивати до себе;

“достатньо”: провести рукою (пальці разом, долоня відкрита) по чолу;

свист: на публічних засіданнях, спортивних змаганнях, в театрі в Америці та Канаді - це ознака похвали, визнання. Якщо американці чи канадці бажають висловити своє незадоволення, вони кричать “бу”;

просування в проході: американець чи канадець просувається в проході спиною до людей;

міра: американець чи канадець простягне обидва вказівні пальці перед собою, а відстань між ними буде показувати міру.

А ось як, за А. Пізом, тлумачаться деякі жести у США:

§ відкриті долоні: знак правдивості, чесності, відданості;

§ схрещення рук на грудях: людина нервує, відчуває негативні емоції, “ховається за бар'єр”;

§ скидання невидимої нитки, пилінки: людина незгідна, але не може цього сказати;

§ руки за головою: впевненість, перевага над співрозмовником;

§ прикривання рота рукою: людина говорить неправду;

§ потирання ока: людина бреше;

§ постукування пальцями по столі: людина нетерпеливиться.

Відомі невербальні сигнали, що в різних народів несуть різну інформацію. Наприклад, більшість європейських народів передають згоду, хитаючи головою згори донизу. Болгари цим жестом передають незгоду, японці - лише підтверджують, що уважно слухають співрозмовника.

Існують й інші особливості трактування жестів представниками різних країн:  
жест запрошення у японців співпадає з українським жестом прощання;  
якщо турок протягує співрозмовнику кулак, то це є запрошенням до бійки, а свідченням того, що він здоровий, ситий та все у нього добре;  
якщо в присутності датчанина покрутити пальцем біля скроні, він сприйме цей жест як хвалу його відмінній пам'яті;  
узявши пальцями за мочку вуха, можна назавжди образити поляка, грека, болгарина, серба, італійця, мальтійця, іспанця, а ось португалець сприйме це прихильно;  
у американців кільце, утворене великим і вказівним пальцями означає "окей", у французів - "нуль", "нічого", в японців - "гроші", а в Тунісі цей жест рівноцінний погрози "Я тебе вб'ю";  
потирання ока в арабських країнах натякає на те, що співрозмовник - дурень, у Латинській Америці жінка, побачивши це, вважатиме, що до неї залицяються;  
якщо німці піднімають брови на знак захоплення чияюсь ідеєю, то в англійців - це ознака скептицизму;  
вказівний жест японців американець сприйматиме як прохання;  
представники Східної Азії не торкаються один одного під час спілкування, а японці вважають, що торкатися співрозмовника можна тільки при повній втраті самоконтролю або коли особа має агресивні та недружелюбні наміри.

Велику кількість емоцій і почуттів можна передати за допомогою міміки. Лише підняті брови можна спостерігати під час здивування, гніву, переляку, привітання.

Ще один аспект підсвідомої мови спілкування - це те, як ви сидите, адже і ця ознака може багато сказати про вас:

якщо ви сидите на всій поверхні стільця - ви самовпевнені;  
якщо ви обережно сидите на краєчку стільця і готові щохвилини встати, то це означає, що у вас мало часу, і ви вже готові йти, або що ви готові допомогти господареві при першій необхідності, або ви не впевнені;  
якщо жінка сидить на краю стільця, закинувши ногу за ногу - це означає, що в неї мало часу;  
якщо ви опираєтесь на спинку стільця і гойдаєтесь - це означає, що ви перестаете брати активну участь і переходите у роль спостерігача;  
якщо особа сідає на поручні дивана або стільця - виявляє безцеремонність, бажання домінувати.

Якщо ви почули щось, з чим не погоджуєтесь, ваше тіло підсвідомо реагує тим, що ледь-ледь піднімається з стільця. Отже, коли ви говорите, можете стежити за цим жестом, тоді дізнаєтесь, чи хтось з вами не погоджується.

Один з найпростіших сигналів мови тіла - коли люди сидять поруч, закинувши ногу за ногу:

якщо до себе - особи домовляються між собою;

якщо ноги перехрещені в обох співрозмовників від себе - не погоджуються, конкурують, ставляться неприязно один до одного;

якщо ноги перехрещені внизу і підібрані під стілець - вияв стриманості.

Розміщення ніг також вказує на цілий ряд відчуттів:

ноги закладені за ніжки стільця - впевненість і впевненість в позиції;

ноги витягнуті - намагання збільшити свою територію і небажання зв'язку з дійсністю;

ноги витягнуті, ніби гальмують - створення перешкод.

Уміння красиво стояти, сидіти, рухатися у всі часи було невід'ємною частиною так званих гарних манер, ознакою належності до еліти суспільства. Найкращий одяг сидить некрасиво на людині з неправильною осанкою [3].

Без правильної осанки є неможливою і правильна ходьба, яка покращує роботу легенів та серця, надає людині впевнений вигляд, а неправильна - спричиняє швидко втомлюваність, напружує м'язи і нервову систему. В очах бізнесменів впевнена, цілеспрямована ходьба свідчить про впевненість у собі, умінні тримати себе в руках, про надійність ділового партнера. Відповідно, зрозуміти характер співрозмовника може допомогти саме його постава:

якщо людина стоїть, і вся вага тіла приходиться на одну ногу, а друга лише служить опорою, пози змінює рідко, відчувається розслабленість, то це свідчить про гнучку, пильну особу, яка легко пристосовується і має швидку реакцію;

якщо людина стоїть з широко розставленими ногами, то це може означати прагнення до самоствердження, наявність високої самооцінки;

мінлива постава з частою зміною опорної ноги характеризує боязливу, ненадійну особу з слабким переконанням та недостатньою дисциплінованістю;

помітно розвернені назовні носки ніг характеризують людину зарозумілу, самовпевнену, пихату, самовдоволену.

Тому бізнесмену, керівникові, неформальному лідеру для підтримання свого авторитету й престижу, правильна осанка та ходьба, безумовно, необхідна. Щоб зберігати правильну осанку і ходьбу, важливо бути у хорошій фізичній формі. Якщо у людини немає можливості займатися спортом регулярно, то ранкова гімнастика і прохолодний душ повинні стати щоденним ритуалом.

Вербальні та невербальні засоби спілкування можуть підсилювати або ослаблювати взаємодію. Тому інтерпретувати ці сигнали потрібно не ізольовано, а в єдності з урахуванням контексту.

Навчившись читати мову жестів, тіла, легко визначити психоемоційний стан співрозмовника, дослідити, що він приховує під маскою байдужості або веселощів, успішно налагодити ефективне спілкування з ним, що буде сприяти налагодженню ділових контактів та вирішенню поточних проблем і завдань.

*Грамотний - видючий і на все тямущий*

### **5.3 Голос, промови і доповіді**

*Жива мова - це розмірковування в голос*

Уміти виступати перед людьми - демократично, вміти провадити діалог - аристократично. Першого з цих умінь навчає риторика - "ораторське мистецтво", про друге говориться у посібниках з мовного етикету й культури мовлення.

Проголошення доповіді вимагає серйозної підготовки, передусім визначення теми й мети. Тему визначає сам автор або організатори зібрання. Назва виступу повинна бути чіткою, зрозумілою, короткою. Бажано, щоб назва висвітлювала основний зміст і привертала увагу слухачів.

Щоб виступ був змістовним, краще використовувати не одне джерело, а декілька. Інформацію можна отримати з двох джерел: безпосередніх (матеріал, отриманий автором на основі спостережень, власного досвіду) та опосередкованих (офіційні документи, наукова, науково-популярна та художня література, статті газет і журналів, радіо- та телепередачі, довідники, результати соціологічних опитувань).

Доповідь доцільно будувати, дотримуючись наступних вимог:

теоретична обґрунтованість;

опора на фактичний матеріал;

наведення переконливих прикладів (аргументів);

власне бачення проблеми;

використання коротких речень, які краще сприймаються слухачами;

не переобтяження виступу словами іншомовного походження, професійними термінами, абстрактними поняттями, які не всі можуть зрозуміти;

відсутність зайвих подробиць, непотрібної, другорядної інформації [83].

Особа, що доповідає, сама має бути переконана у своїй правоті.

Дослідженнями встановлено, що 60-90% правильних суджень про людину, її внутрішній стан ґрунтуються на вмінні розшифровувати характеристики голосу й манеру говорити [76].

Щоб не розвіяти приємні враження, які сформувались у ділового партнера на початку зустрічі, необхідно втримати його прихильність і з першого свого слова. Навряд чи занадто різкий голос викличе у співрозмовника симпатію, тому варто зробити його привабливим. Оскільки голос передає майже 40 відсотків того, що потрібно сказати, в ідеалі ділова мова повинна бути помірковано голосною, із дзвінким та мінливим тембром. Гнучкий та пронизливий голос надає особі домінуючого характеру. Тихий, тоненький і монотонний голос та надто повільна мова означають покору, підданість. Відкриті, чутливі люди, як правило, змінюють висоту свого голосу в широких межах. Якщо висота голосу стабільна, це погано впливає на тих, хто слухає.

Тембр (від франц. - «дзвін», «дзвіночок») - це забарвлення голосу, за яким найчастіше впізнають людей. Є голоси з приємним тембром, є й такі, що не викликають симпатії (пискливий, рипучий, плаксивий). Через особливості тембру дуже часто можна визначити й характер людини. Фахівці рекомендують удосконалювати свій голос, виконуючи спеціальні вправи.

У результаті проведених експериментів дослідники визначили, що у промові слухачам найбільше імпонують такі ознаки, як приємність, виразність, плавність, невимушеність, доступність, зрозумілість, переконливість. Ці характеристики стосуються як внутрішньої, так і зовнішньої сторін мовлення. Отже, щоб мовлення було переконливим і мало результативний вплив, промовець має не лише правильно добирати слова, а й використовувати такі інтонаційні особливості, як темп, інтенсивність, гучність тощо.

Однак мати приємний голос - цього недостатньо. Щоб знайти спільну мову з співрозмовником, варто підлаштовуватись до тембру, темпу та експресивності його мови. Психологи стверджують, що практично всім подобаються люди, які чимось нагадують їх. Наприклад, партнер, який говорить скоромовкою, навряд чи швидко досягне взаєморозуміння з тим, хто говорить занадто повільно. А той, хто спілкується експресивно, на підвищених тонах, не симпатизуватиме людині, яка говорить тихо і спокійно.

Швидкість мови, як відомо, значною мірою залежить від темпераменту. Якщо у людини дуже швидкий темп мови, це свідчить або про її імпульсивність, впевненість у собі, або про несміливість, невпевненість саме в цій ситуації. Спокійна й повільна мова є ознакою вдумливості, поміркованості. Якщо темп поступово уповільнюється, це є сигналом про те, що людина втомилася, замислилася, втратила впевненість. Той, хто хоче говорити переконливо, щоб вплинути на інших, намагається дещо сповільнити свою мову. Але все ж треба залишатися в межах природного діапазону свого голосу, бо можуть подумати, що особа виявляє нещирість і хитрує.

У дуже швидкій розмові незмістовна сторона мовлення перевищує 30% від змістової, в розмові у середньому темпі вона доходить до 75% - є більше часу на сприйняття мелодики, тембру звучання та ін. Тому мовець повинен тримати темп свого мовлення під контролем свідомості [49].

Особливістю публічних виступів є чергування темпу - різкі переходи від швидкого темпу до уповільненого і навпаки. Такі зміни темпу зумовлені важливістю, смисловим навантаженням певних фраз. Темп мовлення змінюється й у межах окремого висловлення: він дещо уповільнюється, коли промовець дає можливість слухачам зафіксувати найбільш важливі положення виступу. І навпаки, зростає, коли промовець оперує менш важливою інформацією. Зміни темпу виступають засобом управління аудиторією, прийомом активізації уваги слухачів. Надзвичайно вповільнений темп погано сприймається, бо тоді важко визначити головне і другорядне, з'ясувати, яка інформація містить основну думку виступу. Невмотивоване прискорення темпу промови призводить до порушення норм вимови. Тому сповільнення або прискорення темпу повинно бути вмотивоване логічною доцільністю, смисловою значущістю висловленого, щоб не порушувати загальних правил вимови. Темп мовлення, який найвиразніше характеризує промовця, повинен бути чітким, середнім за швидкістю, зі змінами, вмотивованими значенням, завдяки яким важлива думка виділяється дещо повільнішим або, навпаки, більш швидким темпом.

Інтенсивність мовлення має бути достатньо насиченою. Відсутність належної інтенсивності робить мовлення млявим, невпевненим, нецікавим [8].

Гучність - один з найбільш яскраво виражених інтонаційних засобів. Тихе мовлення погіршує сприйняття усного виступу, бо слухачі переймаються тим, щоб почути, а не зрозуміти, усвідомити те, про що йдеться. Вадю виступу ще з часів давньогрецьких ораторів також вважають занадто голосну вимову слів з переходом на крик. Щоб виступ звучав ефективно, переконливо, потрібно чергувати ступінь гучності: основну інформацію вимовляти голосніше, а другорядну - із середнім ступенем гучності. Логічний наголос увиразнює важливі за значенням компоненти фрази, повідомлення, зокрема, акцентує увагу слухача на новому. Адже правильно побудоване звертання до

аудиторії дає змогу промовцеві заволодіти увагою слухачів. Логічний наголос у промові можна зробити різними способами: підвищуючи чи знижуючи тон, підсилюючи звучання, уповільнюючи темп чи роблячи коротку паузу. Зауважимо, що обраний на початку тон звертання (діловий, офіційний, урочистий) потрібно витримати протягом усього виступу. Швидка зміна тону від піднесеного до буденного псує враження від сказаного промовцем [8].

Важливою ознакою культурної людини є вміння робити під час розмови паузи. Пауза (від грецьк. - “припинення”) - це перерив у звучанні, спричинений зупинкою артикуляційних рухів органів мовлення. Небагато людей вміють спеціально використовувати паузу, щоб вона впливала на слухачів. Нерідко пауза свідчить про те, що думка відстає від мови, а можливо, й про її відсутність у конкретній ситуації. Наприклад, пауза, яка затяглася, для американця чи француза означатиме розгубленість або недружелюбність співрозмовника, тоді як для фіна чи японця - це знак підвищеної уваги й поваги. У Фінляндії та Японії паузи в розмові вважаються заспокійливими, дружелюбними й завжди доречними: “хто знає - не говорить; хто говорить - не знає”. Фіни та японці щиро вірять, що своїм мовчанням вони вносять великий конструктивний внесок у спілкування. Однак красномовний француз та іспанець, експансивний італієць запідозрять у такому мовчанні скритність і протидію.

Мовчання - це виражальний засіб, який використовується у спілкуванні. Як і пауза, воно належить до неартикульованих знаків. Мова йде про значущу відсутність звукового мовлення у ситуації, коли мовець мав би чи міг би говорити, але він цього не робить.

Ефективність мовчання залежить від того, що в цей момент відчуває, переживає комунікативний партнер. Воно може сприйматися ним як позитивно так і негативно: позитивно мовчання сприймається, коли воно засвідчує намір мовця ніби залишити партнера на якийсь час зі своїми думками наодинці, щоб обдумати щойно почуте, зорієнтуватися, визначити лінію своєї дальшої комунікативної поведінки; негативно мовчання сприймається, якщо воно повідомляє: “Ти говориш такі нісенітниці, що мені навіть не хочеться відповідати (заперечувати, коментувати)”.

Дуже образливим для людини є мовчання, коли вона не отримує відповіді на привітання, запитання, звернення, побажання тощо. Таке мовчання є знаком ігнорування людини, зневажливого до неї ставлення, небажання підтримувати контакт. Воно, справді, як кажуть французи, віддаляє більше, ніж відстань.

Німецький учений П.Вальфіш-Рулен вирізняє 26 ситуацій, за яких краще промовчати, а ніж щось сказати. Ось деякі з них:

- якщо Ви роздратовані;
- якщо роздратований Ваш співрозмовник;
- якщо Ви вже багато “наговорили”;
- якщо те, що Ви хочете сказати, вже сказав хтось інший;
- якщо Вам хочеться розповісти про свої особисті справи, труднощі, болячки;
- якщо Ваші слова можуть образити співрозмовника, завдати йому болю.

Коли діловій людині доводиться виступати з доповіддю, їй необхідно пам'ятати, що тут форма така ж важлива, як і зміст, тому доцільно звернути особливу увагу на очі, руки, поставу, жести.

Важливою є поведінка доповідача з моменту появи перед аудиторією. Він повинен рівною і спокійною ходою вийти до місця виступу і зайти до нього. Якщо доповідача представили, то варто подякувати, а якщо ні, то він сам повинен назвати себе, тему і проблему доповіді, зазначити всі допоміжні засоби, які будуть задіяні під час виступу.

Виступ буде краще сприйматись, якщо він доповнений засобами наочності, схемами, таблицями, діафільмами, графіками. Однак, щодо використання цих засобів, варто дотримуватись певних правил:

навіть під час демонстрації наочних матеріалів доповідач має залишатися головним об'єктом уваги;

місце промовця має бути злегка освітлене, оскільки невидимий доповідач не може бути переконливим;

під час демонстрації наочних матеріалів доповідачу найкраще перебувати зліва від них та спрямовувати указку на конкретне місце, яке доповнює сказане, оскільки нечіткі посилання на наочні матеріали не дають можливості стежити за аргументами та думкою доповідача;

демонстраційні таблиці не повинні бути надто великі, містити понад 2-3 колонки і більше ніж 5-6 рядків. Кожну таблицю обов'язково нумерують. Для зручності читання підписи на таблицях роблять горизонтально;

використання яскравих кольорів в оформленні наочних матеріалів, надмірна вишуканість є свідченням конформізму, небажання дотримуватись чіткої позиції;

матеріал повинен демонструватись на рівні плечей або на п'ять сантиметрів вище [83].

Не поспішайте говорити відразу, глибоко вдихніть і в повільному темпі почніть виступ. Спрямуйте погляд на слухачів, віднайдіть поглядом два-три симпатичних для вас обличчя і звертайтеся до них. Це допоможе відчувати контакт з аудиторією і частково зняти хвилювання. Після того, як ви заспокоїтесь, намагайтесь тримати в полі зору всіх присутніх. Переводячи погляд від одного слухача до іншого, повертайте голову так, щоб не дивитися ні на кого скоса, тому що це породжує підозру.

Найважливіша і найважча частина виступу - роль очей. Коли ви розповідаєте, - ви дивитесь в очі співрозмовнику 25 відсотків часу. Коли ви звертаєтесь до ширшої аудиторії, необхідна інша тактика - бажано оглядати всіх слухачів, тоді кожен з них буде мати відчуття, що ви звертаєтесь до нього особисто. Дотримуватись цього правила потрібно навіть коли розмова відбувається через перекладача. Якщо ж слухачька аудиторія дуже велика, то тактика оратора може бути іншою. В такому випадку доцільно візуально знайти двох-трьох людей, яких дуже зацікавила тема виступу, і звертатись безпосередньо до них. Це допоможе набути впевненості, адже те, про що говориться, когось зацікавило, - а це вже позитивний результат.

Під час доповіді доцільно використовувати різноманітні жести - слухачі уважніше слухатимуть, якщо будуть змушені стежити за промовцем. Рекомендується час від часу вийти з-за кафедри.

Зробивши крок уперед, доповідач може підсилити значимість того чи іншого місця промови, допомогти зосередити на ньому увагу. Відступаючи назад, доповідач ніби надає аудиторії можливість "відпочити" і потім можна переходити до іншого пункту виступу. Під час виступу не можна повертатись спиною до слухачів, під час сидіння схрещувати ноги і постійно дивитись у свої записки, не рекомендується зайвий раз торкатися свого



обличчя. Триматись потрібно прямо, вільно, постава і поза повинні свідчити про вашу впевненість.

Виступ без жестів виглядає нудним. Проте безперервна жестикуляція швидко втомлює аудиторію та відволікає від змісту почутого. Дуже погано розмахувати руками, виступаючи безпосередньо поблизу слухачів.

Однією з проблем доповідачів є невміння тримати руки під час виступу, тому корисним буде дотримання наступних правил:

не рекомендується робити руками різких рухів, не можна курити, тримати в руках будь-які предмети;

жестикулювати потрібно обома руками, але зловживати цим не варто;

не доцільно тримати руки в кишенях;

більшість жестів потрібно робити на рівні грудей, оскільки жести нижче визначеного рівня часто сприймаються як невпевненість, розгубленість, нерішучість промовця;

лікть доцільно відхиляти приблизно на три сантиметри від тіла, пальці складати так, неначе ними тримається яблуко;

не можна розслаблювати долоні, оскільки це сприймається ознакою відсутності сили волі чи здатності володіти собою.

Виступ не часто подобається, якщо неприємний вигляд самого оратора. Тому, вийшовши на сцену чи трибуну, рекомендується усміхатися, усім своїм виглядом підкреслювати повагу до зібраних людей. Оратор повинен бути зібраним та енергійним. Для цього напередодні відповідального виступу потрібно як добре відпочити.

Виступити з довгою, змістовною і виразною доповіддю експромтом здатний лише один з тисячі. Добрий виступ - це результат серйозної підготовки. Перш за все, його необхідно написати і провести репетицію дома. Однак написану промову бажано не читати, а вибудувати у своїй пам'яті. Адже під час читання ефект впливу промови знижується на 60-70%. Сучасний слухач нетерпимий до "читання з папірця" і вітає оратора "розкутого", з імпровізацією і живою розмовною мовою. Тому попередні репетиції промови допомагають удосконалити текст, підшукати інтонацію і відпрацювати жести.

