

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

М. Д. БАЛДЖИ

ЕТИКА БІЗНЕСУ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Київ - 2021

Рекомендовано Вченою радою Одеського національного економічного університету як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів (Протокол № 6 від «16» лютого 2021 р.)

Рецензенти:

1. Ковальов А. І. – проректор з наукової роботи Одеського національного економічного університету, доктор економічних наук, професор

2. Прокопенко О. В. – професор кафедри бізнес-адміністрації Талліннського технологічного університету (Естонська Республіка), доктор економічних наук, професор

3. Яшкіна О. І. – професор кафедри маркетингу Одеського національного політехнічного університету, доктор економічних наук, професор

Б 20 **Балджи М.Д.**

Етика бізнесу: навчальний посібник – К. : ФОП Гуляєва В.М., 2021. – 332с.

ISBN 978-617-7901-38-8

Навчальний посібник містить теоретичні і прикладні положення розвитку етики бізнесу і спрямований на формування у студентів сучасного мислення й глибокого комплексного розуміння значення цивілізованих ділових відносин на внутрішньому ринку та авторитета національного підприємця в очах закордонних партнерів. Навчальний посібник містить практичні завдання, глосарій, рекомендовану літературу, додатки.

Структура навчального посібника побудована таким чином, щоб допомогти студентам при підготовці до самостійної роботи та сприяти ефективному опрацюванню лекційного матеріалу, глибокому розумінню сутності проблем, розширенню їх теоретико-пізнавального рівня.

Навчальний посібник може бути корисним студентам, аспірантам, викладачам та підприємцям.

УДК 174.4
Б 20

ISBN 978-617-7901-38-8

DOI <https://doi.org/10.33987/978-617-7901-38-8>

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЕТИКИ БІЗНЕСУ	
ТЕМА 1.	
МІСЦЕ «ЕТИКИ БІЗНЕСУ» В СИСТЕМІ НАВЧАЛЬНИХ ДИСЦИПЛІН	
1.1. Передумови формування етики як напрямку спілкування у підприємницькому суспільстві.....	8
1.2. Сутність етики бізнесу як наукової категорії.....	12
1.3. Компетенції і принципи етики бізнесу.....	19
1.4. Концепції етики бізнесу.....	23
1.5. Законодавчо-нормативна документація.....	28
<i>Питання для самоперевірки</i>	31
<i>Цікаво знати</i>	33
ТЕМА 2.	
ОРГАНІЗАЦІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕТИКИ БІЗНЕСУ	
2.1. Особливості запровадження положень етики бізнесу.....	35
2.2. Етичні кодекси, карти етики.....	38
2.3. Навчання та контроль.....	44
2.4. Експертиза бізнесу.....	52
2.5. Комітети, соціальні ревізії, етичний консалтинг.....	55
<i>Питання для самоперевірки</i>	58
<i>Цікаво знати</i>	60
ТЕМА 3.	
МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ, АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ ЕТИКИ БІЗНЕСУ	
3.1. Методика ефективності діяльності бізнесу: етичний аспект.....	61
3.2. Методики оцінки ефективності корпоративної соціальної політики компанії.....	65
3.3. Методика оцінки ефективності діяльності внутрішніх стейкхолдерів компанії.....	69
3.4. Методика розпізнавання труднощів в організації взаємодій «бізнес – влада – суспільство».....	74
3.5. Методика порівняльного аналізу кращих практик в області КСВ... ..	76
3.6. Методика stakeholder analysis (аналіз зацікавлених осіб).....	78
3.7. Методика і методи соціального програмування.....	81
<i>Питання для самоперевірки</i>	85
<i>Цікаво знати</i>	87

РОЗДІЛ II. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗЦІ ПОЛОЖЕНЬ ЕТИКИ БІЗНЕСУ

ТЕМА 4.

ЕТИКА БІЗНЕСУ НА МІКРОРІВНІ.....	89
4.1. Управлінська етика.....	89
4.2. Етика ділового спілкування.....	99
4.3. Етика складання документації.....	104
4.4. Етика поведінки і етична свідомість фірми.....	117
4.5. Етика і естетика товару.....	119
4.6. Етика сервісу.....	125
<i>Питання для самоперевірки.....</i>	<i>129</i>
<i>Цікаво знати.....</i>	<i>132</i>

ТЕМА 5.

ЕТИКА БІЗНЕСУ НА МАКРОРІВНІ.....	133
5.1. Особливості макроетики в Україні.....	133
5.2. «Горизонтальна» і «вертикальна» етика бізнесу на макрорівні.....	137
5.3. Етичні методи конкуренції.....	146
5.4. Етика реклами.....	151
<i>Питання для самоперевірки.....</i>	<i>158</i>
<i>Цікаво знати.....</i>	<i>160</i>

ТЕМА 6.

ЕТИКА БІЗНЕСУ НА СВІТОВОМУ РІВНІ.....	162
6.1. Особливості реалізації етики бізнесу на світовому рівні.....	162
6.2. Етика міжнародного підприємництва.....	168
6.3. Ділові відносини на міжнародному рівні.....	174
6.4. Національні особливості етики бізнесу.....	179
<i>Питання для самоперевірки.....</i>	<i>185</i>
<i>Цікаво знати.....</i>	<i>187</i>

ТЕМА 7.

ПРАВИЛА ЕТИКИ БІЗНЕСУ В РОЗВИНУТИХ СТРАНАХ.....	189
7.1. Австралія.....	190
7.2. Австрія.....	191
7.3. Арабські країни.....	192
7.4. Бельгія.....	196
7.5. Великобританія.....	197
7.6. Греція.....	200
7.7. Данія.....	201
7.8. Ізраїль.....	203
7.9. Індія.....	205
7.10. Іспанія.....	205

7.11. Італія.....	209
7.12. Китай.....	213
7.13. Латинська Америка.....	215
7.14. Німеччина.....	216
7.15. Південна Корея.....	218
7.16. Сполучені Штати Америки.....	219
7.17. Фінляндія.....	221
7.18. Франція.....	223
7.19. Швейцарія.....	226
7.20. Японія.....	226
Питання для самоперевірки.....	231
Цікаво знати.....	232
ТЕМА 8.	
ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ.....	234
8.1. Діловий етикет: сутність, принципи, правила.....	234
8.2. Службовий етикет.....	237
8.3. Ділове спілкування.....	238
8.4. Ділова комунікація.....	254
8.5. Культура публічного виступу.....	259
8.6. Імідж підприємця.....	271
8.7. Діловий одяг для чоловіків.....	279
8.8. Діловий одяг для жінок.....	289
8.9. Етика бізнесу в умовах дистанційного спілкування.....	295
Питання для самоперевірки.....	302
Цікаво знати.....	304
ПРАКТИКУМ	
Ситуаційні завдання.....	306
Індивідуальне завдання.....	309
ГЛОСАРІЙ.....	311
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	316
ДОДАТКИ.....	323

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку підприємництва зростає потреба у вивченні положень етики бізнесу, які дозволяють формувати ділові взаємовідносини між суб'єктами на вітчизняному і світовому ринку. Становлення етики в професійній діяльності добре простежується у сфері підприємництва, торгівлі і біржовій діяльності, де чітко визначаються потреби у формуванні моральних правил поведінки людини чи організацій.

В умовах жорсткої конкуренції питання етики у бізнесі стають надзвичайно важливими, адже формують імідж підприємця, довіру до нього та його справ, зворотній зв'язок і, в цілому, впливають на розвиток економіки країни. Моральні правила поведінки стають основою ринкових взаємовідносин через налагодження господарських зв'язків, ведення переговорів, управлінські відносини та спілкування, загальнолюдську свідомість та комунікації. Усе це розширює масштаби підприємництва і торгівлі, значно збагачує й ускладнює їх функції та потребує нових підходів і знань від фахівців. Такі знання певною мірою надає дисципліна «Етика бізнесу». Складові «Етики бізнесу» спрямовані на формування у студентів сучасного мислення й глибокого комплексного розуміння значення цивілізованих ділових відносин на внутрішньому ринку та авторитету національного підприємця в очах закордонних партнерів.

Після вивчення дисципліни «Етика бізнесу» студенти:

- *знають*: сутність основних категорій моральних правил поведінки; теоретичні положення етики бізнесу; організацію впровадження етики бізнесу; особливості використання етики бізнесу на мікро-, мезо- і макрорівнях; прикладні аспекти реалізації положень етики бізнесу;
- *вміють*: використовувати основні принципи етики бізнесу в підприємстві; застосовувати положення впровадження, аналізу та оцінки етики бізнесу; розробляти і використовувати елементи ділового етикету в конкретних умовах;

- *мають уявлення:* про домінанти застосування етичних положень в різних країнах; переваги запровадження етичних положень на підприємствах і в організаціях; пріоритети ділового етикету.

Навчальний посібник містить вісім тем, які дозволяють отримати комплексні знання щодо особливостей впровадження положень етики бізнесу. У розрізі теоретичного матеріалу навчального посібника подані теоретико-методологічні та практичні питання моральних правил поведінки з метою ознайомлення студентів з місцем дисциплни в системі загальнонаукових знань; організацією запровадження етики бізнесу; методичними положеннями її впровадження, аналізу та оцінки етики бізнесу; особливостями ведення етики бізнесу на мікро-, мезо- та макрорівнях; тонкощами етики бізнесу в різних країнах світу; діловим етикетом.

Кожна тема містить питання для самоперевірки знань та цікаві факти. Поглибити теоретичні знання дозволяє така складова навчального посібника, як практикум. Представлені у ньому ситуаційні завдання дозволять сформуванню в студентів вміння розв'язувати справи і нададуть можливість більш глибоко ознайомитися з організацією та запровадженням етики бізнесу у підприємницькій діяльності.

Навчальний посібник може бути корисним студентам, аспірантам, викладачам, підприємцям, а також всім зацікавленим особам.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЕТИКИ БІЗНЕСУ

ТЕМА 1. МІСЦЕ «ЕТИКИ БІЗНЕСУ» В СИСТЕМІ НАВЧАЛЬНИХ ДИСЦИПЛІН



- 1.1. Передумови формування етики як напрямку спілкування у підприємницькому суспільстві
- 1.2. Сутність етики бізнесу як наукової категорії
- 1.3. Принципи етики бізнесу
- 1.4. Законодавчо-нормативна документація
- 1.5. Сучасні концепції етики бізнесу

1.1. ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ЕТИКИ ЯК НАПРЯМКУ СПІЛКУВАННЯ У ПІДПРИЄМНИЦЬКОМУ СУСПІЛЬСТВІ

Людство на протязі своєї історії розвитку проходило різні етапи по відношенню до збагачення, змінюючи погляди на сутність і роль багатства та накопичення.

Істрично підтверджено, що одними з перших почали задумуватись над моральним буттям, яке не визначається матеріальною вигодою, античні мислителі. Так, потяг до накопичення матеріального багатства Платон у «Державі» розглядав як пристрасть, що не має ніяких меж, і причину всіх несправедливостей та вад і якщо її ніяк не обмежувати, вона загрожуватиме добробуту держави. Аристотель у п'ятій книзі «Нікомахова етика», присвяченій справедливості, розглядає умови укладення справедливого договору між виробником та споживачем і робить висновок, що питання про справедливість не піднімалося б, якби виробник і споживач не потребували

один одного, не представляли б собою деякої єдності. Справедливість обміну між виробником та споживачем Аристотель визначає як середину між наживою і збитками. Так її представляв і Фома Аквінський. У «Сумі теології» він писав: якщо продавець продає річ дорожче, ніж вона коштує, а покупець купує дешевше, ніж це відповідає вартості речі, покупець і продавець обманюють один одного. У середньовічних навчаннях оцінка договору як справедливого або несправедливого враховувала також соціальний і майновий статус учасників обміну, наприклад, вважався справедливим продаж товару нужденному за більш низькою ціною, ніж багатому: так розумівся прояв добра в економічних відносинах.

Л. А. Сенека молодш. в своїй книзі підсумків «Моральні листи до Луцилія» підводить підсумок всіх своїх пошуків і роздумів морального характеру; він викладає систему стоїчної етики. Будь-яка життєва дрібниця, будь-який життєвий факт стає відправною точкою для міркування – все може служити прикладом. Сенека поступово проводить співрозмовника від земних римських ідеалів до високих духовних, до повної незалежності від зовнішніх обставин, акцентуючи увагу на наявності совісті, як моральної категорії.

У Нові часи відбувається автономізація господарської діяльності, формується уявлення про те, що економіка розвивається за власними законами, що незалежно від волі діючих осіб корисливі дії ринковими силами перетворюються в соціальне благо: ефективність виробництва, суспільне багатство. Т. Гоббс в «Левіафані» писав, що вартість речі визначається лише договірною угодою, узгоджена ціна – це і є її вартість. Про сутність такого роду «справедливості» писав Ф. Ніцше у праці «До генеалогії моралі», називаючи справедливість угодою: угода може бути добровільною, якщо агенти операції приблизно рівносильні, і є примусовою для менш потужних. У суспільній свідомості відбувається переоцінка прагнення до вигоди і максимізації прибутку, його моральна нейтралізація. Цей, не дуже шанований у традиційних суспільствах мотив, стає респектабельним, визнається основною рушійною силою економіки. А. Б.

Мандевіль у «Байці про бджіл», яку А. Сміт розглядав вже в «Теорії моральних почуттів» (1759), навіть загострює: будь-яка дія має для когось хороши наслідки, а для когось – погані; до громадської вигоди ведуть не тільки чесноти, але й приватні пороки; добро – це побічний наслідок егоїстичної мотивації.

К. Маркс в «Капіталі» цитує англійського профспілкового діяча Т.Даннинга (1860): «Капітал боїться відсутності прибутку або занадто маленького прибутку, як природа боїться порожнечі. Але раз є в наявності достатній прибуток, капітал стає сміливим. Забезпечте 10 відсотків, і капітал згоден на всяке застосування, при 20 відсотках він стає похваленим, при 50 відсотках позитивно готовий зламати собі голову, при 100 відсотках він зневажає всі людські закони, при 300 відсотках немає такого злочину, на який він не ризикнув би, хоча б під страхом шибениці. Якщо шум і лайка приносять прибуток, капітал стане сприяти тому й іншому».

Повернення до емансипації бізнесу від моралі відбувається в концепціях економічного неолібералізму австро-німецької школи Л. фон Мізеса і Ф. фон Хайєка. М. Фрідмен у роботі «Капіталізм і свобода» (1962) стверджував, що основна функція бізнесу – отримання максимуму прибутку, і будь-яка інша функція, в тому числі соціальна відповідальність, відволікають бізнес від його основного завдання. Будь обтяження чи обмеження бізнесу може не тільки зробити бізнес менш ефективним, але і привести до краху самої системи, частиною якої він є. Соціальна відповідальність бізнесу полягає у підвищенні прибутків, збільшення суспільного багатства. Справедливості заради слід сказати, що Ф фон Хайек у роботі «Пагубна самовпевненість. Помилки соціалізму» (1989) намагається з'ясувати роль моралі, у підтримці розширеного порядку і попереджав про довготривалі негативні наслідки порушення моральних норм.

Позиція радикального неолібералізму представлена в скандально відомій статті Альберта З. Карра «Етичний чи блеф в бізнесі?». Автор приходять до висновку, що етика бізнесу – це протиріччя в термінах, що

поведінка гравців в бізнесі аналогічна поведінці гравців в покер: як в покері, так і в бізнесі сильний елемент випадковості, але перемагає в кінцевому рахунку той, хто грає з неабияким мистецтвом.

Критики А. Карра вважали не дуже доречною аналогію бізнесу з картковою грою. Для людини, яка обрала підприємництво сферою своєї діяльності, бізнес – це справа всього життя. Підприємець заробляє гроші, виробляє необхідні людям товари, а не шляхом обману покупців. Хоча трапляється і таке, але в довгостроковій перспективі в умовах конкуренції недобросовісний виробник, швидше за все, зазнає краху. Крім того, бізнес можна вести ізольовано, поодинці, а систематичні відносини з партнерами на обмані теж не побудуєш.

Неоліберальна економічна теорія виходить з моделі раціональності людини, яка на підставі наявної інформації усвідомлено обирає максимально вигідний варіант. В даний час неокласична модель людини багатьма дослідниками піддається критиці, переглядаються деякі її базові положення, приймається до уваги багато чого з того, що раніше виключалося з аналізу, робляться спроби сформулювати нову концептуальну модель вибору, яка пояснювала б реальну поведінку людини більш глибоко і цілісно.

I. Ставерен розглядає основні підходи до розгляду моральних аспектів господарської діяльності в економічній теорії. Відповідно до позитивістської установки в економічній науці, проблема ефективності відноситься до позитивної галузі економічного знання, а питання справедливості, моральних обмежень – до нормативної, і між ефективністю і справедливістю завжди існує протиріччя. Деякі автори в нормативному ключі аналізують і ефективність, в результаті чого вся економіка добробуту перетворюється на нормативну економічну теорію, яка розвивається на протязі останніх 40 років. На думку прихильників цієї теорії, справедливість сама по собі є важливою метою і повинна стати невід'ємною частиною економічного аналізу. Економісти повинні підключатися до вирішення питань економічної

відсталості, бідності, екологічних проблем, а не віддавати їх на відкуп політикам.

Виникнення етики бізнесу як спеціальної дисципліни передувала потужна хвиля критики ненаситної жадібності, аморальності і навіть злочинності бізнесу в 60-х роках ХХ ст.

У другій половині ХХ ст. відбулось формуння основних шкіл і напрямків етики бізнесу. На початку 1970-х рр. у декількох провідних університетах США відкриті авторські програми курсів «Бізнес і суспільство», починають виходити спеціальні журнали, публікуються підручники та монографії з даної проблематики, засновується Асоціація етики бізнесу. У 1980-х рр. етика бізнесу затверджується як наукова дисципліна. В даний час немає того гострого інтересу до цієї дисципліни, який спостерігався в 1970-х – 1980-х рр., але продовжується процес інституціалізації етики бізнесу як в теорії, так і на практиці.

1.2. СУТНІСТЬ ЕТИКИ БІЗНЕСУ ЯК НАУКОВОЇ КАТЕГОРІЇ

Етичні проблеми господарства базуються на традиціях аристотелівської практичної філософії, яка розглядала проблеми політики, етики та економіки у взаємозв'язку. Сучасні наукові дослідження цих відносин ґрунтуються на конструктивному підході, націленості на практичну реалізацію моральних цінностей.

К. Хоман, враховуючи неоднозначність сприйняття цієї дисципліни і в підприємницькому середовищі, і серед економістів, пропонує визначення поняття: «Економічна етика (або підприємницька етика) займається питанням, які моральні норми або ідеали можуть мати значення (для підприємств) в умовах сучасної економіки і суспільства». Предмет етики бізнесу К. Хоман і Ф. Блуме-Дрез визначають так: «Підприємницька етика тематизує відносини моралі і прибутку в управлінні підприємством та

займається питанням, як моральні норми та ідеали можуть бути реалізовані підприємством в умовах сучасної економіки».

У. Бек, М. Портер, М. Креймер наполягають на тому, щоб благополуччя підприємств було поставлено в залежність від соціального прогресу, підвищення соціальних стандартів для всього населення. Так, останні висунули ідею цінностей, що є загальними для бізнесу і суспільства. Автори вважають, що соціальним проблемам бізнес відводить, в кращому разі, тільки третє місце. Якщо пріоритетом для бізнесу є економічна ефективність і прибуток, то пріоритетом для суспільства і держави є соціальний лад та соціальний мир, тому що без соціального світу, ні про яку ефективність і прибутковість говорити не доводиться. А одним із засобів забезпечення соціального світу є соціальна справедливість, дотримання моральних норм і принципів. Сучасна етика бізнесу являє собою спробу відновити втрачене ціннісне, смислове єдність світу економіки і світу культури.

Власні цілі підприємницької діяльності (матеріальне багатство, гроші, успіх в конкурентній боротьбі) – це настільки потужні стимули, що під їх впливом кожен бізнесмен час від часу піддається спокусі пожертвувати мораллю. Тому не мораль, а **право** (і що стоїть за ним сила держави) є найбільш ефективним регулятором відносин у бізнесі. Однак право, як інститут, саме значною мірою, тримається на лояльності державі; повазі до закону та інституту права; моральних зобов'язань виконувати закон.

У законах теж тією чи іншою мірою втілюються моральні вимоги, але, по-перше, далеко не всі, а тільки основні, а по-друге, дотримання законів окремою людиною ніколи не можна повністю контролювати і гарантувати. До того ж далеко не всі безкарні законом дії можуть бути виправдані з точки зору моралі. Якими б досконалими не були закони, що регулюють економічні відносини, вони завжди відстають від життя: *право за своєю природою реактивно, воно з більшою або меншою затримкою в часі реагує на економічні, технічні та інші зміни в суспільстві.*

Досліджуючи питання про взаємодію **права і моралі**, більшість правознавців відзначають, що все, регульоване правом, так або інакше, регулюється морально, тобто підлягає моральній оцінці. Право і мораль мають загальнофункціональне призначення: вони формують еталони і стандарти поведінки, ціннісно-нормативну орієнтацію суспільства.

В умовах дефіциту правових норм підприємець за необхідності змушений діяти на свій страх і ризик, брати відповідальність на себе. А вибір того чи іншого рішення в бізнесі обумовлений не тільки міркуваннями доцільності, але й ціннісними настановами і моральними обмеженнями, які бізнесмен визначає для себе сам. Проте і наявність законів, що втілюють моральні цінності і вимоги, не звільнюють від моральної рефлексії: моральність завжди знаходиться в критичному відношенні до існуючого права і громадського порядку, не все, що існує і допускається законом, схвалюється з точки зору моралі, легальні і легітимні дії часто не збігаються.

Академічний тлумачний словник визначає **мораль** у трьох трактуваннях:

1. Система норм і принципів поведінки людей у ставленні один до одного та до суспільства; етика.
2. Повчальний висновок із чогось.
3. Повчання, настанови, поради.

М. Г. Тофтул надає власне визначення: **мораль** (франц. *звичай, воля, закон, властивість*) – **система поглядів, уявлень, норм, оцінок, що регулюють поведінку людини**. У широкому розумінні поняття моралі до неї входять не лише названі прояви свідомості, а й реальна поведінка людей, які керуються названими поглядами, нормами тощо.

Д. Дж. Фрітцше вважає за необхідне в етиці бізнесу спиратися не тільки на універсальні моральні норми, а й на моральні стандарти, вкорінені в культурі, і визначає етику бізнесу (назваючи її «діловою етикою») наступним чином: «ділова етика – це те, що відбувається або до, або після

прийняття рішень, процес оцінки рішень на основі зіставлення їх з моральними стандартами, властивими культурі даного суспільства».

Ділова етика ґрунтується на повазі до інтересів не лише своєї фірми, а й партнерів, клієнтів і суспільства в цілому. Дане правило поширюється і на конкурентів – їм заборонено заподіювати шкоду прийомами, що виходять за рамки конкурентної боротьби. В даній ситуації етика виступає за отримання благ максимальною кількістю учасників ринку та рівні можливості доступу до них. Відтак, основою сучасної ділової етики є соціальний контракт (неформальна угода компанії і її зовнішнього оточення про єдині норми поведінки) і соціальна відповідальність фірми (максимальне використання її переваг і зведення до мінімуму недоліків, що стосуються як учасників бізнесу, так і суспільства у цілому).

Передуючи розгляд сучасного трактування етики бізнесу, зупинемось на визначенні останнього. Бізнес виступає сукупністю ділових відносин, що відбуваються для задоволення потреб суспільства, яка не суперечить закону і спрямована на отримання прибутку. Окремим елементом бізнесу є підприємництво, що включає ресурсну, інноваційну та комерційну сфери, тому у подальших трактуваннях розглядатимемо бізнес і підприємництво як взаємодоповнюючі категорії.

В сучасному підприємстві одним з головних чинників, які визначають підприємницький успіх, є професійна культура бізнесової діяльності, яка відбувається не тільки заради власної вигоди, а також приносить користь суспільству, й поряд з цим, підприємець обов'язково керується встановленими в усіх цивілізованих країнах етичними нормами поведінки. Саме за допомогою етики може здійснюватись сучасна підприємницька діяльність, яка базується на основі належного дотримання вимог не тільки економічного, соціального та політичного напрямків, а й при задіяні принципів морально-етичного і духовного характеру. Оскільки сучасне суспільство підпорядковано ринковим відносинам, нормальною суспільною поведінкою є ринкова поведінка, однак існує багато

суперечливого у відношеннях бізнесу і моралі, тому у цієї сфері життєдіяльності на допомогу приходять така наукова дисципліна як етика бізнесу, що вивчає застосування етичних принципів у ділових ситуаціях, аналізує моральні відносини в бізнесі в контексті загальної етичної теорії, психології, економіки, менеджменту, стратегічного планування, фінансів, обліку, маркетингу тощо.

Герет М. Томас і Річард Дж. Клоноскі розглядають етику бізнесу як взаємозв'язок цілей і засобів підприємництва та людських цінностей, підкреслюючи, що вона вивчає вплив окремих дій на становище індивіду, фірми, економічної структури і суспільства в цілому, роблячи акцент на дослідження прийнятих у бізнесі моральних норм.

Етика бізнесу (грец. ethika < ethos – звичка, вдача; англ. business – справа, заняття) – система загальноетичних норм і правил поведінки суб'єктів підприємницької діяльності, їх взаємодії та спілкування, а також між підприємцями та органами управління, що здійснюють регулювання підприємницької діяльності; судовими органами; поживачами продукції; суспільства в цілому. Вона розглядає взаємозв'язок цілей та засобів підприємництва, вплив дій підприємця на своє становище і становище працівників фірми, суспільства. До компетенції етики бізнесу належить дослідження моральних аспектів законодавства у сфері праці, трудових відносин і розподілу суспільного продукту.

Основними завданнями етики бізнесу виступають:

- дослідження теоретичних проблем моралі бізнесу;
- розроблення проблем моральних аспектів бізнесу;
- виявлення вимог, які висуваються щодо моральності підприємця;
- вивчення особливостей моральної свідомості підприємця;
- розроблення питань морального виховання та самовиховання підприємця.

Етиці бізнесу притаманні наступні **функції**:

- **пізнавально-оцінювальна функція** (формування моральної свідомості; розуміння етичних принципів і норм; функція використання етичних принципів і норм як критеріїв оцінювання мотивів, мети, засобів, результатів та наслідків діяльності);

- **регулятивна функція** (упорядкування індивідуальної та колективної діяльності й відносин на моральних засадах гуманізму, справедливості, відповідальності тощо; функція закріплення сформованих моральних норм в офіційних документах, а також у традиціях та звичках);

- **контрольна функція** (здійснення внутрішнього та зовнішнього контролю за дотриманням моральних норм у професійній діяльності та поведінці підприємців);

- **запобіжно-профілактична функція** (стимулювання етичної поведінки; виявлення моральних деформацій, етичних конфліктів, причин, що їх породжують, та їх вирішення й нейтралізація);

- **функція соціалізації** (адаптація та індивідуалізація моральної професійної поведінки підприємця; набуття досвіду етичної рольової поведінки на конкретній посаді в процесі колективної праці).

Етика бізнесу досліджує особливості функціонування і розвитку моралі у сфері підприємницької, комерційної діяльності і формулює для цієї сфери відповідні рекомендації. Складність виконання цих завдань полягає в тому, що моральні і утилітарні відношення є чи найбільш несумісними, оскільки перші орієнтовані на добро, а другі – на користь.

У сфері підприємницьких відносин чи не найчастіше виникають на цьому ґрунті суперечності і конфлікти, недопущення чи усунення яких перебувають у центрі уваги етики бізнесу. Але значну частину суперечностей і конфліктів можна усунути при бажанні конфліктуючих сторін. Ділові відносини охоплюють не тільки виробничу, організаційну і правову сфери, а й соціальну, адже часто близькі люди чи родичі виступають їх суб'єктами. Загалом, етика бізнесу досліджує безособистісні, практично-утилітарні

відносини людей з метою їх гармонізації, гуманізації, узгоджує їх з моральними вимогами.

Етика бізнесу, формулюючи загальні принципи і правила моральних відносин у підприємницькій діяльності, враховує їх специфіку у різних сферах цієї діяльності. Аналізуючи моральні виміри діяльності, моральні аспекти у ставленні фірми до найманого працівника чи споживача та ін., етика бізнесу формулює ділові і моральні якості, які повинен мати підприємець і націлює його на уникнення імовірних конфліктів.

Етика бізнесу включає кілька аспектів, у яких найбільш часто відбивається її прояв, що проявляється у вигляді культури обслуговування, культури торгівлі, адміністративно-управлінську культури. Адже сьогодні культура підприємництва не є самостійним процесом, вона об'єднує як культуру підприємця, так і культуру інших учасників бізнес-операції, культуру працівників, культуру споживачів та покупців. Відтак, **етична культура підприємництва** є важливим правилом ведення підприємницької справи і одним з визначальних чинників підприємницького успіху.

Етична культура підприємництва – це сукупність принципів, прийомів і методів здійснення підприємницької діяльності суб'єктами підприємницької діяльності, відповідно до чинних, в конкретній країні, правових норм, звичаями ділового обороту, моральними правилами, нормами поведінки при здійсненні цивілізованого бізнесу.

Етична культура підприємництва включає такі складові:

- правила і норми діяльності,
- звичаї і традиції,
- особливості поведінки, взаємовідносин працівників даного підприємства, стилю керівництва,
- комунікаційні зв'язки як в середині підприємства, так і з іншими підприємницькими структурами.

Етична культура підприємництва не тільки забезпечує високий престиж фірмі, а й сприяє підвищенню ефективності виробництва,

поліпшенню якості товарів та послуг, збільшенню доходів. Залежно від галузі, регіону, історії підприємства, персоналу кожної фірми має свою культуру.

1.3. КОМПЕТЕНЦІЇ І ПРИНЦИПИ ЕТИКИ БІЗНЕСУ

Етика бізнесу розглядає взаємозв'язок цілей і засобів підприємництва, вплив дій підприємця на своє становище і становище працівників фірми, суспільства. До її **компетенції** належить:

1) дослідження моральних аспектів законодавства у сфері праці, трудових відносин і розподілу суспільного продукту. В цьому контексті вона найчастіше послуговується категорією «справедливість», розмірковуючи над різними вимірами справедливості конкретних законодавчих актів і норм;

2) виявлення чинників, покликаних забезпечити гармонійне співвідношення інтересів власника й інвестора, роботодавця і працівника, замовника і постачальника, фірми і споживача;

3) дослідження існування бідності широких мас і зосередження значних багатств у руках незначної кількості населення;

4) формування відносин малих і великих фірм; вивчення конкуренції; виявлення лобізму, формування ціноутворення; виявлення правдивості реклами;

5) дослідження проблем збереження навколишнього природного середовища.

Компетенції етики бізнесу формують **моральний обов'язок підприємництва**, який полягає в тому, щоб не шкодити суспільству, людині, довкіллю.

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

Як відомо з літературних джерел, що етика бізнесу господарюючих суб'єктів функціонує традиційно *на трьох рівнях*, а це зокрема такі як світовий, макрорівень та макрорівень:

1. *Світовий рівень (гіпернорми)*. Ці норми базуються на загальнолюдських цінностях і зафіксовані в «Принципах міжнародного бізнесу» – всесвітньому етичному кодексі, прийнятому в 1994 р. в Швейцарії представниками провідних компаній і консультантами із США, Західної Європи та Японії. В стислому вигляді вони зводяться до соціальної відповідальності бізнесу (створення суспільних благ, робочих місць, підвищення рівня життя клієнтів, службовців і акціонерів, а також населення в цілому); модернізація технології, методів виробництва, маркетингу і комунікацій, підвищення довіри до бізнесу; повага до правових норм і забезпечення рівних можливостей в конкуренції і т.д. Особливо виділяють моральні обов'язки компаній та підприємців по відношенню до: покупців, робітників, інвесторів, постачальників, конкурентів, місцевого населення.

2. *Макрорівень* – діє в масштабі галузі чи національної економіки. Це гіпернорми і близькі до них етичні постулати, які реалізуються в галузевих чи національних кодексах етики бізнесу. Мова йде про повагу до приватної власності і ринкової конкуренції, достовірності інформації, а також відсутність несправедливої дискримінації на ринку праці.

3. *Мікрорівень* – діє в масштабі окремої фірми та її клієнтів. Це принципи довіри і відсутність дискримінації у відносинах між постачальниками і покупцями, персоналом та адміністрацією, менеджерами та акціонерами. Їх порушення призводять до втрати чи зростання накладних витрат, конфліктних ситуацій і тому подібного. На даному рівні вирішуються приватні етичні проблеми, які виникають у сфері управління людьми.

Дані підходи доволі важко втілювати в реальному житті. Оскільки часто підприємці, які звикли до кількісних критеріїв ефективності і відчуваючи нестачу часу, нехтують етичним вирішенням проблем. Складно також оперувати різними рівнями етичних норм. Часто гіпернорми можуть

суперечити мікрорівневим нормам та іншим конкретним завданням бізнесу. Допомогти в даному випадку можуть стандартні прийоми і деякі нові рекомендації спеціалістів з введення етичних рішень у практиці управління. Оволодіння стандартними прийомами дозволяє підприємцю висловити своє рішення зацікавленими сторонами, а останнім – оцінювати якість моральних аргументів.

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

У всіх випадках бізнесові структури ґрунтуються на таких **домінантах етики**:

- базується не на почуттях, а на доцільному виборі;
- розглядає специфічно людські цілі і взаємозв'язки засобів у їх дотриманні; допомагає визначити доречність варіантів певних дій;
- передбачає методи оцінювання дій і прийнятих рішень;

- має бути долучена до всіх видів діяльності і виступає інструментом досягнення успіху.

Виходячи з вищевказаного доречно сформувати **принципи етики бізнесу**. Вони включають:

1. Економічну доцільність. Вона полягає в аргументованому обґрунтуванні необхідності запровадження положень етики бізнесу, яка спрямована на досягнення економічного результату; економічних, соціальних та/або екологічних цілей, що не порушують вимоги законодавства країни або не спрямовані на такі порушення.

2. Ситуативність. Стосується певної ситуації і доречний при певних умовах реалізації етики бізнесу, в залежності від рівня, особливостей країни чи фірми. Це принцип дозволяє привносити образну інтерпретацію залежно від широти і загальної спрямованості підприємця, його інтуїції, життєвого досвіду, поставлених цілей тощо.

3. Індивідуальну відповідальність. Цей принцип означає, що суб'єкт підприємницької діяльності несе відповідальність за наслідки економічної, соціальної та екологічної спрямованості, що проявляються в результаті функціонування бізнес-структур і прийняттю відповідних рішень.

Індивідуальна відповідальність базується на певних нормах поведінки підприємця. Сукупність норм його поведінки, що пред'являються суспільством до його характеру спілкування між учасниками бізнесу, як правило, включають: вимоги до стилю роботи; дані про морально-етичні поняття; вимоги до стилю роботи; зовнішнього вигляду бізнесмену; враховується також культура ведення перемов, ведення документації, використання етичних методів конкуренції; використання положень ділової етики та її складову – діловий етикет, який містить норми, що регулюють манеру спілкування між партнерами по бізнесу, імідж бізнесмена, стиль ведіння ділових справ тощо.

Узагальнюючи вищесказане наведемо **основні принципи поведінки бізнесмена**:

1. Підприємець повинен бути переконаний у корисності своєї праці, не тільки для себе, а й для оточуючих.
2. Підприємець повинен усвідомлювати здатність і бажання оточуючих його людей до праці.
3. Підприємець має розцінювати свою діяльність як не просто бізнес, а як привабливу творчу діяльність.
4. Конкуренція і співробітництво для бізнесмена – невід’ємні аспекти діяльності.
5. Підприємець поважає будь-яку власність.
6. У підприємця в повазі компетентність, закони і професіоналізм.
7. Підприємець цінує освіту, науку і техніку; впроваджує інновації.

Бізнесу притаманна **соціальна відповідальність бізнесу**, яка є невід’ємним і важливим аспектом етики бізнесу, тобто підприємництво має бути спрямовано на виконання соціальних цілей. Тому, розвиваючи бізнес, підприємець, крім матеріальних зобов’язань перед державою та суспільством, має виконувати соціальні потреби. Наприклад, створювати робочі місця, чим сприяти працевлаштуванню громадян і підвищувати добробут громадян. Таким чином, окрім економічних досягнень, підприємець повинен прагнути соціальних досягнень в сфері життєдіяльності, охорони здоров’я громадян, охорони природи і довкілля, захисту прав споживачів тощо.

1.4. КОНЦЕПЦІЇ ЕТИКИ БІЗНЕСУ

Принципи, які були покладені в основу етики бізнесу, спираються на різні філософські вчення і в своїй основі не мають протиріч із багатовіковим досвідом наукових знань, але вчені виділяють певні концепції етики бізнесу, що мають найбільше значення для становлення цього наукового напрямку.

В етиці бізнесу були сформовані чотири основні концептуальні підходи до моральних проблем бізнесу, що спираються на етичні напрями:

- релігійна етика;

- етика утилітаризму;
- етика обов'язку (деонтична етика);
- етика справедливості.

Релігійна етика – це етика, що ґрунтується як на природних, соціальних фактах моралі, так і на одкровенні Всевишнім людині моральних істин.

У цілому відносини релігії і моралі непрості. Особливості релігійних етичних систем полягають у тому, що в релігіях, що містять персоніфікованого Всевишнього (Бога), він і є об'єктом моралі. Тоді базовими стають норми, імперативно оголошені релігією як божественні і етика суспільних відносин як система моральних зобов'язань по відношенню до суспільства доповнюється (або підміняється) божественною етикою – системою моральних зобов'язань по відношенню до Всевишнього, аж до того, що може вступати в конфлікт (іноді соціальний або навіть масовий) із суспільною мораллю.

В релігійних концепціях мораль обґрунтовується як така, що дана самим Всевишнім, підкреслюється її універсальний, загальнолюдський характер – тобто вона поширюється на всіх людей без винятку і всі рівні перед її вимогами, всі мають їх дотримуватися. Поряд з цим, релігійна етика наповнює мораль високим духовним змістом, захищає її від спрощення, утилітарності. Важливою, при цьому, залишається тільки глибока особиста віра, що підтримує безперервну внутрішню боротьбу людини із самою собою і основна мета цієї боротьби полягає не в досягненні життєвого успіху, а у прагненні до Всевишнього.

В цьому напрямку активно розвивається протестантизм, який примножив формування етики бізнесу в результаті морального освячення прагнення прибутку. Він затверджував, що бізнесмен може бути схвалений Богом. Прагнення до прибутку й прагнення до Всевишнього стали не тільки сумісними, але й взаємообумовлюючими, а винагорода фінансовим успіхам стала розумітися як знак прихильності Бога. Світський варіант

протестантської етики нині відроджений основною частиною представників бізнесу.

У протестантській етиці власність важлива як основа й фундамент свободи особи. Таке розуміння зв'язку волі, незалежності, самостійності особистості з багатством призвело до формулювання одного з фундаментальних принципів сучасного суспільства: принципу недоторканності приватної власності, що виявилася потужним стимулятором ділової й трудової активності людини, динамічного розвитку суспільного виробництва.

Етика утилітаризму – етика, що визначає моральність вчинку, виходячи із його наступних наслідків. При цьому будь-яка дія вважається корисною та правомірною тільки в разі, якщо ступінь ефективності його корисних наслідків переважає ступінь ефективності будь-яких можливих дій.

Засновником теорії традиційного утилітаризму вважають Ієремію Бентама (1748-1832) – англійського мораліста та правознавця, який розробляв методикку пошуку об'єктивних критеріїв зміни цінностей, що мала забезпечити можливість простого та задовільного стосовно економічної точки зору виявлення адекватності соціальної політики та суспільного законодавства. На його думку, найбільш ефективними критеріями могли слугувати ступінь відповідності виду дії та існуючих законів та степені корисності та шкідливості діяльності (за оцінюванням її наслідків).

Послідовники утилітаризму стверджують, що «правильним» є діяльність, яка приносить найбільшу користь найбільшій кількості людей. При цьому будь-яка дія вважається корисною та правомірною тільки в разі, якщо ступінь ефективності його корисних наслідків переважає ступінь ефективності будь-яких можливих дій. Таким чином, принцип утилітаризму в своїй основі спирається на можливість врахування результатів, можливість з'ясувати, яка дія дасть максимальний чистий прибуток або мінімальні абсолютні витрати.

Спираючись на цю теорію економісти визначили характер зв'язків між попитом та пропозицією, рівновагу цін в умовах конкурентного ринку і дійшли висновку про відсутність альтернатив для системи вільного ринку. Саме теорія утилітаризму стала основою аналізу прибутку та видатків. А шляхом порівняння теперішніх та майбутніх прибутків та видатків визначають ступінь ефективності інвестицій та ступінь ефективності від реалізації проекту. Об'єктивність цієї теорії ставиться під сумнів труднощами, що пов'язані із необхідністю кількісного вимірювання максимальної суспільної корисності. На основі умовиводів утилітаризму побудована теорія корисності Неймана-Моргенштерна.

Деонтична етика (етика обов'язку) – напрям етики, в якій пріоритетними виступають внутрішні мотиви, а не наслідки дії. Дія оцінюється як морально виправдана, якщо причина, що спричинила цю дію така, що її виконавець бажав би, щоб всі в тій самій ситуації вчинили би так само й стосовно нього.

Обґрунтування деонтичної етики було викладене у роботах Іммануїла Канта (1724-1804) – німецького філософа та вченого, засновника німецької класичної філософії. В основі вчення І. Канта покладене положення про те, що людська особистість може бути тільки метою і ні в якому разі не засобом для реалізації будь-яких завдань, навіть якщо ці завдання носять характер всезагальних. І. Кант сформулював основний моральний закон – категоричний імператив (від лат. Imperativus – спонукальний) в роботі «Критика чистого розуму» у 1788 році, який може мати три основних формулювання:

- «вчиняй так, щоб твій вчинок міг бути моральним взірцем для усіх, тобто міг бути взірцем універсального морального закону»;
- «не роби для інших того, чого сам собі не бажаєш»;
- людина не може розглядатись як інструмент соціальної діяльності.

Згідно філософії І. Канта цей категоричний імператив є універсальним загальним обов'язковим принципом. Його мають застосовувати всі люди, не

зважаючи на їхнє соціальне походження, соціальний стан, національність та інші. При цьому філософ намагався відокремити усвідомлення морального обов'язку від чуттєвої емпіричної схильності до виконання морального закону. Тобто, вчинок можна вважати моральним, якщо він був вчинений виключно заради самого морального закону. Протиріччя між чуттєвою схильністю та моральним обов'язком може бути зняте на користь виключно морального обов'язку.

Етика справедливості – це етика, яка базується на положенні, що люди за своєю природою є суспільними істотами і повинні жити в суспільстві та створювати соціальні структури для підтримки його функціонування.

Основні цінності для представників цього напрямку етики: людська рівність і справедливість. Внаслідок цього моральним обов'язком є підкорення закону, який повинен бути однаковий для всіх; пропаганда ухвалення справедливих законів, відсутність дискримінації і привілеїв.

Ключовою складовою етики справедливості є ідея неупередженості, що вимагає абстрагуватися від унікальних, індивідуальних рис ту людину, по відношенню до якої намагаємося бути справедливими; залучається облік найтонших відмінностей між особистостями, необмежена жертовність і прощення. В протилежних нормативних системах такої строгої нормированности дій немає.

Справедливість – це уявлення про належний порядок взаємодії між членами суспільства, який заданий співмірністю вигод і втрат, переваг і труднощів спільного життя. Цей порядок складається на основі трьох ключових елементів:

- по-перше, на основі прав, що виражають рівну моральну гідність кожної людини;
- по-друге, на основі обов'язків, що визначають характер участі індивідів в суспільній кооперації;

- по-третє, на основі якості скоєних індивідами вчинків, що створює додатковий принцип диференціації прав і обов'язків.

Концепції справедливості виступають продуктом відбиття ідеї етичної рівності між людьми через систему конкретних уявлень про устрій світу і соціуму, про людське благо і призначення.

Етика справедливості носить багатоаспектний характер. На її основі в рамках конкретного соціального простору регулюються взаємодії між людьми, що стосуються укладених ними угод; розподілу благ і санкцій за порушення соціальних нормативів. Ці аспекти відповідають в цілому традиційному поділу справедливості на розподільну, давальну і обмінну, тобто в своїй повноті етика справедливості передбачає поєднання певної дистрибутивної схеми, системи санкцій і системи гарантій дотримання угод.

Сучасні концепції етичного ведення бізнесу різноманітні, як думки й уявлення кожної країни щодо справедливості, що є продуктом її власного розуміння і, спираючись на які, вона може вести переговори про умови ведення бізнесу. Згідно з однією з таких концепцій, етичність або відповідальність підприємців трактується як відповідна чотирьом рівням корпоративної ідентичності: належне управління ризиками; дотримання законів і норм; зміцнення репутації; сприяння розвитку суспільства.

1.5. ЗАКОНОДАВЧО-НОРМАТИВНА ДОКУМЕНТАЦІЯ

Нормативним джерелом етики бізнесу виступають «Принципи міжнародного бізнесу». Це етичний кодекс, розроблений представниками провідних компаній США, Західної Європи та Японії, прийнятий у Швейцарії в 1994 р. У ньому відзначено, що в основі бізнесу лежить довіра, яка виникає зі справедливих взаємин, ефективного надання послуг і взаємної вигоди.

У цивілізованому світі існує кодекс спілкування, який представлений Вівіан Кей – керівником групи стратегічних досліджень бізнесу. Цей кодекс містить низку певних правил:

- необхідно проникати в суть ділових відносин країни, з якою ведеться бізнес;
- у діловій переписці використовувати імена людей або назви організацій, які представили вас партнерами;
- дотримуватися стилю одягу до відповідного випадку;
- під час ділових переговорів підкреслювати оригінальні риси вашої пропозиції, що відрізняють вас від інших аналогічних фірм;
- фіксувати свою увагу на цілях партнера й на вашій допомозі у досягненні цих цілей.

Міжнародний Інститут Ділової Етики (International Business Ethics Institute) сформулював чотири сфери, у яких повинні діяти компанії, щоб усталити свою репутацію:

- по-перше, це чесна робота з інвесторами й споживачами;
- по-друге, поліпшення ситуації всередині колективу – підвищення відповідальності й умотивованості співробітників, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності тощо;
- по-третє, професійна робота над репутацією, оскільки її погіршення неминуче позначиться на результатах роботи компанії;
- по-четверте, грамотна робота з нормативними актами й фінансами – тільки суворе дотримання «духу» і «букви» закону уможливорює створення довгострокового майбутнього для фірми.

Важливим елементом інституалізації етики бізнесу в Україні стало підписання провідними українськими та міжнародними компаніями, асоціаціями й неурядовими організаціями Глобального договору ООН, презентація якого відбулася 25 квітня 2006 р., за підтримки провідних українських та міжнародних компаній. Підписанти Глобального договору в Україні заявили про своє бажання щодо створення мережі та принципів

Глобального договору в Україні, який є платформою для сприяння та просування соціальної відповідальності бізнесу, джерелами якого є «Загальна декларація прав людини», «Декларація фундаментальних принципів і прав на робочому місці Міжнародної організації праці», «Ріо-де-Жанейрська декларація з екології та розвитку», «Конвенція ООН проти корупції».

Найважливішим вітчизняним джерелом етики бізнесу для підприємців є Конституція України, Кодекси України, закони та національні нормативно-правові акти, що регулюють морально-етичні відносини в економічній сфері, корпоративні документи, а також загальновизнані норми і принципи міжнародного права й міжнародних договорів України.

