

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ**

Кафедра економіки підприємств і корпорацій

# ***ПІДПРИЄМНИЦТВО І БІЗНЕС-КУЛЬТУРА***

(конспект лекцій з курсу)

Для студентів усіх форм навчання за спеціальністю  
6.050100 "Економіка і підприємництво"

ТЕРНОПІЛЬ – 2009

Підприємництво і бізнес-культура: конспект лекцій з курсу / Укл. Мачуга Н.З.  
– Тернопіль: ТНЕУ, 2008. – 62 с.

Навчальне видання містить стислий виклад основних тем із програми курсу "Підприємництво і бізнес-культура". Призначене для студентів усіх форм навчання за спеціальністю 6.050100 "Економіка і підприємництво".

Затверджено на засіданні  
кафедри економіки підприємств і корпорацій,  
протокол № \_\_\_ від "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 200\_\_ р.

Відповідальний за випуск: Гринчуцький В.І., д.е.н., завідувач кафедри економіки підприємств і корпорацій Тернопільського національного економічного університету.

## **Тема: Предмет і зміст курсу "Підприємництво і бізнес-культура"**

### *1. Поняття та природа підприємницької діяльності.*

Підприємницька діяльність – необмежене поле застосування зусиль. Вона різноманітна, як різноманітні людські потреби. Всі численні прояви підприємництва, що властиві ринковій економіці, можна згрупувати таким чином: виробниче підприємництво, комерційне підприємництво, посередницьке підприємництво, фінансове підприємництво (в тому числі страхове підприємництво).

Істинна підприємницька діяльність можлива при дотриманні свободи людини (економічної, присутність права вибору), а також обов'язкової її відповідальності за власні вчинки.

Самостійні, інноваційна та ініціативна діяльність є основою підприємництва. Отримання прибутку чи зиску згідно із попередніми розрахунками – один із аспектів підприємницької діяльності. Не менш важливим також є здатність якомога ефективніше використовувати чинники виробництва, використовуючи при цьому потенціал людини.

### *2. Спектр поглядів на підприємництво в контексті історичного розвитку.*

Підприємництво та підприємці в умовах ринкової економіки є тими самими об'єктами дослідження уже протягом трьох століть. Розмаїття їх тлумачень потребують системного підходу до їх вивчення.

Термін "підприємництво" вперше було запроваджене англійським вченим Ричардом Кантільоном. Економіст тлумачив його як певну економічну категорію із визначальною ознакою – ризиком.

Вже француз Жан-Батист Сей розглядав підприємця як особистість, що діє на власний розсуд та ризикує задля отримання прибутку. Для цього він застосовує власні знання та досвід.

Нову оцінку підприємництва була запропонована англійським економістом Аланом Маршаллом. Новизна полягала у виділенні організації виробництва та підприємницьку здатність до згаданої організації як окремого фактору виробництва.

Фрідріх Хаек асоціював підприємництво із особистою свободою окремо взятого індивідуума (здатність розпоряджатися власними здібностями, знаннями, інформацією тощо).

### *3. Предмет та зміст курсу.*

Навчальний курс "Підприємництво і бізнес-культура" за допомогою відповідних методів та засобів пізнання досліджує сутність "підприємництва" як такого та вивчає існуючі на сьогоднішній день світові моделі бізнес-культур. При цьому особливу увагу звертається на можливість їх адаптації до української економіки чи необхідність пошуку національної моделі, яка б ґрунтувалася на менталітетних елементах.

У процесі виробництва продукції чи надання послуг відбувається взаємодія людей, предметів праці та сил природи. Як наслідок, люди, виробивши продукцію (надавши послуги) вступають у специфічні взаємовідносини між собою. Це

відбувається завдяки тому, що продукція (послуги) використовуються для обміну, розподілу і споживання. Виходячи із вищезазначеного, можна стверджувати, що предмет курсу має кілька складових, одна з яких займається вивченням відносин, що складаються в процесі виробництва (надання послуг) між суб'єктами господарювання різних сфер (комерційної, банківської і виробничої діяльності). Другою складовою є відносини між працедавцями та найманими робітниками. Закони, що регулюють виробничі відносини між суб'єктами підприємницької діяльності та закони, які спрямовані на управління вищезгаданими відносинами являються третьою складовою предмету курсу.

Загалом, увесь курс передбачає розгляд десяти тем, які включають організаційні форми підприємницької діяльності; забезпечення та планування підприємницької діяльності; сучасний діловий етикет; формування іміджу та стилю ділової людини; етичні норми поведінки у офісі; проведення ділових засідань; ділове спілкування в неформальній обстановці; здійснення ділових поїздок; особливості ділових стилів світу.

#### *4. Потреба у виникненні бізнесу.*

Задовольняючи існуючі потреби та використовуючи явища природи, людина займається різними видами діяльності, результатом яких є створення матеріальних благ. При створенні останніх відбувається процес самовираження як кожного індивідуума та суспільства загалом. Створення матеріальних благ чи надання ресурсів вимагає наявності необхідної кількості ресурсів (людських, матеріальних, природних). Загальновідомо, що ці ресурси є вичерпними та обмеженими. Виникає проблема із споживанням такого обсягу матеріальних благ, якого бажає суспільство. Ця та ряд інших проблем примусили людей сконцентруватися над пошуком виходу із даної ситуації.

У рамках ринкового середовища ніхто із вищезгаданих індивідуумів не вирішує попередньо згаданої проблематики свідомо. Натомість вони роблять кожен свій бізнес та взаємодіють як виробники і споживачі, узгоджуючи при цьому ціни та обсяги виробництва.

Тому, враховуючи вищенаведену аргументацію, можна із впевненістю говорити про бізнес як економічну категорію, виникнення якого було частиною еволюційного процесу розвитку суспільства.

#### *5. Підприємництво як елемент бізнесу.*

Підприємництво – це самостійна, ініціативна, пов'язана з ризиком діяльність суб'єкта господарювання по виробництву продукту, наданню послуг, торгівлі з метою отримання прибутку.

Формування розуміння підприємництва складалося протягом двох століть, за допомогою досліджень Р. Кантільона, М. Вебера, Й. Шумпетера та інших.

Бажання отримати прибуток – основна рушійна сила виробництва в системі вільного підприємництва. Крім цього, важливою рисою підприємництва є соціальна відповідальність.

Підприємництво розвивається у певному соціально-економічному та історичному середовищі, для його безперервного відтворення необхідні певні передумови, а саме: економічні, політичні, юридичні, психологічні.

Економічні передумови полягають у тому, що на ринку діють багатосуб'єктні (приватні, державні, кооперативні, колективні) власники, що сприяє свободі господарчо-виробничій і підприємницькій діяльності; рішення з ведення бізнесу, пошуку партнерів, використанню фондів і грошей приймаються на свій страх і ризик. В Україні економічні передумови виникають в зв'язку з проведенням роздержавлення і приватизації, демонополізації господарської діяльності.

Політичні передумови – це створення сприятливого політичного клімату для підприємництва; розробка і здійснення стабільної політики в країні; захист з боку влади всіх форм власності; ефективна податкова, кредитна, митна та інша політика.

Юридичні передумови характеризуються тим, що підприємництво ґрунтується на законодавстві, нормативних актах країни, які однакові для всіх учасників ринку. Вони мають створити для всіх учасників однакові "правила гри".

Психологічні передумови проявляються у створенні позитивного відношення членів суспільства до підприємництва. На жаль, в Україні життя кількох поколінь проходило в умовах негативного ставлення до підприємництва, що має свої наслідки і зараз.

Сутність підприємництва більш повно розкривається через його функції – творчу, ресурсну, організаційну.

Творча функція підприємництва полягає у сприянні реалізації нових ідей, здійсненні техніко-економічних, наукових розробок, проектів, що пов'язані з господарським ризиком.

Ресурсна функція підприємництва передбачає, що воно націлене на найбільш ефективне використання матеріальних, трудових, фінансових, інтелектуальних та інформаційних ресурсів з урахуванням досягнень науки, техніки, управління та організації виробництва.

Організаційна функція підприємництва зводиться до поєднання ресурсів виробництва в оптимальних пропорціях, здійснення контролю за їх використанням.

## Тема: Організаційні форми підприємницької діяльності

### 1. *Форми бізнесу.*

Підприємство в умовах ринкової економіки відрізняється від підприємства в умовах адміністративно-командної системи. В ринкових умовах підприємство набуває нової якості: воно самостійно обирає діяльність, має високу відповідальність за результати виробництва, зацікавлене в ефективному господарюванні, бере участь у вільній конкурентній боротьбі, яка є головною рушійною силою, що примушує стежити за досягненнями науково-технічного прогресу, передовою технологією, поліпшувати якість продукції, всебічно задовольняти споживача.

В основі функціонування ринкової економіки лежить розвиток приватної власності. Кожному етапу її розвитку відповідають певні організаційні форми підприємств: одноосібне володіння, товариство (партнерство), корпорація.

Одноосібне володіння – бізнес, яким володіє одна людина. Підприємець сам веде свою справу, самостійно розпоряджається матеріальними ресурсами і капітальним обладнанням, контролює виробництво, реалізує продукцію, сплачує податки, досягає успіху у вигляді прибутку або зазнає збитків.

Товариство (партнерство) – підприємство, яке засновано двома або більшою кількістю співвласників; це форма організації бізнесу, яка об'єднує по домовленості партнерів з їх фінансовими ресурсами.

Корпорація (або акціонерне товариство) – форма організації бізнесу, де власником виступають акціонери (власники акцій), керівництво здійснюється рішеннями зборів акціонерів та ради директорів, прибуток розподіляється у вигляді дивідендів на акції.

В Україні існує законодавча база щодо форм організації бізнесу: закони України "Про власність", "Про підприємство в Україні", "Про господарські товариства", "Про акціонерні товариства".

Відповідно до форм власності, встановлених Законом України "Про власність", можуть діяти підприємства таких видів:

- індивідуальне підприємство, засноване на особистій власності фізичної особи та виключно на її праці;
- приватне підприємство, засноване на власності окремого громадянина України, з правом найму робочої сили;
- колективне підприємство, засноване на власності трудового колективу підприємства, кооперативу, товариства, громадської та релігійної організації;
- державно-комунальне підприємство, засноване на власності адміністративно-територіальних одиниць;
- державне підприємство, засноване на державній формі власності;
- спільне підприємство, засноване шляхом об'єднання майна різних власників.

### 2. *Технологічні аспекти створення власної справи (заснування бізнесу).*

Відкриття власної справи потребує неабияких зусиль. По-перше, необхідно бажання самого майбутнього підприємця щось створити та працювати на себе; по-

друге, усвідомлення відмови від можливого просування на службі та зміни стилю життя. Третім аспектом є віра у власну справу як достойного заняття. Вкрай важливим, четвертим аспектом, у даній справі виступає забезпеченість ідеї наявними коштами та належними умовами. Без упевненості в власному успіху не варто розпочинати будь-який бізнес, саме тому, п'ятим елементом складової успішної підприємницької ідеї буде переконаність у власному виборі.

Після кінцевого визначення ідеї розпочинається процес вибору виду діяльності (проектування підприємства). При цьому варто враховувати необхідність досягнення високого рівня рентабельності, швидкість повернення витрат. Величина продажів відіграє не мало важливу роль. Для її забезпечення необхідно з'ясувати умови матеріально-технічного забезпечення майбутнього підприємства. Варто враховувати можливість низького рівня капіталомісткості та присутність найменшого ризику. Бізнесова ідея повинна сприяти її мобільності.

Після визначення змісту підприємницької ідеї та виду діяльності, здійснюється комплекс робіт по підготовці засновницьких документів.

### *3. Мотиваційна система підприємницької діяльності та підготовка засновницьких документів підприємства.*

Мотиваційна система підприємницької діяльності являє собою набір різноманітних стимулів і заохочень бізнесу.

Державні мотиви розвитку підприємництва характеризуються поняттями притаманними всім галузям, областям, підприємцям (підприємствам).

Окремою ієрархічною структурою у механізмі мотиваційних чинників є мотиви підприємств та об'єднань, що функціонують для задоволення конкурентоспроможності товару, стійкості виробництва та стабільності самого підприємства.

Перелік документів, які подаються державному реєстратору, наведено на рис. 1.

### *4. Критерії малого бізнесу.*

За розміром підприємства бувають малі, середні і великі. В Україні підтримку малим фірмам здійснює Асоціація малих підприємств. Відповідно до законодавства України до малих належать підприємства з чисельністю працюючих : в промисловості та будівництві – до 200 чол., в науці та науковому обслуговуванні – до 100, в інших галузях виробничої сфери – до 50, в галузях невиробничої сфери – до 25, в роздрібній торгівлі – до 15 чоловік.

Малі підприємства створюються на основі різноманітних форм власності в усіх видах господарської діяльності. Основна кількість малих підприємств створюється в роздрібній торгівлі, сфері обслуговування.

Досвід роботи таких невеликих підприємств показав, що вони спроможні швидко реагувати на зміни попиту споживачів, насичуючи ринок товарами та послугами; краще використовують вільні ресурси; оновлюють техніку і технологію, реагуючи на досягнення науково-технічного прогресу; посилюють конкуренцію; самостійно створюють нові робочі місця.



Малі підприємства відіграють важливу роль в економіці розвинутих країн. На їх долю у США припадає близько 50% валового внутрішнього продукту країни, в Японії – понад 50%. У нашій промисловості на невеликі підприємства припадає близько 10% загального обсягу виробництва.

На розвиток малих підприємств в Україні потенційно впливає вигідне економіко-географічне розташування держави на перетині торгівельних шляхів, наявність потужного виробничого потенціалу, висококваліфікованих трудових ресурсів, науково-дослідної бази, рекреаційних ресурсів.

У ринковій економіці треба мати підприємства різних видів і розмірів, намагатися знаходити оптимальні співвідношення між ними.

Рис. 1. Вимоги щодо документації, яка подається державному реєстратору

## **Тема: Забезпечення та планування підприємницької діяльності**

### *1. Забезпечення роботи бізнес-структур за допомогою фінансового обслуговування.*

Бізнес через власну інфраструктуру стає невід'ємним компонентом ділових стосунків. Взаємовідносини між діловими партнерами, найманими працівниками, працівниками та працедавцями сприяють реалізації ділових інтересів. Форми інфраструктури бізнесу в ринковій економіці є різні: банки, біржі, кредит, податки, фінанси; інформаційні технології та ділової комунікації; система страхування; консалтингові і аудиторські компанії і т.д.

Фінансова система країни складається з державних фінансів; фінансів підприємств усіх форм власності; фінансів населення та фінансів громадських організацій. Основою даної системи є фінанси підприємств, що реорганізуються під впливом ринку.

Повноцінне функціонування будь-якого суб'єкта господарювання не можливе без належного забезпечення вільними коштами. Справа в тому, що співвідношення залучених і власних коштів не є величина стала. Вона може змінюватися в залежності від господарської та ринкової кон'юнктури, загального стану економіки або ж під впливом різних вимог державних регулюючих органів.

З метою поповнення браку вільних коштів використовують кредити. Розрізняють короткострокові (10, 60, 90 днів), середньострокові (від 1 до 8 років), і довгострокові кредити (на 10 та більше років).

Залучення кредитів в практиці ведення бізнесу є нормою. Для отримання кредиту в банківській чи іншій кредитній (кредитна спілка) установах потрібно представити наступні документи:

- заяву про виділення кредиту із точним зазначенням його суми і періоду погашення;
- економічне обґрунтування видачі кредиту;
- контракти з клієнтами із зазначенням схеми їх реалізації;
- різні форми гарантій;
- договір про страхування кредитних операцій.

Користування кредитами передбачає оплату відсотків банкам чи іншим кредитним установам.

Банки – кредитно-фінансові установи, які займаються операціями із залученням і нагромадженням вільних коштів, посередництвом у платежах, надають кредити.

Як свідчить практика всіх країн світу, існує дворівнева банківська система. Її перший рівень являє собою центральний національний банк. До його функцій входять грошова емісія, регулювання грошового обігу, регулювання офіційно встановленої грошово-кредитної та валютної політики. Другий рівень представлений комерційними банками. До них входять:

- комерційні або їх ще називають депозитні банки. Основою діяльності є прийняття депозитів та видача короткострокових кредитів;

- інвестиційні банки займаються розміщенням власних і запозичених коштів у цінні папери. При цьому вони виступають посередниками між підприємцями та вкладниками коштів на тривалий період;
- іпотечні банки надають довгострокові кредити. В даному випадку заставою виступає нерухоме майно;
- ощадні банки, основною місією яких є обслуговування населення;
- страхові та пенсійні фонди.

Поява комерційних банків була спричинена переходом від централізованої до ринкової економіки як альтернатива державним банківським структурам.

Лізингові компанії. Альтернативним, більш вигідним способом фінансування господарської діяльності без залучення кредиту є лізинг. Він реалізується у формі довгострокової оренди машин та обладнання.

Взагалі існує широкий спектр лізингових послуг. Серед найбільш поширених виділяють обладнання і технології, ліцензії, транспортні засоби, "ноу-хау", програмні засоби і т.д. на практиці розрізняють такі види лізингових операцій:

- лізинг з неповною оплатою є угодою на термін менший, чим необхідно для повного фізичного зносу обладнання;
- лізинг зі спеціальним обслуговуванням – це угода, за якої лізингодавач бере на себе повну відповідальність за ремонт, обслуговування та інші зобов'язання, що пов'язані з правом власності;
- лізинг з повною оплатою являє собою угоду, яка укладається на термін рівний циклу життя машин та обладнання. При цьому лізингодавач отримує повну його купівельну вартість протягом базового періоду;
- роздільний лізинг – це форма фінансового лізингу, за якої лізингова фірма фінансує частину операції. При цьому вона є власником майна та зберігає інші майнові права. Друга частина коштів забезпечується позичальниками банку або іншими кредитними установами;
- поворотний лізинг передбачає продаж власником майна лізинговій фірмі із подальшим взяттям його в оренду на умовах фінансового лізингу.

Лізингові угоди оформляються контрактом із зазначенням прав та обов'язків сторін. Тривалість такого контракту від трьох до п'яти років. Дана форма підприємницької діяльності ще не дуже поширена в Україні.

## 2. *Страхування власного бізнесу.*

Проведення будь-якого виду бізнесу не можливе без присутності ризику. В його основі є відсутність невизначеності, брак повномасштабної інформації, неможливість прогнозування подій. Поява ризику спричинення можливістю вибору рішення із кількох наявних варіантів та відсутністю гарантій в тому, що саме обраний варіант буде вірним.

Ризик є від'ємним елементом процесу існування організації на ринку у вигляді отримання максимального прибутку. Ризиковим ситуаціям в бізнесі властиві такі ознаки:

- наявність невизначеності;
- присутність альтернативи та необхідність вибору;
- можливість реальної оцінки наявних альтернатив;

- зацікавлення в результатах вибору.

Кредитування є найбільшою та найприбутковішою операцією комерційних банків. Головною умовою банківського кредитування є вчасне повернення позики (тобто в обумовлені строки). Тому при наданні позики вкрай важливим для банку є детальний аналіз можливих масштабів ризику.

Як свідчить практика, більшість банківських кредитів не повертаються не по причині відсутності коштів, а за відсутності бажання це робити. Такі ситуації розв'язується через звертання банку до судових органів. Тут можливе вирішення судового позову не на користь банку, пов'язане із недосконалістю укладення кредитної угоди. Саме тому вкрай необхідна оцінка кредитного ризику із врахуванням юридичного ризику.

Існує значна кількість факторів, які опосередковано впливають на кредитний ризик банку:

- недосконалий менеджмент;
- неадекватна структура первинного капіталу;
- шалені темпи зростання реалізації продукції;
- конкуренція;
- економічні коливання.

Враховуючі всі перераховані фактори, існує об'єктивна необхідність їх моніторингу з боку банків. При цьому необхідно визначити ступінь допустимості та виправданості ризику або ж вироблення схеми уникнення, при можливості, зменшення збитків банку від проведення тієї чи іншої операції.

На практиці розрізняють також поняття економічного ризику. Він пов'язаний із непередбачуваністю, випадковістю поведінки господарських суб'єктів, що можуть завдати збитків підприємцю. За умов ринкової економіки важко передбачити всі можливі наслідки економічної діяльності суб'єктів господарювання. У будь-якому випадку, протягом власної діяльності підприємець тим чи іншим чином ризикує власним капіталом та доходами. Як висновок щодо вищезазначеного варто сказати, підприємницька діяльність і ризик ходять поруч.

Наявна небезпека підприємницького ризику у великих масштабах стимулює до економії ресурсів і коштів. Це в свою чергу спонукає фірми детально аналізувати рентабельність проектів.

Аналіз ризику буде більш ефективним коли поділити його на дві категорії: рівень ризику і ризик часу.

Рівень ризику визначається шляхом порівняння ризику тих або інших вкладень. Мати справу із великою корпорацією значно зменшує ризик, а ніж вести бізнес із дрібною фірмою, яка займається виробництвом аналогічного продукту. Така співпраця має значення при позиці коштів. Так, менш ризикові компанії можуть позичати гроші під нижчий відсоток, ніж фірми із високим ризиком.

До другої категорії належить ризик часу. Чим довший термін вкладу, тим більший ризик. Інвестування прийнято називати безпечним за умови вкладення їх на короткий термін та відсутності збитків. При вкладенні інвестицій на довгий термін, вони визнаються критичними або ризиковими.

