

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
НАВЧАЛЬНО - НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕСУ І ФІНАНСІВ

*Кафедра фінансів, банківської справи,
страхування та електронних платіжних систем*

ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА

конспект лекцій для здобувачів
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності
072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок



м. Кам'янець – Подільський
2024 рік

УДК 174.057.

Укладач:

Гаврилюк Віта Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент, асистент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та електронних платіжних систем

Рекомендовано до друку науково- методичною радою
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»
(протокол № від 2024 р.)

Рецензенти:

Рецензенти:

Семенець Іван Володимирович

кандидат економічних наук, доцент, декан природничо – економічного факультету Кам'янець – Подільського національного університету ім. Івана Огієнка;

Рудик Володимир Касянович

доктор економічних наук, професор кафедри фінансів, банківської справи та електронних платіжних систем Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»

Конспект лекцій з дисципліни «Професійна етика» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності: 072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок / В.М. Гаврилюк. Кам'янець – Подільський: ЗВО «ПДУ», 2024. – 118 с.

Конспект лекцій з дисципліни «Професійна етика» розроблений для слухачів першого (бакалаврського) рівня підготовки вищої освіти за спеціальністю 072 - Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок покликаний допомогти у формуванні розуміння етичних проблем ділових відносин у сфері фінансів.

© Гаврилюк В.М.
© ЗВО «ПДУ», 2024

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
Лекція 1. ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА:ВИНИКНЕННЯ ТА ПРИЗНАЧЕННЯ В СУСПІЛЬСТВІ	6
Лекція 2. ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІНАНСИСТА	16
Лекція 3. ОСНОВИ ЕТИКИ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН	30
Лекція 4. ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ	42
Лекція 5. ДІЛОВІ ЗУСТРІЧІ	55
Лекція 6. ВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ	69
Лекція 7. ІМІДЖ ДІЛОВОЇ ЛЮДИНИ	81
Лекція 8. ДІЛОВА АТРИБУТИКА ФІНАНСИСТА	94
Лекція 9. АДМІНІСТРАТИВНА ЕТИКА	106
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	116

ПЕРЕДМОВА

Навчальна дисципліна «Професійна етика» є складовою комплексної підготовки фахівців спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», оскільки спрямована на формування у здобувачів етико-комунікативної компетентності, культури ділових відносин на підставі морально-ціннісних орієнтирів сучасного соціо-культурного середовища, що сприяє розвитку креативних здібностей, спонукає до самореалізації майбутніх фахівців та забезпечує їх діловий імідж.

Предметом вивчення дисципліни «Професійна етика» є вивчення етичних основ бізнесової діяльності, особливостей професійної діяльності фінансиста, усвідомлення світоглядних підвалин ділової ініціативи та принципів її мотивації, ключових принципів ділового спілкування та ділових відносин, зустрічей та переговорів, етичних норм, вимог етикету, що склалися в ході історичної практики.

Об'єктом дослідження є професійна діяльність фахівця з фінансів, банківської справи та страхування та її особливості у сучасних умовах.

Метою вивчення дисципліни «Професійна етика» є формування у майбутніх фахівців сфери фінансів системи фундаментальних знань про загальні основи бізнес-етики та ділових комунікацій відповідно до правил ділової етики та норм поведінки, прийнятих у професійному співтоваристві в сфері фінансів, а також розкритті сучасних наукових концепцій, понять, методів та технологій підвищення ефективності управління бізнесом завдяки правильному використанню ділових комунікацій як засобу співробітництва та взаємодії.

В процесі вивчення дисципліни студенти повинні

знати: специфіку професійної діяльності в сфері фінансів, банківської справи та страхування, вимоги до фахівців за спеціальністю, що зумовлені необхідністю забезпечення сталого розвитку України, її зміцнення як демократичної, соціальної, правової держави;

вміти: вміти використовувати професійну аргументацію для донесення інформації, ідей, проблем та способів їх вирішення до фахівців і нефахівців у сфері фінансів, банківської справи та страхування відповідно до правил ділової етики та норм поведінки, прийнятих у професійному співтоваристві в сфері фінансів, банківської справи та страхування; підтримувати належний рівень знань, постійно підвищувати свою професійну підготовку в сфері фінансів, банківської справи та страхування, що спонукає до самореалізації та формування ділового іміджу майбутнього фахівця; визначати ключові компетенції, необхідні для працевлаштування та планувати можливості особистого професійного й кар'єрного розвитку; демонструвати базові навички креативного та критичного мислення у дослідженнях, професійному спілкуванні, під час ділових зустрічей та переговорів; демонструвати базові навички самостійної роботи, гнучкого мислення у професійній діяльності; застосовувати набуті знання для подальшого успішного оволодіння іншими фінансовими дисциплінами.

ЛЕКЦІЯ 1

ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА:ВИНИКНЕННЯ ТА ПРИЗНАЧЕННЯ В СУСПІЛЬСТВІ

План

- 1.1. Історія та умови виникнення етики.
- 1.2. Поняття загальної етики.
- 1.3. Професійна етика в суспільстві та її взаємозв'язок з іншими науками

1.1. Історія та умови виникнення етики.

Професійна діяльність, об'єктом якої виступають живі люди, утворює складну систему взаємоперехідних, взаємозумовлених моральних стосунків. До цієї системи належать передусім:

- а) ставлення спеціалістів до об'єкта праці(слідчий обвинувачений,лікар – хворий,вчитель учень);
- б)стосунки спеціаліста з колегами; в)ставлення спеціаліста до суспільства.

Ці стосунки вивчаються професійною етикою. Конкретизація ж загальних моральних принципів і норм таких стосунків відповідно до особливостей того чи іншого виду професійної діяльності є «професійною» мораллю. Вона виникає у зв'язку з суспільним розподілом праці, що поклав початок відокремленню соціально-професійних груп. З їх утворенням виникла потреба в регулюванні стосунків між професіоналами та професіоналів з клієнтами.

Спочатку це було невелике коло професій, котрі у процесі подальшої спеціалізації праці все більше диференціювалися, внаслідок чого виникали все нові й нові професії. Залежно від конкретних історичних умов переважала та чи інша сфера професійної діяльності. Ставлення до неї суспільства визначає її цінність. Моральна оцінка професії суспільством зумовлюється двома чинниками:по-перше, тим, що ця професія дає об'єктивно для суспільного розвитку, по-друге, тим, що вона дає людині суб'єктивно, а саме в планіморального впливу на неї. Будь-яка професія, оскільки вона існує,виконує певну соціальну функцію. Представники цієї професії мають своє суспільне

призначення, свої цілі. Та чи інша професія визначає вибір специфічного середовища спілкування, яке накладає відбиток на людей незалежно від того, хочуть вони цього чи ні. В середині кожної професійної групи складаються певні специфічні зв'язки і стосунки людей.

Залежно від об'єкта, знарядь праці, прийомів, що використовуються, і завдань, які вирішуються, виникає неповторна своєрідність ситуацій, труднощів і навіть небезпеки, які вимагають від людини певного типу дій, психологічних реакцій. У кожній професії свої моральні «спокуси», моральні «доблесті» і «втрати», виникають певні суперечності, конфлікти, виробляються своєрідні засоби їх вирішення. До професійної діяльності людина залучається з її суб'єктивним світом почуттів, переживань, устремлінь, способом мислення, моральних оцінок. Серед різноманітних ситуацій у професійних стосунках починають виділятися найбільш типові, якій характеризують відносну самостійність професій, її специфічну моральну атмосферу. А це, своєю чергою, зумовлює специфіку вчинків людей, своєрідність моральних норм їх поведінки. Отже, як тільки професійні стосунки набули якісної усталеності, це призвело до формування особливих моральних настанов, що відповідають характеру і змісту праці, відображають практичну доцільність певних стосунків як між членами професійної групи, так і самої групи з суспільством.

Морально-професійні норми історично розвивалися від конкретного до абстрактного. Спочатку їх значення було надто конкретним і пов'язувалося з певними реальними діями чи предметами. І лише в ході тривалого історичного розвитку їх смисловий зміст набуває загального, власне морального значення.

Кожна епоха має свій комплекс вироблених морально-професійних норм, які стають певною духовною реальністю. Морально-професійні норми можуть жити своїм власним життям і перетворюватися на об'єкт осмислення, вивчення, аналізу і засвоєння, стають силою, що спрямовує поведінку представника тієї чи іншої професії.

Витоки професійної етики простежуються ще в рабовласницькому суспільстві. Давньо-грецький філософ Аристотель вважав її особливою галуззю етичного знання. Припускають також, що давньогрецький лікар, «батько» медицини Гіппократ розробив вперше в історії професійний кодекс у формі клятви лікаря як вихідний пункт розвитку професійної етики. Пізніше теоретичною проблематикою професійної етики обіймалися І.Бентам, Ш. Монтеск'є, О.Конт, Е.Дюркгеймтаін.

У феодальну епоху професійний розподіл праці досягає свого помітного розвитку, про що свідчить поява численних морально-професійних кодексів, статутів, заповідей цехів, чернецьких та лицарських орденів, купецьких гільдій, суддівтощо. Спочатку ці кодекси виражали прагнення представників панівного класу закріпити за собою привілеї обійматися розумовою працею, а пізніше ця тенденція почала виявлятися і серед людей так званих вільних, творчих професій (художників, письменників). У період Середньовіччя виросла ціла піраміда суворо регламентованих моральних стосунків, верстово-корпоративних розмежувань, які обросли застарілими правилами.

У новий час, як відомо, триває професійний розподіл праці, зберігаються і поглиблюються професійні суперечності. Анархія капіталістичного виробництва, жорстка конкуренція, невпевненість у завтрашньому дні, індивідуалізм у боротьбі за виживання сприяли створенню замкнених кланів, корпоративних груп. Разом з розвитком буржуазного суспільства, подальшого формування професій набуває розвитку й морально-професійна свідомість. Моральний склад людини зумовлювався «кастовістю» професії, що мало вплив наставлення «професіоналів» до справи, поведінку в повсякденному житті, у суспільстві. Наприклад, професійна етика бізнесменів американського великого бізнесу є визначальним чинником не тільки їх ставлення до своєї праці (відданість «босу», «фірмі»), а й особистих якостей морального складу.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що морально-професійні норми є невід'ємною частиною загальнолюдської моралі та конкретно-історичної

моральної системи. Морально-професійні норми, професійно-етичні кодекси, як і моральна система суспільства взагалі, історично і соціально тісно пов'язані з конкретною епохою, є «дітищем» свого часу, відображенням конкретно-історичних суспільних відносин. Оскільки морально-професійні норми не ізольовані, а є складовою частиною загальної моралі суспільства, і водночас відбивають специфічний характер професійної діяльності, то і професійна етика є частиною загальної етичної теорії.

Професійна етика, крім того, це прикладна соціально-філософська дисципліна, яка вивчає походження, сутність, специфіку, суспільні функції морально-професійних норм і стосунків.

Морально-професійні кодекси, що стали частковим еквівалентом суспільної моралі, виконують такі соціальні функції:

- **Пізнава Івну**, яка реалізується у відображенні об'єктивних процесів суспільно-професійного розподілу праці за конкретних історичних умов;
- **Ресу Іятивну** (забезпечується взаємозв'язок спеціалістів з суспільством; набір специфічних прийомів праці);
- **ціннісно-орієнтаційну** (даються уявлення про моральний ідеал професіонала, професійні обов'язок, честь, совість, справедливість), (рис.1.1).

Професійна етика покликана дати теоретичне обґрунтування сутності трансформації загальних норм і принципів моралі до специфічних умов професійної діяльності людей відповідно до уявлень про професійний обов'язок, благо, добро і зло, справедливість, совість, честь та інші моральні цінності.



Рис.1.1. Функції морально-професійних кодексів

Слід зазначити, що професійна етика розвивається на перетині теоретичного, нормативного і прикладного складників (компонентів) етики. Її зміст визначається специфічними завданнями конкретного виду професійної діяльності. На теоретичному рівні розглядаються сутність, специфіка морально-професійних відносин, їх місце і роль у житті суспільства, сучасний стан і тенденції розвитку.

Завдання професійної етики в тому, щоб вивчити складний процес віддзеркалення професійних стосунків у моральній свідомості, у морально-професійних нормах, провести чітку межу між морально-професійними явищами і явищами професійної майстерності, вивчити суспільні завдання, цілі професії і їх значущість у соціальному прогресі, саме цим сприяючи їх успішному виконанню.

1.2. Поняття загальної етики

Кожна трудова діяльність (незалежно від професії) базується на моральній системі суспільства. Проте, існує безліч професій, де такі поняття, як обов'язок, совість, справедливість не є головними в професійній діяльності людини. Можна бути блискучим музикантом чи фізиком, неабияким інженером чи висококласним токарем і, незважаючи на нестерпний і корисливий характер, користуватися репутацією відмінного фахівця. Приходячи в ці професії, люди не складають жодних присяг, не створюють кодексів честі тощо. Тут провідна роль належить таланту, вмінню, майстерності і працьовитості.

Наприклад, норовливому і скандальному музиканту його відштовхуючі властивості не перешкоджають блискуче зіграти свою партію. Хто стане цікавитися особистими якостями кулінара, покуштувавши смачно приготовлену їжу? Тут завжди на першому місці □ професіоналізм.

Проте є професії, моральний аспект в яких відіграє основоположну роль. Які? (Лікарі, депутати, вчителі, юристи) Чому? Просто в цих сферах діяльності

спостерігається особливо велика залежність однієї людини від іншої, і результати професійної діяльності можуть мати доленосне значення для інших людей. Це професії, де «об'єктом праці» виступають живі люди, де в процесі професійної діяльності відбувається вторгнення у внутрішній світ людини часто в критичних життєвих ситуаціях. Відповідно до професіоналів, які обіймаються такою діяльністю, суспільство висуває не тільки вимоги загальної моралі (що стосуються будь-якої людини незалежно від професії), але і специфічні моральні вимоги. Більше того, моральність представника такої професії буде показником рівня професійності. І не треба про це забувати, (наприклад, лікар педіатр, кардіолог).

Отже, виникає така галузь наукового знання, як професійна етика. Проте є дискусія з приводу визначення професійної етики. Одні вчені вважають, що професійна етика виникає як наука про професійну мораль, яка складається з «особливих» норм моралі, що доповнюють загальні моральні принципи. Інші вчені, навпаки, вважають, що деякі моральні норми і принципи в професійній етиці повинні бути обмежені (наприклад, лікар може бути не завжди правдивим, юрист — не завжди гуманним). Третя група вчених вважає, що неправильно шукати якісь особливі моральні норми для професіоналів, як неправильно і обмежувати (ігнорувати) загальні норми.

Професійна етика — система конкретизованих моральних норм і принципів з врахуванням особливостей тієї чи іншої професійної діяльності людей.

Етимологія терміна «етика», тобто його походження і споріднені зв'язки з іншими словами тієї самої чи інших мов, сягає глибокої давнини. Слово «етика» виникло з давньогрецького «ethos», яке у різні часи мало різні значення. Спочатку воно означало місцезнаходження, спільне житло, потім — звичай, темперамент, характер, стиль мислення, а також усталену природу якогось явища. Пізніше видатний мислитель античності Аристотель (384—322 рр. до н. е.), узявши за основу значення етосу як характеру, темпераменту,

утворив прикметник «ethicos» «етичний» для позначення особливої групи людських чеснот мудрості, мужності, помірності, справедливості тощо □ відрізняючи їх від добродетелей розуму. Науку про етичні чесноти (особистісні якості), достоїнства характеру людини Аристотель назвав «етіке» (етика). Так у IV ст. до н.е. етична наука отримала свою назву, яку має і сьогодні.

Слова «мораль», «етика» сприймаються сьогодні неоднозначно. З одного боку, ми розуміємо, що без моралі жити неможливо. З іншого боку, поняття «моральне» часто асоціюється в нас з чимось, на бившимоскому, типу «морального кодексу», «морально-трудового виховання», «морального вигляду».

Мораль існує у двох формах: особисті моральні якості (милосердя, відповідальність, скромність, чесність тощо) і сукупність норм суспільної поведінки й оціночних уявлень (наприклад, «невкради», «не вбий» тощо і «справедливо», «порядно», «доброзичливо» тощо).

Моральні якості характеризують особистість з точки зору її здатності до спілкування з собі подібними і співіснування з ними. Вони виступають як риси характеру і виявляються у взаємовідносинах з іншими людьми.

Моральні норми та оціночні уявлення виражають інтереси тих чи інших соціальних груп, суспільства загалом і стають основою поведінки людей. Це знаменник розмаїття індивідуальних дій, один із способів зведення індивідуального до соціального. Вони визначають тип поведінки, необхідний конкретно-історичному суспільству або його більшості.

Отже, моральні якості (особистісні властивості), з одного боку, і моральні норми та оціночні уявлення, з іншого, реалізуються у стосунках між індивідами й виражають суспільні зв'язки між ними. У першому випадку цей зв'язок виступає у суб'єктивно-особистісній формі, а у другому □ як об'єктивований, над індивідуальний зв'язок. Це дозволяє говорити про мораль як соціальні стосунки. Однак для представників будь-якої професії етичне поведіння —

непростий звук, а життєва необхідність. Це спричиняється тим, що люди, які обіймаються якою-небудь професією, зацікавлені в суспільній довірі, високій якості своїх послуг незалежно від поведження окремих представників цієї професії.

Для фінансистів дуже важливо, щоб їхні клієнти, а також треті особи, що користуються фінансовими послугами, довіряли їх якості. Якщо люди, яким надаються послуги, не вірять, то здатність зазначених фахівців обслуговувати своїх клієнтів значно зменшується.

Етика як наука має свій понятійно-категорійний апарат. Такі поняття, як «норов», «вчинок», «моральна норма», «моральний принцип», «моральний ідеал», «оцінка» тощо вживаються і змістовно розкриваються переважно в етиці. До етичних категорій належать «добро» і «зло», «обов'язок» і «совість», «честь» і «гідність», «справедливість» і «відповідальність», «моральний вибір» і «моральний конфлікт», «сенс життя» і «щастя», «дружба», «любов» тощо. У них розкриваються найістотніші властивості моральної реальності. Загалом система категорій і понять, або понятійно-категоріальний ряд, розкриває зміст предметної сфери етики.

Зміст предмета етики, як свідчить історичний досвід, відображений в історії етичної думки, залежить від філософської світоглядної системи, на якій базується етичне знання, від соціокультурного фону конкретно-історичного етапу розвитку суспільства, рівня розробки самого етичного знання, □ тобто теоретичної рефлексії моральної свідомості про саму себе і соціального замовлення суспільства, окремих спільнот, держави на відповідні ідеї, концепції, теорії.

Етика як наука виконує низку функцій. Головними серед них є: описова, ціннісно-орієнтаційна та функція вироблення етичних знань, які реалізуються в єдності, а їх розмежування має умовний характер.

Моральні явища дещо розпливчасті, невловимі, вони важко фіксуються. Тому завдання етики — вирізнити моральний бік (складову) з різноманіття

людської діяльності, визначити й описати реальні звичаї, мотиви поведінки людей. Описування моралі важке дослідницьке завдання. Мораль не є результатом людського свавілля, вона об'єктивно детермінована і виступає необхідною умовою самоорганізації суспільних індивідів.

Соціально-моральна поведінка має свою чітку логіку. Завдання етики полягає в тому, щоб вивчити реальні моральні процеси. Отже, на описовому рівні етика виділяє об'єкт дослідження (мораль вводить у науковий обіг факти, які підлягають поясненню, інтерпретуються теоретично. Описова функція етики реалізується, переважно, у розділі про етапи історичного розвитку моралі, або історичнотипологію моралі.

Якщо припустити, що особи, що користуються послугами, будуть оцінювати професійний рівень таких фахівців із міри складності наданих послуг, це не доведе до добра, тому що саме через складність не спеціалісту досить важко розібратися, які ці послуги.

Наприклад, хворий навряд чи може досить кваліфіковано судити, чи добре йому була зроблена операція.

У більшості користувачів таких послуг немає ні часу, ні достатнього досвіду і знань для подібної оцінки.

Суспільна довіра високій якості наданих професійних послуг зростає тоді, коли в рамках певної професії існують високі стандарти здійснення професійної діяльності (у тому числі і високі стандарти поведінки професіоналів).

Як і для будь-якої іншої професії, для професійного фінансиста дуже важливе почуття правильного етичного поведіння.

У професійній сфері існують два етичних аспекти загальна етика (духовний аспект) і професійна етика (практичний аспект) (рис.1.2).



Рис.1.2.Етичні аспекти етики

Так, як філософів хвилює благо всього людства, то в їхніх працях ми, переважно, зустрічаємо поняття загальної етики, а не етики невеликих груп людей, що представляють окремі професії. Тому ми неможемо знайти у філософських теоріях рішення наших конкретних проблем. Етика поведіння аудиторів і представників будь-якої іншої професії не більш ніж вузьке застосування загальних понять етики поведінки, розроблених філософами для всіх людей.

Можна говорити про те, що етика це галузь філософії, яка обіймається систематичним вивченням проблеми людського вибору понять про добре і погане.