В Україні чинний закон «Про підприємництво», в Ст. 4 якого вказані обмеження при здійсненні підприємницької діяльності; в Ст. 9 зазначені права найму працівників і соціальні гарантії при використанні їх праці; в Ст. 10 вказуються положення відповідальності суб'єктів підприємницької діяльності. В останній статті зазначається, що «підприємець зобов'язаний не завдавати шкоди навколишньому середовищу, не порушувати прав та інтересів громадян, підприємств, установ, організацій і держави, що охороняються законом. За завдані шкоду і збитки підприємець несе майнову та іншу встановлену законом відповідальність». При чому, в Ст. 16. окреслена діяльність іноземних підприємців, які «користуються такими ж правами і несуть такі ж обов'язки, що і громадяни України».

В законі України «Про захист від недобросовісної конкуренції», в Ст. 33 «Правила професійної етики», зазначено про можливість суб'єктами господарювання «розробляти правила професійної етики у конкуренції для відповідних сфер господарської діяльності, а також для певних галузей економіки». Ці правила мають бути погоджені Антимонопольним комітетом України і «можуть використовуватись при укладанні договорів, розробці установчих та інших документів суб'єктів господарювання».

Законом України «Про захист прав споживачів» регулюються «відносини між споживачами товарів, робіт і послуг та виробниками і продавцями товарів, виконавцями робіт і надавачами послуг».

Наявність переконливої етики бізнесу ще не є абсолютною передумовою досконалого законодавства у підприємстві, високої моралі підприємців. Однак вона може відіграти істотну роль у приборканні негуманних, несправедливих економічних пристрастей, гуманізації економічної політики держави, формуванні цивілізованих гуманних норм у сфері підприємницької діяльності, утвердженні раціональних засад організації бізнесу, управління ним, розподілу й використання його результатів. В іншому разі вона приречена на експлуатацію демагогічних фраз, пустослівних розмірковувань, якими прикриваються жага багатств і гонитва за наживою, здирництво, економічна експлуатація, знищення природи, привласнення національних багатств обмеженою кількістю осіб, нехтування соціально-економічними та іншими правами людини, аморальна поведінка виробника і продавця товарів і послуг.

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



Питання для самоперевірки:

1. Обґрунтуйте роль античних філософів у формуванні етики бізнесу.
2. Розкажіть про розвиток положень етики бізнесу в Новий час.
3. Які з відомих вчених-економістів просували розвиток етики бізнесу?
4. Коли й за яких обставин сформувалася етика бізнесу як наукова дисципліна?
5. Опишіть структуру етики бізнесу як області знань.

6. Дайте визначення етики бізнесу, чим відрізняється це трактування від поняття «етика»?
7. Визначте основні завдання і функції етики бізнесу.
8. Доведіть взаємозв'язок етики бізнесу з іншими науками.
9. Обґрунтуйте вагомість етики бізнесу для сучасного підприємництва.
10. Доведіть, що етична культура підприємництва є визначальним чинником підприємницького успіху.
11. Назвіть основні проблеми в розвитку етиці бізнесу як науки.
12. Які компетенції етики бізнесу Вам відомі? Доведіть їх призначення.
13. Визначте особливості функціонування етики бізнесу на різних рівнях.
14. Назвіть принципи етики бізнесу та визначте їх вагомість.
15. Обґрунтуйте принципи етичної поведінки бізнесмена.
16. Розкрийте значення концепцій етики бізнесу.
17. Розкрийте релігійне ставлення до економічної діяльності.
18. Які існують основні протиріччя при застосуванні християнських заповідей в бізнесі?
19. Назвіть основні підходи до рішення моральних проблем в етиці бізнесу.
20. Сформулюйте утилітаристське визначення етичної поведінки.
21. Назвіть основні проблеми теорії утилітаризму та їхнє можливе вирішення.
22. Дайте визначення етичності поведінки в бізнесі, згідно деонтичної теорії.
23. Обґрунтуйте основні положення теорії справедливості і можливості її застосування у бізнесі.
24. Який документ є нормативним джерелом етики бізнесу?
25. Обґрунтуйте вітчизняні джерела етики бізнесу для підприємців.



Цікаво знати. Арістотель – давньогрецький філософ (384 рік до н. е., - 322 рік до н. е.). Першим назвав етикою науку, що вивчає сферу людських стосунків, поведінку індивіда як розумної і суспільної тварини, визначив її місце в системі інших наук (між психологією – наукою про індивіда, його душу і політикою – вчення про державу). Щоправда, деякі етичні проблеми, насамперед проблему вищого блага, він зараховував до компетенції політики, яка, на його думку, «встановлює, які з наук потрібні в державах, а також, які науки і в якому обсязі повинен вивчати кожний». У своїх студіях з етики Арістотель прагнув з'ясувати предмет цієї науки, природу щастя, сутність і види блага, здатність людини досягти його. Та найбільше філософ переймається сутністю доброчесності, досліджував види та можливості їх виховання, сутність і види справедливості.

Одні чесноти він називав мислительними (мудрість, розумність), інші – етичними (щедрість, розсудливість): «...розмірковуючи про вдачу, ми не говоримо, що людина мудра чи розумна, але говоримо, що вона витримана чи розсудлива. Водночас і мудрого ми хвалимо за [його душевний] склад, а ті склади [душі], які заслуговують на похвалу, ми називаємо доброчесностями». Мислительні чесноти виникають і розвиваються, на його думку, завдяки навчанню, а етичні (моральні) породжуються звичкою. Жодна з етичних чеснот не виникає від природи: тільки діючи справедливо, людина стає справедливою, розсудливо – розсудливою, а діючи мужньо, стає мужньою.

Арістотель вважав, що дуже багато, можливо, навіть усе, залежить від того, до чого людина привчається з дитинства. Однак знання чеснот ще не робить людину доброчесною, для цього необхідні відповідні вчинки. Наприклад, справедливість і розсудливість «народжуються при частому повторенні справедливих і розсудливих вчинків». Навчання придатне для морального вдосконалення лише тих, хто здатний сприймати все відповідно. Правильне виховання можливе в суспільстві, в якому існують добрі закони.

Філософ підкреслював, що певний вид діяльності, її предмет є метою, а воля – прагненням до мети і вони перебувають у тісному взаємозв'язку. Досягнення мети передбачає вибір засобів, тому моральний характер мети зумовлює використання тільки моральних засобів. Процес вибору засобів полягає у деліберації (зважуванні всіх «за» і «проти», обдумуванні, виборі), а завершується наміром. Моральна цінність вчинку обумовлена характером мети і відповідністю результату наміру. Тільки та людина, яка навмисно, а не випадково здійснила справедливе чи добре, заслуговує на повагу. Щоб визначити межі свободи людської волі, Арістотель намагався з'ясувати, як співвідносяться з нею складові поведінки людини (дії, засоби, мета).

Від людини залежать як добродієність, так і негідність, оскільки вона вільна діяти тоді, коли має змогу втриматися від дії і сказати «ні» або може сказати «так». Мета, на відміну від дії і засобів, визначається людиною лише на початку, адже неможливо втримати кинутий камінь, хоча кинути його, чи ні – залежить від людини. Прагнення до блага пов'язане з якостями характеру, а оскільки кожна людина певною мірою відповідає за свої вчинки, то і вибір цілей, прагнення до справжнього блага чи до того, що лише здається благом, тією самою мірою самохитні.

ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕТИКИ БІЗНЕСУ



2.1. Особливості запровадження положень етики бізнесу

2.2. Етичні кодекси, карти етики

2.3. Навчання та контроль

2.4. Експертиза бізнесу

2.5. Комітети, соціальні ревізії, етичний консалтинг

2.1. ОСОБЛИВОСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПОЛОЖЕНЬ ЕТИКИ БІЗНЕСУ

Теоретико-методологічним підґрунтям положень етики бізнесу є вчення про людину, її сутнісні дії, відношення до світу (практично-утилітарне, моральне, естетичне та ін.), що відкладає свій відбиток на особливості організації запровадження положень етики в бізнесі. В процесі підприємницької діяльності індивід орієнтується на відповідні цінності та відношення: *при практично-утилітарному* – на користь і вигоду; *при моральному* – на певні погляди та норми; *при естетичному* – на чуттєве сприйняття.

За допомогою етики бізнесу формулюються необхідні естетичні цінності для кожної людини, підприємці краще орієнтуються у складних проблемах, що виникають при ухваленні етичних рішень у конкретних ситуаціях ділового життя. Етика бізнесу містить описову і нормативну частини та, з одного боку, відбиває прояв загальних принципів моралі у спеціалізованій сфері людської діяльності, фіксує і описує специфіку цього прояву, а з іншого – виступає своєрідним зведенням моральних вимог – нормативів, за допомогою яких слід вирішувати конкретні проблеми, постійно супроводжуючі професійну діяльність бізнесмена.

Етика бізнесу спрямована на розрізнення етичного та неетичного й визначає правила культурних, цивілізованих відносин у будь-яких ділових справах рівноправних, незалежних партнерів, зацікавлених в поєднанні зусиль для вирішення проблем організації, інтереси якої вони представляють.

Запровадження етики бізнесу базується на *аспектах*, які забезпечують характер взаємовідносин між макросуб'єктами соціальної та економічної структури суспільства – організаціями, державою, суспільством, а саме:

1. Відповідальність бізнесу – від блага акціонерів до блага його ключових партнерів.
2. Економічний і соціальний вплив бізнесу – до прогресу.
3. Справедливості відносин у світовій спільноті; етика бізнесу – від букви закону до букви довіри.
4. Виконання правових норм.
5. Підтримка багатосторонніх торгових відносин.
6. Турбота про навколишнє середовище.
7. Відмова від протизаконних дій.

Кожне підприємство має власну систему моралі, але, як зазначають науковці, підприємці часто йдуть на компроміс із власними цінностями під впливом умов ділової організації, партнерів, конкурентів, споживачів та ін. З метою підвищення етичності поведінки бізнесменів використовуються конкретні заходи і методи, які рекомендовані дослідниками етики бізнесу:

1. *Етичні кодекси*. Описують систему загальних цінностей і правил етики, яких, на думку фірми, повинні дотримуватися її працівники. Етичні нормативи розробляють з метою опису цілей фірми, створення нормальної робочої атмосфери й визначення рекомендацій для процесу прийняття рішень. Як правило, організації надають етичні нормативи своїм робітникам у вигляді надрукованих матеріалів для ознайомлення і під підпис.

2. *Карти етики*. Це набір етичних правил і рекомендацій, що конкретизують етичний кодекс фірми для кожного співробітника. Також

вони містять ім'я і телефон консультанта компанії з етичних питань. Метод активно застосовується в японських компаніях.

На вітчизняних підприємствах практикують «Посадові обов'язки», з якими співробітники ознайомлюються при прийнятті на робоче місце.

3. **Комітети з етики.** Їх створюють деякі організації для оцінювання повсякденної практики і майже всі члени таких комітетів – керівники вищого рівня. Організації, що їх не створюють, наймають фахівця з етики бізнесу, так званого, адвоката з етики, роль якого полягає у розробці позицій з етичних питань, пов'язаних із діями фірми, а також з виконанням функції «соціальної совісті» організації.

4. **Соціальні ревізії.** Їх запропоновано для оцінювання та упорядкування звітів стосовно соціального впливу дій і програм організації. Прихильники соціальної ревізії вважають, що звіти такого типу можуть свідчити про рівень соціальної відповідальності фірми.

5. **Навчання етичній поведінці.** Його використовують фірми для підвищення показників етичності поведінки керівників і рядових співробітників. При цьому робітників ознайомлюють з етикою бізнесу, що підвищує їхню сприйнятливість до можливих етичних проблем.

6. **Етична експертиза.** Це всебічний аналіз конкретного аспекту діяльності фірми, що викликає стурбованість вищого керівництва, персоналу або громадськості та може вплинути на імідж і перспективи організації. Результатом такої експертизи стає система пропозицій, спрямованих на поліпшення морального клімату і моральної респектабельності організації, а також внесення коректив у практику діяльності компанії.

7. **Етичне консультування.** Його виконують, коли проблеми фірми не можуть бути вирішені власними силами організації через складність і суперечливість ситуації, пов'язаної з конкретними моральними дилемами, для чого запрошують компетентних незалежних фахівців з етики бізнесу. Основними моральними критеріями сучасної підприємницької діяльності виступають: культура ділової поведінки на ринку; професіоналізм,

справедливість, довіра; завоювання репутації чесного, компетентного та порядного партнера; гідна конкуренція, об'єднання з однодумцями, які поділяють дані принципи.

Цінність запровадження положень етики бізнесу полягає в тому, що вона дає практичні рекомендації, що і як треба робити, щоб такі загальнолюдські цінності, як чесність, довіра, справедливість стали невід'ємною частиною корпоративного життя кожної фірми; орієнтує, як поводитись співробітникам, щоб уникнути складних етичних ситуацій, і що робити, якщо співробітник вже в ній опинився. Основою для діяльності етичної бізнес-компанії повинні стати міжнародно визнані принципи ведення бізнесу, оскільки без їх дотримання неможливе залучення до України міжнародного капіталу, необхідного для соціально-економічного зростання і розвитку країни.

Для того щоб етичні принципи, норми, правила та стандарти перетворились в реалії ділового життя, має застосовуватись механізми, за допомогою яких можна впровадити в практику конкретні етичні норми: кодекси, тренінги, соціальні аудити, та залучати різні комітети і служби, що розглядають претензії громадян з етичних питань.

2.2. ЕТИЧНІ КОДЕКСИ, КАРТИ ЕТИКИ

Першим універсальним кодексом, що уособлював собою набір загальнолюдських цінностей, можна назвати зведення релігійних правил, відомий як «Десять заповідей Старого Заповіту», який успішно діє і зараз. Загальноприйняті норми поведінки обумовили тривалий термін застосування і прийняття різними шарами соціуму.

Кодекс етики в бізнесі – це зведення моральних принципів, моральних норм і правил поведінки однієї особи або групи осіб, що визначає оцінку їхніх дій з погляду взаємовідносин з іншими суб'єктами

бізнесу, відносин у колективі і в суспільстві на основі дотримання моральних норм і принципів, які розділяються ними.

В підприємстві практикується створення кодексів спілкування та поведінки працівників, які в науці найчастіше вживаються як «етичні кодекси». Науковці виділяють наступні типи етичних кодексів:

- кодекси, які регулюють документ з докладно розробленими правилами, включаючи санкції, передбачені у випадках порушення кодексу (наприклад, угоди, контракти);
- кодекси, які регулюють зобов'язання перед клієнтами, вкладниками, акціонерами, співробітниками тощо. Це кодекси соціальної спрямованості;
- кодекси, які включають положення про цінності організації, її філософію та цілі (викладають основи корпоративної культури). Ці кодекси мають назву – корпоративні;
- кодекси, які визначають міжособистісні стосунки на фірмі і узгоджують інтереси працівників та компанії (наприклад, угоди між адміністрацією та профспілкою). Це кодекси професійного спрямування чи професійні кодекси.

Кодекси, які регулюють документ з докладно розробленими правилами, розробляють на основі діючого законодавства. У випадку, коли такий документ складається на міжнародному рівні, відбувається узгодження всіх сторін.

Кодекси, які регулюють зобов'язання формують відповідно до особливостей підприємницької діяльності, потреб фірми, умов і результатів роботи працівників. Вони також спираються на законодавчо-нормативні документи.

Корпоративні кодекси, які регулюють діяльність організацій як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку, обумовлюють добропорядність роботи фірм. Вважають, що родоначальниками корпоративних кодексів були японські компанії, які довели регламентування поведінки працівників до абсолюту. Потім кодекси почали широко

впроваджуватися у США, у яких, крім загальних положень про етику ринку та бізнесу, було включено етичні норми, які стосувалися поведінки її працівників. Цими нормами заборонялися хабарі, шахрайство, подарунки, виплати незаконно отриманих грошей, розпалення конфліктів, розкриття секретів компанії, використання інформації, отриманої на довірливих умовах, протиправна поведінка заради інтересів фірми. Останнім часом етичні кодекси почали розробляти і впроваджувати в життя в великих українських компаніях, ключовими стандартами в них є виступають: орієнтація на клієнта, мотивація на успіх, надійність, творчість, доброзичливі стосунки керівництва з персоналом, командна робота та ін.

Корпоративні кодекси в організаціях виконують такі **функції**:

- *управлінську* – регламентують поведінку персоналу, пріоритети у взаємодії з клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами, зовнішнім середовищем; визначають порядок прийняття рішення та неприйнятні форми поведінки;

- *розвитку корпоративної культури в організації* – зазначають корпоративні цінності; орієнтують працівників на єдині корпоративні цілі, підвищуючи корпоративну ідентичність працівників;

- *репутаційну* – формують довіру до організації з боку зовнішнього середовища, підвищують її інвестиційну привабливість.

Корпоративні кодекси мають дві частини: *ідеологічну* та *нормативну*. В *ідеологічній частині* закладається *філософія організації* (формулюються *місія, цілі та цінності*). Вона включає в себе етичні принципи, покладені в основу мислення та діяльності керівництва, формування яких має створити певний образ організації; підкреслити те, що сприятиме її репутації. *Нормативна частина* (тут викладаються *стандарти поведінки різних груп працівників, регламентуються норми їх спілкування та взаємодії*) містить положення, які відображують принципи і правила ділової поведінки в конкретній фірмі, відповідальність адміністрації щодо працівників,

регламентують взаємини з довкіллям: клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами.

У випадку, коли фірма закріпила свою філософію у вигляді кодексу, то для перетворення задекларованих принципів у життя потрібно, щоб:

- керівництво компанії, її менеджери щодня їх виконували, показуючи особистий приклад;
- впровадження принципів тісно пов'язувалось з мотивацією працівників, системою матеріального та морального заохочення;
- обрана філософія спочатку стала реальністю на фірмі, а потім переносилася у зовнішнє середовище;
- філософія доводилася до споживачів під лозунгом: «Ось такі принципи, за якими ми працюємо для вас, оцінюйте нас за результатами».

Професійні (професійно-етичні) кодекси виходять із професійної етики і регулюють відносини у професійних спільнотах та ефективні для «вільних професій». Ці кодекси часто розглядаються у межах окремого напрямку етики – професійної.

Професійна етика – це конкретно визначений набір моральних норм, який слугує керівництвом поведінки в тій чи іншій професійній діяльності.

Професійні кодекси ґрунтуються на таких самих принципах етики, як і корпоративні кодекси, але містять стандарти поведінки щодо конкретної професії або виду діяльності. Ці кодекси регламентують поведінку спеціалістів у складних ситуаціях, характерних для певної професії, підвищують статус спільноти у суспільстві, формують довіру до представників цієї професії, посилюють її значущість.

Одним з перших професійних кодексів стала клятва Гіппократа – Кодекс лікарів. Нині кодекси професійної етики розробляють спілки підприємців, об'єднання банкірів, асоціації рекламних агентств тощо.

Жорстких вимог до змісту етичного/професійно-етичного кодексу немає. Найчастіше він складається з наступних *розділів*:

- 1) послання від керівників компанії;
- 2) місія компанії і корпоративні аксіоми (стратегічна місія, місія-слоган, історія створення та діяльності компанії, видатні випадки, прецеденти поведінки, корпоративні герої);
- 3) організаційна структура компанії, ключові фігури;
- 4) цілі і завдання організації, основні товари та послуги;
- 5) відповідальність (персоналу компанії перед клієнтами, підрядниками, акціонерами; компанії перед колективом та ін.);
- 6) внутрішня політика компанії, включаючи кадрову і соціальну політику; взаємини в колективі; обов'язки керівництва і співробітників; організація найму; політика в області оплати праці працівників; соціальний пакет, що надається працівникам; взаємини з керівником; зовнішній вигляд і мова співробітників; ставлення до клієнтів, партнерів, конкурентів; особливості обслуговування клієнтів; робота зі скаргами та претензіями; етичні проблеми, що виникають при розборі скарг, претензій; позиція по відношенню до конкурентів;
- 7) вимоги до персоналу, включаючи рівень професіоналізму, лояльність, норми поведінки, стандарти і регламенти.

Кодекси можуть істотно розрізняються як за змістом, так і за обсягом. У невеликих організаціях кодекси можуть вміщатися на 1-2 сторінках. Передбачається, що до початку розробки або актуалізації (поновлення) кодексів керівництво компанії визначився з базовим стандартом, адже у подальшому нові стандарти будуть складатися на їх основі.

Багато великих західних фірм та корпорацій, приймаючи етичні кодекси, вводять до штатного розкладу психологів та спеціалістів з етики. Досвід у цьому напрямі США, Німеччини, Японії свідчить, що витрати на морально-психологічну підтримку персоналу є не тільки об'єктивно необхідними, а й такими, що окупаються. Компанії набагато дешевше створити нормальні умови для продуктивної діяльності своїх працівників,

аніж потім компенсувати додаткові витрати на навчання та перепідготовку нових людей або на відшкодування витрат через конфлікти й страйки.

Окремі організації в Україні також вже мають певний досвід організації етико-психологічної підтримки працівників. На окремих підприємствах України створено етичні служби, а в деяких – протокольні служби, які забезпечують дотримання етикету при співпраці з іноземцями, особливо під час встановлення контактів та проведення офіційних переговорів. Проте такий досвід поки що впроваджується повільно.

З поширенням міжнародних економічних відносин проблеми етичного регулювання бізнесу наприкінці ХХ століття набули інтернаціонального характеру. У зв'язку з цим зусиллями ООН, Організації економічного співробітництва та розвитку, Міжнародної торгової палати було прийнято міжнародні зведення правил, що регулюють поведінку суб'єктів господарської діяльності, які займаються міжнародним бізнесом. Значну роботу в цьому напрямі проводить і Рада Європи. Міжнародною торговою палатою було прийнято два зведених документи, адресованих підприємцям, про загальні норми поведінки інвесторів в іноземній державі та в боротьбі з корупцією.

Велике значення міжурядовими організаціями, об'єднаннями підприємців різних країн надається питанням етичного регулювання рекламної діяльності, встановленню нормативів та етичних норм, які мають бути покладені в основу національного законодавства щодо реклами. Міжнародною торговою палатою вже розроблено Міжнародний кодекс рекламної діяльності, яким керуються підприємці в 17 країнах. У ньому містяться етичні норми і стандарти рекламної діяльності, основні з них: реклама має бути законною, пристойною, чесною і правдивою; вона повинна відповідати принципам добросовісної конкуренції, загальноприйнятим у комерційній діяльності; вона не повинна зловживати довірою громадськості та споживача і не повинна вводити споживача в оману.

На відміну від суворого кодексу, **карта етики** не містить жорстких правил та інструкцій. В ній зібрана щоденна праця, в основі якої покладені етичні взаємини, що відбивається на загальній співпраці та якості продукції чи/і послуг. Розробка корпоративних документів, що формулюють правила етичних відносин з різними групами осіб та іншими організаціями має великий вплив на формування організаційної культури, що підтримує соціально відповідальна поведінка.

Розвиток партнерських відносин і зростаюча залежність бізнесу як на національному, так і на міжнародному ринку стимулювали розвиток етики бізнесу, вимоги якої знаходять відображення в кодексах та картах і стають ядром корпоративної культури організацій.

2.3. НАВЧАННЯ ТА КОНТРОЛЬ

Моральне обличчя людини, етика її поведінки та взаємин складаються не стихійно, а формуються в ході навчально-виховного процесу, що здійснюється сім'єю, школою, громадськістю. Виховання і навчання етичним нормам відбувається при формуванні особистості, саме тоді в індивіда закладаються основи світогляду і моралі, виробляються характер та переконання, ставлення до праці, до колективу, до самого себе.

Виховання етичної культури кожної людини потребує участі, насамперед, сім'ї, засобів масової інформації, держави, її лідерів, закладів культури і мистецтва. Цей процес надзвичайно складний і довготривалий. Велику роль у формуванні етичної культури індивіда відіграє освіта у всіх її формах і рівнях. Саме вона існує для виховання і формування особистості та передає знання, досвід, основні цінності і норми, що визначають поведінку людей.

Головним призначенням етичної культури є накопичення, розвиток і вдосконалення усього того, що облагороджує життя людини, створює в суспільстві атмосферу гуманності, надихає на творчість. Основною метою

освіти сьогодні є формування етичної культури особистості: культури його мислення, культури спілкування, культури поведінки. Важливо навчити вмінню мислити, аналізувати ситуацію, адекватно оцінювати результати, добувати і використовувати інформацію. Етичне виховання – процес цілеспрямованої систематичної взаємодії вихователя та вихованця з метою формування в нього системи моральних знань, почуттів, оцінок та поведінки згідно з етичними нормами і правилами.

Навчання етичній культурі відбувається при вивченні предмета «Етика» в загальноосвітніх закладах; при відвідуванні художніх і картинних галерей, виставок, музеїв; подорожей. Етична проблематика також активно інтегрується в систему вищої освіти.

В процесі навчання етиці аналізують два рівні:

1. *Мотиваційно-спонукальний рівень* містить мотиви вчинків, етичні потреби і переконання. Етичне навчання і виховання в межах фірми тільки тоді носить правильний характер, коли в основі його лежить спонукування всіх без винятку робітників до загального процесу, коли індивід бере активну участь у власному етичному розвитку. Цей рівень найважливіший, тому що саме тут кореняться витоки поведінки людини, засуджувані або схвалювані суспільством, що приносять добро або зло, користь чи шкоду;

2. *Плотсько-емоційний рівень* складається з етичних відчуттів і емоцій. Останні, як відомо, бувають позитивними: радість, подяка, ніжність, любов, захоплення і т.п. Людині властиво також проявляти і негативні емоції: гнів, заздрість, злість, образа, ненависть. Емоції необхідно ушляхетнювати, окультурювати, їх потрібно виховувати. Етичні відчуття – чуйність, жалість – безпосередньо пов'язані з емоціями. Ці відчуття отримуються людиною в результаті виховання і є найважливішими складовими доброти.

Етичні потреби складаються з таких елементів: *емпатія* — здатність людини зрозуміти скрутне положення або стан іншої людини, вміння увійти до його внутрішнього світу; *етична цінність* – це набір ціннісних установок, які стають етичними правилами поведінки в

найнепередбачуваніших ситуаціях; *ціннісні установки* – це те, що у батьковському домі визнається, як можливе і неможливе; це ті заборони і дозволи, які людина запам'ятовує в ранньому віці і зберігає в собі на все життя.

Практичну діяльність у кожній фірмі здійснюють конкретні виконавці, відповідно до своїх функцій і посадових обов'язків, які можуть бути зафіксовані в документах (посадових інструкціях) або ж становити предмет усних домовленостей. Але досвідчені фахівці добре знають: жодна найретельніша інструкція не може визначити всі аспекти діяльності, тому нерідко всупереч інструктивним документам чи постановам працівники керуються власними уявленнями і цінностями під час виконання тієї чи іншої роботи, які котрі відображають надзвичайно важливий механізм взаємодії суспільства й бізнесу.

Далеко не завжди ті самі вчинки, дії, форми поведінки в різних країнах набувають однакової етичної поведінки. Важливо розрізняти етику всередині організації та етику взаємовідносин організації із зовнішнім середовищем. Навчання етичним положенням в середині організації проводиться, як правило, на базі семінарів, тренінгів і короткострокових курсів. Щодо організаційної та зовнішньої етики взаємовідносин організації із зовнішнім середовищем, то можна скористатися вимогами, яких дотримуються провідні міжнародні компанії у своїй діяльності, за оцінками Гарвардської школи бізнесу.

Етика відносин зі споживачами:

- безпечність товарів (послуг, робіт);
- надання інформації про товари і технологію їх виготовлення;
- право вибору покупцем товарів (послуг, робіт);
- урахування вимог споживачів;
- спонсорвання освітніх програм безпечного використання продукції;
- поліпшення пакування і маркування;
- підвищення споживчої цінності продуктів;

- зменшення забруднення продуктів.

Етика відносин зі співробітниками:

- відсутність будь-якої дискримінації у сфері зайнятості;
- особливий статус працівників з обмеженою дієздатністю;
- охорона здоров'я і техніка безпеки;
- навчання і розвиток персоналу;
- обговорення кар'єри;
- «дитячий день» для працюючих батьків;
- програми оздоровлення і стрес-менеджменту.

Етика довкілля:

- контроль забруднення;
- захист середовища;
- збереження природних ресурсів;
- утилізація (переробка) відходів.

Екологічна етика:

- уникнення несприятливого впливу фірми на природне середовище;
- дотримання екологічних стандартів;
- участь у поліпшенні наочного природного середовища.

Етика відносин із партнерами:

- дотримання зобов'язань;
- недопущення маніпулювання інвестиціями;
- урахування інтересів партнерів під час розподілу прибутку.

Етика взаємовідносин із конкурентами:

- запобігання таємних угод на ринках;
- використання соціально прийнятних пріоритетів і критеріїв для оцінки конкурентних стратегій;

- вихід із сумнівних ринків під час виникнення значних етичних проблем.

Етика відносин із суспільством:

- збереження і розширення зайнятості;

- соціальна відповідальність;
- урахування місцевих традицій, звичаїв;
- дарування коштів, продуктів, послуг, робочого часу працівникам;
- спонсорування проектів соціального добробуту;
- підтримування освіти і мистецтва;
- підтримування громадських рекреаційних програм;
- участь у громадських роботах, проектах.

Етика відносин з державою:

- дотримання законодавства;
- добросовісна звітність;
- виконання державних замовлень у зазначені строки;
- уникнення хабарництва у взаємовідносинах із державними службовцями.

Міжнародна етика:

- вироблення міжнародних етичних стандартів;
- рахування національної культури;
- залучення місцевого персоналу;
- підтримування країн, що розвиваються, шляхом розвитку фірм з міжнародними конкурентними стратегіями;
- дотримання відповідальності між країнами в умовах вимушеного закриття підприємств.

Причини неетичної поведінки:

- недостатність законодавчої та нормативно-правової бази;
- значний обсяг «тіньової» економіки;
- конкурентна боротьба, що відсуває на далекий план етичні міркування;
- зростаюче прагнення звітувати про рівень прибутковості за дедалі коротші періоди, тобто в кожному квартальному звіті;
- відсутність належного стимулювання етичної поведінки керівників;
- загальне зниження ролі етики в суспільстві;

- певний тиск на рядових працівників з боку організації з метою пошуку компромісів між їхніми цінностями і цінностями вищого керівництва;
- низькі моральні якості членів суспільства.

Часто на фірмах відбуваються порушення, що носять етичний характер. Це і поведінка менеджерів та продавців зі споживачами; конфлікти між керівництвом і робітниками; виникнення суперечок на робочому місці та ін.

Інструментам здійснення функцій **контролю** є: спостереження, перевірка всіх сторін діяльності, облік і аналіз.

Для проведення контролю впроваджують наступні *етапи*:

1. Розробка стандартів, тобто конкретних цілей, ступінь досягнення яких піддається виміру. Вони повинні містити терміни виконання роботи і критерії, за якими вона оцінюється.

2. Зіставлення зі стандартами реальних результатів. На цьому етапі визначають масштаб допустимих відхилень, вимірюють результати, оцінюють отримані відомості про досягнуті результати і порівнюють результати роботи зі встановленими стандартами.

3. Прийняття необхідних коригувальних дій. До таких дій можна віднести усунення відхилень, невтручання в роботи або зміна стандартів.

Зараз компанії практикують впровадження системи відеоспостереження або перевірки корпоративної пошти, з метою перевірки відповідності виконання якості і сумлінності в робочий час. У випадку, коли неналежну поведінку зафіксовано, використовувати таку інформацію, як доказ в суді, вдається одиницям в силу законодавчих обмежень. Так, відповідно до Цивільного процесуального кодексу України при розгляді спору суд не приймає докази, якщо вони були отримані з порушенням закону. Як зазначено в Ст. 307 Цивільного кодексу України, в більшості випадків відеозйомка людини допускається, тільки якщо він на це згоден. При цьому в законі немає винятків з цього правила для роботодавців або трудових відносин в цілому, про що компанії не завжди пам'ятають, тому зазвичай

моніторинг роботи персоналу не може бути використаний для того, для чого його спочатку впровадили. І найчастіше носить тільки психологічний ефект.

Крім того, в українському законодавстві немає чітких правил допустимого втручання в особисте життя співробітників на роботі. На відміну від норм про розслідування та попередження податкових кримінально караних порушень, де дозволені заходи досить ясно прописані, для сфери праці алгоритми необхідно виводити із загальних норм законодавства. Тому, використовувати листування можна при наявності згоди не тільки відправника, а й одержувача та інших людей, якщо в ній є відомості про їхнє особисте життя. Так, співробітник має право на таємницю листування і телефонних розмов – його гарантує ст. 31 Конституції України. І це може бути в робочий час і на робочому місці, адже має конституційне право. При цьому листуванням вважаються не тільки паперові листи в традиційному розумінні, а й будь-які електронні повідомлення. До того ж, за законодавством кожен має право на збереження в таємниці обставин свого особистого життя. Їх розголошення можливо тільки в обмеженій кількості випадків, зокрема за згодою людини.

Логічно, що співробітник, який отримав на роботі корпоративну техніку (комп'ютер, телефон), не позбавляється своїх особистих прав. Безперешкодно переглядати або прослуховувати його телефонні дзвінки на свій розсуд у роботодавця немає підстав. Тим більше, це стосується випадків, якщо листування носить особистий характер або ведеться через особисту пошту чи акаунти в месенджерах. Читаючи особисті повідомлення, роботодавець може порушувати таємницю кореспонденції та особистого життя не тільки своїх співробітників, а й тих людей, кому відправлялися повідомлення або вони фігурували в листуванні (Ст. 306 Цивільного кодексу України).

Етика аналізу листування співробітників викликає питання і суперечки – проте перехоплення застосовується повсюдно, особливо у великих компаніях. Основне завдання – захист конфіденційних даних компанії від

інсайдерських погроз; аналіз внутрішніх комунікацій часто використовується і для виявлення нелояльних співробітників.

І все ж законодавчі обмеження не означають, що компанії взагалі не можуть ніяк контролювати роботу співробітників. Просто межа між розпорядженням своїм особистим життям і виконанням робочих функцій – дуже тонка. Наприклад, як особистий, так і корпоративний поштовий ящик можуть містити і особисту, і робочу переписку. Ключовий момент у тому, чи знав співробітник про контроль, і погоджувався він на це. Зокрема необхідність повідомляти про моніторинг на робочому місці – загальноприйнятий стандарт в сфері захисту прав людини. Він підтверджується практикою Європейського суду з прав людини.

Важливо також розуміти, чи є в компанії внутрішні інструкції або положення про контроль, і чи ознайомлювався співробітник з такими документами. Як правило, все це відбувається при прийомі на роботу, а новому співробітнику просять дати свою письмову згоду по цьому питанню. Якщо ж контроль ввели вже після того, як співробітник почав працювати в компанії, його все одно повинні про це попередити і отримати його офіційне підтвердження. Тут слід звернути увагу, наскільки такий запланований контроль відноситься саме до роботи і робочого процесу. Наприклад, положення про можливість прочитання роботодавцем листування з особистих поштових скриньок або акаунтів ставить під сумнів законність його намірів.

Залежно від конкретних обставин наявність чітко зафіксованих правил контролю може дати роботодавцю право використовувати отримані матеріали як докази порушень. Є плюс і для співробітника: якщо форми контролю чітко прописані, то людина, якщо її в чомусь звинувачують, зможе довести, що це не відповідає дійсності.

Контроль співробітників необхідний і керівнику, і самому співробітнику. Контроль співробітників стимулює персонал до більш якісної роботи, покращує трудову дисципліну, допомагає систематизувати дані

обліку робочого часу і правильно нараховувати заробітну плату. Однак, надмірний контроль співробітників може негативно позначитися на мотивації. Тут необхідно грамотне поєднання лояльного контролю співробітників і матеріальної та нематеріальної мотивації.

2.4. ЕКСПЕРТИЗА БІЗНЕСУ

В перекладі з латинської, експертиза – означає дослідження. В загальному плані експертиза – це дослідження і розв’язування за допомогою фахівців певного питання, явища, процесу чи предмета, що вимагає спеціальних знань. Вона полягає у вивченні, перевірці, аналітичному дослідженні, кількісній або якісній оцінці певного питання, явища, процесу чи предмета.

Експертна справа в Україні, як і в усьому світі посідає надзвичайно важливе місце в суспільній практиці. Необхідність проведення експертизи виникає у різних галузях суспільства: науковій, виробничій, архітектурно-будівельній, економічній, торговельній, соціальній, медичній, правоохоронній, екологічній, землевпорядній та інших сферах людської діяльності. Така необхідність виникає у зв’язку з впровадженням у практику результатів наукових досліджень та проектно-конструкторських робіт, нових технологій чи технологічних процесів, створенням нової або експлуатацією існуючої техніки, зведенням будівельних об’єктів і забудовою населених пунктів, вкладенням бюджетних коштів та інвестицій в різні проекти, перевіркою якості товарів і послуг, забезпеченням охорони здоров’я населення, визначенням стану здоров’я людини, охороною довкілля, встановленням фактів, що мають юридичне значення тощо.

Законодавством передбачено випадки, коли проведення експертизи є обов’язковою справою, в інших випадках експертиза може призначатися за ініціативним запитом або вимогою підприємства, установи, організації, громадського формування, окремої фізичної особи.

Експертиза проводиться фахівцем, так званим *експертом*, або, що частіше, групою фахівців (*експертною радою*), *спеціально уповноваженим державним органом* чи *експертною організацією, органом виконавчої влади* (в межах його компетенції), *підприємством, установою та організацією* всіх форм власності, а також може проводитись *об'єднанням громадян*.

Необхідність проведення експертизи виникає особливо в галузі економічної діяльності суб'єктів господарювання, при проектуванні об'єктів будівництва, а також передусє укладанню міжурядових угод.

Існує багато видів та різновидів експертизи і кожен з них має свої мету і завдання, форми і об'єкти експертного дослідження, методи і методики його проведення. Всі вони визначаються нормативно-правовими актами, присвяченими певній експертизі.

Експертиза бізнесу – це дослідження певних проблем, що виникають у процесі діяльності суб'єкта господарювання і потребують кваліфікованих дій експерта для досягнення визначеної мети та розв'язання конкретних завдань, пов'язаних зі стабілізацією діяльності фірми.

Мета експертизи бізнесу – сприяння втіленню етичних і морально-правових принципів та цінностей в підприємницькій діяльності, їх дотримання при функціонуванні фірми.

У науковій літературі переважно йдеться про судово-бухгалтерську (судово-економічну) експертизу, яка проводиться за завданням судово-слідчих органів з метою встановлення істини щодо законності і правдивості відображення в системі фінансового й управлінського обліку фактів господарського життя; порушень основних вимог щодо складання фінансової, податкової та статистичної звітності; здійснення кредитних і розрахункових операцій, а також операцій із власним та позиченим капіталом. Часто мова йде про несудову (неконфліктну) економічну експертизу, яка проводиться не тоді, коли цього вимагають судово-слідчі органи, а тоді, коли сам суб'єкт господарювання в ній зацікавлений і готовий

здійснювати всі необхідні витрати для забезпечення її повноти, об'єктивності та результативності.

Експертиза бізнесу може бути як **конфліктною** (і вимагатиме роботи судово-слідчих органів), так і **не конфліктною** й ініціюватись самим підприємцем.

Для забезпечення високої ефективності діяльності підприємств на стратегічних її напрямках, коли йдеться про перспективну роботу колективу і подальшу співпрацю з партнерами, виступає необхідність використання експертизи бізнесу, що має містити складові фінансового та кадрового контролю. За результатами такої експертизи керівництво матиме більшу впевненість у правильності господарських рішень. Проте тут є треба виробити певні критерії, за якими можна судити, чи виникає потреба в такій експертизі в цілому фірми або потребує дослідження тільки її окремих підрозділів, адже сам процес проведення експертизи вимагає суттєвих трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, тому від час її планування необхідно виходити з принципу реальної корисності проведення такої експертизи для підприємства. Кожен експерт самостійно або за порадою своїх колег обирає відповідну сукупність методів дослідження під виконання конкретного експертного дослідження. У процесі проведення самого експертного дослідження експерт може доповнювати або відмовлятися від обраних методів.

Стандартні операційні процедури експертизи бізнесу визначають:

- порядок формування складу експертної комісії;
- порядок планування та проведення засідань;
- порядок моніторингу дотримання етичних і морально-правових принципів;
- порядок взаємодії з іншими комісіями, структурами, органами.

Вимоги до складу експертної комісії:

- чисельність учасників – не менше 5-ти осіб;
- не менше однієї особи, яка не є співробітником фірми;

- спеціальність, як мінімум, одного із членів комісії не має бути пов'язана з профілем фірми;

- дотримання принципу гендерної рівності;

- члени комісії мають володіти необхідним сумарним досвідом і кваліфікацією для здійснення експертизи.

Результати експертизи мають бути публічно оприлюднені. Кінцева мета експертизи – мінімізація ризиків для підприємства, які спричинені певними діями; забезпечення умов для захисту прав співробітників і споживачів.

2.5. КОМІТЕТИ, СОЦІАЛЬНІ РЕВІЗІЇ, ЕТИЧНИЙ КОНСАЛТИНГ

В Україні широко практикується діяльність комітетів з етики, як незалежних органів, на рівні медичних закладів (локальний), регіону країни (регіональний), держави (національний) або спільноти держав, що складається як з професіоналів (медичних, наукових фахівців), так і представників громадськості, які на основі проведення етичної експертизи покликані гарантувати учаснику дослідження і суспільству дотримання прав, безпеки та охорону здоров'я що у дослідженні осіб. Для бізнес-структур інших напрямків такий структурний орган досить новий і дозволити собі його можуть великі компанії. Часто середнє підприємство створює посаду фахівця з етики, який вирішує конкретні етичні проблеми, що виникають в ході щоденної практики управління.

Підприємець сам в праві вирішувати, які з принципів етики доцільно застосовувати при роботі фірми. Але назвичайно важливим є **особистий приклад керівника**. Керівник, як правило, є моральним лідером компанії, задаючи загальний клімат і визначаючи ступінь етичності вчинків. Особистий приклад високоморального поведіння керівника практично завжди спонукує співробітників відповідати новим етичним нормам.

Незважаючи на специфіку етичної поведінки в підприємстві на різних рівнях, існують універсальні етичні принципи ведення бізнесу. У зв'язку з цим відзначимо, що ще в 1924 р. Комітет з етики бізнесу при Торговельній палаті США вперше в історії розробив національний етичний кодекс «Принципи ведення бізнесу», в якому зазначено, що в основі бізнесу лежить довіра, яка є наслідком справедливих взаємин, ефективного надання послуг та обоюдної вигоди. З часом, істотно змінилися моральні вимоги, що пред'являються суспільством до бізнесу. Основна риса цих змін – зростання соціальної відповідальності бізнесу.

Комітети створюються керівництвом компанії для контролю проведення оцінки повсякденної роботи організації.

До *функцій комітету з етики* включено:

1. Внесення етичних питань для обговорення на вищій ланці керівництва.
2. Доведення основних вимог етичного кодексу до відома керівників середньої ланки і всіх робітників.
3. Розробка заходів, що підтримують етичний кодекс.
4. Аналіз та перегляд щорічних звітів і залежно від зміни зовнішнього середовища фірми, щодо виконання вимог кодексу у порівнянні з системою духовних цінностей суспільства та громадською думкою про діяльність підприємства.
5. Складання звітів про діяльність комітету для вищої ланки керівників.
6. Забезпечення вищого рівня керівників консультаціями фахівців з питань етики.

Як правило комітет з питань етики обслуговує вищу ланку керівників, допомагаючи знайти нетривіальні індивідуальні рішення етичних проблем.

Проведення *соціальних ревізій* має за мету підготовку звітів перед широкою громадськістю про хід програм соціальної відповідальності, а також про етичність ведення бізнесу, прийняття управлінських рішень і взаємин співробітників, тобто ці ревізії допомагають оцінювати соціальну

поведінку фірми в суспільному середовищі. Як правило, такі звіти складаються зовнішніми незалежними організаціями – впливовими журналами, телеканалами, асоціаціями і т.п.

Ухвалення статуту компанії надає їй певні права й навіть привілей. За це суспільство вимагає певної поведінки, що не порушує загального етичного фону і певних дій, що сприяють розвитку та процвітання суспільства.

Соціальні ревізії покликані перевірити й надати інформацію про те, якою мірою дії компанії відповідають очікуванням суспільства. Вони можуть бути використані:

- для внутрішнього контролю фірми з визначенням ступеню етичності дій керівників різних рівнів чи осіб, які приймають рішення;
- за виконанням етичного кодексу,
- за раціональним використанням ресурсів,
- для звітності перед власниками акцій і та ін.

Однак соціальні ревізії, незважаючи на їх цінність для розвитку бізнесу, менеджменту й суспільного блага в цілому, ще не набув значного розвитку і застосовується переважно в масштабах окремих компаній, а з тих фірм, які проводять таку перевірку для внутрішніх потреб, лише деякі роблять результати аудиту надбанням громадськості. В основному соціальні ревізії зводяться зараз до того, щоб визначити, наскільки діяльність даної компанії відповідає державним нормам з охорони здоров'я, безпеки або з контролю за забрудненням навколишнього середовища, залишаючи поза увагу етичні принципи і норми.

Консультації з етичних питань або етичний консалтинг (етичні консультації проводяться незалежними експертами у разі відсутності в організації відповідних спеціально створених структур або, коли ситуація настільки складна, що її не можна розв'язати силами самої організації).



Питання для самоперевірки:

1. Обґрунтуйте особливості запровадження положень етики в бізнесі.
2. Назвіть провідні аспекти запровадження етики бізнесу.
3. Які заходи і методи підвищення етичності поведінки бізнесменів і підприємств Вам відомі?
4. В чому полягає цінність запровадження положень етики бізнесу на підприємствах, в фірмах, організаціях?
5. Що таке етичний кодекс? Яка мета його створення?
6. Охарактеризуйте структуру етичного кодексу компанії.
7. Які існують типи етичних кодексів? В чому полягають їх відмінності?
8. Обґрунтуйте переваги запровадження корпоративного кодексу.
9. Які функції притаманні корпоративним кодексам?
10. Назвіть шляхи керівництва для перетворення задекларованих етичних принципів у життя фірми.
11. Чи є відміни між етичним і професійним кодексом? Відповідь обґрунтуйте.
12. Що таке професійна етика? В яких випадках доречно її застосовувати?
13. Назвіть рекомендовані розділи професійного кодексу. Чи є особливості наявності розділів для різних видів господарської діяльності?
14. Що таке карта етики? В яких випадках її розробляють?
15. Коли і яким чином відбувається навчання етичних принципів?
16. Обґрунтуйте особливості етики в середині організації.
17. Обґрунтуйте особливості етики взаємовідносин організації із зовнішнім середовищем.
18. Доведіть особливості етики відносин зі споживачами.
19. Доведіть особливості врахування етики довілля в бізнесі.

20. Доведіть особливості екологічної етики.
21. Доведіть особливості етики відносин зі партнерами.
22. Доведіть особливості етики відносин з конкурентами.
23. Доведіть особливості етики відносин з суспільством.
24. Доведіть особливості етики відносин з державою.
25. Доведіть особливості запровадження міжнародної етики в бізнесі.
26. Обґрунтуйте причини неетичної поведінки в бізнесі.
27. Визначте необхідність проведення етичного контролю на фірмах. В яких випадках і формах доречно його запровадження?
28. Назвіть проведення етичного контролю на фірмах.
29. В яких випадках проводиться етична експертиза і що виступає її результатом?
30. В чому полягає мета етичної експертизи бізнесу? На які групи поділяється етична експертиза бізнесу?
31. Які стандартні операційні процедури притаманні етичній експертизі бізнесу?
32. Які функції притаманні комітету з етики?
33. З якою метою проводяться соціальні ревізії і в чому полягає їх результат?
34. Обґрунтуйте доречність етичного консалтингу.