Розрізняють страховий і нестраховий ризик. Ризик, що пов'язаний з пожежею, втратами від негоди, крадіжками, нещасними випадками із працівниками

обчислюються страховими компаніями на підставі статистичних даних. Виходячи з цього, даний вид ризику страхується. При цьому підприємству можуть повністю чи цілковито відшкодувати втрати у вигляді страхових виплат.

До ризику, що не пов'язаний із страхуванням відносять комерційний ризик; ризик неоптимального розподілу ресурсів; економічні зміни із врахуванням змін уподобань клієнтів; наявність незадоволення робітників; існуючі помилки менеджерів; зміна цін та попиту; ризик невірному вибору проекту; ризик зміни політичної ситуації в країні на міжнародному ринку і т.д.

### *3. Суть і призначення бізнес-плану.*

Ефективний розвиток будь-якого підприємства в умовах ринку неможливий без планування його діяльності. Так визначається мета підприємницької діяльності, стратегія, засоби її досягнення. У світовій економіці такі плани отримали назву бізнес-планів. В нас дані плани з'явилися із впровадженням ринкових елементів. У бізнес-планів розглядається комплекс заходів, пов'язаних з реалізацією підприємницької ідеї. Виходячи з цього, бізнес-план слід розглядати як документ із системою заходів, спрямованих на реалізацію підприємницького проекту.

Поява бізнес-плану була спричинена наступними факторами:

- плінністю кадрів на керівних посадах підприємницьких структур;
- необхідністю повномасштабного реагування на зміни на ринку;
- можливістю одержання коштів для активізації підприємницької діяльності.

Розробка бізнес-плану досить трудомісткий процес, що здійснюється авторами задуму (проекту). До цієї роботи можуть залучатися фінансисти, юристи, менеджери, маркетологи і інші фахівці. Розробка бізнес-плану здійснюється в три етапи:

Підготовчий. Пошук виконавців, експертів, консультантів; розподіл обов'язків; розробка календарного графіка виконання робіт та збір вихідної інформації.

Розробка бізнес-плану. Продукування багатоваріантності розрахунків, узгодження окремих розділів та уточнення вихідної інформації.

Презентація бізнес-плану. Ознайомлення потенційних інвесторів, працівників підприємства із основними положеннями документу.

Нормативною базою не регулюється структура і зміст бізнес-плану.

Бізнес-план пишеться від третьої особи. Точність, коректність, відсутність зайвих розрахунків і пояснень стають запорукою успішного його складання. Для ілюстрації текстового матеріалу використовуються таблиці, схеми, діаграми, фотографії. Після завершення роботи над документом необхідно звернутися до спеціаліста за редагуванням.

### *4. Поняття банківських рахунків, їх види.*

На практиці розрізняють дві групи банківських рахунків:

- рахунки, які використовуються безпосередньо клієнтами;
- рахунки призначені для проведення операцій виключно банками.

В рамках першої групи виділяють наступні різновиди клієнтських рахунків: поточні, валютні, бюджетні, депозитні, кредитні, рахунки типу "П" і "Н".

Поточні рахунки. Такі рахунки підприємства відкривають в будь-якому банку, при цьому основний поточний рахунок може бути в одному банку, а додаткові поточні рахунки – в інших. Даним видом рахунків користають для здійснення різного роду платежів. З цього ж рахунку підприємства сплачують податки і інші обов'язкові платежі.

Валютні рахунки відкриваються не в обов'язковому порядку. Існує практика відкриття так званих мультивалютних рахунків. Для цього клієнт заявляє про свої вимоги. Технічно номер рахунку залишається такий же, змінюється тільки код валюти у номері рахунку. Таке переоформлення здійснюється безкоштовно.

Бюджетні рахунки відкриваються безпосередньо Казначейством для організацій, що фінансуються із державного бюджету. Даний вид рахунків не є поширеним.

Депозитні рахунки відкриваються для внесення клієнтом шляхом нарахування чи внесення готівкою суми депозиту.

Кредитні рахунки відкриваються банком при оформленні кредиту чи відкритті кредитної лінії. З цього рахунку на рахунок клієнта перераховується сума кредиту. Клієнт не має права керування даним рахунком. Він лише переводить на нього коштів із своїх поточних рахунків для погашення кредиту.

Рахунки типу "П" відкриваються представництвом іноземним компаніям для ведення комерційної діяльності на території України.

Рахунки типу "Н" призначаються суто для проведення некомерційних операцій посольствами та консульствами іноземних держав.

При наявності грошової чекової книжки окремий рахунок не відкривається.

Наявність "зарплатних" корпоративних проектів із застосуванням грошових карток банк відкриває окремі спеціальні рахунки.

##### *5. Технологія відкриття поточних і інших рахунків банку.*

При відкритті юридичними особами рахунку в банк подаються наступні документи:

- встановлений банком бланк заяви;
- нотаріально засвідчений оригінал статуту підприємства з печаткою ДПА;
- при наявності установчий договір про створення підприємства з нотаріально засвідченою копією;
- оригінал та нотаріально засвідчена копія свідоцтва про реєстрацію у держадміністрації;
- копію свідоцтва про реєстрацію в статистичному управлінні;
- копію свідоцтва про реєстрацію як платника ПДВ;
- оригінал довідки про реєстрацію форми № 3 у Пенсійному фонді;
- оригінал довідки про взяття на податковий облік;
- накази про призначення відповідних посадових осіб з правом підпису банківських документів. Акціонерні товариства представляють протокол зборів засновників про призначення директора;
- нотаріально засвідчені зразки карток із підписами та відтиском печатки;
- лист про визначення статусу рахунку

Подача переліченого пакету документів закріплюється підписанням угоди з банком на розрахунково-касове обслуговування.

Коли ми ведемо мову про фізичних осіб, тобто підприємців без створення юридичної особи, крім вищезазначених документів в банк подається ще довідка про присвоєння ідентифікаційного коду фізичної особи.

Після відкриття рахунку фізичні і юридичні особи зобов'язані поставити до відома про це податкову інспекцію. Зі свого боку, банк направляє повідомлення в податкову інспекцію, де прикріплений клієнт із зазначенням виду рахунку (основний чи додатковий).

Кожному рахунку, який відкриває банк присвоюється номер. Із переходом на міжнародні стандарти бухгалтерського обліку максимальна кількість цифр в номері рахунку – 14, а мінімальна – 6.

Власник чи уповноважена ним особа має право розпоряджатися рахунками підприємства. Для цього зразки підпису зазначених осіб (особи) подають в банк у карточці із зразками підписів. Один підпис відображається тоді коли відсутній бухгалтер, а підприємець виконує його функції. Декілька підписів практикується у випадку наявності на підприємстві директора і бухгалтера.

Картка із зразками підписів знаходиться у операціоніста банку. В його обов'язки входить перевірка ідентичності підписів на платіжних документах зразкам підписів на картках. Необхідно чітко дотримуватися порядку підписання платіжних документів, який зазначається у картці. Картка із зразками підписів обов'язково змінюється при зміні директора чи бухгалтера. Бувають випадки, коли особи, що мають право підпису йдуть у відпустку чи перебувають на лікарняному. Тоді на зазначений період оформляються картки підписів.

Існує поняття електронного підпису, який застосовується в системі "банк-клієнт". В цьому випадку платіжне доручення оформляється у електронному вигляді. При застосуванні згаданої системи оформляються дві карточки, одна з яких паперова і засвідчена нотаріусом, а інша у вигляді електронного коду, що надається уповноваженим особам на електронних носіях.

Існує практика блокування проведення операцій по банківських рахунках. Блокування можуть здійснювати правоохоронні органи, податкові органи, судові органи чи розпорядники рахунку (у випадку втрати печатки чи інших випадків).

#### *6. Банки як суб'єкти підприємницької діяльності.*

Щоб говорити про банки як суб'єкти підприємницької діяльності варто згадати той факт, що банки самі по собі створювалися в Стародавній Греції та Стародавньому Римі з метою обміну валют і проведення грошових операцій. Розвиток виробництва та торгівлі сприяв процесу нагромадження та видачі вільних коштів у користування (в вигляді позик). Таким чином почали розвиватися кредитні операції.

Паралельно з кредитними операціями розвивалися операції по обслуговуванню вкладників. В цей період банки здебільшого обслуговували торгівлю, відповідно основними клієнтами були торговці, що на латині звучить як *commercium*. Звідси і утворилася назва "комерційний банк". Під впливом промислового розвитку суспільства частина банківських ресурсів почала

спрямовуватися на вкладення в ЦП, основний капітал і т.д. Саме тоді був втрачений первинний зміст терміну "комерційний банк".

Відповідно до Закону України "Про банки і банківську діяльність", банк являється юридичною особою, що має виключне право на підставі ліцензії Національного банку України різного роду операції (залучення вкладів фізичних і юридичних осіб та їх розміщення; відкриття та ведення банківських рахунків і т.д.).

В умовах ринкової економіки діяльність банків пов'язана із грошовим господарством, що займається обслуговуванням товарного виробництва та, відповідно, є в цій сфері бізнесом, а самі банки являються суб'єктами підприємницької діяльності. Так, ними здійснюється самостійний вибір напрямків діяльності та спеціалізації за видами послуг. При цьому самостійно володіють, користуються і розпоряджаються майном, що перебуває в їх власності. Банки, будучи суб'єктами ринкової інфраструктури, впливають на механізм саморегуляції та самоуправління. Необхідно зазначити, що свою діяльність банки здійснюють в умовах ризику та конкуренції.

Всі вищезазначені аргументи дають підстави стверджувати той факт, що банки є суб'єктами підприємницької діяльності.

Повноцінне функціонування комерційних банків неможливе без певних фінансових ресурсів, які вони надають суб'єктам господарювання у формі позики. Таким чином відбувається процес злиття цих фінансових ресурсів із капіталом клієнта, що автоматично означає участь у кругообігу згаданого капіталу.

Основою діяльності будь-якого банку є комерційний розрахунок і самофінансування. Діяльність комерційного банку саме по собі є бізнесом, яка поєднує в собі технології, основні засоби, людські ресурси. Багатогранна діяльність банку вимагає застосування всіх управлінських функцій, в тому числі управління економічним аналізом.

На практиці розрізняють поняття банківського продукту та банківської послуги. Так банківський продукт являє собою різнобічні результати діяльності банку на фінансовому ринку, що виражаються у вигляді грошей, які створюються та послуг, що надаються. Розширення сфери банківської діяльності сприяло появі нових видів банківської продукції, зокрема купівлі-продажу фінансових зобов'язань, що створюються банком.

Банківська послуга є інтелектуальним продуктом банківської діяльності, що виник внаслідок економічних виробничих відносин. Мета останніх – реалізації згаданого продукту на ринку і отримання прибутку. Виходячи з цього, можна стверджувати, що банківська послуга має свою собівартість, ціну і фінансовий результат.

Діяльність банківських установ як суб'єктів господарювання в умовах ринку має виробничий характер. При цьому останні не мають матеріального втілення, хоча мають власну вартість, що зумовлюється суспільними витратами.

Основним продуктом комерційного банку є надання кредитів, гарантій, управління майном та цінностями, здійснення розрахунків.



## Тема: Сучасний діловий етикет

### 1. Діловий етикет як невід'ємна складова корпоративної культури.

Будь-який бізнес створюється для отримання прибутку (бізнес для бізнесу і є бізнес), але бізнес реалізується в певному середовищі і успішним може бути тільки в стійких і прогнозованих умовах.

Протягом ХХ століття багато країн підійшли до становлення і розвитку відкритого, цивілізованого суспільства, в якому при проголошеній рівності членів перед законом і Конституцією, народжуються нові форми спілкування, заснованого на партнерстві і здоровій конкуренції, на правових і соціальних основах формальної рівності всіх членів (громадян) суспільства. Міжособові взаємовідносини і взаємодії наповнюються гуманістичним, етичним змістом, вдягаються в правову і естетичну форму – замість традицій і звичаїв. Таким чином, сучасний стан суспільства породив і удосконалює ділову культуру у сфері виробництва, побуту, дозвілля.

Ділова етика є важливою складовою культури підприємництва в світлі історичних змін в організації сучасного бізнесу: зростання рівня корпоративності і інформаційної революції. За допомогою ділової етики формулюються потрібні естетичні цінності для кожної людини, підприємцям стає легше орієнтуватися в складних проблемах, що виникають при ухваленні етичних рішень в конкретних ситуаціях ділового життя. Вона також допомагає створити етичну інфраструктуру, необхідну для створення цивілізованого суспільства.

Рушійний чинник підприємницької діяльності це прагнення до збільшення доходу. Ради цього і організовується справа, і розширюються його масштаби. Але, підприємець, переслідуючи свої інтереси, в теж час, кінець кінцем, прямує до досягнення суспільної мети, працює на суспільство, створюючи сприятливе середовище для розвитку свого бізнесу. Одержуючи економічну вигоду, підприємництво в той же час орієнтований на соціально-відповідальний бізнес, таким чином, воно сприяє зміцненню моральних основ суспільства. Будучи зацікавленими, в збільшенні купівельної здатності споживачів, підприємці в розвинутому суспільстві активно включаються в поліпшення соціальної політики, сприяючи розвитку культури, науки.

Традиційно ділову етику прийнято розглядати на макро і мікрорівні. На макрорівні розглядається та частина етики бізнесу, яка розглядає специфіку моральних відносин між як суб'єктами соціальної і економічної структури суспільства: корпораціями, державою і суспільством в цілому, так і його частинами. На мікрорівні – дослідження специфіки моральних відносин усередині корпорації, між підприємницькою організацією і найманими працівниками, акціонерами.

Таким чином, задача ділової етики - координація, гармонізація інтересів етичними засобами і в ім'я виправдання мети, а також формування таких принципів ділового спілкування, які не суперечили б загальним етичним принципам поведінки.

### 2. Поняття етики підприємництва та її складові.

Етика підприємництва означає здійснення господарської діяльності фірми, її керівництва, окремого підприємця відповідно до етичних, тобто ціннісних (духовних) критеріїв поведінки, соціально відповідальних дій у душі того

культурного середовища, до якого підприємець тяжіє. Як свідчить досвід країн з розвинутою ринковою і соціально спрямованою економікою, протягом останніх років триває широка дискусія з питань культури підприємства як в теорії, так і в практиці господарювання. В поняття "підприємницька культура" вкладають неоднаковий зміст, але вихідною позицією неодмінно залишається уявлення про культурний світ, як про світ людської гідності.

Підприємницька культура охоплює широкий спектр питань ділової етики та стиліту. У кожній галузі чи сфері підприємницької діяльності існують свої правила поведінки, але майже у всіх конкретних випадках вони базуються на:

- чесності й законопослушності підприємця;
- забезпечені високої якості й технічного рівня своєї продукції;
- забезпечення безпеки праці;
- чесних і порядних відносин з постачальниками, клієнтами, партнерами по бізнесовій справі.

Варто звернути увагу на те, що ділова етика (етика бізнесу) є одночасно і духовною, і економічною категорією. На думку зарубіжних підприємців, існують певні етичні норми бізнесу, котрих треба обов'язково дотримувати. Основні з них такі:

Найвища продуктивність і найбільший прибуток не повинні досягатись за рахунок завдання шкоди довкіллю.

У сучасних умовах (як ніколи раніше) слово "підприємець" має народжувати суспільну повагу. Тільки культура бізнесової діяльності допомагає зберегти постійний інтерес партнерів і клієнтів. За підрахунками спеціалістів, утримати наявних клієнтів набагато дешевше, ніж залучити нових. Сучасна підприємницька діяльність може ефективно здійснюватись і розвиватись за умови належного дотримання вимог не тільки економічного, а й соціально-духовного та політичного характеру.

Ясна річ, підприємницька діяльність значною мірою регулюється комплексом норм законодавства (трудового, господарського тощо). Проте далеко не всі норми можуть бути строго сформульовані

У практичній діяльності підприємця великого значення набувають неформальні контакти між бізнесменами, створення особливої атмосфери довіри, чесності, порядності у ділових стосунках, вірність слову, поважання законів і традицій, тобто тих неписаних правил поведінки і дій, котрі становлять суть поняття "етика підприємництва".

Підприємець з високим рівнем культури має пам'ятати і виконувати певні "заповіді":

- перше – у своїй діяльності керуватись насамперед інтересами клієнтів;
- друге – постійно працювати над власним бізнесом, а не в ньому;
- третє – використовувати дійову рекламу безпосереднього реагування;
- четверте – гарантувати клієнту повне задоволення його потреб;
- п'яте – щотижня мати звіт про прибуток і збитки, ніколи не лишатись без готівкових коштів;
- шосте – заохочувати дії, що відповідають інтересам власного бізнесу;

- сьоме – організувати власний бізнес, виходячи з виконуваних ним функцій, а не "припасовуючи" його до окремих особистостей;
- восьме – не ототожнювати фінансове благополуччя і власні успіхи, пам'ятаючи, що благополуччя й успіх – не те саме.

### 3. *Аспекти етикету службових відносин.*

Будь-які стосунки співробітників (чи це колеги по роботі, чи керівника і підлеглого) повинні регламентуватися певними правилами поведінки та загальноприйнятими нормами моралі. Виникає питання: що є першочерговим – дотримання етикету чи виконання власних безпосередніх обов'язків? Зрозуміло, що фахівець завжди повинен ним залишатися, інша річ коли ж професійні якості вдало влітаються у його манери поведінки. Врешті решт, вихована людина і виконуючи свої службові функції, залишатиметься тим же фахівцем. Можливо брак часу не дасть змоги повною мірою їх проявляти, а передавати в спрощеній формі.

Прикладом таких службових відносин може бути вітання підлеглих із керівником. У разі, коли вони сидять, їм не потрібно вставати.

Взірцем етичних норм на службі є робоче місце працівника. Так, воно не повинно бути загроможденим різними перекусками (мішечками із бутербродами), жіночими сумками, кавовими чашками і т.д. Врешті решт, по стану робочого місця можна судити наскільки працівники є організованими і який імідж вони створюють для своєї компанії.

Основами службового етикету передбачається спілкування співробітників через представлення їх одне одному. Нового колегу представляють всьому колективу фірми; молодшого – старшому за віком; нижчого по рагу – представнику вищого рангу та чоловіка жінці. Головними чинниками у службових відносинах є посади осіб, що знайомлять (не беруть до уваги ні їх стать, ні вік). При знайомстві особливу увагу необхідно приділити назві осіб та роду їх діяльності. Людям буває прикро, що їх можуть сприймати лише через їх відомих родичів, а не через власні заслуги.

При привітанні із колегами необхідно робити легкий нахил голови, а не тулуба. Коли вітаються, то обов'язково виймають руки із кишень, а цигарку із рота. Молодші за віком та нижчі за соціальним статусом вітаються першими, чоловіки завжди вітаються першими.

## Тема: Формування іміджу та стилю ділової людини

### 1. Зовнішній вигляд як засіб створення іміджу професіонала.

У наш час залишається досить помітним зв'язок одягу й соціальної ролі людини, зовнішній вигляд якої повинен відповідати тому щаблю, яку вона обіймає в службовій ієрархії. Наприклад, гардероб у підлеглого не повинен бути дорожчим, ніж у його безпосереднього керівника, а в члена делегації більш представницьким, ніж у її голови. Порушення цих неписаних правил може викликати здивування в іноземних партнерів, особливо із тих країн, де службові відносини ґрунтуються на підкресленому дотриманні старшинства. Фахівці з дрес-етикету (dress — англ., одяг) стверджують, що на першому щаблі кар'єри краще побути "сірим мишеням". І, навпроти, претендуючи на вищу посаду, треба з'явитись перед роботодавцем у дорогому костюмі.

Формулу професійної зовнішності, іміджу можна визначити таким чином: доглянута людина, яка поводить себе впевнено та гідно й одягнута відповідно до професійної ролі, яку вона виконує, а також відповідно до часу, місця й характеру події.

Слід завжди пам'ятати, що одяг — свого роду візитна картка не лише певної особи, але й установи, яку вона представляє. У офіційно-ділових відносинах дуже важливо відповідати загальноприйнятому іміджу дипломата, політика, бізнесмена тощо. А цей імідж припускає ретельне дотримання класичного стилю в одязі.

Одяг для офіційно-ділового спілкування повинен бути якісним і відрізнятися розумною консервативністю (відсутністю яскравих кольорів, екстравагантного крою), що, однак, не означає повного нехтування модою. Не варто поєднувати в гардеробі речі, які різко відрізняються за ціною, і ця ціна виявляється в якості. Важливим правилом для людей представницьких професій є правило, яке рекомендує не з'являтися на роботу в одному й тому ж одязі два дні підряд. Фахівці з дрес-етикету рекомендують діловій людині мати не менше п'яти костюмів.

### 2. Підходи до формування гардеробу ділової людини.

Основними кольорами для чоловічих костюмів вважаються сірий, темно-сірий, темно-синій, чорний та колір вугілля. Ці кольори визначають як кольори влади (сильні кольори). Чорний костюм призначений для найурочистіших випадків. Пізньої осені, взимку, ранньою весною, у вечірній час перевага надається темному костюму, у денний час і влітку — світлому. Оптимальна кольорова формула чоловічого костюму: однотонність — малюнок — однотонність. Наприклад, якщо одягаються однотонні костюм і сорочка, то краватка повинна бути з малюнком. Якщо костюм має малюнок (у смужку, у клітинку), то краватка й сорочка — однотонні. Водночас, із костюмом, пошитим із тканини без чіткого малюнка, наприклад у розмиту смужку, гармонує краватка з домінуючими за інтенсивними смугами, з костюмом у неяскраву крупну клітину з тонких ліній — краватка з негустим орнаментом (в цяточку).