Це означає, що:

- 1) В галузі етики існують проблеми вибору рішень;
- 2) В етиці снують поняття про добре і погане (моральні принципи);
- 3) Етика обіймається наслідками (сутністю) рішень.

1.3 Професійна етика в суспільстві та її взаємозв'язок з іншими науками

Кризові явища, пов'язані з розвитком існуючої цивілізації, глобальні проблеми, які на весь голос заявили про себелюдству (екологічні, демографічні, проблеми війни і миру, голоду, хвороб, культури тощо), можуть бути вирішеними людьми з гуманістичними орієнтирами, які б прагнули будувати світ і своє життя на загально людських моральних цінностях. За таких обставин

зростає роль морального чинника в усіх сферах життєдіяльності суспільства і людини. У минулому (та й сьогодні) існувало немало чинників, які обмежували або за допомогою яких обмежувалася дія морального чинника. Зокрема, це сфери політики, права, економіки, інші напрями духовного життя. Це не обійшло й Україну. Українське суспільство, яке поступово трансформується, має морально відродитися. Тому за сучасних умов етичні знання стають важливим чинником розвитку духовної культур и суспільства і морального світорозуміння особистості, а до етики як науки висуваються нові вимоги. Сьогодні інтерес до вивчення моралі виявляють соціологи, політологи, правознавці, що посилює вимоги, які висуваються до етики, послідовно впроваджуючи свій специфічний підхід до вивчення моралі, виявляти її власну природу, специфіку і роль у житті людини, закономірності функціонування і розвитку, джерело походження моральних цінностей. Усе це має важливе значення як для самої етики, так і для того, щоб підкріпити інші науки, які мають справу з мораллю, науковим розумінням її особливостей, а також для координування досліджень моралі соціальними і гуманітарними науками.

На цьому етапі головним завданням етики є обґрунтування й розуміння моралі як явища загальнолюдського на протигагу класовому, національному, корпоративному, як загальнородової базисної основи усіх форм духовного життя.

Етика покликана допомогти сучасній людині осмислити життя в усій його багато значності та глобальності, розширити горизонти індивідуального сприйняття світу, вводячи у нього широкі соціо-моральні, гуманітарні критерії оцінки усього, що відбувається, показати зв'язок сучасного з минулим і майбутнім.

Перед етикою постають завдання, пов'язані з подоланням апологетико-прикрашального характеру аналізу моральної практики, моралізаторства. На основі аналізу морального життя у ринковому суспільстві слід обґрунтувати

моральні цінності, ідеали, моделі поведінки, між особистісних стосунків, узагалі нормативну етику, відповідну такому суспільству.

Актуальною залишається проблема формування моральної культури суспільства й особистості.

Етика як самостійна дисципліна виокремилась у кінці XVIII ст. Це обумовлено і складністю її предмета, і складністю моралі як соціального явища. У реальному житті мораль не існує автономно, ізольовано, вона пронизує усі види діяльності й стосунків людини.

Мораль як елемент суспільного буття і свідомості, а також моральне виховання як соціальна потреба і завдання, є об'єктом дослідження не лише етики, а й інших наук. Філософія, загальна соціологічна теорія, соціологія моралі, соціологія особистості, загальна соціальна психологія, психологія особистості, антропологія, педагогіка, історична наука, етнографія, правознавство, богослов'я та інші науки знаходять свої аспекти вивчення моралі. Знання про мораль формуються й накопичуються внаслідок діяльності етиків і істориків, соціологів і психологів, юристів і педагогів, а також представників інших наук, що вивчають людину.

Для виявлення специфіки етики, змісту її предмета доцільно зіставити її з іншими галузями наукового знання. Етика історично склалася і розвивалася у лоні філософії як галузь філософського знання поряд з онтологією (ученням про буття) і гносеологією (вченням про пізнання). М. О. Бердяєв розглядав її як завершальну частину філософії духу. Етика, спираючись на філософську методологію, сприймалася як практична філософія (Аристотель) або моральна філософія (В.С.Соловйов).

Природа, походження, сутність моралі, взаємозв'язок суспільного буття людей і їх моральної свідомості, моральних фактів та їх відображення у моральних уявленнях, ідеалах, переконаннях, співвідношення необхідності, свободи і відповідальності у моралі, проблеми сенсу життя тощо не можуть бути вирішені без філософських знань. аспектом проблеми є обґрунтування

сутності категорій лізингових операцій. Розпочати, на наш погляд, варто з історії. Ідея лізингу по суті не нова. Деякі історики та економісти намагаються довести, що лізингові угоди уклалися ще задовго до нової ери в стародавній державі Шумер. Є посилання і на Арістотеля, зокрема, цитують з «Риторики» (350 р. до н.е.) про те, що багатство є не володіння майном на основі права власності, а право на його користування. Історики називають і пізнішу дату: згадка про лізинг є в «Законах» Хаммурапі близько 1800 р. до н.е. В Римській імперії пов'язані з лізингом дії дістали своє відображення в інституціях Юстиніана. В XI ст. у Венеції також уклалися угоди, подібні до лізингових операцій: венеціанці здавали в оренду володарям торгівельних кораблів дуже дорогі на ті часи якорі. Після закінчення плавання «чавунні цінності» поверталися їхнім володарям, щоб ті знову здавали їх в оренду. В Англії лізинг був поширений з 1284 р., але особливого розвитку він набув під час промислових революцій.

ЛЕКЦІЯ 2

ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІНАНСИСТА

План

- 2.1. Професійна культура фінансиста.
- 2.2. Необхідні якості працівників фінансових професій.
- 2.3. Ділова етика фінансових компаній.
- 2.4. Етичні установки у фінансовій сфері.

2.1. Професійна культура фінансиста

Професія фінансиста є суспільно значущою, що передбачає визнання та прийняття обов'язків діяти у суспільних інтересах. Обов'язки професійного фінансиста не зводяться виключно для задоволення потреб окремого клієнта чи роботодавця. Діючи у суспільних інтересах, професійний фінансист зобов'язаний дотримуватись норм професійної етики.

У науці проблема професійної етики розглядається вченими в системі професійної культури як її компонент, що свідчить про взаємозв'язок, взаємопроникнення, взаємовплив та дозволяє наголосити на професійно-етичній культурі фахівця, акцентуючи увагу не тільки на цьому явищі, а скоріше підкреслюючи необхідність посилення уваги до етичної сторони професійної культури.

Те, що фінанси повинні відповідати моральним нормам, має велике значення не тільки тому, що вони відіграють важливу роль в особистій, економічній, політичній та соціальній сферах, але також через скорочення можливості отримання фінансових вигід, які можуть спонукати людей робити неетичні вчинки.

Практично вся етика у фінансах може бути зведена до двох простих правил, які зводяться до того аби бути чесним та виконувати свої обіцянки. Хоча етичні проблеми, що виникають у фінансах, численні, їх можна згрупувати за трьома основними типами:

Перший тип етичних проблем на фінансових ринках – забезпечення справедливості у випадках асиметричних позицій сторін, коли сторони мають нерівну інформацію або суспільний статус.

Другий тип етичних проблем у фінансовій сфері лежить у площині управління фінансами корпорацій та в основному полягає у наслідках конфлікту інтересів. Керуючі агенти повинні діяти на користь інших сторін: принципалів, довірених осіб, які мають фідучіарний обов'язок діяти на користь бенефіціарів. Але агенти мають власний інтерес. Звідси виникає конфлікт інтересів. Він перешкоджає реалізації здібностей управляючих агентів служити іншим. Етичні норми сприяють пом'якшенню конфлікту інтересів під час укладання та виконання контрактів. Забезпечення етичних норм сприяє досягненню довгострокової згоди сторін під час укладання контрактів.

Третій тип етичних проблем при функціонуванні всієї фінансової системи загалом – це проблема довіри. Тільки за умов довіри можуть укладатися і виконуватися контракти. Немає довіри – немає й контракту.

Водночас етичні норми є актуальними і для цифрових технологій у фінансах. Можна без перебільшення стверджувати, що цифрові технології у фінансовій сфері – це величезний торговий майданчик та сфера укладання контрактів. Реклама та інтернет-торгівля, банківські картки, онлайн-банки – ось що насамперед бачить сучасний користувач фінансовими послугами.

В сучасних умовах вимоги до фінансових фахівців топ-рівня давно вийшли за межі вміння оперувати цифрами – частина подібних процесів вже автоматизована, і технології справляються з ними успішніше. Від фінансиста чекають на інші навички та компетенції. У списку найпопулярніших – «м'які навички» (soft skills), але не лише вони. Розвиток технологій змінює вимоги до професіоналів практично у всіх сферах, і, як показали результати дослідження АССА (асоціації, що об'єднує фахівців з фінансів, обліку та аудиту), фінанси – не виняток. Так, 55% експертів із різних країн світу вважають, що поширення штучного інтелекту змінить фінансову галузь у найближчій перспективі.

За даними АССА, фінансисту аби підвищити свою професійну етику потрібно розвиватись у семи напрямках:

- Професійні стандарти та етика. Порядність та незалежність – основні якості хорошого фінансиста. Це те, на чому базується професійна етика у цій сфері. А дотримання етичних норм є сильною конкурентною перевагою.

- Інтелект. Успішний фінансист повинен мати не лише глибокі знання у своїй галузі, а й широкий кругозір. А ще застосовувати їх у роботі для вирішення проблем та аргументації своїх дій. Хороший фінансист має вміти заробляти гроші для компанії, заощаджувати там де можливо, і планувати бюджет так, щоб бізнес не пішов у мінус навіть у разі несприятливих зовнішніх умов.

- Креативність. Робота фінансиста так чи інакше пов'язана із цифрами. Однак не варто недооцінювати важливість уміння нестандартно мислити. Здібність використовувати свої знання у нових ситуаціях, генерувати ідеї та прогнозувати наслідки кожного кроку незамінні для розвитку бізнесу. А коли йдеться про гроші, важливість цих навичок зростає багаторазово. Тому у фахівця, що володіє ними, набагато більше шансів досягти кар'єрних висот, ніж у того, хто не приділяє належної уваги їх розвитку.

- Емоційний інтелект. Люди з розвиненим емоційним інтелектом вміють розуміти свої емоції та керувати ними для вирішення практичних завдань. Також вони добре розуміють емоції інших людей і визначають їхні наміри та мотивацію, що робить їх добрими перемовниками. Емоційний інтелект є важливою складовою у досягненні кар'єрних цілей у будь-якій сфері. Фінансисти, які мають розвинений емоційний інтелект, швидше просуваються кар'єрними сходами, оскільки точно знають, чого хочуть, і грамотно реалізують свій потенціал.

- Навички прогнозування. У фінансовій сфері вміння прораховувати ситуацію на кілька кроків уперед має чи не першочергове значення. Фінансист, який може у певному сенсі передбачати майбутнє, ніколи не залишиться без

роботи. У світі, де все може змінитись буквально за одну ніч, подібна прогнозованість буде затребувана завжди.

– Досвід. Щоб зайняти керівну посаду, фінансист як мінімум повинен мати релевантний досвід для розуміння потреб та завдань компанії та досягнення очікуваних результатів. Фінансист, який розраховує на кар'єрне зростання, повинен постійно вчитися і вдосконалювати професійні навички та особисті якості.

– Безумовна орієнтація у цифровому просторі. Хорошому фінансисту вже недостатньо бути на «ти» із комп'ютером. Розвиток технологій диктує інші правила: потрібно знати технічні новинки та стратегії їх застосування у фінансовій сфері. Фінансист повинен першим дізнаватися про появу нових сервісів, здатних оптимізувати бізнес-процеси та ініціювати їх впровадження в компанії.

Розвиток цифрових технологій дійсно важливий, оскільки він є невід'ємною частиною успіху та зростання бізнесу. Якщо ключові фахівці організацій у галузі фінансів, не розуміють, як технології змінюють бізнес-процеси, то вони наражаються на ризик. У зв'язку з цим, сучасним фінансистам треба враховувати можливості, які надаються сучасними технологіями та цифровізацією. Для фінансових професій цей вплив можна визначити як результат дії п'яти факторів :

– швидкість – темпи, з якими розвивається бізнес, а організації потребують змін, стрімко зростають;

– обсяг – зростання обсягу транзакцій і, як наслідок, вплив на потік даних з кількості підключених пристроїв, що використовуються для ведення бізнесу, стають все більш значними;

– цінність – попит на отримання інформації, аналіз та прогнозування потоку даних; необхідність кращого розуміння та моделювання бізнесу та використання даних для забезпечення більшої, швидкої та актуальної підтримки у прийнятті рішень;

– різноманітність – технології спонукають фінансистів використовувати різноманітні системи, різні джерела даних та моделі управління проєктами. Вони змушені адаптуватися до цієї різноманітності систем та процесів та розробляти способи їх оптимізації у трудовій діяльності;

– достовірність – надійні, якісні, достовірні та необ'єктивні дані, на яких ґрунтуються багато ділових рішень та застосування етичних цінностей.

2.2. Необхідні якості працівників фінансових професій

Будь-яке підприємство, фірма функціонує як соціальна система, обов'язковим елементом якої є ланка «керівник — підлеглий». Саме в межах цієї ланки чи не найвідчутніше проявляються різноманітні моральні проблеми. Упродовж багатьох століть керівники (господарі, зайняті управлінням наймані працівники) мали велику, а іноді й необмежену владу над підлеглими. Такий тип управління породжував і тип вольового керівника, який не рахувався з підлеглими, діяв стосовно них рішуче, безкомпромісно, навіть жорстоко. Наявність високих моральних якостей, толерантність вважалися тоді непотрібними чи й згубними для справи. Пізніше на історичну авансцену вийшов управлінець, який уміло використовував заохочення і покарання (принцип «батога і пряника»). Попри певну недосконалість такого підходу, він, однак, уже не міг не рахуватися з підлеглими, мусив виявляти у стосунках з ними хоча б елементарні моральні якості, послуговуватися принципом «твердість і справедливість».

Сучасний фінансист повинен мати талант керівника, бути висококомпетентним в організації виробництва, психологічно грамотним лідером колективу, володіти ґрунтовними управлінськими знаннями, високими моральними якостями. З погляду соціології та етики, найважливішими для нього є такі ділові й моральні якості:

- здатність діяти відповідно до чинного законодавства держави, правил економічної поведінки, традицій і норм моралі;
- визнання недоторканності приватної власності;
- повага до людей, обов'язковість, вірність слову; турботливість про клієнтів і співробітників;
- відданість фірмі (здатність берегти її репутацію, секрети тощо);
- уміння жити відповідно до своїх статків;
- високий професіоналізм, наявність відповідних знань, умінь і навичок;
- наділеність творчим мисленням, чутливість до інновацій;
- вміння оперативно орієнтуватися в мінливих ситуаціях економічної кон'юнктури;
- здатність прислухатися до думки підлеглих;
- готовність іти на ризик;
- працелюбність, цілеспрямованість, наполегливість, невгамовна енергія;
- вміння переборювати труднощі, перешкоди на шляху до мети;
- висока репутація, позитивний імідж, порядність, добросовісність, чесність і правдивість; досконалість навіть у дрібницях.

Наділений такими якостями керівник значною мірою є запорукою психологічного, морального здоров'я очолюваного колективу, запобігання виникненню конфліктних ситуацій.

2.3. Ділова етика фінансових компаній

Моральні конфлікти і проблеми, які виникають у діяльності фірм, залежать від багатьох обставин (величини фірми, ставлення керівників, персоналу до мети фірми, ролі колективу і кожного працівника в її досягненні). З погляду окремої людини, фірма повинна забезпечити умови для отримання адекватного щодо її кваліфікації, затрат праці, особистісних очікувань матеріального доходу, професійної самореалізації, соціального престижу. На рівні суспільних

інтересів обов'язком фірми є забезпечення громадян необхідними товарами і послугами за обґрунтованими цінами. Це означає, що фірма реалізує у своїй діяльності, крім власної, і суспільну мету, суспільне призначення. Важливо, щоб у своєму функціонуванні вона забезпечувала єдність, баланс суспільних та індивідуальних інтересів.

Ефективний менеджмент неможливий без дбайливого використання людських ресурсів, належного рівня моралі працівників, неконфліктних стосунків з найближчим оточенням і суспільством загалом. Кожен із цих чинників сприяє досягненню мети фірми, тому жоден із них не можна ігнорувати. Водночас фірма не є ні філантропічною, ні доброчинною організацією, оскільки засновники створюють її для досягнення цілком конкретної економічної мети.

Однією з умов функціонування фірми є висока економічна ефективність, що дає змогу задовольняти різноманітні інтереси її власників, працівників, розв'язувати конкретні суспільні проблеми. Однак економічна ефективність має не лише прагматичний, а й моральний вимір. Суспільна корисність фірми обумовлюється не тільки її економічною ефективністю, а й моральним кліматом у колективі, моральним самопочуттям її працівників, корпоративною єдністю, турботою фінансистів про ділові справи і благо кожного працівника, характером її взаємодії із зовнішнім середовищем. Усі ці проблеми по-своєму фокусуються в діяльності фінансиста, високі вимоги до ділових і моральних якостей якого зумовлені його місцем і роллю у функціонуванні фірми, правами та обов'язками. Головні повноваження фінансиста є похідними від його функцій. Право влади над працівниками, їхнім часом та енергією він набуває завдяки трудовій угоді, яка зобов'язує його працювати на користь фірми в обмін на певні матеріальні та соціальні блага. Попри те, що трудова угода окреслює різноманітні повноваження фінансиста, вона не може страхувати його від багатьох суперечностей і відповідних моральних проблем. Був час, коли роботодавці, керівники мали необмежену владу для реалізації своїх рішень, їм

належали щодо цього всі права, які в явній формі не були заборонені законом чи трудовою угодою. Нині фінансист має лише обумовлені законом і трудовою угодою права. Це означає, що він діє на підставі делегованих йому власником або працівниками прав, і тільки в їх межах реалізує свою владу. Все інше буде порушенням прав працівника. Оскільки право на тлумачення умов такого делегування належить не лише фінансисту, це нерідко породжує численні суперечності, в тому числі й моральні, у його взаємодії з власниками і працівниками фірми.

Більшість повноважень фінансиста, як правило, мають чіткі обмеження. Якою не була б його влада, він не має права перетворювати фірму на засіб задоволення власних пристрастей і забаганок. Обмежені його повноваження і правами працівників, акціонерів, постачальників, торгових агентів, суспільства. Оскільки більшість цих прав не завжди чітко сформульовані, то фінансисту іноді непросто з'ясувати, наскільки його дії прийнятні для інших. А ефективно, безконфліктно можна керувати лише за згодою тих, на кого спрямований керівний вплив. Керівництво засобами примусу суперечить принципам моралі і часто є неефективним, призводить до збурень у колективі. Взаємоприйнятна для обох сторін угода створює атмосферу взаємної довіри і відповідальності, сприяє належній продуктивності праці, економічній, психологічній стабільності фірми. За таких умов фінансист може розраховувати на творчу співпрацю із співробітниками.

Фірма є спільнотою, яка може реалізувати свої цілі за умови єдності інтересів, зусиль її працівників. Така співпраця не виникає автоматично, а забезпечується діяльністю фінансиста, який планує, організовує і контролює діяльність працівників. Дотримуючись своїх повноважень у взаємодії з ними, виконуючи свої обов'язки перед ними, він виконує свої обов'язки і щодо фірми. Водночас фінансист є уповноваженою особою, яка відповідає за суспільну корисність фірми. Реалізуючи суспільну мету, змістом якої є ефективне виробництво призначених для задоволення потреб людей товарів і послуг, він

повинен забезпечувати прибуток, авторитет фірми у зовнішньому середовищі. Успішний у всіх аспектах фінансист сприятиме досягненню суспільної мети фірми, її прибутковій діяльності, а працівників забезпечить достойною платнею та іншими благами, дбатиме, щоб із жодних питань, які стосуються його діяльності, фірма не мала конфліктів з постачальниками, споживачами, державними органами. Професійний крах фінансиста спричинює суттєву шкоду працівникам і споживачам продукції фірми, суспільству загалом.

2.4. Етичні установки у фінансовій сфері

Для ефективного виконання своїх функцій фінансист повинен прогнозувати й уникати моральних проблем, з якими може бути пов'язана його діяльність. Ідеться передусім про такі з них:

- правові конфлікти, втручання влади; політична заангажованість; культурні відмінності; фінансові зловживання, проблеми ціноутворення (цінова дискримінація, несправедливе ціноутворення; цінова змова конкурентів);

- проблеми закупівель;

- проблеми, пов'язані з персоналом;

- проблеми несправедливості (упередженість, несправедливе ставлення до працівників і фінансистів; несправедлива кредитна практика; несправедливе ставлення до клієнтів; несправедливе ставлення до постачальників, продавців, ЗМІ);

- проблеми нечесності (в конкурентній боротьбі, при укладенні і виконанні контрактів, недотримання конфіденційності);

- проблеми, пов'язані з рекламуванням шкідливих для здоров'я, некорисних або неетичних товарів і послуг;

- обман клієнтів, маніпулювання даними; створення соціально небажаних рекламних матеріалів, які вводять в оману споживачів товарів;

— хабарі, подарунки, послуги, розваги та інші форми вираження вдячності;

— невідповідність маркетингу соціальним потребам;

— порушення авторських прав; ухиляння від сплати податків, дискримінація, примус, злочинство.