Цікаво знати.

Контроль співробітників CrocoTime і кращий інструмент мотивації.
<https://www.osp.ru/resources/releases/?rid=26186>

Впроваджуючи програми контролю співробітників, компанії-клієнти, поряд з технічними питаннями, задають питання про мотивацію персоналу, процесі впровадження системи контролю співробітників і знайомстві працівників з нововведеннями. Крім рекомендацій, наведених в статті «Як впровадити систему контролю співробітників і не втратити працівників?», Фахівці CrocoTime рекомендують один простий і ефективний метод – переведення відносин з працівниками з ринкових в соціальні.

Хоторнський експеримент показав, що контроль співробітників з боку керівництва – мотивує персонал на більш ефективну роботу (не брати в розрахунок патологічних ледарів). Серед більшості роботодавців існує думка, що, крім контролю співробітників, найкраще мотивує матеріальне стимулювання. Зауважимо, що матеріальні стимули – не панацея, а в деяких випадках – зовсім навпаки.

Рекомендації фахівців системи контролю співробітників CrocoTime:

- Пишіть листи

Витратьте час на написання адресних і максимально персоналізованих листів для ключових співробітників. Приурочити їх можна до свята, річниці, завершення важливого проекту ... Керівники найбільших компаній світу підтверджують ефективність цього методу. Більш того, деякі з них пишуть не тільки співробітникам, але, наприклад їх друзинам або батькам.

- Даруйте міні-подарунки

Менеджери часто недооцінюють символічні жести. Пляшка шампанського в подарунок до свята або сувенір з іменною гравіюванням в завершенні проекту не обійдуться компанії в нечувану суму, а співробітники оцінять увагу.

- Говоріть

Мабуть, найпростіше правило – не забувати, що найсильніше можуть мотивувати слова. Як висловився Сем Уолтон, засновник Walmart, «ніщо не може замінити кількох добре підібраних, своєчасних і щирих слів похвали. Вони нічого не варті, хоча і дорожче будь-якого стану».

ТЕМА 3. МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ, АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ ЕТИКИ БІЗНЕСУ



- 3.1. Методика ефективності діяльності бізнесу: етичний аспект**
- 3.2. Методики оцінки ефективності корпоративної соціальної політики компанії**
- 3.3. Методика оцінки ефективності діяльності внутрішніх стейкхолдерів компанії**
- 3.4. Методика розпізнавання труднощів в організації взаємодій «бізнес – влада – суспільство»**
- 3.5. Методика порівняльного аналізу кращих практик в області КСВ**
- 3.6. Методика stakeholder analysis (аналіз зацікавлених осіб)**
- 3.7. Методика і методи соціального програмування**

3.1. МЕТОДИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ: ЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

Методична основа дослідження етики бізнесу побудована на міждисциплінарному інтегруванні сучасних філософських, етичних, економічних, соціологічних і психологічних концепцій; використанні наукових методів та сучасних методик.

Найважливішою категорією економічної науки виступає економічна ефективність. Складність її визначення проявляється в тому, що існують різні трактування вимірювання результатів і витрат підприємництва. Поклавши в основу вимірювання ефективності різні принципи, дослідники визначають це

поняття, як здатність приносити ефект, результативність процесу, проєкту тощо, що визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, які забезпечили цей результат. Ефективність визначається відношенням результату (ефекту) до витрат, що забезпечили його отримання, і розкриває характер причинно-наслідкових зв'язків та показує не сам результат, а те якою ціною він був досягнутий.

В економіці існують різні способи оцінки ефективності, що підтримують динамічний баланс між конкуруючими і суперечливими інтересами соціальних груп. Загальновідомі:

- Парето-ефективність;
- ефективність за Морісом Алле, розглянута як «потенційний надлишок», що виражає економію витрат праці;
- ефективність за Дж. Ролз, підвищення якої пов'язується з вибором концепції справедливості, що дозволяє виділяти з усіх ефективних станів етично обґрунтовані;
- ефективність з урахуванням «зниження навантаження на планету».

Серед усіх відомих концептуальних поглядів, що пропонують етичні контексти ефективності, виділяють два основних методологічних підхода: *неокласичний* та *інституційний* (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Визначення показників, що розкривають етичний аспект ефективності

№	Назва показника	Метод розрахунку показника	Сутність показника
1	2	3	4
1	Показник розпорядження власників доходом компанії (ПРЕД)	$ПРВД = \frac{\text{Капіталізований прибуток}}{\text{Винагорода власників}}$	Характеризує рівень досягнутого компромісу власників між привласненням та капіталізацією належного їм доходу компанії

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
2	Рентабельність відносин довіри (<i>РВД</i>)	$РВД = \frac{Зв}{В},$ <p>де <i>Зв</i> – зниження втрат від падіння довіри до партнерів; <i>В</i> – витрати на пошук більш надійного партнера</p>	Характеризують ефективність економічного співробітництва за рахунок скорочення трансакційних витрат компанії завдяки використанню її етичного капіталу
	Продуктивність економічного співробітництва (<i>ПЕС</i>)	$ПЕС = \frac{О_{ПС} \cdot К_E}{ТАВ(ТАВ - К_E)},$ <p>де <i>О_{ПС}</i> – обсяг поставок сировини (матеріалів тощо) або обсяг продажів продукції компанії; <i>К_Е</i> – етичний капітал компанії; <i>ТАВ</i> – трансакційні витрати компанії, пов'язані з придбанням сировини (матеріалів і т.д.) або продажем продукції</p>	
3	Ефективність витрат компанії на етичність, тобто на накопичення етичного капіталу (<i>Е_{ВЕ}</i>)	$Е_{ВЕ} = \frac{К_E - В_{КЕ}}{В_{ЕП}},$ <p>де <i>К_Е</i> – етичний капітал; <i>В_{КЕ}</i> – втрати етичного капіталу від неетичності управління; <i>В_{ЕП}</i> – витрати компанії на етична поведінка</p>	Характеризує вигоду компанії від етичності управління
4	Продуктивність використання природних ресурсів, що належать товариству (спільноті), які гіпотетично довірені компанії (<i>П_{ПР}</i>)	$П_{ПР} = \frac{Н + Е - З}{В_{ПР}},$ <p>де <i>Н</i> – сума податкових та інших обов'язкових платежів компанії в державні бюджети всіх рівнів (певного рівня) і позабюджетні фонди протягом року; <i>Е</i> – позитивний ефект, отриманий товариством (співтовариством) від участі компанії в соціальних програмах держави (регіону), прямим або непрямим впливом на зниження злочинності та соціальної напруженості; <i>З</i> – збиток, заподіяний суспільству (спільноті) компанією у зв'язку з ухиленням від сплати податків, виробництвом неякісної продукції, шкідливими викидами відходів виробництва в навколишнє середовище; прямим або непрямим впливом на зростання злочинності, загострення соціальної напруженості; <i>В_{ПР}</i> – середньорічна вартість використаних природних ресурсів.</p>	Характеризують користь суспільства від використання компанією природних ресурсів

1	2	3	4
5	Інтенсивність доходу ($ИД$)	$ИД = \frac{D_i}{ФРЧ \cdot Ч},$ <p>де D_i – величина отриманого або очікуваного доходу (вартості благ). Залежно від того, чий інтерес розглядається, в розрахунок може прийматися фонд заробітної плати, величина соціальних виплат, дивіденди або відрахування до фонду розвитку компанії; $ФРЧ$ – фонд робочого часу одного працівника, протягом якого був отриманий або очікується отримати дохід; $Ч$ – чисельність персоналу, зайнятого в компанії в розрахунковому (планованому) періоді.</p>	<p>Характеризує абсолютну величину доходу, призначеного для реалізації інтересу будь-якої особи. Може бути використаний при розробці системи мотивації персоналу, для визначення нормативів відрахувань до фондів компанії, розмірів дивідендів</p>
6	Доходоємність ($Д$)	$Д = \frac{D_i}{ДВ},$ <p>де ДВ – додана вартість.</p>	<p>Дозволяє встановлювати пріоритети при розділенні загального доходу, формулювати етико-правові обмеження, зіставляти ефективність реалізації всіх інтересів, пов'язаних з діяльністю компанії</p>

Науковці формулюють **етичний капітал компанії – як вартісну оцінку сукупного ресурсу співпраці з діловими партнерами, якщо його використання сприяє зростанню ефективності господарювання та отриманню додаткового доходу при сформованому рівні ресурсного забезпечення.** Величину етичного капіталу визначають як суму сукупного річного ефекту, утвореного за рахунок зміцнення довіри у відносинах з діловими партнерами, чесності та задоволеності працею працівників компанії, поміркованістю запитів її власників та економії трансакційних витрат і витрат на відшкодування шкоди, заподіяної кому-небудь.

Доходоємкість – це частка коштів компанії, витрачених на персонал, виплату винагород акціонерів (вкладників у статутний капітал), сплату податків; вирішення екологічних проблем, пов'язаних з господарюванням; на розвиток діяльності.

Соціально відповідальна поведінка сприяє утворенню: **синергетичних і мультиплікативних ефектів**.

До джерел формування цих ефектів відносяться:

- а) підвищення продуктивності праці чесних працівників;
- б) ослаблення корупції;
- в) генерування інновацій;
- г) можливість самореалізації соціальних інвесторів;
- д) зниження ризиків;
- е) підвищення надійності та справедливості трансакцій.

Позитивні економічні ефекти соціальної відповідальності утворюються за рахунок:

- впровадження екологозберігаючого обладнання;
- зниження трансакцій;
- навчання персоналу;
- забезпечення конкурентних переваг;
- інновацій.

Використання методики ефективності діяльності бізнесу при врахуванні етичного аспекту дозволяє визначити різні аспекти етики в підприємстві.

3.2. МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ КОМПАНІЇ

Методика вимірювання стратегічних вигод компанії від заходів в області корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) запропонована

американськими вченими Л. Бурком і Дж.-М. Логздоном. Вона включає наступні аналітичні процедури:

- ідентифікацію стратегічно важливих зацікавлених сторін;
- визначення соціально значущих політик, програм і проєктів КСВ, спрямованих на задоволення потреб виявлених сторін;
- оцінку можливостей наближення до стратегічним цілям за допомогою КСВ та оцінку вигод від проєктів КСВ;
- прогноз змін у зовнішньому середовищі, на які можна вплинути за допомогою проєктів КСВ;
- визначення базового рівня обов'язкових вимог для виявлення можливостей добровільних дій;
- визначення можливостей позитивної наочності в області КСВ для зацікавлених сторін; вимір і порівняння цінності, очікуваної від різних проєктів КСВ.

Л. Бурк і Дж.-М. Логздон розробили систему показників, що характеризують взаємозв'язок КСВ та стратегії розвитку компанії. Вчені виходили з того, що головним стратегічним результатом є створення цінності. Для оцінки можливого внеску заходів в області КСВ у створення цінності запропоновано *п'ять найважливіших вимірів*:

- 1) пріоритетність – близькість політики в галузі КСВ до місії і завданнях компанії;
- 2) специфічність – здатність компанії витягувати приватні вигоди від реалізації програм у галузі КСВ;
- 3) проактивність – ступінь, в якій програма КСВ попереджає виникають суспільні тенденції і кризові явища;
- 4) добровільність – можливості для дискреційного прийняття рішень і відсутність нав'язаних ззовні норм, яким необхідно слідувати, наприклад, добровільне перевищення мінімальних стандартів якості та безпеки;
- 5) наочність – спостереження і визнання довіри до компанії з боку всіх зацікавлених осіб, наприклад, сприятливі згадки про компанію в ЗМІ.

Ці виміри служать критеріями відбору соціальних програм або проєктів, що максимізує створювану цінність. Внесок соціальних заходів у створення цінності визначається *матричним методом* за оцінками потоків стратегічних вигод, які компанія розраховує отримати.

Стратегічні вигоди компанії від заходів в області КСВ обумовлені етичністю поведінки співробітників, підвищенням їх продуктивності праці та прихильності компанії, зміцненням її ділового іміджу, лояльністю споживачів, патентним або інноваційним перевагами, поліпшенням якості продукції, збільшенням ринку збуту та ін.

Методика оцінки ефективності корпоративної соціальної політики у форматі «інформаційної карти» розроблена з урахуванням специфіки ділової активності підприємств та їхнього досвіду при розробці планів соціального розвитку, а також сучасних міжнародних розробок у цій галузі. Ця методика призначена для застосування в країнах з економікою, що розвивається і слабким громадянським суспільством. Проте методика відповідає вимогам та критеріям світових стандартів з соціальної відповідальності та нефінансової звітності. Практичне застосування цієї методики припускає залучення провідних фахівців та експертних спільнот на мезо- та макрорівні управління.

У розглянутій методиці визначені наступні ракурси *оцінювання*:

- ефекти корпоративної соціальної політики з точок зору використання соціальних інвестицій (CI) та розвитку мережі соціального партнерства (СП);
- соціальні інвестиції у розрізі напрямів їх використання у внутрішньому і зовнішньому середовищі компанії;
- ефективність задоволення інтересів зацікавлених сторін компанії, частіше суспільства та бізнесу.

В основу розрахунків покладено дві засади:

- 1) *насичуваності*, що розуміється як умова, коли при досягненні деякого порогового значення соціальні інвестиції перестають впливати на ефективність їх вкладень;

2) *заміщення* одного фактора іншим з урахуванням пріоритетів працівників і за умови різкого збільшення ефективності.

Розрахунок ефективності здійснюється за допомогою *кореляційних моделей*, що визначають характер взаємозв'язків між обсягами внутрішніх і зовнішніх соціальних інвестицій та підсумковими показниками ділової та соціальної активності компанії та її основних зацікавлених сторін.

Вихідні дані для виконання розрахунків оформляються у вигляді інформаційної карти компанії (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Система індикаторів в інформаційній карті для оцінки ефективності *СІ* і *СП*

Методичні розрахунки виконуються в *три етапи*:

- 1) визначення динаміки витрат на зовнішні і внутрішні *СІ* і *СП* з метою виявлення найбільш значущих напрямів соціальної політики компанії;
- 2) виявлення середніх показників за основними напрямками *СІ* і *СП* з урахуванням регіональних і галузевих особливостей ділової активності і соціального розвитку;
- 3) виявлення цільових нормативів та розробка механізму їх уточнення і розвитку на основі процедури формування, прийняття та забезпечення реалізації соціального замовлення.

Отже, методики оцінки ефективності корпоративної соціальної політики компанії спрямовані на вимірювання стратегічних вигод фірми та визначення ефективності корпоративної соціальної політики компанії.

3.3. МЕТОДИКА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ВНУТРІШНІХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ КОМПАНІЇ

Аналіз ефективності діяльності внутрішніх стейкхолдерів (власників і менеджерів) може реалізуватись за допомогою особливих інструментів, орієнтованих на об'єктивну оцінку їх міри відповідальності за результати діяльності компаній і перспективи розвитку бізнесу. Традиційно в процесі аналізу оцінюється загальний рівень операційної ефективності бізнесу без виділення впливу на неї зовнішнього середовища, а також прийнятих власниками і менеджментом стратегічних та операційних рішень, які мають мстити етичні аспекти.

У методиці реалізуються алгоритми роздільної оцінки впливу *трьох груп чинників*:

I група – *зовнішнє середовище*, в якості індикатора якої використовують зведені і агреговані індекси зміни цін та обсягу виробництва в галузі, оскільки ці індикатори враховують також вплив макросередовища і відображають сукупний вплив зовнішнього середовища на бізнес. При цьому

додатково треба досліджувати вплив на фінансові результати компанії таких параметрів макросередовища, як валютний курс, процентні ставки, податкове навантаження, фондовий індекс. Не зайвими в даному випадку можуть стати показники співпраці з партнерами, відношення з конкурентами;

II група – *стратегічні рішення* стейкхолдерів-інсайдерів (власників), а саме: рішення щодо розподілу ресурсів, формування корпоративної стратегії, напрямків інвестиційної та інноваційної діяльності, розподільної політики, рішення із залучення, погашення, зміни величини і структури інвестованого в бізнес капіталу. В якості основних індикаторів ефективності довгострокових рішень доцільно використовувати показники активності і ефективності інвестиційної діяльності компанії, а також трендові моделі рентабельності інвестованого капіталу, враховуючи при цьому, що саме інвестиційна діяльність визначає довгострокову рентабельність бізнесу і його стійкий темп зростання. Інвестиції тісним чином пов'язані з етикою компанії і можуть збільшуватись відповідно до діючих етичних норм на фірмі;

III група – *операційні рішення* стейкхолдерів-інсайдерів (менеджменту), а саме: рішення щодо використання всіх видів капіталу, контролю над витратами, маркетингового комплексу, інші рішення, які впливають на операційну ефективність компанії. В якості ключових узагальнюючих індикаторів доцільно використовувати річні показники рентабельності інвестованого капіталу, фактори декомпозиції до рівня операційних показників, рівень мотивації для підвищення працездатності та ін.

Операційні рішення часто називають поточними або короткостроковими, але незважаючи на досить обмежений строк їх дії (до року або в межах операційного циклу), їх обов'язково слід узгоджувати із стратегічними цілями. Найпоширенішими серед них є: спеціальне, в тому числі, соціальне замовлення; розширення чи скорочення діяльності; виготовлення чи придбання матеріалів/ресурсів/сировини; управління в умовах обмежених ресурсів; застосування методу визначення ціни продукту (послуги) тощо.

На *першому етапі* оцінюється вплив змін у зовнішньому макросередовищі й галузі на діяльність компанії. Значною мірою цей вплив позначається на динаміці обсягу продажів і цін реалізації. Особливо істотно вплив зовнішнього середовища на компанії з низькою доданою вартістю і частково вторинного сектора економіки.

Різниця між фактично досягнутими і розрахунковими фінансовими результатами показують вплив внутрішніх факторів. Якщо досягнуті результати вище розрахункових, то це свідчить про ефективності управління бізнесом і у вартісному вираженні показує внесок внутрішніх чинників до зміни фінансових результатів. На цьому етапі обґрунтовується висновок про ефективність стейкхолдерів, які приймають як стратегічні, так і операційні рішення.

На *другому етапі* проводиться роздільна оцінка ефективності двох ключових груп стейкхолдерів, які приймають стратегічні і операційні рішення. Показник для оцінки ефективності інсайдерів, які приймають стратегічні рішення – це ефективність в реалізації інвестиційних можливостей компанії. Як наслідок успішної інвестиційної політики можна розглядати такі індикатори, як динаміка ринкової частки, довгостроковий тренд рентабельності інвестованого капіталу, довгострокова динаміка капіталізації. Таким чином, ефективність інвестиційних рішень має визначальне значення для всіх індикаторів ефективності компанії.

Ефективність інвестиційної діяльності оцінюється на основі зіставлення ринкової та фундаментальної вартості акції, як це пропонують З. Боді та Р.Мертон. Основою для такого аналізу є формула фундаментальної вартості (P_A):

$$P_A = \frac{EPS}{k_S} NPV_F, \quad (3.1)$$

де

EPS – прибуток, що припадає на акцію;

k_S – необхідна прибутковість власного капіталу;

NPV_F – чиста приведена вартість майбутніх інвестицій.

Після оцінки ефективності інвестиційної діяльності на основі трендових моделей, побудованих на основі даних довгострокового періоду, а також капіталізації, можна переходити до оцінки ефективності операційної діяльності та короткостроковій фінансовій політики. З цією метою пропонується використовувати наступну систему індикаторів, що розраховуються за підсумками кварталу і року:

- рентабельність інвестованого капіталу як узагальнюючий показник ефективності та його відхилення від тренда;
- рентабельність продажів;
- коефіцієнт оборотності необоротних активів;
- коефіцієнт оборотності оборотних активів;
- коефіцієнти витрат;
- рентабельність іншої діяльності.

При аналізі діяльності підприємства за даною методикою оцінюються індикатори зміни зовнішнього середовища – галузевих ринків, а також показники ефективності ключових стратегічних і операційних рішень менеджменту та власників компанії, що дозволяє обґрунтувати висновок про ступінь їх ефективності в частини стратегічних і операційних рішень.

Використовуючи звітність підприємства можливо виконати комплексний аналіз ефективності операційної діяльності, застосовуючи *метод парних порівнянь за ітераціями* [6, 7]:

- перша ітерація передбачає обчислення індексів показників ефективності операційної діяльності підприємства за два періоди, що досліджуються;

- друга ітерація – це розрахунок індексу зміни (I) кожного показника. Подібна інформація дозволяє побудувати матрицю індексів ефективності господарської діяльності підприємства;

- третя ітерація передбачає визначення суми індексів зміни показників (I_3):

$$I_3 = I_1 + I_2 + \dots + I_n, \quad (3.2)$$

коли одержана сума характеризуватиме узагальнений індекс ефективності управління формуванням доходів з операційної діяльності підприємства;

- четверта ітерація – обчислення вагомості досліджуваних показників (ω_i). Відношення сукупного індексу відповідного показника до узагальненого індексу ефективності характеризує його вагомість. При побудові матриці число на перетині рядків і стовпчиків являє собою частку випадкової переваги одного показника над іншим;

- п'ята ітерація – обчислення рівня ефективності операційної діяльності. В процесі оцінки ефективності формування доходів з операційної діяльності підприємства, ці доходи, як результат зазначені діяльності, можуть бути співвіднесені, як із певною сумою поточних витрат з цієї діяльності (повною собівартістю реалізованої продукції), так і з використаними окремими видами ресурсів.

Для встановлення істинних причин зміни ефективності операційної діяльності підприємства слід детально вивчити силу впливу на її величину чинників. Як відомо, чинники впливу розмежовують на дві групи, що дає змогу виявляти тенденції розвитку ситуацій і відповідно ефективно реагувати на них:

1) зовнішні (незалежні): законодавчо-нормативні зміни; рівень інфляції в країні; кон'юнктура ринку; рівень цін на споживчі матеріально-сировинні і паливно-енергетичні ресурси; норми амортизаційних відрахувань; умови транспортування товарів; ціни, тарифи, ставки на матеріальні витрати і послуги інших підприємств;

2) внутрішні (залежні): обсяг діяльності і кількість реалізованих товарів; цінова політика; рівень цін закупівлі товарів і величини витрат; управлінський облік; рівень господарювання; компетентність керівництва і менеджерів, кваліфікація і продуктивність праці працівників;

конкурентоспроможність продукції; стан і ефективність виробничого та фінансового планування.

Значення аналізу впливу на діяльність компанії зовнішнього і внутрішнього середовища обумовлено тим, наскільки успішні власники і менеджмент в пошуку можливостей для розвитку компанії і нейтралізації загроз, що виникають у зв'язку з несприятливими факторами зовнішнього середовища, необхідно для об'єктивної оцінки їх діяльності, вкладу в розвиток бізнесу, що важливо для зовнішніх стейкхолдерів компанії та користувачів.

3.4. МЕТОДИКА РОЗПІЗНАВАННЯ ТРУДНОЩІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЙ «БІЗНЕС – ВЛАДА – СУСПІЛЬСТВО»

Ефективність взаємодії держави, суспільства та бізнесу визначається не тільки обґрунтованим вибором форми і моделі взаємодії, але і якістю її організації. Під час організації взаємодії часто виникають труднощі, і тому надзвичайно важливою є робота аналітика з їх розпізнавання і подолання. Для розпізнавання труднощів використовується метод діагностики за відхиленнями. Виявлена трудність усувається за допомогою заходів, націлених на її подолання, яке здійснюється в рамках обраної (бажаної) моделі взаємодії держави, суспільства та бізнесу. Порухення цієї вимоги може призвести до нових труднощів і, навіть, до кризи.

Весь спектр труднощів взаємодії групується за факторами його забезпечення, визначальними з яких є: *інформаційний, кадровий і комунікативний*.

Інформаційне забезпечення взаємодії держави, суспільства та бізнесу полягає в наданні з використанням сучасних технічних засобів зв'язку сторонам взаємодії повного обсягу якісної та достовірної інформації. **Кадрове забезпечення** вимагає наявності фахівців в області КСВ, а також відповідної компетентності сторін, що беруть участь у реалізації програми чи

проєкту з КСВ. **Комунікативне забезпечення** – пов’язане з умінням взаємодіяти учасників переговорів з метою узгодження інтересів і рішень в області КСВ. Труднощі в області комунікативного забезпечення взаємодії в рамках партнерської моделі КСВ, які мають місце, представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Основні труднощі, причини та заходи щодо їх подолання при встановленні взаємодії держави, суспільства та бізнесу

№	Причини	Заходи з подолання труднощів
1	Одне і те ж повідомлення розуміється по-різному залежно від рівня компетентності і попереднього досвіду	Організація підготовки фахівців у галузі КСВ
2	Блокування нової інформації, особливо якщо вона суперечить існуючим судженням	Попередня інформаційна та психологічна підготовка до зустрічам і переговорам
3	Негативний минулий досвід спілкування	Прагнення до повної реалізації результатів зустрічей і переговорів
4	Одні й ті ж слова для різних людей означають різні поняття	Напрацювання необхідного досвіду спілкування
5	Подання неповної інформації з особистих і груповим мотивами	Встановлення і розвиток ціннісних орієнтирів, відповідних ідеології КСВ
6	Соціальні групи часто створюють жаргон, зрозумілий тільки їх членам	Користування діловим і світською мовою
7	Різниця статусу може сприйматися особою нижчого ієрархічного рівня як загроза	Учасники переговорів і зустрічей повинні володіти необхідними повноваженнями, статусом і практичними навичками спілкування
8	Хтось через зайнятість виключається з офіційного каналу спілкування, куди він зазвичай включений	Делегування повноважень встановлення контактів та їх проведення в області КСВ окремим співробітникам
9	Сенс повідомлення народжується у свідомості людини, тому він не завжди зрозумілий співрозмовнику	Зустрічна розумова діяльність і активність одержуючого інформацію. Використання <i>правил решки</i> і <i>ланцюга</i> при побудові і вербалізації думки, позиції

Представлені в таблиці 3.3 заходи з подолання труднощів у взаємодії держави, суспільства та бізнесу успішно реалізуються в міжнародній практиці КСВ і сприяють досягненню злагоди та вироблення спільної позиції.

Розпізнавання труднощів здійснюється за характером проведення зустрічей, їх кількості і результатами. Якщо вони незадовільні, то необхідно з'ясувати кореневу трудність, подолання якої дозволить вирішити й інші труднощі у взаємодії. Коренева трудність зазвичай визначається експертним методом. Наприклад, при встановленні взаємодії держави та бізнесу експертами в галузі КСВ серед основних труднощів вказуються відмінність статусу і тиск часу. Взаємодія суспільства і бізнесу зустрічається найчастіше з труднощами логічного бар'єру і фільтрування інформації.

3.5. МЕТОДИКА ПОРІВНЯЛЬНОГО АНАЛІЗУ КРАЩИХ ПРАКТИК В ОБЛАСТІ КСВ

Підходи і методи реалізації корпоративної соціальної відповідальності розрізняються в різних країнах залежно від домінування ціннісних установок, що склалися галузевих структур економіки, масштабів компаній. При цьому очевидно, що без використання накопичився досвіду підприємці, менеджери і фахівці в галузі КСВ заново «винаходять велосипед», тобто розробляють відомі й апробовані шляхи вирішення соціально значущих проблем, або роблять помилки.

Одних стандартів для формування та розвитку системи КСВ компанії недостатньо з двох причин:

- *по-перше*, стандарти, в яких відображаються склалися типові соціальні ситуації і типові шляхи їх вирішення, не враховують специфіку всіх компаній і макроекономічних систем, в яких вони функціонують;
- *по-друге*, відбувається природне відставання стандартів від розвивається різноманіття практик при тому, що випереджальний впровадження інноваційних рішень в області КСВ може стати для компанії конкурентною перевагою.

Для ефективної реалізації концепції КСВ необхідно не просто вести моніторинги кращого досвіду, а й мати адекватний складності процесів механізм порівняльного аналізу кращих практик, що дозволяє об'єктивно оцінювати рівень якості, застосовність і вибирати конкретні рішення в області КСВ з максимальною кількісною оцінкою його ефективності з наявних альтернатив . При цьому оцінка ефективності може бути як інтегральною, тобто але всім аналізованим критеріям, так і приватної по одному або групі критеріїв.

Порівняльний аналіз – це універсальний загальнонауковий метод досліджень, що використовується при класифікації та оцінюванні процесів і явищ. У порівнюваних об'єктах виявляється те, що є спільним з іншими об'єктами, і те, що відрізняє його від інших об'єктів. Порівняння служить основою прийняття рішень вибору, без чого неможливо управління.

У порівняльному аналізі практики КСВ розглядаються системно, у взаємодії різних об'єктів компанії та її системи управління. Методичні засади порівняльного аналізу спрямовані на виявлення характеру зв'язків, закономірностей взаємодії об'єктів між собою і соціально-економічними, культурними та іншими явищами.

Для проведення порівняльного аналізу досвіду реалізації КСВ використовується спеціальний алгоритм і розглянемо роботу кожного його блоку.

Блок 1. Постановка мети. Будь-який аналіз починається з постановки та / або уточнення мети. Мета – вивчення досвіду – невірна, оскільки вона не відображає бажаного результату, а відображає лише сама дія – процес. Мета визначається проблемою, яку потрібно вирішити, використовуючи досвід інших компаній.

Блок 2. Визначення обмежень, включаючи ресурсні, для застосування досвіду. Кожна компанія має фіксовані можливості для реалізації тих чи інших практик. Для підвищення результативності аналізу необхідно на самому початку визначити, які ресурси є і в якому обсязі вони можуть бути

спрямовані на реалізацію практик КСВ. Важливо, щоб застосування досвіду було можливим з технічної точки зору.

Блок 3. Формування множини можливих варіантів досягнення мети. Грамотний менеджер усвідомлює відмінність між рішеннями і технологіями їх реалізації. Кращі практики – це ті, які підтвердили свою ефективність в декількох застосованих технологіях. Рішення про нові технології народжуються до їх застосування. Для того щоб пошук кращих практик був ефективним, менеджменту компанії необхідно визначати можливі рішення проблеми заздалегідь. Це не виключає появи нових варіантів в процесі вивчення кращих практик. Часто технологія підказує рішення, однак наявність попередніх варіантів скорочує непродуктивні витрати часу.

3.6. МЕТОДИКА STAKEHOLDER ANALYSIS (АНАЛІЗ ЗАЦІКАВЛЕНИХ ОСІБ)

За невизначеності етичних поглядів, існує методика, що дозволяє впорядкувати власне розуміння моральної проблеми й винести по її приводу конкретне судження. Ця **методика - stakeholder analysis** (аналіз зацікавлених осіб) – виходить із системного розгляду задіяності груп зацікавлених осіб.

Stakeholder analysis – методика, що дозволяє впорядкувати власне розуміння моральної проблеми й винести по її приводу конкретне судження.

Послідовність кроків такого аналізу може виглядати в такий спосіб:

- Скласти перелік основних (зацікавлених) діючих осіб (наприклад, він може виглядати в такий спосіб: люди, що приймають рішення; керівники, рада директорів; споживачі й галузь, у якій вони працюють; власників акцій і облігацій; постачальники і їхня галузь; працівники і їхні родини; уряд і органи госрегулювання; групи особливих інтересів – у т.ч. профспілки,

споживчі, природоохоронні, політичні та ін. організації; місцеве співтовариство; навколишнє середовище – рослини, тварини, природні ресурси; юристи й суди; майбутні покоління;

- Виділити з отриманого списку ті групи осіб, які характеризуються найбільшою включеністю в проблему;

- Визначити різновиди збитків та здобудків для кожного гравця;

- Визначити права й обов'язки гравців;

- Оцінити відносну силу кожного;

- Оцінити найближчі й довгострокові наслідки альтернатив вашому рішенню;

- Скласти плани дій для альтернативних сценаріїв;

- Сформулювати судження.

Методом аналізу осіб, заради блага яких існує організація, можна розглядати практично будь-яку проблему. Однак, коли мова йде про етику, не може бути ніяких «правильних» або «неправильних» рішень. Метод лише дозволяє глибше зрозуміти ситуацію й винести більш усвідомлене судження.

Від спеціаліста економічної сфери діяльності, незалежно від його статусу, положення в суспільстві, вимагаються такі основні якості як: обов'язок, сумлінне виконання своїх професійних зобов'язань, незалежно від зовнішніх обставин; відповідальність за результати своїх дій та їх наслідки; справедливе ставлення по відношенню до колег та справедлива оцінка наявної ситуації без упередженості; совість, гідна поведінка на професійній арені; толерантність у ділових відносинах; повага та пошана до суб'єктів спільної діяльності.

Дотримання етичних норм у професійній діяльності передбачає делікатність у діях спеціаліста. Наприклад, в західних фірмах, абсолютно неприпустимо те, до чого звикли у нас: уголос або якими-небудь іншими діями піддавати сумніву корпоративні цілі, традиції та правила внутрішнього розпорядку компанії, в якій ви працюєте. Про засновників та нинішніх

високих керівниках прийнято говорити з повагою. Людина, яка дотримується етичних професійних норм також не стане обговорювати вказівки, дії, інтелектуальну та ділову (професійну) спроможність, зовнішній вигляд та особисте життя керівництва.

В бізнесі потрібно бути стриманим по відношенню до колег та підлеглих, не емоціональним, терплячим. Окрім того, що недотримання цих вимог негативно позначиться на якості роботи, це зарекомендує людину як нестриману і конфліктну. В будь-якій діловій ситуації необхідно вміти уникати конфліктів та переконувати, не вдаючись до тиску, а представляючи позитивні та вигідні сторони справи. Досягнення домовленості та згоди є дуже важливим у фінансовій діяльності. Толерантність і вміння знайти компроміс – є цінними діловими якостями, які характеризують людину як морального індивіда.

Нетерпимість до підлеглих, або опонента, в першу чергу викаже неповагу людини до себе самої. Іноді корисним буває вміння ставити себе на місце інших людей, входити в їх положення, це допоможе уникнути багатьох помилок.

Позитивними результатами Stakeholder Analysis виступають:

- розуміння зацікавленої сторони з точки зору: відносин із зацікавленою стороною коаліції або організацій, членом якої зацікавлена сторона є,
- значення зацікавленої сторони для організації,
- перевага зацікавленої сторони,
- пріоритети зацікавленої сторони асоційованих ризиків,
- покращення в стратегії і рішеннях,
- покращення сприйняття стратегії і рішень організації,

Існують недоліки і обмеження Stakeholder Analysis. В ідеалі, методика повинна проводитися регулярно або навіть безперервно, так як релевантні зацікавлені сторони, їх владні повноваження і асоціації можуть швидко змінюватися. А менеджмент організації повинен оцінювати становище кожної зацікавленої сторони. Суб'єктивне сприйняття менеджменту в кінцевому підсумку визначає

ставлення організації до своїх зацікавлених сторонам. Як правило, менеджмент не в змозі повністю задовольняти всі запити всіх зацікавлених сторін, тому управління стає врівноважується дією або, навіть, узгодженням або синтезують дію:

- фокусують на одному напрямку у групі зацікавлених сторін. Провідною групою зацікавлених сторін можуть бути власники або акціонери або навіть безпосередньо самі менеджери,

- збалансування чи примірення сторін або синтез всіх інтереси, згідно їхньої ваги, важливості або терміновості,

- відсутня конструктивна взаємодія із зацікавленими сторонами.

3.7. МЕТОДИКА І МЕТОДИ СОЦІАЛЬНОГО ПРОГРАМУВАННЯ

Аналіз практики соціальної активності різних компаній демонструє перехід від традиційної «хаотичною» моделі благодійності до соціального програмування їх діяльності в рамках КСВ.

***Соціальне програмування* – це напрямок постановки управлінського завдання, яке ґрунтується на стратегічних цілях, актуальних проблемах системи і для якого вибирається найраціональніший варіант її рішення, тобто це функція об'єднання цілей і засобів їх досягнення.**

У сучасних системах соціального управління соціальне програмування є найважливішою функцією, яка включає також: соціальне прогнозування, стратегічне соціально-економічне планування та елементи системи суспільного виробництва і соціально-економічних процесів, суспільство в цілому та окремі його структурні елементи.

Як соціальна технологія, соціальне програмування виражено у вигляді організованої, вибудованої за певними правилами соціальної діяльності з реалізації стратегічних цілей на основі узгодження інтересів різних суб'єктів

та їх спільних дій, зосередження та цільового розподілу матеріальних, трудових, інформаційних, фінансових ресурсів, а також ресурсу часу.

Зі змістовної точки зору соціальне програмування включає в себе наступний алгоритм, що відображає логіку побудови та втілення в життя цільових комплексних програм:

1) постановку управлінського завдання виходячи з аналізу стратегічних цілей соціального розвитку та проблем їх досягнення при сформованій соціальній структурі та зберігається системі управління;

2) розукрупнення даної задачі на складові частини;

3) їх упорядкування і взаємну ув'язку;

4) встановлення пріоритетів у сукупності завдань;

5) виділення провідної ланки;

6) визначення умов і обмежень на вирішення комплексу сформульованих завдань;

7) пошук і формування проблемного об'єкта; формування відповідних управлінських стратегій і сценаріїв;

8) обґрунтування організаційно-економічного механізму реалізації намічених сценаріїв;

9) оцінку очікуваних наслідків від застосування обраних стратегій;

10) вироблення управлінських рішень, спрямованих на здійснення запрограмованих дій.

Перераховані алгоритмічні дії соціального програмування складають його загальну методику, або послідовність виконання основних етапів дослідження. На вході блоку, який символізує соціальне програмування, – перелік соціально значущих проблем, а на виході – комплексні цільові програми, які є продуктом соціального програмування і найважливішим інструментом соціального управління. Вони відіграють провідну роль у регулюванні соціальних процесів, таких як зайнятість, трудова мобільність, міграція, підтримку соціального порядку; і вирішенні соціальних проблем, як-то: бідність, бездомність, злочинність, національні конфлікти та ін.

Важливою рисою в соціальному програмуванні є *різновид соціальних програм*, які необхідні для пояснень розуміння, ступінь їх охоплення та подання:

- за класом (моно-, мега- чи мультипрограмна);
- за типом (економічна, соціальна, організаційна, екологічна, технічна, комплексна та ін.);
- за видом (інноваційна, інвестиційна, дослідницька, освітня тощо);
- за часом (коротко-, середньо- чи довгострокова);
- за складністю (проста, середньої складності, складна чи підвищеної складності);
- за масштабністю (невелика, середня, велика);
- за рівнем (локальна, місцева, муніципальна, регіональна, національна, міжнародна).

Обґрунтуємо деякі з наведених програм.

Освітні програми – призначені для розвитку нових знань, умінь і навичок. Наприклад, програма «Технологічне підприємництво – від теорії до практики», яка розроблена спільно з Каліфорнійським університетом у Берклі, США, і корпорацією Intel. Її мета - дати поколінню молодих інноваторів знання та навички, необхідні для створення бізнесу в області сучасних ІТ-технологій. Програма розрахована на студентів старших курсів, аспірантів і викладачів природничонаукових і технічних спеціальностей.

Дослідницькі – застосовуються для реалізації соціальних досліджень, наприклад для підготовки кадрів в наукомістких галузях сучасного виробництва, коли першорядне значення набуває розвиток наукового та професійного творчості молоді.

Інноваційні. Їх основним завданням є реалізація інновацій, що сприяють підвищенню рівня життя суспільства.

Інвестиційні – призначені для створення та відновлення основних фондів.

На кожному етапі соціального програмування застосовуються певні **методи розробки програмних рішень**. Ці методи об'єднують в сім груп (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Класифікація методів розробки програмних рішень

Група	Характеристика	Особливості застосування
I. Аналітичні	Діагностика соціальних проблем, ситуаційний аналіз, аналіз політик, програмні оцінки (співвідношення результатів і витрат), факторний аналіз	Визначення переліку проблем, що підлягають програмному рішенню, розробка концепцій сценарію програми, контроль ходу реалізації програми
II. Моделювання	Концептуальні, структурні, математичні, графічні моделі	Аналіз соціальної ситуації, побудова цільової забезпечує і організаційної структури програми
III. Декомпозиції	Методи дерева цілей, матриці системи	Формування цільової структури програми
IV. Ігрові	Методи математичної теорії ігор, ділова гра, мозкова атака	Формування заходів системи програм, пов'язаних за ресурсами, виконавцями та строками виконання, узгодження управлінських рішень, прийнятих у процесі програмування
V. Експертні	Ранжування, метод Дельфі, ділову нараду, конференція	Розподіл ресурсів програми, узгоджений не варіантів вирішення поставлених завдань, вибір найкращого рішення
VI. Планових розрахунків	Нормативний, балансовий, варіантних послідовних наближень, оптимізаційний, метод критичного шляху	Постановка цілей, побудова ресурсної та організаційних структур програми
VII. Прогнозування	Метод соціальних зразків екстраполяція, сценарний метод, трендові моделювання	Постановка цілей, побудова забезпечує і результуючої програми, оцінка наслідків програмних заходів

Використання даних методів дозволяє:

- 1) визначити тип, характер і структуру проблеми;
- 2) окреслити програмний об'єкт і виявити складові його елементи, а також зв'язки між ними;
- 3) охарактеризувати місце програмного об'єкта в системі більш високого рівня;

- 4) установити джерела та тенденції його розвитку;
- 5) обґрунтувати можливості та напрями управлінського впливу на нього, а також очікувані наслідки від реалізації тієї чи іншої стратегії його розвитку.



Питання для самоперевірки:

1. Обґрунтуйте мету застосування методики ефективності діяльності бізнесу при врахуванні етичного аспекту.
2. Що таке економічна ефективність і як вона пов'язана з етикою бізнесу?
3. Які показники розкривають етичний аспект ефективності в бізнесі?
4. В чому полягає етичний капітал компанії, як визначається його величина?
5. Які існують джерела утворення синергетичних і мультиплікативних ефектів?
6. Обґрунтуйте позитивність економічних ефектів соціальної відповідальності.
7. Обґрунтуйте мету застосування методики вимірювання стратегічних вигод компанії від заходів в області корпоративної соціальної відповідальності.
8. За допомогою яких вимірів здійснюється оцінка можливого внеску заходів в області КСВ?
9. Доведіть, що матричний метод є найбільш зручним при виявленні внеску соціальних заходів у створення цінності.
10. Обґрунтуйте мету застосування методики оцінки ефективності корпоративної соціальної політики у форматі «інформаційної карти».

11. Доведіть, що кореляційне моделювання є найбільш зручним при розрахунку ефективності компанії.
12. Що таке соціальні інвестиції? І яким чином ефекти корпоративної соціальної політики проявляються при соціальних інвестиціях?
13. Що таке соціальне партнерство? І яким чином ефекти корпоративної соціальної політики проявляються при соціальному партнерстві?
14. Які індикатори містяться в інформаційній карті для оцінки ефективності?
15. Поясніть алгоритм розрахунків за методикою оцінки ефективності корпоративної соціальної політики у форматі «інформаційної карти».
16. Обґрунтуйте мету застосування методики оцінки ефективності діяльності внутрішніх стейкхолдерів компанії.
17. Поясніть алгоритми роздільної оцінки впливу чинників при застосуванні методики оцінки ефективності діяльності внутрішніх стейкхолдерів компанії.
18. В чому полягають операційні рішення стейкхолдерів-інсайдерів при прийнятті господарських рішень стосовно етики бізнесу?
19. Як за допомогою фундаментальної вартості визначається ефективність інвестиційної діяльності?
20. Доведіть, що *метод парних порівнянь* є найбільш ефективним при розрахунку ефективності діяльності внутрішніх стейкхолдерів компанії.
21. Обґрунтуйте мету застосування методики розпізнавання труднощів в організації взаємодій «бізнес – влада – суспільство».
22. Поясніть фактори труднощів взаємодії між бізнесом, владою та суспільством.
23. Обґрунтуйте причини та заходи подолання труднощів при встановленні взаємодії держави, суспільства та бізнесу.
24. Обґрунтуйте мету застосування методики порівняльного аналізу кращих практик в області КСВ.

25. Які механізми необхідні для ефективно́ї реалізаці́ї концепці́ї КСВ?
26. Що таке порівняльний аналіз і в яких випадках доречно його застосування в етиці бізнесу?
27. Поясніть алгоритм проведення порівняльного аналізу досвіду реалізаці́ї КСВ.
28. Обґрунтуйте мету застосування методики Stakeholder Analysis.
29. Охарактеризуйте послідовність кроків аналізу зацікавлених осіб.
30. Які існують позитивні результати і недоліки Stakeholder Analysis?
31. Обґрунтуйте мету застосування методики соціального програмування.
32. Поясніть алгоритм застосування методики соціального програмування.
33. За якими принципами побудована класифікація соціальних програм?
34. Які соціальні програми Вам відомі?
35. Які існують методи розробки програмних рішень?
36. Доведіть перевагу використання обраного методу розробки програмних рішень з урахуванням принципів етики бізнесу.



Перелік типових зацікавлених сторін (стейкхолдерів компанії):

1. Підприємці та акціонери, інвестори,
2. Банки і кредитори,
3. Партнери та постачальники,
4. Покупці, клієнти і майбутні клієнти,
5. Менеджмент,
6. Співробітники, трудові ради та профспілки,
7. Конкуренти
8. Уряд (місцевий, регіональний, національний, міжнародний),
9. Професійні об'єднання, торгові групи,
10. Засоби масової інформації,
11. Неурядові організації,

12. Громадські, соціальні, політичні, релігійні групи інтересів, спільноти, які мають відношення до збереження довкілля,
13. Додаткові зацікавлені сторони і групи, які можуть залежати від конкретних обставин.
14. Деякі особистості, які можуть бути частиною множинних груп зацікавлених сторін. Деякі зацікавлені сторони можуть мати чітку офіційно організацію, інші,
15. Внутрішні зацікавлені сторони (такі як співробітники) і зовнішні зацікавлені сторони (такі як уряд).

Інтереси всіх зацікавлених сторін тісно пов'язані із загальним успіхом і добробутом організації. Однак, певні інтереси зацікавлених сторін стають особливо важливі в конкретних обставинах, наприклад: клієнти важливі при обговоренні якості продуктів. Співробітники важливі при обговоренні умов або безпеки на робочому місці. Уряд важлив в питаннях, пов'язаних з навколишнім середовищем або законодавством.

РОЗДІЛ II. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗЦІ ПОЛОЖЕНЬ ЕТИКИ БІЗНЕСУ

ТЕМА 4. ЕТИКА БІЗНЕСУ НА МІКРОРІВНІ



- 4.1. Управлінська етика.**
- 4.2. Етика ділового спілкування.**
- 4.3. Етика складання документації.**
- 4.4. Етика поведінки і етична свідомість фірми.**
- 4.5. Етика товару.**
- 4.6. Етика сервісу.**

Етика бізнесу на мікрорівні розглядає бізнес-норми, що діють в окремо взятій організації, при чому часто увага приділяється взаєминам між співробітниками, які формуються під час функціонування компанії, залишаючи поз увагою загальний статус і відповідність фірми, поведінки всіх її працівників на різних рівнях, етичні особливості товару чи послуги, документації.

4.1. УПРАВЛІНСЬКА ЕТИКА

В бізнесі виділяють три основні «стовпа»: підприємець, умови підприємництва та етика бізнесу. Без сумніву, головна фігура сучасного бізнесу – підприємець, який постійно готовий іти на ризик, вміє долати труднощі і будь-які перешкоди на шляху до поставної мети та вільно приймає управлінські рішення. Адже бізнесмен – це, в першу чергу, керівник. Тому особливе, навіть, пріоритетне значення етика бізнесу має в управлінні.