Піджак краще одягнути класичний "англійський" (з двома шлицями ззаду) На відміну від європейського (без шлиць) та американського (з однією шлицею) він дозволяє своєму власникові не лише елегантно стояти але й сидіти. Жилет додає

костюмові більшої офіційності й свідчить про його вищу ціну. Костюм повинен бути із вовни або виглядати так, як костюм із вовни.

Відповідно підбираються й інші компоненти – сорочка, краватка, черевики, аксесуари. Звичайно, все має бути досконально свіжим. Обов'язкова чиста, відпрасована носова хустинка.

Сорочка повинна бути бавовняною або виглядати як бавовняна. Перевага надається однокольоровим сорочкам, хоча тонка смужка або клітина допустимі. Діловий етикет забороняє одягати сорочку з коротким рукавом під піджак. На думку західних фахівців з дрес-коду, короткий рукав є символом нижчої соціальної верстви середнього класу й тому не може суто психологічно викликати почуття поваги або влади. Манжети сорочки повинні виглядати з-під піджака на 1-1,5 см. Чим темніший костюм, тим світлішою повинна бути сорочка.

Діловий костюм не носять без краватки. Відсутність краватки підкреслює вільний стиль життя й поведження, притаманні акторам, художникам, письменникам тощо. Запрошуючи гостей "без краватки", підкреслюється неформальний характер зустрічі, що налаштовує на вільний обмін думками, який допустимий у дружньому колі.

При виборі краватки основна увага приділяється якості. Цінуються італійські шовкові краватки ручної роботи. Краватка має бути шовкова або виглядати як шовкова. Популярні краватки в "американському" стилі – у діагональну синьо-червону смужку. Смугаста краватка вважається класичним атрибутом успішного бізнесмена. Наступною в списку краваток, рекомендованих для носіння, фахівці з дрес-коду ставлять однокольорову краватку. За нею слідує краватка у цяточку, далі йдуть фуляркові краватки (з маленькими геометричними фігурами, розміщеними малюнком, який повторюється, "клубні краватки" (з малюнком із зображенням тварин, емблем і значків, які повторюються). Ширина краватки повинна відповідати ширині лацканів піджака. Корисно також пам'ятати, що краватка повинна співвідноситися з габаритами чоловіка, який її одягає: чим більший розмір людини, тим ширшою є краватка. В офіційному одязі практично скрізь є правилом краватка темних тонів у сполученні зі світлою сорочкою. Стандартна краватка повинна зав'язуватися таким чином, щоб кінець краватки знаходився на рівні середини паска.

Краватка підбирається під тон костюму, що означає не одно кольоровість, а гармонійне співвідношення кольорів. Кольори краватки та костюму повинні доповнювати один одного, але при цьому не співпадати. Краватка та носова хустинка повинні доповнювати одна одну, не маючи при цьому ідентичного малюнка.

Колір шкарпеток повинен відповідати костюму або бути темнішим, створюючи м'який перехід до кольору взуття. Важливою деталлю є довжина шкарпеток. Вони повинні бути довгими – до гомілки, щоб чоловік міг сидіти, закинувши ногу за ногу, не відчуваючи незручності через свій вигляд.

Правила етикету не допускають носіння замшевого взуття з офіційним костюмом. Кращими вважаються черевики на шнурівці, обов'язково зі шкіри.

Чорні черевики пасують до костюму будь-якого кольору (темно-синього, сірого, чорного), темно-коричневе взуття погано співвідноситься із темним костюмом, але пасує до одягу бежевого кольору. Черевики кольору світлого загару,

бежеві, сірі та білі в діловому світі неприпустимі, їх носять зі світлими літніми костюмами, частіше спортивного стилю. У фасоні черевиків для бізнесу небажані декоративні елементи: пряжки, бантики, китиці тощо. Кращими для ділової людини вважаються гладкі черевики оксфордського типу.

Чоловікам не рекомендується носити дорогоцінності в якості прикрас. Припустимими аксесуарами для чоловіків є функціональні речі: шпилька або зажим для краватки, запонки, ремінь, гаманець, блокнот, ручка, футляр для візиток, футляр (брелок) для ключів. Вироби повинні бути високоякісними, бажано витриманими в одному стилі. Годинник – обов'язковий атрибут ділової людини, відсутність якого може бути розцінена як недостатня увага й повага до часу.

### *3. Поняття традиційного ділового гардеробу для бізнес-леді.*

Жінкам дрес-етикет надає більше можливостей у виборі одягу, ніж чоловікам. Це дозволяє дамам добирати колір тканини, фасон, які найкращим чином відповідають їхнім уподобанням, особливостям фігури. Однак, треба враховувати деякі загальноприйняті правила. Перш за все, в силу більшої варіативності жіночого одягу слід особливо прискіпливо слідкувати за його відповідністю часу й обставинам. Так, на думку іноземних фахівців з дрес-коду, наших співвітчизниць пізнають за кордоном, крім усього іншого, й по тому, що вони дуже часто "виглядають удень, як увечері" (мається на увазі надмірна нарядність).

Жінка повинна виглядати професійно, по-діловому й охайно. У жодному випадку не можна одягатися яскраво, пишно. Для офіційно-ділової обстановки не підходять ні глибоке декольте, ні міні-спідниця. Діловій жінці краще підбирати спідницю італійської довжини: до середини коліна. Рекомендований стандарт для ділового гардеробу – костюм зі спідницею або плаття-костюм. Якщо піджак однобортний, його можна не застібати. Двобортний піджак повинен бути завжди застібнутим. Існують різні точки зору щодо брюк і брючних костюмів у гардеробі ділової жінки. Так, деякі фахівці з дрес-коду вважають, що в брючному костюмі жінка виглядає недостатньо авторитетно. Плаття також не створює такий сильний професійний імідж, як костюм. Водночас, плаття, пошите в стилі пальта (гудзики спереду розташовані згори донизу) має більш діловий вигляд, ніж плаття стилю блузки (гудзики спереду розташовані лише до лінії поясу).

Костюм повинен бути з вовни або із тканини, схожої на вовну. Для денного одягу не підходять оксамит, тафта, прозорий капрон, шифон, мереживо, блискучий шовк, вишивка перлами й бісером. Традиційними для ділового одягу жінки вважаються сірий, темно-синій, маслиновий, бордовий кольори. Для весняних і літніх костюмів – кольору слонової кістки, какао, беж. В ансамблі одягу краще мати не більше трьох кольорів, причому вони добираються таким чином, щоб підкреслити основний, домінуючий колір, або створити із ним контраст.

Вважається, що колір костюму може підвищувати або зменшувати ауру влади й привабливості людини. Щоб виглядати більш владно, варто носити однотонні сині та темно-сірі, темно-сині в смужку й темно-сірі в смужку костюми. Також підходить середньої насиченості синій однотонний, середньої насиченості смугастий сірий, середньої насиченості смугастий синій костюми. Для створення іміджу не дуже владної людини треба носити середньої насиченості сірий однотонний костюм. Для

демонстрації мінімуму владності можна надягати світло-сірі або світло-сині однотонні костюми. Червоний варто одягати на багатолюдні заходи, свята, що допоможе виділитися в натовпі. Для виступу з промовою жінці можна одягнути темно-червоний костюм.

Діловій жінці необхідно обережно ставитись до в'язаних речей. Основна вимога до них – висока якість дизайну й виконання, авторська оригінальність.

У діловій, офіційній або урочистій обстановці колготи або панчохи завжди обов'язкові. Діловий дрес-код передбачає туфлі-човники із закритими п'яткою й носком. Колір взуття повинен відповідати або бути на тон темнішим від кольору найнижчої деталі одягу (подолу спідниці).

Акcesуари ділової жінки повинні бути високого гатунку. Слід віддавати перевагу сумкам та портфелям зі шкіри. При цьому варто уникати ярликів дизайнерів на сумках.

Деякі фахівці з етикету вважають, що надягати коштовності до 18-ї години недоречно. Можна погодитись і не з такою категоричною рекомендацією: у денний час достатньо одягнути одну-дві золоті або срібні прикраси. Носити одночасно золоті й срібні прикраси не рекомендується.

Макіяж на роботі допускається мінімальний, волосся має бути до плечей або коротше. Діловій жінці не можна зловживати парфумами.

Як оцінити стиль людини? Є він у неї чи нема? У кожного буде своя відповідь на це, здавалося б, просте питання. Хтось вважає, що стиль – це добрий смак, інший думає, що це уміння виділитися із загальної маси. Зробивши невеликий дослід серед знайомих і друзів, можна прийти до висновку, що поняття стилю у одних пов'язане з екстравагантністю, у інших – з елегантною класикою, у третіх – із спортивним стилем.

#### *4. Неформальні робочі ситуації.*

Віддавна люди сприймали досягнення мети в результаті спільної праці як привід для радості. У колективній пам'яті лишалася оцінка: коли ми працюємо разом, усе можливе – будь-то полювання, збір урожаю чи перемога в битві з ворогом. Архетип такого сприйняття свята живий і в душі сучасної людини. Ось чому святкові заходи такі важливі для колективу – це зовсім не данина моді, а насущна потреба групи людей: переконатися в здатності спільними силами вирішувати проблеми. Тому корпоративна вечірка – важливий важіль управління персоналом, що допомагає акцентувати увагу на тому, що в колективу є майбутнє.

Форми святкування несуть на собі глибокий відбиток культури й епохи. Наприклад, за Радянського Союзу добровільно-примусові торжества з обов'язковим застіллям відображали характер авторитарної влади, люди були зобов'язані виражати радість із приводу "успіхів соціалізму, який переміг". Свята із застіллям у часи тотального дефіциту були таким же елементом культури, як і фасади будинків-"сталінок", прикрашені рогами достатку й виноградних грон. У пострадянський період свята на роботі закономірно зникли, оскільки були неясні цілі, яких можна досягти спільною працею. З настанням відносної економічної стабільності корпоративні заходи стали відроджуватися в новій формі, співзвучній духу часу.

Успішно й ефективно працююча команда має потребу в цікавому, активному й комфортному відпочинку. Справі, безумовно, – час, а розвагам – усього лишень година. Але провести цю годину потрібно так, щоб не втратити час і гроші, інакше – навіщо? Свято в розумінні кожного з нас – це радісна подія, про яку приємно згадати, але ніяк не вимушена затримка на роботі з волі начальства.

Правильний підхід до організації неформального спілкування, дійсно, в змозі обернути співробітництво колег на справжню командну роботу. Однак, аби корпоративне свято стало мотиватором, що згуртовує колектив, необхідно дуже серйозно підійти до організації такого заходу. Це значна праця, де важливий кожен дріб'язок, інакше всі витрати компанії на свято можуть виявитися "викинутими грошми".

Планування корпоративного свята.

Один із основних факторів успіху корпоративного свята – формулювання мети проведення заходу. Свято має зміцнювати корпоративний дух компанії, згуртовувати групу працюючих людей у колектив, у команду одностайців. Привід для організації торжества може бути будь-який, головне, щоб він підкреслював досягнення рубежу, важливого для всіх співробітників.

Таким рубежем або віхою можуть бути: річниця або ювілей компанії; представлення нового керівника; (послуги), нового бренду; традиційні свята: Новий рік, 23 лютого, 8 Березня, професійне свято тощо.

Визначивши цілі проведення свята, необхідно вирішити, для кого призначається даний урочистий захід:

- для всього колективу компанії (включаючи технічний персонал); для співробітників (за винятком технічного персоналу), клієнтів, партнерів і гостей;
- для співробітників, клієнтів, партнерів, засновників, акціонерів, потенційних партнерів, чиновників профільних відомств, політиків тощо.

У цьому випадку бажана також присутність представників ЗМІ.

Іноді на корпоративну вечірку запрошуються члени родин працівників і гостей. "Рядову" дату заснування компанії рекомендується відзначати "в тісному колі" співробітників, інакше "розмивається" мета – згуртування колективу.

Визначивши аудиторію заходу, слід встановити його конкретну дату, скласти кошториси й бюджет загалом, вибрати місце проведення свята. Доцільно організувати торжества наприкінці робочого тижня: у п'ятницю ввечері або в суботу. Навіть якщо в компанії відзначається фіксована дата – Новий рік, 23 лютого, 8 Березня тощо, свято доречно проводити напередодні, за один-два дні. Новорічний захід краще організувати за тиждень до календарної дати, оскільки на цей час у всіх людей припадають особисті турботи, багато хто від'їздить. Інші свята компанії можна відзначати й буднього дня – звичайно, якщо бути відсутніми на робочих місцях дозволено всьому колективу.

Бувають ситуації, коли захід необхідно провести саме в робочий день, у таких випадках в офісі залишається мінімум співробітників. Вони приєднуються до торжества після завершення робочого часу. За цими співробітниками потрібно обов'язково відправити транспорт і подякувати за "пожертву" в ім'я компанії задля зручності клієнтів. Розмір бюджету, безумовно, має велике значення для вдалого проведення свята. Підкреслю – йдеться не лише про кошти, виділені безпосередньо



на банкет, а й на всю корпоративну вечірку в цілому. Звичайно витрати на організацію застілля та інші заходи співвідносяться 50/50. Якщо бюджет дуже скромний, припустиме співвідношення 70/30, але не менше, інакше свято зведеться лише до частування й випивок. Навряд чи "пятика за рахунок шефа" згуртує колектив чи лишиться для кожного співробітника яскравим спогадом. Нерідко керівники після таких "заходів" відчують гіркоту від намарне витрачених коштів або й, що ще гірше, звідують розчарування своїми працівниками. Для організації "оптимального" корпоративного свята залежно від рівня урочистості нині необхідно приблизно 60-120 дол. на одного запрошеного. Яскраві "публічні" свята вимагають значно більших витрат – 300-500 дол. на одну людину.

Зверніться за допомогою до івент-агентств, розпитайте знайомих, у компаніях яких проводилися успішні корпоративні вечірки, зберіть приватні оголошення ведучих, продюсерів, організаторів шоу (обов'язково звертайте увагу на їхні портфоліо й рекомендації). На чому все ж допустимо заощаджувати, якщо бюджет корпоративного свята доволі скромний?

Можна:

- відмовитися від дорогих феєрверків і спецефектів;
- вибрати місце проведення свята поруч із оптимальною транспортною;
- розв'язкою (наприклад, біля станції метро), щоб заощадити на транспортних витратах;
- не закуповувати запрошувальних листівок (досить сповістити співробітників в усній формі й вивісити оголошення про дату й місце проведення свята);
- не проводити фото- й відеозйомку;
- вибрати ресторан із гарною репутацією, але не в центрі міста.

Не варто заощаджувати на якісних спиртних напоях; гарному ведучому.

Якщо ресторан, де планується торжество, міститься на віддалі від транспортних розв'язок, на розвезенні співробітників заощаджувати не можна! У такому випадку рекомендується замовити автобус, що доставить їх від ресторану до метро або до великих транспортних магістралей.

Секрети успіху корпоративної вечірки.

Щоб у співробітників лишилися гарні спогади про корпоративне свято, варто звернути увагу на ряд важливих моментів організації цього заходу.

Місце проведення. Це може бути будь-яке приміщення, де комфортно розміститься весь колектив: ресторан, кафе, бар, клуб, база відпочинку, палац або будинок культури, театр, теплохід, парк, спортивний комплекс, стадіон (для організації змагань), острів у зоні відпочинку тощо. Місце проведення залежить від мети торжества, кількості запрошених і, звичайно ж, від бюджету.

Ейчар має подбати про те, щоб на святі була достатня кількість обслуговуючого персоналу (офіціантів, барменів, прибиральників), щоб приміщення прийнятно освітлювалося, працював гардероб. Якщо мова йде про фуршет або барбекю (чи про особливо відповідальний захід зі значною кількістю VIP-гостей), штат офіціантів і барменів необхідно подвоїти. Музика (репертуар запрошених музикантів або фонотека диджея) має відповідати меті заходу й гармонувати з його настроєм. Для святкування 8 березня навряд чи підійде кримінальний шансон, а для

ювілею керуючого великою компанією – важкий рок або хіп-хоп. Біля входу гостей має зустрічати представник компанії з атрибутами почесної посади – краваткою корпоративного забарвлення, значком чи емблемою з логотипом компанії на лацкані піджака. Вибираючи місце проведення свята, рекомендується заручитися письмовим підтвердженням (за підписом директора закладу) вашого права на обслуговування в певний день. Інакше можливі накладки: нерідкі випадки, коли усна домовленість із адміністратором з тих чи інших причин анулюється буквально напередодні заходу. Орендовану площадку необхідно оглянути самостійно, навіть якщо її рекомендував найкращий знайомий. Зверніть увагу на форму залу (має бути гарний огляд для всіх гостей), наявність сцени, місця для музикантів та апаратури. Поцікавтеся в адміністратора, чи гарантує він саме таке оформлення приміщення в день проведення свята, щоб бути впевненим: килимові доріжки не зникнуть, гардероб працюватиме, столи виявляться потрібної форми тощо. Настійно не рекомендується проводити урочини в приміщеннях компанії, навіть якщо у вас є просторий офіс або конференц-зал (їдальня). Заощаджуючи на оренді приміщення, ви заощаджуєте на самому дусі свята. Крім того, організація вечірки "у рідних стінах", як правило, не обходиться без залучення (скажемо прямо – експлуатації) співробітників, що теж мало сприяє настрою на відпочинок. Про який святковий настрій, скажімо, до 8 Березня, може йти мова, якщо співробітниця після повного робочого дня змушені йти в магазин за покупками до фуршету, а потім цілу година робити бутерброди в їдальні? Навряд чи вони будуть вдячні керівникові, котрий виділив гроші на такий, з дозволу сказати, "банкет". На робочому місці корпоративну вечірку доцільно організовувати лише в тому випадку, якщо компанія відзначає, наприклад, дні народження всіх співробітників за місяць. Але й тоді не варто забувати про атрибути свята – прикрашення приміщення, замовлення фуршету в їдальні або ресторані з доставкою в офіс.

Визначення відповідальних за організацію торжества.

Залежно від кількості запрошених це може бути один співробітник компанії або група людей, наділених спеціальними повноваженнями. Якщо таких розпорядників кілька, необхідно призначити головного відповідального за захід, а зони відповідальності – чітко розподілити.

Допомогою для ейчара стане звертання до послуг івент-агентства – компанії, що спеціалізується саме на організації урочин, гарантуючи "дійсно свято". Однак вартість таких послуг не завжди може влаштувати компанію.

Організація свята власними силами, безумовно, має чималий "плюс": ідея торжества, втілена самими співробітниками, міцніше згуртовує колектив, сприймається як результат спільної діяльності. Крім того, інвентар, придбаний компанією для першого свята, лишається в її власності й може бути використаний надалі. Якщо захід у цілому вдався й запам'ятався позитивними емоціями, можна провести "роботу над помилками" (від них аматори не застраховані) і наступного разу постаратися їх уникнути. Якщо ж корпоративне свято планується як публічне, з запрошенням почесних гостей, ризикувати й організувати його лише власними силами не рекомендується.

Меню.

В середньому на людину потрібно близько 1 кг їжі й 700 г спиртних напоїв. У меню повинні переважати м'ясні й рибні страви, одне гаряче (можна на вибір), овочі. Спиртні напої – шампанське, вино, горілка/коньяк/віскі. Класичне співвідношення: 1/4/2 (100 г шампанського, 400 г вина й 200 г міцних спиртних напоїв на людину). Вино, як правило, слід брати сухе. Безалкогольних напоїв і води потрібно не менше ніж 1,5 л на гостя. Десерт не обов'язковий (або може бути мінімальним: фрукти й/або торт із розрахунку 100 г на людину).

Адміністрація багатьох ресторанів дозволяє привозити на корпоративні свята спиртне, у такий спосіб можна зменшити витрати. У такому разі напої необхідно доставити заздалегідь, щоб персонал ресторану підібрав посуд і закуски.

Витрати на банкет не повинні становити менш 40-50 дол. на людину, інакше люди підуть голодними. Якщо ж компанія планує легкий фуршет (наприклад, під час презентації нового структурного підрозділу або продукту/послуги, організації спортивного заходу або концерту/спектаклю), співвідношення меню/інші витрати на свято можуть бути в пропорції 30/70. Меню для фуршету – це легкі закуски, "одноразові" порції (канапе); спиртного буде потрібно вдвічі менше, ніж для класичного банкету, однак бажано запропонувати різноманітніший десерт або вишуканий торт.

Прикрашення місця свята.

Повітряні кулі – найбільш зручні й барвисті. З них легко зробити тематичні прикраси, скласти логотип компанії. Привабливо й ошатно виглядають фігури з чотирьох-п'яти куль або гірлянди (ланцюжка). Для свята, на який запрошені 100 чоловік, у середньому знадобиться 200-300 кульок.