Отже, чим краще підготуватись до виступу, тим успішнішим цей виступ буде. А бути готовим до промови означає: ґрунтовно освоїти тему; визначити головні думки промови; вибудувати логіку і послідовність викладу; знайти аргументи; записати власне бачення проблеми (це найбільш цінне); зробити начерки плану промови.

Основними рекомендаціями стосовно публічної доповіді є:

головну думку виступу не доцільно виголошувати відразу. В першу хвилину і оратор, і аудиторія недостатньо уважні, щоб глибоко усвідомити курс справи. Крім цього, у слухачів може пропасти інтерес слухати далі;

привернути увагу аудиторії оратор може, звернувшись до присутніх з несподіваним питанням, на яке неможливо відповісти;

не доцільно використовувати дієслова наказового характеру ("Ви повинні", "Вам необхідно"). Замість них рекомендується вживати нейтральні форми переконання: "Давайте подумаємо разом, як вирішити проблему"; "Пропоную декілька варіантів вирішення проблеми"; "Спробуємо визначити, що все ж таки необхідно визначити" і т.д.; виклад будь-якої теорії необхідно ілюструвати прикладами;

потрібно чітко визначати закінчення попередньої думки і початок наступної; доповідати потрібно виразно і зрозуміло, тому перед виступом рекомендується з'їсти м'ятну карамель для того, щоб розслабити м'язи горла;

оптимальною швидкістю публічного виступу вважають 110-120-130 слів у хвилину (половину машинописної сторінки, надрукованої через два інтервали). Темп мовлення з іноземцями, перед іноземною аудиторією має бути в 1,5-2 рази повільніший, ніж звичайний;

закінчення виступу повинне бути ефективним, тому що невиразне закінчення може зіпсувати навіть найкращу доповідь. Чудовий варіант, - коли фінал якимось чином пов'язаний з історією або цитатою, яка була виголошена на початку виступу. В цьому випадку доповідь стає цілісною. Підсумовування доповіді та змістовні відповіді на запитання опонентів остаточно закріплять успіх доповідача, тому не доцільно втрачати ініціативу, а запропонувати обговорити ваш виступ: "А тепер я б з задоволенням відповів (відповіла) на ваші запитання". Буде просто грандіозно, якщо ви зможете ще глибше розкрити свою тему, підтверджуючи раніше подані аргументи новою інформацією. В кінці виступу необхідно подякувати слухачам за увагу.

Для привертання уваги талановитий оратор шукає нестандартні словосполучення, вчиться у майстрів слова, письменників і поетів. Дохідлива і та мова, у якій є м'який добродушний гумор, основними функціями якого є: зняття втоми в слухачів; зближення з слухачами; підкреслення розуму та ерудиції; створення атмосфери доброзичливості, взаємного сприйняття; сприяння компромісу. Дотепність - тонка винахідливість розуму, свідчить про талант організатора і підкоряє аудиторію слухачів.

Якщо доповідач ретельно підготував свій виступ, він повинен відкинути всі тривоги та хвилювання: він повинен бути впевнений у собі, у своєму успіхові. Без цієї внутрішньої впевненості він та його виступ можуть розчарувати слухачів.

Оратор-підприємець вміє сказати: про гарне - із захопленням; про щастя - з радістю; про мужність - із захватом; про горе - співчутливо; про негідне - з обуренням; про справу - з розумінням.

Психологи стверджують: людина краще запам'ятовує те, що почула спочатку, а виконує те, що почула в кінці промови.

Досвідчені оратори вважають, якщо так працювати, то від самого початку текст не буде сумою окремих висловлювань, а цілісною структурою, в якій виділяються основні й другорядні питання, сильні та слабкі сторони, чисто "ораторські" та змістовні прийоми. Тоді втрачається залежність від тексту, і він підкоряється тому, хто виступає. Промовець зможе говорити спокійно, невимушено, скорочувати текст, перебудовувати, доповнювати, а згодом майже не користуватися ним. Думка завжди краще сприймається, якщо втілюється в живу фразу, що народжується у процесі мовлення. У цьому разі всі послання будуть звернені до слухачів, а не до тексту на папері. І зусилля промовця не витратимуться на те, щоб відтворити текст, який було підготовлено раніше. Адже працює думка, а не пам'ять [76].

Успіх публічного виступу залежить не лише від підготовки і якості інформації. Оратор повинен бути ерудованим, вміти зацікавити слухачів, триматися спокійно та впевнено, спілкуючись з великою кількістю людей, знаходити вихід з непередбачуваних ситуацій, а найголовніше - намагатися схилити на свій бік якнайбільше опонентів.

*Заговори, щоб я тебе побачив.*

*Сократ*

## **5.4 Інші аспекти спілкування**

*Талант добрий вигляд має в оправі скромності*

**Вітання**

У ділових ситуаціях бізнесмени вітаються потиском руки. Обійми і поцілунки, особливо серед чоловіків, не прийняті. Якщо потрібно когось привітати особливо тепло, необхідно взяти його руку в обидві свої, але довго не тримати.

Зайшовши в приміщення, де знаходяться люди, потрібно привітати легким нахилом голови всіх незнайомих і потиснути руку знайомим. На вулиці вітаються легким нахилом голови без будь-яких вигуків. Сидячи за столом у кафе чи ресторані, прийнято вітати знайомих лише нахилом голови. Зауважимо, що в діловому світі не прийнято цілувати жінку в руку. Це вияв зверхності до неї. Сідаючи в таксі, пасажир першим вітається з водієм.

Ритуал вітання двох ділових колег, які йдуть один одному на зустріч має наступний порядок: ви побачили знайомого; ваш погляд спрямовується донизу; коли між вами 3 м відстані, ви обоє піднімаєте погляд і вітаєтесь; ви обоє продовжуєте йти далі, знову опустивши очі.

До “комплекту” знаків вітання на відкритому повітрі входить і здіймання головного убору чоловіками. Такий етикетний знак поширений переважно серед європейських народів. Капелюх рекомендується здіймати рукою, протилежною до людини, повз яку проходять. Беруть його спереду-згори за наголовок й описують велике півколо до висоти обличчя. Роблять це за два-три кроки до адресата, який стоїть або йде назустріч. Зодягають капелюх щойно розминувшись із адресатом.

Шапку здіймають спереду за дашок. Шапку без дашка, а також берет для привітання здіймати не заведено.

**В ліфті**

Коли цілком чужі особи змушені кілька хвилин порушувати інтимну (особисту) зону один одного, наприклад, для американців чи канадців це дуже незручна ситуація, тому встановлені певні правила поведінки у ліфті:

входите у ліфт і натискаєте відповідну кнопку;

просуваєтесь до найближчого вільного місця і стаєте, дивлячись у бік дверей;

коли людей стає більше, просуваєтесь, щоб дати їм місце, намагаючись нікого не торкатися. Однак, якщо дотик неможливо уникнути, то дозволено торкатися лише рукою від ліктя, в той час як тіло повинно залишатися нерухомим;

під час перебування у ліфті дивіться лише вгору, на висвітлені числа на дверях або на стіну, але в жодному випадку не комусь прямо у вічі;

не починайте у ліфті розмову з незнайомими.

**Справа підслуховування**

Ділові розмови і переговори, як правило, - справи приватного характеру, тому учасники таких ділових контактів не бажають, щоб хтось підслуховував їх розмову. А щоб взнати, чи дійсно сторонній слідкує за переговорами, можна скористатися мовою тіла. Якщо зауважили, що до вашої розмови хтось уважно прислухається, скажіть щось

надзвичайне або шокує. Підслухувач автоматично піднесеться в кріслі або змінить позицію тіла. Необхідно стежити за цим рухом - це означає, що людина не лише чує вашу розмову, а й слухає вас. Найкращим способом дати зрозуміти, що ви знаєте про його підслухування - перервати розмову на половині речення і пильно подивитися в бік небажаного слухача довгим поглядом. Якщо це не можливо, то доцільно пересісти і говорити тихіше.

*Посієш вчинок - вродить звичка*

## Лекція 6. ГОСТИННІСТЬ, ДІЛОВІ СИТУАЦІЇ ЗА СТОЛОМ

### 6.1 Мета ділової гостини, основні вимоги до організації

*Ділова гостина влаштовується не для розваги, а для ділового спілкування*

Гостина завжди займає важливе місце у всіх культурах. Сьогодні вона набрала особливого значення у діловому світі. Прийоми ділового характеру організуються з метою поглиблення і розширення ділових контактів, продовження переговорів, налагодження стосунків з новими партнерами, отримання необхідної інформації, презентації товару (послуги), здійснення реклами і т.д. Прийоми можуть влаштовуватися на честь іноземної делегації чи високого гостя, що прибули в країну, з нагоди прибуття голови фірми, підписання договору, ювілею подій на двохсторонній чи багатосторонній основі, національних свят, а також незалежно від будь-яких подій, у порядку повсякденної роботи.

Прийоми - форма підтримки офіційних контактів. Сучасні правила їх підготовки і проведення, норми поведінки гостей і господарів увібрали багатотисячолітні традиції культури гостинності та застільного етикету різних народів. Ініціатива вивчення та узагальнення іноземного досвіду організації та правил етикету дипломатичних прийомів у колишньому СРСР належала відомому дипломату Ф.Молочкову. Систематизовані ним принципи й норми проведення дипломатичних прийомів лежать в основі діючої протокольної практики багатьох пострадянських країн, у тому числі й України.

Отже, прийоми є своєрідним засобом ділового спілкування, який також вимагає дотримання певних норм і правил поведінки. Ділові прийоми поділяються на денні ("бокал шампанського", "бокал вина", діловий сніданок, ланч і павер-ланч) та вечірні, з розсаджуванням за столом і без розсаджування: коктейль-фуршет, чай, жур-фікс, обід, обід-буфет, вечеря.

Багаторічна міжнародна практика встановила види ділових прийомів, методи їх підготовки, діловий етикет, якого дотримуються учасники прийомів.

За змістом ділові прийоми бувають трьох видів:

відбуваються на нейтральній території для того, щоб познайомитися краще; це робоча гостина, на якій учасники погодилися обговорити ділові справи і яка має свій протокол; у приємній атмосфері поглиблюються ділові знайомства.

Можливо, видаватиметься дивним поєднання бізнесу з гостиною, однак вона має свою мету. Адже під час обіду партнери прагнуть пізнати один одного як не ділову особу за робочим столом, а як звичайну людину із своїм способом міркування та власною поведінкою. Тут мова йде про значно більше, ніж наповнити шлунок, і значно важливіше, ніж поговорити про ділові справи. Щоб це підтвердити, наведемо простий приклад. Керівник однієї фірми мав двох кандидатів на одну вакантну посаду. Обидва були кваліфіковані, мали однаковий досвід. Щоб вирішити це питання вибору, керівник запросив обох в ресторан на обід. Коли підійшов офіціант, перший кандидат почав своє замовлення з другої страви, а потім замовив суп, солодке і тоді повернувся до салату. Другий кандидат замовив все по-порядку: суп, салат, друге, солодке. Саме в цій ситуації керівник побачив, що перший кандидат є особою хаотичною, яка не вміє вирішувати

проблему впорядковано. Другий кандидат вирішив це питання логічно, крок за кроком, тому і був прийнятий керівником на вакантну посаду.

Кожний прийом потребує ретельної підготовки. Перш за все, узгоджується питання, від імені кого влаштовується протокольний захід. Залежно від цього й визначається його вид і характер, час і місце проведення, складається список запрошених, заздалегідь розсилаються запрошення, складається меню і план розсаджування гостей за столом. Необхідно передбачити тривалість заходу (залежно від його характеру, традицій і звичаїв країни), вирішити, хто зустрічає гостей біля входу, знайомить із розсадкою й супроводжує до зали. Важливо також передбачити місце, де господар, від імені якого проводиться прийом, зустрічає гостей, хто і як представляє йому запрошених.

Особлива увага повинна надаватись підготовці приміщень, сервіруванню столів, інструктажу офіціантів, які будуть обслуговувати прийом. Розміри приміщень, де влаштовується ділова гостина, повинні відповідати кількості запрошених і можливостям обслуговування.

Насамперед потрібно якомога раніше замовити столик у ресторані. Щоб зробити акцент на тому, що це ділова зустріч або переговори, організаторам ділової гостини доцільно завчасно поспілкуватися з адміністратором ресторану стосовно вибору залу (для курців чи некурців), меню, розсаджування гостей.

У випадку, якщо на діловій зустрічі в ресторані буде присутній перекладач, адміністратор повинен поради́ти страви спеціально для нього. Адже через постійне ведення розмови перекладачеві доводиться їсти нашвидкуруч. Тому такі страви мають бути «легкі» та «зручні», для яких використовується мінімум столових приборів.

Меню на ділових гостинах має мати національний колорит. Всі страви повинні бути смачними і красиво сервірованими. На прийомах прийнято використовувати посуд високої якості: кришталі, порцеляну, срібло. Живі квіти на столах і у вітальні надають приміщенням святковості і комфорту. Інколи квіти підбирають так, щоб вони відповідали кольору національного прапора країни високого гостя. На довгий стіл ставлять довгі букети, на круглий (американський спосіб розстановки столів) - букети, не вищі очей людей, що сидять. Для ділової зустрічі варто обирати такі букети, які б не заважали бачити обличчя усіх учасників гостини.

При визначенні дати прийому варто передбачити, що ділова гостина не організовується у святкові та неробочі дні, а також у дні національного трауру (а призначені раніше в цьому випадку відмінюються). Чим чисельніший прийом, тим раніше доцільно запросити гостей, щонайменше за 10 днів.

На прийом гостей запрошують письмово. Якщо запрошення має дуже формальний характер, його друкують на спеціальних картках або листівках. Такий спосіб інформування дуже поширений в англійців. У письмовому запрошенні обов'язково є інформація про:

назву організації, яка влаштовує прийом або є його спонсором;

вид події (ділова зустріч, офіційні збори тощо);

місце проведення, адресу;

дату і час проведення;

номер контактного телефону, ім'я або посада особи-організатора (відповідальної, контактної людини);

особливості одягу (фраки, краватки, вечірні сукні тощо) [10].

Якщо організовується ділова гостина високого рівня, то в запрошенні вказується форма одягу. Англіїці інколи пишуть вираз “*Undress*” (без одягу), але це означає не запрошення на пляж, а те, що можна прийти в повсякденному одязі.

Обов'язковою аббревіатурою в запрошенні на ділову гостину є позначення “*R.S.V.P.*” (*Repondez s'il vous plait = Please Reply*) - будь ласка, дайте відповідь. Відмовитись від запрошення на прийом можна лише через поважну причину. Такими причинами можуть бути, наприклад, службові справи (відрядження, важлива ділова зустріч і т.д.), погане самопочуття. Зауважимо, що лише жінка може відмовитись від запрошення через легке нездужання, чоловік може відмовитись лише у випадку серйозної хвороби.

*Сніватрапезнику личить прилучитися не тільки до їжі, вина і ласощів, а й до розмов, жартів і веселоців, які приводять до взаємної дружньої згоди.*

*Плутарх*

## **6.2 Організація і проведення прийомів з розсаджуванням**

*Витончені манери - це дрібні самопожертви*

Після того, як визначено склад учасників прийому, розіслані запрошення, обрано приміщення, складається план розсаджування гостей. Основними варіантами цього процесу можуть бути наступні:

Присутні тільки чоловіки: господар прийому і почесний гість очолюють стіл;

Присутні чоловіки і жінки: господар прийому і його дружина очолюють стіл (місця жінок вказані);

Присутні тільки чоловіки: господар прийому очолює П-подібний стіл;

Присутні тільки чоловіки: господар прийому очолює Т-подібний стіл.

Для прийомів з розсадкою обираються столи різної форми. При цьому треба враховувати, що мінімальний простір для одного гостя за столом - 70 см. Комфортним для проведення неофіційного прийому вважається круглий стіл, який створює атмосферу неофіційності та невимушеності. За таким столом жодний із гостей не здається головуючим і жодний не опиниться з краю, що особливо важливо, коли на прийомі присутні жінки. Перевагою круглого столу є й те, що гостям за ним зручно спілкуватись між собою, але якщо їх не більше 12-ти (діаметр стола в цьому випадку має бути 2,70 м). Зауважимо, що число 12 вважається застільним числом. За стіл не прийнято садити тринадцять осіб. З чотирнадцятьма запрошеними особами є ризик, що, якщо один гість не прийде, господиня потрапить у складну ситуацію, оскільки гостей буде тринадцять. За овальним столом почесне місце може знаходитись у центрі або з боків. Квадратний стіл використовують, якщо число учасників прийому кратне чотирьом. В іншому випадку гості отримують неоднаковий простір за столом, що може сприйматись ними неоднозначно.

Для того, щоб гість міг швидко знайти своє місце за столом, а також знав, хто буде його сусідом, біля входу на невеликому столику виставляється план розсаджування. У відповідності до плану кожне місце за столом означене кувертною карткою - це

невеликий білий прямокутник із твердого паперу з написаними від руки або надрукованими прізвищами учасників прийому. Картки кладуть на найвищі бокали для того, щоб гостям було легше знайти свої місця за столом.

Протокол вимагає дотримання службового або громадського становища гостей, оскільки порушення ієрархії гостей може сприйматися як свідомо образа не лише гостя, але і сторони, яку вона 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 підводилось менш почесне місце, ніж те, на яке вони розраховували, залишали прийом і сповіщали кореспондентів про неповагу, яка була виявлена по відношенню до країни, яку вони представляють.

Розсаджуючи гостей за столом, необхідно дотримуватись певних правил: почесним є місце навпроти вхідних дверей, а якщо двері розміщуються збоку - на стороні столу, поверненої до вікон;

якщо прийом організовується у ресторані, тоді почесного гостя садять обличчям до зали й оркестру;

найменш почесними вважаються місця на торцях столу, за винятком тих випадків, коли господар один очолює стіл, тому садити на ці місця гостей, а особливо жінок, не прийнято. Якщо ж виникають труднощі з розсаджуванням та існує необхідність використати місця на торцях столу, то їх можуть зайняти господар і господиня прийому; на діловій гостині, де присутні тільки чоловіки, першим є місце справа від господаря, другим - зліва від нього. Якщо господар хоче оточити особливою увагою гостя дуже високого чину, він може посадити його в якості голови столу навпроти себе. Наступним найбільш почесним місцем в цьому випадку буде місце справа від господаря;

якщо на прийомі присутня господиня дому, то, як правило, запрошуються жінки всіх присутніх. В цьому випадку першим вважається місце справа від господині, другим - справа від господаря;

якщо жінка присутня на гостині в якості дружини, то її розміщують у відповідності з статусом чоловіка;

якщо жінка має вищий статус, ніж у її чоловіка, то вона займає відповідно до свого статусу місце за столом, а її чоловік в такому випадку сідає серед мужчин у відповідності з рангом своєї дружини;

якщо сніданок або обід проводяться під час двосторонньої наради, можливе розсаджування однієї делегації навпроти іншої. При цьому голови делегацій сідають також навпроти;

не можна садити поряд за стіл двох іноземців з однієї країни;

жінка ніколи не повинна сидіти біля жінки, а чоловік - біля своєї дружини;

прийнято розсаджувати подружжя на одній стороні столу, а якщо на різних, то не навпроти;

не бажано приходити на прийом з розсаджуванням раніше вказаного часу, але якщо так сталося, необхідно почекати десь поблизу.

Запрошені у визначений час збираються в окремому приміщенні. Зазвичай, протягом перших 15-20-ти хвилин їх знайомлять, пропонують охолоджувальні напої (соки, коктейлі) та легенькі закуски. Цей час можна використати для розмови з учасниками гостини, з якими не буде можливості поговорити за столом. Потім гостей



проводять до столу: жінок супроводжує господиня, а мужчин - господар. Гості можуть сідати за стіл тільки після того, як це зробить господиня і господар.

Запізнення на прийом вважається порушенням етикету і може сприйматися як образа. Чекають особу, яка запізнюється, не більше визначеного часу, потім гостей запрошують до столу. Якщо ж обставини примусили гостя трохи затриматись і він приїздить, коли прийом вже розпочався, йому необхідно підійти до господині та господаря, розказати без зайвих деталей про причину свого запізнення, привітати їх, вклонитися присутнім і зайняти відповідне йому місце. В такому випадку цій особі подають те ж блюдо, що в той час іншим.

Під час дипломатичної гостини не прийнято проводити попередньо не узгоджені вирішальні переговори щодо цілей та умов того чи іншого контракту. І цілком не тактовно вести такі переговори після вживання алкогольних напоїв.

На прийомах з розсаджуванням прийнято обмінюватися тостами, які промовляються після десерту, коли гостям налито шампанське. Можна обмінюватися тостами і на інших видах прийомів, однак в цих випадках вони промовляються не раніше 10-15-ти хвилин після початку прийому. Основою тосту може бути комплімент, доречний жарт, анекдот або згадка. Головне, щоб у ньому відчувалась теплота і симпатія.

Слово “тост» в українській мові запозичене. Свою історію воно почало в латинській мові, де *panis tostus* означало буквально “хліб підсмажений”. Потрапивши до англійської мови, латинське *tostus* набуло вигляду *toast* і, крім “шматок хліба, підсмажений на вогні”, обросло іншими значеннями, зокрема стало означати “застільне побажання з пропозицією випити чарку” (у старі часи мешканці Британських островів перед тим, як випити вино, опускали в нього шматок підсмаженого хліба, щоб напій набрався хлібного аромату).