Управлінська етика – сукупність правил і форм ділового спілкування з людьми, яка дозволяє виразити їм повагу, допомагає

встановити між керівником та підлеглим атмосферу взаєморозуміння, доброго відношення одне до одного. Сутність управлінської діяльності – ланцюг відповідальних рішень, які повинні бути морально обґрунтовані і виключають будь-які моральні втрати.

Управлінська етика – це система етичних знань і практичних рекомендацій, які орієнтовані на управлінську діяльність. Основними принципами сучасної управлінської етики є колективізм, соціальна справедливість, єдність слова і справи.

Сьогодні найбільш ефективним визнається таке управління яке спрямоване на підвищення людського фактору. Націлене на людину, на особистість, управління забезпечує вільний розвиток кожного робітника, задоволення його особистих інтересів, задумів, бажань, розкриває ініціативу, творчі здібності кожного представника колективу. Такий менеджмент і можна назвати моральним, оскільки він базується на етичному підґрунті, на сукупності інтересів. Він орієнтований на розвиток людських відносин до фундаменту яких покладені культура, свобода та ініціатива.

Етика управління включає чотири компоненти:

- ***цінності:*** переконання, думки, відношення людей, суспільства в цілому до таких понять як свобода, справедливість, чесність, лояльність, відповідальність;

- ***стандарти та норми:*** принципи, що визначають дії людей і службовців для керівництва і контролю за їх поведінкою (закони, кодекси та ін.);

- ***зовнішнє середовище:*** умови, в яких проходить діяльність людей: політичні, соціальні, культурні і т.д.;

- ***поведінка людей:*** форми діяльності людей, орієнтовані на цінності даного суспільства в рамках визначених стандартів та норм.

Для того, щоб поведінка у сфері бізнесу відповідала визначеним стандартам і нормам, необхідно ***три важеля:***

- **внутрішній контроль** (моральні принципи і свідомість самої людини);

- **зовнішній контроль** (закони етики, етичні кодекси, етичні принципи);

- **механізм** вирішення етичних дилем, етичне навчання.

Підприємець, керівник – це перш за все **лідер**, здатний впливати на людей і колектив, спонукати їх ефективно працювати для досягнення поставлених цілей. Успіх лідера залежить від його особистих якостей як людини і стилю його діяльності, тобто, від манери поведінки по відношенню до підлеглих, від його здатності впливати на них і їхню діяльність. Існують наступні напрямки в стилі керівництва:

- **авторитарний** лідер незалежний, володіє сильною владою, нав'язує її своїм підлеглим без вагань. Керівники такого типу виходять з того, що всі робітники при першій можливості уникають роботи, у них мало чистолюбства і вони прагнуть звільнитися від відповідальності, надають перевагу щоб ними керували і навіть захищали. При такому погляді на підлеглих очевидно: щоб змусити людей працювати, необхідно використовувати примус, суворий контроль, загрозу покарання. Авторитарний лідер максимально централізує повноваження, не дає робітникам самостійно приймати рішення, тримає в своїх руках все керівництво, часто використовує психологічний тиск. Але не виключено, що він і проявляє турботу про підлеглих, їх благополуччя;

- **демократичний** лідер думає про своїх підлеглих інакше. Тут праця співробітників сприймається як природній процес. При сприятливих умовах праці люди беруть на себе частину відповідальності і прагнуть до неї. Вони відчують свою причетність до справ фірми і тим більш охоче використовують самоуправління і контроль, якщо за цим слідує винагорода. Тому демократичний лідер в роботі з людьми звертаються до їх свідомості, совісті і честі. Тим самим керівник приводить у відповідність цілі своїх підлеглих з цілями фірми;

- **експлуататорсько-авторитарний** метод керівництва характеризується тим, що керівник не довіряє підлеглим, постійно погрожуючи їм покараннями. Всі проблеми вирішує сам, даючи підлеглим тільки вказівки. Думка співробітників його мало цікавить, в кращому випадку він роз'яснює як необхідно виконувати те чи інше завдання. Рішення такого керівника співробітники сприймають як нав'язане ззовні. Тому вони критично засуджують це рішення навіть в тому випадку, коли воно правильне. Виконують його мляво, а якщо керівник ще й помилився, то їхнім зловтішанням немає меж. В колективі складається негативна атмосфера. За такого стилю керівництва ціна помилок виявляється подвійною – економічні втрати від неправильного рішення і психологічні травми співробітників через особисті відносини колективу і керівника;

- **поблажливо-авторитарний** стиль управління визначається тим, що керівник відчуває себе впевненим, до своїх підлеглих відноситься доброзичливо. Загроза покарання існує, але не переважає. Такий керівник для прийняття рішень враховує окремі думки підлеглих, готовий під суворим контролем надати їм певну самостійність, якщо при цьому неухильно дотримується загальна політика фірми, але таке відношення до підлеглих не виключає недовіру до них керівника. Він цікавиться їхньою думкою лише для того, щоб її відкинути і зайвий раз підкреслити свою власну перевагу, що нерідко призводить до конфліктних ситуацій у колективі;

- **консультативно-демократичний** метод полягає в тому, що керівник в значній мірі довіряє підлеглим, намагається конструктивно використовувати їхні ідеї, консультується з ними. Він уважно вислуховує всі точки зору своїх підлеглих, не надаючи переваги якій-небудь, виробляє загальну позицію і в її рамках свою власну точку зору. Співробітники залишаються задоволеними тим, що їхня думка кладеться в основу рішення і вони мають можливість допомагати керівництву. В цій ситуації відповідальність керівника підкріплюється моральною підтримкою підлеглих, але головні рішення приймаються виключно вищими

представниками влади. В методах впливу на підлеглих перевага надається заохоченням, дуже рідко використовуються покарання;

- **груповий** метод характеризується тим, що керівник повністю довіряє підлеглих у всіх питаннях, поблажливо вислуховує, використовує їхні думки, організує зустрічний обмін інформацією, залучає підлеглих до визначення цілей фірми і контролю за їх досягненнями. Такий метод вважається найбільш дієвим. Досвідчені керівники першочергову роль відводять людським аспектам проблем, які стоять перед підлеглими, продумано розділяють своїх підлеглих на групи, в роботі яких самі приймають участь. Це відповідає бажанням підлеглих, які чекають від керівника допомоги і підтримки у всіх питаннях.

Керівництво – це мистецтво впливати на людей, надихати їх на те, щоб вони з власної волі прагнули до досягнення загальної мети. Практикують різні *форми психологічного впливу на підлеглих*:

1. *Переконання* – керівник не просто наказує, а надає підлеглому певну інформацію, обґрунтовуючи її, щоб досягнути згоди підлеглих з висунутою точкою зору.

2. *Навіювання* – націлене на те, щоб співрозмовник прийняв повідомлення без будь-яких доказів, на віру.

3. *Метод примусу* – ґрунтується на використанні керівником своєї влади і виражається в наказах, розпорядженнях. В менеджменті даний метод ефективний при порушенні трудової дисципліни, невиконання завдань і т.д.

4. *Керівник як зразок для наслідування* – підлегли завжди переймають стиль роботи свого керівника, його вміння триматися, вести розмову, відношення до роботи і навіть манеру поведінки. Звідси важливим є постійний контроль за своєю поведінкою і зовнішнім виглядом, постійна робота над собою, додання власних недоліків, розвиток і закріплення позитивних якостей.

Кожне управлінське завдання передбачає конкретні вимоги, так що не кожен з вищезгаданих факторів в рівній мірі відноситься до будь-якої

ситуації. Але вони дійсно забезпечують основу для оцінки кожним робітником своїх можливостей по відношенню до вимог, які висуваються на їх роботі.

Суб'єктом управління часто виступає керівник чи менеджер (англ. manager – завідуючий, директор, імпресаріо). Його завдання полягають в управлінні компанією чи фірмою можна звести до вміння грамотно поєднувати виконання наступних **функцій**:

- передбачити, прогнозувати подальший розвиток, визначати цілі і розробляти стратегію і тактику їх досягнення;
- організувати діяльність підприємства (відділу, підрозділу) у відповідності з його цілями і призначенням, враховуючи матеріальні і соціальні аспекти;
- розпоряджатися персоналом, контролювати виконання управлінських рішень і розпоряджень.

До **причин поширення неетичної практики** введення справ можна віднести наступні:

- конкурентна боротьба, яка відкидає в сторону етичні уявлення;
- прагнення підвищити рівень прибутковості бізнесу;
- невдачі із забезпеченням гідної винагороди керівника чи підлеглого за етичну поведінку;
- загальне зниження значення етики в суспільстві;
- натиск з боку організації на рядових робітників з метою знаходження компромісу між власними цінностями і цінностями керівництва.

Виділяють ряд найбільш поширених **способів підвищення етики співробітників**:

- *розробка етичних нормативів*, які описують систему загальних цінностей та правил етики, яких, на думку організації, повинні дотримуватися її робітники. Етичні нормативи розробляються з метою опису цілей організації, створення нормативної етичної атмосфери і визначення етичних рекомендацій в процесі прийняття рішень. До варіантів поведінки,

які забороняються етичними нормативами відносять хабарництво, подарунки, виплата незаконно отриманих коштів, конфлікти на ґрунті зіткнення інтересів, порушення закону, махінації, корупція, розкриття таємниць фірми та розголошення таємної інформації та ін.;

- *створення комітетів з етики* – до числа яких входять переважно керівники вищого рівня. Деякі організації не створюють таких комітетів, але наймають спеціаліста по етиці бізнесу – адвоката бізнесу. Його завдання – вироблення судження з етичних питань, пов'язаних з діями організацій, а також виконання функції «соціальної совісті» організації;

- *соціальні ревізії*, призначені для оцінки і складання звітів про соціальний вплив дій і програм організації. Прихильники соціальної ревізії вважають, що звіти такого типу свідчать про рівень соціальної відповідальності організації;

- *навчання етичної поведінки керівників і рядових працівників*, коли робітники ознайомлюють з етикою бізнесу і піднімають їх чутливість до етичних проблем, які можуть перед ними виникати;

- *особистий приклад керівника*, який зазвичай вважається моральним лідером компанії, задає загальний клімат і визначає ступінь етичності вчинків. Особистий приклад високо моральної поведінки керівника практично завжди спонукає співробітників слідувати новим етичним нормам.

Під мікроетикою бізнесу розуміють дослідження специфіки моральних відносин всередині корпорації, між корпорацією як моральним суб'єктом і її робітниками, а також акціонерами.

В системі моральних відносин між суб'єктами ведення підприємницької діяльності виділяють два рівня: *горизонтальний* та *вертикальний*. На *горизонтальному* рівні розглядаються моральні відносини між суб'єктами, які володіють однаковими кваліфікаціями, вміннями, статусом. На *вертикальному* – моральні відношення між суб'єктами, що володіють різними характеристиками та властивостями.

В залежності від *норми управління* (тобто кількості працівників, які перебувають у безпосередньому підпорядкуванні керівникові) розрізняють два типи організацій:

1. *Висока (вертикальна) структура організацій*. Має обмежену норму управління та багато рівнів ієрархії. Серед її *переваг* – ретельне керівництво та контроль, оперативність комунікації між підлеглими. До *недоліків* належить тенденція залучення керівників до виконання функцій підлеглих, багато рівнів управління, високі витрати на їх утримання, надмірна відстань між нижнім і вищим рівнями управління.

2. *Плоска (горизонтальна) структура організацій*. У ній висока норма управління та невелика кількість рівнів ієрархії. *Переваги* її полягають у тому, що керівництво ґрунтується на делегуванні, політика компанії намагається бути зрозумілою та доступною всім працівникам, кадри відбирають ретельно. Головним *недоліком* є перевантаження вищих керівників, що впливає на якість прийняття управлінських рішень, послаблення контролю вищих керівників; необхідність залучення до організації висококваліфікованих управлінців.

В кожній професійно об'єднаній групі осіб в процесі здійснення ними професійної діяльності формується деякий характерний для неї, неповторний спосіб поведінки при здійсненні нею своєї професійної діяльності, що обумовили виділення окремої складової етики бізнесу – **корпоративної етики**.

Корпоративна етика – це культура поведінки співробітників компаній, їх переконання, традиції, рівень взаємовідносин між керівником, менеджерами та робітниками; між компанією та її клієнтами (споживачами) і партнерами, державою та суспільством.

Корпоративна етика на відміну від універсальної обумовлена особливостями діяльності і цілями даної організації, а також історично складеними стереотипами поведінки в даній організації. Вона є частиною більш широкої нормативної системи, так званої корпоративної культури.

Остання включає не лише моральні, але й інші цінності, а також переконання, ритуали, символи.

Знання шляхів досягнення успіху важливе як для бізнесу, так і для всього суспільства, тому важливими вступають наступні **складові етики на фірмі**:

По-перше, ***етика найму на роботу***. Вона виходить з принципу ефективності для фірми. В основу відбору покладена кваліфікація, пов'язана з виконанням певної роботи. Вибір чинників, не пов'язаних з працею, – образа гідності людини і недолік у роботі фірми.

По-друге, ***просування працівників по службі***. Керівник має враховувати лише компетентність особи, уникаючи свавілля несправедливості, тим більше зводити їх до норми.

По-третє, ***розмір заробітної плати***. Він має визначатися внеском працівника у прибуток фірми, узгоджуватися зі станом ринку праці та ринку товарів, конкуруючих фірм, а також враховувати силу трудових спілок, що виборюють права працівників. Потрібно враховувати також потреби сім'ї працівника.

По-четверте, ***складання трудової угоди***. Варто виходити з міркувань, що сума заробітної платні має задовольняти хоча б мінімальні потреби працівника і його сім'ї. Інакше виникає небезпека соціального неспокою. Компанія, яка прагне не допустити страйку, змушена буде піти на не вигідні для себе угоди.

По-п'яте, ***умови праці***. Це така ж важлива сфера, як і зарплата та стабільність праці. Працівник і його сім'я без причини, якою може стати провина працівника перед фірмою, не мають наражатися на небезпеку заподіяння їм фізичної, моральної чи психічної шкоди.

По-шосте, ***звільнення працівника з роботи***. Тут менеджер має дотримуватися таких правил: 1) звільнення лише з поважної причини; 2) виконання при звільненні необхідних процедур; 3) прагнення зменшувати шкідливі наслідки звільнення.

Загальноприйнятими *етичними принципами* як для організацій, так і для окремих керівників вважаються наступні:

- «золоте правило менеджера» – в рамках службового становища ніколи не допускати по відношенню до своїх підлеглих, керівництва, клієнтів та іншим людям таких вчинків, яких би не бажали бачити по відношенню до себе;

- авансування довірою – це принцип, в основі якого лежить створення сприятливих умов для прийняття рішень і їх виконання, коли кожній людині виявляється максимальну довіру: його потенціалу, кваліфікації, почуттю відповідальності;

- право на свободу службової поведінки, вчинків, дій менеджера або рядового співробітника організації не тільки в рамках законодавства, а й в межах, що не порушують свободу інших менеджерів чи рядових співробітників (свобода, яка не обмежує свободу інших);

- справедливість у володінні або придбанні повноважень, відповідності, права розпоряджатися ресурсами, визначення термінів виконання робіт і т. п. (в тій мірі і до тих меж, поки ці повноваження, права та обов'язки не стосуються, не зачіпають, не послаблюють прав, відповідність і повноваження інших менеджерів, а також не виходять за рамки організації);

- справедливість при передачі коштів і ресурсів, а також прав, привілеїв і пільг, при цьому етичним вважається добровільна передача менеджером всього перерахованого, неетичний – грубий натиск по відношенню до співробітника, вимоги порушити норми універсальної етики або закону;

- максимум прогресу, коли дії менеджера або організації в цілому етичні, якщо вони сприяють розвитку організації або окремих її частин, не порушуючи при цьому існуючих етичних норм;

- терпиме ставлення менеджера до моральних засад, що вкорінилися в управлінні інших країн і регіонів;

- розумне поєднання індивідуального і колективного в роботі і при прийнятті рішень;

- сталість впливу, оскільки забезпечення дотримання етичних норм в основному базується на використанні соціально-психологічних методів, що вимагають, як правило, тривалого використання для отримання потрібного результату.

Отже, прийняття управлінських рішень в корпорації впливає на стан та вирішення проблемної ситуації. Від правильності та своєчасності управлінських рішень залежить моральний рівень всього колективу. Поряд з цим, прийняття рішень потребує поєднання етичних та комерційних стандартів.

4.2. ЕТИКА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

Спілкування – це процес взаємодії конкретних людей, заснований на обміні думками і почуттями за допомогою слів і виразних рухів.

У процесі спілкування висвічуються індивідуальні особливості, переваги і недоліки всіх учасників. Через спілкування йде передача будь-яких відомостей, вмісту, що в подальшому впливає на поведінку людини, дії, стан і організованість її внутрішнього світу.

Спілкування буває:

- *безпосереднє* – без проміжних носіїв повідомлення (людина – людина, людина – група),

- *опосередковане* – яке здійснюється через проміжні пристрої (ЗМІ, банкомат, пошта, Інтернет та ін.).

Виділяють кілька *типів безпосереднього спілкування*:

- міжособистісне;
- рапортне;
- функціонально-рольове;
- ділове.

Види комунікації в діловому спілкуванні:

- вербальне – з використанням слів при усному спілкуванні;

- невербальне – оцінка міміки, жестів, пози співрозмовника;
- пряме – безпосереднє спілкування один з одним;
- непряме – через засоби комунікацій.

Комунікація в діловому спілкуванні може виражатися в будь-який з перерахованих форм: бізнес листування, бесіда, нарада, ділові переговори, публічний виступ, прес-конференція тощо. Всі перераховані форми ділового спілкування вимагають наявності певних знань, навичок, які дозволяють добиватися результативності комунікації при діловому спілкуванні.

Спілкування починається з взаємного вивчення співрозмовниками один одного, вибору найкращої лінії поведінки. При цьому у кожного складається перше враження про партнера, яке багато в чому визначає подальший хід відносин. У процесі спілкування це перше враження уточнюється, а співрозмовники, наприклад менеджер і замовник, коригують свою поведінку, пристосовуються до мінливих обставин. Результатом спілкування може бути або досягнення кожним партнером своїх цілей, або рішення проміжних завдань. Не виключено також, що співрозмовники не дійдуть згоди, взаєморозуміння.

Для того, щоб спілкування мало позитивний результат, кожен із співрозмовників має вміти слухати іншого. *Слухання* – це активний процес, який залежить від багатьох чинників: швидкості розмовної мови, розумової діяльності слухача, від його «пози уваги», візуального контакту та ін.

Продуктивне спілкування можливо тільки при наявності у співрозмовників почуття взаємоповаги. Для цього співрозмовники повинні бути ввічливими, тактовними, вміти зрозуміти запити один одного. Почуття поваги проявляється як неусвідомлена симпатія слухача до співрозмовника, а взаємоповага сприяє створенню високоморального стилю спілкування.

Етика ділового спілкування – це цілісна система елементів, яка охоплює етичні норми та правила ділових взаємовідносин, а також знання й уміння, пов'язані з обміном інформацією, культуру мовлення, культуру поведінки, зовнішню культуру та етикет.

Етику ділового спілкування слід враховувати в різних її *проявах*: у стосунках між підприємцем і соціальним середовищем; між підприємствами (між партнерами); всередині одного підприємства (між керівниками та підлеглими, між людьми з однаковим статусом).

В основі етики ділового спілкування має бути координація, а по можливості – і гармонізація інтересів, що природно здійснюється етичними засобами в ім'я морально виправданих цілей і перевіряється етичною рефлексією. При цьому зробити етично правильний вибір та прийняти індивідуальне рішення часто буває зовсім не просто. Ринкові відносини надають свободу вибору, але разом з тим збільшують кількість варіантів рішення, породжують комплекс моральних дилем, що чекають ділових людей на кожному кроці.

За різних видів ділового спілкування, зокрема *укладення угод*, етичними нормативами, звичайно, *забороняються* хабарі, здирництво, подарунки, шахрайство, порушення законів, незаконні виплати та ін.

Етика ділового спілкування нерозривно пов'язана з діловим етикетом. Культура поведінки в діловому спілкуванні неможлива без дотримання правил *вербального* (мовного) етикету, пов'язаного з формами і манерами мови, словниковим запасом, зі стилем мови. Зокрема, існують історично напрацьовані стереотипи мовного звертання. Ними користувалися раніше купці, підприємці, а зараз їх використовують культурні ділові люди в Україні і за кордоном. Це слова «добродії», «пани». Серед інших соціальних груп подібні звертання поки що широко не розповсюджені, і часто спостерігається, як люди відчувають внутрішній дискомфорт на зустрічах, зборах, оскільки не знають, як звернутися одне до одного. Серед ділових людей звертання «пан» має право на життя. Воно підкреслює, що ці громадяни, соціальна група вільні і незалежні у своїх діях. Крім того, ця форма звертання своя, не запозичена. У вербальному (мовному) спілкуванні діловий етикет припускає застосування різних психологічних прийомів. Один з них – «формули погладження». Це словесні звороти типу: «Щасти

Вам!», «Бажаю успіху»; відомі фрази: «Великому кораблеві велике плавання», «Ні пуху ні пера!» і т. д.

Діловий мовний етикет, його норми, правила – складова ділової етики. Це комплекс правил мовного спілкування, які взаємопов'язані між собою і є обов'язковими для застосування в певних корпоративних ситуаціях. Застосування таких правил сприяє полегшенню співробітництва, здійснення бізнес процесів і навіть визначає їх успішність.

Бізнесмени застосовують *правила ділової етики при мовному спілкуванні* з один з одним, які включають наступні складові:

- розбірливо, чітко, зрозуміло, коректно ведуть розмову;
- дотримуватись середнього темпу мови, адже повільний темп здатен приспати, а швидкий може привести до нерозуміння суті розмови;
- уникати монотонності, щоб не викликати нудьгу у опонента;
- дотримуватись ієрархії, якщо така є;
- розуміти мету, яку необхідно досягти за підсумком розмови;
- уміюти слухати і чути співрозмовника, щоб знайти шлях взаємно вигідного вирішення питання;
- апелювати перевіреною інформацією (фактами, точними даними).

Мовний етикет ділових людей будується практично на тих же принципах, що і діловий етикет: дотримання ієрархії, позитивність спілкування, повагу чужої думки. Плюс до перерахованого етикет ділового мовлення передбачає дотримання принципу обліку, доречності ситуації, а також принципу передбачуваності, який дозволяє уникнути непередбачуваного і незручного розвитку при корпоративної комунікації. З діловим мовним етикетом тісно пов'язане ораторське мистецтво. Ділова людина, що володіє таким мистецтвом, більш успішно домагається поставлених цілей спілкування.

У мовному етикеті ділових людей велике значення мають *компліменти* – приємні слова, що виражають схвалення, позитивну оцінку діяльності в бізнесі, підкреслюють смак в одязі, зовнішності, збалансованість вчинків

партнера, тобто оцінка розуму ділового партнера. Комплімент (особливо якщо ви маєте справу з партнером-жінкою) – необхідна частина мовного етикету. Під час ділового спілкування завжди є реальна можливість для компліментів. Вони надихають вашого ділового партнера, додають йому впевненості. Зокрема, важливо пам'ятати про комплімент, якщо ви маєте справу з новачком та, наприклад, тим, хто зазнав спочатку невдачі. Не випадково в японських фірмах заборонена відверта критика працівників: фірмі це не вигідно, тому що трудова активність і ініціатива знижуються.

Культура мови є важливим показником загальної культури працівника, культури його спілкування, тому працівнику слід опанувати грамотну і емоційну мову, збагачувати свій словниковий запас. Відступ від норм літературної мови, неохайність пояснювальних відомостей знижують результативність впливу на клієнта.

Культура мови – це нормативність мови, її правильність, відповідність вимогам сучасності. В культуру мови входить уміння творчо використовувати мовні засоби в залежності від мети і змісту бесіди, умов спілкування.

Вагомим при контактуванні виступає *письмове ділове спілкування*, яке базується на принципах загального спілкування, але має й свої особливості:

- письмове ділове спілкування має багато спільного (за змістом, нормативною базою та ін.) із усним спілкуванням. Основні вимоги та нормативи, а також теоретичні підходи останнього багато в чому поширюються також на письмове ділове спілкування;

- культурологічні особливості ділового спілкування з партнерами різних країн також є підґрунтям для письмового спілкування;

- більшість особливостей ділового спілкування відбивається в ділових листах, які є однією з найважливіших форм ділової письмової комунікації.

Більш докладно про складання письмового ділового спілкування розглянуто в наступному підрозділі.

4.3. ЕТИКА СКЛАДАННЯ ДОКУМЕНТАЦІЇ

Документ вважається однією з основних одиниць ділового стилю, адже він використовується в різних галузях людської діяльності. Поняття «документ» є багатозначним та залежить від того для чого і в якій галузі він використовується. В латинській мові слово *dokumentum* означає взірець, доказ, свідчення. Документ представляє собою:

- письмовий акт, що здатен служити доказом юридичних відносин чи юридичних фактів, що спричиняють правові наслідки;
- офіційне посвідчення особи (трудова книжка, посвідчення, паспорт тощо);
- матеріальний об'єкт, у якому міститься певна інформація;
- достовірне письмове джерело.

Документ є результатом відображення конкретної інформації на спеціальному матеріалі за визначеним стандартом чи формою. Тобто, документ є засобом фіксації на спеціальному матеріалі інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності та розумової діяльності людини. Документи мають правове значення, оскільки є засобом засвідчення та доведення певних фактів. Звичайно, документи також використовуються як джерела та носії інформації. В багатьох галузях людської діяльності документ виступає як предмет і як результат праці. Наприклад, планування відбувається за допомогою різних планів; облік є нічим іншим як складанням та роботою над певного роду документацією, контроль – збиранням відомостей, їх письмовим оформленням та виданням вказівок.

Найважливішою класифікаційною ознакою документа є його зміст, зокрема відношення зафіксованої в ньому інформації до предмета чи до напряму діяльності. Відповідно до цього виділяють різні види документів за наступними ознаками **класифікації**:

- *за найменуванням* (заява, лист, довідка, інструкція, телеграма, протокол та ін.);

- **за походженням** (службові – створені організаціями чи/і службовими особами, які їх представляють; особисті – створені окремими особами поза сферою їх службової діяльності);

- **за місцем виникнення** (внутрішні – мають чинність лише всередині певної організації; зовнішні – є результатом спілкування установи з іншими організаціями);

- **за призначенням** (для особового складу, кадрові, довідково-інформаційні, організаційні, розпорядчі, господарсько-договірні та ін.);

- **за напрямом** (вхідні та вихідні);

- **за формою** (стандартні та індивідуальні);

- **за терміном виконання** (звичайні безстрокові, термінові, дуже термінові);

- **за ступенем гласності** (для загального користування, службового використання, таємні, цілком таємні);

- **за стадіями створення** (оригінал – основний вид документа, перший і єдиний його примірник (має підпис та при потребі печатку та штамп); копія – точне відтворення оригіналу з поміткою „копія”);

- **за складністю** (прості та складні);

- **за терміном зберігання** (тимчасового (до 10 років), тривалого (понад 10 років), постійного);

- **за технікою відтворення** (рукописні, відтворенні механічним способом тощо);

- **за носієм інформації** (на папері, електронному носії, фотоплівці, магнітній стрічці та ін.);

Кожний документ складається з окремих елементів – **реквізитів**. Розрізняють постійні та змінні реквізити документа. Постійні реквізити друкуються під час виготовлення бланка; змінні – фіксуються на бланку в процесі заповнення.

Сукупність реквізитів, розміщених у встановленій послідовності називається **формуляром**. Кожен вид документа повинен мати свій формуляр-зразок, тобто певну модель побудови однотипних документів.

Аркуш паперу з відтвореними на ньому реквізитами, що містять постійну інформацію, називається бланком. Кожна установа, підприємство чи організація повинні мати два види бланків: для листів та для інших документів. Бланки виготовляються двох форматів – А4(210x297мм) та А5(148x210мм). Група реквізитів та їх постійних частин, відтворена на бланку документа як єдиний блок, називається **штампом**. Державні стандарти передбачають кутове і поздовжнє розміщення штампів.

Існують стандартні вимоги до **написання цифр**:

- багатозначні числа розбиваються на класи по три цифри справа наліво і відокремлюються одна від одної проміжком в один знак. Чотиризначні числа не поділяються на класи. *Наприклад*: 10 654; 2001.

- як арабські, так і римські цифри відокремлюються від слів проміжком. Винятком є букви, що входять до складу словесно-цифрових позначень, які пишуться разом або через дефіс. *Наприклад*: будинок 10б; до справи 78-б;

- порядкові числівники мають відмінкові закінчення, які пишуться через дефіс. *Наприклад*: 1-ий курс; 5-те видання; том вказується тільки після останньої цифри. *Наприклад*: 1, 2, 3-ій томи;

- порядкові числівники, що позначаються римськими цифрами, пишуться без відмінкових закінчень. *Наприклад*: І гатунок, V курс;

- числа до десяти рекомендується в текстах писати словами, а після десяти – цифрами: сім машин, 177 школярів.

Більшість документів письмової ділової комунікації об'єднується поняттям **«службовий лист»**. Під службовим листом розуміють узагальнену назву різних за змістом документів, що надсилаються поштою, і є не лише носієм певної інформації, а й правовим документом.

Лист має бути логічним за змістом, послідовним, стислим, переконливим, спонукати адресата в належний спосіб вирішити порушене питання.

Вимоги до службового листа дуже високі, бо навіть незначне перекручення інформації може перетворити його на дефектний з юридичної точки зору. Усі дані та факти, про які йдеться в листі, мають бути перевірені.

Розрізняють такі **види листів**:

- ділові (формальні та неформальні);
- особисті (приватні);
- рекомендаційні;
- прямої поштової реклами.

Формальні листи готуються одним підприємством (установою, організацією) для іншого. Розрізняють такі формальні листи: лист-прохання, лист-вимога, лист-звертання, лист-запит. Відповіді на них оформлюють залежно від змісту вхідного листа. Неформальні листи складають працівники одного рівня (скажімо, менеджер кадрової служби однієї фірми менеджерові кадрової служби іншої) із пропозицією про особисту зустріч з метою обговорення деяких питань, обміну інформацією і т. ін.

Офіційні ділові листи за функціональною ознакою можна поділити на такі, що потребують відповіді, і такі, що не потребують відповіді.

Неформальні листи бувають такі: лист-попередження, лист-відмова, лист-нагадування, лист-повідомлення, лист-подяка, лист-оповіщення, лист-підтвердження, лист-розпорядження, інформаційний лист, супровідний.

Залежно від адресата ділові листи поділяють на *колективні* та *циркулярні*. *Колективний лист* складається від імені певної кількості осіб і надсилається на одну адресу. Це можуть бути скарги, прохання та звернення, підписані групами осіб, які усвідомлюють свою спільність у вирішенні питань. *Циркулярний лист*, навпаки, надсилається ряду підпорядкованих установ одним адресатом. Джерелом циркулярного листа, як правило, є вища організація (міністерство, корпорація), яка інформує свої підрозділи щодо конкретного питання або дає вказівки, розпорядження.

З огляду на зміст та обсяг листи бувають *прості*, або *одно-аспектні*, *складні* або *багатоаспектні*.

За тематичною ознакою розрізняють листи *адміністративно-господарчі*, *постачальницько-збутові*, *виробничі*, *пропагандистські* та ін. За цією ознакою виокремлюють також *ділову* та *комерційну кореспонденцію*. Листування, яке пов'язане з економічною, правовою, фінансовою та іншими формами діяльності підприємства, є діловою кореспонденцією, а листування з питань матеріально-технічного постачання та збуту – комерційною.

За структурними ознаками ділову кореспонденцію можна поділити на *стандартну* (*регламентовану*) та *нестандартну*.

Особистими листами обмінюються знайомі або родичі. Така кореспонденція має приватний характер. Як правило, особисті листи пишуть від руки. Інколи їх можна надрукувати, однак запрошення, відповіді, привітання та співчуття завжди пишуть від руки, що підкреслює щирість того, хто пише, краще засвідчує особисте ставлення до людини та події в її житті. У багатьох країнах вважають, що в окремих випадках обов'язково потрібно надсилати листи (наприклад, висловити подяку господарям, якщо ви гостювали в їхньому будинку понад добу, подякувати за подарунки, якщо не було нагоди зробити це особисто).

Рекомендаційними є листи, які заочно представляють людину. Вони допомагають їй швидко заручитися підтримкою за місцем тимчасового перебування. Вони означають: «Пред'явник цього має право на вашу увагу та гостинність». Разом з рекомендаційним листом можна вкласти в конверт візитну картку, а ім'я того, кого рекомендують, можна написати олівцем.

Ще один вид ділового листування — **листи прямої поштової реклами**, призначені для рекламування товарів і послуг безпосередньо тим людям, у яких зацікавлений рекламодавець. Якщо список адресатів добре продумано, рекламний лист складено тонко й зі смаком, а пропонуваний товар, користується попитом, адресати, як правило, отримують імпульс для негайного здійснення покупки.

Керівник фірми, отримавши **рекламний лист** з пропозицією придбати конкретний товар, хотів би на конверті, у вступному зверненні прочитати своє ім'я, прізвище та правильно вказану посаду. Написаний у довірчому, товариському тоні такий лист він прочитає від початку до кінця, а надто якщо в ньому йтиметься про проблеми, які його зацікавлять.

Використання для рекламного розсилання заздалегідь виготовлених бланків з текстом полегшить таке завдання. Якщо адресатів багато, перед текстом можна обмежитись словами: «Керівникові», «Шановна Пані або шановний Пане». Вкладені у конверт рекламні листівки надсилаються фактичним покупцям, дані про яких є в картотеці постійних адресатів. Це мають бути привабливі, невеликі за розміром вкладиші, надруковані на якісному папері з використанням багатокольорової поліграфії.

Існують основні **етичні правила складання листів**:

1. Автор листа повинен чітко уявляти, про що писати, які наводити аргументи для досягнення певної мети. До того ж він має бути впевнений, що саме лист є найефективнішим засобом вирішення конкретного питання. Тому перш ніж писати листа, варто усвідомити такі моменти:

- вид листа (супровідний, лист-прохання, лист-повідомлення, лист-нагадування та ін.);
- чи передбачається відповідь;
- чи зрозуміє адресат зміст листа однозначно;
- чи є впевненість у тому, що лист надійде вчасно (якщо ні, скористайтесь телефоном, телефаксом або модемним зв'язком).

У випадку, коли мета написання листа відома, потрібно:

- привернути увагу до певної ситуації чи проблеми; дати змогу легко зрозуміти написане;
- спонукати діяти так, а не інакше.

Це явна мета. Однак є також мета, яку не бачить навіть той, хто пише лист і вона полягає в тому, щоб краще усвідомити проблему, скласти струнку

логічне уявлення про свою ідею. Залежно від мети листа складається його план. Ретельно добираються всі факти, на яких треба наголосити.

2. Незалежно від виду листа, він структурно *складається* зі вступу, доведення та заключної частини. У вступі викладають причини та безпосередній привід, що стали підставою для написання листа.

У *вступі* подається посилання на попередній лист, стисла констатація факту і т. ін.

У *доведенні* подаються історія питання, докази, факти, посилання на законодавство, цифрові дані, вказівки, додаткове повідомлення, робляться логічні висновки.

Заклучна частина містить основну думку документа: подяка, прохання, пропозицію, згоду, відмову тощо.

Кожен з розділів листа (згідно з планом) має певні особливості написання. Так, зміст *вступної частини* залежить від мети написання листа.

- якщо складається лист-відповідь, у вступі висловлюють подяку за запрошення, повідомляють про те, що адресат відомий у своїй галузі знань, і т. ін.;

- якщо лист має інформаційний характер, у вступі розкривають історію створення організації, її розвитку та становлення, суть діяльності в даний момент, наводять статистичні дані і т. ін.;

- якщо треба пояснити запитання, поставлені партнером, то крім відповідей па них висловлюється сподівання про можливість подальшого співробітництва або про відсутність такої можливості, викладаються пропозиції;

- якщо лист має характер реагування на невиконання взятих зобов'язань, недотримання термінів поставки або інші дії, що зачіпають інтереси адресата, оцінка того, що сталося, і повідомлення про розірвання відносин не повинні бути різкими.

Особливої уваги заслуговує *написання основної частини* ділового листа. Інформація має подаватися стисло, логічно, зрозуміло. Однак

надмірно захоплюватися лаконічністю не варто, оскільки це призводить до додаткових запитань, пояснень і уточнень, а отже, до подальшого листування і затягує практичне вирішення питань.

Якщо в листі наводять інструкції або рекомендації, краще визначити час їх виконання. Вирази типу «найближчим часом» небажані.

Під час написання основної частини листа рекомендується дотримуватись таких правил:

- проаналізувати всі аргументи, відкинувши, по можливості, все другорядне;
- згрупувати всі факти за обраним напрямком;
- добрати заголовки для кожного розділу; написати кожний заголовок на окремому аркуші паперу; скласти до нього невеликі запитання;
- обміркувати черговість викладу виходячи з принципу «від невідомого до відомого»;
- не зупинятися на банальних речах, пам'ятаючи, що «стислість – сестра таланту»;
- використовувати графіки, схеми, таблиці тощо;
- не боятися працювати з чернетками, зробити текст зручним для читання.

Під час *написання заключної частини* листа також необхідно враховувати особливості існуючих варіантів:

- традиційно тут викладаються сподівання на розвиток відносин і на те, що наведена в листі інформація буде взаємно корисною;
- якщо лист адресований особі, з якою ще не встановлено ділового контакту, в заключній частині адресант може написати, що сподівається на швидке отримання відповіді та виконання замовлення;
- у разі майбутнього можливого розірвання ділових контактів з партнером заключну частину листа можна звести до певних фраз, що буде, скоріше, ознакою доброго тону;

- у разі потреби в заключній частині листа повідомляються прізвище, посада, адреса та номер телефону особи, яка може допомогти у вирішенні питань. Це робиться максимально доброзичливим тоном.

Окремо треба розглянути особливості ділового листування із зарубіжними партнерами.

Стиль міжнародного листа постійно змінюється: з кожним роком він стає простішим, менш офіційним. Не треба вживати застарілі фрази. Сучасні кореспонденти віддають перевагу простим висловлюванням. Керівник дуже цінує свій час, йому ніколи читати велику кількість непотрібних слів. Водночас особа, яка пише діловий лист, має скласти про себе гарне враження, тому кілька слів пошани будуть доречні. Однак не варто перебільшувати компліменти, щоб не викликати протилежний ефект: партнер може відчувати нещирість адресанта.

Бажано дотримуватися таких вимог у процесі написання міжнародного листа:

- кожне положення треба писати з нового рядка;
- варто писати про те, що вам потрібно, якомога простіше, зрозуміліше;
- не можна писати в агресивному тоні;
- треба дотримуватись міри, висловлюючи компліменти;
- необхідно пам'ятати, що справжні почуття дають більший ефект, аніж фальшиві;
- не слід вживати командно-бюрократичні фрази, що стали нормою вітчизняного діловодства: «ми пропонуємо всім взяти участь», «про виконання повідомте», «направляється для керівництва» та ін. Необхідно етично відстоювати свої інтереси;
- не варто перебільшувати значущість свого становища; здобути авторитет допоможуть лише знання та досвід роботи;
- необхідно ретельно перевіряти текст щодо повноти подання інформації та зрозумілості викладу.

Важливою характеристикою міжнародного ділового спілкування є тон листа. Для спілкування з діловим партнером доцільніше використовувати нейтральний та позитивний тон, не припускатися іронії, брутальності і т. ін.

Від побудови фраз залежить результат ділового спілкування. Відомо, що вести діловий діалог у доброзичливому тоні важливіше, ніж правильно вживати слова та розташовувати їх. Слід зазначити, що ознакою доброго тону в діловому листуванні вважається використання певних словосполучень і виявлення такту. Коли йдеться про несплату рахунку, коректно написати: *«Ми переконані, що несплата сталася з поважних причин»*. Аргументуючи несплату неотриманням прибутків, доцільно вживати таку форму: *«Ми будемо раді сплатити, щойно одержимо...»*. Коли новина, яку повідомляє партнер, має негативний чи несприятливий характер, не варто приховувати невдоволеність, однак це треба зробити коректно. Наприклад: *«Нам прикро дізнатись з Вашого листа, що...»*.

Під час листування із зарубіжними партнерами важливо враховувати також особливості, пов'язані з типологією речень і використанням розділових знаків. Варто уникати довгих речень, що заважають розумінню тексту. Фрази з двадцяти і більше слів потребують додаткового редагування. Водночас надмірна лаконічність не сприяє розумінню тексту, а нерідко надає йому брутальності, тому краще чергувати короткі речення з середніми.

Щодо розділових знаків і скорочень, то в ділових листах треба дотримуватись вимог і правил тієї іноземної мови, якою пишуть лист. У цьому разі обов'язково потрібні консультація й редагування кваліфікованого спеціаліста.

При діловому листуванні із зарубіжними партнерами доцільно дотримуватись вимог, пов'язаних з особливостями *оформлення реквізитів листа*. Як правило, використовують такі реквізити: заголовок, дата, найменування, адреса адресата, вступне звертання, основний текст, заключна форма ввічливості, підпис, позначка про наявність додатка. Реквізити листа

розміщуються відповідно до національно-культурних традицій і вимог законодавства країни-адресата.

У літературі з ділової комунікації наводяться певні вимоги щодо реквізитів листа під час листування із зарубіжними партнерами.

Як правило, заголовок (найменування фірми, організації-автора) розміщується у верхній частині бланка. Іноді в заголовку вказують також адресу організації або фірми, адресу для телеграм, номери телефонів, факсу, телефонні коди і т. ін. Інколи ці реквізити розміщують у нижній частині бланка. Під назвою організації іноді вказують рід її діяльності. Досить часто друкують емблему організації, що символічно зображує напрямок її діяльності, або логотип. Форма заголовка і дизайн, кольорова емблема (а іноді й девіз) – усе це створює неповторний образ фірми. Вдале розміщення компонентів заголовка, його оригінальна емблема справляють добре враження на партнерів.

Особливість оформлення реквізиту проявляється також у тому, що у верхній лівій частині листа безпосередньо під заголовком розміщують вказівку на посилання. Тут можна навести прізвище того, хто складав, лист, цифрами чи літерами позначити фірму або підрозділ, номер справи і т. ін. При цьому спочатку дається посилання на дані адресата (якщо вони відомі), потім – на дані відправника. Дату (число, місяць і рік) відправлення листа розміщують у правому куті під заголовком так, щоб остання цифра закінчувала рядок правого поля листа. Відправляючи листи в країни Європи, дату пишуть так: спочатку порядковий числівник за допомогою цифр і закінчень, потім місяць і рік. У листах до США дату пишуть інакше: спочатку місяць, потім число і, через кому, рік.

Вихідний номер на бланках для зарубіжних адресатів не ставлять. Номер нічого не повідомить вашому партнерові, оскільки за кордоном таким реквізитом не користуються.

Адресат складається з найменування організації, посади адресата, його імені та поштової адреси. Адресу розміщують нижче рядка з датою на 3-4 рядках довжиною 5-7 см через інтервал без відступу.

Особливості написання адресата:

- якщо лист адресований якій-небудь особі, перед її ім'ям і прізвищем пишуть Mr. – для чоловіків, Mrs. – для заміжньої жінки, Miss – для незаміжньої (інколи пишуть Ms., що стосується як заміжньої, так і незаміжньої жінки);

- якщо особа, якій адресовано лист, має титул, його пишуть замість імені;

- якщо відомо посаду співробітника у фірмі, краще її вказувати після імені та прізвища, що ввічливіше;

- після найменування організації або прізвища адресата окремим рядком пишуть номер будинку та назву вулиці, потім також окремим рядком – назву міста (у англосаксонських країнах номер будинку ставлять перед назвою вулиці);

- іноді замість прізвища конкретної особи вказують її посаду або навіть назву відділу, куди адресовано лист.

Вступне звертання є формулою ввічливості. Його пишуть на лівому боці листа під адресою, обов'язково окремо.

Переходячи до *реквізитних вимог* стосовно основного тексту, слід зазначити такі *особливості*:

- текст листа складається з абзаців, кожний з яких містить закінчену думку (у листах до США абзаци друкують без відступу; до Англії і вітчизняних – відступають п'ять інтервалів від лівого поля);

- якщо лист дуже короткий, його друкують через два інтервали;

- для наступних сторінок тексту використовують звичайні аркуші паперу або бланки; на початку кожної сторінки вказують її номер;

- у листах рекомендується вживати пасивний стан дієслів;

- готуючи текст листа, краще вживати типові фрази. Написаний непрофесійною (неділовою) мовою лист створює враження про непрофесіоналізм виконавця й фірми;

- у тексті в жодному разі не повинно бути орфографічних помилок.

Заклучна форма ввічливості може бути офіційна — “з повагою”

4. Діловий лист закінчується підписом, основні вимоги до якого такі:

- повинен містити повне ім'я автора листа із зазначенням його посади;
- його розміщують на правій стороні аркуша під заключною формою ввічливості. Прізвище та посаду того, хто підписує лист, друкують згори вниз під його підписом.

Договори, фінансові зобов'язання, гарантії та інші офіційні документи мають бути підписані уповноваженими особами.

Ділове листування із зарубіжними партнерами має суттєві особливості, без знання яких важко досягти успіху.

5. Існують загальні етичні правила ділового електронного листування. Більш детально про електронні листи вказано у § 8.7.

Отже, тексти офіційно-ділового стилю вимагають точності формулювань, не припускають двозначності тлумачення змісту. Для всіх текстів офіційно-ділового стилю характерні й спільні мовні риси:

- наявність реквізитів, які мають певну черговість;
- точність, послідовність і лаконічність викладу фактів, гранична чіткість у висловленні;
- наявність усталених мовних зворотів, певна стандартизація початків і закінчень документів;
- лексика здебільшого нейтральна;
- для чіткої організації текст ділиться на параграфи, пункти, підпункти;
- найхарактерніші речення – прості.

Таким чином, від особливостей подання інформації залежить загальне уявлення про фірму, керівництво і співробітників та часто визначаються діловими партнерами можливості співпраці.

4.4. ЕТИКА ПОВЕДІНКИ І ЕТИЧНА СВІДОМІСТЬ ФІРМИ

Кожна організація чи група працівників визначають свою етику поведінки, що визначається, як сукупність вчинків та дій людей, які відповідають тим нормам моралі, свідомості чи порядку, що склались у суспільстві або до яких воно прямує.

Підприємницька діяльність регулюється комплексом норм законодавства, але найдосконаліша правова держава не розв'яже етичні проблеми бізнесу, адже не всі етичні норми можуть бути прописані в документах державного рівня. В практичній діяльності підприємця великого значення набуває імідж компанії, його власна репутація. Дотримання підприємством етичних принципів бізнесу вимірюється прагненням її робітників виконувати закони і правила, які сформовані на підприємстві. Це можуть бути: службова сумлінність і порядність; безпека продукції; чесність у маркетинговій діяльності, торгівлі, наданні послуг; конфедесійність; виключення корупції і хабарництва тощо.