Надувають їх самостійно або за допомогою компресора (його можна взяти в оренду). Прикрашати приміщення кульками рекомендується не раніше, ніж за дві години до початку торжества. Радимо дотримуватися корпоративних барв; як варіант можна нанести на кулі логотип компанії. Шести-восьми працівникам на прикрашання повітряними кульками приміщення, де планується розмістити 100 чоловік, знадобиться не менше години.

У першу чергу, подбайте про прикрашення входу до місця проведення свята (саме тут починається урочистий захід, це свого роду його візитна картка); проходів, сцени (або трибуни, де пройдуть виступи); місця для конкурсів.

Крім кульок можна використати інші аксесуари: квіти й композиції з них (зокрема, з сухих або штучних), екзотичні рослини, підвісні панелі з різними прикрасами й малюнками, декоративні ширми, скляні або крижані скульптури, фонтани, світлове оформлення, мильні бульбашки – все залежить від обсягу бюджету й фантазії організаторів.

Запрошення.

Елегантно оформлене запрошення – це ще й "візитка" корпоративного свята, і своєрідний початок торжества; воно має мотивувати взяти в ньому участь. Запрошення вручаються (розсилаються) не пізніше, ніж за два тижні до урочистої дати. Ім'я запрошеного необхідно вписувати в стандартний бланк від руки, ця ж вимога ставиться й до підпису. Однак допускається факсиміле синім або фіолетовим чорнилом, що імітує підпис пером "від руки".

Листівка може бути як стандартної форми, так і оригінальної, залежно від профілю компанії й фантазії організаторів; тематичної - наприклад, листівка у вигляді автомобіля (якщо захід влаштовує автомобільна компанія), пляшки (виробник спиртних напоїв); сніжинки (виробник холодильного устаткування) тощо, або фантазійної – у вигляді музичної скриньки, маленької туби із сувоєм, оригінальної символічної монети компанії... Слід виявити креативність, щоб запрошення створювало святковий настрій уже навіть своїм зовнішнім виглядом.

Якщо свято проводиться винятково для колективу компанії, можна використати запрошувальні листівки для розиграшів усіляких призів. Приміром, на кожній із них вказати одну з літер з назви компанії. Група співробітників, що першою збере повну назву компанії, одержує приз.

#### Подарунки.

На корпоративній вечірці, організованій як альтернатива премії або річному бонусу, доречно піднести цінні подарунки співробітникам, що забезпечили високі досягнення в роботі за цей період. У деяких випадках можна обмежитися врученням символічного сувеніру кожному запрошеному (на початку торжества або після його закінчення як пам'ятний подарунок). Сувеніром може стати корисна й не дуже дорога річ: кухоль, підставка для ручок, футболка, килимок для комп'ютерної „миші” тощо. Можливе нанесення на подарунки логотипу компанії, але при цьому важливо виявити почуття міри (ми даруємо людині сувенір, а не логотип). Звичайно, якщо подарунок вручається з метою презентації нових продуктів/послуг, фірмовий знак може бути більш помітним.

Співробітників слід заохочувати призами й у ході конкурсів, ігор, змагань. У такому разі підійдуть фотоальбоми, книги, аудіо- й відеодиски, брелки, кружки, ручки та інші корисні дрібнички (допустимо – з логотипом компанії).

#### Сценарій.

Сюжетну лінію корпоративного свята необхідно ретельно продумати "від і до". Обов'язкові елементи – привітання (спічі), які "озвучують" ідею урочистих зборів, а також ігри й конкурси, якими потрібно охопити якнайбільше людей, включаючи й активних уболівальників. Сценічна й культмасова частина свята організується так, щоб всі учасники відчули себе не просто працівниками однієї компанії, а й друзями.

Як правило, відкриває торжество нетривала, але ємка промова керівника. Після чого слово передається топ-менеджерам й VIP-гостям. Однак можливий і такий варіант, коли вітання впливають не один за одним, а перериваються концертними номерами або конкурсами. Після урочистої частини доречно провести нагородження працівників компанії.

Якщо на торжество запрошені VIP-гості або більш як 300-400 чоловік, конкурси проводити не рекомендується. Елемент змагальності на таких заходах допустимий лише в тому випадку, якщо конкурс організований за принципом елітарного казино з дуже дорогими призами. Рекомендується залучення професійних ведучих, відомих артистів. Самотужки компанія навряд чи зможе витримати всі вимоги до подібного шоу, бажано вдатися до послуг івент-агентства.

#### Нагородження.

Церемонія вручення співробітникам нагород за внесок у розвиток їхньої організації може бути як офіційною, так і жартівливою (наприклад, кращий фахівець з продажів – "Годувальник компанії", старший серед програмістів – "Суперстар", завгосп – "Золоті руки" тощо.). Відповідно до різновиду діяльності компанії визначаються номінації, у кожній з яких вручаються нагороди (почесні грамоти, посвідчення, ордени або медалі). Нагороди й посвідчення до них замовляються в граверній майстерні завчасно, вони мають виглядати як коштовні ювелірні вироби.

Необхідно створити урочисту обстановку: прикрасити місце церемонії, підібрати освітлення й відповідний музичний супровід. Нагороджує працівників особисто керівник компанії. Якщо церемонія проходить у жартівливій формі, доречно довірити її проведення дотепному ведучому.

Ведучий.

Вечірка, на яку зібралися лише співробітники компанії, може супроводжуватися конференсом одного з них. Ця людина має вміти привертати до себе увагу, чітко викладати свої думки, бути дотепною, відкритою, з гарною дикцією. Якщо на свято запрошені VIP-гості й конкуренти, варто найняти ведучого-професіонала. Варіанти вибору в цьому випадку: тамада (його запрошення доцільне лише за того випадку, якщо в цієї людини є значний досвід проведення корпоративних урочин). Кращий варіант – так звані ігрові ведучі, послуги яких надають івент-агентства.

До ведучого висувається ряд вимог. Він має усвідомлювати, що гості свята сприймають його як головного організатора, оскільки саме він – основна діюча особа, будь-яка його помилка може перекреслити працю багатьох людей, задіяних у підготовці торжества. Тому з цією роллю впорається лише зібрана й відповідальна людина, завжди відкрита стосовно учасників свята, що відчуває настрій аудиторії. Завдання ведучого – зустріти й розмістити (розсадити) гостей, дотримуватися сценарію, але водночас бути готовим до його коректування.

Явна ознака поганої організації свята й непрофесіоналізму ведучого – утворення "груп по інтересах", на які розбивається колектив, ігноруючи зусилля організаторів. Настирливий конференс неприпустимий: ваші співробітники зібралися не для того, щоб виконувати команди "масовика-вистівника", а в першу чергу, щоб цікаво, весело відпочити в своєму колективі. Програма корпоративної вечірки має бути приємною й участь у ній – невимушеною для всіх запрошених.

##### *5. Міміка та жести як складові професійного іміджу ділової людини.*

Як свідчить дослідження, при більшій емоційності людини характерна її більша жестикуляція. Виходячи з цього, особи, що застосовують сильну жестикуляцію мають на меті привертати до себе увагу. Здебільшого це натури схильні до відкритого спілкування.

Натомість, люди із меншою жестикуляцією досить коректні та скромні, вони не бажають привертати до себе зайвої уваги. Варто також врахувати, що така тактика поведінки може бути продиктована також бажанням створити позитивний імідж, приховуючи істинні наміри.

1. Ніколи не показуйте "ОК" в Бразилії! Колись в 50 роки президент США Річард Никсон відвідав країну диких мавп. Спускаючись по трапу літака, він обома

руками, для більшого натхнення зустрічаючої його країни, він показав ОК. Цей, здавалося б, безневинний жест трансливався по всіх каналах.

Власне, а в чому проблема?

Подібний жест в Бразилії позначає приблизно те ж саме, що і середній палець в цілій низці країн. Отже краще залишити ідею показувати ОК менеджеру готелю: вас стовідсотково зрозуміють неправильно.

2. В Греції не варто виставляти руку долонею назовні, якщо вас нагодували досхочу. Ви думаєте, що покажете тим самим: "О, спасибі, я вже достатньо обжерся вашій дивній мусакою в баклажановому соусі. Я б неодмінно з'їв ще, але в мене просто більше не влізає!" Ні, ви помиляєтеся. Це значить: "Що вже говорити, мусака була відмінна, але ви мене так дратуєте, що я б занурив вас головою." Саме в те, про що ви подумали!

Річ у тому, що в Греції подібний жест називається "мутза", відбувається він з часів Візантійської Імперії. Тоді спійманих злочинців возили на конях по галасливих вулицях міст. Для більшої ганьби їх особи вимазували чорним. Якщо повезе – просто вугіллям, якщо немає – то екскрементами. Це жахливо.

3. Якщо вас занесе на Близький Схід, до Західної Африки або до Південної Америки, у жодному випадку не виражайте свого задоволення підняттям великого пальця руки! Тисячоліття цей жест вводив людей різних країн в оману. Всупереч красивим голлівудським легендам, великий палець не врятував життів римських гладіаторів. Помилування виражалось піднятим кулаком. А у вище перелічених регіонах це позначає украй непристойний намір по відношенню до співбесідника. Акуратніше!

4. В Таїланді, Китаї і на Філіппінах неприйнятним вважається облизувати тарілку після їжі. (На розум не йдуть приклади, де це можна зробити без збитку своєму бездоганному образу вихованої людини.) Собака ось де зарита: у всіх країнах господиня просто зобов'язана пригощати гостей смачною їжею. Але там, де стейк під сирним соусом стоїть так само дорого, як і апарат для штучного дихання, найважливіше для господині – щоб гість наївся! Навіть якщо запропонована вам їжа – це щось найсмачніше, що ви коли-небудь пробували у вашому житті, навіть якщо ви не їли до цього тиждень, необхідно залишити небагато їжі на тарілці, щоб підкреслити вашу абсолютну ситість.

5. Не приведи Господи вас привітатися з представником протилежної статі в Саудівській Аравії! Згідно Шаріату, для жінки поздороватися з чоловіком на людях або спілкуватися з ким-небудь, окрім чоловіка, та ще і без нагляду старших жінок в сім'ї або родичів чоловічої статі – верх аморальності! В лютому 2008 одна американка мала необережність поспілкуватися з чоловіком в якійсь точці громадського харчування. Її негайно ж арештували, обшукали з повним роздяганням і примусили підписати визнання в недосконалому злочині. В Аравії цей "лов бліх" доведений до абсурду: жінкам не дозволяється водити машину, голосувати, займатися власним бізнесом, виступати в суді і навіть кататися на велосипеді.

6. Не дивлячись на те, що туалетний папір винайшли майже півтора тисяч років тому, вона дотепер залишається недозволеною розкішшю в цілій низці країн, включаючи Індію, Шрі-Ланку, Африку і весь регіон Близького і Середнього Сходу. Там цю функцію виконує ліва рука. А тому ліва рука вважається брудною. Є лівою –

верх непристойності. Природно, антисанітарія – не єдина причина. Згідно деяким хадисам, Пророк їв виключно правою рукою. А Коран свідчить, що Сатана був лівшею.

7. Будьте акуратнішим з вибором подарунків! У жодному випадку не даруйте китайцю годинник. В Піднебесній годинник – синонім слова "смерть". І вже ні за що не завертайте подарунок в білий папір – це теж смертельно небезпечна прикмета. Не варто дарувати білі квіти жителям Бангладеш – тоді вже до комплекту увійде і лопата, і обов'язок поховати так що насолив вам жителя цієї дивної країни. Існує ще дуже багато нюансів. Отже перш ніж їхати куди б то ні було, не полініуйтеся і прочитайте талмуди по культурі відвідуваної країни. Здоровіші будете. Якщо, звичайно, ще не передумали взагалі кудись відправлятися.

## Тема: Етичні норми поведінки в офісі і проведення ділових засідань

### 1. Етикет телефонних розмов.

У наш час значну частину ділових проблем вирішують по телефону. Як свідчить практика, погані манери службовців найбільш виразно проявляються саме при телефонному спілкуванні. Якщо телефонний зв'язок здійснюється за посередництвом секретаря, керівникові необхідно пам'ятати, що культура його помічника є важливим компонентом іміджу організації, яку він очолює. Уже хрестоматійною стала порада для секретаря відповідати по телефону з такою інтонацією, ніби він хоче сказати: "Я радий, що можу зробити для вас послугу". Існують вислови, на які потрібно накласти "табу" в телефонній розмові, щоб про організацію не склалось хибне уявлення. До них, зокрема, можна віднести фрази: "Я не знаю", "Нікого немає", "Ви повинні", "Почекайте хвилинку, я скоро повернусь". При виникненні ускладнень більш доречною є фраза: "Я уточню це для Вас, зателефонуйте, будь-ласка, пізніше".

При з'єднанні абонентів через приймальню важливе також дотримання протокольної субординації. Старший (за становищем, віком) не повинен очікувати. При рівному становищі очікує ініціатор дзвінка.

Якщо дзвінок не санкціонований, необхідно з'ясувати, чи має партнер час для розмови. Якщо ні, попросити перенести розмову на інший час. Якщо відповідне питання не пролунало і в особи, якій зателефонували, немає часу на розмову, він може, не називаючи причини своєї зайнятості попросити зателефонувати йому ще раз пізніше або самому запропонувати зустрічний дзвінок. Наприклад, можливі такі фрази: "Шкода, але зараз я не можу з Вами поговорити. Я поспішаю на зустріч і повинен встигнути до призначеного часу". Але при цьому інтонація його мови повинна звучати доброзичливо.

При наявності попередньої домовленості про телефонний дзвінок, але при відсутності впевненості, що партнер про неї пам'ятає, потрібно на початку розмови нагадати про останню розмову, назвати себе. Доречно після прізвища назвати й свої ім'я і по-батькові, не примушуючи співрозмовника гарячково гортати записник.

Телефонна слухавка знімається після другого - четвертого дзвінка. При санкціонованій розмові за швидкістю реакції на дзвінок судять про ступінь зацікавленості в ньому. Навіть якщо дзвінок санкціонований, той, хто телефонує, очікує на зв'язок не більше п'яти гудків. Якщо слухавка не піднята, це означає, що абонент не може або не бажає підійти до телефону. Згідно з нормами телефонного етикету вважається, що дзвонити довше - неввічливо.

У структурі телефонної розмови можна виокремити кілька етапів (указана оптимальна тривалість кожного з них):

- взаємне представлення:  $20 \pm 5$  с;
- введення співрозмовника у курс справи:  $40 \pm 5$  с;
- обговорення питання:  $100 \pm 15$  с;
- підведення підсумків розмови, заключні слова:  $20 \pm 5$  с.

Кожний з цих етапів виконує певні функції і не може бути випущений.

Формули вітання, як і формули прощання, залежать від статусу співрозмовників і характеру їхніх стосунків. Почати розмову необхідно з привітання



і представлення. Перший представляється той, кому телефонують. По зовнішньому, не персональному телефону той, хто знімає слухавку, зазвичай називає не своє прізвище, а назву організації або підрозділу організації. По внутрішньому ж телефону називається підрозділ і прізвище того, хто підняв слухавку. Відповідаючи по персональному телефону, називають своє прізвище. Нейтральні відповіді "так", "алло", "слухаю" не припустимі в діловому спілкуванні. Особа, яка зателефонувала, повинна привітатися й представитися, а при необхідності - назвати установу, яку вона представляє, наприклад: "Доброго дня, Наталя Іванова з Міністерства освіти".

Дистанція між партнерами надає специфічності цій формі спілкування. Оскільки співрозмовники не бачать один одного, на перше місце виступає інтонація їхньої мови, яка може відігравати більш значущу роль, ніж зміст. Партнери чутливо вловлюють нотки нерішучості, роздратування, погрози, співчуття, зацікавленості. При цьому, на думку психологів, при розходженні між змістом мови та інтонацією люди більше довіряють саме тональності мовлення. Щоб голос звучав рішучіше, краще вести розмову стоячи. Якщо людина сидить у кріслі, її голос звучить більш м'яко і доброзичливо. Посмішка під час розмови робить інтонацію приємнішою. Опускання й піднімання голови під час розмови робить голос більш глухим. Перед важливою розмовою варто зайняти комфортну позу, уявити обличчя співрозмовника, попередньо спланувати хід розмови. Якщо під час розмови необхідно зробити логічний висновок, внести пропозиції, фахівці радять піднести слухавку до лівого вуха. Якщо метою розмови є висловлення співчуття, краще піднести слухавку до правого вуха.

Не можна переривати людину, з якою ви розмовляєте. Щоб попередити таку ситуацію, треба зробити невелику паузу або порахувати до двох після того, як ваш співрозмовник закінчить говорити.

Етикетні формули, які завершують телефонну розмову, повинні використовуватися адекватно до ситуації. Зазвичай, це подяка за інформацію, пропозиції, допомогу: "Дуже вдячний Вам за допомогу", "Дякую Вам за інформацію", "Дякую за пропозиції". Доречні також формули вибачення за несанкціонований дзвінок, за завданий клопіт у пізній час, за довгу розмову: "Приміть вибачення за надто довгу розмову", "Ще раз вибачте, що потурбував Вас у такий пізній час".

Для того, щоб бути повністю впевненим у досягнутих результатах бесіди, потрібно в кінці розмови обов'язково підвести підсумки, ще раз повторити висновки. Якщо в розмові називались цифри й дати, слід ще раз їх уточнити й зафіксувати, щоб не було непорозумінь.

Якщо телефонна розмова затягується з вини її ініціатора, то можна прискорити її завершення посиланням на термінові справи. При цьому бажано попередньо вибачитись або підкреслити власну зацікавленість тематикою розмови: "Вибачте, що перериваю Вас, але...", "Було цікаво змовляти з Вами, але...", "Не хочу переривати вас, але я змушений, професійно звучать мовні формули, які містять пропозиції щодо Подовження контактів: "Я буду тримати з вами зв'язок. До побачення", "Було приємно поговорити з Вами. Сподіваюсь, що ми скоро здвонимось" Грубим порушенням ділового етикету вважаються дзвінки, "які зависли"

У випадку існування домовленості про телефонну розмову, необхідно вчасно зателефонувати.

Якщо під час телефонної розмови дзвонить інший телефон, необхідно вибачитись перед першим співрозмовником, зняти слухавку, повідомити про свою зайнятість і з'ясувати в іншого співрозмовника, чи він буде очікувати завершення розмови, чи ви самі зателефонуєте йому через деякий час. Не можна примушувати співрозмовника очікувати більше, ніж 30-60 секунд, доки ви відповідаєте на інший дзвінок або дістаєте досьє. Якщо зв'язок переривається, то знову набирає номер той, хто телефонував.

У телефонній розмові можна подякувати за надіслані квіти, незначну послугу, виявлену гостинність. У випадку існування близьких дружніх стосунків з певною особою, його можна привітати з днем народження, іменинами. Водночас, по телефону не прийнято вітати старших і офіційних осіб. По телефону згідно із нормами етикету не висловлюють співчуття.

Розмова по телефону з офіційною особою прирівнюється до особистої бесіди. Її результати фіксуються. При досягненні по телефону принципових домовленостей можна надіслати співрозмовнику лист з їхнім підтвердженням. Офіційні переговори по телефону ведуться за протоколом: одна із сторін складає записи, пізніше надсилає підтвердження.

Знання і дотримання правил мобільного етикету є критерієм хорошого виховання і культури абонента мобільного зв'язку.

Якщо в літаках, в медичних установах або в інших місцях є застереження "Будь ласка, вимкніть Ваш мобільний телефон", то намагайтесь дотримуватись цієї вказівки і вимкати ваш мобільний телефон. Не забувайте, що слід перемикає свій мобільний телефон в беззвучний режим або використовувати послугу "Голосова пошта" в кінотеатрах, музеях, театрах, на виставках. Дотримуючись цих правил, несподіваний дзвінок вашого мобільного телефону не порушить виступ гучним сигналом (рингтоном).

При виборі рингтонів керуйтеся своїм смаком, але не забувайте, що вони не повинні турбувати людей, що оточують вас. Коли Ви управляєте автомобілем, зменшіть гучність телефону на мінімум і не відволікайтесь на дзвінки і розмови по телефону, щоб зробити вашу поїздку безпечнішою. Якщо у вас є можливість скористатися функцією hands free, то не нехуйте нею при розмовах за кермом – вона значно полегшить ведення розмови.

На ділових зустрічах і переговорах завжди пам'ятаєте, що потрібно перемкнути Ваш мобільний телефон в беззвучний режим або скористатися послугою "Голосова пошта", якщо немає інших домовленостей.

При виникненні необхідності написати текстове повідомлення в бібліотеці або театрі, заздалегідь відключіть сигнали клавіатури. Якщо ви працюєте в офісі, то не забувайте брати з собою мобільний телефон, навіть якщо ви відлучаетесь від свого робочого місця ненадовго. Щоб не відволікати оточуючих своїми переговорами по телефону, перебуваючи в громадських місцях: транспорті, ліфті, магазинах і т.д., постарайтесь розмовляти максимально тихо і коротко. У бібліотеці, щоб не відволікати читачів, перемикайте Ваш мобільний телефон в режим "без звуку", а якщо виникає необхідність відповісти, то розмовляйте неголосно і по суті. Щоб не

бентежити оточуючих, не встановлюйте на свій мобільний телефон рингтони, з нецензурними висловами, грубощами або неприємними звуками.

Нетактовно з вашого боку користуватися чужими мобільними телефонами в особистих цілях і давати їх мобільні номери чужим людям без дозволу. Перевіряти свій телефон на рівень гучності рингтонів слід удома, але не в громадських місцях.