Керівник, який не протидіє, а потурає таким явищам, намагається, використовуючи їх, досягти миттєвих меркантильних цілей, деградує професійно і морально, підриває ділову репутацію фірми, наносить непоправної шкоди її майбутньому.

Етика фінансиста розглядає взаємозв'язок цілей і засобів підприємництва, вплив дій підприємця на своє становище і становище працівників фірми, суспільства. До її компетенції належить дослідження моральних аспектів законодавства у сфері праці, трудових відносин і розподілу суспільного продукту. В цьому контексті вона найчастіше послуговується категорією «справедливість», розмірковуючи над різними вимірами справедливості конкретних законодавчих актів і норм. Водночас вона дуже чутлива до чинників, покликаних забезпечити гармонійне співвідношення інтересів власника й інвестора, роботодавця і працівника, замовника і постачальника, фірми і споживача. Не може вона бути байдужою і до таких питань, як існування бідності широких мас і зосередження значних багатств у руках незначної кількості населення, відносини малих і великих фірм, конкуренція, лобізм, ціноутворення, правдивість реклами. Темпераментно реагує етика бізнесу на проблеми збереження навколишнього природного середовища. З цих та багатьох інших питань вона переконує, що мінімальний моральний обов'язок бізнесу полягає в тому, щоб не шкодити суспільству, людині, довкіллю.

Попри безумовну формальність, нерідко імперативність своїх положень, етика бізнесу має бути особливо динамічним феноменом, щоб не тільки не гальмувати процеси у сфері бізнесу, а й стимулювати їх розвиток у напрямі утвердження все вищого рівня справедливості і гуманізму. Моральні аспекти

бізнесу на макрорівні залежать від держави, її міжнародних зобов'язань, на мікрорівні — від підприємця, культури внутріфірмової поведінки. Це зобов'язує етику бізнесу приділяти особливу увагу особі керівника (менеджера), оскільки людина, яка займається бізнесом є не тільки особистістю і громадянином, а й керівником певних груп людей, що накладає на неї додаткові обов'язки. Досліджуючи ці обов'язки, а також необхідні для їх реалізації умови, етика бізнесу аналізує типові ситуації крізь призму основних своїх принципів і вимог. Багато уваги приділяє вона тим аспектам відносин бізнесу і суспільства, які за певних умов можуть завдати шкоди людям, породжувати несправедливість або деградацію особистості. Наприклад, вона не може залишитись байдужою до такої проблеми, як участь відомих спортсменів у створенні іміджу підприємств, які виробляють слабоалкогольну продукцію, до чи після спортивних телепрограм тощо. Це означає, що етика бізнесу не може залишити поза увагою соціальний аспект цієї діяльності. З'ясовує та аналізує вона й основні типи моральних проблем, перед якими опиняються підприємці, моральні аспекти прийняття ділових рішень на мікро- і макрорівнях.

Формування високої підприємницької моралі передбачає підпорядкування індивідуальних дій загальнолюдському стандарту відносин у сфері бізнесу, використання національних традицій ділової взаємодії.

ЛЕКЦІЯ 3

ОСНОВИ ЕТИКИ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН

План

- 3.1. Особливості ділового етикету та протоколу
- 3.2. Етика ділових взаємин керівника з підлеглими
- 3.3. Етика ділових відносин з клієнтами та партнерами по бізнесу

3.1. Особливості ділового етикету та протоколу

Як ми вже вище визначили, *етикет* – це сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків (ставлення до інших, форми звертання, манери, стиль одягу тощо).

Попри універсальний характер етикету є певні особливості його прояву в сім'ї, в громадських місцях, на роботі тощо.

Діловий етикет – норми, які регулюють стиль роботи, манеру поведінки і спілкування при вирішенні ділових проблем; це встановлений порядок і норми взаємовідносин на службі, з керівництвом, у відносинах між колегами, партнерами, клієнтами.

Важливими сферами та формами ділового етикету є:

- офіційні та протокольні форми привітання та представлення;
- подарунки в ділових відносинах;
- етикет національних символів;
- візитна картка;
- діловий одяг;
- ділова субординація;
- етикет в рекламі та ін.

Основою етикетних норм є: дотримання певної дистанції між працівниками різних рангів, толерантне ставлення до думок інших, вміння визнавати свої помилки, бути самокритичним, вміння використовувати в суперечці аргументи, а не владу чи авторитет та ін.

Діловий етикет потрібно розглядати в поєднанні з етикою, оскільки лише

за такої умови його використання є плідним, бо сприяє ефективній взаємодії керівника з підлеглими, співробітників між собою, працівників будь-якої установи з клієнтами.

Різновидом ділового етикету є службовий етикет.

Службовий етикет – сукупність найдоцільніших правил поведінки там, де відбувається професійна діяльність (на виробництві, в будь-якій організації).

Дотримання правил і вимог службового етикету є обов’язковим для всіх, адже це сприяє створенню сприятливого морально- психологічного клімату для людей, під впливом якого формується гарний настрій людини. Гарний настрій впливає на здоров’я людини, на продуктивність її праці. Не випадково великі фірми та корпорації створюють власні Кодекси честі, в яких передбачено норми взаємин та правила службового етикету.

Важливим аспектом подальшого розвитку ділового етикету стосунків є пошук, вироблення його засадничих принципів. Так, відомий американський соціолог Джен Ягер, базовими визначає шість таких принципів :

- пунктуальність (вчасно виконуйте роботу);
- конфіденційність (не говоріть лишнього);
- ввічливість, привітність і доброзичливість;
- уважне ставлення до оточуючих;
- зовнішній вигляд (умійте правильно одягатися);
- грамотність (говоріть і пишіть гарною мовою).

Успішність ділових контактів між партнерами, особливо представниками різних країн, значною мірою залежить від дотримання певних протокольних звичаїв та правил.

Слово “протокол” (від грецького protokollon означає: *protos* – перший, *kolla* – клеїти). У візантійській дипломатії слово трактувалось як правила оформлення документів й означало першу частину документа, в якій перераховується склад учасників зустрічі. В наш час **протокол** являє собою сукупність правил поведінки, норм і традицій, які регулюють порядок різних

церемоній, офіційних та неофіційних зустрічей, форму одягу та ін.

“Протокол – це суворе дотримання певних обов’язків” (Жан Серре). Французький дипломат Ж. Камбон зазначає: « Правила протоколу в наш час видаються дещо старомодними, але не дотримуватися їх так само нерозумно, як і не знімати капелюха заходячи в церкву або взуття заходячи в мечеть».

Діловий протокол – правила, що регламентують порядок зустрічей і проводів делегацій, проведення бесід і переговорів, організацію прийомів, форму одягу, ведення ділового листування, підписання договорів, угод та ін.

Протокол допомагає створити дружню і невимушену обстановку під час зустрічей, переговорів, прийомів, що сприяє взаєморозумінню і досягненню бажаних результатів, допомагає вирішенню ділових питань.

У міжнародних стосунках використовується **дипломатичний протокол** – сукупність правил, традицій, яких дотримуються в міжнародних стосунках. Він є складовою дипломатії і формою, яка створює відповідні умови відносин між державами, урядами на основі миру, взаємоповаги, дружби.

Дипломатичний протокол є зразком міжнародного спілкування, на який рівняються всі організації та приватні особи. Норми протоколу обов’язкові для виконання всіма учасниками міжнародного спілкування. Відступ від дипломатичного протоколу або порушення його норм сприймається як неповага до держави і може призвести до конфліктних ситуацій.

На відміну від дипломатичного, правила ділового протоколу більш гнучкі, їх дотримуються менш суворо.

Основними *етичними принципами* ділового протоколу, на думку фахівців, є ввічливість, тактовність, взаємоповага, гідність, порядність .

Ввічливість. Це дотримання загальноприйнятих правил поведінки, вміння поводитися між людьми відповідно до обставин.

Ввічлива людина при спілкуванні завжди буде враховувати вік, стать, соціальний статус партнера. Ввічливість тотожна таким поняттям як інтелігентність, порядність, тактовність, толерантність.

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

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

Протокол визначає межі, методи, поведінку і етикет, встановлює правила офіційного та особистого спілкування. Дотримання протоколу є свідченням тактовності людини.

Взаємоповага. Правила протоколу не є священними, але їх дотримання є елементом поваги до країни, національних особливостей, місцевих звичаїв, до партнерів по ділових стосунках.

Гідність. Уміння виходити зі складних ситуацій в ділових стосунках (ділових переговорах), уміння з гідністю представляти свій народ, країну, організацію (фірму), почуття власної гідності, честі, уміння відстояти власні інтереси, власну точку зору – важливі аспекти поведінки в рамках ділового протоколу, незважаючи на його суворі рамки. Норми протоколу не можуть бути застиглими. Досвідчені партнери знають, коли і як, у разі потреби, вийти з них. Головне при цьому – повага, теплі та гуманні почуття до партнера, уміння подякувати за приємне ділове спілкування й увагу.

Порядність. Складовою протоколу є порядність. Це поняття допомагає людині утримуватися від негативних вчинків: обман, підступність, приниження гідності іншої людини, шахрайство та ін. Навпаки, непорядна людина може підвести, написати анонімку, недбало ставитися до роботи, використовувати свій службовий стан в корисливих цілях та ін.

Дотримання правил ділового протоколу дає можливість підтримувати порядність і престиж фірми, сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в процесі спілкування, що впливає на успішне вирішення справи та закладення основи для взаємовигідних ділових стосунків в подальшому.

3.2. Етика ділових взаємин керівника з підлеглими

Ефективність, успіх роботи організації багато в чому залежать від її керівників, визначаються їхніми поведінкою і моральними якостями. Не випадково американці кажуть, що краще витратити десять тисяч доларів на пошуки розумного, вихованого менеджера, який вміє працювати з людьми, аніж потім витратити сто тисяч доларів через поганого керівника, який не може встановити нормальні стосунки з працівниками та клієнтами.

Існує два підходи до оцінки діяльності керівника. Перший (класичний підхід) полягає в тому, що керівники оцінюються за професійними і діловими якостями. Другий акцентує увагу на особистісних якостях керівника, стилі його поведінки. Абсолютизація того чи іншого підходу призводить до зниження управлінської діяльності та ефективності діяльності організації в цілому. Поєднання професійних, ділових та особистісних якостей є умовою успішної діяльності менеджера (керівника).

Так, одна з японських газет свого часу провела інтерв'ю з президентами великих компаній щодо того, які якості й стандарти поведінки повинен мати керівник. При цьому було названо такі: широта поглядів і глобальний підхід до проблем; перспективне бачення та гнучкість; ініціативність та рішучість, особливо в умовах ризику; завзятість у роботі та безперервне самовдосконалення. Серед особистісних якостей виділяли такі: вміння чітко формулювати цілі та настанови; готовність вислуховувати думки інших; неупередженість, безкорисливість і лояльність; здатність повністю використовувати можливості підлеглих правильною їх розстановкою та

справедливим ставленням до них; особиста привабливість; здатність згуртовувати людей і створювати їм сприятливу атмосферу для роботи.

Американськими ученими К. Томасом і Р. Кілменном розроблена методика, яка дає змогу менеджеру обирати *стратегію поведінки і спілкування* в організації.

- *Протистояння (суперництво)* – керівник намагається залишити за собою командну роль як щодо підлеглих, так і щодо партнерів, виходячи зі своєї мотивації досягнення успіху і бажання впливати на інших. Це сприяє отриманню високих результатів при виконанні поставленого завдання, але людські взаємини при цьому не будуть теплими.
- *Партнерство* – керівник прагне отримати позитивний результат, враховуючи не тільки власні інтереси, а й інтереси інших. Така стратегія є ефективною, бо вона вибудовується на основі поваги до людей.
- *Компроміс* – керівник прагне досягти успіху, займаючи середню позицію між протистоянням та партнерством. Однак для виконання поставлених завдань ця стратегія не завжди є результативною.
- *Уникнення* – керівник прагне уникнути відповідальності за постановку та реалізацію завдань. Це буває при його недостатній професійній компетентності.
- *Прилаштування* – керівник не виявляє ні активності, ні зацікавленості, ні волі, щоб організувати роботу інших людей найкращим чином й отримати позитивні результати.

На практиці спілкування менеджера-керівника з підлеглими відбувається у відповідних формах:

- *субординаційній*. Найчастіше такої форми спілкування дотримується керівник, призначений зверху. Він або не дуже вирізняється інтелектуальними характеристиками, або, навпаки, тисне на всіх

своїми інтелектуальними перевагами. Для цієї форми характерним є дотримання дистанції між керівником та підлеглими;

- *службово-товариській*. Це спілкування відповідає встановленим службовим ролям і розмежуванню професійних повноважень. Таке спілкування керівника характеризується повагою до підлеглих, сприяє зміцненню корпоративної культури в організації. Завдяки цьому керівник забезпечує собі відповідний імідж і повагу підлеглих;
- *дружній*. У разі такої форми спілкування відбувається “розмивання” відносин між керівником і підлеглими, втрачається контроль за виконанням професійних обов’язків та станом виробництва.

Вибір *стратегії і тактики поведінки та спілкування* керівника повинен визначатися завданням менеджменту. Приклад такого завдання чітко сформульований в словах А. Моріта (Sony): «Найвище завдання японського менеджера полягає у тому, щоб встановити нормальні взаємини з працівниками, сформувати ставлення до корпорації як до рідної сім’ї, розуміння того, що у робітників та менеджерів – одна доля».

Однією з найважливіших умов успішності керівника є його *комунікативна компетентність*, яка визначається тим, як він вміє приваблювати до себе інших людей, викликати у них симпатію; зацікавлювати їх своєчасною і корисною інформацією; аргументовано переконувати у важливості тих чи інших дій; впливати на інших з метою спрямування їхніх зусиль на виконання поставленої мети, завойовувати та підтримувати своїми діями довіру.

Однією з причин невиконання підлеглими поставлених завдань, виникнення в організації конфліктів (між керівником і підлеглими, між підлеглими) та погіршення в ній соціально-психологічного клімату є відсутність *взаєморозуміння*, в першу чергу між керівником і підлеглими. Тобто є проблема в досягненні єдності позицій менеджера та підлеглого. Для того, щоб підлеглі сприймали позицію менеджера, слід показати їм, що дії, які він повинен здійснити, не тільки не суперечитимуть принциповим поглядам

підлеглих, а навіть сприятимуть задоволенню певних їхніх потреб. Крім того, люди легше сприймають і краще виконують завдання тієї людини, до якої вони відчують емоційно позитивне ставлення і, навпаки, погано сприймають завдання від людини, до якої у них негативне ставлення.

Однією з важливих якостей менеджера-керівника є вміння попереджувати *конфлікти*, а у разі виникнення – аналізувати і вирішувати їх.

У випадку міжособистісних конфліктів (між підлеглими), конфліктуючі сторони можуть самі вирішити конфлікт, а іноді доводиться це робити за допомогою посередника. У ролі посередника найчастіше доводиться бути менеджеру. Вони витрачають майже 20% свого робочого часу на запобігання та вирішення конфліктів. Встановлено, що втрати від конфліктів і після конфліктних переживань становлять 15% робочого часу менеджера.

У менеджера часто бувають ситуації, коли доводиться *критикувати* підлеглих, робити їм зауваження. Менеджеру слід навчитися критикувати людей таким чином, щоб не викликати у них образу і гнів. Мотиви критики, форми і виявлення її можуть бути різними, а саме з метою :

- *допомогти ділу* – критика стосується суті справи і висловлюється спокійно, без приниження гідності людини, тому до такої критики найчастіше прислуховуються;
- *показати себе* – використовується, щоб виявити перед всіма свої ерудицію, знання, досвід, значущість. Така критика не є конструктивною;
- *зведення рахунків* – той, хто критикує, начебто піклується про справу, а насправді хоче помститися за стару образу;
- *перестраховування* – використовується як засіб завуальовування своєї невпевненості;
- *упередження заслуженого звинувачення* – використовується, щоб нейтралізувати звинувачення з боку підлеглих, особливо під час наради, зборів тощо;

- *контратаки* – це негативна реакція на критичне зауваження;
- *отримання емоційного розряду* – деякі люди отримують задоволення, принижуючи гідність іншої людини.

Дослідження показують, що найкраще сприймають люди конструктивну критику, в якій є підтекст про повагу до людини та віра в її здібності, знання та досвід.

У світовій практиці менеджменту є правила, які забороняють певні дії керівників, бо ті порушують етичні або морально-психологічні вимоги до спілкування. Серед них такі :

- не можна впливати на підлеглих нищівною критикою;
- не слід шукати винних, краще шукати причини і шляхи подолання недоліків;
- не можна принижувати гідність людини, треба аналізувати її дії;
- не можна висувати претензії до працівника у присутності інших, краще висловлювати їх наодинці;
- не слід боятися хвалити підлеглого, бо успіх окрилює;
- у разі негативної оцінки мову слід вести лише про результати діяльності працівника, а не про його особистість;
- не варто обмежувати самостійність і свободу людей, слід довіряти їм і сприяти розвитку у них ініціативи, бажанню генерувати ідеї та ін.

Морально-психологічний портрет вітчизняного керівника в Україні ще формується. Риси, які мали керівники за минулих часів, у нових ринкових умовах змінюються. Становлення керівників відбувається методом пошуку та помилок, набуттям власного досвіду. Практика формування сучасного менеджера показує, що значно важче, порівняно з переоснащенням виробництва та розвитком сучасних технологій, дається перебудова психології людей, які не звикли працювати у жорстких умовах ринку.

Уже є перші спроби узагальнити якості та стандарти поведінки

українських керівників нового часу, проте етичний бік їхньої роботи, психологічні механізми взаємин з підлеглими поки що опрацьовані недостатньо.

3.3. Етика ділових відносин з клієнтами та партнерами по бізнесу

Просування товару на ринок є одним з найважливіших обов'язків менеджера. Для того щоб успішно здійснювати його продаж, менеджер повинен розробляти стратегію спілкування та взаємодії з клієнтами. Для цього йому необхідно відповісти на такі запитання: “Що я знаю про клієнта? Які у нього потреби? Яка інформація допоможе краще задовольнити потреби клієнта? Як клієнт оцінює організацію та її товар, її сильні та слабкі сторони? Як можна закріпити відданість клієнта своїй організації і завдяки цьому збільшити прибуток? У чому конкуренти досягли більших успіхів і за рахунок чого?” Відповіді на ці запитання багато в чому залежать від знань менеджера про психологічну природу клієнтів та вміння спілкуватися з ними .

Актуальність цієї проблеми зумовила появу нової концепції управління маркетингом – *маркетингу стосунків*, який передбачає спрямованість маркетингової діяльності організації на встановлення довгострокових, конструктивних взаємин з потенційними клієнтами. Таким чином, крім дослідження ринку, планування, стимулювання збуту у менеджера з'являється ще одна важлива функція – взаємодія з покупцем.

Відомо, що в багатьох сферах бізнесу 80 – 90% доходу формують постійні клієнти. І тому завдання кожної організації, кожного менеджера зокрема – утримати насамперед постійних клієнтів і, звичайно, залучити до співробітництва нових. Шмінке Дон у своїй книзі “7 принципів Древніх Самураїв або Кодекс керівника” зазначає: “Клієнти – це джерело життя для корпорації, і їх треба поважати, як землю, за те, що вона – джерело життя”

За оцінками американських спеціалістів, лише 40% поразок у бізнесі

припадають на неправильну оцінку ринку та конкуренцію, а причиною 60% є неправильна взаємодія з клієнтами, неврахування того, що їм потрібно і саме зараз, і яку ціну вони готові заплатити.

До основних форм спілкування менеджера з клієнтами фахівці відносять :

- опитування різних груп населення, телемаркетинг;
- створення так званих “фокус-груп” з числа постійних клієнтів, з якими обговорюються проблеми, що стоять перед фірмою, та можливі шляхи їх вирішення;
- проведення конференцій, презентацій тощо;
- персональне спілкування з клієнтами.

Саме остання форма спілкування приваблює клієнтів найбільше і дає більш надійну інформацію для організації. Наприклад, американська компанія “Професіонал Експібітс Графікс” щомісяця надсилає від 300 до 400 контрольних листів клієнтам. Потім одному відсотку з них телефонує особисто топ-менеджер цієї компанії, вислуховує їх побажання. Як правило, до 95% з цих побажань клієнтів задовольняються. Менеджер переконаний у тому, що варто витратити свій дорогоцінний час на таке спілкування, бо повернення або ошчасливлення клієнта принесе величезні дивіденди для компанії.

Використовуючи названі та інші форми спілкування менеджери отримують інформацію про потреби клієнта, мотивацію його звернення до їхньої організації; рівень задоволеності сподівань клієнта; поведінку клієнта до і після купівлі продукту та ін.; думку про різні аспекти діяльності організації (асортимент послуг, цінову політику, зручність розташування філій тощо). Оскільки основою дій клієнтів є певний мотив, то й дослідження менеджер повинен починати з вивчення мотивів поведінки клієнтів .