У підприємницькій діяльності зустрічаються випадки більшого чи меншого відхилення від суспільних норм, що власне, і виступає неетичною поведінкою. *Причинами неетичної діяльності в бізнесі* можуть бути:

- конкурентна боротьба;
- бажання мати великі прибутки;
- невміле стимулювання керівників/менеджерів за етичну поведінку;
- зменшення значення етики в суспільстві;
- бажання досягти мети та виконати місію організації будь-якою ціною;
- неетична поведінка партнерів (суміжників, засновників, постачальників тощо);
- виникнення конфліктних, стресових та інших подібних явищ в організації;
- невдалий підбір та невміле застосування стилів керівництва в організації;

- занадто складна система розробки та прийняття рішень в організації.

Директор, менеджери організації повинні відкрито і впевнено підтримувати норми етичної поведінки, виступати ініціаторами відновлення їх етичних цінностей та нести відповідальність за власні дії. Прихильність етичним цінностям необхідно декларувати під час виступів, у директивах, внутрішньофірмових публікаціях, при чому, важливу роль відіграють вчинки менеджменту. Таким чином, поведінка керівників задає тон усій організації.

Соціальна відповідальність та етика це один із аспектів складного взаємозв'язку бізнесу та суспільства. ***Концепція соціальної відповідальності бізнесу виходить з того, що менеджмент це не лише економічний інститут, орієнтований виключно на отримання прибутку, але і частина суспільства і з цієї причини відповідальний перед суспільством.*** Для того щоб не допустити етично неприйнятної поведінки керівників, в практиці менеджменту використовуються наступні *критерії при підборі управлінських кадрів:*

- приймати на роботу людей з позитивними рекомендаціями, оскільки працівники із заплямованою репутацією – це завжди великий етичний ризик;
- розробляти та доводити до відома співробітників норми відповідальної поведінки і менше часу приділяти формальним правилам;
- керівники не повинні стояти обабіч щоденного життя своєї організації, не контактуючи із співробітниками, конкурентами та іншими групами, які входять у сферу їх інтересів;
- керівники повинні виступати в якості рольових моделей, приписувати та демонструвати свої уявлення про те, що треба робити. Особисті цінності знаходяться в серцевині проблеми соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством. Люди, які вважають, що організації повинні підвищити прибуток, дотримуючись закону, скоріше за все нададуть високу цінність прибутку та ефективності і нижчу – альтруїзму.

Соціальне життя, і статус особистості у суспільстві, наявні суперечності між бізнесом і моральними принципами обумовлюють

формування етичної свідомості фірми, яка баується на адекватності дій, мотивованій на досягнення абсолютної адаптації до вимог, правил і норм суспільства.

Структурно-функціональна модель етичної свідомості включає:

- 1) усвідомлення соціальної норми (моральний компонент),
- 2) переживання суперечності соціальної норми щодо актуальної для фірми потреби,
- 3) рефлексію соціальних, зокрема, й моральних норм,
- 4) особистісну рефлексію: конкретизацію уявлень про відповідність,
- 5) вибір значущих ідеальних образів і його прийняття як етичного обов'язку, відповідно до якого формулюється моральна система компанії,
- 6) дія відповідно до прийнятої системи: етичного образу та моральних приписів,
- 7) усвідомлення соціальної відповідальності.

Розвиток етичної свідомості кожного робітника розгортається паралельно із розвитком моральності. Ці процеси взаємопов'язані. Становлення етичної свідомості робітника є стадіальним і залежить від ставлення до керівника, від історичних і соціально-психологічних чинників.

Корпоративна етика виступає у вигляді форми суспільної свідомості, що властива як підприємцям, так і найнятим робітникам, яких об'єднують спільні цілі їх професійної діяльності. Вона є результатом усвідомлення професійних інтересів як з боку підприємців, менеджерів, так і з боку найнятих робітників. Це уможлиблюється, зокрема, завдяки «дифузії» власності, коли багато найняті робітникиє одночасно і акціонерами своєї компанії, тому безпосередньо зацікавлені в підвищенні ефективності виробництва.

4.5. ЕТИКА І ЕСТЕТИКА ТОВАРУ

Етика товару – це сукупність моральних, етичних принципів і правил, які керують діями інтересантів всіх рівнів соціально-

економічної системи в ході виробництва, покування та реалізації товарів всіма наявними засобами з метою зацікавлення потенційних споживачів.

Етика товару тісно пов'язана із взаємною відповідальністю бізнесу, суспільства і держави та методами досягнення їх власних цілей.

Важливими визнаються наступні *принципи ефективності*, що носять, по суті, етичний характер, яким повинні керуватися інтересанти в процесі прийняття рішень щодо реалізації етики товару:

1. З точки зору виробника:

- дбайливе використання ресурсів і мінімізація шкоди навколишньому середовищу;

- виробництво якісних і доступних товарів;

- ігнорування антисоціальні методи реклами;

- приймати рішення з виробництва кількості та асортименту товарів;

- допомагати суспільству вирішувати соціальні проблеми.

2. З точки зору влади:

- проводити політику реклами шкоди від використання адитивних товарів;

- поєднувати інтереси бюджетної сфери та національних виробників;

- орієнтація на політику збереження здоров'я суспільства;

- протидіє корупції;

- не використовує галузь як інструмент впливу на політичну ситуацію в країні;

- регулює законодавчо-нормативні положення з метою підтримки відтизняного виробника;

- забезпечує захист прав споживача.

2. З точки зору підприємств торгівлі:

- встановлює розумні правила роботи і ціни на товари;

- забезпечує умови зберігання і реалізації товару;

- оцінює якість товару;

- надає необхідні послуги;

- поведінка продавця має відповідати критеріям моральності людини і цінності його вчинків;

- діє як відкрита система, надаючи об'єктивні відомості про свої операції.

Таким чином, етика товару повинна коригувати неспроможність економіки і стати одним з найважливіших регуляторів підвищення її ефективності, виконуючи соціальні потреби та обмежуючи шкідливі і небезпечні напрямки.

Естетика (з грец. – відчуття, почуття) – філософська наука, яка вивчає специфічні прояви цілісного відношення між людиною й світом на основі пізнання краси.

Розвиток естетики в різних галузях призвів до формування поняття **естетика товару, що визначається як вчення про зовнішні переваги товару, побудовані на основі понять про красу на певний момент часу.**

Категорія «краса» пов'язана із зоровим сприйняттям предмета споживання і використовує думку громадської цінності в ознаках форми, які почуттєво сприймаються. Для позначення вищої точки краси використовується термін «прекрасне». Особливість естетичної оцінки товарів полягає у тому, що правове поняття краси відносять не лише до привабливості зовнішнього вигляду (його геометричній формі, кольору, малюнка), а й пов'язане з можливістю задовольняти потреби споживача. Тобто, краса товару як потенційного предмета споживання тісно пов'язана з його доцільністю. Оскільки форма товару є необхідною частиною її змісту, отже, його корисності, то споживачеві подобається (чи, навпаки, не подобається) і саме товар, та його форма.

Зазвичай, естетичні товари – це доцільні товари, які найповніше задовольняють соціальні, духовні, екологічні та ін. потреби людей і, разом з тим, вони наділені красивою формою. Але часто існують протистояння між формою і змістом, коли зовні привабливий товар виявляє низькі показники

функціональності й надійності. Товар можна вважати справді естетичним лише тоді, коли його зміст і форма виступають на органічному єдинстві.

В даному напрямку допомагають маркетингові дослідження, в результаті яких формулюються загальні психофізіологічні характеристики виробленої продукції, здійснюється ранжирування вибірових чинників впливу на ефективність товару та особливості естетичних потреб користувача. На основі цих досліджень формуються естетичні властивості товару.

Естетичними називають властивості товару, що зумовлюють його спроможність задовольняти духовну потребу людей, викликати в них почуття задоволення, радості, емоційного підйому. Духовні потреби людей різноманітні. Характеризуючи естетичну вартість товарів, враховують здатність товарів задовольняти естетичні потреби, пов'язані з почуттєвим задоволенням споживання гарних і приємних предметів споживання.

Естетичні властивості забезпечують здатність товару виражати в чуттєво-сприйманих ознак красу, художню цінність. У сприйнятті людей естетичні властивості товару суб'єктивні, оскільки людина сприймає їх відповідно індивідуальній споживчій культурі; в залежності від історичних, національних, вікових особливостей, виховання, релігійних поглядів, способу життя.

Естетичні властивості задовольняють, насамперед, духовні потреби людини. Задоволення духовних і соціальних потреб позитивно відображається на матеріальних вимогах людини, які поступово ушляхетнюються, стають більш раціональними і витонченими.

Естетичні показники використовуються для характеристики естетичної цінності товару і підрозділяються на:

- показники інформаційної виразності,
- показники раціональності форми,
- показники цілісності композиції,
- показники досконалості виробничого виконання,

- показники стабільності товарного виду.

Інформаційна виразність – це можливість об'єкта відображати у формі різні соціально-естетичні ідеї і уявлення (знаковість); наявність у формі виробу сукупності ознак, що зумовлюють його відмінність, несхожість на подібні вироби, але в той же час підпорядкованих основному композиційному задуму (оригінальність), відображення у формі стійких рис, що визначають відповідність виробу сучасному рівню суспільного і культурного розвитку або конкретного функціонального комплексу (стильове відповідність); виявленість у формі окремих ознак, що характеризують естетичні погляди сьогодення (відповідність моді).

Художній стиль – стійка єдність образної системи і виразних засобів, що характеризує своєрідність великої художньої епохи, або конкретного художнього напрямку, або манери окремого художника.

Мода (від лат. Modus – образ) – звичаї або переваги щодо одягу, предметів побуту, мистецтва, які переважають у певному середовищі і зберігаються протягом короткого часу та отримують широкого поширення у суспільстві.

У своєму розвитку мода проходить чотири етапи: 1) етап яскравої індивідуальності, коли окремі споживачі (лідери) починають цікавитися новинкою; 2) етап наслідування, коли новинкою починають цікавитися і інші споживачі, рухомі бажанням наслідувати лідерам; 3) етап масового поширення; 4) етап занепаду, коли споживачі починають перемикатися на інші напрями моди.

Раціональність форми – виявлення у формі об'єкта функції конструктивного рішення при застосуванні специфічної технології і спеціальних матеріалів (функціонально-конструктивна пристосованість), а також особливостей роботи з об'єктом (доцільність).

До показників раціональності форми входять:

- функціонально-конструктивна пристосованість, що проявляється в забезпеченні відповідності форми виробу його призначенню,

конструктивному виконанню, особливостям технології виготовлення й підбору матеріалів, які застосовуються;

- ергономічній обумовленості й доцільності, що проявляються у формі виробу особливостей взаємодії людини з виробом, що характеризуються способом і зручностями експлуатації.

Цілісність композиції характеризує раціональність використання композиційного рішення об'єкта, узгодженість і відповідність його форми (масштабність, пропорційність, ритмічність та ін.). Вона включає:

- з'ясування логіки побудови форми товару, відповідно до його призначення (організованість об'ємно-просторової структури);
- виявлення у формі товару його реальної структури і закономірностей конструктивного рішення (тектоничність);
- забезпечення виразності форми за допомогою нюансування її частин і цілого (пластичність);
- характерність обрисів форми об'єкту в цілому і в деталях, а також елементів знакової інформації (графічна прорисованість форми);
- взаємозв'язок і поєднання кольорів (колірний колорит).

Досконалість виробничого виконання характеризує товарний вигляд виробу і визначається якістю виконання видимих елементів форми, якістю покриттів, обробкою поверхонь, чистотою виконання поєднань, а також відповідністю художньо-конструкторському задуму; чіткість виконання фірмових знаків і покажчиків, супровідної документації та інформаційних матеріалів.

Наприклад, номенклатуру естетичних показників фарфорового посуду включають такі показники, як відсоток білизни виробу, прозорість, досконалість виробничого виконання, точність відтворення зразка (еталону), точність відтворення авторського зразка, ступінь досконалості форми, ступінь досконалості декору, ступінь цілісності композиції, показник блиску заглазурованної поверхні. Всі вони вимірюються в балах.

Стабільність товарного виду може бути охарактеризована такими показниками:

- чіткість виконання знаків сертифікації, фірмових і товарних знаків;
- оформлення супровідної документації;
- стабільність до ушкоджень при транспортуванні й в експлуатації.

Таким чином, соціально-економічні і культурні особливості розвитку суспільства формують естетичні потреби і, як наслідок, відповідні властивості товару. Естетичні потреби обумовлені умовами життя і виховання особистості, її соціальним статусом, матеріальним становищем, обраним стилем життя, сімейними і національними традиціями та ін.

Різноманіття естетичних потреб споживачів різних категорій обумовляє наявність широкого асортименту товару.

4.6. ЕТИКА СЕРВІСУ

Соціальна і моральна відповідальність працівників значно зростає, якщо їх робота безпосередньо пов'язана з людьми. При цьому від їх праці багато в чому залежить самопочуття, настрої і здоров'я споживачів. Праця таких працівників не може бути строго формалізованою, а вимагає високої кваліфікації і глибокого усвідомлення свого морального обов'язку перед суспільством, в цілому, і конкретним споживачем, окремо. В професіях типу «людина – людина» крім загальних вимог етики діють специфічні вимоги і норми моральності. Особливо це стосується сфери сервісу.

Сервіс (з англ. service – надання послуг) – **задоволення побутових потреб населення.**

Розглядаючи сервіс, як певну дію при реалізації товару чи наданні послуги, доречно зазначити про формування певних взаємовідносин людей (продавців і покупців, керівників і робітників, постачальників і менеджерів та ін.), які базуються на етичних принципах і реалізуються в сучасному світі.

Етика сервісу спрямована на формування у працівників поняття свого професійного обов'язку і честі, прищеплення навичок культури спілкування як з клієнтами, так і зі своїми колегами, постачальниками, конкурентами та ін. Вона закликає працівників орієнтуватися в своїй діяльності на зразки (еталони) моральності.

Виділяють також поняття професійно-службової етики сервісної діяльності, що спрямовано на визначення особливостей діяльності робітників, які працюють у відповідній сфері діяльності, називаючи сферу сервісу «контактною зоною».

Професійно-службова етика сервісної діяльності – це сукупність вимог і норм моральності по відношенню до працівників сервісних фірм, які в обов'язковому порядку повинні бути реалізовані в процесі виконання ними своїх службових обов'язків.

Для працівників «контактної зони» зразковими якостями вважаються такі людські риси, як привітність і доброзичливість. Крім цього, робітнику мають бути притаманні: уважність і ввічливість; витримка, терпіння, вміння володіти собою; хороші манери і культура мови, розвинений вербальний апарат; здатність уникати конфліктних ситуацій, а якщо вони виникають, успішно їх розв'язувати, дотримуючись інтересів обох сторін. Кожен працівник має прагнути при обслуговуванні клієнтів до цього зразкового набору. Щоб виробити у себе звичку дотримуватися вимог етичної поведінки, робітник, особливо початківець, повинен контролювати кожен свій крок і з часом це стане професійною звичкою.

Продавець (приймальник), менеджер, керівник повинен володіти своїм настроєм, не піддаватися хвилинному пориву роздратування. Поганий настрій не повинний відбиватися на ставленні до відвідувачів і колег по роботі. Впадати в стан афекту через дрібниці, ображати відвідувачів/колег, зривати на них злість може тільки грубий і розбещений чоловік. Він не поважає ні себе, ні інших і професійно непридатний до обслуговуючої діяльності.

Працівник «контактної зони» повинен бути здатен правильно оцінювати власну поведінку, бути самокритичним. Тільки такий співробітник може підтримати престиж професії і фірми на високому рівні.

Порушення норм етики сервісу, такі як зловживання з цінами, обмірювання, обважування та ін. – завжди аморальні. Вони не тільки засуджуються етичною громадською думкою, а й підлягають кримінальному покаранню.

Етичні принципи наказують працівнику сервісу освоїти такі відносини з клієнтами, які вважаються в суспільстві бажаними, схвалюються, стимулюються сучасною практикою сервісу і тим самим полегшують процес обслуговування, роблять його приємним і ефективним для обох сторін. До *важливих етичних категорій в сфері сервісу* відносяться:

- чесність і порядність по відношенню до оточуючих;
- совісність і відкритість у відносинах із споживачами;
- повага і ввічливість;
- усвідомлення своїх професійних обов'язків у взаємодії з клієнтами;
- підтримка морального клімату в колективі.

В сервісній діяльності велика увага приділяється *соціально-етичним нормам*, до яких належать:

1. *Екологічні*. Підприємство сервісу не повинно шкідливо впливати на навколишнє середовище.

2. *Законодавчі*. Підприємству необхідно дотримуватися законності при укладанні контракту, вказуючи всі деталі. Не можна наживатися за рахунок незнання клієнта, його неінформованості в юридичній стороні договору.

3. *Інформативні*. Забезпечення клієнта правдивою інформацією без спотворення суті. Іноді існує спокуса прикрасити послугу, переоцінити її якості і хоча важко вирішити, що вірно в рекламному повідомленні, невірна презентація коли-небудь стане очевидною, викличе недовіру та знизить імідж підприємства.

4. *Ціноутворення.* Звернення компанії до клієнта за додатковою платою після оформлення договору про купівлю-продаж. Повна ціна, включаючи доставку, податки та інші платежі, повинна бути надана при укладанні угоди.

5. *Професійного спілкування.* Неетичним є надмірний тиск на покупця. В процесі обслуговування працівник повинен коректно представити клієнтові переваги своєї послуги. Нав'язливість може в результаті знизити імідж підприємства. Не слід ганьбити послуги конкурента, щоб не викликати негативного ставлення до себе.

6. *Відповідальності.* Підприємство відповідає за якість товару чи послуги. Нечесність обов'язково проявиться, а постраждалі розкажуть про те, що трапилося іншим. Крім цього, підприємство не повинно реалізувати товари чи надавати послуги, які завдають шкоди споживачу.

Неетично використання сексуальних і гендерних мотивів чи приниження національної гідності у рекламі.

Якщо працівник припустився помилки, він повинен знайти в собі сили вибачитися перед клієнтом. Доцільно знаходити підхід до кожного клієнта (але не підлаштовуватися), розгорнувши професійну майстерність і вміння йти назустріч його побажанням. При цьому важливо стежити, щоб в процесі обслуговування зазначені якості не переходили в свою протилежність. Так, готовність прийти на допомогу клієнту не повинна переходити в догідливість, привітність – в нав'язливість і догідливість, терпіння – в байдужість.

Практика обслуговування часом народжує такі ситуації, коли недосвідченому працівнику складно розібратися в етичних альтернативах. Як бути, якщо клієнт вимагає від працівника сервісного підприємства надати додаткові послуги, що не входять в його посадові обов'язки? В даному випадку відповідна реакція працівника, безумовно, повинна визначатися конкретною ситуацією. Якщо прохання висловлюється у ввічливій формі, а додаткова послуга не займає багато часу і фірма зацікавлена в збереженні клієнта, то прохання слід виконати. Але працівник не може потурати

невмотивованої грубості, невиправданим капризам клієнта. Це, можливо, призведе до зниження гідності працівника і до погіршення іміджу фірми.

Отже, при наданні послуг акцент має бути зроблений на ціннісні орієнтири, що прийняті в суспільстві і базуються на етичних принципах, аспектах духовності, морального здоров'я населення.

Особливістю праці працівників сфери обслуговування є постійне спілкування з відвідувачами, найчастіше – це безпосереднє спілкування. Під стилем спілкування в сфері сервісу розуміють особливості мовних прийомів працівника «контактної зони» в ситуації обслуговування. Працівник «контактної зони» повинен бути ініціатором спілкування і його стиль спілкування тісно пов'язаний з використанням ним своєї соціальної ролі на підприємстві.

Культура спілкування робітника фірми з клієнтом проявляється в умінні сформулювати свої думки і вислухати відвідувача, в чуйності і співпереживанні. Ця культура починається зі створення спокійної, ділової обстановки і навряд чи можна говорити про культуру спілкування, якщо у працівника немає елементарної ввічливості, чесності і порядності.

Культура спілкування залежить і від уміння працівника користуватися експресивними (несловесними) способами взаємодії з клієнтами (мімікою, жестами, пантомімою), які можуть бути використані для підкреслення певних місць у мові, посилення її емоційного звучання і мусять бути стриманими, чіткими, гармоніювати зі змістом промови. В сфері сервісу вагома роль відподиться культурі мови, як важливому компоненту культури спілкування.



Питання для самоперевірки:

1. В чому полягає сутність управлінської етики? Які принципи їй притаманні?

2. Які компоненти включає управлінська етика?
3. Які виділяють важелі поведінки у сфері бізнесу?
4. Які існують напрямки в стилі керівництва?
5. Обґрунтуйте форми психологічного впливу на підлеглих.
6. Які функції притаманні керівнику?
7. Назвіть причини поширення неетичної практики.
8. Доведіть переваги способів підвищення етики співробітників.
9. Що таке мікроетика бізнесу? В яких випадках доречно її застосування?
10. Які рівні виділяють в системі моральних відносин між суб'єктами ведення підприємницької діяльності? В чому полягають їх відмінні риси?
11. Обґрунтуйте існуючі типи організацій, які виділяють в залежності від норм управління.
12. Що таке корпоративна етика? І чи відрізняється вона від мікроетики бізнесу?
13. Які складові етики бізнесу на мікрорівні доцільно виділити?
14. Доведіть необхідність загальноприйнятих етичних принципів в бізнесі на конкретних прикладах.
15. Що таке ділове спілкування і чим воно відрізняється від звичайного?
16. Які існують типи спілкування? В яких випадках їх доречно використовувати?
17. Назвіть види комунікації в діловому спілкуванні. В чому полягає їх відмінність?
18. Обґрунтуйте сутність етики ділового спілкування. В яких проявах її доречно враховувати?
19. Чим етика ділового спілкування відрізняється від ділового мовного етикету?
20. Які існують правила ділової етики при мовному спілкуванні?

21. В чому полягає культура мови? Наведіть приклади застосування культури мови в різних видах бізнесу.
22. Які принципи притаманні письмовому діловому спілкуванню?
23. Що мається на увазі під поняттям «документ»? Які документи поширені у бізнесі?
24. Яка існує класифікація документів?
25. Чим реквізити відрізняються від формулярів? Назвіть технічні вимоги для складання документів.
26. Які існують ділові листи? Обґрунтуйте етичні правила складання цих листів.
27. Назвіть відмінності між складанням ділових міжнародних листів.
28. Обґрунтуйте етичні правила складання міжнародних ділових листів.
29. Назвіть технічні вимоги для складання міжнародних ділових листів.
30. Яким чином формується етика поведінки на фірмі?
31. Обґрунтуйте причини неетичної діяльності в бізнесі.
32. Назвіть критерії при підборі управлінських кадрів.
33. Обґрунтуйте необхідність запровадження етики товару.
34. Чим етика товару відрізняється від естетики товару?
35. Які властивості товару відносяться до естетичних? Наведіть приклади.
36. Які існують естетичні показники, що використовуються для характеристики естетичної цінності товару? Наведіть приклади.
37. Що таке етика сервісу? В яких видах діяльності вона має місце?
38. Які існують важливі етичні категорії в сфері сервісу?
39. Назвіть етичні обов'язки керівника фірми.
40. Назвіть етичні обов'язки робітників фірми.



Цікаво знати. Черстер Барнард, досвідчений керівник-практик, написав одну з перших книг з теорії управління – «Функції керівника: влада, стимули і цінності організації» (1938), в якій стверджував, що життєздатність і ефективність організації багато в чому залежать від відданості їй працівників і глибокої віри у її мету. Віра в цілі організації передбачається, звичайно ж, насамперед, у таких ідеологічних організаціях, як релігійні організації, партії, але Ч. Барнард наполягав, що віра повинна об'єднувати людей і неідеологічних організаціях. З посиланням на Платона, який висловлював аналогічну думку про державу, Ч. Барнард писав: «організація, заради якої ніхто не готовий чимось пожертвувати, нежиттєздатна».

Одну з задач керівника Ч. Барнард бачив у створенні, з одного боку, справедливим, а з іншого – комфортних умов для роботи, підтримку в членах організації готовність до співпраці. Як практик, Ч. Барнард ділився своїм досвідом: для підтримання сприятливої атмосфери в колективі керівнику буває необхідно відмовляти в прийомі на роботу деяким дуже працездатним людям і приймати менш здібних, але володіють талантом спілкування. Існують якісь безпосередньо, інтуїтивно постигаемые цінності спільного колективного буття, які підтримують кооперацію, але не охоплюються неупередженими критеріями справедливості, відповідності внеску і винагороди.

ТЕМА 5. ЕТИКА БІЗНЕСУ НА МАКРОРІВНІ



5.1. Особливості макроетики в Україні.

5.2. «Горизонтальна» і «вертикальна» етика бізнесу на макрорівні.

5.3. Етичні методи конкуренції.

5.4. Етика реклами.

5.5. Етичні засади спілкування в різних регіонах України.

5.1. ОСОБЛИВОСТІ МАКРОЕТИКИ В УКРАЇНІ

Етика бізнесу на макрорівні визначає етичні норми в масштабі окремої галузі виробництва або держави. Найважливішими питаннями, що мають бути розглянуті в даному сегменті, є: повага до власності приватних осіб, чесна конкуренція на ринку, дискримінація на ринках праці, коректне поширення і освітлення бізнес-інформації.

Під макроетикою розуміють ту частину етики бізнесу, яка розглядає специфіку моральних відносин як між макросуб'єктами соціальної та економічної структури суспільства: корпораціями, державою, суспільством в цілому; так і його частинами.

В макроетиці виділяють ряд проблем, доволі актуальних для сучасного ділового життя. До них належать відносини:

- між корпораціями,
- між корпораціями та державою,
- між корпораціями та споживачами,
- між корпораціями та інвесторами,
- між корпораціями та локальними співтовариствами,
- між корпораціями та оточуючим середовищем.

В науковій літературі використовують термін «міжкорпоративна етика». **Міжкорпоративна етика – стосується етичної сторони відносин між різними корпораціями, яка ґрунтується в першу чергу на довірі, чесній конкуренції, взаємній повазі та відкритості введення бізнесу.** До цього рівня належать відносини між корпораціями та державою, між корпораціями та суспільством в цілому (чи його частинами) і між корпораціями та оточуючим середовищем.

Більшість людей приймає рішення на мікрорівні, тобто коли людина відповідає за свою поведінку чи приймає рішення, які стосуються інших людей, наприклад, по відношенню благоустрою своїх близьких, колег чи навіть невеликого співтовариства. Але для підприємців важливим є не тільки прийняття рішень на рівні фірми чи корпорації, а й вирішення питань на макрорівні, співпрацюючи з іншими компаніями чи конкурентами та формуючи загальне коло спілкування на професійному рівні.

Етика бізнесу має відношення і до формування економічних інститутів, і до функціонування професіоналів бізнесу. Економічні інститути суспільства закладають положення моралі, і з цієї точки зору значення макрорівня етики важко переоцінити. І цілком зрозумілим постає обмеження мікрорівневого підходу. На макрорівні інколи буває важко визначити де закінчується етика бізнесу і починається економічна теорія. Адже етика бізнесу на макрорівні пов'язана з застосуванням етичної теорії до економічних інститутів та їхньої політики, тому неможливо розмірковувати про етичні проблеми бізнесу, забуваючи про економіку.

Етика бізнесу на макрорівні регулює відносини бізнесмена, підприємця, менеджера зі своїми партнерами, конкурентами, клієнтами, працівниками та ін., хоча може й перетинатись з мікроетикою. Орієнтуючись на політику держави підприємці формують та вдосконалюють свою діяльність. З огляду на це відбувається:

- виконання норм та правил державного регулювання, що встановлюють заходи контролю з боку держави за додержанням

законодавства, стандартів, постанов та розпоряджень з конкретних питань підприємницької діяльності. Повага до законодавства є одним найважливіших життєвих принципів, яким повинен керуватися бізнес, адже його розвиток можливий тільки в правовій державі. Водночас держава повинна сприяти підвищенню етичних норм та культури бізнесу стимулюванням чесності, сумлінності і порядності та покаранням за порушення моралі відповідними санкціями;

- *регулювання відносин між економічними суб'єктами ринку* на підставі виконання договірних зобов'язань та дотримання права, яке можливо завдяки дотриманню культури ділового партнерства та запровадженню етики взаємовідносин з конкурентами.

Дотримання культури ділового партнерства – дотримання партнерських відносин, побудованих на довірі, добропорядності, чесності, почутті обов'язку, вмінні тримати своє слово; виключення обману, безвідповідальності, зловживань довірою партнера та ін., а також забезпечення етичного ставлення підприємця до своїх працівників, повага до людей та почуття гуманності.

В конкурентному підприємницькому середовищі мотивація на успіх знаходить свій кульмінаційний вираз. Підприємець, який отримав максимальний дохід, вважає, що вже самим його фактом засвідчує символічну успішність. При цьому слід зазначити, що орієнтація на успіх не є лише проявом економічного раціоналізму як прагнення до максимізації прибутків, оскільки прибутки розподіляються та інвестуються, сприяють розширенню справи. Прагнення до успішної підприємницької діяльності – це прагнення до інновацій, творчості, ризику, пошуку ще недосліджених можливостей, першості в певній сфері. Без етичної складової ідея успіху може перетворитися у надмірну ідеалізацію аморалізму, небезпечне порушення моральних заборон та «правил гри». Тому завданням підприємця є діяльність згідно з правилами чесної етичної гри.

Етика взаємовідносин з конкурентами включає наступні дії: запобігання таємних угод на ринках; додержання правил та норм, що стосуються реклами; використання товарних знаків, прав захисту промислової власності; використання соціально прийнятних пріоритетів і критеріїв для оцінки конкурентних стратегій; вихід із сумнівних ринків під час виникнення етичних проблем.

Етика бізнесу на макрорівні виконує наступні *функції*:

- *регулювання відносин бізнесу із споживачами.* В цілому, мова йде про сумлінне ставлення до споживача. Реклама повинна мати чесний та достовірний характер, а також задовольняти вимоги споживачів щодо кількості, якості, асортименту, новизни, технічних характеристик товарів, що випускаються на ринок. Передбачається обов'язкове дотримання вимог якості продукції; відкритість – з метою забезпечення інтересів споживачів; гарантія безпечності товарів (послуг, робіт); надання інформації про товари і технологію їх виготовлення; право вибору покупцем товарів (послуг, робіт); урахування вимог споживачів; спонсорування освітніх програм безпечного використання продукції; поліпшення пакування і маркування; підвищення споживчої цінності продуктів; запобігання забрудненню товарів тощо;
- *відносини бізнесу із суспільством.* Передбачається, що керівники зобов'язані приймати рішення і здійснювати дії, спрямовані на підвищення рівня життя як працівників самої організації, так і суспільства в цілому;
- *формування етики відносин зі співробітниками:* відсутність будь-якої дискримінації у сфері зайнятості; особливий статус працівників із обмеженою дієздатністю; охорона здоров'я і техніка безпеки; навчання і розвиток персоналу; обговорення кар'єри;
- *забезпечення етики довкілля:* контроль забруднення; захист середовища; збереження природних ресурсів; утилізація (переробка) відходів; уникнення несприятливого впливу фірми на природне середовище; дотримання екологічних стандартів; участь у поліпшенні довкілля;
- *дотримання міжнародних правил етики ведення бізнесу:*

- дотримання етичних стандартів, прийнятих у світі;
- урахування національної культури;
- залучення місцевого персоналу;
- підтримка країн, що розвиваються, шляхом розвитку фірм з міжнародними конкурентними стратегіями;
- дотримання відповідальності між країнами в умовах вимушеного закриття підприємств.

Таким чином, етика бізнесу на макрорівні забезпечує партнерські відносини в межах конкретних галузей чи підгалузей; орієнтується на дотримання культури взаємовідносин між конкурентами; надання достовірної інформації щодо власних товарів та послуг; підтримується на національному рівні шляхом регулюючих важелів та законів.

5.2. «ГОРИЗОНТАЛЬНА» І «ВЕРТИКАЛЬНА» ЕТИКА БІЗНЕСУ НА МАКРОРІВНІ

В наш час спостерігається інтенсивний процес взаємодії підприємств з усіма можливими наслідками, в тому числі і етичними. Крім цього, підприємства об'єднуються, розгалужуються, що призводить до формування філій чи «дочірніх» підприємств по всій країні. В даному випадку постає питання: чи повинен здійснюватися контроль «материнським» підприємством у вигляді тотального керівництва, чи «дочірнє» підприємство повинно мати деяку незалежність і на скільки ця незалежність може розширюватися? З одного боку дочірнє підприємство повинно виконувати усі накази та розпорядження материнського, а з іншого – воно може шукати альтернативні шляхи вирішення окремих питань та у зв'язку з цим може не виконувати всіх наказів з метою одержання максимального прибутку, врахуванням особливостей регіону і споживачів тощо. В даному випадку мова йде про «горизонтальну» етику, яка може йти паралельно.

В сучасному світі все більше значення починають відігравати транснаціональні корпорації (ТНК). Такі компанії займають приблизно половину міжнародної торгівлі і в них працює одна третина світової робочої сили. Спроби встановити «правила гри» для таких компаній починаються вже з 70-х років ХХ –го століття. Однак, всі заходи того часу мали більш декларативний характер і не несли практичного застосування. Так, у 1976 р. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) приймає рекомендації для багатонаціональних підприємств; Міжнародна організація праці (МОП) – «Декларацію про принципи діяльності багатонаціональних підприємств». В Організації об'єднаних націй створено центр із питань Транснаціональних корпорацій. У 1980 р. ООН приймає кодекс про заборону нечесної конкуренції (заборону обмежуючої практики). У 90-ті роки ХХ ст. відмічається тенденція оновленого інтересу до створення кодексів для корпорацій як з боку міжнародних організацій, так і з боку самих корпорацій, що активно починають розробляти внутрішні кодекси. Певні результати були досягнуті в цей час на перемовинах у Всесвітній торгівельній організації, коли були закріплені пріоритети прав людини по відношенню до правил торгівлі. Але не були врегульовані питання, що пов'язані із системою міжнародного контролю за виконанням міжнародних інкорпоративних правил.

Взаємовідношення з інвесторами носять, як правило, «горизонтальний» характер етики бізнесу. В їх основу покладені такі *принципи*:

- зберігати та помножувати активи власників;
- із увагою ставитись до їхніх пропозицій та зауважень.

Сьогодні на ринку з'являється новий тип інвесторів – «етичних інвесторів», а інвестиції починають набувати позитивну чи негативну оцінку.

Етичне інвестування – це процес відповідального здійснення капіталовкладень, який інтегрує соціальні, екологічні та етичні принципи в процесі прийняття інвестиційного рішення.

Віднесення інвестицій до етичних або неетичних відбувається на основі негативних або позитивних критеріїв.

До інвестицій, що виділені на основі *негативних критеріїв* відносяться:

- продаж та торгівля зброєю;
- атомна енергетика;
- тютюнова промисловість;
- інвестиції в компанії із країн з репресивним режимом та інші.

До інвестицій, що виділені на основі *позитивних критеріїв* відносяться:

- виробництво обладнання для контролю та аналізу оточуючого середовища;

- енерго- та ресурсозберігаючі технології;
- інвестиції в етичні компанії та інші.

Керівництво компанії може також зловживати інвестиціями, використовуючи доходи та ресурси для власного збагачення. Менеджери використовують багато засобів нечесного одержання грошей, які по праву належать акціонерам. Найбільш часто застосовують такий спосіб як шахрайські операції зі статтями видатків. Інший відомий хід – завищення рахунку з наступним поділом різниці між завищеною та реальною сумою рахунку з постачальником. Існує також практика продажу секретів компанії конкуренту або її використання для гри на фондовій біржі.

Для України етичне інвестування має велике значення, оскільки країна активно інтегрується у світову економіку, де панує конкуренція, визнаються високі стандарти якості, цінуються ставлення до працівників, враховуються інтереси суспільства, комплексно використовуються природні ресурси тощо.

Формування, розвиток і просування етики бізнесу на макрорівні цілком залежить від усвідомлення її принципів як основної цінності самого бізнесу лідерами організації. Доречно говорити про чотири типи лідерів, залежно від їхнього відношення до етичних цінностей:

- не усвідомлює й не виявляє цікавості до етичних норм;

- феномен етики викликає усвідомлений інтерес і вона починає сприйматися як важливий самостійний фактор розвитку бізнесу;
- керівництво проводить аналіз і діагностику етики, що існує у фірмі;
- устанавлюються зв'язки між етикою фірми й стратегією її розвитку, здійснюються спроби усвідомленої зміни етики бізнесу.

Реалізація етичних принципів в бізнесі зменшує втручання держави в господарську діяльність. Підприємницькі кола самі виробляють політику, яка б відповідала соціальним очікуванням в певних історичних та соціальних умовах. В даній ситуації мова йде про «вертикальну» етику бізнесу, що пов'язано з наявністю законодавчо-нормативних положень, актів, законів.

В наш час існує дві точки зору щодо проблеми відносин між підприємствами та державою.

Перша базується на ідеях Р. Нозіка, зокрема його ідея справедливості як права вільного володіння і розпорядження законно придбаної власності. Вона оснований на тому, що ні підприємство, ні суспільство не повинні втручатися в справи підприємства. Якщо це буде відбуватися, то підприємство отримуватиме більший прибуток і приносить більше користь суспільству. Наприклад, збільшення добробуту населення за рахунок збільшення заробітної платні, проведення благодійництва тощо.

В наш час більш популярна друга точка зору, яка базується на тому, що підприємства повинні управлятися як членами суспільства, так і органами державної влади. Суспільне керівництво здійснюється за допомогою формування суспільної думки з приводу оцінки діяльності фірми та оцінки якості продукції шляхом проведення опитувань споживачів, впливу думки громади на функціонування підприємства, що може бути пов'язано як з соціальними і економічними факторами, так і з екологічними.

Взаємовідносини людства з навколишнім середовищем, або так звана екологічна проблема, є однією з найгостріших проблем сучасності. В результаті діяльності підприємств забруднюється повітря, земля та вода, знищення флори та фауни набули загрозливих масштабів. Потрібно

відмітити те, що зміна екологічної ситуації на планеті має вплив і на фінансово-економічну діяльність держав та підприємств.

Якщо говорити про екологічну відповідальність бізнесу у XXI столітті, то виявляється що знання природничих законів надає сьогодні бізнесу значні переваги. При цьому важливе врахування наступних закономірностей:

- природна система не може зростати до нескінченності. Досвід доводить, що нескінченне зростання світової екосистеми закінчується катастрофою;

- нічого нікуди не зникає. В цьому принципі міститься пояснення причини проблем, що пов'язані з відходами: здатність оточуючого середовища до переробки відходів практично вже вичерпана;

- конкуренція сприяє уніфікації;

- закон про те, що домінуючий вид завжди повільно реагує на зміни.

- взаємопов'язаність всіх елементів системи.

Екологи зазначають, що до змін та позитивного пристосування здатні переважно ті, хто не займає домінуючого місця в системі. Тобто, нові невеликі компанії, що розпочинають діяльність, часто можуть бути джерелом інновацій та застосовують нові технології, що забезпечують їм зростання у довгостроковій перспективі.

У зв'язку зі швидкими змінами стану навколишнього середовища виникла нова сфера вкладення капіталу, а саме – розробка та запровадження безвідходних технологій та очищаючого приладдя для підприємств різних галузей; випуск екологічно чистої питної води та продуктів споживання; створення поселень та розвиток індустрії відпочинку в екологічно чистих районах; фінансування природоохоронних закладів та заходів.

В сучасних умовах екологічна політика підприємств стає дуже важливим компонентом при прийнятті стратегічних рішень, плануванні розвитку процесу виробництва, пошуку компромісу між інтересами компанії та суспільства в соціально-екологічній сфері. Але практика показує, що багато підприємств намагаються вирішити екологічні проблеми, порушуючи

етичні та юридичні норми. Приховання справжньої інформації про наслідки функціонування забруднюючих підприємств, перенесення таких виробництв у країни з нерозвинутим екологічним законодавством, підкуп керівників, які відповідають за дотримання природоохоронних норм – це найбільші порушення в цій сфері.

В тих компаніях, що вважають себе екологічно відповідальними існує механізм реалізації відповідального відношення до природи, що містить:

- визначення співробітників компанії, що відповідають за стан екологічної політики компанії на місцях;
- передбачають фахівця, що відповідальний за питання екології;
- здійснення контролю за обсягом відходів і забезпечення переробки відходів підприємства найбільш екологічним способом;
- регулярне оцінювання та експертиза факторів ризику діяльності компанії та розробка програм екологічної безпеки із врахування витрат та довгострокових;
- відведення на кожному підприємстві фінансування, що мінімізують ризик, що пов'язаний із випадковими викидами на підприємстві;
- регулярне оцінювання екологічної регіональної політики.

В результаті поєднання знань етики і екології сформувався науковий напрям – екологічна етика, яка заклала нове ставлення до природи і передбачає розширення традиційних норм моралі за рахунок включення в нього природи як рівноцінного суб'єкта господарювання.

Екологічна етика (грец. oikos – оселя, середовище і logos – слово, вчення) – галузь міждисциплінарних знань, предметом якої є моральні та духовні аспекти ставлення людини до живої і неживої природи.

Завданнями екологічної етики є:

- формування моральної відповідальності людини за довкілля;
- формування почуття любові і співчуття до природи;
- створення чітко виражених моральних цінностей, що лежать в основі обов'язків підприємців;

- формування гармонійного і рівноправного співтовариства людини та інших живих і неживих компонентів природи;
- перебудова моральної свідомості, що сприяє морально-екологічному вихованню і освіті;
- становлення необхідного обґрунтування у діяльності морально-екологічного імперативу як основного напрямку у розвитку довкілля;
- перетворення і доповнення основного етичного принципу гуманізму принципом «зберігання довкілля».

Систему моральних категорій та регулятивів екологічна етика розміщує на двох рівнях:

- 1) *теоретичному*, який розробляє основи екологічної моралі, віднаходить цінності та їх критерії і висуває базові екоетичні принципи;
- 2) *нормативному*, який формулює правила життєвих моральних суджень у взаємодії природи і людини, що відповідають на запитання «що я маю робити?», та засоби вирішення соціо-еколого-економічних конфліктів.

Структурними елементами екологічної етики виступають:

- етичні норми і принципи, моральні погляди і почуття, що висловлюють ціннісно-світоглядне ставлення людини до природи;
- нова свідомість, яка синтезує глобальне бачення світу з істинно гуманістичними цінностями;
- безпечні для природної рівноваги навики поведінки і технології діяльності людини в навколишньому середовищі.

Підприємець, створюючи загальнолюдські цінності, має узгоджувати свою діяльність екологічними законами. Це ставлення до природи, яке визначене розумними потребами цілісної особистості та високого рівня відповідальності. Господарська діяльність здатна виконувати позитивну роль лише при моральному осмисленні, усвідомленні її у рамках людських смислів, де окреслюється один із важливих моментів розуміння меж людської діяльності, а саме проблема лімітів інструментальної дії,

абсолютизації її перетворюючих дійсність функцій. Вона завжди реалізується через співвідношення цілей і засобів досягнення.

Екологічна етика орієнтована на збереження універсально-життєвих, а не винятково людських цінностей і її головним завданням є *оберегаюча діяльність*, що ґрунтується на таких ціннісних засадах:

- ◆ вища цінність – це гармонія у відношенні «людина – природа»;
- ◆ природа і людина – елементи єдиної системи;
- ◆ взаємодія людини з природою – це дія на довші, що обертається на взаємодію з природою;
- ◆ природа є суб'єктом взаємодії з суспільством;
- ◆ цінності розповсюджуються і на взаємини людей, і на взаємини зі світом природи.

Однією з гарантій права громадян на сприятливе навколишнє середовище є отримання достовірної екологічної інформації. Населення повинно також знати про об'єкти, які будуються або мають будуватися на території, де воно проживає, про їх можливий вплив на природу регіону. У розвинутих країнах підприємство перед початком будівництва дає оголошення про можливий вплив на оточуюче середовище, а місцеві органи повинні враховувати думку населення в процесі обговорення. Якщо громадська думка, підкріплена, тим більше, науковими аргументами (вчені охоче беруть участь в таких дослідженнях), то на будівництво «сумнівного» об'єкту може накладатися мораторій. В Україні таку інформацію можна отримати тільки через поодинокі публікації в пресі та вісниках екологічних організацій.

Ще одним принципом екологічної етики є принцип збереження видового різноманіття природи. Щорічно зникають десятки видів рослинного та тваринного світу, мікроорганізмів, бідніють надра на корисні копалини. Вся різноманітність природних багатств повинна бути збережена, бо вона забезпечує стійкість соціальної системи, збагачує духовний світ людини.

Заслуговує на увагу наступний принцип: екологічна освіта, екологічне виховання та реформування екологічного стилю мислення, а це – вже

завдання етики, підкріпленої екологічними висновками науки, бо без цього не можна вирішувати екологічні проблеми.

Екологічна етика практично необхідна галузь знань, забезпечує формування відповідної свідомості.

Екологічна свідомість – це вищий рівень психічного відображення природного, штучного, соціального середовища та внутрішнього світу людини; саморегуляція даного відображення та усвідомлення місця і ролі людини у реальному світі.

Екологічна свідомість відрізняється від свідомості як такої тим, що вона насичена екологічним змістом і є сукупністю екологічних уявлень, які формують суб'єктивне відношення людини до природного середовища.

Екологічна свідомість містить наступні *складові*:

1. Світогляд, основою якого є осмислення єдності між суспільством та природою.

2. Економічний фактор, в основі якого лежить положення про взаємодію суспільства та природи з визначенням ролі способу виробництва матеріальних благ, залежності впливу на природу рівня розвитку виробничих сил і характеру виробничих відносин.

3. Моральну етику та естетику, що володіють вже напрацьованими нормами, які в силі регулювати поведінку людини при спілкуванні з природою.

4. Правовий аспект природоохоронного законодавства, в якому відображатимуться інтереси не тільки людини, а й природи.

Більш високий рівень екологічної відповідальності підприємців передбачає не просто нейтралізацію негативних наслідків екологічної діяльності, а й реалізацію експертизи факторів ризику діяльності компанії та розробку програм екологічної безпеки із врахування витрат та довгострокових перспектив.

5.3. ЕТИЧНІ МЕТОДИ КОНКУРЕНЦІЇ

Існує ще одна проблема взаємовідносин – це конкуренція між підприємствами, які виготовляють подібну або взаємозамінну продукцію. В результаті цього з'являються різного роду етичні проблеми. Однією з них є проблема вибору засобів для одержання перемоги над конкурентом. Наприклад, зниження ціни продукції нижче її собівартості або зниження заробітної платні для зниження собівартості.

Застосування етичних принципів у бізнесі завжди викликали неоднозначне чи протилежне ставлення у підприємців. Такі *протиріччя* між бізнесом і етикою можуть бути виражені у таких двох тезах:

1. У діловому спілкуванні, у бізнесі етика взагалі не потрібна. Головне завдання керуючого «робити якнайбільше грошей», усіляке пристосовування до норм суспільства, втіленого в законах і етичних традиціях майже не можливе. Така позиція розглядає етику як перешкоду для бізнесу. Мораль, борг, соціальна відповідальність не сприймаються як потреба у діловому спілкуванні. Приймається тільки воля, що розуміється як уседозволеність. Так само представники ділового прагматизму часто порушують закон, а цілі їхньої діяльності носять неетичний характер.

2. Етика бізнесу є необхідною умовою розвитку ринкових відносин. При цьому етика бізнесу виступає не тільки як мета розвитку підприємництва, а й одночасно, і як засіб, що допомагає збільшити рентабельність, зміцнити ділові зв'язки, домогтися довіри, визнання і, в остаточному підсумку, успіху.