Поважайте особисте життя інших людей, використовуючи функцію зйомки відео і фотографуючи. Перед зйомкою або фотографуванням обов'язково запитайте дозвіл у людини, яку хочете сфотографувати або зняти на відео.

Також доречно буде з вашого боку розповісти своїм друзям про мобільний етикет. Дотримання правил мобільного етикету може сказати багато що про Вас співбесідникові і навколишнім людям.

## 2. Підготовка та планування ділового засідання.

Для досягнення цілей наради необхідно досконально підготувати й чітко організувати їх проведення з урахуванням сукупності обов'язкових елементів (рис. 2).

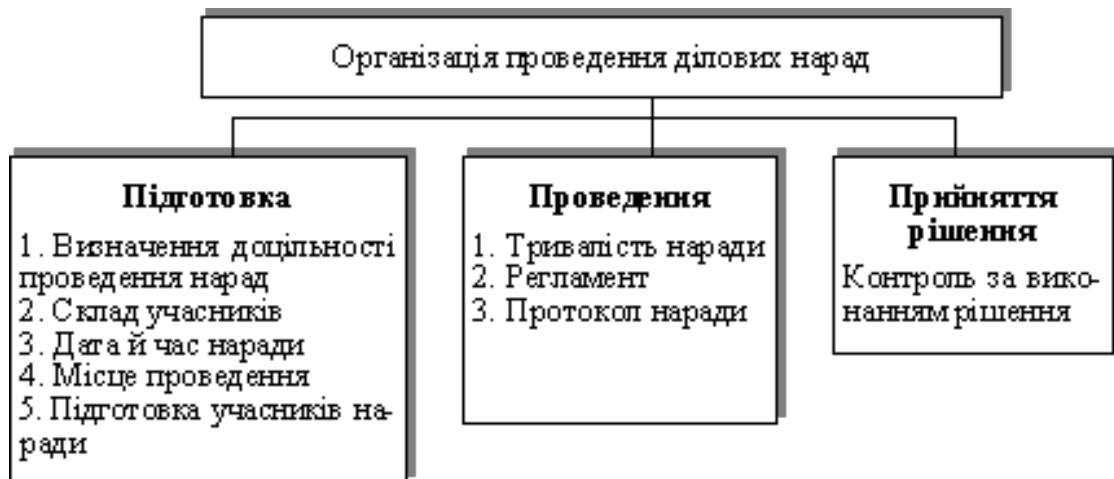


Рис. 2. Технологія організації та проведення ділових нарад

Підготовка наради починається з визначення необхідності й доцільності проведення ділової наради. Під час обґрунтування необхідності наради менеджер повинен сформулювати завдання, що вимагають оптимального та своєчасного вирішення. Нарада має сенс, якщо є необхідність в обміні інформацією; виявленні думок і альтернатив; аналізі складних (нестандартних) ситуацій; ухваленні рішення щодо комплексних питань. Менеджер повинен проаналізувати всі альтернативи проведення наради: рішення вищого керівника; можливість вирішення питання по телефону; селекторну нараду; можливість об'єднання з іншими (плановими) нарадами. І якщо після цього менеджер переконується в корисності наради, її можна проводити. В іншому випадку від наради необхідно відмовитися.

Після того, як прийнято рішення про необхідність проведення наради, визначають порядок денний і склад її учасників.

Під час підготовки порядку денного необхідно визначити:

- 1) тему відповідної наради та зміст обговорюваних проблем;

2) умови, які повинен задовольняти кінцевий результат наради, для визначення мети наради;

3) хто і яку підготовчу роботу повинен проводити (доцільно створити робочу групу для формування порядку денного, проведення попередніх нарад у підрозділах).

Основні помилки, яких припускаються під час формування порядку денного:

— відсутність головної теми наради (не дозволяє забезпечити їх точне розмежування та відповідне аналітичне забезпечення);

— учасникам попередньо не роз'яснено суть обговорюваної проблеми;

— включення до порядку денного питань, різних за обсягом і змістом, у результаті чого нарада перетворюється на обговорення чи навіть на лайку між окремими її учасниками; збільшується кількість учасників, поставлених у позицію пасивних слухачів;

— відступ від порядку денного, розгляд побічних тем, що виникли стихійно, чи якої-небудь "вічної" проблеми (наприклад, питання постачання і т.п.).

Під час вирішення питання про склад учасників потрібно особливо уважно підійти до формування списку за кількісним і якісним складом. До участі в нараді необхідно залучити посадових осіб, які найбільш компетентні в обговорюваній проблемі, а ними, як показує практика, не завжди є керівники підрозділів. Що стосується кількості учасників нарад, то не слід запрошувати стільки осіб, скільки стільців у залі засідань (запрошення для масовості). Оптимальний варіант – відповідність кількості учасників наради до кількості тих, хто активно бере участь в обговоренні питання. Основний критерій добору учасників майбутньої ділової наради – це компетентність саме в питаннях порядку денного.

Треба визначити день і час проведення. Для наради рекомендується відводити певний день тижня, що дозволяє учасникам наради правильно спланувати свій робочий час і підготуватися до неї. Найкращий день для наради – середа чи четвер, тому що тижнева крива працездатності має помітний спад у понеділок і в п'ятницю. Із теорії біоритмів відомо, що в людини протягом робочого дня спостерігаються два піки підвищеної працездатності: перший – з 11 до 12 години; другий – між 16 і 18 годинами. Оскільки будь-яка нарада порушує ритм трудової діяльності, проводити її в першій половині робочого дня (перший пік) недоцільно.

Помилки, яких найчастіше припускаються під час визначення тривалості наради:

— не регламентується тривалість наради;

— не дотримується встановлена тривалість наради;

— наради плануються занадто довгими;

— не робляться перерви;

— не обмежується час на доповіді й виступи;

— невміння коротко та ясно викладати свої думки.

### *3. Правильний вибір тактики поведінки головуючого.*

Кожен керівник повинен правильно визначити процедуру проведення наради залежно від поставленої мети. Але навіть коли її вдало сформульовано, завжди існує

прихований рівень цілей, про які, як правило, не говорять, але з якими необхідно рахуватися.

Наприклад: якщо в нараді беруть участь представники відділів, інтереси кожного з них і стають прихованими цілями. Відділ реалізації проти всього, що може негативно вплинути на його діяльність із продажу продукції. Виробничий відділ прагне не допустити, щоб у відділу реалізації після наради з'явилася велика можливість диктувати йому виробничі графіки та плани тощо. Таким чином, кожен відділ вважає основним завданням збереження чи навіть збільшення своїх "завоювань": прав, привілеїв і влади.

Приховані мотиви спонукають учасників наради до обструкціоністської тактики. Вони можуть намагатися із самого початку внести плутанину у визначення цілей наради. Інший надійний спосіб заблокувати дискусію – підняти нові, складні за своїм характером побічні питання, причому робити це повсякчас, коли нарада підходить до чіткого формулювання цілей. Іще одна руйнівна сила – вимога подібних пояснень від промовця, який із метою простоти викладу говорить узагальнено. Така тактика надає проблемі настільки складного й нерозв'язного характеру, що відразу надходить пропозиція про додаткове обговорення, а цього достатньо, щоб відкласти її в довгу шухляду.

Оптимальна тривалість спільної розумової діяльності великої кількості людей складає всього 40-45 хвилин. Через 40-60 хвилин після початку наради в його учасників послаблюється увага: починається галас, зайві рухи, розмови. Якщо й далі продовжувати нараду без перерви, то в більшості учасників настає втома. Після 30-40-хвилинної перерви в присутніх поліпшується самопочуття, відновлюється їхній нормальний стан, і обговорення проблем можна продовжити.

Після 90 хвилин роботи увага й інтерес до обговорюваних проблем зникають. Даний етап наради фахівці називають періодом негативної активності. У цей момент людина стає некерованою, до усього ставиться знервовано й недовіжливо. Рішення, прийняті в такий час, зазвичай відрізняються екстремізмом. Якщо ж нарада продовжується без перерви 2 години, то більше 90% її учасників згодні на будь-яке рішення, аби тільки все швидше закінчилося.

Таким чином, оптимальна тривалість наради – не більш 1 години. Якщо обставини вимагають більш тривалої роботи, то після 40 хвилин засідання необхідно оголошувати 10-15-хвилинну перерву.

Усі знають, що таке регламент, але не всі його дотримуються. Якщо до початку наради її регламент не встановлено, то виникають передумови для неділової обстановки проведення наради. Особлива роль у дотриманні регламенту належить голові зборів. Однак виявляти повагу до регламенту повинен кожен учасник наради незалежно від посади, яку він обіймає.

Протокол наради – це первинний офіційний документ, на підставі якого керівник має право вимагати від співробітників виконання доручених їм завдань. Секретар зборів фіксує у протоколі найважливіші моменти: досягнення мети наради; вирішення; виконавців і терміни.

Нарада не повинна починатися критикою з боку керівника. Позитивне визнання заслуг підлеглих під час відкриття дискусії повинно спиратися на факти, тобто бути достовірним. Оскільки керівникові важливо довідатися думки своїх

співробітників з обговорюваних питань, йому не слід починати нараду з висловлення власної точки зору на порушені проблеми. Нарада не має на меті підтвердити власну думку керівника. Вона повинна підготувати рішення. Керівник повинен бути готовий серйозно перевірити точки зору, що висловлюються його співробітниками, і відкоригувати власну думку.

Керівник наради ніколи відразу не висловлює свою власну думку з питань, що стоять на порядку денному. Він описує проблему, яку потрібно розв'язати, не висловлюючи власного судження. Завдання керівника – спонукати співробітників до самостійного мислення, щоб розширити інформативну базу для власного рішення. Для цього необхідно, щоб він був готовий слухати своїх співробітників.

Завжди краще утримувати на нараді дискусію в руслі обговорюваної проблеми, ніж повертати її назад після того, як вона відхилилася. Необхідно так звужити сферу обговорення, щоб розглядалося тільки головне питання. Наприклад, питання впровадження варто виключити з обговорення, поки не буде вирішено, що саме буде впроваджуватися. Не є таємницею, що дискусія, котра охоплює багато різних проблем, може виявитися безглуздим заняттям.

Зацикленість – це шлях, що може привести до провалу наради. Під час дискусії раптом починають звучати зауваження учасників на зразок: "Ми вже вирішили ці питання сьогодні вранці" чи "Ми начебто вже домовилися, що це питання повинен вирішувати виробничий відділ!". Тут важливо з'ясувати першопричину. Так, якщо учасник наради завзято повертає дискусію назад, виходить, його не влаштовує щось у процесі обговорення і він сподівається прояснити чи змінити ситуацію. Найкраще – підбадьорити людину й домогтися, щоб вона висловила відкрито свої міркування. Іншою причиною зацикленості може стати приховане бажання частини учасників наради відстрочити рішення. Необхідно добитися відкритого висловлення своїх думок. Можливо, з'ясується, що рішення і справді не дозріло. Як це встановити? Щоб відповісти на це питання, перейдемо до одного з найвідповідальніших і найскладніших моментів наради – ухвалення рішення. У такі моменти наради часто стають неефективними, втрачають енергію. Це відбувається тому, що учасники часом не в змозі усвідомити, що вже час приймати рішення. А буває, що вони просто коливаються, не зважаючи зробити остаточний вибір: адже залишаються невирішені моменти і є побоювання, що істини так і не буде досягнуто. У таких обставинах найкраще вибрати одну пропозицію і продовжувати її розглядати, замість того, щоб продовжувати дискусію, сподіваючись досягти ідеального способу вирішення питання. Важливо при цьому не пропустити момент, коли дебати варто закрити. Відчуття його може не кожний – отут потрібні досвід і вміння керівника. І справді, під час розгляду питання завжди будуть виникати дрібні, незначні "підпитання", що теж потребують розгляду. Необхідно, однак, розцінити їх як другорядні – і прийняти рішення про припинення дискусії.

Керівник повинен позитивно ставитися і бути вдячним, якщо його співробітниками висувуються ідеї, що відрізняються від його власного погляду і спонукають його обміркувати ще раз свою власну концепцію. При висловлюваннях протилежної думки керівнику рекомендується діяти в такий спосіб:

1. Якщо він вважає ідеї співробітника неправильними, то доцільно винести їх на дискусію. Співробітники самі направляють колегу.

2. Якщо керівник з'ясує, що співробітник виходить із принципових положень, то він може діяти в такий спосіб: якщо мова йде про питання, що не стосується безпосередньо теми і є неважливим для подальшого процесу наради, то він може його не обговорювати й виправлення почати пізніше в розмові віч-на-віч; якщо з'ясування питання важливе для продовження наради, то керівник повинен відкоригувати неправильні положення необхідною інформацією, не принижуючи того, кого це стосується, перед іншими.

3. Для керівника на нараді важливо не виправляти одразу думки співробітників, а ознайомитися з ними. Він реєструє думки співробітників, не оцінюючи їх. Це легко зрозуміти з постановки мети наради, адже чим більше аргументів збирається для питання, що стоїть на порядку денному, тим ширшою стає база для пошуку рішення керівником, тим більше гарантія проти можливого неправильного рішення.

4. Співробітники повинні запрошуватися до добровільного висловлення думки, їх не опитують по одному, а просять узяти слово. "Ніхто не повинен залишатися зі своєю думкою з однієї лише впертості, але кожен, розгледівши в думці іншого тверду підставу, зобов'язаний її дотримуватися". Цей підхід дуже добре реалізується в японському менеджменті. Учасники наради можуть утруднити її проведення.

#### *4. Етичні норми поведінки учасників засідання.*

Передумови успішності ділових переговорів стосуються ряду як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів та умов. Перш за все партнери з переговорів повинні виконати такі умови:

- обидві сторони повинні мати інтерес до предмета переговорів; вони повинні мати достатні повноваження у прийнятті остаточних рішень (відповідне право на ведення переговорів):

- партнери повинні мати достатню компетентність, необхідні знання щодо предмета переговорів;

- повинні вміти максимально повно враховувати суб'єктивні й об'єктивні інтереси іншої сторони та йти на компроміс;

- партнери з переговорів повинні певною мірою довіряти один одному.

Для забезпечення ефективності переговорів слід дотримуватися таких правил. Основне правило полягає в тому, що обидві сторони мають прийти до переконання, що вони щось виграли в результаті переговорів. Найголовніше на переговорах – це партнер. Його потрібно переконати в прийнятті пропозиції. На нього треба орієнтувати весь процес переговорів, усю аргументацію. Переговори – це співробітництво. Будь-яке співробітництво повинно мати загальну базу, тому важливо знайти загальний знаменник для різних інтересів партнерів.

Дуже рідко переговори проходять без проблем, тому важливою є схильність до компромісу. Будь-які переговори повинні бути діалогом, тому важливо вміти правильно поставити питання і вислухати партнера. Позитивні результати переговорів варто розглядати як їх природне завершення, тому наостанок необхідно

зупинитися на змісті договору, у якому знайшли відображення всі інтереси партнерів.

Переговори вважаються завершеними, якщо їх результати піддалися ретельному аналізу, на основі якого зроблені відповідні висновки. Загальні рекомендації учасникам переговорів із позиції того, чого не впливає і що варто робити для їх успішного закінчення й досягнення бажаних результатів. Чого НЕ СЛІД робити:

- недооцінювати ворожий настрій опонента стосовно вас чи інших учасників переговорів, так само як і переоцінювати його готовність до співробітництва;

- бути занадто самовпевненим (переоцінювати себе; вашу роль у процесі; ваш авторитет; вашу компетенцію та вміння; правильність вашої справи, а також вашої стратегії);

- затягувати процес підготовки рішень, тому що ви повинні знати основні факти, закони, правила, політику, аргументи на користь вашої справи та критерії визначення практичності й можливості виконання рішень;

- поступатися цілісністю своїх принципів, цінностей й інтересів;

- застосовувати неправильні комунікативні прийоми. Необхідно бути красномовним, говорити влучно, чітко, ясно; не виходити із себе, не перебивати, слухати й дізнаватися нову інформацію; інформувати, а не виголошувати істини;

- бути нав'язливим, тому що це часто викликає недовіру й може зашкодити об'єктивності;

- використовувати час неналежним чином, а саме: витратити марно, але разом із тим квапитися і квапити інших учасників, здійснюючи тиск на них; якщо є сумніви, використовувати відстрочку рішення та ін.;

- утрачати пильність, а саме: відчувши втому, припиняти переговори; не займати оборонну позицію; нікого не звинувачувати; не каятися надмірно у своїх помилках, але бути щирим, чесним і відповідальним та ін.;

- у разі висування пропозицій: допускати збільшення вимог; улаштовувати непотрібні сюрпризи; прагнути змусити протилежну сторону піти на поступки, поки не впевнитесь, що опонент розуміє значення цієї поступки й має повноваження пропонувати її;

- турбуватися постійно про кінцевий результат. При цьому варто вести переговори про те, що безпосередньо стоїть на порядку денному, не забуваючи про предмет переговорів у цілому і про майбутнє; не слід брати на себе чиясь відповідальність; не слід позбавляти ні себе, ні опонента почуття причетності як до успіху, так і до провалу переговорів;

- під час завершення переговорів: закінчувати на негативній ноті; забувати про можливість продовження конфлікту після його формального завершення; забувати включати конкретні терміни й умови, за якими досягнуто згоди;

- ніколи не треба: давати нездійснених обіцянок; удаватися до зайвих відвертих погроз; брехати, блефувати, хитрувати; робити безпідставні пропозиції; забувати законність інтересів ваших супротивників і ваших власних інтересів; робити переговори більш конфронтаційними, ніж це необхідно.

Необхідно знати специфіку проведення ділових нарад, які повинні бути ефективними. Їх існує багато. Вони носять як суб'єктивний, так і об'єктивний



характер. Найбільш важливі положення стосовно управління ситуацією можна деталізувати й конкретизувати.

1. Створення сприятливих умов для колективної роботи й колективного ухвалення рішення.

2. Початок ділових нарад у точно призначений час та стислі графіки роботи.

3. Формування атмосфери невимушеності й діловитості.

4. Ефективна техніка ведення записів.

5. Забезпечення активності всіх учасників наради.

6. Обговорення особливих думок.

Доповідь чи коротке повідомлення – стрижні наради, основа його успішної роботи. Рекомендації для доповідача. До будь-якого виступу необхідно ретельно готуватися. За кордоном люблять говорити, що один відомий державний діяч на питання про те, скільки годин йому буде потрібно на підготовку до чергового виступу на телебаченні, відповідав: "Якщо я повинен говорити всього десять хвилин, то на підготовку мені буде потрібен тиждень. Якщо в моєму розпорядженні буде одна година, то мені потрібно два дні. Якщо ж час мого виступу не обмежений, то я можу почати хоч зараз".

Доповідачу необхідно пам'ятати про раціональність свого повідомлення, про те, що найбільше значення для залучення уваги аудиторії мають перші 3 хвилини виступу. Якщо нічого нового й цікавого в цей час не повідомляється, увага слухачів слабшає і може цілком згаснути.

Промовець повинен пам'ятати, що у разі викладу доповіді по пам'яті чи з зоровою опорою на текст засвоюваність досягає 95 %, а під час читання – лише 35 %. У процесі виступу необхідно враховувати також і те, що половина дорослих людей погано вловлює зміст вимовленої фрази, якщо вона містить більше 13 слів. Якщо фраза триває без паузи більше 5,5 секунди, сприймання теж погіршується. Близько 1/3 дорослих забувають початок фрази, якщо без паузи вимовляють 14 слів. Під час слухання висловлень, які складаються з 18 й більше слів, рівень сприймання аудиторії знижується на 15 %.

Учасники великих зборів, нарад, як правило, нічого не записують, а запам'ятовують не більш 5-8 цифр, якщо доповідач виділяє їх інтонацією чи повторює. Якщо багато цифр – треба використовувати таблиці, графіки тощо. Доповідь на 30 хвилин повинна мати не більш 20 цифр.

Загальні рекомендації учасникам наради.

Бути впевненими в тому, що участь у даній нараді в цілому чи зокрема вкрай необхідна.

Уміти правильно оцінити особистий внесок в успішність проведення наради. Учасники наради повинні створити єдину робочу групу, основною частиною якої є аналіз проблем роботи організації, здійснення якого не входить у компетенцію кожного учасника окремо. Групова робота повинна забезпечити виявлення пропозицій, досягнення яких в індивідуальному порядку неможливе.

Уміння слухати й аналізувати на нараді – це найважливіші та необхідні якості, що вимагають постійного вдосконалення.

На нараді повинна говорити не одна людина. Висловлювати свою точку зору треба якомога чіткіше й лаконічніше. Переривати доповідача не можна. Слово для доповнення висловленої думки дається по чергово.

Учасникам наради доцільно робити під час обговорення замітки.

Учасники наради повинні залучити до процесу розроблення рішення і менш активних членів, щоб дати всім присутнім можливість для самовираження. Це одна з передумов гарного й результативного співробітництва.

Від позитивного вирішення якої-небудь робочої проблеми залежить задоволення запитів і потреб кожного окремого працівника. Постарайтеся знайти і зрозуміти ці зв'язки.

У кожному виступі повинна бути щонайменше одна провідна ідея (чи пропозиція).