Оцінка клієнтом роботи організації, подальше співробітництво з нею залежать від того, як результати взаємодії з її працівниками збігаються з його попередніми сподіваннями. Обслуговування, яке не відповідає сподіванням, людина найімовірніше назве “поганим”. Обслуговування клієнтів – це особливе

явище, яке значною мірою стосується сфери почуттів. Його не можна виміряти як звичайну річ, його зразок не можна показати покупцеві, до нього не можна доторкнутися. Той самий сервіс по-різному сприймається людьми, навіть одного культурного рівня. Водночас той самий сервіс сприймається по-різному тією самою людиною залежно від її настрою в момент отримання послуги. Та структура, зазначають відомі спеціалісти з маркетингу, при побудові якої не були прийняті до уваги почуття людей, що повинні приводити її в дію, навряд чи зможе виконати ту роль, якої від неї чекають .

Втрата клієнтів є небезпекою для будь-якої організації, тому що створює їй антирекламу. За результатами американських досліджень 70% опитаних респондентів змінили магазин, в якому обслуговувалися, через те, що з ними погано поводитися продавці та менеджери . Отже, клієнт виявляє задоволення спілкуванням з організацією тільки тоді, коли воно відбувається в умовах психологічного комфорту і він отримує позитивні емоції. Бажано пам'ятати, що людина на 90 відсотків приймає рішення про купівлю на рівні емоцій і лише на 10 відсотків – на рівні свідомого розрахунку, логіки.

Є деякі прийоми, які психологи рекомендують використовувати в роботі з клієнтами при продажу їм свого продукту. Серед них такі, що сприяють створенню у людини доброго настрою і стимулюють не тільки купівлю конкретного товару, а й до продовження взаємин. Для цього слід частіше посміхатися, дивитися клієнту в очі, називати його по імені, виявляти до нього свою увагу, повагу та симпатію, свою доброзичливість та добрий настрій, говорити з тією ж швидкістю та в тому ж голосовому регістрі, що й він, поводитись спокійно і невимушено, мати охайний вигляд.

Взаємодія між учасниками продажу-купівлі відбувається, зазвичай, у вигляді переговорів. При цьому важливим є ставлення клієнта до організації та до її менеджерів. Відомо, якщо є до них довіра, рішення про купівлю приймається швидше

ЛЕКЦІЯ 4

ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ

План

- 4.1. Спілкування як самостійна та специфічна форма активної особистості
- 4.2. Ділове спілкування та його особливості
- 4.3. Способи ділового спілкування

4.1. Спілкування як самостійна та специфічна форма активної особистості

Сучасна людина проводить в усному спілкуванні 65% свого робочого часу. Витрата чистого часу на бесіди у пересічного мешканця Землі складає 2,5 року. Це означає, що кожен протягом свого життя встигає “наговорити” близько 400 томів обсягом по 1000 сторінок. Отже, люди багато розмовляють, але часто роблять це неефективно. Приблизно 50% інформації втрачається при передачі. Причиною є невміння донести до співрозмовника повідомлення, схильність говорити самому, небажання слухати .

Принципи риторичної педагогіки були визначені ще стародавніми мислителями. «Говори, аби я міг пізнати тебе . Сократ» , « Якщо хочеш стати добрим оратором, стань спочатку доброю людиною. Квінтіліан»

Риторика (від давньогрец. “говорю, ллю, течу”) – наука переконання засобами мови.

У спілкуванні виявляється людська сутність, через спілкування (комунікацію) людина реалізує себе, стверджує себе, вирішує питання, проблеми. Якщо взяти сферу моральності, то спілкування, як зазначає В. Малахов, є “цариною моральності” [26], тому що *людська моральність виявляє себе* не у свідомості і навіть не у діяльності людини, а саме в її спілкуванні. Без спілкування неможливе існування людини і людського суспільства.

Спілкування – це взаємодія людей, яка полягає в обміні інформацією, діями та встановленні взаєморозуміння.

Спілкування – взаємодія двох або більше людей, спрямована на узгодження і об'єднання зусиль з метою налагодження взаємин та досягнення загального результату.

Спілкування є важливою духовною потребою особистості як суспільної істоти. Потреба людини у спілкуванні зумовлена суспільним способом її буття та необхідністю взаємодії у процесі діяльності. Будь-яка спільна діяльність, і в першу чергу трудова, не може здійснюватися успішно, якщо між тими, хто її виконує, не будуть налагоджені відповідні контакти та взаєморозуміння.

Отже, спілкування – універсальна реальність людського буття, яка породжується і підтримується різноманітними формами людських стосунків.

Для усвідомлення ролі спілкування при розгляді питання етики ділового спілкування потрібно визначати *функції спілкування (комунікації)*. Існують різні підходи до класифікації функцій спілкування. Найбільш ефективною для розгляду питання ділового спілкування є, на нашу думку, класифікація:

Інформаційно-комунікативна функція – це різні форми та засоби обміну і *передавання інформації*, завдяки яким стають можливими збагачення досвіду, накопичення знань, оволодіння діяльністю, узгодження дій та взаєморозуміння людей.

Комунікація може відбутися, коли інформація прийнята, зрозуміла та осмислена. Тому в комунікативному процесі поєднано діяльність, спілкування й пізнання. Обмін інформацією передбачає також психологічний вплив одного партнера на поведінку іншого з метою її зміни. А це можливо тільки тоді, коли партнери “спілкуються однією мовою”. Тому дуже важливими для успішної комунікації є інші, наведені нижче функції спілкування.

Перцептивно-комунікативна функція – виявляється в *сприйнятті* і пізнанні партнерами в процесі комунікації один одного та встановленні на цій основі взаєморозуміння.

Регулятивно-комунікативна (інтерактивна) функція – передбачає не лише обмін інформацією, пізнання суб'єктами комунікації один одного, а й

взаємодію між ними, регуляцію поведінки суб'єктів та їхньої спільної діяльності. Це відбувається через переконання, навіювання, наслідування, обмін діями та ін. Визначають два види взаємодії: а) співробітництво (кооперація); б) суперництво або конкуренція.

Емоційно-комунікативна функція – належить до емоційної сфери людини. Під час спілкування виникає і виявляється розмаїття людських емоцій та почуттів.

Існують також інші класифікації, в основу яких покладено такі функції спілкування як:

- організація спільної діяльності;
- пізнання людьми одне одного;
- формування та розвиток міжособистісних взаємин та ін.

Але усі функції спілкування виявляються в єдності і доповнюють одна одну.

Спілкування як соціальне явище охоплює всі сфери суспільного буття та діяльності людей і може бути охарактеризоване за різними параметрами. У психології виокремлюють *види спілкування*:

- залежно від *специфіки суб'єктів* (особистість чи група) виокремлюють міжособистісне, між групове, міжсоціумне, спілкування між особистістю та групою;
- за *кількісними характеристиками суб'єктів* розрізняють: само спілкування, міжособистісне спілкування та масові комунікації;
- за *характером* спілкування може бути опосередкованим і безпосереднім, діалогічним і монологічним;
- за *цільовою спрямованістю* розрізняють спілкування анонімне, функціонально-рольове, неформальне, у тому числі інтимно-сімейне.

В соціальній психології також виокремлюють комунікацію *вербальну* (словесну) та *невербальну*. Засобом першої є мова, другої – оптико-кінестичні

системи знаків (жести, міміка, пантоміміка), пара- та екстралінгвістична система (інтонація, паузи тощо), система організації простору та часу комунікації, а також система “контакту очима”.

З розвитком комп’ютерних технологій й появою Internet з’явилася *віртуальна комунікація* (віртуальне спілкування).

Психологи також визначають *рівні спілкування*:

- *маніпулювання* (від грубого поводження з людиною до такої поведінки, де зовнішні прояви мають навіть приємний характер);
- *конкуренція, суперництво* (від спілкування на основі принципу “людина людині – вовк”, до такого, коли чесне суперництво сприяє певному рухові вперед);
- *співробітництво* (спілкування на основі принципу “людина людині – людина”). Спілкування, в якому виявляються гуманістичні настанови, високий рівень його культури.

4.2. Ділове спілкування та його особливості

Спілкування завжди пов’язане з певним предметом спілкування, який визначає сутність, специфіку спілкування. Існує спілкування інтимне, професійне, світське, ділове та ін.

Предметом ділового спілкування виступає “діло”, справа, коли співрозмовники взаємодіють з приводу конкретного “діла”.

Є різні розуміння поняття “ділове спілкування”. Одні вважають, що спілкування слід вважати діловим, якщо його змістом виступає соціально значуща спільна діяльність, інші вважають, що ділове спілкування – це усний контакт між співрозмовниками, які мають для цього необхідні повноваження і ставлять перед собою завдання вирішити проблеми.

Ділове спілкування визначимо як спілкування, метою якого є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

Ділове спілкування є специфічною формою контактів і взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а й свої організації. Воно включає обмін інформацією, пропозицією, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем як всередині організації, так і за її межами, а також укладення контрактів, договорів, угод чи встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

Фахівці визначають *особливості ділового спілкування*:

- наявність певного офіційного статусу об'єктів;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;
- конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань;
- взаємо узгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;
- значущість кожного партнера як особистості;
- безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать внутрішній світ.

Завданням ділового спілкування є ефективна співпраця. Щоб спілкування було ефективним, воно повинно базуватись на моральних цінностях, моральній культурі, на таких правилах і нормах поведінки, які сприяють розвитку співпраці. Це зміцнення взаємодовіри, повага, постійне інформування партнера щодо своїх намірів і дій, запобігання обману та невиконанню взятих зобов'язань.

Так у багатьох фірмах є розробленим кодекс честі для службовців.

Бізнес, який має моральну основу, є вигіднішим і прогресивнішим.

Культура спілкування – це сума набутих людиною знань, вмінь та навичок спілкування, які створені, прийняті та реалізуються в конкретному суспільстві на певному етапі його розвитку.

Рівні моральної культури спілкування:

- *ритуальний* – спілкування людей, при якому дотримуються загальноприйняті правила етикету;

- *маніпулятивний* – спілкування з метою досягнення своїх цілей, нерідко за рахунок інших;

- *гуманістичний* – люди спілкуються, поважаючи один одного, спільно вирішуючи проблеми і враховуючи при цьому інтереси кожного. Найвищим є рівень спілкування, коли люди, які спілкуються, мають високі моральні цінності.

Основою гуманістичного спілкування є *моральні цінності*.

Цінності – об'єкти, явища та їх властивості, абстрактні ідеї, які втілюють у собі узагальнені ідеали, виступаючи завдяки цьому еталоном належного.

На поведінку людей та їхні взаємини з іншими, на характер і культуру спілкування впливають моральні цінності добра, морального обов'язку, відповідальності, справедливості, честі і гідності, совісті.

4.3. Способи ділового спілкування

В науковій літературі відсутнє чітке означення змісту поняття “способи спілкування”.

Спосіб – це система дій, які використовуються в діяльності або взаємодії для досягнення мети.

Виокремлюють такі *способи спілкування*:

- що слугують обміну інформацією;

- що використовуються з метою впливу одного суб'єкта (це може бути і група) на іншого.

Для *передавання певної інформації* від однієї людини до іншої використовується такий спосіб спілкування як *повідомлення*. Це відбувається під час безпосереднього спілкування (мова, жести, міміка) або через різні засоби масової комунікації.

До групи *психологічних способів впливу одного суб'єкта на інший* відносяться переконання, навіювання (самонавіювання), психічне зараження, наслідування.

Переконання – це спосіб впливу, коли людина звертається до свідомості, почуттів і досвіду людини з тим, щоб сформувати у неї нові настанови. Це такий вплив однієї людини на іншу або на групу людей, який діє на раціональне та емоційне в їх єдності, формує нові погляди, відносини.

Навіювання – це психологічний вплив однієї людини на іншу або на групу людей, що передбачає некритичне сприйняття висловлених думок і волі. Воно є механізмом, який дає змогу вплинути на підсвідоме: настанови, емоційні реакції, очікування тощо. Виокремлюють такі види навіювання на людину: 1) коли вона перебуває в активному стані; 2) під гіпнозом; 3) під час сну.

Першим і основним є, звичайно, навіювання в активному стані, воно може бути навмисним і ненавмисним.

За змістом впливу та кінцевим результатом навіювання буває позитивним і негативним, етичним і неетичним; за засобами впливу – прямим і непрямим. Приклади: “У мене немодне пальто... Мені потрібен новий костюм...” – пряме; “Подруга купила дуже модне пальто...” – непряме.

Самонавіювання – свідоме саморегулювання, навіювання самому собі уявлень, почуттів, емоцій. Приклади: “Я вирішу ці проблеми... Я закінчу роботу.. Я щасливий...”

Психічне зараження – на відміну від навіювання та переконання, які часто застосовуються в міжособистісних взаєминах, у разі взаємодії з організованою групою психічне зараження яскраво виявляється як засіб впливу в групах малознайомих людей (під час релігійного екстазу, паніки і т. ін.).

Наслідування – особлива форма поведінки людей, що полягає у відтворенні нею дій інших осіб. Прикладами є наслідування дітьми дорослих, наслідування дій наших кумирів та ін.

Маніпуляція та актуалізація

Способи (механізми) впливу на людину можуть різнитися також своєю *етично-мотиваційною* визначеністю способів і мети спілкування.

- *Маніпуляція* – спосіб (система способів), який дає можливість досягнення своєї мети без врахування інтересів та за рахунок іншої сторони. Це спосіб, в основі якого “використання” іншої людини з метою реалізації своїх егоїстичних інтересів.

- *Актуалізація* – спосіб (система способів), в основі якого співробітництво, повага до себе та до інших, намагання вирішити проблему на основі об’єктивності та взаємної вигоди сторін спілкування.

Маніпулятор – людина, яка свідомо або несвідомо вдається до всіляких хитрощів, щоб контролювати ситуацію та досягти своєї мети.

Типи маніпуляторів за Е. Шостром:

- *активний* – прагне впливати на інших, використовуючи активні методики та свій соціальний статус – керівника, батька, викладача;

- *пасивний* – демонструє роль безпорадного, такого, що мало на чому розуміється, цим і підштовхує іншого виконати роботу за нього;

- ставиться до людей як до *суперників*, а то й ворогів, з якими він веде постійну боротьбу;

- *байдужий* – намагається ніби уникнути контактів, демонструє індиферентність. Насправді все, що відбувається, йому не зовсім байдуже, інакше він так демонстративно не поведився б.

Актуалізатор – людина, яка прислуховується до інших і враховує інші інтереси, прагне до самоактуалізації та унікальності. Вона чесна у своїх думках і діях. Актуалізатор – це людина, яка поважає гідність інших, переконливо передає свої думки і бажання, добре ставиться до людей і допомагає їм знайти власний шлях розвитку.

Моделі спілкування

На основі вибору способів спілкування як способів впливу на людей формується “система дій” суб’єктів спілкування, яку в науковій літературі визначають як “модель спілкування”.

Американський психолог В. Сатир виокремлює такі моделі (типи) спілкування: запобіглива, звинувачувальна, розважлива, віддалена і врівноважена .

- *Запобігливий тип.* В основі спілкування – намагання догодити іншим. Людина в розмові часто вибачається, не вступає в суперечки. Перед тим як щось зробити, намагається дістати схвалення інших. Вона погоджується з будь-якою критикою на свою адресу, вдячна людям вже за те, що з нею розмовляють.

- *Звинувачувальний тип.* Тип визначається намаганням отримати владу над іншими, постійним пошуком тих, хто винен. Така людина – диктатор, нерідко веде себе зухвало, говорить різко і жорстоко, перебиваючи інших. Даний спосіб поведінки обумовлений намаганням сховати своє усвідомлення, що без інших вона нічого не варта. Людина радіє і дістає задоволення від того, що люди їй підкоряються, відчуючи себе винними.

- *Розважливий тип* (або “комп’ютер”). В основі поведінки коректність, спокійність. Це людина, яка дуже чітко розраховує все наперед, вибудовує довгі фрази, має монотонний голос.

- *Віддалений тип.* Людина не реагує на жодні запитання, часто говорить недоречно, невчасно і невлучно.

•*Врівноважений тип.* Поведінка людини послідовна, гармонійна. Вона ставиться до інших відкрито, чесно, ніколи не принижує гідності. Це цілісна особистість. Вона прямо передає свої думки, відкрито виражає свої почуття. Люди даного типу викликають повагу і довіру до себе і можуть об'єднати інших людей для спільної діяльності. Це особистості, які здатні до самозростання, мають потенційні можливості для підвищення рівня культури спілкування.

Якщо порівнювати моделі (типи) спілкування, то можна побачити, що представники перших чотирьох мають занижену самооцінку, відчуття власної неповноцінності і відносяться до маніпуляторів, а врівноважений тип – до актуалізаторів.

Трансакційний аналіз

Можемо відзначити наявність в науковій літературі ще однієї системи способів впливу на людей, яка базується на розробленій американським психологом Е. Берном теорії “Трансакційного аналізу” [6].

Досліджуючи поведінку людей вчений прийшов до висновку, що в кожній людини існують набори, “схеми поведінки”, які вона використовує в тих чи інших ситуаціях і які пов’язані із станами свідомості, “Я-станами”. Кожен із цих станів має свій набір слів, почуттів, поз, жестів. Це стани: “Батько”, “Дорослий”, “Дитина” (рис. 4.1).

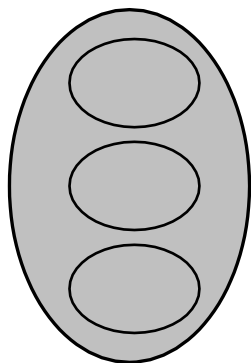


Рис. 3.4. Психологічні стани людини за Е. Берном

“*Батько*” – стан, подібний до образу батьків, який включає такі якості: навчання, виховання, повчання, турбота, впевненість у своїй правоті, “роби як я”, “це добре”, “це погано” та ін. Завдяки цій “схемі поведінки”: 1) людина може ефективно грати роль батька (матері);

2) виходячи із принципу “так прийнято робити”, багато наших реакцій стали автоматичними, що допомагає зберігати час і енергію.

“*Дорослий*” – стан, який характеризується отриманням, переробкою, аналізом інформації і, на основі цього, прийняттям рішень з метою ефективної взаємодії з оточуючим світом.

“*Дитина*” – стан подібний до образу дитини, для якої є притаманними: інтуїція, творчість, спонтанність, відкритість, безпосередність, щирість, емоційність, довіра, любов. Але з іншого боку, це: 1) стан “бунту”, неслухняності, вередливості, капризності; 2) стан “пристосування”, здатність до маніпулювання.

На основі “станів свідомості”, “Я-станів”, “схем поведінки” відбувається процес спілкування між людьми. Тому *транзакційний аналіз визначається як аналіз спілкування*. Одиниця спілкування називається транзакцією.

Метою транзакційного аналізу є визначення того, яка саме позиція “Я” відповідальна за транзакційний стимул і яка позиція людини здійснила транзакційну реакцію.

Кожен з цих станів по-своєму є дуже важливим для спілкування людини, робить її життя повноцінним і плідним. Щоправда, це відбувається за умови: 1) відсутності абсолютизації того чи іншого стану (схеми поведінки); 2) використання їх у відповідних тому чи іншому стану умовах.

Стили ділового спілкування

На основі аналізу, узагальнення способів впливу на людей в науковій літературі виокремлюють інтегровані характеристики способів впливу як систему способів (моделей) діяльності особистості – *стили спілкування*.

Особливо характерно у діловому спілкуванні стиль виявляється у відношеннях між керівником і підлеглим – у лідерстві.

Розрізняють три стилі лідерства – авторитарний, демократичний та ліберальний, які характеризують не лише спілкування, а й манеру ставлення керівника до підлеглих, тип його влади. Тому відповідно до зазначених стилів лідерства визначаються й стилі ділового спілкування, а саме:

- *Авторитарний (синонім директивний, вольовий)* – стиль базується на жорсткому способі управління, недопущенні ініціативи.

При автократичному стилі відбувається виразний поділ на керівника й підлеглих, тих, які командують, і тих, що зобов'язані до виконання. Керівник-автократ сам визначає мету діяльності групи та спосіб її досягнення і лише незначною мірою дозволяє членам групи прилучатися до прийняття рішень. Він не любить і не хоче, щоб з ним дискутували, обговорювали прийняті ним рішення, не виявляє гнучкості у спілкуванні.

- *Демократичний стиль* – базується на колегіальності прийняття рішень, врахуванні думок і, по можливості, побажань підлеглих, передачі частини повноважень підлеглим. Це стиль заохочення, ініціативи.

При демократичному стилі відсутній радикальний поділ на керівника й керованих, хоча фактично конкретні структури управління в такій групі наявні. Члени цієї спілки допущені до участі в прийнятті рішень та формуванні цілей і норм колективної праці. Ініціатива стимулюється завдяки застосуванню обговорень, дискусій, самодіяльності. Якщо для авторитарного стилю спілкування характерним є виокремлення свого “Я”, то для демократичного стилю типовим є використання займенника “Ми”.