У цілому, сприйняття суспільством ділової етики й соціальної відповідальності за ХХ сторіччя пройшло (у розвинених країнах) через такі *три етапи*:

- керування, спрямоване на максимізацію доходів (до другої чверті ХХ ст.): етичність другорядна стосовно прибутковості (період «дикого» капіталізму);

- піклувальне керування (починаючи з 1930-х років): організація піклувалась про своїх співробітників і їхні родини настільки, оскільки це в остаточному підсумку веде до більше високої продуктивності й прибутковості;

- соціальне керування (починаючи з 1960х-70х років): організація несе відповідальність перед суспільством у цілому й зокрема, перед стейкхолдерами.

Наприкінці ХХ ст. при швидких змінах економічної ситуації, на противагу традиційному вдосконаленню організаційної структури компаній, частіше застосовуються функціональні методи, в основі яких лежать принципи самоорганізації, автономності окремих підрозділів, практикуючи «м'які» зв'язки між ними і т. п. Новий підхід до організації отримує визнання. Навіть консервативно настроєні компанії вважають за необхідне відмовитися від ієрархічних рівнів і основний наголос ставлять на робочі групи, які за своїм розсудом можуть збудувати відносини один із одним у вигляді мережевих зв'язків. Етика бізнесу тісним чином пов'язується з отриманням прибутків на довгострокову перспективу.

Про посилення ролі етичного фактору підприємницької діяльності за останні роки свідчать численні рейтинги корпорацій, в основі критерію відбору в яких покладено не прибутковість компанії, а етичні норми.

Існували певні причини того, що діловий світ приходив до думки про необхідність підвищення «етичної свідомості» бізнесменів при проведенні ними ділових операцій. Деякі спеціалісти вважали за необхідне підвищення «відповідальності корпорацій перед суспільством», інші звертали особливу увагу на збільшення випадків корупції серед урядової бюрократії і відповідальних осіб різних компаній.

В науковій літературі виділяються *два основних фактори*, що вплинули на зміни в організації бізнесу і визначили необхідність підвищення моральної свідомості бізнесменів:

I фактор полягає у зростанні бюрократичних структур, що призводить до беззастережного підпорядкування тому, хто стоїть вище на ієрархічних сходах, і придушення особистої ініціативи. Виникають проблеми, коли співробітники поступаються моральними принципами задля загальних інтересів корпорації та на догоду вищій бюрократичній ланці;

II фактор обумовлений результатами сучасної інформаційної революції і полягає у проблемі відповідальності сучасних професіоналів – головних ідеологів інформаційної ери – за формування та впровадження у життя етичних законів поведінки.

Збір, зберігання, обробка й аналіз даних на такому рівні який забезпечує ЗМІ викликали дійсну революцію – інформаційну, яка впливає на суспільство набагато сильніше за промислову революцію, яка сталася в XVIII ст. Поява Інтернету дала можливість зв'язати мільйони людей по всій планеті в єдину інформаційну систему, що дає можливість більш широко використовувати різну інформацію, як для розширення соціальних процесів у суспільстві й глибшого розуміння запитів і потреб людей, так і для узурпування її вузьким колом, для використання цієї інформації в особистих цілях, в тому числі і бізнесових.

Отже, необхідність підвищення якості етичної свідомості особливо актуальна у світлі історичних змін в організації сучасного бізнесу, росту рівня корпоративності та інформаційної революції.

Для країн, що міняють свої економічні системи (до яких належить в тому числі й Україна), вивчення етики бізнесу особливо необхідні, адже це обумовлено наступними обставинами:

- необхідність етичних відносин у децентралізованих структурах, відповідальних за прийняття рішень;
- необхідність вписати економіку перехідного періоду і її інститути в не відповідні їм культурні умови.

В ситуації, коли відбувається становлення найважливіших підсистем (соціально-економічної, політичної, соціокультурної) етичні норми і

принципи також знаходяться в процесі становлення і можуть розглядатися як перехідні. На сьогодні вони являють собою конгломерат стереотипів поведінки, що перейшли з епохи тоталітарної і авторитарної економіки та були запозичені із західної ділової культури, і власних «правил гри», які ще тільки формуються.

В Україні виділяють п'ять етапів становлення етичних поглядів:

- традиційний капіталістичний (до 1917 р.): меценатство й піклування вважалися «гарним тоном» у традиційних підприємницьких колах, однак більшість була зорієнтована на максимізацію прибутку;

- пряме державне регулювання (1920-ті роки): гроші, що стягуються у виді податків (у примусовому порядку направлялися на фінансування соціальних програм);

- планова соціалістична відповідальність (1930-1980-ті роки): за кожним підприємством закріплювалися соціальні об'єкти і програми, а також подавався план по відкриттю нових – невиконання плану каралося державою;

- «дикий капіталізм» (1990-ті): пріоритет надавався одержанню короткострокової економічної вигоди будь-якими засобами, програми соціальної відповідальності часто приймали характер «прикриття» незаконних операцій;

- локальне піклування (з 2000 року): великі підприємства вважають своїм обов'язком турботу про місцеві співтовариства, фінансуючи локальні соціальні програми.

Перехід до ринку в українській економіці потребував еволюції децентралізованих структур, відповідальних за прийняття рішення. Для роботи в таких структурах від кожної людини (керівнику установи, керівнику середньої ланки, банківському керівнику, споживачу продукції) необхідні впевненість у собі й вміння не упереджено судити про події, що відбуваються. Децентралізація такого роду вимагає обов'язкового відчуття довіри і загальної поваги до чесних вчинків. При цьому чесність і довіра залишаються, у першу чергу, етичними категоріями, на відміну від

законодавчих й економічних обмежень, які повинні вести до повноцінного ділового життя. В умовах ринкової економіки чесність і довіра є найбільш важливими етичними категоріями. Наприклад, не дивлячись на те, що контракти з обов'язковими законодавчими обмеженнями є основою діяльності будь-якого підприємства, значна частина їх діяльності виходить за рамки контрактних домовленостей, такий підхід визначається, на відміну від законодавчого регулювання, рівнем довіри і залежить від репутації ділової людини чи компанії.

Необхідність створення етичної інфраструктури для економіки перехідного періоду є важливою причиною, завдяки якій вивчення етики бізнесу стає в край важливим у процесі трансформації економіки.

Останнім часом цілий ряд факторів призводить до все зростаючого зацікавлення бізнесменів в нашій країні етичними питаннями:

- Спостерігається інтенсивне зростання боротьби за інвестиції, причому у світовому масштабі. Це призводить до зростання ролі інвестиційних фондів, які в свою чергу, зацікавлені в додаткових гарантіях повернення своїх коштів з прибутком. Тому набуває поширення практика створення «кодексів етики бізнесу», які підписуються однією компанією чи декількома. Здебільшого ці документи не мають додаткової до існуючих нормативних актів юридичної сили, але можуть означати для інвестора набагато більше, ніж низка законів. Крім того, через «кодекс етики бізнесу», дотримання якого вимагають від кожного працівника компанії, можна дуже ефективно формулювати місію фірми, її візією і способами досягнення стратегічних цілей.

- Розвиток інформаційних технологій (і пов'язаний з ним розвиток мас-медіа) робить капітал все більш відкритим для контролю, і тому – важче стає приховування інформації про махінації тощо.

- Бізнес стає набагато вразливішим від свого іміджу, а для його формування просто необхідно «гарною людиною», чи принаймні таким здаватися. Економічні скандали навколо ряду великих автомобільних

компаній у своїй більшості стосувалися навіть не скільки порушень закону, скільки порушення принципів етики бізнесу, і як наслідок, зруйнування загальної довіри.

- Релігійний та культурний плюралізм призводить до зруйнування і розмивання уявлення про критерій добра і зла (при цьому всі люди оперують цими поняттями), що саме по собі викликає зацікавлення в цих термінах та їхньому правильному використанні.

Ці причини обумовлені також взаємозв'язком між етичними цінностями й роботою економічних інститутів. Неможливо скопіювати економічні інститути розвинутих країн і перенести їх в Україну, вивчення етики бізнесу зможе допомогти полегшити цей важкий процес трансформації і подальшого запровадження.

5.4. ЕТИКА РЕКЛАМИ

Реклама виступає частиною сучасної економіки в цілому і зокрема є важливою для підприємництва і торгівлі. Її роль полягає в забезпеченні налагодження зв'язків між виробниками і споживачами товарів. Реклама розширює ринок збуту, допомагає покращенню ділової активності, прискорює обіг коштів, збільшує обсяги капіталовкладень і, тим самим, покращує ефективність функціонування як окремих компаній і галузей, так і національної економіки в цілому. Завдяки рекламі відбувається суспільне розширення виробництва. Поряд з цим, реклама розвиває конкуренцію, чим дає змогу споживачам розширити свій вибір. Також рекламу розглядають як складову культури, що дає змогу визначати ще одну із функцій соціального інституту реклами – естетичну. Ця функція полягає у вихованні соціально-естетичного бачення речей; створенні емоційної норми ставлення людей до предметів побуту. Сучасна реклама використовуючи художньо-виразні засоби, механізми навіювання, імітації, схильність до ілюзорного, закладає у свідомість споживача естетичні ідеали на рівні щоденного буття.

Реклама – інформація про особу чи товар, розповсюджена в будь-якій формі та в будь-який спосіб і призначена сформувати або підтримати обізнаність споживачів реклами та їх інтерес щодо таких особи чи товару.

Мета реклами – привернути увагу, викликати інтерес, передати споживачеві інформацію і змусити його діяти певним чином. Виробити товар ще недостатньо, важливо, щоб він знайшов свого споживача. Тому рекламне звернення має повідомити дещо важливе і цікаве для споживача, про щось виключне, особливе, чого нема в інших товарах. Звернення в рекламі повинно бути правдивим, доказовим і виголошеним доступно, вчасно, щоб покупець звернув увагу на рекламований товар (послугу) і придбав його.

Основними *принципами реклами* є: законність, точність, достовірність, використання форм та засобів, які не завдають споживачеві реклами шкоди. Реклама не повинна:

- підривати довіру суспільства до реклами та повинна відповідати принципам добросовісної конкуренції;
- містити інформації або зображень, які порушують етичні, гуманістичні, моральні норми, нехтують правилами пристойності;
- не враховувати особливу чутливість дітей і завдавати їм шкоди.

Реклама може передавати суспільні, політичні та благодійні ідеї й тим самим ставати частиною громадського життя. Підводячи підсумок вищесказаному, можна виділити наступні *функції реклами*: економічна, просвітницька, виховна, політична, соціальна, естетична.

Реклама є як частиною економічних відносин, так і частиною взаємин між людьми, тому реклама – діалог між продавцем і споживачем, де продавець виражає свої наміри через рекламні засоби, а споживач – зацікавленістю в даному товарі. Якщо покупець не виявив інтерес, то мета рекламодавця не була досягнута.

В розвинутих країнах питання етики рекламної комунікації регулюються державою в правовому полі на національному рівні через

систему законодавства, спираючись на розроблені закони, постанови, акти, укази. На міжнародному рівні цю функцію виконують директиви.

В Україні законодавство, що використовує монологічний правовий режим, надає єдиний юридичний акт – «Закон про рекламу», який комплексно підтримується нормативними правовими актами суміжних суспільних галузей.

Політологічний правовий режим полягає в прийнятті спеціальних актів, що регулюють окремі види діяльності чи об'єкти ринку і містять норми щодо особливостей рекламування відповідного виду суспільно-економічної діяльності, товару, товарної групи. Це можуть бути закони, що стосуються товарних груп «найбільшого ризику»: ліки і медичні засоби, косметична продукція, продукти харчування, алкогольні, тютюнові вироби; а також закони, спрямовані на підтримку певних верств населення, наприклад, дітей.

За кордоном розроблено низку законів, що регулюють процеси ціноутворення та торгових марок чи товарних знаків, що відстоюють принципи правдивості, достовірності в рекламі, убезпечує споживачів від уведення в оману. Певні обмеження встановлюють закони щодо використання в рекламі персональних даних, відповідно до яких заборонено поширювати персональні дані без згоди суб'єкта. Ця вимога стосується всіх видів масових комунікацій, зокрема забороняється реклама кампаній, проектів, акцій, добродійних заходів, пов'язаних з персональними даними громадян.

Розроблено закони, які підтримують інтереси споживачів або обмежують рекламу як вияв недобросовісної конкуренції. Існують законодавчі документи, які регулюють розсилання реклами електронною поштою, рекламу на телебаченні та інших ЗМІ. Ці документи, на основі передбачених загальних умов, забороняють телерекламу, що вводить в оману чи порушує моральні норми. Так, в європейських країнах, рекламні публікації та передачі захищаються правом на інституціональну свободу друку і телерадіомовлення відповідно до настанов Європейської Конвенції

про захист прав людини й основоположних свобод. Вимоги до реклами на телебаченні та радіо країн Європи узгоджуються зі статтями Європейської Конвенції про транскордонне телебачення та Директивами Євросоюзу 89/552/ЄЕС щодо координації певних положень, установлених законодавчо, регулятивно або адміністративно країнами – учасницями Європейської Конвенції про транскордонне телебачення. Зокрема, це стосується суворих заборон щодо прихованої реклами.

Практична реалізація законодавства з регулювання рекламної діяльності можлива тільки за умови існування системи державних органів, котрі безпосередньо виконують ці функції.

Управління рекламною діяльністю органами виконавчої влади в Україні здійснює Антимонопольний комітет України (АМКУ) щодо дотримання законодавства про захист економічної конкуренції; Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення – теле-радіоорганізації всіх форм власності; Міністерство фінансів України – реклама цінних паперів; Державна комісія із цінних паперів та фондового ринку – реклама на фондовому ринку; Державний комітет інформаційної політики, телебачення та радіомовлення – ЗМІ; Державний комітет зі стандартизації, метрології та сертифікації України (Держстандарт України), Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики (Держспоживстандарт України) – захист прав споживачів.

Прагнення впорядкувати етичні критерії реклами існують в рекламознавчих розробках зарубіжних учених. Так, 1998 р. Л. Колеро (L.Colero), аналітик компанії «Crossroads Programs Inc.», розробив комплекс так званих «*універсальних етичних принципів*» для застосування їх в аналізі культури, філософії та професійної діяльності. Усі принципи організовані за трьома основними категоріями:

1. *Персональна етика* (піклування про добробут людей, повага до їх особистості, надійність і чесність, доброзичливість, добросердність, принциповість, готовність підпорядкуватися закону, справедливість, відмова

від пільг, невиправданих винагород, несправедливих привілеїв, запобігання збиткам);

2. *Професійна етика* (об'єктивність, конфіденційність, принциповість, порядність, сумлінність, професійна відповідальність, уникнення потенційного чи явного конфлікту інтересів);

3. *Глобальна етика* (глобальна справедливість, принцип «інтереси суспільства вище від власних», соціальна відповідальність, екологічна сумлінність).

Цей комплекс етичних принципів був позитивно оцінений професіоналами сфери реклами та представниками бізнес-структур у США, країнах Європи, Азії, Африки.

Варіант групування етичних принципів та їх порушень наведено в книзі В. Уеллса, С. Моріарті та Дж. Бернетта (William D. Wells, Sandra Moriarty, John Burnett) «Реклама. Принципи і практика». Визначальною рисою цього групування є те, що можливість дотримання етичних норм у рекламі передбачається ще до розробки рекламного продукту; відповідальність за них покладається на рекламодавця; заходи боротьби з етичними порушеннями мають запобіжний характер. Рекламодавцю належить оцінити рекламу, насамперед, з погляду соціального впливу (порушення суспільних норм гарного смаку; використання негативних стереотипів; завдання шкоди власному іміджу, породження небезпечних ситуацій; просування ідей голого споживацтва; породження помилкових бажань і надій; просування небезпечних для здоров'я товарів; «забруднення» культурного простору).

З погляду стратегічних рішень реклама не повинна негативно впливати на дітей; звертатися до мотивів заздрощів, жадібності, страху; стимулювати бажання купити непотрібні товари; робити невідкриті заяви. З позиції тактичних рішень, у рекламі не допускається використання ідей, слів та образів, образливих для споживачів; маніпулювання емоціями людей; брехливі або такі, що вводять в оману, заяви; необґрунтовані порівняння;

свідоцтва або демонстрації, які перебільшують переваги товару або обманюють споживачів; puff-реклама (дута реклама); застосування тактики шокового впливу.

Рекламодавці на практиці стикаються з тим, що перелічені правила етикету в рекламі можуть давати уявленням лише про загальні принципи. Коли мова йде про прибутковість бізнесу, жорстку гру з конкурентом або втримання позиції на ринку, етичні фактори розчиняються в небутті. Іноді компанії намагаються виходити на ринок з агресивною й сексуальною рекламою, деколи – використовуючи подвійний стандарт. Це підводить до розгляду питань смаку, стереотипів, традицій.

Уявлення про смак у споживачів різні, загальних настанов щодо гарного смаку в рекламі практично немає, та й створити їх досить важко. Відразу можуть спричинити, наприклад, гендерні чи сексуальні натяки. За невгамовне використання сексу в рекламі часто зазнає критики індустрія моди. Що стосується стереотипів, то вони пов'язані з уявлення певної групи населення у вигляді незмінного штампа, у якому губиться їх індивідуальність. Питання стереотипів також поєднано з тим, чи формує реклама суспільні цінності, чи просто є їхнім дзеркалом. Якщо реклама має здатність формувати цінності й погляди на життя, то рекламодавцям необхідно замислитися над тим, які стереотипи є в тієї або іншої категорії населення і як реклама та її образи на них (стереотипи) накладаються. Якщо зважати, що реклама формує естимативні категорії суспільства, у якому вона постала і яке є її цільовою аудиторією, то рекламодавець повинен відчувати моральну відповідальність за абсолютну адекватність пропонованої реклами моральним критеріям конкретної цільової групи, національного соціуму й суспільства в цілому.

Використовуючи ітеративний підхід, А. Хайман, А.Дж. Танслей, Г. Кларк (Sir Unwin Human, Sir Arthur G. Tansley, Sir Grahame Clark) визначили найважливіші теми, які становлять особливий інтерес для дослідників рекламної етики. На підставі опитування оглядачів «Journal of Advertising» та

членів Американської академії реклами, вони визначають сім найдражливіших тем, які завдають шкоди етиці реклами:

- 1) використання обману в рекламі;
- 2) реклама для дітей;
- 3) реклама тютюну;
- 4) реклама алкогольних напоїв;
- 5) негативна політична реклама;
- 6) расові стереотипи;
- 7) сексуальні стереотипи.

Концепція Д. Огілві (David Ogilvy) полягає в *дихотомії чесності й брехливості* в рекламі. Він висловлює думку, що більшість реклами істотно правдивіша, аніж вважає громадськість. Професійний обов'язок рекламіста полягає в тому, щоб аудиторія повірила рекламі, адже «немає сенсу казати людям правду, якщо вони в неї не вірять». Апелюючи до добропорядності й совісті фахівців, Д. Огілві окреслює *основні етичні критерії реклами*: просування на ринку якісних товарів заслуговує на правдивість і чесність; оманливу рекламу не виправдовують жодні дивіденди; суспільна відповідальність рекламного бізнесу перед дітьми (суд совісті); реклама своєю етичною некоректністю не повинна викликати громадське обурення; реклама за жодних обставин не має зашкодити репутації компанії в довготривалій перспективі; етика рекламної комунікації не повинна суперечити особистим моральним настановам фахівця. Дихотомія етики реклами поширюється на сферу креативу: творчій, цікавій, високоякісній рекламі, яка має бути покликанням морально свідомого фахівця, Д. Огілві протиставляє сірість і монотонність, яким не місце в рекламній творчості, таким чином виходячи на осмислення етико-естетичного рівня рекламної діяльності.

Підсумовуючи вищевказане зазначимо, що розвиток реклами є одним із головних напрямів державної економічної політики з підтримки правильної конкуренції в усіх країнах; формування виховної та етичної

функції для сприйняття соціумом; розширення виробництва та забезпечення широкого асортименту товарів і послуг.



Питання для самоперевірки:

1. У чому полягають особливості етики бізнесу на макрорівні?
2. Надайте визначення макроетики бізнесу. Визначте її відмінності від мікроетики.
3. Назвіть основні проблеми макроетики бізнесу.
4. Що таке між корпоративна етика? Чим вона відрізняється від корпоративної?
5. Обґрунтуйте цільове призначення етики бізнесу на макрорівні.
6. Що означає культура ділового партнерства і чим обґрунтовано її дотримання?
7. Які елементи містить етика взаємовідносин з конкурентами?
8. Обґрунтуйте функції етики бізнесу на макрорівні.
9. Доведіть особливості «горизонтальної» і «вертикальної» етики бізнесу на макрорівні.
10. В яких випадках має місце «горизонтальна» етика бізнесу на макрорівні?
11. Розкрийте етичні аспекти взаємовідносини між корпораціями.
12. Розкрийте етичні аспекти відносин корпорацій та інвесторів.
13. У чому полягає сутність етичного інвестування? Які інвестиції відносять до негативних, а які до позитивних?
14. В яких випадках доречна «вертикальна» етика бізнесу на макрорівні?
15. Розкрийте етичні аспекти відносин корпорації та держави.

16. Як впливає бізнес на екологічну проблему?
17. Що таке екологічна етика? Які принципи покладені в її основу?
18. Які структурними елементами екологічної етики вам відомі?
19. У чому полягає сутність екологічної свідомості? Які складові їй притаманні?
20. Обґрунтуйте етичні методи конкуренції. Наведіть приклади їх застосування на вітчизняних підприємствах.
21. Що таке реклама і в чому полягає її мета?
22. Обґрунтуйте основні принципи реклами. Наведіть приклади.
23. Доведіть вагомість регулювання рекламної діяльності на державному рівні.
24. Які державні органи здійснюють управління рекламною діяльністю в Україні?
25. Охарактеризуйте універсальні етичні принципи Л. Колеро. Чи можливо їх використання у вітчизняному бізнесі?
26. Охарактеризуйте етичні принципи В. Уеллса, С. Моріарті та Дж. Бернетта. Доведіть їх переваги.
27. Визначте позитивні і негативні елементи стереотипів в рекламі. Наведіть конкретні приклади.
28. Охарактеризуйте ітеративний підхід в етиці реклами.
29. В чому полягає дихотомія чесності й брехливості в рекламі?
30. Охарактеризуйте основні етичні критерії реклами Д. Огілві. Доведіть їх переваги.



Цікаво знати.

Редакція Lifestyle24 зби́рала 8 найкращих реклам за останні 100 років. Адже реклама – річ, без якої важко уявити сучасний світ. Без реклами не існує бізнесу, ЗМІ переважно живуть за її рахунок. Однак, реклама вже давно перестала бути просто зв'язком між продавцем і покупцем. Це окреме мистецтво!

1. **Coca-Cola.** Рекламна кампанія Coca-Cola спочатку була побудована на традиційних образах людей, які відпочивають зі склянкою освіжаючого напою. І це давало свій результат. Але справжнім успіхом стало поєднання Coca-Cola і Різдва! Художник з Чикаго Хедон Сендбі створив відомий нам образ Санти Клауса – повненького дідуса в червоному костюмі. З тих пір компанія пов'язувала свою рекламу з різдвяними святами. І незабаром Різдво стало асоціюватися у людей з подарунками, ялинкою та Coca-Cola!

2. **M&M's.** *Весь секрет продукції у рекламній кампанії. Її розробив і втілює у життя Россер Рівз (один з початківців теорії і практики реклами). Його слоган «Тане в роті, а не в руках» виявився неймовірно успішним. Хоча і не зовсім чесним. Адже, як показали численні дослідження, цукерки M&M's переносять спеку абсолютно так само, як і їх аналоги від інших виробників. Рекламу не раз різко критикували, але тим не менше M&M's залишаються культовими солодоцями.*

3. **Marlboro.** *Чи є люди, які не знають знаменитого ковбоя з реклами Marlboro? Навпевно, навіть в диких племенах цей мачо-мен відомий! Але ви, ймовірно, не в курсі, що до середини 20 століття Marlboro працювали на жіночу аудиторію. Навіть фільтр був рожевого кольору, щоб були менш помітними сліди від помади. Але компанія не могла обігнати найближчих конкурентів, тому було прийнято рішення кардинально змінити концепцію. Рожевий фільтр зник, а на плакатах по всій США сигарети почали рекламувати чоловіки. Рекламне агентство Leo Burnett створило образ ковбоя (в країні в той час особливо популярними були вестерни). Уже через місяць Marlboro вийшли в лідери ринку і до сих пір залишаються одним з найвідоміших брендів в світі.*

4. **McDonald's.** *Це найбільша в світі мережа ресторанів швидкого обслуговування. Звичайно, велика заслуга в популярності закладу харчування лежить на рекламистів. Реклама McDonald's дуже різноманітна і завжди цікава: від смішної до моторошної.*

5. **Nike.** *«Just do it». Знайоме гасло? Звичайно ж, це ж суперкрутий слоган виробника спортивного одягу Nike! Як і логотип (галочка), який є одним із найбільш упізнаваних лого в світі. Що цікаво, засновник компанії Філіп Найт ніколи не ставив рекламу на перше місце, швидше навпаки. Слоган реклами «Просто зроби це» з часом став філософією компанії, девізом для всієї корпорації і натхненням для сотень тисяч покупців.*

6. **Energizer.** *Кролик з реклами батарейок Energizer запам'ятався всім.*

Цього рожевого героя могло не існувати! Почала його розробляти для реклами *Eveready*, але розробку призупинили. Однак зовсім випадково розробка потрапила в руки працівників рекламного агентства *Chiat Day*. З тих пір було знято багато роликів з різними сюжетами, де головним героєм був неймовірно невтомний кролик. А фраза «кролик енерджайзер» стала фразеологізмом, який люди використовують кожен день.

7. **Apple.** Загальновідоме надкушене яблуко – логотип *Apple*. Перша реклама компанії вийшла в ефір у 1984 році під час трансляції Супербоула (фінальна гра чемпіонату Національної футбольної ліги США) і це був дуже вдало підібраний час.

8. **Red Bull.** Всім відомо, що він «надає крила». Рекламна кампанія енергетичного напою побудована не тільки на складних роликах і плакатах, а й на різних змаганнях від картингу до божевільних гонок на саморобних літальних пристроях, такий підхід рекламистів зробив бренд по-справжньому культовим. Для одного з роликів *Red Bull* скайдайвер Фелікс Баумгартнер піднявся на висоту 39 кілометрів в стратосферу над Розуеллом, Нью-Мексико, на повітряній кулі, наповненій гелієм, і зробив вільне падіння в скафандрі на Землю. До речі, *Red Bull* запевняє, що проект не був рекламною кампанією.

ТЕМА 6. ЕТИКА БІЗНЕСУ НА СВІТОВОМУ РІВНІ



6.1. Особливості етики бізнесу на світовому рівні.

6.2. Етика міжнародного підприємництва.

6.3. Ділові відносини на міжнародному рівні.

6.4. Національні особливості етики бізнесу.

6.5. Правила етики бізнесу в розвинутих країнах.

6.1. ОСОБЛИВОСТІ ЕТИКИ БІЗНЕСУ НА СВІТОВОМУ РІВНІ

Етика бізнесу на світовому рівні базується на моральних гіпернормах, які ґрунтуються на загальнолюдських цінностях і, в цілому, зводяться до виявлення та вирішення:

- проблемних питань, пов'язаних з ростом довіри до бізнес-сфери та боротьбою з протиправними діями;
- питань, що стосуються поведінки великих фінансових організацій з навколишнім середовищем;
- вимогам, які стосуються удосконалення методів виробництва і різних технологічних процесів;
- завданням, що формується соціальною відповідальністю бізнес-структур.

Моральні гіпернорми можуть суперечити мікрорівневим нормам та іншим конкретним завданням бізнесу, що пов'язано з національними і регіональними особливостями. В даному випадку допомогти можуть стандартні прийоми і деякі рекомендації спеціалістів по введенню етичних рішень до практики управління. Оволодіння стандартними прийомами дозволяє менеджеру висловити рішення зацікавленим сторонам, а останнім – оцінювати якість моральних аргументів.

Етика бізнесу на світовому рівні – полягає у виконанні загальнолюдських цінностей і норм, які формалізуються в етичних кодексах і документах, що розробляються міжнародними організаціями, міжнародними асоціаціями і окремими компаніями.

Фундаментальними *принципами* етики бізнесу на світовому рівні виступають:

- відповідальність за політику, що здійснюється, та дії у сфері бізнесу;
- повага до людської гідності та інтересів тих, хто має в бізнесі свою частку;
- необхідність моральних цінностей при прийнятті ділових рішень.

У розвинених індустриальних країнах етика бізнесу давно стала не тільки повсякденною практикою ведення справи, але й стати самостійною науковою дисципліною. Багато її питань є дискусійними, а по іншим вироблена спільна точка зору, розроблено низку документів і положень.

Крім етичних кодексів організацій важливою нормативною базою, яка забезпечувала б реалізацію перспективної корпоративної соціальної відповідальності, є міжнародні документи.

У рамках ООН Економічною та Соціальною Радою (ЕКСОР) в 1974 р. розроблена «Хартія економічних прав і зобов'язань держав», в якій зазначені такі моральнісні принципи: рівність держав, мирне співіснування, мирне врегулювання спорів, добросовісне виконання контрактів, повага до прав та свобод, подолання несправедливостей, сприяння міжнародній соціальній справедливості.

Принципово важливим і масштабним кроком в міждержавному узгодженні етичних орієнтирів в області бізнесу стало прийняття в грудні 1980 р. Генеральною Асамблеєю ООН «Комплексу узгоджених на багатосторонній основі справедливих принципів і правил для контролю за обмежувальною діловою практикою». Це були універсально застосовні принципи щодо забезпечення рівності та справедливості в торгівлі, свободи конкуренції, контролю за концентрацією капіталу і / або економічної

могутності. В зазначеному документі позначені неприпустимі дії, зокрема, практика угоди про розподіл ринків і покупців, участь в торгах по таємному змовою, змова про відмову вести справи, а також застосування цін нижче собівартості для усунення конкурентів, або ж встановлення дискримінаційних цін і умов постачання або купівлі товарів і послуг тощо. Документ визнає пріоритет національного і регіонального законодавства.

Наприкінці ХХ століття зроблено значні кроки у встановленні «правил гри» для міжнародного бізнесу на Всесвітньому економічному форумі у Давосі, коли був запропонований «Глобальний пакт» (далі Пакт) для сприяння формуванню загальних цінностей та принципів, що мають надати глобальному світовому устрою соціальне спрямування. Цей Пакт є вільною ініціативою, яка націлена на створення основ для економічного зростання та соціального розвитку без поглиблення нерівності розподілення прибутків між різними групами країн світу в рамках всієї глобальної економічної системи. Пакт пропонує для ділових кіл всього світу керуватись такими *принципами*:

- Стосовно прав людини:
 - підтримувати та поважати права людини, що прийняті світовим співтовариством;
 - забезпечувати свою непричетність до порушення прав людини;
- Стосовно трудових відносин:
 - підтримувати свободу асоціацій та визнання на практиці прав на колективні угоди;
 - виступати за знищення всіх форм примусової праці;
 - виступати за знищення дитячої праці;
 - виступати за ліквідацію дискримінації в сфері труда та зайнятості;
- Стосовно оточуючого середовища:
 - сприяти попередженню негативного впливу ринкової діяльності на оточуюче середовище;

- ініціювати заходи з підвищення відповідальності за стан оточуючого середовища;

- сприяти розвитку та розповсюдженню екологічно чистих технологій.

«Глобальний пакт» є об'єднанням світових ділових кіл. Його основна мета полягає у допомозі діловим колам у перегляді власних стратегій та конкурентної діяльності для того, що глобальні процеси були вигідні широким колам. Для того, щоб стати учасником Пакту, керівники національних та транснаціональних компаній мають відкрито заявити про підтримку «Глобального пакту» та про рішучість застосовувати ці дев'ять принципів на практиці. У 2005 р. до Пакту приєдналися 1947 компаній. Після приєднання до «Глобального пакту», компанії зобов'язуються виконувати наступні дії:

- інформування про приєднання до Пакту своїх співробітників, інвесторів, споживачів та ділових партнерів;

- внесення обговорення теми «Глобального пакту» та його окремих принципів до програми підготовки та підвищення кваліфікації працівників компанії;

- відображення принципів Пакту в формулюванні стратегічних цілей компанії;

- внесення даних про результати участі у Пакті до річного звіту про діяльність компанії та інші відкриті для публікації документи;

- щорічне розміщення на сайті «Глобального пакту» в Інтернеті інформації про свій досвід та практичні результати реалізації Пакту.

З часом до дев'яти принципів Пакту був доданий десятий про те, що ділові кола мають боротись із всіма формами корупції разом із вимаганням та хабарництвом. Значення «Глобального пакту» полягає в тому, що разом із введенням його принципів увійшла концепція «Глобального корпоративного громадянства» (global corporate citizenship). Ця концепція полягає у тому, що ТНК, які мають філії по всьому світу мають брати на себе соціальну відповідальність. Поняття «глобального громадянства» передбачає не тільки

права, але і обов'язки. Виконання етичних норм у бізнесі несуть суттєві переваги як країнам, де розміщені філії ТНК, так і країнам їхнього базового розміщення.

В 90-х рр. ХХ ст. прийнята Радою Європи, Організацією американських держав, ОЕСР та СОТ низка документів про співпрацю в боротьбі з порушеннями в міжнародних комерційних операціях.

Характерно, що кодекси деяких ТНК безпосередньо змикаються з універсальними міжнародними документами. Так, компанія «Юнілеверс» підписала Всесвітню Конвенцію ООН з прав людини, трудових відносин та захисту навколишнього середовища, включивши відповідні положення в свій кодекс.

У 2000 р. підписано «Глобальний договір ООН», який являє собою одночасно політичну платформу та практичну основу для діяльності компаній, які ставлять на меті стійкий розвиток та практику відповідальних відносин у бізнес-середовищі. «Глобальний договір ООН» спрямований на вирішення двох головних завдань: а) інтеграцію 10 принципів у сфері прав людини, трудових відносин, охорони навколишнього середовища та боротьби з корупцією, які отримали всезагальне визнання; б) стимулювання дій щодо підтримки широких цілей ООН у сфері суспільного розвитку, сформульованих в «Декларації тисячоліття». Цей Договір являє собою ініціативу, яка засновується на добровільній звітності, відкритості та яка покликана доповнити традиційні методи управління господарськими процесами. «Глобальний договір» пропонує компаніям прийняти, підтримати та здійснювати в реальному економічному житті такі принципи:

1. Ділові кола повинні підтримувати та захищати проголошені на міжнародному рівні права людини;
2. Ділові кола не повинні бути причетними до порушення прав людини;
3. Ділові кола повинні підтримувати свободи об'єднання та реальне визнання права на підписання колективних договорів;

4. Ділові кола повинні виступати за ліквідацію всіх форм примусової та обов'язкової праці;
5. Ділові кола повинні виступати за повне викорінення дитячої праці;
6. Ділові кола повинні виступати за ліквідацію дискримінації у сфері праці та зайнятості;
7. Ділові кола повинні підтримувати підхід до екологічних питань, заснований на принципі обережності;
8. Ділові кола повинні вживати ініціативи, спрямовані на підвищення відповідальності за стан навколишнього середовища;
9. Ділові кола повинні сприяти розвитку та розповсюдженню екологічно безпечних технологій;
10. Ділові кола повинні протидіяти всім формам корупції, у тому числі вимагання та хабарництва.

В Женевській декларації 2007 р., прийнятій на самміті лідерів «Глобального договору ООН», зазначається, що такі спільні цілі як формування стійких ринків, боротьба з корупцією, захист прав людини та охорона навколишнього середовища надають можливість новому рівню партнерства та відкритості у відносинах між бізнесом та громадянським суспільством задля докорінної зміни світу. Відповідальне ведення бізнесу може привести до формування більш стійкої та інклюзивної економіки, а також до розповсюдження ідеалів корпоративного громадянства по всьому світові.

ОЕСР публікує щорічний звіт моніторингу виконання корпораціями соціально відповідальної поведінки. Багато компаній, розробляючи свої програми відповідального бізнесу, також впроваджують в свою діяльність вимоги, викладені в документах міжнародного рівня.

Зазначені міжнародні документи являють собою об'єктивну (виражену в текстах та у більшості випадках офіційно визнану державами) нормативну базу для аналізу конкретних проблем бізнесу, визначення критерію оцінок діяльності компаній та основу для формулювання справедливих вимог

соціальної відповідальності, звернених до суб'єктів економічної діяльності. В Україні діють центри розвитку корпоративної соціальної відповідальності, консультаційні ради, розробляється національна нормативна база для розвитку та реалізації соціальної відповідальності бізнесу. Приблизно 140 українських підприємств є учасниками «Глобального Договору ООН».

Світова економіка виграє від встановлення більш високих морально-етичних стандартів у бізнесі, що приймають все більш універсальний характер в умовах розвитку глобальних процесів.

6.2. ЕТИКА МІЖНАРОДНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Сучасна підприємницька діяльність базується на принципах кооперації, інтеграції та глобалізації, тому її ефективний розвиток неможливий без наявності системи етичних норм, принципів та правил.

Етика міжнародного підприємництва – передбачає знання своїх партнерів, культури, традицій країн їх походження, що диктують специфіку їх менталітету та методи ведення бізнесу.

При веденні підприємницької діяльності на міжнародному рівні важливо засвоїти *три основоположних принципи міжнародної ділової етики: утилітаризм, дотримання прав людини та справедливості.*

Утилітаризм виходить з того, що «правильні» рішення приносять значну користь більшості людей. Менеджеру, який дотримується цієї концепції, доводиться спочатку ретельно вивчати дію альтернативних рішень на всі зацікавлені сторони, а потім робити вибір, який приносить задоволення більшості людей. Утилітарна концепція спирається на виявлення наслідків реалізації рішень, які мають приносити користь більшості зацікавлених. Отже, прийняття рішення у даному випадку залежить від співвідношення затрат і прибутків.

Концепція дотримання прав людини ґрунтується на добровільно взятих на себе обов'язках менеджера захищати права інших людей та уникати

будь-яких рішень, які порушують ці права. Менеджер у такому разі не примушуватиме інших діяти всупереч їхнім релігійним або етичним уявленням. Слід при цьому зазначити, що за останні роки у світі розуміння індивідуальних прав людини розширилося настільки, що фактично вони включають захист рослин, тварин, землі, води, повітря, інших елементів природи і довкілля.

Концепція справедливості зобов'язує менеджерів ставитись однаково до всіх людей, невідворотно виконувати всі правила, забезпечувати рівні права під час розподілу благ, відповідальність у відшкодуванні збитків тими, хто завдає шкоди іншим, тощо. Отже, ця концепція базується на поняттях порядності і чесності.

Важливу роль в розвитку міжнародного підприємництва відводять **дипломатичному протоколу та бізнес-етикету (діловому етикету)**.

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

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

Для успішного ділового спілкування між партнерами, особливо представниками різних країн, необхідно чітко дотримуватись визначених протокольних звичаїв і правил. Протокол – це форма ієрархічного порядку, вираження хороших манер у відносинах з партнерами. Правила дипломатичного протоколу базуються на принципі «родної ввічливості»,

який передбачає додержання шани та поваги до усього, що символізує та представляє державу.

Міжнародна ввічливість – таке поведження в міжнародних відносинах, яке зумовлене не юридичними нормами та обов’язками, а міркуваннями пристойності, взаємної поваги, гостинності, доброзичливості, підкресленої пошани, що поділяється іншою стороною. Держави, які дотримуються міжнародної ввічливості, роблять це за «мовчазною згодою, незважаючи на те, що правила міжнародної ввічливості не є юридично обов’язковими», тому дипломатичні зв’язки між країнами, дипломатичні акції в письмовому вигляді, в особистих контактах чи в іншій формі здійснюються з дотриманням саме правил ввічливості.

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

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

З дотриманням правил дипломатичного протоколу призначаються глави дипломатичних представництв, консули, військові аташе; здійснюються дипломатичні візити, ведуться бесіди, дипломатичне листування і переговори, відбуваються різні дипломатичні прийоми та проводи офіційних делегацій, дипломатичні конгреси, конференції, наради; береться участь у роботі міжнародних організацій та їхніх органів; публікація дипломатичних документів; реагування на святкові та траурні події; дотримується етикет державного прапора та гімну. Відповідно до правил дипломатичного протоколу визначається поведінка дипломатів у країні

перебування, їхній одяг в офіційних випадках тощо. Цей перелік не є вичерпним. Можна сказати, жодна із зовнішніх форм діяльності в міжнародних відносинах не здійснюється без дотримання норм дипломатичного протоколу.

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

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

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

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

Іншим *джерелом*, яке формує протокол окремих країн, є національні традиції та особливості. До комплексу норм і правил, які базуються на національних традиціях та особливостях, належить етикет вітань, у деяких

країнах – одяг під час офіційних і протокольних заходів, протокольні подарунки, особливості меню або виголошення тостів під час ділових прийомів тощо.

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

- визнання нових держав;
- встановлення дипломатичних відносин;
- призначення глав дипломатичних представництв;
- вручення вірчих грамот;
- здійснення дипломатичних візитів;
- проведення бесід і переговорів;
- дипломатичного та особистого листування;
- організації дипломатичних прийомів;
- підписання договорів та угод;
- скликання міжнародних нарад та конференцій;
- організації зустрічей та проводів офіційних делегацій;
- відзначення різних святкових і траурних подій.

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

Загалом дипломатичний протокол складається з двох частин:

1) міжнародного права (режим перебування за кордоном, пільги, недоторканність іноземця в тій чи іншій країні);

2) ділового етикету.

Важливо звернути увагу на категорію «міжнародний діловий етикет». Використовуючи норми і правила ділового етикету, можна прогнозувати поведінку колег і самі стаємо передбачувані, що допомагає ефективно організувати процес управління. Особливо важливо вивчати всі складові ділового етикету в міжнародному бізнесі, оскільки крім єдиних норм і правил у ньому існує велика кількість національних і культурних поправок, досить значних у ділових відносинах. Як не заблукати в цьому морі національних відмінностей? Як уникнути посмішок, пов'язаних зі сліпим копіюванням чужих манер? Кращі помічники тут – такт і вірність національному менталітету та бізнес-етикету (добре, що нині панує міжнародний бізнес-етикет, породжений зближенням національних ділових кодексів хорошого тону).

Міжнародний бізнес-етикет – це глибоке знання пристойності, вміння тримати себе на міжнародному рівні, щоб заслужити загальну повагу і довіру. Знання правил міжнародного бізнес-етикету дозволяє уникати помилок або виправляти їх доступними і загальноприйнятими способами; сприяє налагодження міжнародних комунікацій.

Міжнародний бізнес-етикет – поняття досить містке і не обмежується питаннями ділової субординації та переговорним процесом. Основними його *складовими* є:

1. Правила привітання.
2. Правила звертання.
3. Правила представлення.
4. Організація ділових контактів (переговорів, зустрічей, прийомів, ділового листування).
5. Ділова субординація.
6. Рекомендації щодо формування зовнішнього обліку ділової людини.

7. Етичні норми грошових відносин.
8. Правила обміну подарунками і сувенірами.
9. Прийнятність чайових.

Якщо раніше вважалося, що культурні відмінності виступають бар'єром для спільної діяльності, то сьогодні грамотні менеджери перетворюють цю специфіку в джерело додаткових ресурсів, наприклад підвищують конкурентоспроможність своєї організації. З іншого боку, незнання культурної специфіки може бути причиною конфліктів і проблем.

Сьогодні всі провідні світові бренди належать транснаціональним корпораціям, які працюють в різних регіонах світу.

6.3. ДІЛОВІ ВІДНОСИНИ НА МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ

Цивілізовані відносини у важливих ділових питаннях підтримуються, як правило, юридично, проте порядність, відповідальність і обов'язковість – це ті якості, завдяки яким ділові відносини досягають високого морального рівня. У ділових людей усього світу існує таке поняття як *ділова обов'язковість*.

Ділова обов'язковість – це звичка без зволікань і без нагадувань виконувати бізнес-зобов'язання.

Західні підприємці вже давно прийшли до спільного розуміння необхідності і вигідності етичного бізнесу. Американський бізнес дотримується високих принципів етичної поведінки в міжнародних відносинах, оскільки поведінка американських бізнесменів має відповідати вимогам етики бізнесу в країні. В США зміст етики бізнесу визначається:

- моральними рисами підприємця, що знаходять вираз в його діловій поведінці;
- професійною етикою, зокрема, з питань добросовісної конкуренції;
- моральними рисами підприємця, в числі яких: вірність слову, договору;

- почуття міри в прагненні до отриманню прибутку;
- відповідальність за доручену справу;
- корпоративна солідарність;
- установка на підвищення кваліфікації, самовдосконалення;
- визнання і повага людської гідності.

Адміністрація у справах малого бізнесу США надала наступне визначення професійних якостей бізнесмена: енергійність, вміння змусити інших працювати; здатність до самостійного мислення; розуміння будувати взаємини з людьми; комунікабельність; знання техніки і технології, компетентність; цілеспрямованість. В США загальновідомий вираз «техаське рукостискання», коли сторони просто домовляються, що будуть разом займатися таким-то справою. І якщо хтось порушив умови договору, ніхто більше не буде вести з ним бізнес. З огляду на сказане, для того щоб домогтися успіху на американському ринку, необхідно чітко організовувати свою діяльність, а також дотримуватися ділового етикету.

В розвинутих компаніях бережуть честь фірми, борються за високу якість продукції, за зниження витрат виробництва і вартості товарів, за дисципліну і організованість колективу, обов'язковість взаємних поставок. А це багато в чому залежить від моральних якостей керівників і працівників фірми. Інакше компанія виявиться неконкурентоспроможною і «прогорить». Тому керівники фірм, бізнесмени активно виступають за впровадження елементарних етичних норм в сферу бізнесу, так як вони є важливими економічними показниками.

Ділові відносини на міжнародному рівні відбуваються за допомогою різних форм: *спілкування, поведінки, виконання завдань, прийняття рішень*.

Спілкування між представниками різних культур – це завжди етикетна ситуація. Ділове спілкування вимагає знання культурної специфіки й дотримання строгих правил, щоб випадково не образити партнерів.

Для кожного народу характерна своя мова жестів і часто одні й ті ж жести мають протилежне значення в різних культурах. Крім того, навіть

окремі слова і вирази мають неоднакове смислове наповнення. Навіть в англomовних країнах слово «так» може викликати різні асоціації – від «може бути, коли-небудь я подумаю про це» до «повністю згоден».

Деякі народи вважають конфлікти позитивним явищем, інші намагаються їх всіляко уникати. Так, наприклад, в США конфлікти прийнято дозволяти на основі особистої і відкритої дискусії, а в деяких східних культурах відкритий конфлікт неприйнятний.

Відмінності при виконанні завдань обумовлені багатьма причинами, у тому числі різницею в розумінні часу, критеріях успіху і т.д. Приміром, азіати і латиноамериканці приділяють більше уваги побудові міжособистісних відносин, ніж європейці і американці. Жителі Європи та Північної Америки у главу кута ставлять виконання спільного завдання, розраховуючи, що відносини налагодяться самі собою в процесі спільної роботи. Це аж ніяк не означає, що люди працюють краще або гірше.

У деяких культурах начальник і колеги знаходяться в курсі особистому житті працівника, в інших – приватне життя є «закритою зоною», в яку допускають тільки найближчих. Якщо виникає конфлікт, то знання чи незнання біографічних подробиць людини може грати величезну роль, оскільки потерпілі можуть вважати, що з ними поводяться несправедливо лише на основі того, що товариші по службі знають або, навпаки, не знають про їх сімейних проблемах.