Кожна доповідь повинна завершуватися коротким висновком, що звертає увагу на головне.

Таким чином, нарада за умови відповідного рівня підготовки та проведення є ефективним методом управлінської діяльності, тому що в основі прийнятих рішень за різними проблемами й питаннями лежать їхні колективні обговорення й рекомендації.

#### *5. Завершення ділового засідання.*

Завершальний етап організації та проведення наради – це ухвалення рішення й узгодження умов його реалізації. Рішення на нараді приймається всіма разом і кожним окремо. Від того, наскільки учасникові наради вдалося включити свої ідеї й коментарі в загальне рішення, залежить його ефективність.

У формулюванні рішення пояснюється: ким і в які терміни повинно бути виконано певний обсяг робіт. Визначається, у якій формі буде підведено підсумки (розсилання протоколу чи його частини (виписки з протоколу)), приймається рішення про широту інформування (весь колектив чи його частину).

Рішення можуть прийматися двома шляхами:

1) спеціально обрана комісія з підготовки рішення заздалегідь складає його проект. Проект зачитується. Учасники наради вносять свої корективи та приймають його за результатами голосування;

2) голова зборів підводить підсумки обговорення та формулює рішення.

Після ухвалення рішення визначається особа (група осіб), що здійснює його виконання і контроль за виконанням.

## Тема: Ділове спілкування в неформальній обстановці

### 1. Вибір зручної форми проведення ділових переговорів.

Якщо запрошення на прийом або на обід відправлене письмово, обов'язково так само письмово виразіть свою подяку, навіть у тому випадку, якщо ви не збираєтеся йти.

Ретельно продумайте свій костюм. Навіть якщо у запрошенні написано "в повсякденному одязі", це все ще означає "в піджаці і краватці" для чоловіків і "в діловому костюмі" для жінок. Ніяких джинсів! Якби хотіли, щоб ви прийшли в джинсах, в запрошенні б вказали "в спортивному одязі".

Якщо саме ви запрошуєте кого-небудь на діловий обід, то в ресторані ви повинні поводитися так, неначе приймаєте гостей у себе вдома. Тому краще наперед зарезервувати столик в ресторані і ознайомитися з меню.

У запрошених є свої обов'язки. Одна з головних порад гостям – не приходити в ресторан зголоднілими. Краще заздалегідь де-небудь попоїсти. Ви йдете не їсти, а вирішувати ділові питання і встановлювати ділові відносини.

Але навіть якщо ви збираєтеся небагато поїсти, слід робити це правильно. Це ціла наука. Чи знаєте ви, чим ложка для супу-пюре відрізняється від звичайної супової ложки? Ніхто з нас не знав, навіть Марія, яка кілька разів була присутня на посольських обідах цього не знала. Тепер я знаю: ложка для супу-пюре трохи більша звичайної. А ще є виделки для салату, виделки для других страв, виделки для риби, виделки для тістечок та інші їхні численні родички. Постарайтеся наперед вивчити призначення всіх цих предметів. Не потрібно думати, що ваші помилки навколишні знавці спишуть на "милу безпосередність".

Не варто також:

Обговорювати свої дієтичні переваги і проблеми зі здоров'ям, навіть якщо у вас виразка шлунку або алергія. Краще відмовитися від страви, не пояснюючи причини.

Скаржитися на сервіс і якість їжі.

Голосно кликати офіціанта. Натомість постарайтеся зустрітися з ним очима і злегка кивнути головою, кличучи до себе. Не слід прагнути подружитися з офіціантом, спілкуйтеся з ним офіційно.

Розмахувати серветкою. Акуратно розверніть її під столом і старайтеся їсти так, щоб вам не довелося дуже часто нею користуватися.

Набирати повну ложку. Суп слід акуратно відпивати з краю ложки, прагнучи робити це без жодних звуків.

Залишати сліди їжі на келиху. Тому щоразу, перед тим, як відпити, промокніть губи серветкою.

Їсти після того, як закінчив обід.

Правильний потиск рук до і після обіду або під час прийомів – окрема тема. Потиск повинен бути міцним, але не сильним. Слід струснути рукою двічі – не більше і не менше. Подавати холодну руку – невихованість. Якщо на вулиці холодно, носіть рукавички. А під час прийомів тримайте келих з напоєм у лівій руці, щоб права залишалася вільною і теплою.

Традиційне рішення: діловий обід. Дедалі частіше переговори проводять за обідом у зручному кафе чи ресторані. Це нейтральна територія, і жоден із учасників переговорного процесу не буде відчувати себе хазяїном чи гостем. Поєднання корисного з необхідним – ось, мабуть, головна перевага цього способу проведення переговорів. При чому важлива не елітність місця, а зручність перебування.

На жаль, не кожне кафе може похвалитись високим сервісом, є лише кілька місць, де можна приємно провести час і де вам, чи вашому співбесіднику, не зіпсують настрої (а це дуже важливо при веденні переговорів).

Кількість учасників переговорів може бути різною: комусь до вподоби "змагатись" один на один, комусь – із багатьма.

Традиційно вважається, що при проведенні переговорів краще мати чисельну перевагу, проте працювати з трьома, чотирма опонентами легше, аніж один на один. Це пояснюється тим, що у колективі люди ведуть себе інакше, ніж наодинці: кожен член групи вважає, що відповідальність за прийняття рішення на нього лягає менша, ніж коли він приймав би його самотійно, і тому рішення приймається набагато легше.

Крім того, в різних країнах існують свої особливості етикету ділових обідів.

Японія. У Японії діловий обід часто супроводжується врученням невеликого подарунка. Подарунок повинен бути в упаковці, краще з паперу пастельних відтінків, без стрічок та бантів. Вручати його потрібно, тримаючи в обох руках. Дарувати чотири чи дев'ять предметів (неважливо чого) – до нещастя.

Індія. Відповідати відмовою на запрошення тут вважається дуже неввічливим і навіть образливим. Краще відповісти "туманно", це ні до чого не зобов'язує. Наприклад, "Я постараюся, якщо справи мене не затримують".

Арабські країни. Якщо ви запрошені на обід або прийом, краще прийти пізніше вказаного в запрошенні часу на 15-20 хвилин. Вважається, що будь-яка людина, що поважає себе, повинна примушувати себе чекати. Якщо ж ви прийдете вчасно, то господар обіду може вирішити, що ви дуже зацікавлені в цих ділових відносинах, і під час ваших взаємних справ всі переваги будуть на його боці. Ніколи нічого не їжте і не передавайте лівою рукою!

Китай. Гостинність і люб'язність – обов'язкові у китайців. Якщо діловий обід і привітність господаря обіду перевершують всі ваші очікування, це ще не означає, що справу завершено на вашу користь. Навпаки Часто це метод пом'якшення відмови.

## 2. *Варіанти вибору ділової їжі (буфет або a la carte).*

До середини ХХ ст. фуршети як самотійні прийоми практично не влаштували. Фуршетні столи накривали під час вечірніх прийомів, що їх додатково організовували після так званих "парадних обідів" для найвідповідальніших персон (членів уряду, послів) і на які запрошували широке коло осіб, котрі не брали участі в обіді. Під час вечірніх прийомів передбачали також окремі столи з розсаджуванням для голів дипломатичних представництв і керівництва країни й фуршетні – для решти гостей. Улаштували також танці, карточні ігри, що повністю вийшло з протокольної практики в наш час.

У другій половині ХХ ст. прийоми типу "а-ля фуршет" стають найпоширенішою формою представницьких заходів з огляду на їхню економність і демократичність. У Радянському Союзі за ініціативою Микити Хрущова 1958 року було прийнято постанову про економію державних коштів під час проведення представницьких заходів, яка, зокрема, рекомендувала відмовитися від практики проведення дорогих обідів і сніданків, замінивши їх організацією прийомів типу "а-ля фуршет".

У міжнародній протокольній практиці склалася класифікація прийомів, яка має певною мірою умовний характер. Зокрема, відповідно до часу проведення розрізняють денні та вечірні прийоми. До денних належать прийоми типу "келих шампанського", "келих вина", "сніданок". До вечірніх, які більш поширені у протокольній практиці і вважаються почеснішими й урочистішими, ніж денні, відносять прийоми типу "коктейль", "а-ля фуршет", "чай", "журфікс", "обід", "вечеря", "обід-буфет". Згідно з формою проведення прийоми поділяються на прийоми без розсаджування та з розсаджуванням. Коли вас запросили на "сніданок", "обід", "вечерю", гості сідають за стіл у визначеному порядку. На прийомі типу "обід-буфет" розміщуються вільно. "Коктейлі", "а-ля фуршети", "келих шампанського", "келих вина" проводяться стоячи. Такі прийоми простіші та демократичніші за характером проведення, ніж з місцями за столом і дають змогу значно розширити коло запрошених – до кількох сотень осіб. Гості самі обирають собі місце.

"А-ля фуршет".

Він найпопулярніший серед ділових людей. У перекладі з французької "а-ля фуршет" означає "на виделці" (мається на увазі використання під час прийому посуду і столових приборів). Зазвичай фуршет починається між 17-ю та 18-ю й триває до двох годин. На запрошенні через риску вказують час початку і закінчення прийому (17.00-19.00, 18.00-20.00). Прихід і відхід гостей можливі будь-якої години вказаного часу. Прийнятним вважається перебування на прийомі від 45 хвилин – до 1,5 години. Перші гості збираються протягом 15-30 хвилин. Прихід на прийом на початку й відхід перед закінченням заходу вважаються виявом особливої пошани до господарів. Перебування менше 45 хвилин без поважних причин може розцінюватися як демонстрування напруженості у стосунках улаштувачам прийому. Правила етикету передбачають, що запрошені співробітники організацій та установ приходять перед прибуттям своїх керівників і йдуть з прийому після них.

На фуршеті гість, привітавшись із господарями та знайомими, підходить до столу, бере паперову серветку, тарілку й виделку, йде до того краю столу, де розміщена закуска, і приборами, які знаходяться у блюдах із закускою, наповнює свою тарілку. Їжі потрібно накладати не дуже багато, щоб на тарілці лишалося місце для келиха. Не треба їсти біля столу, бо це заважатиме іншим підійти до нього. Варто також почекати, поки їжу візьме жінка або особа, старша за рангом або віком.

Зустрівши когось із знайомих, можна виголосити кулуарний тост, що прийнято, наприклад, в Україні та Росії. Якщо вино випите, фужер можна поставити на свою тарілку, яка залишається в лівій руці. А правою беруть виделку й приступають до їжі. Йдучи залом назустріч приятелю або колезі, потрібно взяти фужер у праву руку, у лівій лишається тарілка з виделкою та їжею. Наближаючись

до знайомого, поставте знову напій на тарілку, щоб звільнити для вітання праву руку. Ходити залом з фужером, який стоїть на тарілці, не можна.

Якщо на фуршеті подають гарячі страви, тарілку із залишками їжі, фужером і виделкою гість ставить у спеціальне місце, де складають увесь використаний посуд (на піднос, стіл або на спеціальний візок, який вивозить офіціант). Кожний бере чисту тарілку, виделку й ніж, а потім підходить до поданої гарячої страви й наповнює свою тарілку приборами, які тут знаходяться. Великий шматок (наприклад, біфштекс) можна одразу розрізати на дрібні. Використаний ніж кладуть до брудного посуду у визначеному місці. Невеликі фужери тримають за ніжку, склянки – ближче до денця. Більші келихи слід брати за основу чаші трьома пальцями: великим, середнім і вказівним. Лише якщо в келиху охолоджене біле вино або шампанське, його тримають за ніжку. Чарочку з коньяком, щоб зігріти напій і зробити його ароматнішим, треба розмістити між середнім і безіменним пальцями.

Урочистість прийому типу "а-ля фуршет" може бути підкреслена зазначенням у запрошенні особливої форми одягу.

Ще одна істотна деталь: коли ви прийшли або залишаєте прийом, не обов'язково потискати руку кожному з присутніх. Вітатися чи прощатися за руку треба тільки з господарем і господинею.

### *3. Особливості проведення ділового ланчу.*

Є два види ділових зустрічей: зустрічі із клієнтами й зустрічі зі своїми співробітниками.

Чи буде це вечірка на честь дня народження, обдарування подарунками немовляти, вечір, на якому ви проводжаєте свого колегу на пенсію, або просто спільна вечеря наприкінці робочого тижня, такі зустрічі з товаришами по службі поза роботою приносять величезну користь із кількох причин.

Вони допоможуть вам краще довідатися один одного, зняти напругу після роботи й змусять вас перейнятися духом товариства, що помітно полегшить ваш робітничий день і підвищить продуктивність роботи.

Існує два види ділових сніданків: сніданок із клієнтом і сніданок з колегою по роботі. Ми часто воліємо зустрічатися із клієнтами за сніданком, а не за ланчем або обідом, щоб не переривати свій робочий день. Сніданок зі співробітником теж прекрасна ідея з ряду причин:

Можливо, сніданок – це ваша єдина можливість просто зустрітися й поспілкуватися.

Ви можете зустрітися в улюбленому ресторані, якщо необхідно, замовити банкетний зал, або всі можуть внести свою лепту у шведський стіл, накритий у кімнаті для нарад на роботі.

Як більше розслаблюючий варіант ви можете запросити колег до себе додому на суботній сніданок або ледячий недільний пізній сніданок і приємно здивувати їх чим-небудь особливим! Як щодо вишуканого сніданку із шампанським?

Запросивши колег додому вихідного дня, ви можете влаштувати простої барбекю в складчину на задньому дворі або що-небудь особливе, наприклад, інтернаціональний бенкет.

Так само як і сніданки, ланчи можна розділити на два види: "потрібний ланч" із клієнтом і зустріч за їжею з колегами.

Можна також зустрітися в улюбленому ресторані, якщо необхідно, замовивши банкетний зал. Або можна разом організувати фуршетний стіл у кімнаті для нарад на роботі або просто домовитися зустрітися в офісному кафе. Ланч теж може бути пов'язаний з роботою (можливо, вам усім треба розслабитися в середині дня) або бути просто можливістю поспілкуватися.

Знову ж можна запросити колег до себе додому на вихідні. Якщо ви вирішили так і зробити, складіть особливе меню, включите в нього незвичайні блюда, щоб відволікти колег від роботи, вивести їх з рутинного робочого стану й дати розслабитися й відпочити.

Важливо зазначити, що основним сенсом прийомів є не споживання їжі та дегустація напоїв, а встановлення та поліпшення ділових та дружніх взаємин їх учасників. Йдучи на прийом, треба бути не тільки відповідно вдягнутими, але й підготовленими до відповідей на запитання та ведення світської бесіди.

Залежно від часу, на який вони призначені, прийоми поділяються на два типи – денні та вечірні, а також з розсаджуванням за столом чи без. Основними видами прийомів є "Келих шампанського" ("Coupe de champagne"), "Келих вина" ("Vin d'Honneur"), "Сніданок" ("Lunch"), "Обід" ("Dinner"), "Обід-буфет" ("Buffet Dinner"), "Вечеря" ("Supper"), прийоми типу а-ля фуршет, коктейль, а також маленькі прийоми -кофейний або чайний стіл.

До денних прийомів відносяться: "Келих вина", "Келих шампанського" та "Сніданок". Усі інші прийоми є вечірніми.

#### *4. Специфіка сервірування столу на ділових переговорах в неформальній обстановці.*

Відрізняють два види сервірування фуршетного столу: одностороннє та двостороннє. При першому варіанті стіл сервірують тільки з одного боку, використовуючи його зазвичай для почесних гостей та упорядників банкету. Стіл ставлять перпендикулярно до головного стола на відстані 1-1,5 м чи одним боком до стіни. Стіл сервірують з обох боків. Два типи сервірування показано на рисунках.

Існує кілька типів сервірування столу приборами: у два ряди, групами, "ялинкою" та "змійкою".

Якщо посуд розташовують у два ряди, тоді розстановку розпочинають із фужерів, які ставляться трикутником по 9-11-17 приборів на кінцях столу по його центру на відстані 15-20 см від торця. Якщо стіл довгий, фужери можуть стояти і в середині двома симетричними трикутниками. Простір між ними використовується для розміщення пляшок з мінеральною та фруктову водою.

Чарки розташовують вздовж центру столу двома рядами, відстань між якими 15-25 см, а між чарками – 1,5-2,0 см. Спочатку ставлять чарки малого розміру, потім середнього і великого. Чергування чарок в обох рядах повинно бути однаковим. Глечики з соками ставлять з торців столу перед фужерами, а склянки для соків – біля глечиків.

"Обід" – найбільш почесний вид прийому. Починається він у проміжку між 19.00 та 21.00. Стіл накривають білими скатертинами. Серветки білі, накрохмалені, їх кладуть на тарілочки для хліба.

Столи ставлять у вигляді літери "Т" або "П". Докладно про правила розміщення за столом ми розповідали вище, зараз нагадаємо лише деякі основні. Найпочесніші місця за головним столом ті, де гості знаходяться обличчям до вхідних дверей чи, якщо це неможливо, до вікон, що виходять на вулицю. Стіл прикрашають квітами та маленькими холодними закусками з декоративними овочами.

Вибір холодних закусок невеликий – тільки по одній рибній і м'ясній страві та овочеві салати. Після холодних закусок подають бульйон із грінками, потім – яку-небудь страву з м'яса. Може бути дві гарячі страви, одна з них – з риби, яка подається перед гарячим м'ясним блюдом з приготовленими по-різному овочами. Обід закінчують десертом, прибравши спочатку весь посуд, столові прибори та чарки, які були подані для попередніх страв.

На десерт можна подавати желе, креми, різні ласощі, ягоди з вершками. Якщо солодке подають у загальній таці, стіл сервірують відповідним посудом та десертними чи чайними ложечками. Солодке порціями ставлять перед запрошеними з правого боку. Наприкінці подаються чай чи кава. Алкогольні напої ті ж, що й на сніданку. Перед обідом гостям пропонуються аперитиви. Урочисті прийоми потребують і урочистості в зовнішньому вигляді. У цьому випадку на запрошеннях (у лівому нижньому куті) звичайно вказують "White tie" (біла краватка, що означає "фрак"), чи "Black tie" (чорна краватка, тобто смокінг). А якщо на запрошенні написано "Evening dress" – це вечірній одяг, тобто фрак. Якщо форма одягу вказується, виконання цієї умови обов'язкове. Дами в таких випадках повинні бути у вечірніх сукнях, хоча у запрошенні про це і не говориться.

Крім урочистих прийомів практикуються (навіть на найвищому рівні) зустрічі за чайним чи кавовим столами. На каву зазвичай запрошують з 17 до 19 годин, на чай до 20 годин. До кави чи чаю подають маленькі бутерброди, пиріжки, солодке та солоне печиво, здобні булочки, кекси, солоні чи солодкі торти. На стіл можна поставити коробки шоколадних цукерок, вершки чи морозиво, лимон.

Для кавового чи чайного столу підбирають кольорові скатертини та кольорові серветки ручної роботи. Стіл можна накривати і кольоровими тканинними серветками. Тоді середину столу покривають вузькою доріжкою, на яку ставлять тарелі з бутербродами, кондитерськими виробами, фруктами. Посуд для кожного гостя ставлять на маленькі серветки з тканини.

Сервірується стіл таким чином: на блюдце ставиться чашка та кладеться чайна (або кавова) ложечка, зліва від неї – маленька тарілочка для частування та маленький ніжик, якщо будуть запропоновані підсмажені шматочки хліба чи булки, на які намазують масло, мармелад чи кладуть шматочок сиру. Ніж кладуть справа від серветки, лезом до тарілки, зліва від неї – невеличка серветка. Вершки, цукор, чайник чи кавник ставляться на стіл. Блюдечко тримають лівою рукою, правицею підносять до рота чашечку. Другу чашечку не просять, доки інші не отримали першої. Не залишайте ложечку в склянці чи у чашечці!



Перед кавою можна подати гарячу закуску чи салат. Подають салати у келихах чи в скляному посуді на ніжках. До кавового столу рекомендується подавати також соки, мінеральну воду. Склянки для мінеральної води не сервіруються для кожного гостя окремо, а ставляться групами в одному чи декількох місцях. До кавового та чайного столу пропонують тости, підсмажені у тостері, а також печиво, омлети тощо. Форма одягу – повсякденний костюм чи сукня. Крім головних видів прийомів, є їх різновиди. "Бранч". Це неформальний вид прийому, який проводиться між сніданком та ланчем. До речі, слово "бранч" походить від з'єднання слів "брекфест" та "ланч". Бранч частіше проводиться у вихідні, для дружнього кола. За характером цей вид спілкування близький до сніданку чи легкого ланчу і складається практично з тих же страв. Можна подати м'ясо в будь-якій формі, бекон, сосиски, тушковане м'ясо, рибу, млинці, тушковані помідори, булочки, масло. Пропонуються кава, чай, сік, прохолодні напої у великій кількості. Може бути подане вино.

#### *5. Етичні норми поведінки за столом під час ділових переговорів в неформальній обстановці.*

Звичайно, ділові люди проявляються в ділі. Але про майбутнього партнера ділова людина хоче знати якомога більше, мати певне загальне враження. Зокрема, про його культуру, вихованість. Саме з цих ніби побічних рис часто складається уявлення про ділову людину і робиться відповідний висновок: варто чи не варто мати з нею справу.