Перший протокольний тост виголошує господар. Як правило, тост включає такі елементи: вітання почесного гостя; загальні положення щодо причини зустрічі; загальноприйняту форму побажання главі держави (керівнику фірми) та почесним гостям; побажання процвітання їхній країні (фірмі) та щастя народу. Тост у відповідь має, в свою чергу, включати: подяку за виявлену гостинність; підкреслення зацікавленості в зустрічі та запевнення у взаємності дружніх почуттів; добрі побажання главі держави (керівнику фірми), почесним гостям, побажання процвітання народу та країні (фірмі).

Зауважимо, що для офіційних прийомів господар не лише завчасно готує текст свого тосту, але й завчасно відсилає його копію почесному гостю.

Під час важливих політичних зустрічей текст відповіді також надсилається заздалегідь. Текст тосту (промови) високого гостя перекладається мовою країни господаря, а тосту (промови) у відповідь - мовою країни гостя. Переклади промов розкладаються на столах.

Тривалість тосту не повинна перевищувати 5-7 хвилин.

Під час виголошення тосту, навіть якщо промовець або його тост не подобається, не доречно розмовляти, їсти, пити, стукати посудом.

Етикет не зобов'язує присутніх після виголошення тосту пити, але вмочити губи в чарку (не порожню) потрібно.

На офіційних прийомах не прийнято стукатися келихами. Якщо ж це відбувається, то чоловік повинен тримати свій келих нижче келиха жінки.

Дотримання правил доброго тону є обов'язковим. Господар прийому після закінчення трапези встає з-за столу і запрошує гостей в приміщення, де сервіровані столи для кави і чаю, також розносять коньяк і лікер.

Ініціатива закінчення прийому належить господарю або почесному гостю. Після того, як головний гість попрощається з господарями і присутніми на прийомі, поступово виходять й інші гості. При приході та залишенні прийому не обов'язково тиснути руку кожному з присутніх. Вітатися чи прощатися за руку потрібно тільки з господарями, а всім іншим можна лише вклонитися. Обов'язково необхідно подякувати господарям за смачну їжу і приємно проведений час, а також не забути протягом наступної доби вислати господарям гостини короткий лист з подякою та хорошими враженнями.

*Уміння поводитися прикрашає й нічого не коштує*

### **6.3 Організація ділового сніданку, обіду, вечері**

*Важливі справи вирішуються не лише при “протокольному” столі, але й при обідньому*

В сучасному діловому світі виробилися три варіанти ділової гостини: сніданок, якщо є година вільного часу; обід, якщо є дві години; вечеря, якщо є вільний вечір. Саме на таких зустрічах в невимушеній атмосфері можна обговорити важливі справи.

В США та Канаді, наприклад, прийнято харчуватися в наступній послідовності:  
*сніданок (breakfast) - 6:00-9:00*: традиційно дуже ситний, однак останнім часом ділові сніданки значно скромніші, оскільки люди звертають більшу увагу на здорове харчування, тому під час такого сніданку частіше споживають булочки, сир, джем, чай або каву, молоко або сік;

*перший обід (lunch) - 11:30-14:00*: це легка їжа, наприклад, суп з канапкою або суп і салат, або друге без першого;

*другий обід (dinner) - 17:30-20:00*: це головне харчування дня, тому воно є ситним і калорійним;

*вечеря (supper) - 18:00-21:00*: якщо не було обіду, то вечеря замінює обід і є головним харчуванням дня.

Вибір часу і засобів для організації прийому залежить від обставин, однак в будь-якому випадку це питання необхідно вивчити завчасно, детально його підготувати. Для цього особа, яка організовує прийом, виконує послідовну підготовку:

обирає вид прийому;

складає список запрошених осіб;

підготовляє і завчасно розсилає запрошення;

підготовляє приміщення і складає, якщо це необхідно, план розсаджування;

вибирає або складає меню, продумує порядок обслуговування гостей;

для прийому з розсаджуванням підготовляє тости і промови;

складає схему або порядок проведення прийому, розподіляє обов'язки між організаторами прийому.

Найчастіше американські бізнесмени зустрічаються під час другого обіду. Дуже часто запрошення на такий обід включає повідомлення, що перед обідом буде півгодини або година на коктейлі. В такому випадку можна запізнитися на коктейль на 10-15 хвилин, але в жодному випадку не на початок обіду.

Ще одним видом ділового обіду є так званий *навер ланч (power lunch)*, під час якого відбуваються важливі переговори, укладаються договори, керівники домовляються про принципи співпраці. Найпоширеніший час -- з 12.00 до 13.00. Зазвичай такий прийом триває годину-півтори, з яких 45-60 хвилин гості проводять за столом. Меню складається із однієї-двох холодних закусок, однієї гарячої рибної чи однієї гарячої м'ясної страви і десерту. Існують основні правила і вимоги до такого обіду: господар завжди прагне контролювати ситуацію, тобто вибирає приміщення, платить за гостину, починає розмову про справи; сам обирає страви; контролює за етичною поведінкою обслуги.

Після вибору виду прийому складають, якщо це необхідно, список запрошених. Особливу увагу під час цього необхідно звернути на те, щоб серед гостей не було осіб, які ворогують між собою, або дотримуються різко протилежних політичних поглядів.

В *запрошенні на ділову гостину* вказується від чийого імені воно дається і в зв'язку з чим проводиться, хто особисто запрошується, де і в який час відбудеться прийом. Етикет вимагає, щоб запрошення було виготовлене на папері найвищої якості, а ім'я, прізвище та посада запрошеного були вписані від руки або надруковані машинкою. Під час організації ділової гостини, на якій передбачено розсаджування гостей, заздалегідь треба з'ясувати, чи може гість прийняти запрошення. У цьому випадку у правому нижньому куті бланка запрошення проставляють літери *psvr* ("прохання відповісти").

Не етично передавати своє запрошення іншій особі. Однак, якщо це необхідно, потрібно попередити про це організаторів прийому.

Запрошення, як правило, розсилають за 1-2 тижні до дня прийому. Якщо запрошують подружжя, то першим ставлять ім'я чоловіка. Якщо жінку запрошують як офіційну особу, то оформляються окремі персональні запрошення для жінки та її чоловіка.

Запрошення може розсилатися і не персонально, а лише з вказанням бажаної кількості гостей. У такому випадку розсилається поіменний список осіб, які будуть присутні на прийомі. Якщо з будь-яких причин відповідь не може бути дана, то від запрошення необхідно відмовитися.

Якщо згода на участь в гостині вже дана, його відвідання є обов'язковим. Причиною відмови можуть бути лише форс-мажорні або непередбачувані обставини.

Прийом вважається офіційним, якщо запрошені виключно посадові особи. В запрошенні на такий прийом вказується титул запрошеного без його імені та імені дружини (чоловіка). В тексті запрошення на дипломатичний прийом використовують форму "Маємо честь запросити...".

Коли організуєте діловий обід чи вечерю, передзвоніть своєму партнеру особисто, а не через секретаря, назвіть причину вашої зустрічі, час і місце. Обов'язково вкажіть як з вами можна сконтактуватися, якщо б виникла необхідність відкласти зустріч.

Важливо правильно і вдало вибрати місце для зустрічі. Найкраще вибрати той ресторан, де ви буваєте і де вас знають, однак, якщо це можливо, підійдіть туди самі для

того, щоб взнати, чи відповідне обіднє меню. Отже, добре підібраний ресторан має бездоганну обслуговування і страви, існує можливість спокійно поговорити, сусідні столи не стоять занадто близько один до одного, не занадто шумно.

Обов'язково необхідно уточнити шляхи під'їзду, паркування та виїзду автомашин, передбачити прикриття виходу з машини під час дощу.

Господар гостини приходить раніше всіх гостей і чекає на них. Якщо господар чи гість запізнюється на зустріч, він повинен обов'язково зателефонувати в ресторан, щоб попередити про своє запізнення.

Під час ділового обіду прийнято випити чарку. Якщо замовити більше, ніж одну чарку, - це говоритиме про несерйозне відношення до справ, адже алкогольні напої вживати можна лише після роботи.

Господар може рекомендувати гостям меню, однак він повинен попереджувати їх, якщо страва дуже пікантна або сильно перчена. В Україні зарубіжні колеги із задоволенням покуштують українські страви (борщ, вареники, голубці та ін.), їм буде дуже цікаво, якщо господар зможе щось розповісти про ці страви, як і з чого їх готують. Це належить до культури народу і більшість будуть вдячні, якщо хтось розкаже рецепт приготування нової для них їжі. Зауважимо, що це не обов'язкова тема розмови для жінок - для багатьох, наприклад, американських чоловіків кулінарія є великим хобі.

Не рекомендується замовляти багато їжі та їсти її так, щоб інші подумали, що партнер не їв вже декілька днів. Не можна припрошувати й інших до такого об'їдання. Зарубіжні ділові люди звертають особливу увагу на здорове харчування і вважають, що той, хто споживає здорову їжу, добре працює. Тому доцільно замовляти салати, рибу, сири. Соуси і десерти під час ділових обідів вийшли з моди.

Якщо вас запросили в елегантний ресторан, в якому ви ще ніколи не були, в жодному випадку не давайте зрозуміти, що це для вас щось надзвичайне. За організований обід висловіть господарю вдячність, але зробіть це помірковано, без зайвих емоцій.

Хоча атмосфера ділового обіду дуже приємна і спокуслива, це не повинно ввести в оману, що тут ділові справи другорядні або що їх можна уникнути. На початку гостини говориться про несуттєві, так звані світські теми: погоду, спорт, економіку, спільні зацікавлення і спільних знайомих. Не доцільно розпочинати розмови на релігійні та етичні теми, хіба що є стовідсоткова впевненість, що співрозмовники мають однакові або подібні погляди. Рекомендується оминати суперечливі теми, особисті та приватні проблеми.

Господар розпочинає ділову розмову після супу, під час основної страви. Необхідно пам'ятати, що гості є людьми зайнятими і мають інші справи, тому не доцільно затримувати їх надто довго.

За всі витрати в ресторані господар платить сам. Якщо гість прийшов швидше і випив чарку - це за рахунок господаря зустрічі. Не вартує сперечатися за рахунок: якщо гість наполягає платити сам, доцільно залишити йому рахунок.

Якщо гість здав плащ в гардероб, потрібно попросити у нього після прийому квиток (жетон) і забрати всі плащі разом.

Обов'язки господаря ділового прийому закінчуються у дворі ресторану. Якщо ресторан знаходиться на околиці або вже пізно, господарю обов'язково необхідно викликати гостям таксі та заплатити водію за обслуговування наперед.

Деякі інші принципи організації ділових сніданків з гостями з інших міст, з тими, від кого очікується прийняття рішень відразу.

Оскільки не завжди можна вчасно замовити місця на сніданок, прийдіть завчасно і замовте стіл. Офіціанту повідомте ім'я особи, яку ви чекаєте, а гостеві скажіть, що будете чекати його за столом. Бажано підвестися, коли гість підійде до столу. Подбайте, щоб ваш гість відразу мав каву або чай і міг замовити сніданок. Під час ділового сніданку відразу ж приступайте до справ. Розмова і страва повинні закінчитися одночасно. Платить за сніданок також господар, а гість дякує лише усно.

На ділових сніданках, обідах, вечерях, якщо хтось виходить чи приходиться, іншим вставати не обов'язково.

*Вишукані манери - найкращий захист від тих, у кого погані манери*

#### **6.4 Коктейль фуршет: суть, основна мета, правила проведення**

*У чужий дім зі своїм статутом не ходять*

Коктейль фуршет - це прийом, розрахований на більшу кількість осіб, де ніхто не сидить за столом. Під час такого прийому гості можуть вільно переходити від однієї групи людей до іншої. Оптимальний час проведення такої гостини - 17.00-20.00, а її тривалість - дві години.

Мета такої гостини - звести якнайбільше осіб разом, однак не обов'язково всіх з ділової сфери. Це дуже добра нагода познайомитись з людьми, яких, можливо, не зустрінете при інших обставинах. Однак не бажано вступати з ними в інтенсивні розмови чи дискусії.

Зазвичай, на таких прийомах гостей один одному представляє господар або знайомий знайомому. Якщо присутніх дуже багато, то учасники гостини представляються самі.

На фуршетах розмовляють, переважно, про сучасні світові події, книги, театр, фільми, мистецтво, природу, погоду. Необхідно намагатися бути приємним і цікавим співрозмовником, однак, маючи свої погляди та думки, потрібно вміти відстояти їх з допомогою логічних аргументів.

В залежності від кількості запрошених, господар ставить один або декілька столів, на яких виставляються гарно оформлені канапки, кондитерські вироби, фрукти. З метою підкреслення особливої урочистості прийому, перед його закінченням можна подати морозиво, шампанське, каву.

Ритуал коктейль фуршету - це вільне переміщення кімнатою із склянкою в руці. Тут ніхто не п'є чарку одним духом, а смакує напій. Такої склянки коктейлю повинно вистарчати на годину, а якщо дати багато льоду, то напою достатньо буде і на довше. Якщо не смакує такий спосіб пиття, доцільно випити свою чарку, попросити газованої води з долькою лимона і ходити з цим. Адже мета даного прийому - розмова і знайомство, а не пиття і страви, хоча вони, зазвичай, бувають дуже смачними і пікантними. Вибирати для гостини потрібно такі страви, якими партнери не вимажуть ні себе, ні інших, особливо, якщо немає тарілок, а є лише серветки.

Як відійти від когось, з ким ви не бажаєте спілкуватися (він нудний, нецікавий, сварливий, вичерпані всі теми для розмови)? Якщо гурт більший - це не проблема - потрібно вибачитись і сказати, що хочете підійти до буфету. Якщо співрозмовників лише двоє, існує два способи вирішити це питання: швидко оглянути кімнату, щоб знайти когось знайомого, покликати його рукою і познайомити його з своїм колегою; висловити своє задоволення цікавою розмовою і пообіцяти, що при наступній нагоді її буде продовжено, вибачитись і сказати, що є людина, яка хотіла з вами поспілкуватися. У крайньому випадку необхідно вибачитись і сказати, що вам потрібно пошукати туалет.

В деяких домах не курять. Інші мають для цього призначене місце (балкон або кімнату). Якщо в кімнаті немає попільничок, то це означає, що господарі не бажають, щоб гості курили.

Перебуваючи на діловому прийомі в гостях, не етично без дозволу оглядати і брати щось у руки, адже якась маленька вазочка або іграшка можуть бути дорогоцінним мистецьким твором, пам'яткою і т.д. Не можна запитувати про ціну цих речей, навіть якщо це дуже цікавить.

Якщо просять сказати слово чи тост, робити це потрібно коротко, дотепно і в добром настрої.

На фуршет можна прийти і піти з нього в будь-який час в межах встановленого регламенту, однак це не стосується осіб, на честь яких він організовувався. Такі особи, як правило, приходять до початку прийому і залишаються на ньому до закінчення. Той, хто присутній на такому прийомі від його початку і до закінчення, показує своє товариське ставлення до господаря гостини, а також до особи, на честь якої вона організована. Якщо хтось хоче підкреслити проблематичність відносин з господарем чи почесним гостем, він бере участь у такій гостині не більше 10-15-ти хвилин.

В запрошеннях на коктейль фуршети вказується до якої години триватиме гостина, тому додому потрібно йти трошки швидше визначеного часу. Йти з прийому можна не прощаючись.

Після прийому гостям необхідно написати короткого листа, в якому висловлюється подяка за вдало організований прийом. Такий лист пишеться від руки.

Зауважимо, що як і культура, так і прийоми відрізняються за географічною ознакою. Розглянемо, для прикладу, Америку та Канаду:

на сході (особливо Нью-Йорк, в певній мірі Торонто) фуршети відбуваються відразу після праці, тому одяг може бути діловий. На гостину можна запізнитись на півгодини. Темі для розмов, переважно, товариські;

у столицях (Вашингтон, Оттава) найважливіше - це кількість присутніх гостей з уряду. Всі завжди приходять і виходять у визначений час. На таких прийомах часто попередньо узгоджують закони, бюджети, тому розмови стосуються лише справ і в жодному випадку не особистих проблем;

між сходом і заходом ("у провінції") прийоми найчастіше організовують вдома. Тут мало випивають, а страви є обов'язковими. Кожен тримається своєї групи знайомих, розмови торкаються побутових проблем: дітей та їх навчання, відпусток, спорту, знайомих;

на заході (особливо в Каліфорнії) стиль фуршету цілком вільний: чоловіки приходять без краваток і лише дехто в піджаках; жінки - в екстравагантному вбранні; екзотичний буфет; розмови про фільми, ролі, кінозірок і т.д.

*Добре сплановане - наполовину зроблене*

*Нагг*

## **6.5 Інші види прийомів**

*Гість мало буває, та багато помічає*

*Шведський стіл* або *буфетний обід* організовується в той самий час, що й ділові сніданки або обіди, однак на такий прийом можна запросити більше гостей, ніж на звичайний обід. Оптимальний час проведення - 19.00-20.00. Особливість такого прийому в тому, що різноманітні блюда (закуси, гарячі страви, десерт) розставляються на одному столі. Учасники шведського столу підходять, беруть серветку і, поклавши на неї тарілку з ножем і виделкою, накладають їжу на свій смак. В праву руку можна взяти бокал вина, соку або будь-який інший напій. Наклавши на тарілку страви, гості, даючи можливість підійти іншим учасникам прийому, відходять від столу і розташовуються на стільцях, диванах, в кріслах. Господарі прийому повинні передбачити, щоб всі гості мали можливість розташуватися або в залі, або в іншій кімнаті, де розставлені невеликі (на 4-5 осіб) столики, прикрашені квітами. Напої розносять офіціанти.

Іншим видом гостини є прийом під назвою "*Бокал шампанського*" (*Coupe de champagne*) або "*Бокал вина*", (*Vin d'Honneur*) де, зазвичай, подають лише шампанське, вина, соки, мінеральну воду, а інколи пригощають горілкою та віскі. Закуска на такому прийомі не обов'язкова, однак дуже часто подають маленькі канапки, кондитерські вироби, горішки. Цей вид прийому зручний тим, що займає мало часу і не вимагає значних зусиль на його підготовку. Оптимальний час проведення - 12.00-13.00. Приводом для організації такого прийому може бути річниця національного свята, від'їзд посла, відкриття виставки, фестивалю і т.д. Під час такого прийому учасники не сідають. Форма одягу - повсякденний костюм або плаття. Організаційно- це найбільш проста форма прийому і не вимагає складної підготовки.

Під час *кавового* або *чайного столу*, в залежності від кількості запрошених, накривається один або декілька столиків, подаються кондитерські та булочні вироби, фрукти, десертні та сухі вина, соки і води, однак основними напоями є кава або чай. Оптимальний час проведення - 16.00-19.00., тривалість - одна-півтора години. Тривалість прийому - одна-півтора години. Такий вид гостини організовується, як правило, для жінок.

*"Жур-фікс"* - це вид прийому, який влаштовують дружини міністрів або послів у певні дні та години протягом усього осінньо-зимового сезону. Особи, які одержали запрошення на "жур-фікс", можуть приходити на нього кожного разу без додаткових запрошень. За часом проведення та частуванням "жур-фікс" не відрізняється від "чайного столу", однак, на цей прийом часто запрошують також чоловіків. Інколи такі прийоми проходять у формі музичних та літературних вечорів.

Всім гостям, які були присутні на будь-якій гостині, необхідно написати короткий лист подяки організатору прийому (господарю).

Добре організовані та вдало проведені прийоми завжди залишають в гостей, потенційних партнерів або клієнтів, хороші враження про господарів гостини та їх бізнес, сприяють рекламі та закріпленню доброго іміджу, свідчать про благополуччя фірми і є добрим засобом покращання ділових зв'язків.

*Прикраса дому - друзі, які його відвідують*

## **6.6 Ситуації за столом: у директора, вдома, на природі**

*Якщо відчиняєш двері, відчини їх ширше, дай зрозуміти людині, що входить, що у домі раді гостям*

В залежності від того, хто планує проводити прийом, хто буде на нього запрошений, де він відбуватиметься, гостина, а отже і ситуації за столом класифікуються на: у директора, вдома, на природі. Вибір виду гостини залежить від багатьох обставин, зокрема, від мети зустрічі, рівня ділових стосунків між людьми, завдань, які ставить перед собою кожен з учасників такої зустрічі. Тому, отримавши запрошення на будь-який з цих прийомів, необхідно знати особливості та правила їх ділового етикету.

Якщо директор запрошує на гостину до свого дому, то він запрошує партнера з своєю дружиною, подругою (чоловіком, другом). Чоловіки одягають темні костюми, жінки - елегантні, але консервативні плаття.

Приходити на таку зустріч бажано не швидше як за 10 хвилин до вказаного часу. З собою, як правило, доцільно принести подарунок. Це можуть бути квіти і коробка якісного шоколаду або хороший алкогольний напій - горілка, коньяк, лікер.

Розмови про справи повинен розпочати директор (господар дому), хоча за столом потрібно намагатися розмовляти з усіма.

Всі приватні розмови з дружиною (чоловіком) запрошений гість повинен залишити на пізніше.

Хоч раз за вечір гість повинен сказати комплімент про вечір і дім, але не багатослівно.