Ліберальний (номінальний) – проблеми не обговорюються, керують підлеглі, “вказівки не даються”, “своя людина”.

- *Комплексний* – у якому співіснують якості різних стилів керівництва.

Саме керівник, який має навички застосування кожного з трьох стилів керівництва в конкретній ситуації в певній групі може вважатися найбільш професійним як керівник чи лідер.

У теорії спілкування розрізняють також і інші стилі спілкування: альтруїстичний (допомога іншим), маніпулятивний (досягнення власної мети), місіонерський (обережний вплив), агресивний (контроль над іншими) та ін.

Стратегії та тактики спілкування

Для об'єднання, систематизації способів, моделей та стилів спілкування уведено поняття *“стратегія і тактика спілкування”*, вибір яких є важливим аспектом ефективності ділового спілкування.

Стратегія спілкування – це загальна схема дій (або загальний план досягнення мети). На відміну від способів, моделей і стилів спілкування вона описує не одну його сторону, а характеризує в єдності мотиваційну, змістовну і операційну.

Для характеристики стратегій важливі:

- мета (індивідуальна, спільна);
- настанови (гуманістичні, маніпулятивні);
- характер конструювання спілкування (співвідношення між діалогом і монологом).

Спосіб і стратегія спілкування – два споріднених феномени, що розвивають операційний аспект взаємодії людей. Вони є важливим інструментом досягнення мети.

Тактика спілкування – це система дій, що використовується для реалізації стратегії

ЛЕКЦІЯ 5

ДІЛОВІ ЗУСТРІЧІ

План

- 5.1. Підготовка та проведення ділових зустрічей.
- 5.2. Особливості проведення ділової зустрічі на своїй території

5.1. Підготовка та проведення ділових зустрічей.

Ефективне проведення ділової зустрічі потребує серйозної і ретельної підготовки.

Про ділову зустріч потрібно домовлятися заздалегідь. В межах одного регіону найбільш доцільно домовлятися за 2-3 дні. Про організацію ділової зустрічі можна домовлятися за допомогою електронної пошти, по телефону.

Особливо ретельною повинна бути підготовка до зустрічі з іноземцями. Потрібно передбачити всі елементи програми їх перебування: порядок зустрічі, персональний склад учасників, участь представників преси, обмін сувенірами, вітальні промови, розміщення у готелі, ділова частина, культурна програма, неофіційні прийоми, проводи.

Протоколом передбачаються такі основні моменти домовленості:

- предмет ділової зустрічі;
- місце проведення;
- часові межі;
- склад делегації;
- матеріали для обговорення та підсумкові документи

Предмет ділової зустрічі. Предметом ділової зустрічі є питання, проблеми, які потрібно розглянути під час зустрічі. Окрім зустрічей з метою вирішення ділових проблем проводяться також протокольні зустрічі, які ще називають “візитами ввічливості”, оскільки вони проводяться з метою особистого знайомства або виявлення уваги до партнера з певного приводу.

Місце проведення ділової зустрічі. Місце проведення зустрічі має

важливе значення для сторін переговорного процесу, адже може стати важливим аспектом ефективності зустрічі для однієї або всіх сторін переговорів. Існують такі варіанти вибору місця проведення ділових зустрічей: на своїй території, на території партнера, на нейтральній території і за допомогою засобів комунікації (дистанційно).

Своя територія. Більшість ділових людей надають перевагу проведенню зустрічей на своїй території (у приміщенні своєї фірми).

Зустріч на своїй території дає можливість вигідно для себе використовувати статус господаря. Адже в цій ситуації дуже часто спрацьовує вираз “вдома і стіни допомагають”. Господар може набором відповідних тактичних прийомів впливати на процес перебігу переговорів. Це засоби організаційного плану: вибір і влаштування приміщення, розміщення учасників за столом переговорів, організація переговорного процесу (затягування, перерви), організація культурних і соціальних програм.

Організаційні засоби пов’язані з психологічними. Адже форми і рівень організації переговорного процесу створюють відповідну психологічну атмосферу (дружелюбності, тиску, напруженості, маніпуляції тощо). Прикладом може бути оформлення офісу (розмір та дизайн кабінету, мебльованість та наповненість (комп’ютер, телефон, міні-АТС з факсом, дороге письмове приладдя, календар, добірка книг та ін.), розмір стола, дистанція між господарем і відвідувачем, форма, розмір стільця (крісла), який пропонується відвідувачу тощо). Окрім того, уже сам статус гостя буде викликати у людини певну психологічну напруженість.

Важливим є також те, що господарі не витрачають час і сили на подолання втоми після дороги та на адаптацію до середовища. Вони можуть використовувати наявні можливості свого офісу: телефон, факс, Internet, секретарські послуги, кімнати для відпочинку, допомога експертів, юристів, вищих за посадою осіб та ін.

Територія партнера. Існують випадки, коли краще проводити переговори

на території партнера. В першу чергу це можливість отримати додаткову інформацію про партнера, його фірму.

Вже сам факт, що ви погодилися провести переговори на території партнера, є елементом поваги до партнера, демонструє серйозність ваших намірів і може переконати іншу сторону в тому, що з вами варто мати справу.

Ефективність вибору варіантів наведених вище зустрічей залежить від ситуації. Але найкращим є варіант організації поперемінних зустрічей на “своїй території” і на “території партнера”.

Нейтральна територія. Важливим є те, що зустріч на нейтральній території не дає переваг жодній із сторін. Особливо ефективним цей варіант може бути при вирішенні конфліктних ситуацій.

З цією метою в готелях, бізнесових центрах створюються спеціально пристосовані для цього приміщення. В багатьох випадках для переговорів використовуються конференц-зали.

У випадку необхідності неофіційного спілкування для зустрічей за рубежом використовуються позаміські ділові клуби для бізнесменів. В випадку відсутності широкої мережі подібних закладів, в нашій країні використовуються ресторани (кафе).

Дистанційно. Розвиток міжнародного телефонного зв'язку, фототелеграфу (факс), стільникового телефону, мережі Internet, відео комунікаторів (конференц-відеозв'язок) дозволяє полегшити процес організації і проведення переговорів і значною мірою відмовитися від організації очних зустрічей. Сучасні засоби зв'язку дають можливість здійснювати прямий електронний контакт з передачею зображення і звуку.

Часові межі. Важливим кроком до успіху ділової зустрічі є правильний вибір часу і дня тижня. Потрібно враховувати обставини ділового життя, ділові звички партнерів, години їх оптимальної працездатності.

Так, деяким людям краще працюється зранку, їх називають “жайворонками”, іншим увечері – це “сови”, проміжний тип називають

“голубами”. За дослідженнями вчених “сови” становлять приблизно 33%, “жайворонки” – 17%, а “голуби” – 50% від загальної кількості людей .

Психологи пропонують під час організації переговорів враховувати такі фактори .

- Не потрібно планувати зустріч безпосередньо перед обідом. Думки про їжу заважатимуть конструктивному спілкуванню. Але якщо зустріч вже передбачено, буде добре в процесі переговорів запропонувати партнерам чашку кави, чай, щось трохи поїсти.

- Не слід планувати зустріч відразу ж після обіду. Потрібно надати партнерам можливість зібратися з думками і переглянути необхідну інформацію.

- Понеділок, з одного боку, не кращий день для зустрічей. Адже людям потрібен час, щоб налаштуватися на робочий ритм після вихідних. Хоча, з іншого боку, у понеділка є перевага “свіжої голови”, в цей день можна зустрічатися для обговорення важливих проблем, плануючи закінчити їх до кінця тижня.

- П’ятниця, коли всі вже очікують вихідних, не найкращий день для того, щоб починати будь-що.

- Необхідно обговорювати тривалість зустрічі. Адже може статися так, що ваш партнер, якого не попередили про тривалість зустрічі, через півгодини після початку зустрічі вибачиться і, пославшись на необхідність виконання своїх не менш важливих справ, залишить вас. Обумовленого часу проведення зустрічі заведено обов’язково дотримуватись.

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

Склад делегації. Переговори між двома представниками проводяться дуже

рідко. Тому елементом протоколу ділової зустрічі є обумовлення складу її учасників. До складу делегації входять:

- безпосередні учасники переговорів;
- компетентні консультанти (експерти);
- допоміжний персонал (перекладачі, стенографісти, водії, секретарі та ін.).

В основі домовленості повинен бути принцип рівної чисельності делегацій з обох сторін. Більш чисельна делегація має психологічну перевагу. В силу певних обставин може бути відхилення від принципу паритетності, але при умові, якщо ви переконаєте у цьому партнерів.

Переговори тим ефективніші, чим менша кількість їх учасників. Тому, якщо необхідно якомога швидше їх провести, треба зменшити чисельний склад сторін, тим більше, що нерідко збільшення кількості учасників переговорів призводить до непорозумінь.

Списки учасників переговорів, з зазначенням прізвища, імені та по батькові, місця роботи і посади учасника, заносяться до протоколу.

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

Окрім чисельності обумовлюється також і рівень учасників зустрічі. Рівень представництва повинен бути приблизно однаковим. Підбір складу і рівня учасників переговорів залежить від того, яке значення надають зустрічі її учасники, від характеру угоди і національних особливостей учасників переговорів. Так, китайські делегації на переговорах вирізняються чисельністю, а американці віддають перевагу невеликим групам. Підвищує імідж делегації наявність в її складі представника іншої статі.

Матеріали для обговорення. Майбутня зустріч чи переговори передбачають завчасну підготовку матеріалів. Існують відповідні категорії документів, які обговорюються у ході ділових відносин:

- документи, які відображають позицію учасників зустрічі з широкого кола питань і, як правило, містять рекомендації щодо питань, які будуть розглядатися;

- проекти різних угод, протоколів чи договорів, які пропонуються як основа для проведення переговорів;

- проекти резолюцій чи угод про наміри.

Складним, але важливим елементом підготовчої роботи є підбір різноманітних документів з питань, які передбачається розглянути. Це офіційні довідки та документи, вирізки і газет і журналів, які містять відомості про партнера та його бізнес, це дані про кон'юнктуру своїх партнерів, їх поведінку на ринку. Незважаючи на те, що все це потребує великих зусиль, знань і часу, у підсумку така праця себе виправдовує. Так, у своїй праці “Як вижити серед акул” Х. Маккей зазначає, що знати хоч щось про клієнта так само важливо, як знати все про свою продукцію. Якщо ви знаєте своїх клієнтів, якщо вам відомі їх специфічні інтереси і риси характеру, то у вас завжди буде основа для встановлення контакту з ними. Він пропонує анкету з 66-ти пунктів, що включає питання про особові дані клієнта, освіту, сімейний стан, попередню діяльність, особливі інтереси, стиль життя та ін., і дає можливість краще “пізнати” клієнта.

Оптимальним результатом домовленості є усвідомлення кожним її учасником того, що він отримав певну вигоду порівняно з вихідною ситуацією.

5.2. Особливості проведення ділової зустрічі на своїй території

При підготовці до ділової зустрічі на своїй території потрібно передбачити такі основні моменти: підготовка приміщення, зустріч делегацій, привітання; розміщення учасників зустрічі; офіційна мова.

Підготовка приміщення. При підготовці приміщення до ділової зустрічі (переговорів) фахівці з наукової організації праці радять дотримуватися таких

основних вимог: чистота, порядок, провітреність, відсутність шуму, сприятлива для обох сторін температура приміщення, комфортне освітлення.

Важливим елементом “комфортного стану” учасників зустрічі є відповідно підібрана колірна гамма приміщення. Так, синій колір заважає почувати себе невимушено, темно-коричневий і сірий можуть викликати неспокій, депресію, а червоний – збудження і тривогу. Надмір білого кольору стомлює очі й може викликати роздратування. Найбільш придатний для зустрічей – це світло-блакитний колір приміщення.

Інтер’єр приміщення для переговорів значно поліпшиться при наявності вазонів з квітами. До естетичного задоволення й зняття напруги приводить наявність в приміщенні куточків живої природи.

Важливим елементом підготовки приміщення до ділової зустрічі є обладнання столів.

Психологічний аспект впливу на учасників зустрічі може носити форма стола. Так, на думку австралійця Алана Піза, квадратний стіл не схиляє до довіри і сприяє створенню атмосфери змагання. Така форма стола придатна для проведення коротких ділових переговорів. Переговори за круглим столом передбачають неформальний характер зустрічі та вільний обмін думками. Невеличкий журнальний столик допомагає дружній бесіді та слугує проведенню візитів ввічливості.

На столах розкладаються для кожного учасника блокноти, авторучки, олівці, проспекти. Стільці чи крісла мають бути зручними і в достатній кількості.

Вздовж столу для переговорів заведено розставляти групами пляшки з мінеральною водою та чистими склянками.

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

Якщо ви поставили на стіл попільничку, це є сигналом, що палити можна,

але перш ніж запалити, запитайте дозволу у присутніх осіб. Якщо ж палити не можна, має бути підготовлене приміщення для паління під час перерви.

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

Зустріч делегації. Важливим елементом ділового протоколу є організація зустрічі делегації. В першу чергу, необхідно правильно визначити рівень зустрічаючих. Зустрічати повинен той, хто запрошував, підписував лист із запрошенням, але як виняток – один з його заступників.

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

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

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

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

Найперше, машина має подаватись так, щоб праві дверцята були обернені до тротуару. Першим і сідає, і виходить пасажир, який займає почесне місце. Якщо умови не дозволяють водієві подати машину правим боком до тротуару, то почесний пасажир сідає в машину через ліві двері. Інші також сідають через ліві двері.

Почесний пасажир займає місце на задньому сидінні з правого боку за ходом автомобіля, біля нього – господар чи керівник зустрічаючої делегації. Поруч з водієм може сісти охоронець, репортер і, як виняток, перекладач. Особа, що займає почесне місце, виходить через праві дверцята, а решта, щоб не турбувати того, хто сидить на почесному місці, – через ліві.

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

Зустрічаюча особа завжди повинна враховувати, що найкращим варіантом є пересування в автомобілі тільки вдвох. Розсадження членів делегації в автомобілях, як правило, проводиться по двоє, а супроводжуючих осіб – по

трое, а то і четверо в одному автомобілі (мікроавтобусі).

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

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

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

У випадку необхідності замовлення місць для розміщення гостей в готелі потрібно заздалегідь поцікавитися, скільки очікується чоловіків, скільки жінок і чи є серед них подружні пари. Необхідно також завчасно вирішити питання про те, хто буде платити за проживання – сторона, що запрошує, чи самі гості.

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

Не завжди зручним є заходити до кімнат гостей, тому що вихованого гостя це може спонукати запросити супроводжуючого на чашку кави, в той час як він дещо втомився з дороги. Виявом особливої поваги є поцікавитись, наскільки зручна кімната, умови проживання в ній. Лінію поведінки зустрічаючих визначає ситуація. Якщо це зручно, то, можливо, краще залишити гостей у вестибюлі, домовившись з ними про візит ввічливості.

При приїзді гостей до фірми потрібно завчасно потурбуватися про те, щоб гостей привітно зустріли при вході до фірми, провели до приймальні,

запропонували зняти верхній одяг, надали можливість членам делегації розташуватися “як удома”, випити чашку чаю чи кави. І може статися так, що саме під час цієї розмови буде вирішена доля подальших ділових відносин.

Делегація, що приймає гостей, повинна з’явитися в повному складі.

Після знайомства будь-яка ділова зустріч починається з неформальної бесіди (Small Talk), розмови про щось абстрактне. Така бесіда дозволяє зняти напругу і зменшити культурний бар’єр, встановити емоційний контакт, особливо на зустрічах з іноземцями.

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

За усталеним звичаєм першим вітається чоловік із жінкою, молодий – із старшим, підлеглий – з начальником. Молода жінка перша вклоняється літньому чоловікові.

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

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

Незалежно від віку, статі, посади першим вітається той, хто проходить повз когось або переганяє його. І звичайно, той, хто підходить до гурту, чи заходить у приміщення тощо. У вітальні спочатку вітаються з господинею,

потім із господарем, а тоді з рештою присутніх, не обминаючи й дітей.

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

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

Словесні вітання зазвичай супроводжуються невербальними знаками з такою ж (вітальною) семантикою: жінки – плавним нахилом голови, чоловіки – легким схилянням верхньої частини тулуба і (або) голови, молоді люди – такими ж, але трохи нижчими поклонами.

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

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

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

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

Може бути кілька варіантів розміщення учасників за столом.

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

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

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

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

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

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

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

При зустрічі віч-на-віч можна також сідати під кутом. Встановлено, що за

інших рівних можливостей конфлікти при такому розташуванні виникають рідко. Чим менше кут, тим легше домовитися сторонам.

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

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

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

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

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

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

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

У Британській співдружності націй і США говорять англійською. Іспанською мовою спілкуються в більшості країн Південної Америки, крім Бразилії. Французька визнається офіційною мовою в Бельгії, Гаїті, Люксембурзі і Швейцарії. Говорять французькою мовою також в середземноморських країнах і в деяких африканських державах. Сьогодні англійська мова внаслідок її великого поширення визнається мовою міжнародного бізнесу.

ЛЕКЦІЯ 6

ВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ

План

- 6.1. Особливості ведення ділових переговорів
- 6.2.. Стратегія та тактика переговорів
- 6.3.. Презентації

6.1. Особливості ведення ділових переговорів

Переговори є важливою складовою нашого життя, хоча ми над цим не задумуємось. Ми постійно про щось домовляємось, спілкуючись, намагаємось вирішити ті чи інші питання в сім'ї, в діловій сфері тощо. За допомогою переговорів визначають позицію сторін, досягають згоди та залагоджують суперечності.

Переговори – це метод досягнення угоди шляхом ділового спілкування, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси.

Структурні елементи переговорів є такими:

1. До комунікативний етап:
 - збір інформації;
 - аналіз проблеми;
 - визначення мети і задач;
2. Комунікативний етап:
 - представлення сторін;
 - викладення проблем і мети;
 - діалог учасників (уточнення, обговорення, узгодження інтересів);
3. Пост комунікативний етап:
 - аналіз переговорів.

Підготовка до ведення переговорів

Автор книги “Як вціліти серед акул” мільонер Харві Маккей вважає, що переговори виграє той, у кого більше інформації, кращий план і вища

майстерність. Отже, на перший план цей знавець переговорного процесу висуває ретельну підготовку.

Підготовка до переговорів проводиться у двох напрямках: змістовому і організаційному.

Організаційними питаннями підготовки переговорів є:

- визначення часу (фахівці з переговорного процесу вважають, що найкращий час зустрічі – задовго до чи за півгодини після обіду; у середу чи четвер, тобто у середині робочого тижня, а не на його початку чи в кінці);
- регламент переговорів (як правило, 1,5-2 години);
- місце зустрічі (це може бути приміщення кожної зі сторін по черзі або нейтральна територія; офіс має бути підготовлений до зустрічі: стіл (краще круглої форми), нотатники, олівці, стакани, вода, попільниці);
- склад делегації (керівник та співробітники, що компетентні у питаннях, які будуть обговорюватися).

На важливості підготовчого етапу переговорів акцентується в книзі Р. Фішера та Д. Ертель “Підготовка до переговорів”. На думку авторів, найбільш ефективним є системний підхід при підготовці до ведення переговорів, який полягає в необхідності “охопити” весь процес переговорів. Гарний результат переговорів може розглядатися як сума семи елементів: інтереси; опції; альтернативи; легітиміст; комунікація; взаємовідносини.

Інтереси. В переговорному процесі ми хочемо досягти результату, який би відповідав нашим інтересам – того, що ми потребуємо або що цінімо. Чим більше ми будемо думати про свої інтереси заздалегідь, тим більша ймовірність того, що ми зможемо їх задовольнити.

Опції. Під опціями розуміються можливі варіанти договору або частини можливого договору. Чим більше опцій ми здатні покласти на стіл переговорів, тим більша ймовірність того, що там виявиться та, яка зможе примирити наші різні інтереси.

Альтернативи. Гарний результат повинен бути кращим, ніж будь-яка

альтернатива, наявна за межами столу ведення переговорів. Перед тим, як поставити підпис під угодою (або відхилити її), потрібно мати повне уявлення про те, що ми в змозі ще зробити.

Легітимність. Ми не хочемо, щоб з нами поводитися несправедливо, не хочуть цього і інші люди. Тому корисно буде знайти зовнішні стандарти, які могли би використовуватися як меч для переконання інших, що з ними поведуться справедливо, і як щит для захисту себе від неправильної поведінки протилежної сторони.

Комунікація. За рівних умов результат переговорів буде кращим, якщо він буде досягнутий уміло, що вимагає гарного двостороннього зв'язку, оскільки кожна із сторін переговорів бажає впливати на іншу. Нам необхідно заздалегідь продумати те, що ми можемо почути і що нам потрібно сказати.

Взаємовідносини. Гарний результат переговорів приведе до того, що наші робочі взаємини скоріше покращяться, ніж погіршаться. Підготовка дає можливість врахувати фактор людської взаємодії – подумати про людей за переговорним столом. Ми повинні мати принаймні деяке бачення того, як налагодити такі стосунки, які полегшують, а не перешкоджають досягненню угоди.