Ділову людину хочуть побачити в невимушеній обстановці. А таким місцем може бути прийом, театр, концертний зал. Тому, буваючи в цих людних місцях, ділова людина завжди має пам'ятати, що до неї дехто може придивлятися з метою ведення майбутніх ділових справ. З цією ж метою ділових людей запрошують у гості.

Правила поведінки за столом регламентують ряд вимог, які бажано не порушувати. Сідаючи за стіл, не слід здіймати зайвий шум, турбувати сусідів. Спочатку допоможіть сісти вашій сусідці справа, присунувши їй стілець, тоді сідайте самі. За столом треба сидіти прямо, трохи спираючись на стінку стільця. Стілець не треба присувати близько до стола, але й відсувати далеко теж не слід. Від того, як ви сидите, залежать ваші рухи, постава в цілому. Салфетку засувають за верхній гудзик сорочки чи піджака лише у фільмах чи виставах. Це правило давно застаріло. Тепер тканинну салфетку кладуть на коліна. Нею губи не витирають - для цього використовують паперові салфетки. Встаючи, салфетку кладуть справа від тарілки, або на місце, де стояла тарілка.

Їсти починають після господина. Чоловіки починають їсти тоді, коли почали їсти жінки, які сидять поряд з ними. Виделку тримають у лівій руці, ніж - у правій. Лікті мають бути притиснені до боків.

Без особливої потреби не рекомендується виходити з-за столу до закінчення обіду.

Закуски, які стоять на столі, передаються з рук у руки. Їжу із загального тарелю не згрібають на свою тарілку через край, не беруть своєю виделкою, а користуються прибором, який лежить на ньому.

Не рекомендується накладати багато їжі, а також розминати, перемішувати її в тарілці.

Від порції м'яса відрізають по одному шматочку. Ніж і виделку не тримають вертикально.

Ні в якому разі не можна їсти з ножа. Це грубе порушення правил поведінки за столом.

Хліб беруть зі спільної тарілки рукою, кладуть на свою тарілку, а їдять, відламуючи по кусочку.

Цукор в чашці розмішують, не стукаючи ложечкою і не розливаючи чай на блюдце. Після цього ложку кладуть на блюдце. Не слід: просувати палець в ручку чашки, розмочувати в чашці печиво або бублики, класти в чай варення.

Кружальце лимона кладуть в чай, ложечкою витискають сік, а залишок виймають і кладуть на блюдце. Кусковий цукор беруть щипцями, а за їх відсутності – рукою, не торкаючись інших кусочків. Цукор-пісок беруть тільки тією ложечкою, яка є в цукерниці.

Торти, бісквіти їдять десертною ложечкою. Печиво, пироги, слойоні вироби рекомендується їсти, тримаючи в руках і відламуючи кусочками.

Алкогольні напої до супів, борщів не подаються. Якщо поруч сидить жінка, її питають, що їй налити – горілки, коньяку, вина – білого чи червоного. Спиртне наливають, не доливаючи приблизно на сантиметр до краю. Під час наливання треба зупинитись, якщо цього просить жінка. При першому розливанні рекомендується кілька крапель вилити в свій келих – якщо в пляшці можуть бути кусочки корка.

Молодший пропускає в дверях старшого, господар – гостя, гість – господиню. Якщо старший пропускає молодшого першим, не слід сперечатися біля дверей. Першими слід пропустити тих, що виходять з приміщення. Піднімаючись сходами, чоловік йде за жінкою, спускаючись – перед нею.

## **Тема: Здійснення ділових поїздок**

*1. Порядок відрядження за кордон працівників підприємств усіх форм власності.*

Відрядження за кордон здійснюється відповідно до наказу (розпорядження) керівника підприємства після затвердження завдання, в якому визначаються мета виїзду, термін, умови перебування за кордоном (у разі поїздки за запрошенням подається його копія з перекладом), і кошторису витрат. Термін відрядження визначається керівником, але не може перевищувати 60 календарних днів.

Термін відрядження працівників, які направляються за кордон за зовнішньоекономічними договорами (контрактами) для здійснення монтажних, налагоджувальних, ремонтних, проектних, проектно-пошукових, будівельних, будівельно-монтажних і пусконаладжувальних робіт, шефмонтажу та авторського нагляду під час будівництва, обслуговування та забезпечення функціонування національних експозицій на міжнародних виставках, не повинен перевищувати одного року. Термін відрядження працівників авіаційних компаній, які направляються за кордон для виконання авіаційних перевезень пасажирів та вантажів у миротворчих місіях Організації Об'єднаних Націй згідно з контрактами між авіаційними компаніями України та Організацією Об'єднаних Націй, не повинен перевищувати шести місяців. Термін відрядження працівників державної контрольно-ревізійної служби, які направляються для проведення контрольних заходів, не повинен перевищувати періоду проведення таких заходів.

Підприємства, що направляють працівників у відрядження за кордон, зобов'язані забезпечити їх коштами в національній валюті країни, куди відряджаються працівники, або у вільно конвертованій валюті як аванс на поточні витрати у розмірах згідно з установленими нормами та з урахуванням положень підпункту 5.4.8 пункту 5.4 статті 5 Закону України "Про оподаткування прибутку підприємств".

Працівникам, яких направляють у відрядження підприємства (крім державних службовців, а також інших осіб, яких направляють у відрядження підприємства, що повністю або частково утримуються (фінансуються) за рахунок бюджетних коштів), добові виплачують в іноземній валюті у сумі, що в еквіваленті за офіційним курсом гривні до іноземних валют, установленим Національним банком на день видачі коштів із каси уповноваженого банку, не перевищує визначених граничних норм добових витрат.

Якщо при видачі авансу загальна сума в іноземній валюті має дробову частину, то можливе застосування арифметичного правила округлення до повної одиниці.

Придбання валютних коштів в уповноваженому банку та бухгалтерський облік іноземної валюти здійснюються згідно з вимогами чинного законодавства.

За час перебування у відрядженні працівникові відшкодовуються витрати:

а) на проїзд (включаючи попереднє замовлення квитків, користування постільними речами в поїздах, оплату аеропортових зборів, перевезення багажу) як до місця відрядження й назад так і за місцем відрядження;

б) на оплату рахунків за проживання в готелях (мотелях) або наймання інших житлових приміщень, а також уключених до таких рахунків витрат на харчування чи побутові послуги (прання, чистка, лагодження та прасування одягу, білизни, взуття), за користування холодильником, телевізором (крім каналів, за які встановлено окрему плату), кондиціонером;

в) на оплату телефонних рахунків;

г) на оформлення закордонних паспортів, дозволів на в'їзд (віз), на комісійні (в разі обміну валютних коштів), обов'язкове страхування, інші документально оформлені витрати, пов'язані з правилами в'їзду та перебування в місці відрядження, включаючи будь-які збори та податки, що підлягають сплаті у зв'язку зі здійсненням таких витрат.

Указані в цьому пункті витрати можуть бути відшкодовані лише за наявності документів (в оригіналі), що підтверджують вартість цих витрат, у вигляді рахунків готелів (мотелів) або інших суб'єктів, що надають послуги з розміщення та проживання відрядженого працівника, транспортних квитків або рахунків (багажних квитанцій), страхових полісів тощо. Документи, що підтверджують вартість таких витрат, проведених за кордоном, оформлюються відповідно до законодавства країни відрядження.

Витрати у зв'язку із поверненням відрядженим працівником квитка на потяг, літак або інший транспортний засіб можуть бути відшкодовані з дозволу керівника підприємства лише з поважних причин (рішення про відміну відрядження, відкликання з відрядження тощо) при наявності документа, що підтверджує витрати.

Крім названих у цьому пункті витрат, відрядженому працівникові відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 23.04.99 № 663 "Про норми відшкодування витрат на відрядження в межах України та за кордон" (надалі – постанова Кабінету Міністрів України № 663) відшкодовуються, у межах граничних норм, не підтверджені документально витрати на харчування та фінансування інших власних потреб (добові витрати), що з'явилися у зв'язку з відрядженням.

Фактичний час перебування у відрядженні за кордоном визначається:

а) у разі відрядження з України до країн, з якими встановлено повний прикордонний митний контроль, - за відмітками контрольно-пропускних пунктів Прикордонних військ України в закордонному паспорті або документі, що його замінює;

б) у разі відрядження з України до країн, з якими не встановлено або спрощено прикордонний контроль, – згідно з відмітками сторони, яка відряджає, та сторони, яка приймає, у посвідченні про відрядження.

Відмітки в посвідченні про відрядження щодо прибуття і вибуття працівника завіряються тією печаткою, якою користується у своїй господарській діяльності підприємство для засвідчення підпису відповідної службової особи, на яку наказом (розпорядженням) керівника підприємства покладено обов'язки здійснювати реєстрацію осіб, які вибувають у відрядження та прибувають з нього;

в) у разі відсутності відміток відповідно до підпунктів "а" і "б" цього пункту добові витрати відрядженому працівникові не відшкодовуються.

Вийзд у відрядження за кордон і повернення в Україну в один і той самий день вважається одним днем відрядження.

Добові витрати за час перебування у відрядженні відшкодовуються в межах граничних норм:

а) за кожний день відрядження, включаючи день вибуття та прибуття;

б) у разі включення витрат на харчування до рахунків на наймання жилого приміщення, проїзних документів та у випадках, коли відряджені працівники за умовами запрошення забезпечуються стороною, яка приймає, безкоштовним харчуванням у країні перебування (дорозі), - в межах граничних норм з урахуванням кількості разів харчування на добу. Залежно від кількості разів харчування на добу впродовж відрядження перерахунок здійснюється за кожен добу окремо;

в) якщо дата вибуття у відрядження до країн, з якими встановлено повний прикордонний митний контроль, або дата повернення з них не збігається з датами за відмітками контрольно-пропускних пунктів Прикордонних військ України в закордонному паспорті чи документі, що його замінює, то добові витрати за час проїзду територією України відшкодовуються відповідно до порядку, передбаченого для відряджень у межах України. При цьому за дні перетину кордону України (в обох напрямках) відповідно до вказаних відміток добові витрати відшкодовуються за нормами, встановленими для відряджень за кордон;

г) якщо відряджений, перебуваючи в дорозі до країни, з якою не встановлено чи спрощено прикордонний контроль, або повертаючись з такої країни, має пересадку на інший транспортний засіб або зупинку в готелі (мотелі, іншому житловому приміщенні) на території України, то відшкодування витрат на відрядження за період проїзду територією України здійснюється в порядку, передбаченому для службових відряджень у межах України.

При цьому добові витрати з дня останньої пересадки на інший транспортний засіб (вибуття з готелю, мотелю, іншого житлового приміщення) на території України під час перебування у відрядження за кордон і до дня першої пересадки на інший транспортний засіб (зупинки в готелі, мотелі, іншому житловому приміщенні) на території України (включно) під час повернення в Україну відшкодовуються за нормами, встановленими для відряджень за кордон. У разі, якщо день вибуття у відрядження або день прибуття відрядженого працівника до місця постійної роботи збігається з днем вказаної пересадки (зупинки), добові витрати за відповідні день вибуття або день прибуття відшкодовуються за нормами, встановленими для відряджень за кордон.

У разі відсутності такої пересадки (зупинки) добові витрати відшкодовуються за кожний день відрядження, включаючи день вибуття та прибуття, – за нормами, встановленими для відряджень за кордон.

Відрядженому працівникові відшкодовуються витрати на проїзд до вокзалу, аеропорту або пристані і з вокзалу, аеропорту або пристані (якщо ці пункти розташовані за межами міста) в місцях відправлення, призначення та пересадки, а також витрати на проїзд за місцем відрядження на міському транспорті (рейсові автобуси, метро, тролейбуси, трамваї тощо (крім таксі) за умови, що працівникові не надавалися безкоштовно засоби пересування.

У разі потреби пересування країною відрядження керівник підприємства може визначити відрядженому працівникові вид транспорту, яким він може

користуватися. Якщо така пропозиція не надходить, працівник самостійно розв'язує питання про вибір виду транспорту.

Витрати за користування таксі або оренду автотранспорту можуть бути відшкодовані лише з дозволу керівника підприємства. Указані витрати відшкодовуються лише за наявності підтвердних документів.

Працівнику підприємства, направленому на роботу в зарубіжні країни терміном, що перевищує 60 календарних днів, який отримує в період перебування за кордоном заробітну плату в іноземній валюті (або якому відшкодовуються добові витрати відповідно до абзацу другого пункту 11і постанови Кабінету Міністрів України від 23.04.99 № 663 "Про норми відшкодування витрат на відрядження в межах України та за кордон"), у разі відрядження у межах країни перебування та до інших країн добові витрати відшкодовуються в іноземній валюті у сумі, що в еквіваленті за офіційним курсом гривні до іноземних валют, встановленим Національним банком на день здійснення розрахунку витрат на відрядження, не перевищує граничних норм добових витрат.

При цьому працівнику підприємства, що повністю або частково утримується (фінансується) за рахунок бюджетних коштів, у разі потреби в авансуванні коштами в національній валюті країни відрядження, перерахунок граничної норми, встановленої у доларах США, у валюту країни відрядження здійснюється за курсом, розрахованим за встановленим іноземним банком валютним (обмінним) курсом національної валюти країни перебування до валюти країни відрядження та долара США на день здійснення розрахунку витрат на відрядження.

У разі вибуття у відрядження до України з країни, з якою встановлено повний прикордонний митний контроль, за час проїзду по території іноземних країн витрати на відрядження відшкодовуються у порядку та за нормами, встановленими для службових відряджень за кордон, а за дні перетину кордону України (відповідно до відміток контрольно-пропускних пунктів Прикордонних військ України в закордонному паспорті) та дні перебування в Україні – у порядку та за нормами, встановленими для службових відряджень у межах України.

При вибутті у відрядження до України з країни, з якою не встановлено чи спрощено прикордонний контроль, якщо працівник у дорозі має пересадку на інший транспортний засіб або зупинку в готелі (мотелі, іншому житловому приміщенні) на території іноземної країни, то за час проїзду територією іноземних країн витрати на відрядження відшкодовуються у порядку та за нормами, встановленими для службових відряджень за кордон. При цьому день останньої пересадки на інший транспортний засіб (вибуття з готелю, мотелю, іншого житлового приміщення) на території іноземної країни при прямованні у відрядження до України і день першої пересадки на інший транспортний засіб (зупинки в готелі, мотелі, іншому житловому приміщенні) на території іноземної країни при поверненні з України та дні перебування в Україні – відшкодовуються у порядку та за нормами, встановленими для службових відряджень у межах України. У разі відсутності такої пересадки (зупинки) добові витрати відшкодовуються за кожний день відрядження, включаючи день вибуття та прибуття, за нормами, встановленими для службових відряджень у межах України.

Вибуття у відрядження із зарубіжної країни до України і повернення того самого дня до цієї країни вважається одним днем відрядження.

З дозволу керівника може братися до уваги вимушена затримка у відрядженні (у разі захворювання, відсутності транспортних квитків, відміни авіарейсів, ремонту транспортного засобу або з інших причин, не залежних від працівника) за наявності підтвердних документів в оригіналі. При цьому загальний термін відрядження не може перевищувати 60 календарних днів.

Рішення про подовження терміну відрядження керівник приймає після прибуття відрядженого працівника до місця постійної роботи на підставі його доповідної записки, яке необхідно оформити відповідним наказом (розпорядженням) керівника підприємства.

За час затримки у відрядженні без поважних причин працівникові не виплачується заробітна плата, не відшкодовуються добові витрати, витрати на наймання житлового приміщення та інші витрати.

Не дозволяється відшкодування витрат на алкогольні напої, тютюнові вироби, видовищні заходи, а також суми "чайових", за винятком випадків, коли суми таких "чайових" включаються до рахунка згідно із законами країни перебування.

Якщо сторона, яка приймає, забезпечує відрядженого за кордон працівника додатковими валютними коштами у вигляді компенсації поточних витрат (крім витрат на проїзд до країни призначення і назад та на наймання житлового приміщення) або добових витрат, то сторона, яка відряджає, виплату йому добових витрат зменшує на суму додатково наданих коштів. Якщо сума, надана стороною, яка приймає, більша або дорівнює встановленим нормам добових витрат, то сторона, яка відряджає, виплату добових витрат не проводить.

У разі відрядження за кордон на службовому автомобілі витрати на пально-мастильні матеріали відшкодовуються відповідно до діючих норм за кілометр пробігу та затвердженого маршруту, що має бути визначено у наказі (розпорядженні) керівника підприємства.

Відшкодовуються також інші витрати, пов'язані з технічним обслуговуванням, стоянкою та паркуванням службового автомобіля. Відшкодовуються збори за проїзд ґрунтовими, шосейними дорогами та водними переправами.

Якщо працівник отримав аванс на відрядження за кордон і не виїхав, то він повинен протягом трьох робочих днів з дня прийняття рішення про відміну поїздки повернути до каси підприємства зазначені кошти в тих грошових одиницях, в яких було видано аванс.

Після повернення з відрядження працівник зобов'язаний до закінчення третього банківського дня, наступного за днем прибуття до місця постійної роботи, подати звіт про використання коштів, наданих на відрядження.

У межах строків, визначених Законом України "Про податок з доходів фізичних осіб" для подання звіту про використання коштів, наданих на відрядження, керівник підприємства (у разі відсутності – його заступник) зобов'язаний прийняти рішення щодо затвердження цього звіту.

Сума надміру витрачених коштів (залишку коштів понад суму, витрачену згідно із звітом про використання коштів, наданих на відрядження) підлягає поверненню працівником до каси або зарахуванню на відповідний рахунок

підприємства, що їх надало, у грошових одиницях, в яких було надано аванс, у встановленому законодавством порядку.

Разом із звітом про використання коштів, наданих на відрядження, подаються документи (в оригіналі), що підтверджують вартість оплачених витрат, із зазначенням форми їх оплати (готівкою, чеком, платіжною карткою, безготівковим перерахунком). У разі відрядження до країн, з якими встановлено повний прикордонний митний контроль, до звіту також додаються завірені відділом кадрів або головним бухгалтером ксерокопії сторінок закордонного паспорта чи документа, що його замінює, з прізвищем відрядженого працівника, відмітками про перетин кордону і візою країни відрядження (у разі відрядження до країн, з якими встановлено візовий режим).

У разі неповернення працівником залишку коштів у визначений термін відповідна сума стягується з нього підприємством у встановленому чинним законодавством порядку. Якщо для остаточного розрахунку за відрядження необхідно виплатити додаткові кошти, то виплата здійснюється в національній валюті України за офіційним обмінним курсом гривні до іноземних валют, установленим Національним банком України на день погашення заборгованості, але не пізніше третього банківського дня після затвердження керівником звіту про використання коштів, наданих на відрядження.

У разі відсутності підтвердних документів про обмін валюти, в якій видано аванс, на національну валюту країни відрядження перерахунок витрат, здійснених у відрядженні, що підтверджені документально, здійснюється виходячи з крос-курсу, розрахованого за офіційним обмінним валютним курсом, що встановлений Національним банком України на день затвердження звіту про використання коштів, наданих на відрядження.

Не дозволяється направляти у відрядження та видавати аванс працівнику, який не відвідував про витрачені кошти в попередньому відрядженні. Дозвіл (погодження) керівника підприємства на відшкодування витрат понад встановлені норми оформлюється письмово за довільною формою.

Для повернення в Україну сум податку на додану вартість з одержаних під час службових відряджень за кордон і оплачених працівниками підприємства послуг, власник (або уповноважена ним особа) має право використовувати оригінали розрахункових, платіжних та інших документів, які подаються разом з авансовим звітом. На період тимчасової відсутності згаданих документів до авансового звіту повинні бути прикладені їх нотаріально завірені копії.

## *2. Відшкодування добових витрат при відрядженнях за кордон.*

Законодавчо-нормативна база, яка регулює питання відшкодування витрат на відрядження, складається із Закону України "Про оподаткування прибутку підприємств" (334/94-ВР) (в редакції Закону України від 22.05.97 р. № 283/97-ВР (283/97-ВР)), відповідних постанов Кабінету Міністрів України, прийнятих на виконання вимог цього Закону, та Інструкцій Міністерства фінансів України, розроблених відповідно до цих постанов та затверджених наказами Мінфіну і зареєстрованих і Міністерстві юстиції України. Тобто всі зазначені документи повинні застосовуватися комплексно.



Так, якщо пп. 5.4.8 зазначеного вище Закону (283/97-ВР) додатково до витрат, які відшкодовуються, віднесено не підтверджені документально витрати на харчування та фінансування інших власних потреб фізичної особи (добові витрати), понесені (підкреслюємо: понесені, тобто використані кошти) у зв'язку з її відрядженням, у межах граничних норм, встановлених Кабінетом Міністрів України за кожний повний день відрядження, то постановами Кабінету Міністрів України від 05.01.98 р. № 10 (10-98-п) і від 23.04.99 р. № 663 (663-99-п) (зі змінами та доповненнями) визначені межі граничних норм у випадках, коли вартість харчування не включено до рахунку за наймання жилого приміщення, а також якщо включено, тобто встановлені відповідні граничні норми, зокрема, при одно-, дво- та триразовому харчуванні.