Необхідно дотримуватись правильної поведінки за столом. Гість повинен почекати, коли страву подадуть усім і господар з господинею сядуть за стіл. Тільки у випадку, якщо господиня попросить: "будьте ласкаві, починайте їсти і не чекайте на мене", можна почати їсти, не чекаючи на інших. Не етично просити додаткову порцію, але якщо господарі запропонують, то можна взяти. Все, що було подано, потрібно з'їсти. Винятком може бути випадок, якщо є алергія, яка загрожує здоров'ю.

Не можна зловживати спиртними напоями і сигаретами.

Можливо, якщо прийдуть зарубіжні ділові партнери, виникне бажання познайомити їх із своїми співробітниками у менш формальній атмосфері. Одна з можливостей - організувати прийом вдома. В основі домашніх прийомів має бути щира гостинність, традиційна ввічливість, тактовність і взаємна повага.

Запрошувати в гості можна усно, при особистому спілкуванні, телефоном або письмово, вказуючи дату і час прийому. Для цього список запрошених варто скласти заздалегідь з урахуванням домашнього простору, на якому можна приймати гостей, а також ступенем офіційності прийому, який організовується. Якщо буде багато людей, найдоцільніше зробити це у формі коктейль-фуршету. Не доцільно запрошувати в дім людину, яка вже двічі не прийняла запрошення.



Бажано, щоб дітей не було вдома, тому краще відправити їх до бабусі, родичів або сусідів.

Якщо не хочете, щоб гості заходили у якість кімнати, закрийте їх, однак залишіть одну кімнату відчиненою на випадок, якщо комусь стало б погано. Така кімната могла б служити і гардеробом.

Домашні тварини повинні бути прив'язані або зачинені в окремій кімнаті, щоб вони не відвертали увагу гостей і не стали предметом забави.

Бажано не пропонувати гостям роззуватися, щоб не порушувати створену ними спеціально для урочистості композицію одягу, а пропонувати своє домашнє взуття - негігієнічно.

Обов'язком господаря є подбати, щоб гості зустрічалися і говорили між собою. Має бути достатньо двомовних гостей, які могли б допомагати в розмові. Господар представляє гостей один одному, стежить, щоб ніхто не залишився самотнім.

Ваші гості - ваша відповідальність. Якщо хтось забагато випив, не відпускайте його в такому стані додому. Подбайте, щоб у нього була відповідна опіка.

Гості можуть залишитися голодними, якщо нав'язувати їм не властиві для їхнього смаку страви і приправи. Тому обов'язково потрібно враховувати національні особливості, дієтичні та релігійні вимоги гостей, особливо зарубіжних:

якщо за обіднім столом більшість європейців вживають мінеральну воду, то для корейців вона неприйнятна;

угорці не споживають киселі;

румуні не вживають соуси і чорний хліб;

євреї не їдять свинини, крабів, устриць;

англійці не споживають сосиски і варені ковбаси;

мормони не п'ють спиртного та напоїв з кофеїном (кави, чорного чаю, пепсі, кока-коли і т.д.);

деякі римокатолики не їдять м'яса в п'ятницю;

мусульмани не вживають спиртного і не їдять свинини та морських молюсків.

В гостях не рекомендується:

розпитувати господарів про те, скільки коштував ремонт квартири, де купували вазу, скільки коштує ексклюзивний посуд і т.д.;

пропонувати господарям гроші взамін на розбитий посуд (в такому випадку краще купити такий же, або ще кращий);

вихвалитися своїми високопоставленими і відомими родичами або товаришами;

пропонувати господарям включити телевізор і невідривно дивитись на екран, не беручи участь в загальній бесіді;

відмовлятися від пригощання, просити ті блюда, які відсутні на столі;

йти відразу після гостини.

Сигналом до закінчення трапези є той момент, коли господиня кладе свою салфетку на стіл і встає. Гості також повинні покласти салфетки і піднятися. Мужчина зобов'язаний допомогти своїй сусідці, відсунувши її стілець, а йдучи, - присунути свій стілець та стілець сусідки до столу.

Запрошуючи до себе гостей, необхідно пам'ятати, що істинна гостинність полягає в тому, щоб, виявляючи гостю увагу, привітність, хлібосольність, у той же час намагатися

не обмежувати його свободу і дати йому повну можливість відчувати себе бажаним. Вміння прийняти гостей допоможе їм надовго зберегти спогади про гарно проведений вечір і буде відмінною рекомендацією в колі знайомих, сформує або підвищить імідж господарям.

Іншим варіантом гостини є гостина на природі, який відбувається у дворі господаря або в парку. Най частіше це форма так званого “барбек'ю” і відповідає українському запрошенню “на шашлики”, тільки замість шомпорів використовується залізна сітка над вогнем.

Меню на барбек'ю: різноманітне смажене м'ясо, риба та овочі, до цього подають хліб, соуси, салати. Доки готується м'ясо, гостям пропонують пиво, вино, кока-колу, мінеральну воду і т.д., а також солоне печення, горішки, сірі овочі з сметанковим та гірчичним соусом. До м'яса додаються відварені або запечені овочі. Ідеальний варіант десерту - свіжі фрукти. Тут атмосфера вільна, дозволяється їсти руками, використовують одноразовий паперовий або пластиковий посуд.

Як і меню, одяг також вільний: джинси, майки, футболки. Не бажано користуватися різкими парфумами, пахучими кремами.

Іншим видом гостини на природі є “пікнік”, який організують за містом в денний час. Блюда готуються завчасно і упаковуються для перевезення в кошики, переносні холодильники. Меню тут також різноманітне: закуски (паштети, салати), в термосах - суп, запечене м'ясо, жарені курчата. На десерт - фрукти, тістечка.

Атмосфера на таких прийомах набагато вільніша, ніж на діловому коктейль фуршеті: можна співати, грати на гітарі, сидіти біля багаття.

Одяг на такій гостині може бути дещо наряднішим, ніж для барбек'ю. На таких прийомах гостям доцільно розмовляти з якнайбільшою кількістю людей, однак не бажано розпочинати серйозні дискусії.

*Люди більше вірять очам, а не вухам*

## **6.7 Непередбачені ситуації**

*Удома - як хочеш, у гостях - як велить закон*

Якщо хтось з гостей під час ділової гостини раптом захворіє, її відразу закінчують. Господар оплачує рахунок і дає офіціанту “на чай”, якщо він в чомусь допомагав. Наступного дня необхідно передзвонити гостеві і з'ясувати чи все з ним гаразд.

Якщо ви за столом почнете кашляти або почнетесь кровотеча з носа, потрібно вибачитись і вийти в туалет. Повернутись доцільно лише тоді, коли все внормується.

Якщо гість вийшов в туалет через вище згадані причини і довго не повертається, необхідно з'ясувати, як він себе почуває. Якщо це жінка, а ви чоловік або навпаки, попросіть власника ресторану, щоб послав відповідну особу розвідати ситуацію.

Якщо куріння, голосна музика, непристойна поведінка, сміх чи пиятика інших гостей у ресторані перешкоджають партнерам під час ділового прийому, доцільно попросити офіціанта або директора зробити зауваження цим гостям або пересадити партнерів. Якщо в цій справі нічого не залагоджено, необхідно вийти, висловивши своє невдоволення директору. Обов'язково потрібно попросити вибачення у своїх гостей і подякувати їм за терпеливість і розуміння.

Якщо незнайомі підслуховують розмову, доцільно обірвати її на півслові і пильно дивитись на них до тих пір, поки вони не відвернуться.

Якщо знайомий або колега за сусіднім столом підслуховує розмову, рекомендується перевести розмову на іншу тему, говорити тихіше або пересісти на інше місце.

Залишаючи якусь зустріч чи гостину, не потрібно намагатися, щоб кожний з присутніх помітив, що ви прощаєтесь. А виходити з багатолюдної вечірки потрібно непомітно, не привертаючи уваги інших гостей. В такому випадку прощатися потрібно лише з господарями.

Той, хто з певної поважної причини змушений відмінити гостину, призначає новий час побачення, однак ініціатор першої зустрічі залишається господарем і платить за прийом.

*В чужому домі будь привітний, а не примітний*

## **6.8 Основні правила доброї поведінки за столом**

*Менше відкусиш - більше з'їси*

В діловому етикеті існують основні правила, яких необхідно обов'язково дотримуватися за столом під час будь-якої гостини:

не запізнюватись на ділову гостину;

не сідати за стіл, поки не сядуть жінки або поки господар чи господиня не запросять зайняти місце;

не знайомитись після того, як сіли за стіл;

не сидіти занадто близько до столу чи занадто далеко від нього;

не застромлювати серветку за комір, не розкласти її на грудях, а покласти її на коліна;

якщо посуд брудний, нічим його не витирати, а попросити офіціанта замінити його;

не можна їсти суп з кінця ложки;

не можна просити другу порцію супу;

не нахилятися над тарілкою - триматись прямо;

не розставляти лікті на столі, вони повинні бути притиснуті до боків;

не витягувати руки за чимось, що стоїть на столі даліше, а попросити, щоб подали цю страву;

накладаючи їжу, потрібно підносити тарілку до загального блюда, а не навпаки;

не запивати, коли в роті є страва. Виняток - якщо страва дуже гаряча і холодний напій - це форма першої допомоги;

не випльовувати нічого в руку і не класти потім це на тарілку, а спробувати непомітно вибрати великим і вказівним пальцем їжу з рота та покласти її на окрему тарілку;

не подрібнювати всю страву посередині тарілки, а робити це порціями;

в жодному випадку не їсти з ножа, оскільки це найбільш грубе порушення правил поведінки за столом;

не накладати на виделку за допомогою ножа, брати на виделку стільки, скільки на неї може вільно поміститися;

хліб брати із загальної тарілки лише рукою, класти на свою тарілку, а їсти його, відламуючи кусочками;

маслом намазувати не цілий шматок хліба, а відламаний;

не жувати з відкритим ротом;  
не бавитись посудом - це справляє враження нервозності;  
не набирати в рот страви, якщо попередня ще не проковтнута;  
під час їжі не проявляти жодних вигуків;  
не намагатися зачерпнути останню ложку супу, з'їсти останній шматок м'яса;  
під час пиття, не залишати ложечку в чашці, не вигравати нею мелодій по посуду під час розмішування кави або чаю;  
не замочувати тістечко чи пряник у каву або чай;  
не класти в чай варення;  
кусочок лимона класти в чай, ложечкою витискати сік, а те, що залишилося, виймати і класти на край тарілки;  
не говорити з повним ротом;  
не повертатися спиною до іншого, якщо є бажання порозмовляти з сусідом;  
після споживання їжі обов'язково повитирати руки і рот серветкою, в жодному випадку не витирати серветкою обличчя;  
встаючи з-за столу, серветку залишити справа від тарілки, а якщо тарілки немає, то на її місці;  
не накладати макіяжу за столом;  
не відхилятися на спинку стільця і не гойдатися на ньому;  
під час виголошування промов, тостів, побажань не розмовляти, не наливати і не розпивати напої, не їсти;  
господар чи господиня ніколи не закінчують свою страву першими, вони чекають поки закінчать їсти гості. Це особливо важливо, коли подана остання страву;  
не робити жодних зауважень щодо страв, які подаються;  
не розповідати за столом про хвороби, неприємності, трагедії і т.д.;

не читати листів або документів за гостинним столом.

Мужчина не може пропонувати дамі для супроводу її до столу ліву руку. Чоловік завжди повинен пропонувати лише праву руку.

Жінка, яка сидить поряд з чоловіком, і особливо з правого боку, має право на увагу незалежно від того, чи знайомі вони між собою.

Правила поведінки за гостинним столом існують зовсім не для того, щоб додати нам проблем, - а навпаки, якщо вивчити всі тонкощі ділової гостини і чітко дотримуватись їх, то споживання їжі буде максимально зручним та приємним.

Прибори під час їжі потрібно тримати в руках. Однак, якщо на певний час необхідно перервати трапезу, виделку та ніж кладуть на тарілку, схрестивши їх таким чином, щоб ручка виделки була направлена вліво, а ножа - вправо, вістрям до центру тарілки (рис.6.1).

Під час нетривалої розмови кінчики приборів потрібно тримати на тарілці, або покласти виделку та ніж, притуливши їх до країв тарілки справа і зліва так, щоб ручки знаходились під кутом до краю столу (рис.6.2).

Закінчивши трапезу, ніж і виделку (зубчиками вверху) кладуть на тарілку паралельно один до одного, злегка розвернувши їх ручками вправо (рис.6.3).

Зовнішній вигляд і манери поведінки, вміння правильно поводитись за столом під час ділових прийомів - це важливі елементи ділового етикету.

Гарне виховання не в тому, що не проллеш соусу на скатертину, а в тому, що ти не помітиш, якщо це зробить хто-небудь інший.

А.П.Чехов

## Лекція 7. ПРОТОКОЛ ДАРУВАННЯ

### 7.1 Мистецтво дарування

*Дай нам, Боже, кожного дня робити подарунки і не дай нам, Боже, чекати їх від інших*

У діловій протокольній практиці суттєве значення мають подарунки (сувеніри), які символізують поглиблення і зміцнення дружби, є вираженням вдячності, доброї волі, свідчать про бажання ближчих стосунків. Дарунок в світі бізнесу вважається формою доброї реклами особи або фірми.

Даруючи щось, доцільно пам'ятати, що значення подарунка залежить далеко не від його ціни, а від вмілого вибору. Часто дорогі, нічим не обґрунтовані подарунки можуть викликати підозру і замість користі спричинити зворотну реакцію.

Зарубіжне податкове право обмежує вартість дарунку, який фірма може відрахувати від податку. Наприклад, Американський сенат прийняв закон, згідно якого дарунок вартістю більшою, ніж 20 дол. США вважається хабаром і підлягає здачі в державний фонд. Отже, якщо це подарунок від фірми, наприклад, для всіх членів делегації, - це переважно такі предмети, як пера, календарі з годинником на робочий стіл, на яких вибите кліше з назвою фірми-партнера. Такі сувеніри вважаються своєрідною рекламою-пам'яткою, однак в жодному випадку ні до чого нікого не зобов'язують.

Дорогоцінні подарунки даруються фірмою фірмі лише в особливих випадках, наприклад, на ювілеї. В такій ситуації подарунком може бути оргтехніка, антикваріат і навіть автомобіль. Подарунки фірмі вручаються на загальних зборах її працівників у святковій атмосфері.

В загальному, всі ділові подарунки класифікуються на:

- практичні* (будильник для подорожуючих);
- особисті* (парфуми);
- місцеві* (місцеві вироби);
- культурні* (книжка з історії);
- для споживання* (шоколад, шампанське, вино);
- самостійні цінності* (монети, марки).

В сфері ділового етикету представникові ділових кругів може бути піднесений рекламний подарунок - це виріб, продажем якого займається, яка дарує. Такий подарунок вручається людині, яка може сприяти прощтовхуванню даного товару: голові фірми, начальнику відділу збуту і реалізації, звичайному співробітнику, родичам високопоставлених осіб, експертам і т.п. У такому випадку існує сприятлива можливість краще вивчити позитивні сторони даного виробу.

Опитування серед 200 американських фірм, які співпрацюють з іноземними клієнтами, показало, що найчастішими подарунками бувають: надзвичайні (для даної особи) - 53%, для дому та офісу - 51%, пера - 50%, сумка, гаманець - 36%, алкоголь - 31%, книги, журнали - 29%, біжутерія - 21%, спортивний одяг та ігри - 17%, посуд - 16%, харчі - 10%, парфуми - 5%. Уніфікованим подарунком можуть бути художні альбоми (відомих картин, фотоальбоми), хоча достойні з них не є дешевими; книги, але з обов'язковим врахуванням того, чи володіє отримувач мовою, якою написана книжка.

Добре сприймається як подарунок, особливо з нагоди Нового року, пляшка хорошого вина або якогось іншого національного напою.

Серед сучасних подарунків бізнес-класу популярною стала цифрова фоторамка, яку можна використовувати для перегляду світлин, для реклами і в якості презентаційного обладнання. Така фоторамка містить режим слайд-шоу, датчиком руху і таймером для автоматичного включення-виключення, характеризується можливістю перегляду відеофайлів. В деяких фоторамках вмонтований годинник, будильник та автоматичний календар.

Солідним бізнес-подарунком на сьогодні можна вважати міні-метеостанцію, яка має кольоровий дисплей, визначає температуру і вологість всередині приміщення та ззовні, складає прогноз погоди та додатковою обладнана годинником, будильником та календарем. Всі пропонувані на ринку ділових подарунків міні-метеостанції відрізняються між собою лише однією функцією: наявністю барометра, або індикатора комфорту, або індикатора зміни погодних умов, або місячним календарем. Такий подарунок буде завжди доречним і корисним. Він застереже свого господаря від неочікуваних опадів, попередить про похолодання, збереже здоров'я і хороший настрій. Під час вибору подарунків треба тонко враховувати можливі бажання чи захоплення того, для кого він призначається (філателіст буде в захопленні від цікавої серії поштових марок, колекціонер виробів народного мистецтва - від якогось недорогого подарунку саме такого плану, рибалка чи мисливець - від якоїсь дрібниці із цієї сфери захоплень тощо). Однак, жінці, навіть яка палить, ніколи не дарують приладів для паління, тютюнових виробів, а також міцних напоїв. Як виняток, шампанське, колекційне десертне або сухе вино можна дарувати жінці, але не молодій. Якщо ви подаруєте велику коробку шоколад жінці, яка схильна до повноти і яка намагається схуднути, то це навряд чи принесе їй задоволення. Непристойно дарувати також предмети туалету (шкарпетки, сорочки, парфуми тощо). Всі речі, які стосуються особистої гігієни, виключаються з списку ділових подарунків, їх можна дарувати лише близьким людям, тому чоловіча-партнер не повинен дарувати жінці інтимні предмети (білизну, колготи), навіть якщо вони від престижних фірм. Винятком із цього переліку є краватка, яка у певних випадках вважається допустимим сувеніром.

В бізнесі завжди є місце для творчості, однак ідея сувенірної шоколадної продукції не є новою. Наприклад, в Бельгії, країні, яка славиться своїм "солодким золотом" на весь світ, іноземним гостям після вечері підносять маленькі коробочки з місцевим фігурним шоколадом в якості подарунку від бельгійської королеви. А якщо пощастить, і у вашій коробочці буде маленька шоколадка корона, то можете вважати, що успіх у справах буде супроводжувати вас завжди та усюди. Готелі багатьох європейських країн вже дуже давно підтримують традицію пригощати своїх гостей не льодяниками, а малоформатним шоколадом. У свято від господаря готелю можна отримати пляшку шампанського і коробку цукерок.

Сьогодні найбільш презентабельним залишається чорний шоколад, смак якого прийнято вважати справжнім. Він визначається не начинкою або наповнювачем, а кількістю, якістю і походженням какао-продукції. Так, наприклад, в елітному шоколаді має бути не менше 70% какао (бажано найбільш вишуканого - венесуельського) і лише натуральне какао-масло (а не рослинні замінники).

Існують основні вимоги до протоколу дарування:  
подарунок повинен легко упаковуватись;  
якщо даруєте великий за розміром подарунок, запропонуйте надіслати його поштою;  
подарунок повинен бути високої якості, бажано ручної роботи;  
чим більш особистісний подарунок, тим краще.

Оформляючи подарунок, важливо виявити гарний смак: загорнути його в барвистий папір, перев'язати стрічкою, додати свою візитку картку або святкову листівку.

Людям деяких професій, наприклад, вчителям, дарувати подарунки без причини не дозволяється. Виняток робиться лише на Різдво. Якщо вчитель святкує свій ювілей, то можна організувати загальний подарунок від класу.

Співробітнику фірми також необхідно вручати загальний подарунок, який вибирають в залежності від смаку іменинника. Доцільно дарувати те, що людина, через певні обставини, сама собі купити не спроможна. Це може бути столовий набір, перо або ручка хорошої фірми, ювелірний виріб або сумочка (для жінки), краватка або кейс (для чоловіка).

Дарувати сувеніри найкраще в кінці ділової зустрічі під час обіду чи вечері, але в жодному випадку не там, де ведуться справи.

*Якщо можеш зробити подарунок, не зволікай, пам'ятаючи, що обставини надто мінливі.*

*Демокріт*

## **7.2 Дарунки і закон**

*Дорогий не подарунок, дорога увага*

Не дивуйтеся, якщо ваш закордонний колега-гість дасть вам зрозуміти, що не може прийняти ваш подарунок, або відмовиться від нього, коли ви даруєте йому. Ніколи не давайте дарунок, якщо можна подумати, що це хабар чи підкуп. Дарунок, який дуже дорогий, занадто інтимний, непристойний або невідповідний, необхідно повернути. Невідповідним вважається дарунок, який є надто дорогий, протизаконний або заборонений стосовно імпорту.

Деякі фірми мають дуже суворі правила щодо дарування і вимагають, щоб їх працівники повертали всі подарунки. Найдорожчим може бути сувенір вартістю до 20 дол. США.

Ще серйозніші правила для працівників уряду, наприклад в Америці. Залежно від міністерства, в якому працює особа, вартість подарунку, який можна їй прийняти, повинна становити 5-10 дол. США. Тому ви не зробите нікому приємність чи послугу, якщо силоміць дасте дорожчий подарунок. Щоб не наразити себе на зайві клопоти, така особа змушена буде написати звіт про одержання дарунку, або відіслати його назад чи віддати в державний (фірмовий) склад. До речі, Ленінградський Ермітаж і Збройова палата зобов'язані своїм виникненням Петру I, який говорив: "Все, що подаровано мені, подаровано Росії".