Зобов'язання. Якість результату переговорів оцінюється, крім того, за змістом і реальністю обіцянок, які будуть на них дані. Цих зобов'язань, вочевидь, буде легше дотриматись, якщо ми продумаємо заздалегідь конкретні обіцянки, які реально, з точки зору їх виконання, ми можемо дати і чекати від протилежної сторони під час ведення або при завершенні переговорів.

6.2. Стратегія та тактика переговорів

З метою досягнення бажаних результатів сторони переговорного процесу вибирають відповідні стратегічні та тактичні підходи до ведення переговорів. Класифікацію стратегічних підходів до ведення переговорів на рис. 5.1.



Рис. 5.1. Стратегічні підходи до ведення переговорів

- **Жорсткий** – коли обидві сторони, зайнявши протилежні позиції, вперто відстоюють їх, застосовуючи тактичні прийоми, щоб ввести противника в оману щодо істинної мети, і роблять невеликі поступки, необхідні для продовження переговорів. У ході переговорів суперечка може перетворитися в змагання волі і згоди може бути не досягнуто.

- **М'який** – коли кожна сторона вважає іншу сторону дружньою.

Замість того, щоб робити ставку на досягнення перемоги, вони підкреслюють необхідність досягти хоча б згоди. Стратегія м'якого підходу полягає в тому, щоб робити пропозиції і йти на поступки, довіряти іншій стороні, бути дружелюбним і поступатися для уникнення конфронтації там, де це необхідно. За такого підходу сторони *можуть прийти до неясних і нерозумних рішень*.

- **Принциповий (Гарвардський)** – альтернативний вищенаведеним, сконцентований на основних інтересах сторін, взаємовигідних варіантах і справедливих стандартах, приводить до досягнення розумного результату.

Американські знавці переговорного процесу Роджер Фішер та Уільям Юрі описали метод принципів переговорів. Вони протиставляють винайдений ними метод принципів переговорів стандартній переговорній стратегії – позиційному торгу, який часто залишає у “переговорників” почуття незадоволеності, виснаження, відчуження. Адже люди опиняються перед дилемою: бути “м'якими” і йти на поступки чи бути “жорсткими”, оголосити

війну і перемогти, зіпсувавши стосунки з протилежною стороною.

Особливість методу принципів переговорів у змозі *вирішувати проблеми, виходячи із суті справи, а не позицій партнерів* по переговорах. Партнери намагаються знайти взаємну вигоду там, де це можливо. А там, де інтереси не збігаються, досягати результату, обґрунтованого справедливими нормами.

У результаті застосування принципового підходу:

- переговори повинні привести до такої угоди, яка б максимально задовольняла інтереси кожної сторони, справедливо регулювала суперечності, була довгостроковою і брала до уваги інтереси суспільства;
- переговори мають бути ефективні, без втрат, якими, як правило, супроводжуються угоди, пов'язані із прагненням не поступатися своїми позиціями;
- стосунки між сторонами повинні покращитися чи, щонайменше, не зіпсуватися.

Принципові переговори характеризуються чотирма основними правилами – рекомендаціями, що є базовими елементами переговорів (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Метод принципів переговорів

Правило перше. Відмежуйте учасників переговорів від проблеми. Потрібно концентрувати увагу на суті проблеми, а не на стосунках сторін. Не

можна переносити ваше ставлення до співрозмовника на предмет обговорення, критикувати особистісні якості опонента. Краще поставте себе на їхнє місце. Пам'ятайте, “ваша проблема – не провина інших”. Р. Фішер та У. Юрі пропонують шляхи реалізації цього правила:

- конструйте робочі стосунки;
- підтримуйте робочі стосунки;
- відокремлюйте відносини від дискусії за суттю справи;
- не ведіть позиційні торги;
- розбирайтеся не з проблемами, а з людьми.

Правило друге. Концентруйтесь на інтересах, а не на позиціях

Замість того, щоб сперечатися про позиції, потрібно дослідити інтереси один одного. Уявіть собі ситуацію: на одній кухні – два кухаря, і обом одночасно знадобився апельсин. А він лише один! Якщо зосередитись на позиціях – то, в кращому разі, обом дістанеться по половині апельсина. Але, якщо виявити інтереси, то з'ясується, що одному кухарові потрібна цедра, а іншому – сік. Отож, як рекомендують Р. Фішер та У. Юрі, перш ніж ділити апельсин, спробуйте його збільшити.

Щоб зрозуміти інтереси сторін стосовно їх позицій, потрібно виконати такі дії:

- поясніть свої інтереси;
- визначте інтереси іншої сторони;
- обговоріть спільну тему;
- будьте конкретними, але гнучкими;
- будьте стійкими, захищаючи свої інтереси.

Правило третє. Розробляйте взаємовигідні варіанти

Причиною непорозумінь буває відмова від творчого розгляду взаємовигідних варіантів. З метою вирішення спільних проблем потрібно дотримуватися таких правил:

- відокремлюйте судження від рішення;
- розширите коло підходів;
- шукайте взаємовигоду;
- допоможіть партнеру прийняти рішення

Правило четверте. Наполягайте на використанні об’єктивних критеріїв та процедур

Для досягнення розумної згоди, незалежної від прагнень сторін, можна застосувати:

- Справедливі критерії за суттю питання ;
- Справедливі процедури регулювання протилежних думок;

Для того, щоб переговори були справедливими, запрошуються незалежні експерти, спостерігачі, посередники.

Проведення переговорів може базуватися також на відповідному *стилі*.

Стилем науковці визначають властивий конкретній людині спосіб проведення переговорів. Стель переговорів формується на основі особливостей характеру, переконань людини, які закріплюються в її досвіді.

Стили проведення переговорів ми можемо описати через два головних відношення, які реалізуються в процесі взаємодії, це “відношення до людей” і “відношення до результату”.

Як видно з рисунка 5.3, в координатах відношення до людей і до результату ми можемо виділити п’ять головних стилів – “конкуренція”, “пристосування”, “ухиляння”, “компроміс” і “співробітництво”. Визначивши стиль переговорів свого партнера, можна легко вибрати тактику поведінки, особливо якщо знати цей стиль заздалегідь.



Під час переговорів можуть застосовуватися відповідні **тактичні прийоми**.

- **Ухиляння від боротьби** – застосовується тоді, коли торкаються питань, небажаних для обговорення або коли не хочуть давати партнеру точну інформацію, однозначну відповідь.
- **Затягування або вичікування** – захід, близький за змістом до ухиляння, його використовують, коли хочуть затягнути процес переговорів, щоб прояснити ситуацію, отримати більше інформації від партнера, додатково вивчити проблему.
- **Пакетування** – полягає в тому, що для обговорення пропонується не одне питання чи пропозиція, а декілька. При цьому вирішуються подвійні задачі. В одному випадку в “пакет” об’єднуються привабливі і мало прийнятні для партнера пропозиції. Передбачається, що зацікавлений в одній чи кількох пропозиціях партнер прийме й не вигідні. В іншому випадку передбачається так званий розмір поступок, тобто шляхом поступок в малозначних пропозиціях домагаються прийняття основних пропозицій.
- **Максимальне завищення вимог** – полягає в тому, щоб включити до обговорюваних проблем пункти, які можна потім безболісно зняти. Зробивши вигляд, що це є поступка, можна вимагати натомість аналогічних кроків з боку партнера. Причому деякі пункти можуть містити явно неприйнятні для партнера пропозиції.

- ***Розміщення хибних акцентів у власній позиції*** – продемонструвати партнеру надзвичайну зацікавленість у вирішенні якогось питання, яке насправді є другорядним. Іноді це робиться для того, щоб знявши це питання з порядку денного, отримати необхідні рішення з іншого, більш важливого питання.

- ***Салями*** – означає надання інформації про свої інтереси, оцінки тощо дуже маленькими порціями, схожими на тонкі скибочки салями. Використовується прийом для затягування переговорів, необхідності вивідати у партнера більше інформації, змусити його “відкрити карти”, щоб одержати таким чином перевагу, поле для маневру.

- ***Ультимативність вимог*** – використовується, коли одна сторона заявляє про свої наміри піти з переговорів, якщо не буде прийнята їх позиція.

- ***Висування вимог в останню хвилину*** – суть цього заходу полягає в тому, що наприкінці переговорів, коли тільки залишається підписати контракт, один з партнерів висуває нові вимоги. Якщо інша сторона зацікавлена в контракті, вона прийме ці вимоги, хоча підписання контракту з цієї причини може “зірватися”. Тоді як одна сторона погоджується з висунутими вимогами, інша висуває все нові і нові.

Основні прийоми сприйняття партнера при веденні переговорів

Причиною відсутності взаєморозуміння між учасниками переговорів у багатьох випадках є не об’єктивна реальність, а невміння правильно трактувати думки та дії людей. Для досягнення взаєморозуміння пропонуються відповідні прийоми. Потрібно:

- поставити себе на місце партнера;
- порівняти ваші точки зору;
- не робити висновків про наміри інших на основі особистих побоювань;
- не перекладати відповідальність за свої проблеми на партнера;

- обговорювати сприйняття один одного;
- створити у партнера відчуття причетності до прийняття рішення;
- узгоджувати рішення з принципами та іміджем учасників спілкування;
- керувати емоціями.

6.3. Презентація

Презентація (від англ. present – представляти) – один з найпоширеніших, цікавих й одночасно ефективних видів подачі відомостей про діяльність, продукцію, технології і т. ін. організації. Презентацію влаштовують з різного приводу – виходу в світ нової книги, товару, відкриття виставок, фестивалів, нової лінії виробництва, автомобіля тощо. Навіть у процесі проведення переговорів на високому рівні інформацію доцільно подавати у вигляді презентації.

Презентація являє собою особливий різновид PR-кампанії (PR або Public relation означає зв'язок із громадськістю). Вони є акціями, спрямованими на формування й закріплення позитивного іміджу фірми серед широкої громадськості.

У більшості випадків презентація має інформаційно-діловий характер і на неї запрошують потрібних політичних, громадських діячів, підприємців, банкірів, спонсорів, представників різних фірм як для зміцнення старих зв'язків, так і для встановлення нових ділових контактів. Запрошують також журналістів, представників преси, радіо і телебачення з попередньою підготовкою для них коротких прес-релізів.

Основна мета презентації полягає в тому, щоб переконати певних людей в необхідності та доцільності появи нової книги, товару, матеріалу, нової технології тощо. Організатори презентації готують достатню кількість рекламної продукції, щоб запрошені особи, які зацікавились предметом

презентації, змогли в подальшому реалізувати свій інтерес. Рекламну продукцію, окрім дорогих виробів типу автомобіля, роздають присутнім безплатно.

Основними достоїнствами презентації є:

- доступність і різноманітність форм подачі матеріалу;
- висока інформативність матеріалу;
- можливість умілого використання безсумнівних переваг сучасних технічних засобів і забезпечення високої наочності наданої інформації;
- високий ступінь запам'ятовування інформації, яку презентують.

Підготовка презентації є дуже відповідальною акцією, а її проведення тісно пов'язане з проблемами не тільки чисто технічного, а й морально-етичного характеру. Організація презентації й всі представлені у процесі її проведення матеріали повинні відповідати нормам і вимогам ділової етики, у тому числі правилам сумлінної конкуренції.

Це означає, насамперед, чіткий вибір цільової й функціональної спрямованості презентації, визначення характеру інформації й способів її подання. Особливо важливу роль відіграють правильне визначення кола запрошуваних на презентацію осіб (цільової аудиторії) і своєчасне розсилання їм запрошень. До речі, останній фактор часто й створює

проблеми морально-етичного характеру. З одного боку, варто запрошувати тих людей, заради яких презентація й організується, а з іншого боку – не можна забути запросити тих (навіть потенційних) партнерів, які можуть образитися на сам факт їхнього ігнорування.

Будь-яка презентація має певний сценарій. Вступ передбачає привітання учасників презентації та рекомендування ведучого, повідомлення про мету проведення презентації, визначення ключових моментів та заходів, що полегшують спілкування з аудиторією. Презентація – це особливий, специфічний тип ділового прийому, але його правила майже нічим не відрізняються від правил проведення ділової зустрічі та нарад. Перші кілька

хвилин презентації вкрай важливі для встановлення контактів із запрошеними. Не менш важливе значення має і кінець презентації. Він будується на тих фактах, які найбільше зацікавили аудиторію, і, як правило, передбачає таке: коротке резюме найважливіших фактів і аргументів презентації; висловлення щирої вдячності присутнім за інтерес і увагу до презентації; запитання та відповіді.

Варто звернути увагу на таке правило: якщо у вас є будь-який сумнів щодо певного запитання, то відповідати на нього краще після зустрічі в індивідуальному порядку і ні в якому разі відразу. Такі запитання швидше зможуть нашкодити презентації, ніж їй допомогти.

ЛЕКЦІЯ 7

ІМІДЖ ДІЛОВОЇ ЛЮДИНИ

План

7.1. Імідж як умова ділового успіху.

7.2. Зовнішній вигляд ділової людини.

7.1 . Імідж як умова ділового успіху

Термін “*імідж*” (англ. image – образ, престиж, репутація) – враження, яке особистість (бізнесмен, менеджер, політик тощо) або організація (фірма, навчальний заклад тощо) справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень. (Імідж – це мистецтво керувати враженням. Е Гофман)

У психології під *іміджем* розуміють характер стереотипу, що склався в масовій свідомості і має емоційно забарвлений образ кого- небудь або чого- небудь. Імідж відображає соціальні очікування певної групи. Формування іміджу відбувається стихійно, але частіше воно є результатом роботи фахівців.

Поняття “імідж” виникло на Заході в 50-х роках і спочатку використовувалося в рекламній практиці. Далі, в 60-х роках, цей термін знов виникає у сфері підприємництва як основний засіб психологічної дії на споживача. Пізніше поняття іміджу стало основним елементом теорії і практики паблік рілейшнз, міцно увійшло до політичного і суспільного життя.

Імідж організації (корпоративний імідж) є віддзеркаленням цінностей організації і тим, як ці цінності сприймаються людьми. Фактори формування іміджу різноманітні. Логіка його формування складна і ще далеко не вивчена (особливо психологія іміджу).

При формуванні іміджу потрібно зважати на такі його складові: моральні цінності, рекламна сфера, пакувальний матеріал, місцезнаходження та обстановка офісу, стиль одягу персоналу, назва фірми, бланки фірми, візитівки,

пакети та ін. Питанням розробки і формування іміджу організації займаються спеціальні відділи.

Але основна інвестиція в загальний імідж організації – люди.

Стосовно людини термін **“імідж”** передає поняття – візуальна привабливість особи, самопрезентація, конструювання людиною свого образу для інших.

Американський дослідник іміджу Ліліан Браун вважає, що професійний навик сам по собі не забезпечить вам роботи або підвищення по службі. Для цього потрібно викликати прихильність до себе людей, з якими працюєш, тобто необхідно створити потрібний імідж. Вважається, що люди судять про нас за зовнішнім виглядом, враженням, яке ми створюємо протягом перших п’яти секунд розмови. Саме такі якості особи, як зовнішність, голос, уміння вести діалог можуть зіграти вирішальну роль у кар’єрі і у всьому житті.

Але робота над створенням іміджу ділової людини не зводиться лише до створення зовнішнього образу, який може маскувати реальну сутність людини. Зовнішній вигляд – це лише стиль, обумовлений внутрішнім складом особистості.

Першим аспектом (етапом) формування іміджу є рівень самооцінки людини, яка значною мірою визначає її поведінку. Занижена самооцінка сковує людину, завищена – не дозволяє об’єктивно оцінювати ситуацію і себе в ній.

Можемо визначити основні компоненти іміджу ділової людини:

- самооцінка особистості;
- моральні цінності особистості;
- етика ділового спілкування;
- діловий етикет і протокол;
- тактика спілкування (уміла орієнтація в конкретній ситуації, володіння механізмами психологічної дії і т. д.);

- зовнішній вигляд (одяг, аксесуари до одягу; постава і хода).

Виділяють зовнішні та внутрішні чинники формування іміджу. *Зовнішні чинники іміджу:*

- зовнішній вигляд: одяг, аксесуари одягу, зачіска, макіяж;
- гарні манери: належні жести, пози, постава, хода;
- виразність міміки та вміння нею керувати;
- вміння використовувати простір для спілкування тощо.

Внутрішні (психологічні) чинники іміджу:

- мистецтво подобатися людям;
- вміння правильно спілкуватися;
- наявність необхідних для позитивного іміджу якостей особистості;

- вміння розуміти людей та впливати на них тощо.

Внутрішні (етичні) чинники іміджу:

- чесність;
- порядність;
- повага до підлеглих, партнерів;
- вірність даному слову;
- здатність ефективно взаємодіяти згідно з діючим законодавством, встановленими правилами і традиціями тощо.

Важливими якостями ділової людини, особливо бізнесмена, які впливають на формування іміджу, фахівці також вважають такі:

- самостійність і нестандартність поведінки;
- наполегливість у досягненні мети, ініціативність;
- діловитість і практичність;
- сміливість та винахідливість;
- суперництво та готовність до ризику;
- орієнтація на досягнення вищих результатів;

- ефективне використання наявних факторів.

Фахівців, які займаються створенням образу, називають іміджмейкерами або консультантами з іміджу. На Заході, де іміджу приділяють велику увагу, існує широка мережа іміджмейкерів. У нашій країні ця діяльність ще не дуже поширена, окрім того, послуги іміджмейкерів коштують недешево. Тому кожен певною мірою, повинен стати іміджмейкером. Потрібно уміти сформувати уявлення про імідж представника вашої професії, визначити його психологічний портрет. Кожен повинен стати “self-made-man” – людиною, яка сама себе створила.

7.2. Зовнішній вигляд ділової людини

Зовнішній вигляд ділової людини – це перший крок до успіху в ділових стосунках.

Привабливий зовнішній вигляд – це поєднання багатьох компонентів: одяг і макіяж, колір обличчя, доглянута шкіра, укладене волосся та ін. Але визначальним фактором є одяг.

Необхідно пам’ятати, що одяг відображає і підкреслює індивідуальність, характеризує менеджера, керівника як особу. Його зовнішній вигляд свідчить про ступінь надійності, респектабельності і успіху в справах. Разом з тим не потрібно намагатися пригнічувати партнерів багатством своєї зовнішності: імітація багатства вважається вельми неетичним явищем в західному бізнесі.

Службова обстановка накладає певні вимоги до зовнішнього вигляду ділової людини. В світі моди давно склалося певне поняття – “діловий костюм”. Він, звичайно, враховує останні тенденції в моді, але при цьому залишається певною мірою строгим і консервативним.

Здійснюючи підбір костюма в широкому сенсі (тобто враховуючи всі супутні компоненти), потрібно керуватись такими загальними правилами:

- єдність стилю;

- відповідність стилю конкретній ситуації;
- розумна мінімізація колірної гамми (“правило трьох кольорів”);
- зіставність кольорів в колірній гаммі;
- сумісність фактури матеріалу;
- зіставність характеру малюнка в різних компонентах одягу;
- відповідність якісного рівня аксесуарів (взуття, папки для паперів, портфеля і под.) якості основного костюма.

Головне правило, яке потрібно виконувати підбираючи діловий костюм та всі його компоненти, – загальне враження охайності, акуратності і навіть деякої педантичності в одязі. Це повинно примусити партнера думати, що така акуратність присутня й у справах.

Останнім часом такі аксесуари, як годинник, окуляри, ручки стали не стільки “засобами виробництва” менеджера, керівника, скільки символами його добробуту, проте вони не повинні відволікати партнера від загального сприйняття вашої зовнішності як кваліфікованого фахівця і приємного співбесідника.

Якщо талановитий чоловік може зробити кар’єру, навіть маючи невдалий імідж, то для жінки це практично неможливо. Ключовими чинниками, які справляють позитивне враження на тих, що її оточують, є:

- елегантний одяг;
- приваблива зачіска;
- тонкий макіяж;
- вражаючі аксесуари.

Жінка може користуватися значно більшою свободою у виборі фасону одягу, матеріалу і кольору тканини, ніж чоловік.

Таким чином, зовнішній вигляд ділової людини є наочною багатовимірною інформацією: про економічні можливості, естетичний смак, належність до професійного прошарку, відношення до навколишніх людей і т. д. Одяг є

своєрідною візитною карткою. Він має психологічну дію на партнерів по спілкуванню, нерідко зумовлюючи їх відношення один до одного.

Одяг

Багатьом здається, що зовнішній вигляд (одяг) – ніщо порівняно з внутрішніми якостями людини. Але манера вдягатися значною мірою визначається саме індивідуальними психологічними особливостями. І психолог може чимало сказати про людину за її зовнішнім виглядом.

Як показують психологічні дослідження, зі 100 чоловік 85 після першого знайомства складають для себе образ людини за її зовнішнім виглядом; перша хвилина зустрічі є вирішальною в створенні соціального і психологічного портрета, вона визначає характер подальших взаємин. Змінити перше враження згодом важко. Отже, навіть самій розумній, добрій, товариській і доброзичливій людині, унікальному фахівцю, зрештою, навіть генію необхідно бути уважним до свого вигляду, якщо він хоче налагодити гарні стосунки з оточуючими.