Більше того, в Інструкції Мінфіну про службові відрядження в межах України та за кордон, розробленій на виконання п. 9 постанови Кабінету Міністрів України від 05.01.98 р. № 10 (10-98-п) та затвердженій наказом Міністерства фінансів України від 13.03.98 р. № 59 (з0218-98) і зареєстрованій у Міністерстві юстиції України 31.03.98 р. № 218/2658, пп. 1.7 "б" п. 1 "Порядок відрядження за кордон працівників підприємств усіх форм власності" розділу II "Порядок відрядження за кордон" визначено: "у разі включення витрат на харчування до рахунків на наймання жилого приміщення та у випадках, коли відряджені працівники за умовами запрошення забезпечуються стороною, яка приймає, безкоштовним харчуванням у країні перебування (у запиті зазначено, що є документ, що свідчить про це) – в межах граничних норм з урахуванням кількості разів харчування на добу (розміри визначені у самій постанові Кабінету Міністрів України, зокрема, при одноразовому харчуванні – 224 грн., дворазовому – 154 грн., триразовому – 98 грн.).

Підсумовуючи викладене, ще раз звертаємо увагу на те, що відшкодовуються лише ті витрати, які понесено, і в межах граничних норм.

### *3. Історичні аспекти міжнародної увічливості.*

Зі вступом економіки України в міжнародний "ринковий простір" збільшилась і кількість ділових контактів з іноземними партнерами з різних видів співробітництва, яке передбачає насамперед особисті контакти, але може бути повноцінним лише за наявності знання основних правил, етичних норм і традицій ділових стосунків, основаних на дипломатичному протоколі, а також на національно-культурних і етнічних відмінностях переговорного процесу.

Ділова поїздка передбачає наявність широких знань із багатьох питань (не беручи до уваги професійний аспект). Якщо це ваше перше відрядження і до того ж, у країну, культура і традиції якої значно відрізняються від вашої, можливими та зрозумілими будуть помилки у сфері етикету. У такій ситуації головне не втрачати впевненості у собі, самоповаги та почуття гумору. Дайте зрозуміти людям, які вас оточують, що ви не знаєте всього, що стосується традицій та звичок у їхній країні, а тому з готовністю сприймете поради та зауваження, що допоможуть вам легше і швидше адаптуватися до нових незвичних умов.

Заздалегідь дізнавшись про специфіку країни, куди ви збираєтеся, а також про корпоративну культуру фірми, де доведеться працювати, ви збережете багато часу і, до того ж, будете почувати себе значно впевненіше та комфортніше. Це дасть вам

можливість повністю сконцентруватися на роботі і проявити свої найкращі професійні якості.

Зрозуміло, що у зарубіжній поїздки ви будете не тільки працювати з паперами та вести переговори. Очевидно, що якийсь час ви будете не тільки і не стільки бізнесменом, а й туристом. Тому вам необхідно знати певні традиції та звичаї щоденного життя країни, регіону, міста, куди ви приїхали. Наведені нижче поради знадобляться і в діловій, і в туристичній поїздках:

- з'ясуйте, чи необхідно зробити відповідні щеплення перед вашою поїздкою. У разі такої потреби передбачте спеціальний час перед відправленням для того, щоб "відійти" від усіх можливих побічних ефектів;

- перевірте, чи знадобляться вам права водія (міжнародного зразка);

- візьміть карту країни, регіону, міста, куди ви збираєтесь. Ознайомтеся з розташуванням необхідних вам об'єктів (готель, представництво компанії і т. ін.);

- ознайомтеся з доступною інформацією про місце свого відрядження (вам допоможуть довідкова література та Інтернет). Дізнайтеся все, що можна, про історію, традиції, культуру, мистецтво, відомі спортивні команди, фестивалі, звичаї і т. ін. Неоціниму допомогу у цьому можуть надати ваші колеги, знайомі, які вже побували у тих місцях, куди ви тільки збираєтесь. Якщо можливо, ще до поїздки почніть читати газети, що видаються у країні вашого відрядження, і продовжуйте це робити після приїзду на місце;

- про країну, куди ви збираєтесь, дізнайтеся таку інформацію: повна офіційна назва (наприклад, Мексика офіційно – це Мексиканські Сполучені Штати, Німеччина – Федеративна Республіка Німеччини); існуюча форма державного правління; назва столиці; ім'я вищої посадової особи держави; основні сфери виробництва і відома промислова і сільськогосподарська продукція; основні географічні об'єкти (ріки, озера, регіони і т. ін.); видатні пам'ятки історії та культури; імена видатних людей (вчених, політиків, артистів, спортсменів і т. ін.); національний вид спорту;

- якомога повніше вивчіть та пізнайте культуру країни, регіону, де проходитиме ваше відрядження. (Нічого не знати про місце, куди їдеш – невігластво та безумовний вияв неповаги). Важливо усвідомлювати, що культури вашої країни і країни відрядження – різні. Тому, кажучи про традиції, звичаї і т. ін., з якими ви зіткнетесь під час поїздки, не варто вживати слова "погано", "добре", "правильно", "неправильно", адже від вашої позитивної чи негативної оцінки існуючих культурних реалій вони не зміняться, а й надалі залишатимуться такими, якими вони є. Враховуйте, що різні регіони країни можуть відрізнятися у культурному відношенні, а також не поспішайте робити узагальнюючих висновків на основі кількох фактів;

- важливо починати знайомитися з культурними особливостями, місцевими традиціями та звичаями країни, регіону вашого відрядження якомога раніше, бажано зразу після прийняття принципового рішення про поїздку. Не треба розраховувати на те, що ви зможете вивчити правила та норми поведінки, які діють у новому для вас середовищі, протягом перших годин перебування в країні. Це не можливо. До того ж, навіть за такий короткий проміжок часу ви, спілкуючись з партнерами чи клієнтами – місцевими жителями, можете зробити багато серйозних помилок у

сфері етикету. Ваша неадекватна поведінка може завдати не виправної шкоди вашому іміджу культурної, вихованої людини, що, як результат, нанесе удар по вашому бізнесу.

Перебуваючи в Ісландії у справах своєї компанії, Олег Антоненко для встановлення дружніх стосунків з партнерами та створення сприятливих умов для укладання вигідного контракту запросив їх на обід. Все пройшло чудово, і Олег відчував, що завтра всі необхідні документи будуть підписані. Це відчуття тривало до того, аж поки він, сплативши за рахунком, не дав надзвичайно щедрих чайових. Реакція його місцевих партнерів була однозначно несхвальною: практика чайових не прийнятна, і тому не поширена, в Ісландії. Наступного дня Олег відчув нове, прохолодне, ставлення партнерів до себе, підписання ж контракту почало затягуватися;

– якщо ви не володієте офіційною мовою країни відрядження, спробуйте вивчити декілька ключових виразів – привітання, прощання, подяки, побажання успіхів і т. ін. У такий спосіб ви продемонструєте інтерес до країни та людей, з якими вам доведеться працювати, що у свою чергу допоможе вам швидше знайти спільну мову з вашими зарубіжними партнерами чи клієнтами. Як правило, люди схвально ставляться до бажання та намагання іноземців говорити їхньою рідною мовою і з розумінням ставляться до можливих помилок. (ніхто не буде сміятися за вашою спиною, якщо ви скажете щось неправильно.) Не забувайте про важливість відповідних, адекватних до культурних традицій, жестів, міміки та пози, а також про силу відкритої, щирої посмішки;

– ознайомтеся з культурними особливостями країни вашого відрядження у ставленні до часу. Так, збираючись на зустріч, переговори чи інші заходи, пам'ятайте про існуючі традиції – у деяких країнах запізнення розцінюється як надзвичайна грубість. У той же час в інших країнах такою надзвичайною грубістю буде прихід на захід заздалегідь, а запізнення є виявом хороших манер.

Під час свого відрядження в Аргентину, Антон Нечитайло був запрошений на обід зі своїми партнерами з місцевої фірми. Намагаючись створити найкраще враження, Антон прийшов у банкетний зал за 10 хвилин до зазначеного часу. Здивований відсутністю інших запрошених, він знервовано ходив по залу. Коли ж через 40 хвилин прибули організатор вечора та інші гості, Антон поспішив їм назустріч зі словами привітання. Не знаючи, що в Аргентині прихід на той чи інший захід із запізненням – давній звичай, він поставив себе у не вигідне становище, сказавши організатору обіду: "Схоже, що тільки я маю точний годинник";

– дуже важливо знати реальну вартість державної валюти країни вашого відрядження. Вам буде неприємно, маючи, наприклад, тисячу песо, після вибору у магазині потрібного товару з'ясувати, що сума, яку ви маєте і яка здавалася вам досить солідною, варта усього кількох доларів США.

Ніколи не відправляйтеся в зарубіжну поїздку без хоч би невеликої кількості місцевої валюти: вам не захочеться, прилетівши до місця призначення пізно ввечері, побачити, що відділення банків в аеропорту закриті, а отже, вам немає де дістати гроші на таксі та телефонний дзвінок;

– дізнайтеся, що є прийнятним, а що – поганим подарунком у країні відрядження.

Вибираючи подарунок для вашого зарубіжного ділового партнера, не забувайте про культурні чи релігійні заборони, які існують у країні, куди ви збираєтесь. Так, міцні алкогольні напої, свинина вважаються неприйнятними для мусульман. В Індії, де корова є священним створінням, необхідно уникати подарунків, зроблених зі шкіри, кісток і ін. тварини.

Колір подарунка часто може мати спеціальне значення у тій чи іншій країні. Так, в Італії, Франції та Бельгії білі хризантеми – квіти, що, як правило, приносять на похорони; у Німеччині на похорони приносять; крім білих, і жовті хризантеми. У Бразилії колір смерті – фіолетовий. У Японії уникайте подарунків та обгортки для них червоного, чорного та білого кольорів, які є тут кольорами, що супроводжують похорони. У Сінгапурі та Китаї червоний колір вважається щасливим, а білий – кольором смерті.

Беріть до уваги кількість предметів, які входять до подарунка. У деяких країнах певні числа мають особливі значення. Так, у Японії, Китаї, Сінгапурі не варто вручати подарунок, що складається з чотирьох предметів (наприклад, чотири келихи для вина або пива). У багатьох країнах світу 13 – нещасливе число. У Європі негативне враження справляє подарунок, який складається з 12 предметів і тому сприймається як куплений дешево ("дешевше не по одному, а дюжиною").

Часто нейтральний подарунок може виявитися абсолютно не підходящим. Так, квіти, що широко визнаються як один із найбільш універсальних подарунків, у Єгипті приносять лише хворим. В Японії їх також приносять у ситуаціях, пов'язаних з хворобою або смертю.

Крім того, кожній нації властиві характерні риси.

У США діловому етикету не додають великого значення. Американцям властива зневага до традицій, ясність і простота в спілкуванні, проте вони приділяють велику увагу дріб'язкам. Щоб зарекомендувати себе в американському діловому світі із кращої сторони, необхідно знати визначені правила ведення ділових переговорів. Для їх, успішного проведення, насамперед, потрібно вивчити усі тонкості американського бізнесу. Американські бізнесмени упевнені, що відмінно розбираються в бізнесі будь-якої країни. При веденні переговорів вони будуть чекати від вас ведення бізнесу по-американськи. Не слід очікувати від американської сторони повної відвертості, вони ніколи не поділяються всією інформацією. Звичайно, всі представники американської фірми добре інформовані і прекрасно розбираються у всіх питаннях, що стосуються переговорів. Американці дуже самостійні, тому рішення приймають швидко й легко.

Щоб американці захотіли співробітничати з вашою фірмою, їм потрібно надати найбільш повну інформацію про вашу фірму, викласти всі аргументи, що показують вигоду від спільного бізнесу. Якщо вони не одержать таких відомостей, то переговори можуть перерватися, тому що їх рахують непродуктивними.

Перед переговорами і під час їх варто постійно не випустити з уваги мету американської сторони. Ваші американські партнери будуть дуже зацікавлені, якщо ви зможете зробити хоч яку допомогу в її досягненні. При цьому варто враховувати, що ваші пропозиції повинні бути чіткими й реальними. Якщо ж вони будуть абстрактні і розмиті, американці відмовляться від будь-яких проектів.

Варто бути готовим до того, що при підписанні контракту американці виявлять велику наполегливість і агресивність, їм властиво вважати, що їх, позиція набагато сильніша, ніж у партнерів.

У Великобританії між керівником і підлеглим зберігається визначена дистанція, що завжди залишається незмінною. Англійці велику увагу приділяють краватці. По цій деталі одягу вони визначають соціальний стан і добробут підприємця. При звертанні до англійця необхідно перед прізвищем ставити слово "mister". Одяг ділових людей Англії строгий: жінки носять костюми чи плаття; чоловіки – костюми й краватки. Рукавички – неодмінний аксесуар одягу як чоловіків, так і жінок (входячи в будинок, їх знімають).

В англійському бізнесі існує визначений ритуал спілкування. Можливо, це зв'язано з тим, що для англійського світу ділових людей характерна кастовість, тому молоді люди, що входять у світ бізнесу, найчастіше з родин, що займалися підприємництвом багато десятиліть. Такого роду наступність здобула славу бізнесменам Великобританії як самим кваліфікованим фахівцям у діловому світі Заходу. Найпоширеніший портрет англійського бізнесмена такий: вимуштрувана, ерудована людина, у якій сполучаються найвища підготовка і деякий політичний інфантилізм.

Коло його інтересів дуже широке: він захоплюється спортом, літературою й мистецтвом. Він спостережливий і прекрасний психолог. Говорити з англійцем про справи після закінчення робочого дня – ознака дурного тону. Для англійця всі розмови про роботу припиняються з кінцем робочого дня, навіть якщо – це зустріч із діловим партнером.

Велика частина справ в Англії вирішується за чаєм. Це відбувається після полудня. Чай пропонують, у першу чергу, гостю. Перед початком переговорів з'ясуйте фірмову структуру ринку товару, що просувається, і отримайте відомості про фірму, із якою збираєтеся співробітничати, тому що англійці дуже ретельно аналізують ситуацію, що склалася на ринку. Вони завжди складають короткострокові й середньострокові прогнози. Англійські підприємці надають перевагу укладанню контрактів, що принесуть прибуток у найближчому майбутньому і, навпаки, дуже неохоче йдуть на витрати, що окупляться через кілька років. Переговори найкраще починати розмовою про погоду, спорт і т.д. Постарайтеся розташувати до себе ваших партнерів і тільки після цього приступайте до обговорення справ. Не починають говорити про справи, поки не замовлені блюда, якщо, звичайно, хто-небудь із партнерів сам не заведе розмову на цю тему.

За столом не дозволяються окремі розмови. Усі слухають того, хто говорить. Говорити у свою чергу треба так, щоб бути почутим усіма. З людьми, із якими великолись переговори, підтримують відносини і надалі. Поздоровляють їх із днем народження чи з іншими святами. У відповідь очікують аналогічних знаків уваги. Дарувати англійцям можна календарі, записні книжки, запальнички, фірмові авторучки, а на Різдво – алкогольні напої. Будь-які інші подарунки розцінюються як тиск на партнера (і довіра буде підірвана).

У Франції необхідно пам'ятати, що місцевому населенню імпонує почуття гумору. Французи люблять жарти і самі люблять жартувати. У цій країні не

прийнято відкрито виражати свою незгоду. Для досягнення успіху потрібно пустити в хід усю свою чарівність і застосувати повною мірою дипломатичні здібності.

При діловому знайомстві потрібно вручити свою візитну картку. У цій країні надають великого значення освіті, тому на візитці бажано вказати, де було отримано вищу освіту, особливо якщо цей навчальний заклад користується популярністю в усьому світі. У випадку, якщо на прийомі із французької сторони присутні кілька людей, візитка вручається особі, що займає більш високе положення.

Безумовно, виглядати потрібно солідно й по-діловому. При цьому потрібно враховувати, що французи зневажливо відносяться до одягу із синтетичних матеріалів, тому ваш одяг повинний бути з натурального матеріалу вищої якості.

У Франції іноді ділові зустрічі проходять за обіднім столом, у цій обстановці також можуть бути вирішені багато важливих питань. Це можуть бути коктейль, сніданок, обід чи вечеря. Важливо знати, що про справи прийнято говорити лише після того, як подадуть каву. Розмову варто починати здалеку, французи до цікавлячого їх, питання завжди підходять поступово, люблять спочатку поговорити на різні нейтральні теми.

У Німеччині не люблять ніяких несподіванок і сюрпризів у плані підприємництва. Там усі заздалегідь планують і прораховують. Отже, обов'язково потрібно попередньо скласти програму зустрічей. У Німеччині ділові відносини дуже стримані, час керівника розписаний по хвиликах, тому не варто прориватися до нього в обхід секретаря. Усе рівно він не стане відволікатися від своїх справ. Також потрібно знати, що в жодній компанії шеф і його заступники не приймають ділових візитерів один на один, без присутності інших співробітників і колег.

Грубим порушенням етикету вважається поява партнера без піджака в офісі німецького бізнесмена. Це порушення може негативно позначитися на справах вашої фірми. У Німеччині важко налагодити особисті контакти, тому що практичні німці досить замкнуті і не люблять запрошувати в гості. Однак захоплення тенісом чи гольфом може допомогти налагодити стосунки і надалі сприяти процвітанню спільного бізнесу.

Потрібно пам'ятати, що німці люблять, щоб при звертанні називався титул, тому перед діловим візитом у Німеччину необхідно з'ясувати всі титули ділових партнерів. При діловому спілкуванні тут не прийнято дарувати подарунки, звичайно, можна презентувати партнерам по бізнесу деякі сувеніри, але при цьому не варто очікувати такої ж люб'язності з їх, боку. Життя й витрати німця суто регламентовані. При відвідуванні ресторану чи кафе тут можна не давати на чай, оскільки ця сума уже врахована у вартості обіду чи вечері. При бажанні чайові, звичайно, можна дати, але при цьому варто округлити суму.

При веденні справ німці дотримують вищого ступеня офіційності. При цьому вони дуже стримані і в усьому дотримуються етикету, тому іноді роблять враження замкнених і недружелюбних. При веденні справ усякий поспіх викликає несхвалення з їх, боку. Не варто пропонувати німецьким підприємцям швидко "провернути" якусь раптову справу. Це справить на них негативне враження, вони можуть вирішити, що ви нічого не прорахуєте і дієте без усякого плану, тоді як вони навіть плани на відпустку складають за півроку – рік, а, то і раніш. Найчастіше ділові зустрічі призначають на обід.

## Зміст

Тема: Предмет і зміст курсу "Підприємництво і бізнес-культура".....	4
1. Поняття та природа підприємницької діяльності.....	4
2. Спектр поглядів на підприємництво в контексті історичного розвитку.....	4
3. Предмет та зміст курсу.....	4
4. Потреба у виникненні бізнесу.....	5
5. Підприємництво як елемент бізнесу.....	5
Тема: Організаційні форми підприємницької діяльності.....	7
1. Форми бізнесу.....	7
2. Технологічні аспекти створення власної справи (заснування бізнесу).....	7
3. Мотиваційна система підприємницької діяльності та підготовка засновницьких документів підприємства.....	8
4. Критерії малого бізнесу.....	8
Тема: Забезпечення та планування підприємницької діяльності.....	10
1. Забезпечення роботи бізнес-структур за допомогою фінансового обслуговування.....	10
2. Страхування власного бізнесу.....	11
3. Суть і призначення бізнес-плану.....	13
4. Поняття банківських рахунків, їх види.....	13
5. Технологія відкриття поточних і інших рахунків банку.....	14
6. Банки як суб'єкти підприємницької діяльності.....	15
Тема: Сучасний діловий етикет.....	17
1. Діловий етикет як невід'ємна складова корпоративної культури.....	17
2. Поняття етики підприємництва та її складові.....	17
3. Аспекти етикету службових відносин.....	19
Тема: Формування іміджу та стилю ділової людини.....	20
1. Зовнішній вигляд як засіб створення іміджу професіонала.....	20
2. Підходи до формування гардеробу ділової людини.....	20
3. Поняття традиційного ділового гардеробу для бізнес-леді.....	22
4. Неформальні робочі ситуації.....	23
5. Міміка та жести як складові професійного іміджу ділової людини.....	29
Тема: Етичні норми поведінки в офісі і проведення ділових засідань.....	32
1. Етикет телефонних розмов.....	32
2. Підготовка та планування ділового засідання.....	35
3. Правильний вибір тактики поведінки головуєчого.....	36
4. Етичні норми поведінки учасників засідання.....	39
5. Завершення ділового засідання.....	42
Тема: Ділове спілкування в неформальній обстановці.....	43
1. Вибір зручної форми проведення ділових переговорів.....	43
2. Варіанти вибору ділової їжі (буфет або a la carte).....	44
3. Особливості проведення ділового ланчу.....	46
4. Специфіка сервірування столу на ділових переговорах в неформальній обстановці.....	47
5. Етичні норми поведінки за столом під час ділових переговорів в неформальній обстановці.....	49
Тема: Здійснення ділових поїздок.....	51
1. Порядок відрядження за кордон працівників підприємств усіх форм власності.....	51
2. Відшкодування добових витрат при відрядженнях за кордон.....	56
3. Історичні аспекти міжнародної увічливості.....	57

Формат 60×90. Папір офсетний.  
Обсяг 4,5 дрк. арк. Тираж 200 примірників.

Віддруковано з готових діапозитивів в СМП "Тайп"  
46006, м. Тернопіль, вул. Чернівецька, 44б,  
тел./факс 8(0352) 52-61-61, 52-75-00