Якщо даруєте зразки оригінального мистецтва, обов'язково подбайте і про документи на них - дозвіл на вивіз за кордон. Не даруйте нічого, що могло б завдати вашому гостеві труднощів з митниками.

Невідповідний подарунок повертається протягом доби. При поверненні додається коротка замітка, де вказується причина такої дії.

### **7.3 Як давати і приймати подарунок**

*Не ціною дорогий подарунок, а тим, хто дарує його*

Дарунки повинні бути гарно упаковані. Не рекомендується відривати від подарунку етикетку з ціною. По-перше, визначити приблизну або навіть точну ціну речі можна і без етикетки. По-друге, етикетка - це свідчення того, що річ нова. Однак касовий чек додавати не потрібно. До дарунку можна долучити свою візитку і дописати на ній кілька приємних слів.

Зауважимо, що надписувати книги для подарунку - це виключне право лише автора, тому, якщо ви не є ним, напишіть слова привітання на листівці або візитці і вкладіть її у книгу.

Дарувати потрібно тактовно, з приємними словами, короткими побажаннями, з жартами.

Приймати подарунок потрібно ввічливо, з усмішкою, навіть якщо ви вже маєте такі самі предмети або якщо вам ця річ не подобається. Доречно зауважити, що коли одній і тій же особі подарунки вручаються з року в рік, то особливо доцільно пам'ятати, що дарували раніше, щоб уникнути повторення.

В присутності особи, яка дарувала, потрібно розпакувати сувенір, якщо дозволяє ситуація і, оцінивши увагу та добрий смак дарування, висловити своє задоволення та вдячність, а подарунок поставити на почесне місце. Неетично відкладати подарунок, не розпакувавши його. Висловлюючи свою вдячність людині, яка подарувала вам сувенір, зробіть так, щоб не поставити у незручне становище інших гостей, які прийшли з більш скромними подарунками або зовсім без них.

За висланий чи переданий через третю особу подарунок бажано подякувати відразу по телефону чи коротеньким листом.

Якщо ви керівник і отримали подарунок від клієнта необхідно, якщо це можливо, поділитися ним (наприклад, шоколадом) з своїми співробітниками.

Окремо варто звернути увагу на квіти, які можна дарувати завжди, з певної нагоди або без неї:

якщо запросили на ділову гостину, то гарним жестом є надсилання квітів - перед прийомом або наступного дня після прийому з відповідною карткою подяки;

якщо запросили на прийом додому, то найкращим подарунком є також квіти. Якщо квіти даруються в передпокої, їх можна залишити в упаковці. Однак, якщо двері відкрив хтось інший, то перед тим, як увійти в кімнату, потрібно упаковку зняти;

якщо запрошені на прийом у вузькому колі, то квіти можна надіслати заздалегідь з проханням прийняти їх в очікуванні приємної зустрічі;

зустрічаючи ділових партнерів на вокзалі або в аеропорті, квіти їм дарують в упаковці, однак під час офіційних привітань і проведів квіти даруються без обгорткового паперу.

Перше, що потрібно пам'ятати, - квіти мають бути зрізаними. Квіти в горщиках можна дарувати близьким, рідним та людям похилого віку, які трепетно ставляться до кімнатних рослин.

Якщо квіти надсилаються в офіс, їх дарують у вазі, а якщо додому - дарують букет. Елегантність букету залежить не від його величини, а від змісту, кольору та поєднання складових компонентів.

Зауважимо, що на ділову гостину, яка проходить в ресторані, не рекомендується приносити в якості подарунку квіти, бо в такому випадку той, кому їх вручили, не завжди зможе потурбуватися про їх збереження.

Вручення квітів не виключає одночасного вручення й якогось іншого подарунка, однак квіти можуть замінити будь-який подарунок. Отримавши квіти, не можна відкладати їх в сторону, - потрібно відразу ж поставити їх у вазу.

Зауважимо, що в діловому світі чоловікам квіти прийнято дарувати в ситуаціях, пов'язаних з удачею в кар'єрі, просуванням по службі.

Зауважимо, що існує ціла *абетка квітів*. Так, французи, угорці, японці та іспанці гвоздики і хризантеми вважають символом нещастя, в той час як голландці, англійці, італійці та греки приймуть ці квіти з вдячністю, а житель Люксембургу вважатиме, що йому дарують сміття. Скільки народів, стільки думок: біла акація - чудовий весільний подарунок, біла лілія - це символ юності та мудрості, конвалії в Німеччині - це запорука щастя і любові і т.д. Якщо в Німеччині яскраво-червоні троянди - це символ жагучого кохання, то в Мексиці та Латинській Америці - це символ крові та смерті, тому представникам цих народів найкраще дарувати білі квіти. В Китаї та Туреччині не люблять поєднання білого з синім, а букет червоного відтінку з декоративною зеленню їм дуже подобається, в Японії квіти жовтого та білого кольору - символ скорботи. Тому, купуючи квіти, обов'язково потрібно порадитися з продавцем-професіоналом відносно правильності зробленого вибору.

Букет виглядає значно краще, якщо зібраний з квітів одного тону: жовтий гармоніює з фіолетовим, оранжевий з голубим; червоні квіти гарно поєднуються із зеленню; непоганими поєднаннями вважаються жовтий і червоний, жовтий і синій, фіолетовий та оранжевий; білі квіти можна поєднувати з будь-якими іншими. Однак в букеті не прийняте поєднання польових та садових квітів.

Але який би букет не був, якщо в ньому менше дюжини квітів (при умові, що квіти не зовсім дрібні, як, наприклад, фіалки), то їх загальна кількість повинна бути непарною. Це не правило, а звичай. А в Китаї кількість квіток має бути парною.

Якщо ви не одержали подарунок, то свій подаруйте партнеру при нагоді, як пам'ятку про зустріч. І все ж, найкраще подарувати скромний сувенір на пам'ять, який покаже увагу до гостя, а не можливість до чогось його зобов'язати.

Дарунок, який ви одержали, може бути для вас дуже вартісним, хоч і не дорогим. Це означає, що ваш зарубіжний колега присвятив йому багато уваги, однак не почувайте себе зобов'язаним віддячуватись одним великим жестом, оскільки це ви можете зробити багатьма малими.

Під час ділових контактів між двома делегаціями існує таке правило: прибувши в країну, делегація вручає подарунки господарям відразу після приїзду, а перед від'їздом

дарунки робить приймаюча сторона. Перекладачам дарують книги, художні альбоми; перекладачам-жінкам - солодощі, квіти.

Завжди необхідно подякувати за подарунок. Однак особистої подяки чи подяки телефонним дзвінком не достатньо. Доцільно написати короткий лист з подякою за увагу.

Отже, незалежно від того, кому призначені подарунки, не встидайтесь їх робити. Подарувавши дарунок з врахуванням правил етикету, можна не лише зміцнити ділові та дружні стосунки, але й відчути від цього велику радість та отримати задоволення.

## Лекція 8. ЗОВНІШНІШНІЙ ВИГЛЯД - КЛЮЧ ДО ФІНАНСОВОГО УСПІХУ

### 8.1 Вибір ділового гардеробу

*Гардероб ділової людини повинен бути гармонійним з нею і навколишнім середовищем, тоді думки про правила хорошого тону не будуть турбувати*

Конкурентна боротьба, яка в останній час активізувалась на ринку праці, вимагає від пошукачів не лише професіоналізму, але й гармонійного зовнішнього вигляду. Гармоніювати між собою повинні і манери, і стиль, і поведінка. Зовнішній вигляд є своєрідною візитною карткою під час зустрічі з іноземними партнерами. Психологи стверджують, що враження, яке складається про людину протягом перших 10-20 секунд після знайомства залишається домінуючим достатньо довго. І хоча це враження не завжди відповідає дійсності, щоб змінити його потрібно немало часу та зусиль.

Важливим є й те, що діловий стиль дозволяє виглядати людині впевненіше. Зовнішність - це ніби часткове відображення характеру людини, тому створення повноцінного образу бізнесмена - завдання непросте. Важливо не лише зовнішньо та внутрішньо йому відповідати, але й намагатися, щоб створений образ адекватно сприймали навколишні. Оскільки бувають випадки, коли ідеального ділового костюму може бути недостатньо для того, щоб людину сприймали належним чином. Дрібничка в гардеробі, невідповідна зачіска або занадто яскравий макіяж можуть зіпсувати образ і, відповідно, сприйняття його навколишніми. Різкі рухи, неаргументовані вирази, занадто емоційна реакція на події, які відбуваються, елементарне незнання або відсутність досвіду використання норм та правил ділового етикету можуть звести до нуля всі спроби здобути повагу та довіру в колективі.

Можна мати відповідну освіту, яскравий талант і великі потенційні можливості, але якщо імідж не продуманий в цілісності, то будь-які обґрунтовані та цікаві задуми можуть залишитись нереалізованими ідеями. Звичайно, для формування ділового іміджу не обов'язково звертатись за послугами до іміджмейкерів, - цим можна зайнятись самостійно, самонавчанням і самореалізацією. Перш за все необхідно продумати свій образ до деталей для того, щоб протягом перших чотирьох хвилин знайомства з діловим партнером не викликати у нього жодних негативних емоцій. Адже психологи стверджують, що саме стільки часу потрібно партнеру, щоб сформувати власну думку про співрозмовника. Справа в тому, що у людини працюють дві системи оцінки: свідомо (те, що вона бачить, чує, відчуває); підсвідомо (порівняння отриманої інформації з "базою даних" не лише особистого, але й генетичного досвіду). Саме підсвідомість дає точну оцінку іміджу.

Психологи давно знають, що на нас усіх сильно враження справляє зовнішність. І хоча людину вбрання "не робить", однак без нього в діловому світі вона не може зайняти певне шановане місце.

Мета будь-якого гардеробу - підкреслити найкращі риси і приховати найгірші. Одяг і весь вигляд повинні допомагати досягти мети в ділових справах. Одяг формує уяву про особистість зокрема і про фірму в цілому, тому він не повинен відволікати увагу співбесідника від змісту ділової розмови.

Поняття "діловий одяг" включає три стилі:

1. *Консервативний (класичний) стиль*. Обов'язковий для банкірів, державних службовців, юристів. Основними характеристиками є авторитарність, високий професіоналізм, компетентність. Відмінною ознакою є контраст кольорів між костюмом і сорочкою (блузкою). Аксесуари повинні бути комплектними і гармоніювати з костюмом.

2. *Стиль взаємодії*. Використовується особами, які постійно працюють з людьми. У виборі одягу дозволяється деяке відхилення від стандартів (ефектна блузка, жакет з дорогої тканини). Аксесуари повинні бути стильними і малопомітними.

3. *Творчий (креативний) стиль*. Характерний для тих, хто працює в сфері моди, шоу-бізнесу, реклами, дизайну і т.д. Для представників цих професій характерним є прагнення виразити свою індивідуальність, тому головна особливість даного стилю - екстравагантність (незвичні фасони блузок, нестандартної форми модні аксесуари).

Відомо, що діловим світом правлять два лозунги: *“Охайність”* і *“Консерватизм”* (а в загальному - *“Уолл Стріт”*). Однак існують винятки. Наприклад, люди працюють у світі театру або моди, - тут напрошується екстравагантний одяг. Сюди можна віднести людей мистецького і наукового світу - їм надається більше волі, оскільки вони лише частково належать до ділової сфери.

Існують основні правила і вимоги до гардеробу ділової людини. Хороший костюм - дорогий костюм, оскільки хороша тканина і якісне пошиття не можуть коштувати дешево. Зауважимо, що діловим людям, які старші за тридцять, просто не можна носити *“дешеві костюмчики”*.

### *ЧОЛОВІКИ*

Діловий чоловік повинен мати елегантний, витончений, привабливий, солідний і впевнений в собі вигляд. Ніхто не буде заперечувати, що стиль одягу чоловіка впливає на його успіх у ділових колах, а правильно вибраний костюм сприяє створенню необхідної робочої атмосфери переговорів.

Необхідно враховувати, що розвиток ділового стилю в одязі спокійний і без помітних ривків та випадкових впливів, тому костюм бізнесмена доволі консервативний.

Діловий чоловік повинен виглядати солідним і впевненим в собі, привабливим, обов'язково викликати довіру.

Найкращий варіант для бізнесмена - це одяг з гармонійно підібраних тканин. Єдність стилю найлегше досягти, вибираючи однотонні елементи гардеробу, тому костюм одного кольору повинен бути основним елементом одягу ділового чоловіка. Такий костюм добре виглядає з однотонною гамою і малюнками інших елементів одягу, що полегшує вибір правильної комбінації: костюм - сорочка - краватка. Якщо чоловік одягнутий, наприклад, в темно-синій костюм, білу сорочку і темно-червону краватку, то це свідчить про його добрий смак.

З однотонним костюмом добре виглядає сорочка з будь-яким малюнком, а якщо сюди додати і однотонну краватку, то отримаємо чудове сполучення. Отже, необхідно пам'ятати, що однакові малюнки не можна поєднувати, їх завжди розділяють однотонним елементом. Наприклад, для однотонного костюму існує три основних варіанти:

- однотонна сорочка - однотонна краватка;
- сорочка з малюнком - однотонна краватка;
- однотонна сорочка - краватка з малюнком.

Можна рекомендувати і таку комбінацію: однотонний костюм, сорочка в дрібну стрічку і будь-яка краватка.

Костюм в смужку не доцільно поєднувати з клітчастою сорочкою. Тут доречною є голуба або біла сорочка, а також сорочка в смужку за умови, якщо смужки на костюмі і сорочці не дуже відрізняються розмірами та яскравістю). До костюма в смужку з однотонною сорочкою найкраще підбирати краватку в горошок, з ромбами або три кутниками.

З клітчастим костюмом поєднується лише однотонна сорочка і краватка без чітко визначеного напрямку малюнка або однотонна.

Зауважимо, що поєднання коричневих та сірих кольорів надає зовнішньому вигляду солідності та авторитетності. Тут можливим є наступний варіант: коричнево-синій костюм в клітинку, голуба сорочка, краватка з абстрактним малюнком синіх та коричневих тонів.

В ділових ситуаціях не доцільно надавати перевагу одягу яскравих кольорів, оскільки він привертає увагу і вимагає особливо тонкого смаку та великого досвіду як у вас, так і у ваших спів розмовників.

Від поєднання сорочки і краватки змінюється загальний вигляд будь-якого костюму. В літньому варіанті найкращим поєднанням є світло-коричневий костюм-трійка, світла однотонна сорочка і темна краватка.

Біла сорочка поєднується з будь-яким костюмом. Останнім часом модними стали сорочки яскравого кольору (сині, рожеві, жовті) або білі в тоненьку смужку. Темного кольору сорочки призначені лише для розваг. До ділового костюму не підходить і краткована сорочка. Отже, лише білі та однотонні сорочки поєднуються з будь-яким костюмом і краваткою.

Якщо ваш бюджет не дозволяє вам мати більше одного костюму - це не трагедія, оскільки мода в чоловічих костюмах практично не змінюється. Отож, враження справлятиме ваша краватка, яка є основним показником вашого смаку і статусу. Існує золоте правило: краще взагалі не носити краватку, ніж пов'язувати її невміло. Найпоширенішими способами зав'язування краватки є:

вузол "*Four-in-Hand*" ("*Фор-ін-хенд*") - простий вузол (для тих, хто тільки навчається зав'язувати краватку:

вузол "*Half Windsor*" ("*Половинний віндзор*") - найбільш універсальний і популярний. Рекомендується для шовкових краваток традиційної ширини, а також широких щільних і вузьких краваток:

вузол "*Windsor*" ("*Віндзор*") - цей елегантний вузол зав'язують аналогічно як і "*Half Windsor*", однак додаючи при цьому ще один виток з боку правого куточка коміра. Використовуючи краватки різної ширини або змінюючи положення вузького і широкого кінців краватки, можна домогтися необхідного розміру вузла:

вузол "*Christensen*" ("*Крістенсен*") - ідеально підходить для високих (в 4-4,5 см) комірів сорочок. Він особливо вдалий для "пухких" кашемірових або вовняних краваток із зимової колекції:

Існують основні принципи носіння краваток:

її довжина повинна бути такою, щоб у зав'язаному вигляді кінець краватки досягав середини пряжки пояса;

ширина краватки повинна поєднуватися (бути пропорційною) з шириною лацканів піджака;

вузол краватки завжди повинен бути ідеально зав'язаним;

найкращий матеріал для краватки: шовк, шерсть, бавовна.

Шовкові краватки поєднуються з різними тканинами і пасують в кожній ситуації. Шерстяна в'язана краватка добре поєднується з спортивним одягом, а краватка з шерстяної тканини - з темною спортивною курткою. Краватка з бавовни повинна бути легкою як по кольору, так і по вазі, тому її носять лише літом. Льняні краватки також хороші, але вони швидко втрачають свій вигляд.

Ділові чоловіки повинні знати, що колір та малюнок на краватці добирається під сорочку або костюм. При цьому великі узорі на краватці не пасуватимуть низьким і худим чоловікам. Смуглявим і темноволосим чоловікам можна носити краватки яскравіших, помітніших тонів, а світловолосі та блідолиці повинні орієнтуватись на темніші відтінки. До одноколірної сорочки підходить будь-яка краватка: у клітинку, смужку, горошок і т.д., однак, якщо сорочка має яскраво виражені узорі, то варто підібрати одноколірну краватку (одного з тих кольорів, що найменше виражені на сорочці). Сорочки із строкатої тканини або в клітинку доцільно носити без краватки. Зауважимо, що однотонна краватка підходить до будь-якої сорочки і будь-якого костюма. Потрібно тільки стежити за дотриманням гармонії кольорів та фактури. Тому діловому чоловіку добре було б мати у своєму гардеробі декілька однотонних краваток. До речі, однотонний одяг вимогливіший до якості матеріалу і пошиття.

Краватка з темними чіткими діагональними смугами також підходить для ділового одягу. Влітку рекомендується обирати краватку із смугами пастельних тонів на світлому фоні. Так звані консервативні краватки (з колами, ромбами, трикутниками і т.д.) незамінні для авторитетної людини. Своєю строгістю, чіткістю, врівноваженістю вони підкреслюють становище їх власника. Краватка з різноманітними абстрактними малюнками сприймається дещо грайливо, тому не доцільно її одягати на офіційну ділову зустріч. З іншого боку, вона може освіжити дещо похмурий, темний костюм. Різнманітність тонів в абстрактному малюнку краватки пасує майже до будь-якого костюма, особливо в ділових подорожах і довгострокових відрядженнях. Зауважимо, що чорна краватка до білої сорочки є обов'язковою у випадку скорботи або співчуття.

В міжнародній діловій практиці колір краватки ділового партнера може допомогти визначити його характер, настрій, позицію на даних переговорах:

яскраво-червоні краватки відображають амбітність, експресивність, енергійність, деяку непослідовність, бажання домінувати;

поєднання яскраво-червоного і жовтого кольорів - розкутість, настирливість у відстоюванні власної точки зору;

червоний малюнок на темному фоні свідчить про впевненість в собі, цілеспрямованість, прагнення влади;

сині, темно-коричневі кольори з додаванням червоного свідчать про товариськість, надійність, доброзичливість, готовність враховувати думку опонента;

сіро-пурпурні кольори підкреслюють вміння володіти своїми емоціями;

світло-зелений колір обирають чоловіки, які себе високо оцінюють та пред'являють високі вимоги до тих, хто їх оточує;

насичений зелений з жовтим кольори можуть вказувати на деяку невпевненість у безпеці партнера;

голубого кольору краватки випромінюють спокій, безпеку, відкритість;

домінування чорного кольору свідчить про бажання бути елегантним і привабливим.

Готуючись до ділових переговорів, мужчинам рекомендується обирати краватки з графічним малюнком, що дозволить налаштувати співбесідників на ділову атмосферу, підкреслити повагу до них. Яскраві ж краватки з авангардним малюнком можуть створити у ділових партнерів враження емоційного тиску, будуть дратувати і відволікати їх увагу.

Отже, за тим, якого кольору і з яким малюнком краватки люблять носити бізнеспартнери, можна визначити їх переваги, пріоритети, здібності і бажання: “Скажи мені яким краваткам ти віддаєш перевагу, і я скажу хто ти”:

витонченим краваткам світлих тонів зазвичай віддають перевагу люди веселі, оптимістичні, легкі на підйом, любителі розваг і романтики;

темним, важким і широким краваткам віддають перевагу консервативні начальники, неусміхнені, суворі, з важкою вдачею і сталими, незмінними звичками;

краватки в широку смужку полюбляють солідні, упевнені в собі чоловіки середнього віку, педанти, любителі порядку у всьому;

краватка в смужку (горизонтальну, вертикальну або діагональну) - це атрибут процвітаючого бізнесмена. Такі люди, зазвичай, надійні, вірні, дбайливі, але дуже зайняті своїми справами, мало часу відводять сім'ї;

краватка в квіточку - виключно для романтичної натури. Звичайно такі краватки вибирають люди творчих професій, неординарні особи, з якими цікаво, однак ненадійно, оскільки вони дуже часто “літають у хмарах” і “будують повітряні замки”;

краватку в цятку або в горошок обирають честолюбні та цілеспрямовані люди. Цікаво те, що величина “гороху” знаходиться в прямій залежності від рівня товариськості людини: чим крупніший горошок, тим більш товариський власник цієї краватки;

власник краватки з орнаментом - надійний партнер, терплячий і стриманий, за будь-яких обставин відбудеться жартами і залишить все так, як йому зручно;

однотонні краватки обирають послідовні люди, які у всьому люблять порядок, а у своїх діях керуються встановленими загальноприйнятими правилами.