Колись мода висувала дуже тверді вимоги, майже не залишаючи місця для прояву індивідуальності людини. Зараз вона демократична – кожен може обрати для себе той чи інший стиль, може створити і свій власний.

Але багато ситуацій сучасного життя вимагають строго визначеної форми одягу. Це, насамперед, – одяг ділової людини.

Розглянемо деякі вимоги до одягу ділової людини.

Одяг ділового чоловіка

Який вигляд повинен мати діловий чоловік? Насамперед:

- солідний і впевнений у собі;
- діловий і привабливий;
- порядний, який викликає довіру;
- не без претензії на витонченість та елегантність.

При підборі ділового одягу фахівці рекомендують:

- спочатку купіть костюм. Він найголовніший серед усіх елементів одягу;

- прикріпіть зразок тканини вашого нового костюма хоча б до листка записника і вибирайте сорочку відповідно до рекомендацій та вашого смаку;
- якщо ви не хочете вникати в усі тонкощі комбінування одягу, то дотримуйтесь системи синьо-сірих відтінків, де сорочка підійде до будь-якого кольору, а краватка буде в гармонії з піджаком;
- погано поєднуються в різних елементах одягу однакові рисунки;
- краватка повинна поєднуватись з сорочкою або трохи контрастувати з нею, але не дисгармонувати з костюмом;
- варто враховувати також клімат. Далі на південь мають кращий вигляд світлі відтінки та легкі тканини для одягу;
- вузол вашої краватки завжди має бути ідеальним.

Для формування позитивного зовнішнього іміджу рекомендується також дотримуватися таких правил :

- одягайтеся по можливості добротно;
- стежте за чистотою і порядком одягу;
- якщо не знаєте, що одягти в якійсь конкретній ситуації, краще одягніться консервативно;
- одягайтеся в тому ж стилі, що і люди, з якими ви повинні зустрітись;
- не носіть нічого зеленого;
- стежте, щоб ваше волосся було чистим;
- намагайтеся, щоб ваші вчинки, слова й одяг запам'ятовувалися;
- носіть дипломат;
- завжди майте при собі дорогу ручку й олівець;
- носіть дорогі краватки;
- ніколи не знімайте піджак;
- перед тим, як йти на ділову зустріч, подивіться в дзеркало. Ви самі здивуєтесь, як багато маленьких недоліків ви помітите у своїй зовнішності;

- якщо ви демонструєте продукцію своєї організації на будь-якій виставці, пам'ятайте, що ваш одяг і весь образ у цілому – частка інформації про загальний рівень вашого підприємства і якість продукції, яка виставляється.

Для офіційних візитів традиційно використовують фрак і смокінг.

Одяг ділової жінки

В літературі із ділового етикету акцентується увага на тому, що діловий одяг жінки, як і чоловіка, відрізняють класичний крій та не дуже яскраві кольори.

Одяг ділової жінки не повинен відволікати співрозмовника від ділової розмови. Тому не рекомендуються міні-спідниці і глибокі вирізи, яскраві кольори.

Найбільш придатні кольори – темно-синій, рудувато-коричневий, бежевий, темно-коричневий, сірий, світло-синій. Приваблюючими для чоловіків вважаються плаття блідо-жовтого, бежевого, рожевого, темно-синього, а також кольору іржі. Червоне варто надягати тільки на багатолюдні заходи, свята – таке плаття допоможе його власниці виділитися в юрбі. А от в офісі цей колір може викликати роздратування й утому інших співробітників та ділового партнера під час бесіди.

Плетені речі варто носити тільки в тому випадку, якщо вони є унікальною авторською роботою і виконані на дуже високому рівні.

Зовнішній вигляд ділової жінки підкреслює її взуття. Зазвичай стандартним взуттям є туфлі чорного кольору. Окрім чорного, перевага також надається синьому, темно-коричневому, сірому кольорам. Дуже вишукано, коли взуття гармонує із кольором одягу або сумочки, паска. Не слід на роботу з'являтися у капцях або босоніжках з відкритим верхом.

У більшості розвинених країн обов'язковим елементом ділового одягу є панчохи чи колготки незалежно від пори року. Колір панчох не повинен бути дуже контрастним із одягом.

Невід'ємною частиною одягу ділової жінки є сумочка. Однак ділова жінка має справу з паперами, тому слід мати папку або портфель. Не допускається використання для паперів одноразового пакета.

На думку фахівців, мистецтво вміння одягатися потребує виконання певних правил .

- Необхідно одягатися відповідно до своєї зовнішності. Намагайтеся підібрати колір сукні, який би гармонував з кольором очей та волосся. Вибираючи щось модне, потрібно постійно мати на увазі свою індивідуальність, зупинятися на тому, що вам підходить та вас прикрашає. Одна й та ж сама річ не підійде кожній людині. Про це потрібно завжди пам'ятати і не слідувати сліпо моді.

- Потрібно одягатися відповідно до обставин. Відправляючись за покупками чи на виставку або просто на прогулянку справжня Леді одягає просте плаття. “Не виділятися” – ось чим вона керується в цьому випадку.

- Може виникнути непорозуміння та образа, коли господиня зустріне гостей у простому домашньому одязі. Буває і навпаки – якщо ви прийшли просто одягнені, то можна цим виявити свою неповагу до господарів будинку, ніби маючи на увазі “Для вашого свята не потрібно було думати про свій туалет”.

Зачіска

Зовнішній вигляд ділової людини доповнює зачіска. Вибір зачіски ділового чоловіка залежить від індивідуальних смаків, однак волосся завжди повинно бути охайним і чистим. Голову бажано мити кожного дня. Головна вимога до зачіски ділової людини – акуратність, компактність. Звисаюче до лопаток довге волосся, так само як і пишна шапка дрібних кучерів не відповідають іміджу ділової людини. Про організованість, зібраність людини найчастіше судять за станом волосся. Буйну шевелюру може дозволити собі тільки представник мистецьких кіл (артисти, художники тощо). Якщо ви вирішили відростити невелику бороду і вуса – вони повинні бути завжди гарно

підстрижені. Ніяких негласних заборон тут не існує – аби “рослинистість” на обличчі була ретельно доглянута. Але усе-таки фахівці з ділового етикету радять ретельно виголювати обличчя. Палючим брюнетам – і ранком, і ввечері, якщо беруть участь у вечірньому прийомі.

Зачіска ділової жінки також повинна бути компактною, строгою та елегантною. У робочій обстановці хитромудрі комбінації небажані. Не слід фарбувати волосся в авангардні кольори (рудий, синій, фіолетовий) – це шкодить діловому авторитету. Колір волосся повинен гармонувати з кольором шкіри обличчя й очима. Короткі, наближені до чоловічих, стрижки пасують далеко не кожній жінці. Найбільш прийнятним для ділової жінки вважається волосся середньої довжини.

Парфуми

Купуючи парфуми чи одеколон недостатньо просто оцінити їхній аромат. Необхідно перевірити, як він поєднується з запахом вашої шкіри (у кожної людини вона має свій, неповторний запах). Для цього рекомендується капнути парфуми на руку, розтерти, а лише потім оцінювати їх.

Для чоловіків квіткові аромати зовсім неприйнятні. Запах чоловічого одеколону повинен відчуватися тільки в межах 15 см. Відчуття запахів у жінок краще, тонкіше, ніж у чоловіків. Тому, вибираючи одеколон, варто запитати поради в жінки, а ще краще – у декількох жінок.

В ідеалі потрібно використовувати всю косметику однієї серії (дезодорант, мило, туалетна вода, крем і пудра для обличчя).

Діловим жінкам користуватися парфумами слід стримано, запах має бути ледь відчутним. Запах ваших парфумів не повинен відчуватися на відстані, більшій ніж 45 см. Жінкам рекомендується користуватися французькою парфумерією солідних фірм з ледь уловимими квітковими ароматами. Це завжди справляє позитивне враження.

Косметика, макіяж

Косметика, макіяж підкреслюють характер жінки. Ділова жінка завжди повинна виглядати бадьорою, рішучою, упевненою в собі. Створити таке враження можуть допомогти косметичні засоби.

Макіяж повинен бути непомітним (мінімум туші для вій, тіні, помади – і не занадто яскраві) і звичайно гармонувати з кольором волосся, розрізом, кольором очей, формою обличчя. Неяскравим також повинен бути денний макіяж. Узимку косметичні засоби варто вживати активніше, ніж улітку.

Краща косметика та, яку ніхто не бачить.

Прикраси

Список прикрас для ділових чоловіків обмежується каблучкою, годинником, запонками, шпилькою для краватки. При цьому діловим чоловікам слід користуватися правилом – “все в міру”. Європейський діловий стиль надмірну кількість прикрас не схвалює, тому не слід шокувати своїх партнерів великою кількістю прикрас.

Дорогі запонки і шпильки для краватки, що надягаються на урочисті заходи, служать свідченням професійних успіхів, високого матеріального статусу ділової людини.

Браслети і ланцюжки на руках, сережки, ланцюжок на шиї не відповідають іміджу солідної ділової людини. Чим більший ланцюжок, тим більшу підозру і навіть презирство викликає діловий партнер у представників західних ділових кіл.

Потрібно також пам'ятати, що не можна, щоб із кишень виглядала ручка, олівець, гребінець, окуляри тощо, кишені не повинні випинатися.

Бути діловою жінкою не означає відмовитися від прикрас. Каблучки, сережки, браслети, ланцюжки – все це завжди підкреслює зовнішність жінки. Проте слід пам'ятати, велика кількість прикрас не відповідає іміджу ділової жінки.

Не рекомендується одночасно надягати прикраси з різних матеріалів чи витриманих у різних стилях, наприклад, срібний ланцюжок і пластмасові прикраси; золоті і срібні прикраси.

Дорогі ювелірні прикраси не варто носити на роботі, в офісі досить декількох предметів біжутерії.

Біжутерія ділової жінки повинна бути тільки високої якості, виробництва престижних фірм.

Постава, хода та манери

Вміння красиво стояти, сидіти, рухатися в усі часи було невід'ємною частиною так званих “гарних манер”, ознакою належності до еліти суспільства. Психологи вважають, що в очах ділової людини рішуча хода, правильна постава свідчать про впевненість у собі, вміння тримати себе в руках, про надійність ділового партнера. Бізнесмену, керівнику, неформальному лідеру для підтримки свого авторитету і престижу правильна постава і хода необхідні.

За свідченням лікарів, без правильної постави неможлива правильна хода, яка поліпшує роботу легень і серця, а неправильна постава викликає перенапруження м'язів, нервової системи та швидку втому. Найкращий одяг сидить неелегантно на людині з неправильною поставою.

Гарна постава – це рівна спина, ненапружені розправлені плечі, високо піднята голова.

Визначальною умовою вироблення і збереження правильної постави і ходи є гарна фізична форма людини. Якщо немає можливості займатися спортом, то, у всякому разі, ранкова зарядка і прохолодний душ повинні стати щоденним ритуалом.

Для формування правильної постави фахівці дають відповідні поради. Насамперед, голова повинна знаходитися на одній вертикальній лінії з хребтом, щоб досягти цього, притуліться до стіни, так щоб потилиця торкалася її. Підборіддя при цьому трохи втягнеться, голова займе положення, що не дозволяє сутулитися. Коли ж голова постійно нахилена вперед чи назад, це

викликає передчасну утому м'язів шиї і пліч, а часом навіть м'язові спазми. Далі, підніміть лопатки і відведіть їх назад, зробіть глибокий вдих і, розслабивши, опустіть їх. Шия, плечі і руки повинні бути розслаблені, живіт і сідниці підібрані.

Погані звички є значною перешкодою формуванню іміджу ділової людини. Наведемо деякі поради фахівців:

- руки потрібно тримати у спокої, не смикати постійно краватку, гудзики, рукав співрозмовника;
- жінці не слід гратися каблучкою, намистом, сережками або накручувати на палець волосся;
- не слід “стріляти” суглобами пальців;
- розмовляючи, не слід знижувати плечима, як правило, це дратує співрозмовника;
- нечемно вказувати пальцем, особливо на людину; слинити пальці, перегортаючи сторінки; використовувати нігті замість зубочистки; часто дивитися на годинник, розмовляючи з гостем; підтягувати брюки, а жінці колготки, панчохи; грюкати дверима.

ЛЕКЦІЯ 8

ДІЛОВА АТРИБУТИКА ФІНАНСИСТА

План

- 8.1. Візитівки.
- 8.2. Сувеніри і подарунки в діловій сфері.
- 8.3. Етикет національних символів.

8.1. Візитівки

Історія візитівок (візитних карток) досить давня, але загальноприйнятим атрибутом етики ділових стосунків вони стали тільки в наш час. На сьогоднішній день склалися чіткі норми їх застосування. Візитівки стали незамінним засобом сфери ділових стосунків. Вони дають інформацію про прізвище, ім'я, по батькові, посаду, найменування й адресу установи, в якій працює власник візитівки, номер його робочого, а при необхідності, домашнього телефону. Але їх практичне значення сьогодні ширше і полягає в тому, що візитівки сприяють створенню і збереженню іміджу ділової людини та іміджу організації (фірми).

Візитівка – необхідний атрибут дипломатичної практики. Вона також широко 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. Візитівка використовується як при безпосередніх контактах, так і для заочної рекомендації її власника.

Відсутність візитівки може стати перешкодою у встановленні і підтримці ділових стосунків.

Використовуються візитівки в таких випадках:

- інформування в момент знайомства про себе і свою організацію (фірму);

- інформування про себе осіб, в контактах з якими ви зацікавлені;
- підтримування контактів з партнерами;
- вітання зі святом чи іншою подією;
- вираження подяки, співчуття;
- супроводження подарунка чи квітів.

Чітких правил стосовно розмірів візитних карток немає. Але зазвичай картки чоловіків трохи більші, ніж у жінок. Розмір сучасних ділових карток в середньому 90×50 мм для чоловіків і 80-40 мм – для жінок. Візитівка молодої дівчини може бути ще меншою – 70-35 мм. Приклад Великобританії інший, там картки жінок більші, ніж у чоловіків. Класична ділова візитівка виготовляється з товстого білого картону. Текст друкується розбірливим чорним шрифтом. Єдина допустима кольорова пляма – рекламний знак фірми у верхньому лівому кутку. Вгорі – назва фірми, де працює власник картки. По центру – його ім'я і прізвище (у нашій практиці – ім'я, прізвище та по батькові), під ними – посада. В лівому нижньому кутку – адреса фірми, у правому – телефони. Можливий варіант, коли телефон, факс і адреса зазначаються в правому нижньому кутку, а лівий залишається порожнім. Часто поряд з телефонами подаються контактні години для зв'язку.

Особиста візитівка може також містити відомості про звання і вчений ступінь власника (професор, доцент, доктор, генерал-полковник, кандидат педагогічних наук тощо), які вказуються під ім'ям.

У діловій сфері деякі підприємці замовляють картки рожевого, блакитного, зеленуватого відтінків.

На візитівках офіційних осіб, особливо дипломатичних працівників, друкується тільки ім'я (по батькові), прізвище та посада. У правому нижньому кутку проставляється назва столиці країни перебування. Номер телефону, домашня та службова адреса, як правило, не друкуються.

На зовнішній вигляд візитівок, їх розмір, шрифт, мову тексту і його розміщення, а також порядок їх використання можуть впливати місцеві традиції і з ними потрібно рахуватися.

Більшу самостійність в оформленні візитівок можуть дозволити собі діячі культури, мистецтва, науки, церкви.

В Україні і Росії візитівки часто друкуються з одного боку державною мовою, а на звороті – англійською. Проте за правилами протоколу, текст візитівки повинен бути надрукований тільки на одній стороні, щоб друга залишалася чистою для можливих записів. Перед поїздкою за кордон часто спеціально замовляються візитівки мовою тієї країни, куди прямує її власник.

Візитівками обмінюються при знайомстві, при поздоровленні і вираженні співчуття, з візитівками пересилаються подарунки (квіти, альбоми, книги, журнали, квитки в театр, на виставку, програми, фотографії), їх прийнято залишати, наносячи візит, і надсилати у відповідь замість візиту. Іноді візитівки надсилають замість листа, у якому висловлюється подяка за запрошення на неофіційний прийом, виставу, в театр і под.

В деяких випадках, наприклад, якщо у ділової людини немає часу для складання рекомендаційного листа, візитівка служить рекомендацією.

Основні положення користування візитівками в ділових стосунках.

- Направлення візитівки рівноцінне візиту.
- Більш ввічливо залишити візитівку особисто.
- Відповіді на візитівки необхідно давати протягом доби і також візитними картками.
- Після знайомства першою, звичайно, залишає свою картку особа, що займає нижчу посаду. Якщо партнери знаходяться приблизно на одному рівні, то першою подає картку особа, молодша за віком. У випадку виникнення сумніву щодо цього, за старим французьким протоколом вручає свою візитівку першим той партнер, який виявився більш ввічливим.

- В резиденції подружжя неодружені чоловіки залишають дві візитівки: одну для чоловіка, другу – для дружини.

- Подружжя в домі іншого подружжя залишає дві візитівки: одну (картку дружини) – для чоловіка, другу (спільну) – для дружини. У Великобританії сімейні картки не використовуються. Тому в цій країні, перебуваючи в резиденції подружжя, залишають одну картку для чоловіка, другу – для дружини.

- В домі неодруженого чоловіка жінка свою картку не залишає. В США на візитівках неодружених чоловіків і неодружених жінок, а також сімейних картках вказується адреса. На картці одруженого чоловіка адресу не вказують, оскільки мається на увазі, що вона залишається разом із сімейною картою, де адреса вказується. Ім'я вказується після Mr. Для чоловіків і Ms. – для одружених жінок; Mss. – пишуть на візитівках молодих жінок, яким минуло 18 років. На візитівках неповнолітніх осіб молодших за цей вік, вказується лише ім'я і прізвище.

- Після знайомства з жінкою чоловік зобов'язаний, по можливості, не пізніше ніж протягом тижня, надіслати їй свою картку для її чоловіка, навіть якщо він не був йому відрекомендований. Було б найкраще перед тим, як зробити цей ввічливий жест, самому відрекомендуватися чоловіку, якщо він не відсутній. Мета чітка: створити якомога розгалуженішу мережу контактів. Цілком можливо, що через деякий час хтось із подружжя вам знадобиться.

- 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 на службі вище становища її чоловіка, то вона першою залишає свою картку. Заміжня жінка залишає дві картки – свою і чоловіка.

- Гостям, присутнім на сніданку, обіді чи вечері (виключаючи запрошення на чай), слід відправити господарям листи з подякою або залишити в домі господарів протягом тижня візитівку.

- Особи, що обіймають високі посади, знаходячись в іншій країні проїздом, залишають свої візитівки протягом 24-х годин після приїзду, відповідати на них слід також не пізніше як за добу.

У міжнародній практиці встановились короткі зашифровані скорочення, які передають певне ставлення власника візитівки до особи, якій вона надсилається. В наш час вони застосовуються дуже зрідка. Ці скорочення пишуть у лівому нижньому кутку картки буквами латинського алфавіту:

P.F. (pour feliciter) – вітання з нагоди свята;

P.R. (pour remercier) – виявлення вдячності;

P.C. (pour condoleances) – виявлення співчуття;

P.F.N.A. (pour feliciter Nouvel An) – вітання з нагоди Нового року;

P.P. (pour presentation) – заочне відрекомендування;

P.P.C. (pour prendre conge) – висловлення прощання у зв'язку з остаточним від'їздом із країни, коли прощальний візит не наноситься;

P.F.C. (pour faire connaissance) – виявлення задоволення від знайомства;

P.R.V. (pour rendre visite) – підтвердження прийнятого запрошення;

P.F.V. (pour faire visite) – з бажанням зустрітись.

Візитівки зі скороченням P.P., P.P.C. та P.R. залишаються без відповіді. На візитівки зі скороченням P.C. та P.F. дають відповідь своєю візитівкою зі скороченням P.R.

У менш офіційних випадках на візитівках 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 надісланий сувенір, квіти і под.); “дякує за вітання”. Залежно від конкретного випадку можливі й інші написи. Такі тексти не підписуються і дата не проставляється.

Візитівка, яка передається адресату особисто (але без нанесення візиту), загинається з лівого або правого боку залежно від місцевої практики. Через водія чи кур'єра передаються незагнуті візитівки. Передача через них загнутих

карток вважається грубим порушенням етикету. Відповіді на візитівки даються візитівками протягом 24 годин з моменту одержання.

З нагоди національних чи інших свят та подій в країні перебування першими вітають візитівками особи (іноземці), які акредитовані і працюють у цій країні.

8.2. Сувеніри і подарунки в діловій сфері

У діловому світі, як і в повсякденному житті, заведено робити подарунки. Однак необхідно знати, що тут потрібні міра і такт, відпрацьовані багатьма роками правила.