Представники різних культур по-різному набувають знання та навички. Європейці схильні пред'являти суворі критерії до процесу пізнання, вони черпають інформацію з надійних джерел, приділяючи менше уваги якимсь наявними апріорі уявленням про предмет; африканці більше уваги приділяють таким собі символічним оцінками і уяві; в азіатських культурах кращим шляхом придбання знання вважаються трансцендентальні методики. В результаті, щоб отримати інформацію про предмет, європейці віддають перевагу пошуку інформації з різних джерел, африканці будуть прагнути

ознайомитися з ситуацією на місці, а азіати – спробують знайти знавця-експерта.

При прийнятті рішень також існують відміни. У США прийнято, що начальник делегує частину своїх повноважень підлеглому, який повністю відповідає за виконання того чи іншого завдання. У багатьох південно-європейських і латиноамериканських країнах начальник приймає всі рішення сам. У разі коли рішення приймається колегіально, у США прийнято приймати точку зору більшості. У Японії сторони намагаються знайти компроміс, що влаштовує всіх.

Існують загальні *правила міжкультурного спілкування*, які базуються на спостереженні за особливостями культури різних народів. До них відносяться:

1. Поведінка. Поведінка людини несе величезну інформацію: мова тіла, стиль одягу, манера мови, жести, постава – все це знаки комунікації, що містять приховану і відкриту інформацію. Необхідно враховувати, що в різних культурах надається неоднакове значення цим знакам. Спілкування виникає там, де є розуміння, а останє виникає тоді, коли дві людини однаково інтерпретують символи, слова, жести.

2. Контекст. Для багатьох культур на першому місці стоїть контекст, в якому відбувається спілкування (місце, час, обстановка).

3. Процес спілкування незворотній. Неможливо повернути назад відправлену інформацію. Тому необхідно стежити за собою: наприклад, в Саудівській Аравії і багатьох інших східних країнах висловлення незгоди з людиною в присутності інших вважається нечемним, і вироблене враження від цього буває важко або навіть неможливо виправити.

4. Спілкування – це динамічний, активний і постійний процес.

Якщо раніше вважалося, що культурні відмінності виступають бар'єром для спільної діяльності, то сьогодні грамотні менеджери перетворюють цю специфіку в джерело додаткових ресурсів, наприклад,

підвищують конкурентоспроможність своєї організації. З іншого боку, незнання культурної специфіки може бути причиною конфліктів і проблем.

У різних публікаціях містяться *рекомендації* західних підприємців, які можна згрупувати наступним чином:

1. Бізнес робиться на економіко-етичній основі. Неприпустимо порушувати загальноприйняті правила підприємництва в комерції. Діловий ризик нічого не має спільного з ризиком переступати закон. Порядність – візитна картка підприємця.

2. Незнання трьох «золотих правил» підприємництва – причина багатьох невдач підприємців. Ці правила такі:

- рекламуючи себе, не ганьби своїх суперників;
- споживач – король;
- вмій обирати партнера і «не пали мости» при спілкуванні з ним.

3. Головний показник ефективності підприємництва – практичні результати: отримання прибутку, професійне задоволення, затвердження позитивної репутації в суспільстві, серед партнерів, створення грошового фонду міцності фірми.

4. Морально-психологічна невідповідність до бізнесу підприємців проявляється в їх невгамовному прагненні до миттєвих успіхів, в патологічному ставленні до грошей, нерозуміння важливості використання доходу на зміцнення фірми, для підвищення її конкурентоспроможності.

5. Недостатній обсяг маркетингової інформації: відсутні довідники про фірми та інформаційні механізми знаходження партнерів. Неєфективна реклама. Відсутність практики збору інформації про споживчий і купівельний попити.

6. Технологія ділових відносин недостатньо розвинена. Необхідно знати техніку переговорних відносин, дотримуватися ділового протоколу, етики комерційного спілкування, орієнтуватися в особливості національної та регіональної психології партнерів.

7. Існують мовні і термінологічні труднощі. Необхідно мати чітке уявлення про базові поняття в області бізнесу, менеджменту, маркетингу, комерції, банківської справи, грамотно оформляти документацію.

8. Несучасний світогляд, спрощена ділова мотивація, брак нестандартних підходів при вирішенні господарських, комерційних і управлінських завдань.

Діючи у власних інтересах, багатонаціональні корпорації повинні розглядати себе в якості посередників в обмінах, які зумовлюють економічний та суспільний розвиток. Бажаючи чи не бажаючи цього, такі корпорації часто рішуче та тривало впливають на інші країни, що може суттєво змінювати місцеву культуру, релігію і образ життя населення.

Багатонаціональні корпорації характеризуються високим рівнем етичної відповідальності і контролю. Увага країни до етики зростає із зростанням економічного благополуччя, тому багатонаціональні організації повинні дотримуватися наступних *рекомендацій*:

- розробка етичних нормативів, прийнятних у всьому світі;
- врахування етичних питань при розробці стратегії;
- залишення сумнівного ринку при виникненні нерозв'язних етичних проблем;
- складання періодичних звітів про «впливи на етику».

6.4. НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ЕТИКИ БІЗНЕСУ

Кожному народові властиві специфічні культурні традиції, власний національний менталітет. Володіння знаннями з ділового етикету забезпечує гідне представлення людини у сфері міжнародного бізнесу, формування сприятливого психологічного клімату ділового спілкування, що робить бізнес успішним, ефективним і водночас слухним.

Науковці розділяють культури світу на три основні типи:

1) моноактивні – культури, в яких прийнято планувати своє життя, завжди слідкувати за розкладом, організовувати діяльність у чіткій послідовності і займатися в певний момент тільки однією справою. Німці і швейцарці належать до культури цього типу;

2) поліактивні – до цього типу культури належать рухливі, товариські народи, представники яких звикли робити багато справ одночасно, які планують черговість дій не за розкладом, а за ступенем відносної привабливості або важливості того чи іншого заходу. До цього типу належать, наприклад, італійці, латиноамериканці та араби;

3) реактивні – культури, що надають першорядне значення ввічливості та повазі, які віддають перевагу тому, щоб тихо і спокійно слухати співбесідника, обережно реагуючи на його пропозиції. Представники цього типу – китайці, японці і фіни.

За національностями шкала моноактивності/поліактивності (тобто послаблення моноактивних рис і посилення поліактивних) виглядає таким чином: німці, швейцарці – американці (білі англосакси-протестанти) – скандинави, австрійці – британці, канадці, новозеландці – австралійці, південноафриканці – японці – данці, бельгійці – французи, бельгійці (валлони) – чехи, словаки, хорвати, угорці – громадяни Північної Італії – чилійці – росіяни, інші слов'яни – португальці – полінезійці – іспанці, південні італійці, середземноморські народи – індійці, пакистанці – латиноамериканці, араби, африканці.

Поряд з цим, представники різних національностей мають свій національно-культурний стереотип.

Національно-культурний стереотип– це уявлення людини про світ, що формується під впливом культурного оточення у вигляді ментального образу або вербальної оболонки. Стереотип як родове поняття включає стандарт як немовну реальність та існуючу мовну норму. Стереотипи можуть виступати характеристиками іншого народу і уявленням однієї нації про культуру іншої в цілому завдяки: загальним поняттям,

нормам мовного спілкування, поведінки, моралі, етикету, забобони, традиціям, звичаям та ін.

У результаті міжкультурного спілкування в одних культурах складаються певні стереотипи стосовно інших культур, зокрема ті, що фіксують найбільш характерну для певної нації рису. Наприклад, прийнято вважати, що головне в англійському національному характері – врівноваженість, у французькому – пристрасність, в американському – прагматичність, в німецькому – пунктуальність. Німецькому мисленню притаманні філософська ширина й глибина абстрагування, мисленню англійців – прагнення не вдаватися до абстракцій; французам властива завзятість і жвавість уяви, ідеї для них кращі за факти; навпаки, англійців відрізняє стриманість уяви, вони орієнтуються на факти, числа, а не теорії.

Стереотипи розподіляють за наступними *принципами*:

1) приналежність до тієї або іншої нації (автостереотипи як те, що люди думають самі про себе, і гетеростереотипи як те, що має відношення до іншого народу);

2) несвідомість стереотипів (етнічні, культурні стереотипи, лакуни);

3) психолінгвістичний аспект сприйняття навколишньої дійсності (стереотипи-образи і стереотипи-ситуації);

4) стійкість і обумовленість стереотипів ситуаційно (поверхневі і глибинні стереотипи, серед глибинних стереотипів – зовнішні стереотипи);

5) існування одних і тих же стереотипів у культурі різних народів (квазістереотипи, які збігаються в цілому, але розрізняються деталями з принциповим значенням);

6) наявність загального і спеціального в стереотипах (варіанти як зміна плану виразу і плану змісту, й інваріанти як тільки зміна плану виразу);

7) цілісність культури, усталеність та життєздатність її структури (стереотипи поведінки, сприйняття, розуміння, спілкування).

Доцільно розглянути національно-культурний стереотип громадян США – країни-лідера сучасної світової економіки. Для американців

притаманна цілеспрямованість у досягненні мети, насамперед, на досягненні успіху у бізнесі. Вони надзвичайно самостійні, як правило, покладаються тільки на себе, з підозрою відносяться до будь-якої допомоги, особливо державної. Держава, на їх думку, повинна створити для своїх громадян умови для бізнесу, а потім відійти вбік і не заважати бізнесменам займатися справою. Американці чітко розділяють справу і особисте життя. У них особливе ставлення до часу (час – це гроші), тому вони все планують і намагаються діяти чітко за планом. Американці досить емоційні і товариські люди, у процесі роботи діляться діловою інформацією, але й очікують того ж від бізнес-партнерів. Вони дуже переживають у разі, коли партнери не виправдовують їх сподівань.

Але навіть на таких жорстких ділків, як американці, сильне враження справляє поведінка японців (як представників іншого культурно-національного стереотипу). Більшість американських бізнесменів, які відвідали Японію, їдуть під сильним враженням того, яким чином робітники «накидаються» на виникаючі проблеми, з увагою ставляться до найменших деталей, готові нагнутися за «останнім зернятком». Коли закінчується перерва, вони буквально біжать до своїх робочих місць. При появі японських бізнесменів на ринках відбуваються суттєві зміни, адже вони дивляться на ринки як на поле бою і «атакують» ринки, розглядаючи конкурентів в якості гідних супротивників, проте вони повинні бути безумовно і однозначно розбиті. Японські бізнесмени звідусіль намагаються отримати інформацію, задають незліченні питання, на всі зустрічі і переговори приходять у величезній кількості, видають гори цифр, аналізую сотні можливих варіантів, затримуються на роботі, а на наступний день знову працюють в повну силу.

Цей порив частково пояснюється наслідком способу життя японців та їх системи освіти – вони вчать, що успіх залежить не від здібностей, а від старанності. У дитячому садку японські діти вчаться переносити труднощі, в середніх класах школи – терпіти до кінця, а в старших – домагатися цілей,

незважаючи на перешкоди і невдачі. З цього виходить той людський матеріал, з яким доводиться конкурувати бізнесменам інших країн світу.

Представники інших культурно-національних стереотипів також мають яскраво виражені відмінності у поведінці, у тому числі діловому. Це спричиняє бар'єри спілкування.

Бар'єри спілкування – це психологічні труднощі, що виникають в процесі спілкування, які служать причиною конфліктів або перешкоджають взаєморозумінню і взаємодії.

Іноді **бар'єри спілкування визначають як внутрішню перешкоду психологічної природи, що заважає людині успішно спілкуватися.**

Основними *видами* серед бар'єрів спілкування є:

1) бар'єри психологічні, які є наслідком прояву індивідуальних характеристик особистості, у тому числі:

– бар'єр темпераменту – виникає між людьми з різним типом нервової системи;

– бар'єр установки – якщо перша установка негативна, то змінюється вона важко;

– бар'єр мотивації передбачає різне розуміння партнерами причин організації спільного бізнесу та методів його здійснення;

– бар'єр пам'яті – ніхто з нас не може бути впевненим, яка саме інформація і в якому обсязі збережеться у пам'яті бізнес-партнера, яким чином вона надійшла до нього і як партнер її відтворить;

2) бар'єри конфліктні – через зіткнення інтересів протилежних поглядів;

3) бар'єри емоційні. Якщо відчувається до бізнес-партнера неприязнь, то його важко правильно зрозуміти; а якщо людина сприймається з симпатією, то не завжди можна побачити у неї негативні риси;

4) бар'єри моральні – коли одних людей вважають перспективними, інших – ні; коли одних зустрічають привітно (бо вони заможні), а інших – ні;

5) бар'єри інтелектуальні – внаслідок різних розумових здібностей, рівня освіти, культури, виховання тощо;

6) бар'єри соціальні – виникають між людьми, які належать до різних соціальних груп, у тому числі:

– бар'єр віку – наприклад, літні люди більш критично ставляться до всього нового, а молодь – до набутого іншими досвіду;

– бар'єр статі – жінки і чоловіки по-різному думають, слухають, сприймають інформацію, піддаються переконанню;

– бар'єр національності – через певні національні звичаї люди можуть не порозумітися (наприклад, «так» чи «ні» болгарин передає зовсім інакше, ніж українець);

7) бар'єр мовні – виникають через незнання іноземної мови, або коли людина не вміє висловити чітко і зрозуміло свою думку, а також через погану вимову;

8) бар'єр професійні – виникають через різний професійний досвід, статус, ставлення до роботи тощо.

Всі перелічені факти свідчать про те, що кожний підприємець, який бажає займатися міжнародним бізнесом, повинен постійно і глибоко вивчати своїх іноземних партнерів, культуру, традиції, релігію їх країн для того, щоб зрозуміти їхній світогляд та передбачити притаманну їм поведінку у бізнесі.

Особливо слід наголосити на принципово важливому значенні володіння іноземною мовою для ведення закордонної підприємницької діяльності. При цьому вимоги до культури мовлення у діловому спілкуванні (у тому числі іноземною мовою) досить складні: стислість і лаконічність викладу думки, вміння в міру користуватися порівняннями, образами, цитатами і висловами відомих бізнесменів, уміння користуватися перевагами живої мови (її швидкість, модулювання голосом, паузи, наголоси), правильне сприйняття реакції співрозмовника або аудиторії на вашу промову і вміння закінчити її чіткими висновками і пропозиціями. Взагалі, якщо потрібно жити і працювати в іншій країні, то немає іншого шляху, крім

вивчення іноземної мови. Як свідчить практика, це передбачає значні витрати як фінансові, так і часові.

Співпраця підприємців у багатонаціональних виробничих колективах розвиває мову їхнього спілкування.

Однією з важливих причин, чому підприємці з нових індустріальних країн Сходу (Сінгапур, Гонконг, Філіппіни та ін.) домоглися великих успіхів, є оволодіння ними англійською мовою, яка сьогодні є основною мовою міжнародного спілкування, в тому числі у сфері бізнесу. Володіння цією мовою дало їм можливість краще зрозуміти потреби західної цивілізації, її окремих народів і задовольнити їх з найбільшою вигодою для себе.

Отже, підприємець у сфері міжнародної економіки повинен постійно розширяти і поглиблювати свої знання про інші країни, народи, їх звичаї, традиції, релігію, знати якнайбільше іноземних мов. Це сприятиме підвищенню ефективності його діяльності. Таким чином, організація етичного ведення міжнародної підприємницької діяльності є досить складною справою, яка потребує активної участі як державних органів, керівників міжнародних компаній, так і окремих підприємців. Тільки завдяки їх об'єднаним зусиллям можливо забезпечити цивілізований характер сучасного підприємництва у всьому світі.



Питання для самоперевірки:

1. У чому полягають особливості етики бізнесу на світовому рівні?
2. Надайте визначення етики бізнесу на світовому рівні. Визначте її відмінності від мікроетики та макроетики.
3. Назвіть фундаментальні принципи етики бізнесу на світовому рівні.
4. Які документи і положення покладені в основу етики бізнесу на світовому рівні?
5. Охарактеризуйте принципи міжнародної ділової етики.

6. Обґрунтуйте принципи керування етикою бізнесу, які подані в «Глобальному пакті».

7. Обґрунтуйте цільове призначення етики міжнародного підприємництва.

8. Доведіть вагомість участі українських підприємств в «Глобальному Договорі ООН».

9. Що представляє собою дипломатичний протокол та його необхідність при веденні міжнародного підприємництва?

10. Чим обґрунтовано дотримання міжнародної ввічливості?

11. Що виступає джерелами норм і правил офіційного ділового протоколу?

12. Розкрийте сутність і значення міжнародного бізнес-етикету.

13. Які складові включає міжнародний бізнес-етикет?

14. Доведіть необхідність застосування ділової обов'язковості на міжнародному рівні.

15. За допомогою яких форм відбуваються відносини на діловому міжнародному? Відповідь обґрунтуйте.

16. Які вам відомі правила міжнародного спілкування? Відповідь обґрунтуйте.

17. Означте рекомендації, що надають західні підприємці для підприємців, які працюють в міжнародному середовищі.

18. Доведіть присутність національних особливостей в міжнародному бізнес-середовищі.

19. Які типи культур світу найбільш розповсюджені в міжнародному бізнес-середовищі?

20. Що таке національно-культурний стереотип? Чи завжди стереотип відповідає реальності?

21. Назвіть принципи, за якими розподіляють стереотипи.

22. Як визначаються бар'єри спілкування? На які види вони поділяються?



Цікаво знати.

ПОПУЛЯРНІ СТЕРЕОТИПИ ПРО 10 КРАЇНАХ, ЯКІ НАСПРАВДІ ДАЛЕКІ ВІД ПРАВДИ

Складно сказати напевно, звідки саме з'являються неправдиві стереотипи про інші народи, але якщо вони оселилися в нашій підсвідомості, то позбутися від них вже не так-то просто. Найбільш популярні кліше, які моментально виникають в голові, варто тільки згадати ту чи іншу країну:

1. В Іспанії головний спорт – це корида.

Подібний стереотип іспанців навіть ображає, адже улюблений спорт у них – це футбол, а корида – історична спадщина, яку більшість сучасних жителів країни не схвалюють.

2. У Великобританії прийнято їсти на сніданок вівсянку, а о 5 годині – пити чай.

Насправді ж традиційний англійський сніданок – це зовсім не каша, як багато хто думає, а блюдо куди більш ситне і менш корисне. Отже, на сніданок жителі цієї країни вважають за краще яєчню, сосиски, квасоля, гриби, помідори і тости з солоним маслом. А кажучи про горезвісний five o'clock, варто зауважити, що ця традиція часто вже не дотримується.

3. В Японії найпопулярнішим блюдом є суші.

Факт в тому, що суші взагалі дуже рідко можна зустріти на столі середньостатистичного японця, а найпопулярніша страва – це локишина рамен.

4. У Нідерландах всі люблять і вживають дурманячі речовини.

Подібна думка взаємна: голландці теж вважають, що всі туристи приїжджають сюди лише за «травичкою». Разом з тим самі вони наркотики не вживають, а багато хто й зовсім вважає це нижчим своєї гідності. Як показують офіційні дані, лише 5,4% жителів країни регулярно використовує дурманячі речовини, що нижче середнього показника по Європі, там – 6,8%.

5. У Швеції Карлсон – найвідоміший казковий персонаж.

Через такий стереотип багато туристів під час відвідування Швеції намагаються знайти тут сувеніри з Карлсоном, однак насправді шведи не люблять цей персонаж, вважаючи, що у нього поганий характер і він подає поганий приклад дітям. А ось хто їм дійсно симпатичний, так це весела і добра дівчинка Пеппі Довгапанчоха.

6. Столиця Австралії – Сідней.

Таке судження вельми поширене, але столицею цієї країни є місто Канберра.

7. Мексика – це бідна і вкрай небезпечна країна.

Така думка – заслуга американських фільмів, де раз у раз Мексика представлена як небагата і підозріла країна, в якій орудують наркоторговці. У реальності ж це держава далеко не бідна і деякі її області давно обігнали США за рівнем життя і соціального забезпечення. Крім того, велика частина Мексики і її жителів гостинні і добродушні по відношенню до туристів.

8. Жителі Естонії дуже повільно розмовляють.

Незважаючи на те, що ритм життя в цій країні дійсно розмірений, її жителі при цьому аж ніяк не повільні. А що стосується темпу мови, то вони ті ще базіки. Відчуття сповільненості естонської мови можна пояснити частим вживанням в цій мові здвоєних голосних.

9. У Франції вважають за краще вишукані страви, а фастфуд не їдять взагалі.

Раніше французька держава і справді не вітала відкриття ресторанів швидкого харчування, але зараз в законах стали допустимі послаблення. Згідно зі статистикою, в останні роки виручка ресторанів фастфуду в кілька разів перевищує прибуток традиційних закладів.

10. У Канаді завжди холодно.

Цей стереотип також побудований на американських фільмах, де Канада видається далекою країною з населенням в теплому одязі і зимовими пейзажами. Але сніг покриває тільки північну територію Канади, а 90% жителів проживають на півдні країни, де яскраво виражені всі чотири пори року.

ТЕМА 7. ПРАВИЛА ЕТИКИ БІЗНЕСУ В РОЗВИНУТИХ СТРАНАХ



- 7.1. Австралія.**
- 7.2. Австрія.**
- 7.3. Арабські країни.**
- 7.4. Бельгія.**
- 7.5. Великобританія.**
- 7.6. Греція.**
- 7.7. Данія.**
- 7.8. Ізраїль.**
- 7.9. Індія.**
- 7.10. Іспанія.**
- 7.11. Італія.**
- 7.12. Китай.**
- 7.13. Латиноамериканські країни.**
- 7.14. Німеччина.**
- 7.15. Південна Корея.**
- 7.16. Сполучені Штати Америки.**
- 7.17. Фінляндія.**
- 7.18. Франція.**
- 7.19. Швейцарія.**
- 7.20. Японія.**

Міжнародні документи регламентують права, традиції, звичаї й умовності, яких дотримуються ділові партнери у міжнародному спілкуванні, однак кожна країна має свої особливості, тому для підприємця, який планує формувати ділові стосунки, важливім є ознайомлення з протоколом держави партнера. Знання основних традицій та культури стран сприяє розвитку плідних ділових контактів та укладання взаємовигідних ділових угод. Адже правила дипломатичного протоколу ґрунтуються на принципі міжнародної ввічливості, тобто поваги до всього, що символізує державу.

В сучасних умовах, коли відбувається тісна співпраця і світ діє «без кордонів» правила етикету бізнесу в різних країнах трансформуються і вирівнюються. Зацікавлені бізнес-партнери «пристосовуються» до

особливостей «гостей»; відкриваються універсальні заклади харчування; створюються філії загальновідомих торгових марок та ін. Але знання особливостей ділового спілкування на національному рівні завжди справить позитивне враження на місцевих підприємців.

Розглянемо особливості етики бізнесу в деяких розвинутих країнах.

7.1. АВСТРАЛІЯ

Австралійські бізнесмени – фахівці високого рівня, інтелігентні люди, вони – майстри у встановленні контактів, уміють притягувати до себе. Навіть під час обговорення спірних питань вони поведуться коректно і завжди намагаються завершувати бесіди й переговори на добрій ноті.

Переговори австралійці ведуть розумно і вміло, відстоюють свою думку твердо, але, допустившись помилки, негайно її виправляють. До партнерів відносяться уважно, вміють слухати, зацікавити бесідою, є відкритими, а формулювання їхніх позицій не містять подвійного розуміння.

Під час спілкування з діловими партнерами цієї країни рекомендується уникати педантичності. Австралійці симпатизують спокійним співрозмовникам. Найбільш популярні теми для розмови під час зустрічей – відпочинок, спорт.

В Австралії дуже популярні червоні вина місцевого виробництва. Вважається, що вони не поступаються перед французькими і каліфорнійськими. Розмовляючи з партнером, доцільно похвалити смакові якості австралійських вин, таким чином забезпечивши собі прихильність і симпатію австралійського співрозмовника.

Приходити в гості з порожніми руками в цій країні не прийнято: необхідно принести хоча б пляшку вина.

В Австралії ділові люди не надають великого значення одягу.

Дистанція між діловими співрозмовниками велика – 60-100см.

7.2. АВСТРІЯ

В Австрії близько 45% населення проживає в сільській місцевості, однак чисельність населення, яке проживає в місті, постійно зростає за рахунок того, що фермери залишають високогірні райони, а індустрія туризму в Альпах надзвичайно швидко розвивається, тому 7% основного національного доходу забезпечує саме туризм.

В Австрії існує глибоке почуття спільноти, яке включає взаємну відповідальність між компаніями та їх працівниками. Лояльність та консерватизм присутні і в ділових стосунках на зовнішньому ринку. Підприємці відносяться один до одного дружелюбно, хоча й дуже обережні в переговорах, намагаються якнайдовше не показувати свою готовність до взаємодій. Вони не бояться займати чітку позицію в переговорах, однак завжди готові до змін для того, щоб досягти згоди. Менеджери не дуже турбуються про досягнення згоди між підлеглими. Якщо відчувають, що цього вимагає ситуація, то готові зайняти авторитарну позицію.

В неформальних ситуаціях, особливо в сімейному бізнесі, керівники будуть демонструвати батьківську турботу про підлеглих на всіх рівнях. Однак це не доцільно ототожнювати з рівноправністю. Тут присутня повага до статусу та ієрархії, що дозволяє зберігати дистанцію.

Зустрічі, на яких присутній керівник, будуть ним проконтрольовані. Порядок денний завжди дотримується. Дуже важливо прийти на засідання добре підготовленим. Перегляд паперів під час зустрічі не сприймається позитивно. В засобах спілкування використовують факти, цифри, але в жодному випадку не натяки. Під час суперечок та вирішення проблем застосовують прямо протилежні прийоми.

В Австрії, як і в інших німецькомовних країнах, для звертання до якоїсь особи використовують її прізвище та титул. Під час роботи в сімейних компаніях сини та доньки звертаються до батьків, також використовуючи титули. Bruderschaft все ще залишається загальноприйнятою церемонією.

У діловому світі Австрії панує традиція стриманості та офіційності. В столиці костюми загальноприйняті і одягаються відповідно на вечірні зустрічі. В невеликих містах носять костюми і краватки стриманої викрійки та неяскравих відтінків. На офіційних заходах еквівалентом костюму є розкішний сірий фланелевий піджак з вишитими лацканами. В цих та інших матеріальних аспектах австрійці надають перевагу якості та фірмовій торговельній марці.

До будь-якої офіційності австрійці відносяться легко і врівноважують її більш простим підходом до життя, ніж це прийнято у німців та швейцарів. Тому не дивним є те, що найбільш шанованою якістю в суспільному житті та взаємовідносинах на роботі є зручне буття. Австрійці люблять відчувати себе безтурботними та насолоджуватися життям.

Гумор доречний лише під час неофіційного спілкування, і в жодному разі не доцільний під час ділових зустрічей. Звичай, який дивує багатьох іноземців, – ранкова перерва на пиво, а не на каву. Пиво подають і в службовому буфеті.

Гостинність серед ділових партнерів має свої межі. Тут існує чітке розмежування між приватним і діловим життям. Постійне спілкування після роботи та у вихідні дні не прийняте. Номер домашнього телефону не розголошується, тому для того, щоб подзвонити комусь додому у вихідні дні потрібна справді серйозна причина. Ділові відносини з часом можуть перерости в особисті (приватні), однак останні не є обов'язковою складовою частиною ділового спілкування.

7.3. АРАБСЬКІ КРАЇНИ

У світі більше двадцяти арабських держав, розташованих в Азії й Африці. Усіх їх поєднує арабська літературна мова, хоча діалектики значно відрізняються один від одного. Тому, обираючи перекладача, потрібно бути впевненим у тому, що він досконало знає той чи інший діалект.

Під час знайомства з партнерами бізнесмени з арабських країн активно виражають свою прихильність і задоволення. Їх привітання – це ціла церемонія, яка супроводжується розпитуваннями про здоров'я, справи, і до того ж ці питання можуть повторюватися протягом всієї розмови, тому чітко відповідати на них немає необхідності. Однак, якщо партнери не дружать сім'ями, то недоречними є запитання про здоров'я жінки чи інших членів сім'ї партнера.

Арабські чоловіки під час зустрічі, зазвичай, обнімаються, поплескуючи один одного по спині та плечах, і злегка торкаючись щоками. Робити так зарубіжним партнерам доцільно лише тоді, якщо арабський співрозмовник першим почав так вітатись. В іншому випадку потрібно лише потиснути руку. Необхідно звернути увагу на те, що за правилами близькосхідного етикету рукостискання має бути досить тривалим, оскільки коротке рукостискання араби вважають образливим. У жодному разі не можна подавати чоловікові для вітання ліву руку. Рукостискання з жінками в цих країнах неприпустимі.

Вітаючись на вулиці в Тунісі, потрібно вклонитися, піднести праву руку до чола, потім до вуст, а потім до серця. Цей традиційний жест – символ слів: «Я думаю про тебе, я говорю про тебе, я поважаю тебе».

В арабських країнах традиційний авторитарний стиль управління, рівню переговорів приділяється велика увага. Всі питання опрацьовуються завчасно. Для арабів однією з важливих умов контрактів, зв'язків, переговорів є встановлення довіри. Вони вимагаються не стільки передбачити рішення проблеми шляхом аналізу подій, скільки використати рішення з досвіду минулого. Іноземець не повинен звертатися з питанням чи проханням до жінки: це вважається порушенням етикету. Потрібно постійно стежити за тим, щоб не було фізичних дотиків з протилежною статтю.

Арабські бізнесмени – хороші полемісти та оратори, що варто враховувати на переговорах і конференціях. Вони вміють налагоджувати контакти, виділяються гостинністю, є непоганими акторами. Коли вони не

хочуть відповідати, вони посміхаються, запевняють, що не знають цього питання, відтягують час чи обмовляються «загальними фразами». Арабський етикет забороняє бути категоричним під час ділових зустрічей, тому не можна вимагати від своїх партнерів відповідей «так» або «ні». Араби віддають перевагу непрямолінійним відповідям типу: «Якщо буде завгодно Аллаху». Відмова звичайно супроводжується словесними викрутасами і похвалами на користь відхиленої пропозиції.

Араби надзвичайно прив'язані до своїх національних свят. В арабських державах існують свої норми етикету, протоколу, звичаї, пов'язані із способом життя, релігією, ідеологією. Їх, звичайно, треба знати, налагоджуючи контакти, при бесідах, переговорах, особливо якщо ви їдете в арабську країну. Не варто, наприклад, допускати жодної критики Корану і, звичайно, треба виявляти до нього повагу.

Престиж торговця в арабському світі завжди був дуже високим. Протягом багатьох віків торгівля в арабських країнах відігравала важливу роль, а накопичені у цій сфері традиції дуже сильні. Тому арабські підприємці негативно сприймають принципівий метод переговорів, а перевагу надають традиційним довготривалим торгам. Зауважимо, що початкова ціна ними може бути завищена в десятки разів. Після торгів, в кінці кінців, узгоджується ціна, яка в багато разів менша початкової, і продавці при цьому залишаються повністю задоволеними.

Під час переговорів часто подають чай, каву – дуже міцні, без цукру. Якщо арабом запропоновано невелику чашку, то, випивши з неї, потрібно віддати її господареві, і він відразу наповнить її знову. Якщо більше не хочеться чаю чи кави, потрібно похитати чашечкою з боку на бік або повернути її вверх дном.

Діловим жінкам необхідно одягати спідницю не коротшу, ніж 15-20 см нижче колін. Довжина рукавів блузки повинна бути, як мінімум, до ліктя. Діловим жінкам, які готуються до переговорів з арабами, рекомендується

внести у свій імідж елементи романтичності і загадковості. Наприклад, використати дуже гарну ювелірну прикрасу, яка привертала б увагу.

В арабських країнах дуже розвинена мова жестів, а її значення в багатьох випадках може виручити ділових партнерів. Наприклад, рука, витягнута вперед, долонею вниз (пальці ніби збирають повітря) – означає прохання підійти. Якщо співрозмовник хоче висловити згоду, він потирає один до одного вказівні (решту загнуті) пальці. Якщо араб схватив долоню партнера і вдарив по ній своїми витягнутими пальцями, – це означає, що йому дуже сподобався жарт. Заперечення в арабів – це різкий короткий рух голови назад, супроводжуваний підняттям брів.

В країнах Близького Сходу три пальці, складені разом («щіпочкою») і повернуті вгору, означають «не поспішайте», «почекайте хвилину». Не доцільно протягувати місцевому жителю гроші або дарунок лівою рукою, бо той, хто сповідує іслам, вважає ліву руку нечистою, тому потрібно намагатися все робити правою рукою.

У мусульман, арабів не прийнято вживати вино, і, запрошуючи на ланч, обід, коктейль, не треба примушувати їх пити. Не можна подавати до столу свинину, а найкраще через помічника розпитати – до якої їжі більш схильні гості. В Іраку, наприклад, на великих прийомах на стіл подають приготовлені частини туші корови й усі розривають її руками, тому не просить ніж і виделку. Якщо перед кавою вам запропонували прохолодні напої – це означає, що час, відведений для зустрічі, вичерпано. У Північній Африці не прийнято пити під час їжі.

Під час розмови у арабів заведено досить близько сидіти до співрозмовника. В жодному випадку під час сидіння не можна класти ногу за ногу. Оптимальна дистанція під час ділового спілкування з арабами – 20-40 сантиметрів.

7.4. БЕЛЬГІЯ

Бельгія була утворена в 1830 році і в даний час представлена двома общинами, в яких різні культурні, політичні та економічні погляди, але які об'єднані релігією:

- Фландрія – північна частина, де поширена фламандська мова, близька до датської;

- Валлонія – південна частина, де поширена, французька мова.

Вздовж німецького кордону проживає німецькомовне населення. Отже, почуття національної єдності у цій країні мало розвинуте. Тільки монархія і церква мають дійсно національне значення.

В даний час Фландрія, в економічному плані, більш розвинута частина порівняно з Валлонією. Серед валлонців, особливо молоді, зростає тенденція вважати себе не вищими від фламандців і, якщо вони хочуть зробити кар'єру в Бельгії, їм необхідно вивчати фламандську мову. У Фландрії, де 75% населення – франкомовне, все більшого поширення в міжнародному бізнесі набуває англійська мова.

Бельгія перебуває у повній залежності від міжнародної торгівлі. Експорт складає 60% загального національного доходу.

Щодо дипломатичного протоколу, то в основі бельгійського вирішення будь-яких проблем лежить компроміс. Вміння пристосовуватись, гнучкість, інтелігентність відрізняють бельгійців від ближніх сусідів. Компроміс поєднаний з консерватизмом. Існує небажання приймати що-небудь нове, якщо старе ще функціонує. Це відноситься і до ролі жінок в бізнесі. В цьому питанні Бельгія – найбільш консервативна з усіх європейських країн. Серед професійних менеджерів жінок небагато. Виняток можливий лише в сімейному бізнесі.

У Фландрії люди отримують задоволення від хорошого життя, хоча ззовні вони дуже офіційні. Настирливість у манерах та розмові можуть сприйматися як зухвальство, однак відносини між партнерами вільні, розкуті і не вимагають жорстких меж. Організаційні структури прості. Офіс, посада,

розмір додаткового заробітку та інші статусні символи не так важливі, як чистий заробіток. Автомашинами компанії можна зачарувати лише сусідів, але не колег.

Правила і процедури бізнесу у Валлонії вважаються важливими, тому їх неухильно дотримуються. Соціальному становищу надають великого значення, особливу увагу звертають на посаду, розмір офісу, його умеблювання, місце паркування автомашини і т.д.

Якщо підлеглі добровільно представляють начальнику інформацію або пропозицію, останні автоматично присвоюються саме керівнику. Якщо ж пропозиції викладені у письмовій формі, то питань щодо їх авторства не виникає, а їх впровадження буде залежати лише від компетентності керівників.

Наради, ділові зустрічі найчастіше використовуються для обміну інформацією і обговорення альтернативних пропозицій, а не для прийняття рішень.

7.5. ВЕЛИКОБРИТАНІЯ

Англійці надають перевагу веденню справ з тими підприємцями, з якими вони вже зустрічалися. І чим довша історія взаємовідносин, тим тісніші дружні стосунки з партнером, тим більша ймовірність того, що англійський бізнесмен піде на значні поступки, тому особливо важливо не розчарувати його під час першої зустрічі.

Обмін рукостисканнями прийнятий тільки під час першої зустрічі, а у ході подальших контактів англійці обмежуються усним вітанням.

Англійці – дуже стримані й консервативні люди. Звертатися до них потрібно лише офіційно: містер, міс, місіс. Надмірна балакучість сприймається як невихованість. Для англійців мовчання означає просто небажання відповідати, воно в жодному випадку не означає згоди з співрозмовником.

Культурних, освічених англійців вирізняє вишуканість мови, їм подобається, коли цю вишуканість оцінюють і відповідають тим самим. Британці говорять спокійно, невимушено і тихо, тому оптимальною відстанню між діловими співрозмовниками є 50 см. У цій країні вважається, що людина повинна говорити так, щоб її міг почути лише співрозмовник.

Англійці в ділових розмовах схильні до замовчування і натяків, прагнуть уникати категоричності. Улюблені звороти в мові: «мені здається», «я думаю», «можливо, я не правий», їх характеризує схильність за можливості уникати однозначних відповідей «так» і «ні», що іноді створює труднощі в розумінні іноземцями. Такий стиль часто використовується для складання ділових документів.

У той же час англійці дуже чутливі до натяків, добре розуміють гумор, але не люблять «брудних» жартів і тому іноді їх засуджують.

Англійці винятково ввічливі і вимагають такого ж відношення до себе; мовчазні, із незнайомими людьми не будуть розмовляти й обговорювати певні питання; вони можуть бути замкнутими, тому часто їх доцільно «розговорити». З огляду на це, у гостях в жодному випадку не доцільно звертатися до незнайомих людей, поки вам їх не відрекомендують. Тут не прийнято цілувати жінці руку. Англійці віддають перевагу неголосній розмові, а відстань між діловими співрозмовниками – середня (біля 50-ти сантиметрів).

Англійці доволі повільно приймають рішення, проте на їх чесне слово можна покладатися. Вони вміють дуже вміло уникати «гострих кутів», як ділові люди – схильні до компромісів, але надзвичайно обережні в словах і поведінці, ухиляються від категоричних тверджень або заперечень.

Англійці дуже холонокровні – у критичних ситуаціях поведуться впевнено, не перебільшують небезпеки, спокійно реагують на зміну обстановки. Їхній досвід поведінки в екстремальних ситуаціях заслуговує вивчення.

Ділові партнери з Англії часто характеризуються зайвою самовпевненістю і снобізмом. Іноді вони настільки помітні, що заважають налагодженню дружніх контактів на рівноправній основі.

В неофіційних розмовах англійці завжди уникають тем особистого життя, професійного успіху, релігії. Вони не сприймають співрозмовників, які вихваляються ерудицією. Найбільше любляють розмовляти про погоду, спорт, садівництво, домашні тварини тощо, тому саме з розмов на такі теми доцільно розпочинати комерційні переговори. Здійснюючи переговори з англійськими бізнесменами, варто підкреслювати свої симпатії до британського народу і його ідеалів; давати зрозуміти, що загальнолюдські цінності є не менш важливі, ніж комерційні інтереси.

Діловим жінкам, які готуються вести переговори з англійськими бізнесменами, рекомендується одягати найменше прикрас. В одязі приємне враження справляє поєднання чорного з білим або рожевим. Макіяж повинен бути накладений з особливою старанністю.

В Англії чітко визначено коло предметів, які можна дарувати діловим партнерам. Це записники, блокноти, календарі, запальнички, фірмові авторучки, на Різдво – алкогольні напої та дорогий сир. Решта може розглядатися як хабар і засіб тиску на партнера. Коли в ділових колах стає відомо, що представники фірми приймають дорогі подарунки, їх репутацію можна вважати загубленою.

Особливого значення англійські бізнесмени надають діловому етикету: вони або йдуть на порушення правил етикету, якщо отримують від цього вигоду, або навпаки, доводять його правила до крайнощів.

У Великобританії дуже суворі вимоги до пунктуальності. Перед початком ділової зустрічі запитайте у партнера, на скільки часу він розраховує. Це свідчення того, що ви цінуєте його час.

В англійських домах не прийнято обмінюватися візитками.

7.6. ГРЕЦІЯ

Особливості грецького життя відображені в розмовній грецькій мові. Соціальну ієрархію не можна назвати вдалою. Основною соціальною одиницею є сім'я. Великі конгломерати, створені сімейними династіями і тісно пов'язані з банками складають основу промисловості країни. Важливу роль відіграє створення великої кількості сімейних приватних компаній невеликих розмірів. Об'єктом іноземного інвестування стала індустрія туризму: готелі, компанії.

Щодо організаційної структури компанії, то головним є керівник, який бере на себе повну відповідальність. За ним вишиковується вузька і вертикально розташована ієрархія підлеглих, через яку передаються спеціальні завдання і делегуються певні повноваження.

Традиційний стиль управління передбачає швидше відповідальність окремої особистості, ніж групи, хоча перевага надається колективним ідеям. Участь у будь-якій групі, офіційно і неофіційно, зобов'язує внести вагомий вклад у розвиток компанії.

Збори – це своєрідний форум для динамічного висловлення особистих думок і поглядів. Почерговість виступу кожного передбачена, кожен буде вислуханий, з кожним енергійно посперечаються. Зауважимо, що греки дуже добре володіють мистецтвом вести суперечки і використовують для цього все багатство мови і міміки. Офіційні зустрічі проводяться з виключно важливих питань. Будь-які збори, зустрічі, брифінги будуть скликатися до того часу, поки учасники не прийдуть до компромісу або згоди.

Особисті контакти важливі у будь-яких випадках. Телефон використовують дуже рідко і лише на великі відстані. Письмовому виду спілкування не довіряють. Отримувач листа поцікавиться, в першу чергу, не його змістом, а причиною бажання відправника написати. До того ж листи, написані греками від руки, важко розібрати навіть їм самим. Усне спілкування цілком вільне.

В основі відносин між людьми в Греції лежить довіра. Однак будь-яка підозра у зловживанні взаємовідносинами або бажання взяти верх, принесе запрошеним лише шкоду.

В Греції дискримінація жінок дуже незначна. Жінки представлені у всіх професіях і в політиці, а їх можливості в бізнесі, як і чоловіків, залежать, в більшій мірі, від зв'язків, ніж від статі.

Існують витончені форми у звертанні греків один до одного, вивчення яких не складає труднощів для іноземців. Будь-яка спроба звернутись у цій формі буде сприйматися греком, як комплімент. Кугіе або Кугіа можуть використовуватися у сполученні з іменем або прізвищем. Кугіе або Кугіа можуть використовуватись і самотійно. По імені звертаються один до одного колеги однакового віку і статусу, інколи – за прізвищем. Офіційність першого знайомства швидко переходить у неофіційне спілкування.

Одяг менш офіційний порівняно з більшістю європейських країн. Виняток становлять службовці банку.

В Греції гумор використовується найчастіше: щирий та інтимний стосовно близьких людей, з відтінком сатири стосовно уряду.

Офіційний робочий день у греків розпочинається дуже рано і закінчується в години ланчу. Перерви на каву і легку закуску є невід'ємною частиною робочого дня. Розваги під час ланчу можливі лише для ділових гостей.

7.7. ДАНІЯ

Образ Данії, як моделі зразкової держави, заснованої на коаліції та відповідальності, не виключає обов'язковості автономії та незалежності. Два мільйони робітників зайняті в 6000 компаніях – більша половина найнята фірмами, які складаються менше ніж з 200 службовців. Основу сільського господарства складають маленькі фірми і невеликі холдинги в робочій сітці кооперативів, а рибна промисловість тримається переважно на капіталах власників. Промисловість і сільське господарство Данії перебувають у

приватній власності. Фірми чітко структуровані, а в ієрархічному плані – чисто функціональні. Керівник розглядається як тренер команди. Його вплив ґрунтується на професіоналізмі та компетентності.

Засідання і зустрічі проводяться рідко. Датчани надають перевагу брифінгу, який обов'язково має свою мету, порядок денний і чітко визначені години початку і закінчення зборів. Набагато важливіше дотримуватися регламенту, ніж прийти до висновку. Якщо будь-яке заплановане питання по суті не розглянуте, учасники скликаються знову.

Активність всіх учасників засідання заохочується. При цьому важливіше бути добре поінформованим, ніж досягти загальної згоди. Якщо голосування відбулось або прийняв остаточне рішення керівник, кожен приймає цю ухвалу за свою мету.

Почуття корпоративної гордості в Данії розвинуте набагато сильніше, ніж в багатьох інших країнах, різкі стрибки на шляху професійного просування спостерігаються дуже рідко. Зробити кар'єру можна лише завдяки компетентності та високому професійному рівню.

Серед країн Європейської співдружності в Данії найбільш високий відсоток зайнятості жінок як робочої сили. Однак існує багато різноманітних пільг для матерів.

Щодо етики звертання, то люди старшого віку, а також незнайомі, зазвичай, використовують ввічливе *de* і прізвище. Молоді особи – неофіційне *du* та ім'я.

Відвертість, як ознака чесності та надійності, пунктуальність в діловому та громадському житті в Данії дуже цінуються.

Датчани намагаються виглядати людьми з постійно добрим настроєм. Гумор в бізнесі не виключається, однак він рідко буває саркастичним. Робочий день закінчується в 17.00, а вдома чекає рання вечеря.

7.8. ІЗРАЇЛЬ

В останні роки економічне співробітництво України з Ізраїлем активізувалось, все частіше представники цієї країни відвідують нас з діловими візитами.

Ізраїль характеризується добре розвиненою важкою, легкою та військовою промисловістю, туристичною індустрією. Ця країна – один із світових лідерів в галузі інтелектуального виробництва. Тут розвинута така незвичайна галузь, як огранювання діамантів, яка приносить в казну суттєві доходи. Не обділено увагою і сільське господарство, яке в умовах пустелі вимагає суттєвих зусиль. Під поля, фруктові та оливкові сади, виноградники, бананові плантації відведено одну п'яту території держави.

Ізраїльтяни стверджують, що їх країна – це «маленька Америка», адже сюди з'їжджаються люди звідусіль: із Східної та Західної Європи, Середньої Азії, Північної Америки, Середнього Сходу, Північної і Латинської Америки. Тому, не дивлячись на те, що всі вони є представниками одного народу, різниця між ними суттєва. Крім того, в цій країні живе доволі багато арабів – 24% населення. Вони поділяються на релігійні та етнічні групи: бедуїни, араби-християни, араби-суніти, друзи.

Державними мовами Ізраїлю є іврит та арабська. Обидві мови вивчаються в школі, використовуються під час оформлення документів, в засобах масової інформації. Велика частка населення знає англійську мову, яка позиціонується тут як третя державна мова.

В цій країні немає конституції, а її роль виконує Тора – священна книга іудаїзму. Основне свято – Шабат, який розпочинається із першою зіркою в п'ятницю та триває 28 годин. Основними атрибутами даного свята є: святковий одяг, три святкові трапези, сімейні зустрічі, багато відпочинку і жодної роботи. Не можна готувати їжу і навіть підігрівати її, водити автомобіль, натискати на кнопки, говорити про роботу і проблеми, робити покупки, тому в суботу на вулицях ізраїльських міст майже немає машин, закриті всі організації та магазини, не працюють навіть супермаркети,

громадський транспорт, а у висотних будинках ліфти включаються в шабатний режим – вони зупиняються на кожному поверсі, щоб не було потреби користуватися кнопками. Якщо ваш гість – віруюча людина, не дивуйтесь, що він піде раніше з роботи, не відповідатиме на дзвінки і з'явиться лише в суботу ввечері. Неділя для них є першим робочим днем. Якщо ізраїльський гість є людиною релігійною і хоче харчуватися лише кошерною їжею, тоді краще сконтактуватися з місцевою синагогою і вивірити, де можна придбати кошерні продукти та замовити кошерні страви. Зауважимо, що самостійно вирішити цю проблему дуже важко, адже кошерна їжа готується із певних продуктів, перевірених рабином у відповідності з багаточисельними спеціальними правилами.