Краватка потребує й певного догляду. Її краще не прати і не прасувати - вона може втратити свою форму і зіпсуватися. Від плям краватку врятує хімчистка, а від складок - простий спосіб: акуратно, не роблячи нових складок, потрібно намотати краватку на палець, зняти і залишити у такому вигляді на деякий час. Кожного разу, знімаючи краватку, її треба розв'язати, причому в послідовності зворотній тій, в якій вона зав'язувалась. Не варто просто витягнути з вузла вузький кінець краватки. Такими діями її можна легко пошкодити, навіть якщо вона дуже високої якості.

Під час ділових зустрічей не етично розстібати верхній гудзик сорочки і розпускати краватку, застібати костюм, коли ви сидите. Якщо встаєте з стільця, можна застебнути костюм на один гудзик.

Якщо чоловік дещо повної фігури, йому доцільніше вибирати темні костюми з дрібним візерунком. Костюм з одним рядом гудзиків також “витагує”.



Туфлі та шкарпетки також потрібно підбирати до костюма. Шкарпетки найдоцільніше вибирати однотонні і доволі довгі, щоб, заклавши ногу за ногу, не було видно голої ноги. В ідеалі шкарпетки повинні бути темнішими від брюк, але світлішими, ніж туфлі. Добре поєднуються з будь-яким діловим костюмом темно-сині, темно-сірі, темно-зелені і чорні шкарпетки.

Туфлі краще підбирати чорного або коричневого кольору будь-якого тону з шнурками чи без, але в жодному випадку не лаковані. Зауважимо, що коричневе взуття погано поєднується з темним костюмом. Світле взуття доцільно носити тільки зі світлим костюмом в літню пору, спортивне - тільки до спортивного одягу, лаковані туфлі - тільки зі смокінгом чи фракком. Сандали, чоботи і напівчоботи не належать до ділового гардеробу.

Чоловіки носять капелюхи на лівий бік. Капелюхи вимагають своєї поведінки - їх завжди знімають, якщо заходять в будь-яке приміщення. Капелюх повинен мати класичну форму.

Шарф носити краще з вовни чи шовку неясного кольору, який поєднується з одягом. Білий шарф має надто парадний, святковий вигляд.

Діловий чоловік може носити пальто, плащ із замші, шкіри, шерсті, але не чорного кольору. Оптимальними у цьому випадку є синій, бежевий, світло-коричневий колір.

### *ЖІНКИ*

Останніми роками в діловому світі появилось чимало жінок. І це не секретарки, а директори, керівники, менеджери і т.д. Тому і жінкам потрібен діловий одяг. Багато хто думає, що жінці, щоб досягти успіхів у сфері бізнесу, під час вибору ділового гардеробу необхідно орієнтуватися на чоловіків. Це помилкове твердження. Звичайно, нічого поганого немає, якщо жінка одягнена в костюм, який складається з піджака та штанів, однак дослідження показують, що такий костюм не сприяє досягненню ділового успіху. Жінки, які обирають чоловічий стиль одягу, дуже часто виглядають мініатюрними. Зовсім інша справа - костюм з спідницею (найкраще з натуральних тканин: вовни, бавовни, шовку, кашеміру), який підкреслює авторитет і високий життєвий статус жінки. Зауважимо, що льняні костюми у діловому світі не практичні, оскільки занадто мнуться. В ідеалі в гардеробі бізнес-леді повинно бути декілька костюмів нейтральних кольорів на "всі випадки життя" і пори року. Діловий костюм є обов'язковим навіть літом, в спеку. До того ж, до літніх моделей костюмів існують суворіші вимоги: чим тонша і світліша тканина, тим вища її якість. Головне правило ділової жінки: мінімум оголеного тіла - максимум довір'я. Не можна ототожнювати поняття "жіночність" і "сексуальність".

Блузку необхідно вибирати із тканини, яка не мнеться, а основними до неї вимогами є стриманість і строгість. Атласна блузка для бізнес-костюму може бути різного кольору.

Діловий гардероб - це не тільки строгі костюми. Є у ньому речі, які можуть дещо відступати від прийнятих канонів, наприклад, плаття, жакети. Для офісу найкраще підбирати плаття з довгими рукавами. Бажаним кольором для ділового плаття є темно- і помірковано-синій, світло-сірий, світло- і темно-коричневий. Ці кольори можна рекомендувати також на випадок, якщо після роботи жінка запрошена на зустріч неділового характеру, а часу для того, щоб перевдягнутися, немає. Всі визначені кольори плаття ділової жінки вказані для однотонної тканини, без малюнка. Для пошиття

ділового жіночого плаття використовують також тканини з смужками та кліточками в сірих та темно-сірих тонах. Діловій жінці личить плаття з жакетом в тон.

Зауважимо, що жіноче плаття найбільш відчутно реагує на зміни в моді, і це впливає на стабільність і визначеність відношення до жінки, яка одягнута в це плаття, тому в офіс та на ділові зустрічі жінці все ж таки доцільніше одягати основний діловий одяг - костюм з спідницею.

Що ж стосується светра, то жодна жінка, яка підтримує діловий стиль, не одягне його на роботу.

Вибір плаща для жінки не настільки важливий, як для чоловіка. Жінка може носити плащ будь-якого кольору, однак для ділової сфери найоптимальнішим варіантом є плащ світло-коричневого або чорного кольору, довший за спідницю костюма.

Жінка в офісі, на прийомах, презентаціях, конференціях як влітку, так і взимку повинна завжди носити колготки. Важливо пам'ятати, що незалежно від індивідуальних особливостей фігури, діловому стилю відповідають лише світлі, тілесного кольору вироби. У спеку - це можуть бути панчохи.

Туфлі ділової жінки - це "човники" темного (чорного, коричневого, темно-синього) кольору з каблучком висотою 4 см. Зимові чоботи чи спортивні черевики в офісі обов'язково змінюються на туфлі.

Капелюхи повинні доповнювати зовнішній вигляд ділової жінки, а не домінувати. Жінки носять капелюхи на правий бік і не змушені їх знімати в приміщенні, а, якщо він невеликий і не привертає уваги, - то і на діловій зустрічі. В своєму офісі жінка обов'язково повинна зняти його.

Обираючи капелюх, необхідно враховувати колір шкіри, волосся та анатомічні особливості обличчя людини:

жінкам з блідим обличчям не рекомендується носити капелюхи ніжних, пастельних тонів;

при видовженому носі рекомендуються капелюхи з широкими полями, а при курносому носі - відкриті головні убори;

при короткій стрижці капелюх носять на потилиці;

при довгому прямому волоссі доцільним є капелюх з широкими полями;

при рудому волоссі недоречними є капелюхи червоних відтінків, а оптимальними кольорами є сірий, синій, чорний і кремовий.

Ознакою поганого тону вважається приходити на роботу два дні підряд в одному і тому ж одязі.

*В одязі, так як і в мові, існує цілий діапазон можливостей для відображення від найбільш ексцентричних та екстравагантних форм до найбільш стандартних.*

*Елісон Лурье*

## **8.2 Важливість дрібних деталей**

*У кожній людині сонце - тільки дайте йому світити*

Люди звертають особливу увагу на дрібні деталі, тому не псуйте загального враження дрібничками, коли ви затратите сотні на свій костюм.

## *ЧОЛОВІКИ*

Тут правило просте: чим менше, тим краще. Зажим для краватки не потрібен нікому, так само як і значок на лацкані піджака. Запонки повинні бути простими, маленькими і не привертати до себе увагу. Якщо є бажання носити запонки з каменем, то він має бути дорогоцінним.

Хустинка, яка знаходиться в нагрудній кишені, має бути білою або гармоніювати з краваткою. Вона декоративна, тому нею не користуються.

Пасок і пряжка мають бути мало помітними і пасувати до штанів та туфлів.

Гарний елегантний годинник (золотий або позолочений) справляє значно краще враження, ніж годинник, в який вмонтовано калькулятор, радіо чи телевізор, оскільки ви з ним нагадуватимете вашому закордонному колезі його неповнолітнього сина чи дочку.

Діловий чоловік при собі повинен завжди мати гарну ручку або олівець. Бажано, щоб ручка була з надійним золотим або позолоченим пером.

Ланцюжки, браслети, великі перстні не мають місця в діловому гардеробі чоловіків. Однак, якщо чоловік одружений, але обручки не носить, то це може означати, що він шукає пригод і є людиною несерйозною.

Чоловік повинен мати маленький дипломат для своїх ділових паперів та документів. Цей шкіряний дипломат повинен гармоніювати з костюмом, мати пристойний вигляд, хоч не обов'язково має бути новим (новенькі дипломати, наприклад в Америці, носять лише випускники університету). Чистити дипломат потрібно так само часто, як і туфлі.

Для нотаток повинен бути записник, бажано в шкіряній обкладинці.

Діловому чоловікові більше підходить парасолька чорного кольору з простою ручкою.

На загальний вигляд ділового чоловіка можуть вплинути й окуляри. Якщо вони людині не пасують, то доцільно носити контактні лінзи. Металева оправа вважається сучасною, але більше підходить молодим. Важкі пластмасові оправи є більш традиційними, в них люди виглядають старше за свої роки.

## *ЖІНКИ*

Доглянутий зовнішній вигляд включає і акуратну, але разом з тим просту у виконанні зачіску. Головне, що повинна усвідомлювати жінка - це те, що зачіску потрібно мати завжди: волосся повинно бути середньої довжини, не нижче плечей, не дуже кучеряве. Звичайно, жінка з довгим волоссям дуже приваблива, однак існує ризик нанести своєму діловому авторитету помітний збиток, оскільки у партнера може сформуватись враження про неї, як невпевненої в собі особи.

Найкраща косметика для жінок та, яку ніхто не помічає: достатньо торкнутися кінчиків вії тушшю, щоки - рум'янами, а губи - не занадто яскравою помадою. Девіз макіяжу ділової жінки: "Скромно, вишукано, виразно!". Отже, головний принцип макіяжу: зовсім небагато косметики - і цілком достатньо! Винятком можуть бути жінки, старші 45 років. Вдалий макіяж - це впевненість в собі та своєрідний фактор успіху.

Піклуючись про свою зовнішність, виходячи на роботу, ділова жінка повинна пам'ятати, що:

не доцільно використовувати дуже помітних тіней для очей;

не потрібно обводити контури очей;

довгі нігті та штучні вії - лише для актрис;  
лак для нігтів рекомендується прозорий;  
якщо дуже світлі брови, доцільно підмалювати їх олівцем;  
духи повинні бути з тонким, мало відчутним запахом.

Запах духів від жінки не повинен відчуватись на відстані більшій, ніж 45см, а для мужчин ця відстань становить 15см. Враховуючи міжнародні стандарти, ділова людина повинна знати різницю між парфумами, туалетною водою і одеколоном та вміти обирати їх в залежності від обставин:

духи (*perfume*) - 20-30% ароматичних речовин: тримається 6-8 годин, тому краще використовувати ввечері, в урочистій та інтимній обстановці;

парфюмована вода (*eua de perfume*) - 8-12% ароматичних речовин: зберігається 4-5 годин, тому краще використовувати в денний час;

туалетна вода (*eua de toilette*) - 5-8% ароматичних речовин: зберігає аромат 2-3 години, створює ненав'язливу ауру.

Купуючи духи або парфуми, недостатньо оцінити їх аромат. Необхідно перевірити як він поєднується з запахом шкіри. Для цього рекомендується капнути духи на руку, розтерти, а лише потім оцінити їх. Зміцненню авторитету бізнес-леді сприяють ледь відчутні квіткові аромати.

Правильно підібрані окуляри надають обличчю жінки діловий вираз, авторитетність. Шанси багатьох маленьких жінок з не виразною зовнішністю збільшуються, коли вони одягають окуляри навіть з простим склом. Оправа повинна бути пластмасова, середніх розмірів. Для брюнеток підбирають оправу в тон її волосся, а для блондинок - коричневого кольору. Однак, хоча окуляри і надають солідності діловій жінці, проте дещо зменшують її привабливість, тому на роботі жінці доцільно носити окуляри, а на зустрічах неділового характеру - користуватися контактними лінзами.

Кількість ювелірних виробів, які носить ділова жінка, повинна бути поміркованою. Не доцільно носити більше, ніж одну сережку у кожному вусі і більше, ніж один перстень на кожній руці. Тут доцільними є золоті та срібні вироби, а на крайній випадок - якісна біжутерія. Всі ці вироби повинні бути скромними та елегантними. Не рекомендується одночасно одягати прикраси з різних металів, або виготовлені в різних стилях.

В діловому класичному стилі доречними є комплекти з трьох елементів:

- а) сережки, каблучка і ланцюжок;
- б) сережки, каблучка і намисто середнього розміру;
- в) брошка, сережки і каблучка;
- г) ділового стилю браслет, сережки і гладка каблучка;
- д) годинник, підвіска з ланцюжком і сережки - в одному стилі.

Зауважимо, що для офісу жінці найкраще пасують перлини. Але, "освіжаючи" свій зовнішній вигляд, потрібно дотримуватись принципу: почуття міри - закон елегантності.

Ділові жінки знають, що наявність на зап'ястках рук браслетів створює незручності, особливо під час роботи на комп'ютері, однак такі аксесуари є рекомендованими на світських прийомах.

Брошка допоможе розкрити індивідуальність і разом з тим підкреслити статус її власниці, тому цей аксесуар є доцільний, однак він не повинен бути кричущим. Золота

брошка з подібними сережками не лише підкреслять стиль одягу, але й виділять вас як жінку з бездоганим смаком.

Годинник у ділової жінки повинен бути великий і подібний до того, який носить чоловік.

Парасоля у жінки повинна бути простою і неяскравого забарвлення.

У кожної ділової жінки завжди повинна бути при собі дорога ручка та олівець.

Незамінним предметом ділової жінки є дипломат, навіть якщо в ньому вона носить лише канавки. Він повинен бути шкіряним, темно-коричневим, простого крою, без яскравих металевих прикрас. Записна книжка та гаманець повинні бути такого ж кольору, що й дипломат, без візерунків.

Отже, правильний вибір гардеробу і врахування всіх дрібних деталей в одязі можуть доволі помітно сприяти в досягненні успіху під час ділового спілкування та в особистому житті.

*Інтелегент - не той, хто в капелюсі, а той, хто з головою*

### **8.3 Гардероб спортивного відпочинку**

*Підступна ця річ - культура спілкування: присутність її непомітна, проте відсутність відчуваєш відразу.*

*С. Муратов*

Норми етикету потрібно дотримуватись не лише перебуваючи на роботі або в громадських місцях, але і на спортивній площадці. Розглянемо традиції у виборі одязі в найбільш поширених видах спорту, дотримання яких забезпечує бізнесмену впевненість і в неофіційній атмосфері.

Гольф. Консервативність гольфу проявляється в неухильному дотриманні гравцями існуючих правил, які публікуються Королівським гольф-клубом св. Андрія, Асоціацією гольфу Шотландії та США. Навіть досвідчені гравці в гольф зазвичай носять з собою книгу з правилами гри:

- для чоловіків: в теплі весняні та осінні дні зручною одязею є шорти та вільна спортивна сорочка, в сонячну зимову погоду - тепла сорочка з безрукавкою та широкі штани; легкі теплі шерстяні шкарпетки білого, яскраво-жовтого або світло-коричневого кольору; капелюх спортивного типу (з фіксаторами або закріплювачами); взуття на гачки; гравець в гольф

- носить лише одну рукавицю - на лівій руці, а якщо лівша - то на правій, виготовлену із дуже тонкої шкіри коричневого, чорного, кремового або білого кольору;

- для жінок: шорти або шорти в поєднанні з спортивною спідницею, сорочки чоловічого стилю і яскраві, в тон, гольфи, а у холодну погоду - шерстяна спідниця, вільний жакет або легка куртка; шерстяні в'язані гольфи або звичайні короткі шкарпетки; м'який круглий капелюх теплого (наприклад, коричневого) нейтрального кольору; рукавички можна вибирати різних кольорів, включаючи червоний, світло-голубий і жовтий.

Теніс. Цей вид спорту також відомий древніми традиціями і має багато шанувальників. Грати в теніс може кожен, для цього не обов'язково бути членом клубу, але, вступивши до нього, потрібно чітко дотримуватись встановлених в ньому правил. Це стосується всіх членів клубу, незалежно від їх матеріального стану. В багатьох тенісних

клубах затверджена уніформа гравців, однак для них всіх є й подібні вимоги до гардеробу:

- для чоловіків: шорти до колін або короткі тенісні шорти білого або світло-коричневого кольору; біла, світло-жовта або блідо-голуба сорочка (йдучи з корту її накидають на плечі або несуть через плече); м'який білий капелюх; шерстяні шкарпетки; спеціальні кросівки або тапочки (плоскі, на резиновій підошві, без каблуків);

- для жінок: широкі шорти до колін або вище, альтернативою чого може бути плісірована спідниця до колін або коротша білого, яскраво-жовтого або блідо-голубого кольору; сорочка з округлим або V-подібним вирізом; тенісний капелюх, кашкет або спеціальна пов'язка; короткі шерстяні шкарпетки білого, яскраво-жовтого або блідо-голубого кольору, білого кольору взуття з плоским каблуком на резиновій підошві.

Морські прогулянки. Яхта (від голландського слова *jagen* - полювати) - це легке судно для прогулянок. Однак, судно, довжина якого більша за 30 м, називають кораблем. Незалежно від того, скільки часу планує людина пробути на яхті, вона повинна беззаперечно виконувати всі вказівки капітана (шкіпера) судна, який відповідає за безпеку всіх присутніх на борті і повинен думати в першу чергу про дисципліну, а не про почуття гостей, які, можливо, відволікають його і членів команди.

Одяг для морських прогулянок повинен бути більш простим і зручним, але складатися з одягу на випадок різних погодних явищ. Тому в подорож доцільно взяти: джинси та шорти; сорочки з довгим та коротким рукавами; теплий та легкий светри; легку куртку і дощовик; купальний костюм і халат; капелюх, банданну та сонцезахисні окуляри; вечірне вбрання; кеди або спеціальні шкіряні черевики без каблуків на неслизькій підошві.

Боулінг. Як свідчать історичні дані, ця гра є дуже древньою, бо деякі її різновиди були популярними ще в 5200 році до нашої ери в Єгипті. Оскільки боулінг не вимагає спеціальної фізичної підготовки, він є привабливим для людей різного віку. Як і в будь-якому іншому виді спорту, в боулінгу існують свої правила, яких хороший гравець завжди дотримується для того, щоб дати можливість і собі, й іншим насолодитися грою. Спеціальної форми для боулінгу не існує. Одяг доволі демократичний: чоловіки вважають, що особливо зручно для гри одягатися у вільні штани та спортивні сорочки; жінки одягають спідниці або спідниці-штани, шорти, штани, трикотажні костюми, сорочки з коротким рукавом, які дозволяють вільно рухатись. Для боулінгу потрібне спеціальне взуття, ліва підошва якого робиться із шкіри, а права - з резини. Таке взуття можна взяти напрокат на площадках для гри, але справжні прихильники даної гри мають власне взуття та власні кулі для боулінгу.

Катання на лижах. Лижі вважаються екстремальним видом спорту, тому в ньому правила етикету тісно пов'язані з правилами безпеки.

Для катання на лижах доцільно підбирати зручний, вільний спеціальний одяг, який повинен не лише зберігати тепло, але також захищати від води і вітру. Бажано тепло вдягнутися, не забувши і такі елементи одягу, як шарф, теплу нижню білизну, светр, лижні штани, лижну куртку, шапку або кепку. Під товсті лижні шкарпетки доцільно одягнути пару тонких шкарпеток. Верхній одяг для лиж повинен бути яскравим і строкатим, щоб інші лижники могли помітити вас на фоні снігу. Захисні окуляри є більш надійні, ніж сонячні.

Не варто забувати і про сонцезахисний крем, оскільки сонце, відбиваючись від снігу, може спровокувати сильні опіки шкіри.

Спортзал. Заняття спортом - це також свого року взаємодія з людьми, тому не лише під час тренувань, але і під час спілкування важливо “зберегти обличчя”, а отже й власну гідність.

Під час вибору одягу для спортзалу головними критеріями повинні бути чистота та зручність, бо занадто відкритий одяг вважається неприйнятним, непристойним, оскільки змушує інших відволікатись і бентежитись. Для кожного виду тренувань існує спеціальне безпечне взуття.