При виборі подарунку його вартість ніякого значення не має і залежить тільки від ваших можливостей. Але потрібно пам'ятати, що роблячи своєму партнеру дорогий подарунок, ви ризикуєте поставити його в скрутне становище. З одного боку, він може відчувати, що не заслужив його, з іншого боку, – змушений відповідати таким самим дорогим подарунком, а це може не завжди відповідати його бажанням чи можливостям. Не слід обмежуватись і дрібними сувенірами, бо у такому випадку ви можете набути репутації надмірно ощадливого. Найоптимальнішим подарунком є той, який відповідає нахилам і стилю партнера, характеру вашого особистого до нього ставлення.

Універсальним подарунком вважається книга, яку можна вручити будь-якій людині і з будь-якого приводу. Потрібно вибрати подарункове, гарно оформлене видання, враховуючи інтереси вашого партнера.

За достатньо тісного знайомства можливі і такі подарунки, як національні напої, солодоші, приладдя для паління, вироби із шкіри, кераміки, скла, бурштину чи металу. Однак слід пам'ятати, що жінці, навіть яка палить, ніколи не дарують приладдя 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 шоколадних цукерок

жінці, схильній до повноти і яка намагається схуднути, то це навряд чи принесе їй задоволення. Непристойно дарувати також предмети туалету (шкарпетки, сорочки, капелюхи, парфуми тощо). Винятком може бути краватка, яка у певних випадках вважається допустимим сувеніром.

Вибираючи подарунок, потрібно подумати і про вік партнера, якому він призначений. Це не означає, що є речі, спеціально призначені для молодих та літніх, однак намагайтеся виявити певний такт, щоб не поставити в незручне становище літнього чоловіка занадто яскравою краваткою, а дівчину – сірою хустиною.

Не можна дарувати вживані речі, за винятком антикваріату, коштовностей, які підносяться тільки в особливих випадках, наприклад, на ювілей.

Хорошим подарунком для клієнтів фірми може бути її продукція, що водночас було б рекламою вашого товару і вказувало на шляхи до співробітництва.

При діловому візиті в іншу країну доречно дарувати художньо оформлені вироби – скульптури, гравюри, пам'ятні медалі, настінні тарілки, що нагадують про вашу країну або, ще краще, і про вашу фірму.

Оформляючи подарунок, важливо виявити гарний смак: загорнути його в яскравий барвистий папір, перев'язати стрічкою. Можна доповнити свій подарунок візитівкою або святковою листівкою, з написаними на них дружніми словами. Їх обов'язково потрібно покласти в конверт.

Ритуал вручення подарунку не менш важливий, ніж подарунок. Від нього значною мірою залежить те, який він матиме ефект. Дарувати потрібно тактовно, з приємними словами, короткими побажаннями, жартом. При цьому не слід його розхвалювати, допитуватися, чи сподобався подарунок.

Багато хто вважає, що залишати на подарунку етикетку з ціною – невиховано. Проте спеціалісти з етикету рекомендують її залишати. Цінник свідчить про те, що річ нова і є елементом упаковки.

Приймати подарунки також потрібно тактовно: розгорнути, якщо дозволяє ситуація, в присутності особи, яка подарувала його, оцінити увагу і смак даруючого, висловити задоволення і подякувати. Дуже неввічливо відкласти подарунок, не розгорнувши його. Якщо ж подарунок вам недовподоб, намагайтесь навіть натяком не виявити незадоволення. Виражаючи подяку і захоплення зробіть це так, щоб не присоромити інших гостей, що прийшли зі скромнішими подарунками або взагалі без них.

За посланий чи переданий через третю особу подарунок бажано подякувати одразу по телефону чи коротеньким листом.

Відмовитися від подарунка можна лише у тому випадку, коли прийняти його непристойно або подарунок настільки дорогий, що змусить вас відчувати себе боржником. Неправильно спочатку вагатися, піддаючись умовлянням, а потім все-таки прийняти подарунок. Якщо ви, не вагаючись, вирішили не приймати подарунок, то знайдіть достатні аргументи, щоб пояснити відмову твердо, але ввічливо.

Приймаючи подарунок, треба пам'ятати, що людина, яка вибирала його, хотіла зробити вам приємне. Інша справа – вдалося їй це зробити чи ні.

Квіти

Квіти є майже універсальним подарунком. У багатьох випадках букет може виступати як самостійний подарунок. Квіти можуть служити і доповненням до іншого подарунка. Їх дарують родичам до будь-якого свята, діловим партнерам з нагоди якої-небудь знаменної події, у знак вітання чи подяки за участь у спільному заході і т.д.

В цілому світі вручення квітів, піднесення букета теж мають свої особливості і правила.

В особливо урочистих випадках дарують великі букети чи навіть кошик квітів. Зовсім необов'язково завжди прагнути піднести якомога більший букет. Квіти, як і будь-який інший подарунок, – не демонстрація щедрості, а лише знак уваги.

З приводу кількості квітів у букеті існують різні думки. Так, деякі вважають, що звичайно число квіток, парне чи непарне, не має значення.

Українські фахівці з етикету дотримуються традиційного погляду, відповідно до якого воно повинно бути непарним. Виключення складають букети на похороні і поминках.

Перше, що слід пам'ятати, – квіти повинні бути зрізаними. Квіти в горщиках можна дарувати близьким, рідним та людям похилого віку, які трепетно ставляться до кімнатних рослин. Але слід зважати, що мода на оформлення квітів змінюється точно так, як і інша. В усіх європейських країнах зараз у моді лише мініатюрні букети. Україна – одна з небагатьох країн Європи, де люблять темно-червоні троянди з метровими ніжками, що свідчить лише про їх дорожнечу, а дорогий дарунок для жінки, звичайно, приємніший.

Взагалі згідно з правилами етикету квіти на високих ніжках – це типово чоловічі букети. Тут підходять і гладіолуси, і жоржини з великими шапками, і високі троянди. В діловому світі чоловікам квіти прийнято дарувати в ситуаціях, пов'язаних з удачею в кар'єрі, просуванням по службі.

Вибираючи квіти, потрібно пам'ятати, що яскраво-червоні, особливо троянди, за традицією є знаком жагучої любові. Тому дарувати їх людям похилого віку і заміжнім жінкам не рекомендується.

Жовті квіти раніше вважалися символом розлуки і зради, але зараз це вже застаріле уявлення, бо жовтий колір – життєстверджувальний, і яскраві жовті квіти – прекрасний подарунок.

У різних країнах склалися свої традиції щодо значення тих чи інших квітів. Біла акація була “весільним подарунком” у всіх європейських народів, уособлюючи високе світле кохання. Біла лілія – символізувала в букеті нареченої юність і цнотливість. Конвалії колись у німців вважалися символом кохання і щастя. Тому, купуючи квіти, потрібно порадитися з продавцем щодо правильності зробленого вибору.

У відповідальних ситуаціях про історію вибраних вами квітів можна дізнатися у флориста. Але в кожній окремій ситуації повинен переважати здоровий глузд та відповідні правила етикету. Якщо ви часто буваєте в помешканні друзів і приходите туди запросто, квіти для господині можна і не приносити, в усякому разі – не кожний раз. Поздоровляючи матір з народженням дівчинки, прийнято дарувати троянди або червоні квіти, а хлопчика – сині або фіолетові. Відвідуючи хворого, необхідно потурбуватися, щоб ваш подарунок не спричинив шкоди, аромат квітів був не дуже сильним та не викликав алергії. Окрім того, якщо ви принесли букет у лікарню, самі потурбуйтеся, куди його поставити, візьміть із собою відповідний посуд.

Кілька корисних порад як розмістити букет

Квітки в букеті не повинні бути притиснуті одна до одної. Форма вази повинна відповідати формі букета. Розкидистий, невисокий букет краще виглядає в низькій і широкій вазі, квіти з довгими, прямими стеблами – у високій і вузькій.

Високі, великі вази ставлять прямо на підлогу. Присадкувату можна поставити на високо розташовану полицю, шафу і под., але ближче до стелі варто розміщати такі букети, з яких рослини звішуються в сторони і вниз. Найкраще ставити вази з квітами на спеціальну підставку чи тумбочку, стіл. Щоб букет гарно виглядав, варто ставити вазу на поверхні однотонного кольору, фон якого гармонує з букетом. Ідеальний варіант – білий.

На прийом, що проходить у ресторані, не рекомендується приносити як подарунок квіти. У цьому випадку винуватець свята не зможе подбати про їх збереження. Одержавши квіти, не можна відкладати їх убік, варто одразу поставити їх у вазу.

8.3. Етикет національних символів

У всьому світі обов'язковою є повага до національних символів: прапора, герба, гімну.

Національний прапор символізує суверенітет і незалежність держави. Розміри прапора, колір та його елементи повинні відповідати вимогам, зафіксованим у законах, Конституції країни.

Так, національний прапор України складається з рівних за шириною горизонтальних смуг: верхньої – синього кольору, нижньої – жовтого кольору, із співвідношенням ширини прапора до довжини 2:3. Його опис затверджено Постановою Верховної Ради України від 28.01.1992 р. та у ст. 20 Конституції України, прийнятій 28. 01. 1996 р.

Загальноприйнятою нормою (звичаєвою) міжнародної протокольної практики є виявлення пошани до прапора. В ряді країн ця норма закріплена законодавством. Так, палата представників Конгресу США в 1989 р. прийняла закон про захист національного прапора США, який передбачає для кожного, “хто свідомо нівечить, спотворює, спалює чи топче ногами прапор Сполучених Штатів”, грошовий штраф, а то і тюремне ув’язнення терміном до одного року.

В міжнародній практиці склався певний етикет державного прапора. Державний прапор піднімається на спеціальному флагштоку або на приміщенні, як правило, зі сходом сонця і опускається з настанням темноти. Якщо прапор висить цілодобово, то в темну пору він повинен обов’язково підсвічуватися. Оптимальне співвідношення ширини прапора і флагштоку 1:6.

Коли одночасно піднімають прапори різних країн, потрібно стежити, щоб вони були однакового розміру. Почесним місцем серед кількох прапорів є крайнє праве місце, якщо дивитись з боку прапорів. Якщо вивішують прапори кількох країн, то їх краще розташовувати в алфавітному порядку назв країн (національною мовою). Маленькі прапорці на столі переговорів можуть перехрещуватися, причому почесною є, знову ж таки, позиція справа, якщо дивитися з боку прапора.

Коли виносять прапор в урочистих випадках, військові повинні віддавати честь, а цивільні – знімати капелюха.

Під час міжнародних зустрічей іноді виконуються національні гімни держав-учасниць. Як правило, лунають скорочені записи: перший куплет і приспів. Під час виконання державного гімну та виносу прапорів присутні піднімаються зі своїх місць. В деяких країнах прийнято прикладати праву долоню до серця.

Повага до національних символів своєї держави, а також прапора, герба і гімну інших країн є проявом власної гідності і шани до ділових партнерів

ЛЕКЦІЯ 9

АДМІНІСТРАТИВНА ЕТИКА

План

- 9.1. Необхідність дотримання адміністративної етики, її складові
- 9.2. Особливості взаємостосунків представників держави і підприємництва
- 9.3. Взаємовідносини державних службовців і підприємців

9.1. Необхідність дотримання адміністративної етики, її складові

«Хочеш перевірити людину – наділи її владою» Вебер

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

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

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

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

- *Цінності* — переконання, думки, взаємовідносини індивідів, ставлення груп і суспільства до таких категорій, як свобода, справедливість, відповідальність.

- *Стандарти і норми* — принципи, що визначають дії людей відповідно до чинних законів, кодексів і правил.

- *Особливості зовнішнього середовища* — умови, за яких здійснюється діяльність управлінців і державних службовців (політичні, соціальні, культурні).

- *Організаційна поведінка* — форми діяльності службовців, що орієнтовані на цінності конкретного суспільства або установи (організації) в рамках дій визначених стандартів і норм.

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

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

Дотримання адміністративної етики

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

У США, приміром, існує досить розвинуте законодавство в галузі адміністративної етики. Відповідні акти з етичних питань приймаються Конгресом, законодавчими органами штатів і місцевою владою. Основними напрямками діяльності тут є: введення обмежень зі встановленням відповідних санкцій за їх порушення, отримання інформації про фінансовий стан службовців, гарантування конфіденційності доходів, регулювання діяльності окремих груп службовців. Так, введені обмеження на перехід службовців до приватного сектора економіки, на розкриття інтересів організацій, де працювали раніше, або за діяльність яких несли відповідальність, заборонено приймати подарунки вартістю більш визначеної суми, приймати на роботу близьких, родичів тощо.

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

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

9.2. Особливості взаємостосунків представників держави і підприємництва

Щоб точніше зрозуміти особливості взаємостосунків представників держави і підприємництва, повернемося до значення суті останнього. Підприємництво — ініціативна господарсько-фінансова діяльність суб'єктів

різних форм власності в рамках чинного законодавства на свій ризик і під власну фінансову та майнову відповідальність для отримання прибутку.

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

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

Державна політика радянських часів виховувала у населення негативне ставлення до підприємництва. Усіма засобами втлумачувалися переваги соціалізму та неспроможність капіталістичних країн ефективно організовувати своє господарство. Не можна було робити щось не так, як всі, щоб не стати «білою вороною». Господарська ініціатива і самостійність керівників усіх рівнів у прийнятті рішень розглядались як відступ від генеральної лінії комуністичної партії і як прецедент до серйозного розгляду справи чи судового процесу.

Слово «підприємець» в уяві більшої частини нашого суспільства асоціювалось з махінатором, злодієм, крутієм тощо. Лише сьогодні ситуація в оцінці образу бізнесмена покращилась, і тепер з його особою пов'язують такі риси, як: кмітливість, енергійність, працьовитість, забезпечення людей працею. Розвиток в Україні ринкових відносин та необхідність стійкого соціально-економічного розвитку держави вже вимагають нових механізмів координації та узгодження інтересів представників підприємства і влади. В період розбудови державності принципи взаємовідносин представників цих раніше двох полярних інститутів повинні сприйматись сьогодні як одна із багатьох

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

Наслідки зрощення інтересів представників влади і підприємництва

Відсторонення державних органів від стратегічного управління економікою на перших етапах економічної трансформації в 90х роках минулого століття, економічний розпад значної частки державних підприємств і організацій, зменшення їх долі в економіці України сприяли підвищенню громадської активності підприємців. Зріс попит на неї і в політичних сферах. Сталось так, що, прагнучи зберегти власні капітали, через відсутність дієздатних ринкових регуляторів, представники українського підприємництва взяли на себе завдання стратегічного управління та адміністративного регулювання від регіонального до загальнодержавного рівня, виходячи насамперед із інтересів свого бізнесу.

Вже минув той час, коли підприємці задовольнялися пошуком покровителів або довірених осіб в уряді чи правлячих партіях, вони безпосередньо самі зайняли місце у владі. Справді, статус будь-якого підприємця на відміну від статусу державного службовця вищого рангу або народного депутата через незахищеність капіталу від некомерційних ризиків має досить невизначений характер. А ось «новостворений» державний службовець або «новообраний» народний депутат здатен реально контролювати очолюваний, хоч і дещо «відокремлений» бізнес, та відстоювати лобістські інтереси під власної комерційної структури.

Отримання після розпаду помаранчевої коаліції групою власників великих капіталів прямого виходу на політичну систему дозволило їм політизувати економіку і створити особливу олігархічну форму соціальної організації.

Консолідація нової економічної еліти при цьому набагато випередила самоорганізацію групових галузевих підприємницьких інтересів. У країні створилась нова економічна верхівка, яка не потребує корпоративних форм самоорганізації праці чи створення партії за інтересами.

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

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

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

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

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

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

У порівнянні з існуючою за радянських часів системою бюрократичних узгоджень — це, однак, крок уперед, оскільки різновиди олігархічних форм діють все ж в економіці, а не в адміністративному управлінні. Зазначене дало змогу партнерам влади бути більш незалежними, а саму владу наділити реальною, хоча й не зовсім досконалою, системою зворотних зв'язків з агентами ринку. Олігархічний тип стосунків представників влади і підприємців, завдяки впровадженню адміністративно-політичних важелів, став підставою отримання першими «рентних доходів», а основні економічні і громадсько-політичні події розцінювати як результат безкорисної особистої діяльності на благо суспільства.

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

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

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

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

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

9.3. Взаємовідносини державних службовців і підприємців

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

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

Особливістю економічних інтересів виробників товарів народного споживання є залежність, з одного боку, від становлення вітчизняного машинобудівного комплексу, з другого — від розвитку українського агропромислового комплексу. Забезпечення широкої зайнятості та залучення до

сфери цієї діяльності великого числа підприємців малого та середнього бізнесу може дати змогу створити потужну соціальну базу і підвищити купівельну спроможність населення України.



Рис. 9.1 Модель етичної поведінки державного службовця

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

доопрацьовувати проекти законодавчих актів, чинних законів та нормативних документів.

Для узгодження інтересів влади і підприємців зазначені об'єднання можуть застосовувати два види взаємодії — «режим консультації» і «режим делегування». Прикладом першого є входження представників Українського союзу промисловців і підприємців до колегій міністерств і відомств, іншого — делегування Кабінетом Міністрів України Конфедерації роботодавців участі в розробці Генеральної угоди між урядом, профспілками і роботодавцями. Перехід від олігархічного до інституційного типу взаємовідносин представників влади і підприємництва в нашій країні є необхідною умовою переходу до впровадження стратегії економічного відродження, затвердження гуманізаційних основ ділової етики.

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

Нам не знайти нашої правди, краси і щастя, повертаючись або вперто спозируючи на пройденому шляху. Тільки йдучи вперед, використовуючи досвід і знання минулого, можна увійти в достойне майбутнє. Усвідомлення своєї відповідальності за взаємостосунки підприємця і державного службовця, встановлення розумних обмежень їх співпраці — то є завдання власне етичне, що передбачає здатність до саморозвитку і самовдосконалення

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бралатан В. П., Гуцаленко Л. В., Здирко Н. Г. Професійна етика. Навч. посіб.- К.: Центр учбової літератури, 2018. - 252 с.
2. Баранівський В.Ф. Скворцова Т.Г.Етика бізнесу: Навчальний посібник. – К.: Видавець ПАЛИВОДА А.В., 2019. – 200 с.
3. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів / Галушко В. П. – Вінниця : НОВА КНИГА, 2020. – 223 с.
4. Ділове спілкування та культура мовлення [Текст]: навч. посібник / М.І. Пентиліук, І. І. Маруніч, І.В. Гайдаєнко. – Київ : Центр учб. л-ри, 2017. 224 с.
5. Огляд кодексів етики у фінансово-інвестиційній галузі: аналіз особливостей та спільні риси:. URL: http://www.fst-ua.info/wpcontent/uploads/2020/11/Ethics_Codes_Overview-15oct2020.pdf
6. Оболенський О. Ю. О 21 Державна служба: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2018. — 344 с.
6. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посібник / Палеха Ю. І. – К. : Кондор, 2017. – 356 с.
7. Етика ділових відносин. Посібник. posibnyky.vntu.edu.ua/et_/31.htm4.
8. Хміль Ф. І. Ділове спілкування : навч. посібник / Хміль Ф. І. – К. : Академвидав, 2016. – 280 с.
9. Етика: Навч. посібник / В.О. Лозовой, М.І. Панов, О. А. Стасевська, та ін.; За ред. В.О. Лозового; М-во освіти і науки України. - К.: Юрінком Інтер, 2020. - 223 с.
10. Етика: Навч. посібник / В. О. Панов, О. А. Стасевська, М. Б. Ценко та ін.; Ред. В.О. Лозовий; М-во освіти і науки України. - К.: Юрінком Інтер, 2019. - 382 с.
11. Етика та естетика: Навчальний посібник / За ред. В. Л. Петрушенко. Львів: Видавництво «Новий світ – 2000», 2020. 304 с.

12. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування : навч. посібник : 3-є вид., перероб. і доп. / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. – К. : Вікар, 2019.– 223 с.
13. Інформаційно-пошукова система законодавчих і нормативних документів України: [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
14. Електронний формат наукових журналів: [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.search.global.epnet.com>.
15. Як етика впливає на довіру до фінансистів в Україні. URL: <https://ua.cfaukraine.org/etychni-standarty-ta-profesionalizm-f>
16. Освітньо - професійна програма «Фінанси, банківська справа та страхування» підготовки здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю 072 – «Фінанси, банківська справа та страхування» <https://pdatu.edu.ua/images/navchalna-robota/opp/opp22/opp-b-ekon-5-finance.pdf?v=03>
17. Електронний навчальний курс «Професійна етика» <http://pdatu.net.ua/course/view.php?id=3046>

Навчальне видання

Гаврилюк Віта Миколаївна

ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА

Конспект лекцій для здобувачів
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності
072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

Редактор В.М. Гаврилюк

Підписано до друку __р. Формат 60х84/4.
Папір офсетний. Ризографія. Авт. арк __.
Обл. - вид. адк. __. У.д. а. 4,916 Тираж_ прим. Зам. __,

Підготовлено до друку та видруковано
у Закладі вищої освіти «Подільський державний університет»
32300, Кам'янець – Подільський, вул. Шевченка 12