*Найблагородніший вчинок - поставити іншого попереду себе.*

У. Блей

#### **8.4 Охайність і консерватизм, гармонія кольорів**

*Між шаблоном і безумством в одязі існує ціла гама виражень: красномовство, витонченість, змістовність, іронія, пропаганда, гумор, пафос, і навіть (хоча і досить рідко) поезія.*

*Елісон Лурье*

Вищеподані поради стосуються переважно ділових ситуацій в офісі, однак дуже часто виникають формальні ситуації, коли цього гардеробу не достатньо. Дуже часто з запрошення можна визначити, який одяг потрібно одягнути. Наведемо приклади:

**SEMI-FORMAL (BLACK TIE OPTIONAL, COCTAIL) :**

чоловіки: темний смокінг (костюм), біла сорочка, темна краватка, темні шкарпетки, темні черевики;

жінки: коротка елегантна сукня для коктейлів;

**FORMAL:**

чоловіки: не довгий смокінг або чорний святковий костюм з краваткою;

жінки: довга сукня;

**BLACK TIE (TUXEDO):**

чоловіки: смокінг, біла сорочка з запонками, чорний метелик і шовковий широкий пояс, чорні лакові черевики;

жінки: довга вечірня сукня, полотняні (шовкові) черевики, пофарбовані до кольору сукні або вечірні сандалі, обов'язкова сумочка;

**WHITE TIE (ULTRA-FORMAL):**

чоловіки: довгий фрак, біла сорочка з крилатим коміром, білий метелик, білий шовковий пояс;

жінки: довга сукня, полотняні (шовкові) черевики, пофарбовані до кольору сукні або вечірні сандалі, довгі білі рукавиці.

Дуже часто в запрошенні на світські заходи, ділову гостину або ділову зустріч проставляють й іншу аббревіатуру:

- *A5c (after 5 casual)* - вільний вечірній стиль (після 17.00 години);

- *A5 (after 5)* - прийом офіційний, одяг запрошених модний та святковий (для мужчин - діловий костюм будь-якого кольору в поєднанні з атласною сорочкою без краватки; для жінок - плаття для коктейлю, або відкрита блузка з штанами);

- A5 (*Creative Black Tie*) - творчий підхід - нетрадиційні аксесуари, нетрадиційні для бізнес-стилю кольори гардеробу;
- A5 (*Black Tie Optional*) - смокінг можна замінити на костюм з краваткою, хоча краватка не є обов'язковою;
- A5 (*Black Tie Invited*) - класичний костюм (смокінг);
- St (*casual travel*) - невимушений стиль для подорожей.

Іноді ситуація вимагає одягатися менш формально, ніж в офіс. В загальному, до неформального одягу належать штани з светром або піджаком, сорочка без краватки для чоловіків, а для жінок - спідниця з жакетом, штани.

Використовуючи свій формальний чи неформальний діловий гардероб, варто дотримуватись наступних правил з так званого “*неписаного кодексу честі бізнесмена*”: обравши діловий костюм, потрібно полюбити його не тільки через те, що в ньому проводиться більша половина дня, але і тому, що улюблений костюм додасть відчуття впевненості;

новачку на фірмі не варто одягати занадто претензійний або дорогий одяг, який приверне зайву увагу;

підлеглому не рекомендується одягатися краще, ніж дозволяє заробітна плата.

Зауважимо, що найкращий і найдорожчий одяг вам не допоможе, якщо він не личить вам, оскільки колір - це перше, що впадає в очі. Отже, якщо є бажання створити собі імідж, навіть повністю протилежний натурі, - доцільно сміливо використовувати потенціал кольорів. Спочатку люди приймуть вас таким, яким ви хочете здаватись, а потім ви самі почнете змінюватись: емоційно, психологічно, а інколи і фізично. І це чудо може відбутись завдяки кольору вашого гардеробу.

Відчуття кольору - складне і до кінця не вивчене явище природи. Науковцями встановлено, що близько 80% всієї інформації, яка надходить в мозок людини, відноситься до кольорового світосприйняття. Процес сприйняття кольору - це не лише фізичні властивості реальності. Переважаючу роль в цьому відіграє психофізіологічне відчуття кольору. Отже, очі і мозок можуть чітко розрізнити кольори лише з допомогою порівнянь та контрастів.

Кольорова гама ділового гардеробу може сприяти кар'єрному росту, перемозі в суперечці, відвертій розмові та бізнесовому успіху, оскільки наша емоційна реакція на колір неймовірно сильна. Як і звук, колір є природнім інтегратором фізіологічних процесів людини. Сприйняття його залежить від фізіологічних особливостей організму, нервової системи, життєвого досвіду і навіть віку та психологічного стану. В дитинстві нам подобається все яскраве і крикливе, з роками кольорові вподобання змінюються, але улюблені відтінки, як правило, залишаються. Психологи вважають, що за вподобаннями кольорів можна визначити емоційний, душевний настрій і стан здоров'я людини.

*Червоний* - дуже драматичний колір, який може сильно дратувати. Його бажано використовувати, якщо існує необхідність привернути до себе увагу, наприклад, на важливій діловій зустрічі. В такому випадку до білої сорочки чоловік може вдягти червону краватку, а жінка - червону блузку, жакет або шаль.

Людина, яка віддає перевагу цьому кольору: живе сьогоdnішнім днем; швидко захоплюється і піддається почуттям; любить, коли її хвалять; прагне отримати конкретний результат і досягти успіху; напориста, егоїстична і водночас відверта.



*Жовтий* - дуже свіжий колір для чоловіків. Жінки щодо цього кольору повинні бути уважні, оскільки він дуже часто надає обличчю блідий, нездоровий вигляд. Ті, хто вподобав цей колір в діловому гардеробі: вільний і необмежений; вразливий і фантазійний; рідко об'єктивно оцінюють ситуацію, оскільки живуть у своєму, придуманому світі; непрактичні, відірвані від дійсності.

*Зелений* - зелені костюми не є діловими, до них важко підібрати інші відтінки зеленого. В Америці зелений колір популярний в лікарнях і готелях - в уніформах тих, хто чистить, прибирає.

Прихильники даного кольору: багато критикують, дріб'язкові; настирливі в досягненні цілей; шанувальники стабільності у всьому; принципові та відповідальні; надмірно строгі до оточуючих; занадто консервативні.

*Синій* - найпопулярніший колір, який найлегше носити. Синій колір одягу не загрожує, тому його добре одягати, якщо хочете залагодити делікатну ситуацію. Темно-синій колір найбільш популярний для чоловічих костюмів.

Люди, які люблять цей колір: як ніхто інший можуть досягти комфортного стану і задоволення; їх неспішність та обдуманість вносять елемент спокою в життя навколишніх; їх добродушність і самовіддача можуть надовго прив'язати друзів та партнерів; ліниві; інколи інертні.

*Коричневий* - костюм такого кольору не дуже ефективний, хіба що найкращої якості та дуже гарного крою і фасону, однак сам по собі колір викликає у партнерів почуття довіри.

Любителі такого кольору: мало відпочивають; не впевнені у своїй ситуації; не гармонійні з навколишнім середовищем; виснажені постійними навантаженнями.

*Білий* - дуже ефективний колір, однак найбільш підходить лише для сорочки і блузки. Це колір нових починань та творчості, який стимулює до геніальних думок.

*Сірий* - не дуже популярний для ділових костюмів колір, оскільки з ним пов'язані такі риси, як солідність, довіра і методичність, тому, якщо одягнули сірий костюм, вибирайте яскраву контрастну краватку.

*Чорний* - це колір сили і впевненого вигляду, дуже діловий і строгий, вселяє серйозні думки. Якщо особа динамічна і відчувається дуже добре, перебуваючи в центрі уваги, - це її колір. Хоч деяким людям чорний колір не личить, все ж вони можуть включити до свого гардеробу деякі деталі чорного кольору: чорний жакет і сірі штани або чорні штани і сіро-чорний жакет.

Зауважимо, що під час вибору основного кольору ділового гардеробу, доцільно пам'ятати, що:

костюми яскраво-жовтого або помаранчевого кольору дуже дратують навколишніх; білий колір костюму додасть вигляду недоречний святковий вигляд, а маленька випадкова плямка може зашкодити репутації акуратної людини.

В середньовічній Японії існувало 200 законів, які регулювали кольорову гаму костюмів. Звичайно, сучасні правила значно спростилися, хоча і надалі важливою є відповідність костюму порі року, місцю, події. Однак під час вибору кольору ділового гардеробу на зустріч з зарубіжним партнером в його країні доцільно врахувати національну специфіку сприйняття гами останнім. Так, наприклад, зелений колір в ісламській культурі - священний, в Ірландії - національний, в Англії - нещасливий. В

Башкирії фіолетовий колір - це символ трауру, білий колір в Японії символізує холод, розлуку, страждання.

Кожен колір та його відтінок діють на нас визначеним чином: гармонізують людину, мобілізують її ресурси, заспокоюють, розслабляють, лікують (табл. 8.1) або вводять в пригнічений стан, дратують, нервують.

Таблиця 8.1.

Вплив кольору на самопочуття людини

Колір	Позитивні характеристики	Негативні характеристики	Психологічний стан	Фізичний вплив
Червоний	Активність, ріст, збудження, приплив енергії	Агресивність, роздратованість, натиск, загроза	Символізує повноту життя та енергії, могутність, владу	Сприяє роботі та залоз внутрішньої секреції, кров, виробленню адреналіну, впливає на температуру тіла
Оранжевий	Задоволення потреб, сила, радість, збудженість	Монотонність, м'яка депресія, тепло,	Символізує досягнення самоствердження, тішить підтримує, допомагає отримати втрачену рівновагу, стимулює позитивні почуття	Регулює обмінні процеси, покращує кровообіг, колір око, шкіри, травлення
Жовтий	Спритність, допитливість, оригінальність, радість, сприйнятливність, терпимість, впевненість собі, справедливість, свобода, радість, веселощі	Наклепи, легковажність, уїдливість, сарказм, віроломство, розсіяність, нетерпимість, зухвалість, нав'язливість	Символізує розум, інтуїцію, кмітливість, творчу самореалізацію, гнучкість, легкість, багатогранність, різносторонність, віртуозність, пошук, палкість	Збуджує моторику, концентрацію уваги, бадьорить, регулює розслаблення і напруження, стимулює роботу мозку і зору, очищає печінку, кишечник, шкіру
Зелений	Стабільність, прогрес, обов'язковість, настирливість, витримка	Егоїзм, консервативність, ревності, нудьга	Символізує саморегуляцію, стабільну самооцінку, абсолютний	Підвищує тонус, усуває спазми судин, розширює капіляри, знижує тиск.

спокій, рівновагу і Використовується  
самодостатність. при лікуванні  
Містить в собі нервових хвороб,  
потенційну перевтомі, істериці  
енергію, життєві  
можливості, силу  
волі

Синій	Організованість, непохитність, ідеалізм, духу	Фанатизм, реальності, сила мрійності, підлеглість	втрата	Символізує роздуми, сенсу духовні пошуки. Виражає вічність, спокій, самовідданість, серйозність, строгість	Відповідає за пошук вегетативне життя, заспокоєння, понижує тиск, пульс. Лікує перевтому, розсіяність, розлади шлунку
Фіолетовий	Гармонія протиріч, містичність, таємничість, міцність, глибина	Ідеалізм, пасивність, пригнічення, невпевненість, страждання	сум,	Символізує вирішення протиріч. Виражає скромність, симпатію, страждання примирення	Не рекомендується дітям, стимулює паращитовидну залозу, селезінку, регулює пульс і
Сірий	Інформованість, розсудливість, поєднання протиріч, реалізм	Страх, меланхолія, хвороба, смуток, депресія, поразка		Вільний визначеної психічної тенденції. Символізує прагнення стабільності і гармонії	від Стабілізує обмінні процеси до і
Коричневий	Надійність здоровий глузд	і Депресія розчарованість	і	Символізує життєві, відчуття. Уособлює стабільність, відданість, комфорт відпочинок	Заспокоює, тілесні підтримує під час тривоги, хвилювань. Допомагає нейтралізувати і нервові виснаження

Дія кожного кольору та специфіка його внутрішнього значення не залежать від ставлення людини до нього. Колір може подобатися або не подобатися, але характер його впливу на психіку залишається незмінним, він не залежить від стану організму людини в момент впливу. Символічне значення кольору є абсолютно об'єктивним.

*Нехтувати модою так само не розумно, як і занадто її наслідувати.*

*Лабрюйєр*

## **8.5 Формування іміджу ділової людини**

*Імідж ділової людини -- це коштовність, ключ до вирішення багатьох проблем*

Зовнішній вигляд і манери поведінки виявляються у сукупності, створюючи образ людини, який оцінює оточення. Образ, який свідомо формується з розрахунком на сприйняття його іншими, називають іміджем. Імідж (англ. *image* - образ) (особистості чи організації) -- враження, яке організація та її співробітники справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень (думок, суджень про них). Тобто це узагальнений та емоційно забарвлений образ конкретного об'єкта, що існує в масовій свідомості. Практика ділового етикету свідчить, що імідж формується як на основі реальної поведінки людини, так і під впливом оцінок та думок інших людей. Соціально-психологічний феномен іміджу у тому, що він живе у думках людей, хоча вони його чітко розуміють. Отже, імідж має зовнішню форму (одяг, манери поведінки) і внутрішній зміст (провідну ідею), про взаємовідповідність, динамічну єдність і рівновагу яких потрібно дбати постійно.

Імідж буває постійним і ситуативним, а елементами, які створюють імідж людини, є:

- *візуальне сприйняття*: фізична привабливість, манери, одяг та аксесуари;
- *інтелектуальне сприйняття*: особистісні характеристики, які виявляються під час спілкування та взаємодії;
- *статусне сприйняття*: професія, посада, становище у суспільстві;
- *соціальний фон, особистісні характеристики оточення*: сім'я, друзі, знайомі, колеги;
- *вплив інтер'єра на сприйняття*: стиль, кольорове і звукове оформлення, просторові характеристики;
- *моральні цінності та манери поведінки*.

Управління сприйняттям людиною образу іншої людини відбувається за допомогою привертання уваги до якихось особливостей свого зовнішнього вигляду, одягу, аксесуарів, своєї поведінки.

В основу іміджу покладено формальну систему ролей, які людина програє в своєму житті. Вона доповнюється внутрішніми особливостями особистості, зовнішніми даними, одягом, соціальним середовищем, представником якого вона є.

Із психологічної точки зору, уявлення про організацію є одним із структурних компонентів свідомості, що має специфічні особливості, без урахування яких неможливо правильно зрозуміти уявлення і цілеспрямовано впливати на них. До таких особливостей належать:

- індивідуально-психологічна спрямованість. Це свідчить, що уявлення належать кожному конкретному індивіду і, на відміну від наукових знань, які завжди можна перевірити на істинність, відображають його особистісне бачення світу;
- відносна мінливість і нереклексивність уявлень;
- безпосередній зв'язок з емоціями. Уявлення існують на перетині свідомості та емоцій, переживань;

- уявлення є не безпосереднім відображенням світу, а інтерпретацією наявних фактів.

З іншого боку, імідж є враженням, яке справляє особистість або організація на окремих людей, групи. Це означає, що знання процесу сприйняття, інтерпретації будь-яких фактів, відомостей про особистість, організацію певною групою людей є однією з найважливіших передумов управління іміджем.

Імідж повинен створювати певні позитивні асоціації, бути розрахованим на конкретну аудиторію й адекватним реальному стану речей. Імідж повинен говорити про нас те, що ми самі хотіли б. Є люди, які, спілкуючись з іншими, ніби підлаштовуються під їхні очікування, підкоряють їм свої цілі. Для інших людей характерною є здатність впливати на іншого активним формуванням свого образу. Така здатність називається *самопрезентацією*.

Американські психологи Кун і Мак-Портленд розробили методику самодіагностики “Хто я? 20 речень”, завдання якої - описати самого себе і спробувати у собі розібратись. Для цього протягом 15-ти хвилин необхідно відповісти на запитання “Хто я?”, використавши для цього 20 слів або речень. Під час роботи не доцільно вибирати правильні чи неправильні відповіді, важливі чи другорядні характеристики. Далі потрібно підрахувати скільки речень або слів вдалося написати. Ця кількість і є показником рівня самопрезентації:

- якщо ви написали про себе багато, це свідчить про те, що у вас високий рівень самопрезентації і ви неодноразово задумувались над своєю “метою на Землі”;
- якщо ви закінчили роботу раніше, то, мабуть, вирішили, що вам більше немає про себе що розповісти. Можливо, ваше уявлення про свою сутність є занадто обмеженим. Ви навколо себе ніби намалювали обмежуваче коло, за межами якого і відбувається все найцікавіше у вашому житті (нові справи, захоплення, непередбачувані зміни в долі);
- наявність не більше 8-ми відповідей свідчить про людину, яка дуже мало про себе думає, не має чітко визначених критеріїв своєї поведінки, буття;
- кількість відповідей 9-17 свідчить про помірний рівень самопрезентації, посереднє самосприйняття;
- більше 20-ти відповідей - можливо, ви написали про себе шаблонні характеристики (комсомолец, активіст і т.д.). Якщо таких відповідей більшість, то можна стверджувати, що людина не має своєї індивідуальності, є посередньою [19].

Доцільно звернути увагу й на те, якого часу стосуються ваші відповіді: минулого, теперішнього, майбутнього. Якщо більшість з них стосується минулого, то чи не живете ви саме ним, можливо все ще переглядаєте старі ситуації і намагаєтесь їх виправити?

Отримані відповіді доцільно проаналізувати і записати отримані результати в щоденник, а через деякий час їх можна перечитати і порівняти із змінами, які відбудуться протягом певного періоду часу.

У формуванні іміджу немає дрібниць, оскільки будь-що може викликати цілу низку асоціацій, у тому числі й негативних. Як свідчать дослідження, майже у 90% випадків люди після першого знайомства складають для себе образ людини за її зовнішнім виглядом. Перша хвилина зустрічі є вирішальною у створенні соціального і психологічного портрета партнера (співрозмовника), вона визначає характер подальших взаємин. Змінити першу думку потім буває важко [80].

Створення привабливого іміджу має велике значення, особливо для ділової людини, оскільки сприяє формуванню його репутації серед колег, підлеглих, клієнтів і впливає таким чином на успіх у бізнесі. Останнім часом навіть з'явилася нова галузь наукового знання - іміджологія, яка вивчає та поширює знання про імідж серед ділових людей.

Формування іміджу особистості як представника організації та іміджу організації відбувається завдяки використанню психологічних механізмів взаємин індивіда і групи: наскільки особистість, ідентифікуючи себе з організацією, стає елементом системи "Ми - організація", настільки її імідж відповідає іміджу організації і навпаки. Тому імідж представників організації не менш важливий, ніж імідж організації в цілому. І хоч один без одного вони не існують, без посереднього зв'язку між ними немає (у непопулярній партії можливий популярний лідер, і навпаки). Ідеальним є збіг обох типів іміджу.

Американські спеціалісти у процесі формування бажаного образу (іміджу) виділяють три ключові стадії:

- 1) визначення того, що саме потрібно змінити або яким стати;
- 2) складання подумки сценарію, щоб уявити себе в новій ролі;
- 3) впровадження задуманого сценарію в життя.

Основою персоніфікованого іміджу є довіра до людини. Імідж виявляється в популярності особи, її вмінні сприяти позитивній психологічній атмосфері в колективі, здатності підтримувати людські цінності тощо. Тому серед найважливіших завдань імідж-мейкерів (спеціалістів, які формують і підтримують імідж фізичної, юридичної особи) є навчання особистості професійного спілкування, орієнтування в будь-яких ситуаціях взаємодії, складання психологічних портретів та ін. Технологія створення іміджу враховує такі складові:

- рух до відмінностей, які виокремлюють певний об'єкт серед інших;
- підкреслення особистісних характеристик;
- вписування особистості в модель поведінки актора, тобто в контекст символічно насиченого суб'єкта;
- активне використання супутніх символів щодо створення візуальних характеристик;
- активне управління засобами масової комунікації;
- боротьба з автономними потоками комунікації (чутки та ін.);
- символізація автономних сфер (одяг, зачіска, погляд тощо).

Формування іміджу традиційно відбувається за такими принципами:

у повторення: базується на властивості людської пам'яті: добре запам'ятовується та інформація, яка повторюється. Багаторазове повторення, як відомо, адаптує психіку людини до інформації, яка повідомляється;

у безперервного посилення впливу: цей принцип обґрунтовує підсилення аргументованого й емоційного звернення, наприклад: "Це тільки для вас..." або "Я -- для вас ..." тощо. Доведено, що поступове (а не вибухове) нарощування впливу сприймається більш позитивно. Це зумовлено тим, що людський сенсорний апарат протриває сплескам інформації. Коли інформація переходить межу можливого, відбувається блокування каналів її сприйняття та перероблення. Поступове й безупинне підсилення впливу є передумовою очікуваних результатів;

в “подвійного виклику”: згідно з ним повідомлення сприймається не тільки й не стільки розумом. Найважливішу роль відіграють підсвідомі психічні процеси, емоційна сфера психіки людини.

Для того, щоб створити необхідний образ ділової людини і завдяки цьому посилити свій вплив на інших, необхідно:

- стежити за правильною осанкою (це створює образ упевненої в собі людини);
- зберігати спокійний темп рухів (не завжди довіряють тому, хто завжди спішить або дуже повільно рухається);
- уникати невігідних позицій, дотримуватися потрібної дистанції під час спілкування;
- використовувати міцний і короткий потиск руки при зустрічі як засіб встановлення контакту,
- дивитися в очі співрозмовникові;
- частіше посміхатися;
- не ігнорувати статеві, вікові та інші біологічні, соціальні особливості співрозмовників [80].

У цьому сенсі не менш важливим є формування іміджу керівника організації, який містить наступні вимоги:

1. Професіоналізм і компетентність: керівник повинен мати знання, володіти методами реалізації своїх обов'язків. Джерелом знань є книги, власний і чужий досвід. Здобути їх можна завдяки особистій старанності, проникливості, самокритичності, сприйнятливості. Важливим при цьому є твердження, що управлінець не може дозволити собі вчитися тільки на власних помилках.
2. Динамізм, швидка реакція на ситуацію, активність: керівник повинен уміти вчасно відреагувати на подію і прийняти відповідне рішення.
3. Моральна надійність керівника: це необхідна умова для того, щоб співробітники організації могли довіряти керівникові і водночас відчувати його підтримку.
4. Уміння впливати на людей справою, словом і зовнішнім виглядом: виховний вплив справою реалізується у формі особистого прикладу, активного залучення людей до трудової діяльності, вплив словом -- завдяки вмілому користуванню засобами ділової риторики. Вплив зовнішнім виглядом передбачає ефективну самопрезентацію (етика спілкування, естетика одягу, приваблива манера поведінки тощо).
5. Гуманітарна освіченість: основу світоглядних засад керівника можуть становити такі гуманітарні цінності, як соціальна захищеність, здоров'я, духовне багатство, екологічна безпека людей. Отже, позитивний імідж керівника створюють турбота про процвітання організації, інтереси підлеглих, належні умови праці, відкритість для співробітників, широке коло спілкування та ін.
6. Психологічна культура керівника: знання керівником психології працівника, уміння підбирати собі команду згідно з вимогами організації та індивідуальними особливостями кадрів, їх характерологічними рисами є передумовами успішної діяльності організації.

Роль особи у формуванні свого іміджу має зводитися до повної відкритості, готовності сприймати рекомендації як програму своїх дій. Часто це потребує подолання психічної скованості, чому сприяють тренінги на релаксацію (розслаблення), набуття комунікативних навичок, освоєння технології “особистого ортобіозу”, “візуального іміджу” тощо. Загалом імідж ділової людини є результатом умілої її орієнтації в

конкретній ситуації, яка потребує правильного вибору моделі поведінки. Вибираючи модель поведінки, доцільно мати на увазі такі універсальні критерії:

- модель поведінки має відповідати закону і не суперечити правопорядку в суспільстві;
- моральна бездоганність, дотримання загально визнаних норм моралі;
- утвердження особистісної мети як критерію вибору моделі поведінки (чим значущіша мета особистості, тим більшу спонукальну силу вона має);
- критичне оцінювання власного вибору моделі поведінки;
- урахування особливостей статі в особистій поведінці (найраціональнішим є вияв якостей, яких очікують від жінок або чоловіків).

Потрібно намагатись тримати будь-яку ситуацію під контролем, адже найбільш помітною і неприйнятною є саме метушливість. Людина, яка поважає себе, у будь-якій ситуації не втратить почуття власної гідності. Неквапливість, плавність рухів завжди позитивно впливають на оточуючих, бо справжні справи ніколи не робляться поспіхом. Доброзичливість, ввічливість, привітність, вміння вислухати завжди справляють найкращі враження. В той же час напористість і самовпевненість в багатьох випадках сприймаються як некомпетентність.

Одним з основних факторів формування іміджу ділової людини є *робочий стіл (місце)* - це обличчя власника, за яким “зустрічають” та формують перше, найчастіше найважливіше, враження про нього. Може звучати парадоксально, але психологами доведено, що інтер'єр робочого столу може дійсно вплинути на професійну долю.

Перша проблема, яку необхідно оптимально вирішити, - розташування столу. Для цього необхідно скористатись наступними рекомендаціями:

- розташовуючи стіл “обличчям до вікна” не дозволить концентруватися на роботі, відвертатиме увагу на природні процеси за вікном (сонце, дощ, вітер і т.д.);
- розташування “обличчям до стіни” провокує хронічно поганий настрій, низьку працездатність, відсутність творчих думок;
- розташування столу поряд з дверима забезпечить його власнику виконання додаткових послуг довідкового бюро (“А де можна знайти...”, “Ви не підкажете ...”);
- розташовуючись спиною до дверей, працівник постійно відчуватиме неспокій, невпевненість і тривогу, оскільки підсвідомо очікуватиме небезпеку ззаду. У цьому випадку на стіл можна поставити дзеркало заднього вигляду;
- ідеальним розташуванням робочого столу вважається таке, коли його власник не сидить спиною до дверей, а його погляд може контролювати вікна та двері робочого кабінету.

На робочому столі ділової людини повинні бути:

- а) на задньому плані: настільна лампа, годинник, монітор (системний блок повинен стояти під столом);
- б) на передньому плані: клавіатура, мишка з килимком, телефон і канцелярські вироби.

Така організація простору називається “все під рукою” і дозволяє отримати та опрацювати максимум інформації, здійснюючи при цьому мінімум рухів. Зауважимо, що в останній час строгий інтер'єр ділового столу збагатився деякими модними деталями.

Наприклад, стіл можна “оживити” декількома маленькими статуетками. Ще одна тенденція - “одомашнення” столу шляхом розташування на ньому сімейних чи домашніх світлин.



На столі повинні лежати дві ручки - перо і кулькова. Без першої не обійтися, якщо потрібно підписати важливі документи, оскільки за діловим етикетом такі документи підписуються саме пером), а без другої - якщо потрібно писати довго і багато.

В наші дні ручка із звичайного інструменту для письма перетворилась у визначальну річ - обов'язковий атрибут процвітаючого бізнесмена, який наочно демонструє статус, достаток та стиль життя свого власника. Стильна та елегантна ручка буде підкреслювати діловий імідж. Це такий самий статусний аксесуар, як годинник та краватка, тому обирати ручку необхідно у відповідності до статусу її майбутнього власника. Велике значення під час вибору іміджевої ручки відіграють дизайн, бренд (компанія-виробник) та зручність в експлуатації.

Як правило, покупець дорогоцінного пера не є його споживачем, оскільки цей аксесуар є в більшості випадків подарунком. Пера купують як подарунок для осіб, старших двадцяти років. Хоча сьогодні вік не є настільки важливим, тому визначальну роль відіграють посада, рід занять та рівень достатку людини.

Перо купують найчастіше в комплекті з кульковою ручкою та чорнилом тієї ж марки. Розрізняють пера, призначені для чоловіків і жінок. Вишукані, елегантні, прикрашені дорогоцінним камінням або витонченим візерунком, виготовлені із золота або срібла пера використовуються жінками. Для чоловіків пропонуються пера стриманих тонів та строгих форм. Особлива увага приділяється упаковці виробу.

Виробники пер пропонують їх в асортименті, в залежності від товщини самого пера. Для цього використовується загальноприйнята система позначень (латинськими буквами F, M, B, а їх поєднання з U та E визначають проміжну товщину):

UF - ультратонке перо, яке використовується для художніх робіт;

EF - екстратонке перо, яке є ідеальним для письма з слабким натисканням;

F - тонке, призначене для звичайного письма тонкими лініями з середнім натисканням;

M - середнє, рекомендоване для середньої товщини лінії із середнім натисканням, універсальне;

B - широке, з масивним вістряем круглої форми для креслення жирних ліній;

EB - екстрашироке, з великим округленим вістряем для креслення жирних ліній і виразних підписів;

EEB - екстра-екстрашироке, для людей, які прагнуть, щоб їх підпис виглядав вельми переконливо.

Зауважимо, що пера першої та останньої групи зустрічаються дуже рідко. Як правило, їх роблять на замовлення.

В умовах високо розвинутих технологій багато хто щоденник асоціює з електронною сторінкою, однак традиційний діловий щоденник не втрачає свої позиції, надалі залишаючись поширеним засобом зберігання інформації. Щоденник завжди під рукою, саме його в першу чергу кладуть на стіл перед тим, як розпочати переговори. Дивлячись на нього, можна вивчити смак і стиль його власника, а інколи і фірми, яку він представляє (якщо на щоденнику є логотип або корпоративна символіка).

Зрозуміло, що назва "щоденник" є умовною, оскільки він призначений для коротких нотаток і звітів, пов'язаних з роботою його власника. Такий щоденник може стати хорошим помічником на шляху до успіху, оскільки в ньому складаються плани на тиждень, місяць, рік. Зберігається цінний матеріал, аналізуючи який, можна зробити

важливі висновки: як краще організувати роботу, де, коли і як були допущені помилки, яким справам доцільно приділити більше уваги або навпаки. Якщо робота передбачає періодичну підготовку звітів, - немає проблем: достатньо заглянути в щоденник. Ефективність можна визначати, переглядаючи записи. А якщо в ньому фіксувати всі свої досягнення, то він стане своєрідним “журналом успіхів”.

Основними вимогами до ділових щоденників є наступні:

- високоякісна обкладинка з шкіри або шкірозамінника з металічними кутниками;
- високої якості папір;
- міцна прошивка всіх елементів щоденника;
- наявність стандартних блоків: телефонної книги; інформаційного блоку (карти, телефонні коди міст, міжнародні телефонні коди, автомобільні коди, одиниці виміру, загальна інформація про країни світу (столиця, національна валюта), міжнародні розміри одягу та взуття; маркування товару); записника.

Послідовники вчення “фен-шуй” стверджують, що будь-які предмети випромінюють певну позитивну або негативну енергію, яка допомагає або перешкоджає діловим особам в їх діяльності, тому варто було б ознайомитись з основними правилами, яка виробила наука, для оптимального та сприятливого розташування всіх речей на робочому столі. Для цього подумки необхідно розділити робочий стіл на дев'ять рівних прямокутників (рис. 8.1).

Для кожної з вказаних зон рекомендується свій набір предметів:

1. *Кар'єра*: розташовується прямо перед людиною, є її робочою територією, тому не повинна нічим заставлятись;
2. *Партнери*: папки з контрактами, угодами, договорами. В жодному випадку в цій зоні не можна розміщувати ножиць та ножа для відкривання листів;
3. *Сім'я*: для роботи вважається нейтральною, тому тут можна розташувати сімейне фото, талісман, “приємні дрібнички”;
4. *Багатство*: розташовують найбільш дорогоцінні предмети, наприклад, ручку, сувенір, або щось із канцелярських виробів, однак бажано зеленого кольору, який символізує ріст, в тому числі і грошей;
5. *Центр*: повинен бути добре освітленим, тому тут бажано розмістити настільну лампу так, щоб освітлювалась саме ця зона;
6. *Помічники*: бажано розташувати телефон, золоту або сріблясту ручку, або ж приклеїти невелику стрічку з металічним блиском;
7. *Кохання*: оскільки під час роботи про кохання думати не доцільно, то цю зону доцільно залишити вільною;
8. *Знання*: доцільно покласти будь-що, що символізує знання (блокнот, щоденник), що сприятиме отриманню оперативної інформації;
9. *Слава*: доцільно розмістити письмовий набір червоного кольору або фото із “великою” людиною.

На думку психологів, цікаві дрібнички, які оточують людину на робочому столі протягом дня, позитивно впливають на підтримання життєвого тону. Однак важливо, щоб такі речі були правильно розташованими та корисними з точки зору організації праці.

Отже, щоб досягти успіху, людині потрібно бути мобільною, витримувати швидкий темп життя. А перемагає лише той, хто вміє швидко орієнтуватися і ефективно працювати.

Людина з хорошим іміджем - це та людина, яка “зробила собі ім'я” та отримала статус фахівця в своїй професії. Основними характеристиками такої людини є:

- сформований образ;
- наявність системи цінностей та принципів;
- внутрішня стабільність;
- цілеспрямованість;
- професійна компетентність та незалежність;
- вміння спілкуватись;
- стриманість та толерантність;
- вміння визначати пріоритети;
- бажання розвиватись, самовдосконалюватись.

Робоче місце повинне бути зразковим, а одяг - символом хорошого смаку. Все це працює на формування позитивного та ефективного іміджу.

*Імідж - це мистецтво керувати собою*

## Література

1. Андрушко М.І., Завальницька Н.Б. Дипломатичний протокол і діловий етикет: Навчальний посібник. - Львів : ЛДАУ, 2002.- 139с.
2. Алехина И. Имидж и этикет делового человека.- М., 1996.
3. Афанасьев І. Діловий етикет.- К. : “Альтерпрес”, 1998. - 320с.
4. Богдан С.К. Мовний етикет українців: традиції і сучасність.- К., 1998.
5. Ботавина Р.Н. Этика деловых отношений. - М., 2002.
6. Ботвина Н.В. Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділової комунікації: Навчальний посібник. - Видання 2-ге, доп. та переробл. - К.: АртЕК, 2002.- 208с.
7. Венедиктова В.И. О деловой этике и этикете.- М., 1994.
9. Вербич С. Інтонаційні особливості ділового мовлення // Секретарь-референт.- 2007.- №11.- С.28-30.
10. Владимирская А. Учитесь никогда не поздно // Секретарь-референт.- 2007.- №07 (56).- С.54-56.
11. Водка Т. Ділова зустріч у ресторані // Секретарь-референт.- 2008.- №5.- С.52-55.
12. Галушко В.П. Діловий протокол та ведення переговорів (Навчальний посібник).- 1-е видання, - Вінниця: НОВА КНИГА, 2002. - 226с.
13. Гах Й.М. Етика ділового спілкування. - Київ: Центр навчальної літератури, 2005.- 160с.
14. Герет Т.М., Клоноскі Річард Дж.. Етика бізнесу/ Пер. з англ. О.Ватаманюк.- К.: Основи, 1997.- 214с.
15. Гуменюк А. Амплітуда поклону. Особливості японського ділового спілкування // Політика і час.- 2003.- №3.- С.74.
16. Гурьева Т. Создай свой образ // Секретарь-референт.- 2008.- №5.- С.68-73.
17. Грасіан Б. Кишеньковий Оракул, або наука розсудливості. - К., 1994.
18. Деева Т.М., Кичатова Е.В., Чхиквишвили Н.А. Деловая переписка для международного сотрудничества.- М., 1992.
19. Діловий етикет / Ав.-укл. І. Афанасьєв.- 2-е вид. - К., 2001.
20. Дороніна М.С. Культура спілкування ділових людей.- К.: ВД “КМ Academia”, 1995.- 192с.
21. Європейська культура бізнеса //Бизнесинформ.- 1996.- №20-23; 1997.- № 2-3, 11-17.
22. Елисеєв А.Г. Организация и методика проведения деловых совещаний.- К.: МАУП, 1996.- 60с.
23. Зусін В.Я. Етика та етикет ділового спілкування: Навчальний посібник: 2-е вид., перероб. і доп.- К.: Центр навчальної літератури, 2005.- 224с.
24. Карнегі Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. - К.: Наукова думка, 1989.- 222с.
25. Конєва О.В. Психология общения.- Ярославль, 1992.
26. Кубрак О.В. Етика ділового та повсякденного спілкування: Навчальний посібник з етикету для студентів. - 3-тє вид., стер.- Суми: ВТД “Універсальна крига”. - К.: Видавничий дім “Княгиня Ольга”, 2005.- 222с.
27. Кулик О., Сардачук П. Елементи дипломатичного протоколу і дипломатичної практики в історії України.- Л., 2000.

28. Лебедева М.М. Уметь вести переговоры: Практические рекомендации по подготовке и проведению переговоров.- М.: МП «Гамма», 1991.- 70с.
29. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навчальний посібник. - К.: КНЕУ, 1997.- 248с.
30. Максимовский М.В. Этикет делового человека.- М., 1994.
31. Малевич Ю. Застольные премудрости // Секретарь-референт.- 2007.- №11.- С.69-73.
32. Мартинюк Т. Числа в діловому тексті // Секретарь-референт.- 2007.- №04 (53).- С.20-22.
33. Мартинюк Т. Міжнародне листування: відповіді на запити // Секретарь-референт.- 2007.- №04 (53).- С.33-34.
34. Моцак П. Звичаї, приписи доброї поведінки (Поради молодим і старшим). - Львів, 1994.
34. Ниренберг Д., Валеро Г. Как читать человека словно книгу: Пер. с англ.- М., 1988.
35. Палеха Ю.І. Водерацький Ю.В. Етика ділового спілкування.- К., 1999.
36. Палеха Ю.І. Ключові до успіху, або організаційна та управлінська культури.- К., 2000.
37. Палеха Ю.І. Организация современной деловой коммуникации.- К.: МАУП, 1996.- 164с.
38. Пиз Аллан, Данн Пол. Язык письма.- М.: Изд-во ЭКСМО, 2004.- 192с.
39. Пиз А. Язык телодвижений: как читать мысли других людей по их жестам.- Нижний Новгород, 1992.
40. Плотников А.В. Деловая переписка.- К., 1992.
41. Плотников А.В. Деловой контракт с зарубежным партнером: справочное пособие.- К., 1993.
42. Попов В.И. Современная дипломатия: Теория и практика.- М.: Научная книга, 2000.
43. Попов Л.А. Десять лекций по этике: Учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений.- М., 2001.
44. Пост Э. Этикет.- М.: МАИК «Наука», 1996.
45. Почепцов Г.А. Имидж: от фараонов до президентов.- К., 1997.
46. Почепцов Г.А. Теория и практика коммуникаций.- М., 1998.
47. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя / Авт.- сост. Н.Я.Сацков.- Д.: Сталкер, 1998.- 448с.
48. Протокол и этикет для деловых людей / Т.И. Холопова, М.М. Лебедева.- М.: Анкил; ИНФРА-М, 1995.- 368с.
49. Радевич-Винницький Я. Етикет і культура спілкування. - Львів: В-во «СПОЛОМ», 2001. - 223с.
50. Резніченко В.І., Михно І.Л. Довідник-практикум офіційного, дипломатичного, ділового протоколу та етикету.- К.: УНВЦ “Рідна мова”, 2003.- 478с.
51. Роджерс Ф. ІВМ. Взгляд изнутри. Человек, фирма, маркетинг: Пер. с англ. - М., 1990.
- Рожен О. Особливості нашої бізнесової ментальності // Дзеркало тижня.- 2002.- №50 (425).
52. Романов М.В. Справочник по этикету для бизнесменов, туристов и отправляющихся в гости за рубеж.- К, 1994.
53. Романов М. Справочник по этикету.- К.: “LIBRA”, 1994.- 122с.
54. Руденко Г.М. Основи дипломатичного протоколу.- К., 1996.

55. Сабат Э.М. Бизнес-этикет: Пер. с англ. - М., 2000.
56. Сагайдак О.П. Дипломатичний протокол та етикет: Навч. посіб. - К.: Знання, 2005.- 259с.
57. Семенов В.Л. Практика дипломатического протокола и этикета.- М.: Международное агенство «А.Р.Т.», 2002. - 208с.
58. Сірка А. Як провадити бізнес з американцями. - К.: УКСП «Кобза», 1994.- 360с.
59. Соловьев Э.Я. Этикет делового человека: организация встреч, приемов, презентаций: для бизнесменов и всех, кто вступает в контакты с иностранными фирмами, предпринимателями, дипломатии.- Мн., 1994.
60. Соловьев Э.Я. Современный этикет. Деловой протокол.- М., 2001.
61. Справочник по этикету для бизнесменов, туристов и отправляющихся в гости за рубеж. - К., 1992.
62. Стоян Т.А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена: Навчальний посібник.- Київ: "Центр навчальної літератури", 2004.- 232с.
63. Сухарев В.А. Как достичь успеха деловому человеку.- Мн., 1997.
64. Тимошенко Н.Л. Жінка в офіційному житті: Питання протоколу //Науковий вісник ДАУ.- К., 1999.- Вип.2.- С.252-256.
65. Тимошенко Н.Л. На найвищому рівні в повсякденному житті: Деякі особливості офіційного дипломатичного протоколу // Політика і час.- 2001.- №2.- С.76-80.
66. Томан І. Мистецтво говорити / Пер. з чеськ. - 2-е вид. - К., 1989.
67. Улищенко О.Н. Этикет.- К.: Абрис, 1998.- 400с.
68. Універсальний довідник з ділових паперів та ділової етики - К.: Довіра, 2003.- 623с.
69. Фэ́льмхэ́н Р.Дж. Настольная книга дипломата.- Минск: Новое знание, 2001.
70. Фышер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения.- М., 1992.
71. Холопова Т.И., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых людей.- М.: АНКІЛ, 1995.- 366с.
72. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: Навч.посіб.- К.: Знання, 2005.- 442с.
73. Чак Є. Мовний етикет: «Щасливенько!» // Диво слово. - 1998. - № 10.
74. Честара Д. Деловой этикет: Паблік рилейшнз для всех и каждого.- М., 2000.
75. Чмут Т.К., Чайка Г.Л. Етика ділового спілкування: Навч. посіб.- 3-тє вид., стер.- К.: Вікар, 2003.- 223с.
76. Шеломенцев В.М. Этикет і сучасна культура спілкування. - Вид. 2-е.- Київ: Лібра, 2003.- 416с.
77. Шминке Д. 47 принципів Древних Самураев, или Кодекс Руководителя.- К., 2003.
78. Ягер Дж. Деловой этикет. Как выжить и преуспеть в мире бизнеса.- М., 1994.
79. Ягодинский В.Н. Наш этикет.- М., 1988.
80. Яковченко В. Велика та мала літери в ділових паперах // Секретарь-референт.- 2007.- №04 (53).- С.23-25.
81. Яковченко В. Невербальні засоби спілкування // Секретарь-референт.- 2007.- №03(52).- С.27-30.
82. Яковченко В. Складання звіту, доповіді // Секретарь-референт.- 2007.- №03(52).- С.14-18.