Особливістю представника цієї країни є катастрофічна непунктуальність. Півгодини – це не запізнення. Ви домовились з ізраїльтянином про зустріч, готуйтеся до неї, але в жодному випадку не можна на неї їхати, не передзвонивши попередньо (за декілька годин), бо партнер міг про неї просто забути.

Не можна розраховувати, що ізраїльтянин сам прийде до вас, щоб дати вам відповідь на запитання. І це не варто розцінювати як хамство або небажання допомогти, тому варто нагадати про себе, повторно поставити запитання і ви будете здивовані повноцінною обґрунтованою та детальною відповіддю. Те, що українцем вважається нав'язливістю, для представника Ізраїлю – вияв зацікавленості.

Якщо під час розмови з ізраїльтянином ви спитали у нього про щось, а він ні жестом, ні поглядом не відреагував, то це, переважно, означає, що йому потрібно подумати над відповіддю. Розмова може продовжуватись, свою відповідь він скаже через деякий час, коли згадає потрібні дані.

Ізраїльтяни дуже дружелюбні та приємні люди. В їх розумінні хороша людина – це особа, яка завжди весела, жартує та радіє. Вони голосно сміються, доволі активно жестикулюють. Розмовляючи, можуть брати вас за руку, торкатися до плеча та стояти біля вас занадто близько. Тут варто

зауважити, що для ізраїльтян, як і для італійців, іспанців, латиноамериканців, прийнятною дистанцією для розмови є 30 см і менше, тоді як для інших така відстань є дискомфортною.

7.9. ІНДІЯ

Підтримуючи контакти з представниками Індії, варто пам'ятати про те, що у індійців високо розвинене почуття власної гідності, а їх характерними рисами є реалізм, практичність, підпорядкованість одній меті – інтересам країни. Під час зустрічі з індійським діловим партнером можна замінити рукостискання традиційним в Індії поклоном: ліву руку потрібно прикласти до серця і злегка нахилитись всім корпусом. В Індії під час ділових зустрічей виключені будь-які фізичні дотики.

Індійці без поспіху сприймають інформацію та приймають рішення. Розуміння часу у них значно відрізняється від європейського, бо одна з життєвих концепцій індуїзму – це вчення про переродження душ та вічність життя. А тому вони спокійно реагують на затримку виконання зобов'язань.

У зовнішньому вигляді індійців не відбивається ні старомодність, ні багатство, тому для ділової зустрічі з індійським партнером доцільно обрати офіційний одяг, який обов'язково має бути світлим. На ділових прийомах не доцільно виступати з ініціативою випити спиртне – це повинні робити господарі.

В Індії не заведено дарувати значки, листівки. Можна подарувати цукерки, настінний годинник, коньяк. Доцільно зауважити, що тут цінується сама церемонія вручення подарунка, під час якої потрібно обов'язково подякувати партнеру за сприяння та допомогу в переговорах.

7.10. ІСПАНІЯ

В даний час Іспанія складається з 17 регіонів, кожен з яких має власну столицю, прапор і законодавство. Їх можливості для формування податкової політики різні. Південна Іспанія, як і Італія, гостро контрастує з північними

регіонами. Уряд бере активну участь в управлінні економікою країни, а також намагається повністю панувати над Національним промисловим інститутом, який є своєрідною державною холдинговою компанією. Даний інститут управляє трьома основними індустріями, які традиційно є основою економіки Іспанії: металургією, суднобудівництвом, текстильною промисловістю, а також великою кількістю інших секторів, включаючи авіалінії.

Діловою елітою Іспанії є банкіри. До недавнього реформування та реструктуризації фондові біржі, банки були єдиним джерелом довго- і короткотермінового фінансування приватного сектора. Вони залишаються домінуючими джерелами фінансування і в майбутньому. Зазвичай, компанія має стільки банків, скільки вона може собі дозволити, щоб отримувати кредити і забезпечувати таємницю своєї діяльності.

Добре організовані прибуткові фірми зосереджені в приватному секторі, яким володіють невеликі сімейні компанії та іноземні інвестори. Іноземні інвестиції відіграють головну роль в економіці і забезпечують «ноу-хау» не лише в сфері фінансів і технологій, а й в управлінні, оскільки тут гостро відчувається недостатність професіонального менеджменту.

Більшість іспанців відкриті для інновацій, але їх привітність швидко розсіюється, якщо вони відчувають до себе неухвалене відношення. Вони шукають рівного партнерства, а не взаємовідносин, де виступають в ролі клієнта. Бажання довготермінового партнерства спрацьовує краще на індивідуальному, ніж на корпоративному рівні, тому тривалого успіху досягають дуже мало спільних підприємств.

Прогнозування і планування не характерне для ділової практики Іспанії. Стратегію фірми визначає директор або власник фірми і вона буде заснована, швидше за все, на інтуїції, ніж на систематичному вивченні проблеми. Якщо ж перспектива не проглядається, використовуються різні натяки і попередження. Час, витрачений на збір статистичної інформації і підготовку результатів дослідження, вважається втраченим. Малоймовірною

є наявність в сімейному підприємстві фінансових планів або рахунків. Бухгалтерські системи призначені, переважно, для прикриття фінансової інформації від податкових служб та банків. Така ситуація швидко змінюється завдяки іноземним інвесторам та діловим партнерам, які вимагають точної інформації про діяльність підприємства.

Стосовно стилю керівництва, то приймати рішення, погоджуючи його з підлеглими, не прийнято. Це вважається слабкістю і створює враження ненадійності керівництва. Якщо у підлеглого виникають проблеми, він надіється на те, що керівник їх вирішить і відповідь на всі існуючі запитання.

Не практикується критика людей, з якими підтримуються ділові відносини. Це викликає обурення. Критикувати дозволяється тільки підлеглого, але робити критичні зауваження колезі – це вже виклик. Ділові відносини мають швидше вертикальне спрямування, ніж горизонтальне.

Однією з перешкод для підвищення внутрішнього контролю і вдосконалення системи є сприйняття вимог (терміну поставки, дати виконання і т.д.) як особистої недовіри. Покупці великих партій товару, які вимагають чіткого графіку постачання і контролю якості, викликають невдоволення іспанських постачальників, яких дуже важко переконати в необхідності пристосовуватись до бухгалтерії та системи контролю.

Іспанці намагаються бути незалежними і приймати рішення на свій розсуд. Однак це не відноситься до культури зустрічей, основними завданнями яких є, найчастіше, передача інструкцій для роботи.

Щодо жінок, то на лідерство в роботі вони не претендують. Знайти жінку, яка робить кар'єру, доволі важко, але жінки, які мають високу професійну кваліфікацію, досягають такого ж визнання, як і чоловіки.

Ділова і соціальна поведінка в Іспанії, особливо у високих колах, відрізняється неформальністю. Панібратство – основна ознака іспанського життя. До прислуги звертаються на «ви», а до колег і керівника – на «ти».

Спокійна робоча атмосфера не обов'язково створюється сприятливим середовищем, однак сприймається такою, якщо існують відносини, які будуються на довір'ї.

Скромність цінується набагато більше, ніж наполегливість та настирливість. Демонстрування розуму, здібностей або влади цінується невисоко. Якщо для італійців чи французів представлення самого себе є частиною гри, то іспанці створюють враження власної незначимості. Поряд з німцями та британцями, які намагаються створити враження неперевершених інтелектуалів, іспанці виглядають скромними і нерішучими.

В іспанців дуже розвинуте почуття власної гідності. Все, що принижує це почуття, буде перешкоджати встановленню хороших взаємовідносин, тому важливо зрозуміти предмет їх гордості – особисті якості. Однак відчуття впевненості в собі та особистої цінності можуть інколи сприйматись як нетерпимість до поглядів інших людей. Якщо іспанця не дослухати до кінця і перебити, це буде сприйнято як неповагу. Звичайно, в інших країнах це теж вважається порушенням етикету, але в Іспанії до цього ставляться особливо педантично.

В Іспанії ділові зустрічі не можна призначати на полудень, оскільки у цей час в іспанців сієста. Зауважимо, що в Іспанії час споживання їжі значно зміщений: снідати починають із 14.00, а обідати – з 22.00. Під час спілкування іспанці віддають перевагу близькій відстані. Іспанці можуть говорити годинами, тому зустріч найчастіше закінчується набагато пізніше, ніж передбачено регламентом.

Обіди і вечері є невід'ємною частиною ділового життя Іспанії. Їх завдання – встановити особисті взаємовідносини, зрозуміти ступінь довіри один до одного. Це досягається за допомогою дискусії, яка торкається всіх тем, крім бізнесу. Налагодження ділових взаємовідносин більше залежить від спільності почуттів, ніж від спільності інтересів. Нічого незвичного немає в тому, що колеги обідають разом, однак ранги при цьому не змішують. Та в будь-якому випадку з іноземцями обідатимуть особи, які займають більш

високі посади. Соціальне життя поза роботою включає спілкування з людьми однакового рівня. У неофіційній бесіді з іспанцем варто уникати розмов про особисте життя, іспанську громадянську війну і правління Франко.

Іспанці дуже рідко запрошують ділових партнерів додому, але якщо така пропозиція була, бажано принести квіти і вино. Занадто дорогий подарунок може бути розцінений як хабар і зіпсувати стосунки з іспанськими партнерами.

Щодо пунктуальності в Іспанії, то затягування часу або перегляд термінів є звичайним. Прибути точно в призначений час – не зовсім пристойно. Не можна наносити візити безпосередньо після обіду. В цій країні, якщо вам дають візитну карту, це ознака найбільшої довіри.

Іспанські бізнесмени йдуть на контакт досить вільно, вони винятково ввічливі і привітні, але якщо запрошують залишитись на сніданок – не треба погоджуватись відразу; це може бути простою формальністю. Вважається, що прийняти таке запрошення можна тільки після третього його повторення.

Публічно та в офіційних ситуаціях керівники дотримуються ділового стилю, в якому жарти відсутні. В інших випадках вони веселі, дотепні, вміють бути хорошими компаньйонами в офісі та поза ним. Гумор найчастіше виявляється в добродушних жартах, а сарказм виключається повністю. Сатира виглядає недоречною на фоні сильно розвинутого почуття особистої гідності, тому в діловому світі Іспанії вона є рідкістю. Під час бесіди іспанці віддають перевагу близькій відстані.

Діловим жінкам, які бажають справити враження на іспанців, в одязі рекомендується поєднувати чорне з білим або чорне з червоним, обшите золотом. Інтерес викликає також чорне плаття з чорним піджаком і золотою шалею.

7.11. ІТАЛІЯ

Італію поділяють на промислову північ і слаборозвинутий південь. Типовий представник півночі думає про роботу і капітал, а представник

півдня – про владу і добре життя. Горизонтально Італія поділена на регіони, а вертикально – на фракції. В італійському житті домінують наступні угруповання: політичні партії, державний і приватний сектори, профспілки, церква і держава. Щоб жити в суспільстві, необхідно обов'язково належати до якоїсь з цих груп.

Сімейні зв'язки в Італії мають набагато більше значення, ніж в будь-якій іншій країні Європи, за винятком, Іспанії. На сімейних зв'язках базується вся система найму на роботу і структура малого бізнесу.

Політичні партії контролюють призначення на конкретні посади, починаючи з Кабінету Міністрів, середньої ланки управління багатьох державних компаній і закінчуючи муніципальними службовцями. Участь уряду в економіці доволі відчутна. Відсоток витрат на уряд з національного доходу найбільший в Європейському Союзі. В основному, це витрати на соціальне страхування і тому подібні витрати.

Основою господарювання в Італії є тисячі фірм різних розмірів, розташованих, переважно, на півночі. Їх власники виступають проти злиття, тому що прагнуть зберегти незалежність – як політичну, так і фінансову.

Ділові відносини побудовані на принципах взаємозалежності і взаємоповинності, які вигідні членам великих сімей. Найбільш процвітаючими є організації та підприємства, побудовані за принципом «сім'я». Відносин, заснованих на контракті і договорі про зарплату, недостатньо; обов'язковими є відносини, засновані на честі.

Рішення, прийняті та узгоджені на офіційних зустрічах, розписані похвилинно, в Італії можуть бути ніколи не виконані, в той час як інше рішення може бути прийняте будь-ким іншим і виконане підлеглими особами відразу. Щодо робочого часу, то довготривалий ланч традиційний тільки для півдня. На півночі чітко дотримуються розпорядку робочого дня: з 9:00 до 18:00 з перервою на обід.

Ділові зустрічі в Італії, зазвичай, мають неофіційний характер і не відзначаються певною структурою. Вони можуть розпочинатися при

наявності 3-4-ох запрошених осіб. Ті, що запізнилися, можуть ввійти пізніше, а дехто може ще перебувати в дорозі. Присутність деяких людей на зустрічі взагалі не завжди зрозуміла. Інколи виникає відчуття, що подібні зустрічі використовуються лише для спілкування, посилення почуття спільноти. Метою таких зустрічей є надання можливості тим, хто приймає рішення, оцінити погляди та думки інших, виявити прихильників і противників тощо. Прийняття рішення тут не є обов'язковим.

Важко затвердити порядок денний зустрічі, хоч це зробити доцільно, бо в іншому випадку дискусія може не закінчитися. У цій країні існує тенденція до надмірного аналізу і суперечок через дрібниці. Переважна більшість зустрічей закінчується без прийняття рішень, які всіх би задовольнили. В цьому випадку домовляються про нову зустріч.

Найкращий спосіб організувати цікаву розмову і отримати прихильність та симпатію італійців – виявити інтерес до культури та історії Італії, оскільки громадяни цієї країни дуже гордяться досягненнями своїх предків і тим, що їх батьківщина – це справжній музей під відкритим небом.

Якщо є певні пропозиції, які необхідно прийняти на зустрічі, доцільно попередньо ознайомити з ними кожного учасника. Якщо ідея зароджується під час зустрічі, вона як правило, автоматично викликає протест, тому бажаним є не нав'язування, а погодження думок, поглядів, ідей. Прийняття рішення голосуванням рідко буває результативним, за виключенням таємного голосування. Публічно не прийнято відстоювати свою думку і висловлювати незадоволення.

Етикет в Італії побудований на дотриманні незначних формальностей. Особливе місце належить такій якості, як делікатність. Якими б не були взаємовідносини, до якого б соціального класу ви не належали, про ввічливість і хороші манери необхідно пам'ятати завжди. Італійці відзначаються витонченістю, але до їхніх позитивних якостей не належать акуратність, пунктуальність, вони можуть запізнитись на обід, вечерю, затримати зустріч і навіть не помітити цього. Вони вільно розпоряджаються

як своїм, так і чужим часом. До недоліків деяких італійських бізнесменів варто віднести і те, що вони, обіцяючи що-небудь, не завжди дотримуються свого слова.

В сучасних компаніях з відкритим стилем управління, в невеликих сімейних фірмах і в середовищі молодих людей один до одного звертаються по імені і на «ти», але під час спілкування з начальником і колегами, старшими за віком, переходять на «ви». Під час звертання на «ви» до прізвища додається Signor або Signora. Signorina використовується під час звертання до молодої за віком або нижчої за посадою жінки. З професійних титулів найбільш поширеним є Pottore. Італійці, як правило, дуже відкриті люди та толерантні по відношенню до інших звичаїв і манер. Наприклад, якщо ви запізнилися, але щиро вибачилися, то жодних претензій до вас вже не буде. Італійцям властива велика терпеливість до допущених помилок та відсутності результату, але грубості та зухвальства вони не вибачають.

Вечірки в Італії проводяться незалежно від займаних посад. Кожний на таких заходах відкритий і будь-які традиції в цей час відсутні. Однак пити і при цьому не їсти – не прийнято. Навіть невелике оп'яніння класифікується як невміння вести себе, тому сильне оп'яніння – це велика рідкість.

Між роботою та приватним життям існує розмежування: не прийнято брати роботу додому, працювати у вихідні дні.

Діловій жінці доцільно одягатися на ділові зустрічі так, щоб в одязі були присутні не більше трьох кольорів, але зачіски можуть бути різноманітніші. Цілувати руки італійкам не тільки можна, але й потрібно.

Під час зустрічі зі знайомим італійцем спочатку необхідно запитати про здоров'я його дітей, а лише потім – про його власне здоров'я. В Італії виявляється особлива увага до дітей.

Їжа в Італії – предмет культу, тому за гостинним столом можуть вестися і серйозні переговори. Обід іноді триває 2-3 години. Міцні напої тут п'ють рідко, однак без місцевого вина не минає жодний обід. Виголошувати

довгі тости в Італії не прийнято. Перед тим, як осушити келихи, вимовляють «чиг-чин». За столом не цокаються.

Відстань під час ділового спілкування з італійськими бізнесменами доволі близька.

7.12. КИТАЙ

Китайські бізнесмени надзвичайно серйозно готуються до переговорів, уважно і акуратно збирають всю необхідну інформацію відносно предмету обговорення і включають в склад делегації максимально можливу кількість експертів. Тому підприємцям, які планують вести переговори з китайцями, необхідно включити і у свій склад делегації висококваліфікованих спеціалістів, які можуть вирішувати важкі технічні питання безпосередньо під час переговорів. Успішно вести справи з великими китайськими компаніями можна, лише знаючи кон'юнктуру світового ринку і вміючи грамотно аналізувати технічні та фінансові питання.

В Китаї, спілкуючись, спочатку потрібно називати прізвище, а потім ім'я, а під час розмови з малознайомим китайцем, звертатись до нього необхідно лише за прізвищем. Рукоштовування під час привітання чи знайомства не повинно бути сильним. Найкраще замінити його традиційним у Китаї поклоном. Не рекомендується торкатися партнера після рукоштовування.

Китайські бізнесмени, як правило, чітко розмежовують окремі етапи ведення переговорів: початкове визначення позицій, їх обговорення і заключний етап.

Зазвичай китайці йдуть на поступки лише після того, коли зберуть максимально можливу кількість інформації про можливості протилежної сторони. Тому дуже часто в той момент, коли іноземним партнерам здається, що переговори зайшли в тупик, китайці несподівано вносять нові пропозиції, які передбачають певні поступки.

Китайці дуже рідко приймають кінцеві рішення за столом переговорів: досягнуті домовленості обов'язково повинні бути узгоджені вищим керівництвом. Під час цього вони намагаються внести в кінцевий варіант угоди вигідні для себе поправки та обумовлення.

Китайцям імпонують скромні люди, тому поводитись доцільно стримано, а спілкуватись – тихо. Оскільки для китайців дуже важливий «дух дружби», вони надають великого значення неформальним відносинам з іноземними партнерами, тому дуже часто і багато запитують їх про вік, сімейний стан, дітей, родичів і т.д. На неформальні зустрічі можна вдягатися простіше, костюм із краваткою необов'язковий.

Китайці не люблять, коли їх ставлять в незручне становище, критикують в присутності їх співвітчизників. Якщо ви хочете зробити китайському партнеру зауваження, скористайтеся послугами посередника, особливо, якщо ці зауваження стосуються особи з високим соціальним статусом. З питаннями доцільно звертатись лише до керівника делегації.

Листування з китайським партнером рекомендується вести як можна оперативніше. Зволікання з відповідями на їх прохання і заявки може погіршити взаєностосунки між партнерами.

Не варто пропускати ритуали і протокольні заходи, тому що спільні бенкети, прийоми, фотографування на пам'ять та інше створюють дуже цінний для китайських ділових людей «дух дружби». На будь-який прийом (за винятком спільного обіду делегацій в ресторані) доцільно приходити з подарунком, найкраще – для всієї організації, а не для конкретних осіб. Справа в тому, що місцевими правилами приймання подарунків окремими особами може бути заборонене. Подарунки потрібно дарувати лише після завершення зустрічі чи переговорів.

Китайці дуже гостинні люди. Якщо вас запросять додому або в ресторан на обід, підготуйтеся до того, що подадуть не менше двадцяти страв. Ніхто з присутніх за столом не має права починати їсти доти, доки найважливіша персона не подасть знак. Категорично відмовлятися від їди не

доцільно. Рекомендується з'їсти хоча б кусочок або декілька ложок, а решту змішати на тарілці. У Китаї популярними є і горілка, і вино. П'ють, як правило, після тосту. В чужі келихи потрібно наливати до країв, інакше це буде розцінено як неповага. Келих варто тримати в правій руці, підтримуючи її лівою. Якщо подають суп, то це означає, що обід буде закінчуватися. В Китаї першим з-за столу повинен вставати гість. На зустріч з китайськими партнерами доцільно одягатися скромно, в одязі віддавати перевагу темним тонам. Костюм із краваткою необхідний лише на офіційних прийомах, зустрічах та переговорах.

У букеті для представника цієї країни не повинно бути одночасно білих і синіх квітів. Краще поєднання – це живі квіти різноманітних відтінків червоного з декоративною зеленню. Кількість квітів на торжествах парна.

7.13. ЛАТИНОАМЕРИКАНСЬКІ КРАЇНИ

Латинська Америка – це загальна назва більше тридцяти держав із населенням близько 400 млн. осіб. Довгий час країни Латинської Америки вважалися американськими статистами, що суттєво не впливають на міжнародні відносини, хоча внесок латиноамериканських держав у розвиток цивілізації вагоміший, ніж внесок багатьох великих держав як минулого, так і сьогодення.

Особливістю бразильської дипломатії є глобалізм у підході до міжнародної проблематики, що випливає з прагнення Бразилії, спираючись на своє стратегічне положення, природний, промислово-технологічний і людський потенціал, посісти місце однієї з провідних країн світу. Бразильському діловому етикету притаманні такі риси, як твердість і послідовність у відстоюванні своїх позицій, чіткість і лаконічність у їхньому викладі, старанність у підготовці документів, вміння йти на розумні компроміси.

Латиноамериканці ведуть переговори не поспішаючи, завзято, ідуть на практичні пропозиції, а якщо є фінансові проблеми, матеріальні витрати, то

діють обережно. Укладаючи двосторонні угоди, представники цієї країни ретельно перевіряють їхню відповідність внутрішньому законодавству. Бесіди ведуть звичайно один на один, записів бесід (принаймі, у вашій присутності) не роблять. Деякі латиноамериканці не завжди точні, тому бажано угоду тримати під контролем.

Латиноамериканці експансивні, дружні, яскраво виявляють свої симпатії, не люблять довгих і порожніх бесід, воліють давати й отримувати точні відповіді, не люблять вислуховувати інструкції, надають перевагу живій, людській мові. Вони відвертіші, ніж, скажімо, західно-європейці. Етикет спрощений.

7.14. НІМЕЧЧИНА

Німців відрізняє велика працездатність, старанність, організованість, педантичність, ощадливість, раціональність, серйозність, скептичність, прагнення до упорядкованості. Ці необхідні в комерційній діяльності якості сприяють укладанню довгострокових ділових зв'язків. Німецькі підприємці надзвичайно пунктуальні, і це ж вони очікують від своїх ділових партнерів. Вони не люблять, коли гості запізнюються, і самі не запізнюються.

Німці дуже спритні, вміють налагоджувати контакти і високо цінують їх. Вони вміють закріплювати контакти, виявляючи турботу про тих, із ким встановили зв'язок, запрошуючи їх додому, проводжаючи на вокзал, передаючи привіти своїм знайомим з інших країн, не забуваючи вітати із святом, днем народження. Скрізь проявляється німецька точність та акуратність.

Німці, як правило, дуже серйозно готуються до переговорів і намагаються проводити їх тільки тоді, коли шанси досягти взаємовигідного рішення великі. Під час переговорів прагнуть обговорювати питання послідовно, одне за одним, педантично розглядаючи всі деталі. Під час заключення договорів, зазвичай, настоюють, щоб у випадку невиконання умов, були передбачені великі штрафи, часто вимагають довгого

гарантійного періоду на товар (послугу). Отже, якщо ви сумніваєтесь в тому, що зможете виконати всі умови договору, краще відмовтеся від угоди з німецькими партнерами.

Дуже велике значення в Німеччині надають офіційності, зокрема використанню титулів, тому завчасно, до початку переговорів, потрібно уточнити титули кожного члена німецької делегації. Німці, як правило, називають титул кожного, з ким вони розмовляють (пан президент, пан міністр тощо). Якщо титул співрозмовника вам невідомий, звичайне звертання «Herr Doctor». До заміжніх жінок у Німеччині звертаються згідно з титулом її чоловіка (наприклад, «Frau Doctor»), можна використовувати також звертання «Gnadige Frau» («Милостива пані»). Церемонія представлення і знайомства відповідає міжнародним правилам: рукостискання й обмін візитними картками.

Якщо німці на очах партнерів вимкнули телефон, не варто сприймати це як демонстрацію недовір'я. Це лише звичайна німецька ощадливість – користування телефоном є дуже дорогим. Під час телефонної розмови з німецьким партнером не рекомендується відхилятися від теми, розмова повинна бути виключно конкретною.

Двері в службове приміщення прийнято закривати: відкриті двері в кабінет свідчать про неорганізованість господаря.

Обмінюватися подарунками в ділових колах Німеччини не прийнято. Якщо вас запросили в ресторан, рахунок, можливо, прийдеться оплачувати окремо, кожний за себе. Пити можна тільки після того, як партнери вимовлять традиційне «Прозит!»

Німці рідко запрошують ділових партнерів до себе додому. Якщо ж вас запросили, обов'язково принесіть букет для господині дому, але не яскравий, пам'ятаючи й те, що червоні троянди – це знак жагучої любові.

7.15. ПІВДЕННА КОРЕЯ

Корейці велике значення надають безпосередньому особистому спілкуванню, тому ділові відносини не почнуться з моменту отримання письмового звернення, а контакт може встановитися лише через посередника, який добре знається з потенційним партнером.

Під час першої зустрічі потрібно обов'язково вручити корейському партнеру візитку: її відсутність в іноземного партнера корейці сприймають як неповагу. У візитній картці партнера будуть цікавити не прізвище та ім'я, а посада і рівень фірми, яку представляє учасник зустрічі.

Корейські підприємці – жорсткі партнери. Вони не люблять незрозумілих виразів і двозначностей. Якщо їх партнерами буде використано вираз: «Це складне питання, яке вимагає детального вивчення», то корейці сприймуть його не як готовність вирішити це питання в майбутньому, а як відмову від його вирішення на даному етапі. Їх цікавить, перш за все, найближче майбутнє, безпосередні результати переговорів.

Службовці корейських компаній надзвичайно дисципліновані, вони ні на крок не відступають від вказівок своїх керівників.

Висловлення корейських бізнесменів на переговорах відрізняються ясністю і чіткістю. Але відкрито критикувати позицію партнера не прийнято. Корейці не йдуть на відкриту конфронтацію із співрозмовником і не люблять, коли їхні партнери без натяків виражають свою незгоду. Якщо під час промови партнера корейці кивають головами, то це не означає, що вони погоджуються, – вони просто не хочуть здатися нечемними і неуважними.

Корейці чітко дотримуються вимог стосовно одягу для ділових людей: чоловіки одягають діловий костюм, переважно з білою сорочкою і неяскравою краваткою, жінки – ділове плаття. На ділові зустрічі жінки в жодному випадку не повинні одягати штани.

Курити в присутності старших за віком чи посадою в Китаї не прийнято.

7.16. СПОЛУЧЕНІ ШТАТИ АМЕРИКИ

Американці відрізняються енергійністю, вмінням ставити мету і досягати її. Вони принципово відстоюють свої особисті права та інтереси, а також інтереси компаній, представниками яких виступають. Переговори ведуть інтенсивно. В діловій розмові вони концентруються не лише на загальних питаннях проблеми, яка обговорюється, але і на деталях, які стосуються реалізації домовленості. До переговорів готуються дуже серйозно, чітко та аргументовано розподіляють функції учасників переговорів.

«Професійність і кваліфікованість» – це девіз ділових американців, тому в їх делегаціях ніколи не має некомпетентних учасників. Американці, що беруть участь у переговорах, мають набагато більше свободи при прийнятті остаточного рішення, ніж, наприклад, члени китайської делегації.

На ділову зустріч в США прийнято приходити в призначений час. Особливо чітко цього дотримуються на Сході (від Вашингтона до Бостона). На Заході запізнення, якщо є поважна причина, допускається.

Під час переговорів американці часто займають жорстку позицію, використовуючи метод позиційних торгів. Спочатку узгоджуються загальні положення можливого договору, а лише потім обговорюються деталі. Американці з дитинства виховують в собі борців, дуже люблять змагатися. Досягнення, рекорди, спортивний азарт – це їх стихія. Тому, атакуючи партнера, американець надіється, що той буде керуватися тими ж правилами, що й він. Під час виникнення труднощів американці вдаються до використання заздалегідь підготовленого пакета.

Американці не люблять манірність, тому намагаються під час переговорів створювати менш офіційну атмосферу. Американцям властива демократичність в спілкуванні і манері одягатися. Члени американської делегації нерідко звертаються один до одного по імені, навіть якщо різниця у віці і статусі між ними дуже велика. Вони мають набагато більшу ступінь

свободи під час прийняття кінцевого рішення, ніж, наприклад, члени китайської делегації.

Американці, зазвичай, допитливі, тому ставлять багато запитань, інколи – дуже особистих. Вони можуть здаватися недискретними, але не варто ображатися, бо це лише вияв інтересу.

Службові приміщення зазвичай відкриті навстіж, оскільки в США дотримуються правила: «Американець на службі повинен бути в розпорядженні навколишніх».

Американці дружелюбні, але друзів вони поділяють на «друзів по роботі», «друзів по відпочинку», «друзів сім'ї» і т.д. Якщо, приїхавши в США, ви хочете зустрітися з американськими друзями, повідомте їх про свій приїзд і чекайте на запрошення. До себе додому американці запрошують дуже рідко. Якщо така пропозиція була, – це означає, що господар дому дуже в цьому зацікавлений. В такому випадку гостеві необхідно прийняти запрошення і прийти, взявши з собою пляшку доброго вина або сувенір.

Ділові прийоми, а також зустрічі і переговори в США досить нетривалі. На діловому прийомі можна розмовляти про сім'ю, хобі. Такі теми, як політика і релігія, краще не обговорювати. Небагатослівних співрозмовників і пауз у розмові американці не люблять.

У США дуже стурбовані своїм здоров'ям і палять усе менше і менше. З міцних напоїв найпоширенішим є пиво. У коктейлях зазвичай більше льоду, ніж самого напою. Перед тим, як випити, американці вимовляють «чиез» або «прози».

В ділових жінках американців приваблює яскравий, старанно накладений макіяж і коротка стрижка.

Розмовляють американці дуже голосно, тому відстань між діловими співрозмовниками є великою. Британська манера говорити приглушеним голосом у них вважається «шепотінням» і викликає ворожість та підозру. Варто пам'ятати ще про одну звичку американців – під час розмови дивитися

прямо у вічі співрозмовнику. Не варто уникати цього погляду, бо можна справити на американця несприятливе враження.

7.17. ФІНЛЯНДІЯ

Економіка країни в значній мірі залежить від деревообробної промисловості. Фінляндія є лідером у постачанні та експорті матеріалу і паперової продукції (біля 40% експорту). 33% експорту складає металургія і машинобудування. Експорт складає 25% загальнонаціонального доходу. Приблизно 85% промисловості перебуває у приватній власності, яка контролюється тісно пов'язаними фінансовими і промисловими закладами.

Тактичні перемоги в бізнесі, зазвичай, безплідні. Публічних конфліктів намагаються уникати, а найбільш небажаною тактикою вважається «загнати опонента в кут» або виставити його дурнем. Не доцільно виносити на обговорення нову ідею, не розглянувши її конфіденційно при закритих дверях з тими, кого це стосується.

Для 94% населення цієї країни основною мовою є фінська, для 6% – шведська. Обидві вважаються державними мовами.

Фіни отримали репутацію стриманих, замкнених і не дуже комунікабельних людей, але насправді вони мають велике почуття гумору, упевнені в ділових стосунках, навчилися бути лідерами на світовій арені. Сучасна фінська комерційна етика відзначається надійністю, чіткістю, чесністю і коректністю у відносинах, і не поступається німецькій пунктуальності та педантичності.

Під час обговорення ідей і пропозицій фіни з підозрою ставляться до всього того, що хоч в будь-якій мірі нагадує базар. Вони надають перевагу прийняттю рішень, дотримуючись сценарію, а оптимізм вважають виявом легковажності.

Зустрічі представляють собою важливий форум для обміну інформацією, вирішення проблем і проведення дискусій. Ефективний і регламентований, він не виключає необхідності вислухати кожного учасника.

Відповідно існує і порядок денний, хоча потреба визначити участь кожного і досягти згоди рідко дозволяють виконати його.

Фінські звичаї стосовно спілкування можуть бути незрозумілими для приїжджих. Як правило, це багатосерійна розмова. Кожен учасник говорить тоді, коли підходить його черга, не дивлячись на те, що інші слухають не перебиваючи, без будь-яких знаків уваги і підтримки. Коли виступаючий закінчує свою промову, інші можуть обдумати сказане перед тим, як зреагувати. Велике значення надається вмінню говорити чітко і відкрито, без перебільшень і, якщо це можливо, аргументовано.

На гумор в діловому середовищі немає табу, але використовують його дуже рідко. Гумор призначений швидше для створення доброї настрою, ніж для характеристики ділових відносин.

Не дивлячись на власну індустрію модного одягу, фіни не вважають себе модно одягненими. Чоловіки носять піджаки в спокійних тонах, перевага надається сірому та коричневому кольорам. Темні костюми – для дуже офіційних зустрічей.

Піти з роботи або навіть перервати нараду прийнятне як для чоловіків, так і для жінок, якщо їх черга забирати дітей з школи або залишатися вдома, коли діти хворіють.

В основному, ділове та особисте життя чітко розмежовані. Післяробочий час спілкування з колегами включає не більше одного кухля пива або скромний ланч з діловими гостями. Запрошення на вечерю додому – це явний крок на зустріч в особистих взаємовідносинах, але це не означає, що особисті відносини впливають з ділових. Ці відносини цілком автономні. Фіни дуже обережні у встановленні нових взаємозв'язків, повільно розкриваються, тому новоприбулі повинні змиритися з довготривалим періодом, необхідним фінам для вираження довіри.

У Фінляндії на великі свята, особливо Різдво та Новий рік, прийнято поздоровляти своїх колег і друзів. Це може бути листівка або недорогий подарунок.

Часто багато ділових питань вирішується в сауні або ресторані, тому не варто поспішати відмовлятися від таких пропозицій, а ваша взаємність може значно допомогти у зміцненні ділових стосунків.

7.18. ФРАНЦІЯ

Франція внесла, мабуть, найбільш значимий вклад у формування дипломатичного протоколу і ділового етикету. Важко переоцінити роль французів в розвитку світової філософії, літератури і мистецтва. Тому для листування і під час ділових зустрічей з французами рекомендується використовувати, як офіційну, французьку мову. До речі, французи дуже не люблять, коли іноземці роблять помилки у французькій мові. Отже, якщо ваш діловий партнер з Франції заговорив англійською, він зробив вам велику поступку.

У цій країні недолюблюють мовчазних людей. Деякі французи навіть вважають, що справжньої поваги гідна лише та людина, яка вміє гарно говорити. Розмовляти французи люблять на близькій відстані.

У Франції робочий день починається о 8.30, а закінчується о 18.30, але з 12.30 до 15.00 всі йдуть з офісу на обід. У діловій практиці цієї країни переговори прийнято призначити на 11 годину ранку. Під час перерви учасникам може бути запропонований сніданок. Французи дуже пишаються національною кухнею, тому під час прийому рекомендується висловлювати своє захоплення стравами і напоями. У зв'язку з цим, не доцільно додавати за своїм смаком сіль або пряності, а також залишати їжу. Про справи починають розмовляти після того, як подадуть каву.

Французи не люблять сильних рукостискань. На початку знайомства з французом потрібно звертатися до нього офіційно: «мсьє» – для чоловіків, «мадемуазель» і «мадам» – до жінок.

Представники еліти французького суспільства добре розуміються у філософії, історії культури, тому бажано вміти підтримувати розмову саме на ці теми. Французи розмовляють енергійно, часто перериваючи

співрозмовника для того, щоб зробити критичне зауваження. Швидкість мови у французів одна з найбільших в світі.

Під час налагодження ділових контактів дуже велику роль відіграють особисті зв'язки і знайомства. Французькі підприємці намагаються шукати нових партнерів через посередників, які зв'язані дружніми, сімейними або фінансовими відносинами.

Ділові французи приділяють великої уваги попереднім домовленостям, вони воліють заздалегідь обговорити ті чи інші питання, щоб потім вирішити їх остаточно. Французи дуже чемні, ввічливі, доброзичливі, схильні до жартів, але під час серйозного обговорення не уникають конфронтаційного стилю. Вони відстоюють свої позиції з великою настирливістю, по суті, переговори ведуть дуже жорстко.

Щодо налагодження контактів, організації та проведення переговорів, французький бізнес має свої особливості:

- контакти встановлюються відповідно до ділової ієрархії, згідно з статусом, рангом, званням;

- якщо французу потрібен діловий партнер, він йде з ним на контакт, якщо у француза до партнера пропав інтерес – він поводить так, ніби і не знав людини, тобто домінуючим є принцип: «жодних зайвих контактів»;

- французи не люблять запрошувати до себе додому, роблять це тільки у виняткових випадках або щодо осіб високого рангу, чи у випадку крайньої необхідності;

- усі ділові контакти ведуться, як правило, у робочі дні і години, кінець тижня (починаючи з другої половини дня в п'ятницю) у них призначений для відпочинку, для родини, розваг.

Французи відрізняються безкомпромісністю. Зазвичай, делегація не має запасного варіанту і не йде не лише на спільний пошук рішень, але і на торги. Однак, в залежності від того, з ким ведуться переговори, французькі бізнесмени можуть кардинально змінити свій стиль.

Представники французьких фірм менш самостійні під час переговорів, ніж, наприклад, американці. Вони намагаються вчасно уточнити, які питання будуть обговорюватися, для того, щоб завчасно проконсультуватися і отримати санкції вищого керівництва. Тому французи не люблять, коли протилежна сторона несподівано змінює свою позицію.

Необхідно знати, що у Франції сильна ієрархія в ухваленні рішення: тільки людина, що має вищу позицію, приймає рішення. Тому потрібно враховувати і те з ким відбувається спілкування – з вищою особою чи посередником.

Французи мають тенденцію щохвилини звірятися з деталями перед ухваленням рішення, тому інколи партнерам довго чекати рішення французької сторони. Однак договори та угоди, підписані французькими партнерами, завжди сформульовані дуже чітко і не допускають двозначностей.

У Франції великого значення надають освіті, тому на візитці доцільно вказати який навчальний заклад закінчено, особливо, якщо він має хорошу репутацію.

Французи не відрізняються пунктуальністю, спізнення для них – звичайна річ. До того ж на прийомах вони дотримуються правила: чим вищий статус людини, тим пізніше вона приходить. Але якщо ви спізнюєтесь, французи обов'язково це помітять. Якщо французький діловий партнер запросив вас на вечерю, принесіть з собою шампанське або вино, коробку шоколаду і квіти. На вечерю рекомендується приходити на 15 хвилин пізніше визначеного часу.

У Франції мові тіла також приділяють належну увагу. Наприклад, потирання вказівним пальцем кінчика носа – це попередження: «Будьте обережні», «Цій людині не можна довіряти». А звичний в американців жест «о'кей (все гаразд)» у французів означає «нуль». Французи віддають перевагу розмові на близькій відстані.

В одязі французи віддають перевагу класичному стилю. Діловим жінкам рекомендується «оживити» костюм витонченою брошкою, і звернути увагу на свій макіяж. У Франції жінки користуються особливою увагою чоловіків і в бізнесі, і в життєвих ситуаціях, а вияв такої поваги вважається честю.

Під час першої зустрічі не прийнято вручати діловому партнеру подарунки.

7.19. ШВЕЙЦАРІЯ

Характеризується довгою історією власних дипломатичних традицій і школи дипломатів, тому швейцари дуже пишаються багатовіковою міжнародною дипломатичною діяльністю. Представники швейцарського бізнесу найчастіше не бажають афішувати своїх контактів, вступаючи швидше в таємні, ніж у відкриті зв'язки і переговори, щоб уникнути тиску великих держав.

Перебуваючи в Швейцарії, рекомендується скрупульозно відноситись до місцевих звичаїв, традицій, етикету.

У Швейцарії потрібно заздалегідь узгоджувати дату і години візиту. Дамам не прийнято цілувати руку, але бажано принести їм квіти. Щодо часу, то швейцарці пунктуальні. У Швейцарії не заведено одягатися на ділову зустріч в чорне.

Швейцарці практично не вживають спиртних напоїв, тому не доцільно настирливо пропонувати партнерам алкоголь. Якщо партнери запрошують швейцарців у ресторан, вони не повинні намагатися здивувати їх дуже дорогими та різноманітними стравами, бо цим лише можна зіпсувати враження про себе.

7.20. ЯПОНІЯ

Під час здійснення кадрової політики японські управляючі спочатку формують штати організації, а потім визначають перелік функцій, які можуть

виконувати ці люди. У таких фірмах використання контрактних відносин дуже проблематичне, оскільки в ланцюгу «керівник-підлеглий» чітко не визначено переліку функцій і обов'язків тих чи інших осіб, а сфери діяльності різних працівників переплітаються. З цієї причини в японських фірмах керівник може делегувати своїм підлеглим повноваження в більшій мірі, ніж наприклад, в американських організаціях. Однак, зауважимо, що це делегування в жодній мірі не порушує систему вертикальної впорядкованості, у відповідності до якої кожен службовець займає чітко визначене місце в службовій ієрархії, а офіційне спілкування на рівні з нижчими по рангу, згідно традиційної моралі, може спричинити «втрату власного рівня».

Розглядаючи підприємництво Японії, можна виділити наступну його специфічну рису. Велику роль відводиться формуванню у співробітників установки на підприємство, як на сім'ю. Бізнес не лише використовує працю персоналу, а й підпорядковує корпоративним цілям їх особисте життя, включаючи вільний час членів їх сімей.

Японська етика високо цінує принцип гармонічної інтеграції членів групи. Разом з тим, історично японське суспільство в цілому будувалось на основі системи вертикальних зв'язків, тому різко зросла роль лідера в групі, його можливість підтримати стабільність, здружити колектив і залагодити внутрішні конфлікти.

В керівника цінуються такі якості, як вміння розуміти і об'єднувати зусилля підлеглих. Взаємовідносини членів групи, побудовані на персональних прямих зв'язках, які визначають соціальну та емоційну взаємообумовленість її членів, відрізняються від організації груп на американських та західноєвропейських підприємствах, де перевага надається професійним якостям персоналу.

Якщо в західноєвропейських та американських фірмах для встановлення ділових зв'язків достатньо лише обмінятися офіційними листами, то для японських бізнесменів важливим є безпосередній контакт з

потенційним партнером або особиста зустріч. Для організації такої зустрічі необхідно скористатися послугами впливового в ділових японських колах посередника. Посередник зобов'язаний в загальних рисах описати ваші пропозиції, дати характеристику вашій фірмі і вам особисто. Послуги посередника оплачуються (грошима або зустрічною послугою). Людина, яка офіційно рекомендує вас японському бізнесмену, повинна займати не менш високе становище, ніж особа, з якою ви хочете познайомитися.

Японці розглядають контакт не як юридичний інструмент, а як основу для налагодження відносин. Усна угода для японського партнера має більше значення ніж письмовий контракт.

Під час ділових відносин з японськими бізнесменами важливо пам'ятати про обов'язкове дотримання «права статусу». Для досягнення успіху в переговорах необхідно, щоб розмова відбувалась між людьми, які мають приблизно однакове становище в діловому світі, а будь-якому знайомству з представниками японського бізнесу передувало би обов'язковий обмін візитками.

Вручаючи і отримуючи візитну карточку, тримати її потрібно двома руками. На знак поваги бажано уважно прочитати отриману візитку. Для японця головна інформація на візитці – це приналежність людини до певної фірми, учбового закладу, міністерства і т.д. Професія людини, його особисті здібності або заслуги мають другорядне значення.

На ділову зустріч в Японії прийнято приходити вчасно. З такою точністю японці відносяться до всіх своїх обов'язків. Почуття обов'язку, акуратність – традиційні риси японського характеру.

Під час спілкування з японськими партнерами рукостискання не рекомендуються. Японці уникають прямого погляду в очі, який обов'язково присутній під час рукостискання. А згідно японської традиції, важливим елементом етичної поведінки є легкий поклін всім корпусом тіла.

Японці ставляться до переговорів дуже відповідально і не погоджуються на їх проведення, якщо не мають достатньо інформації про

потенційного партнера. Тому ділові листи, адресовані японському партнеру, потрібно супроводжувати офіційними річними звітами, брошурами й іншими матеріалами, із яких можна почерпнути інформацію про діяльність фірми. Японська сторона хоче бути впевненою, що має справу з надійним і солідним партнером. Усі матеріали повинні бути офіційно переведені на японську мову. Матеріалами такого роду прийнято обмінюватися і при першій зустрічі.

Японці намагаються розпочинати переговори з обговорення тем, які не мають відношення до предмету зустрічі. Робиться це для того, щоб встановити «відносини співпраці», підготувати основу для вирішення більш складних питань. Під час переговорів необхідно бути терплячим, коректним і привітним у взаємовідносинах з співрозмовником. Японці намагаються уникати відмов на прохання або пропозиції, використовуючи в таких випадках вирази на зразок «це дуже важко», «це необхідно детально вивчити». Для японця вимовити слово «так» чи «ні» не проста справа. Японці не схильні висловлювати свої думки прямолінійно, а зміст фраз навмисне затуманюється обмовками, в яких закладена невизначеність. З покоління в покоління японців привчали говорити натяками, щоб уникати зіткнення думок, радили уникати прямих тверджень.

Коли японці надсилають запрошення гостям, додають до них листівки зі зворотною адресою на яких варто підкреслити слово «дякую» або слово «шкодую» і відправити листівку за зворотною адресою. Навіть відмовляючись від другої чашки чаю, гість замість «ні, дякую», вживає вислів, що дослівно означає: «Мені і так добре». Японці уникають слово «ні» в своїх висловлюваннях.

Японці не терплять найменшої образи, грубого слова і самі утримуються від подібних висловів. Їхня ввічливість робить їх приємними співрозмовниками. Делікатність і мовчання цінуються японцями найбільше. Японцям, на відміну від італійців, властива акуратність, їхній стиль – обов'язковість, пунктуальність у всьому. Вони вміють слухати партнера,

демонструють увагу, заохочуючи співрозмовника висловлюватися, що аж ніяк не варто розуміти як згоду з вашою думкою.

Під час спілкування з японцями найбільшу кількість проблем спричиняє неправильне розуміння японського слова «хай». Слухаючи співбесідника, японець може майже на кожний вираз відкликатися цим словом, але це не означає, що він погоджується з партнером. Вживання слова «хай» зазвичай означає лише: «Я уважно Вас слухаю, продовжуйте».

Темп ведення переговорів у японських партнерів дуже повільний, тому потрібно бути терпеливими і спокійними, оскільки відкриті вияви нервозності можуть шокувати японця. У відповідності з нормами японського ділового етикету, основною якістю бізнесмена повинна бути готовність до компромісу.

Багато японських бізнесменів люблять вирішувати питання за випивкою. Якщо отримано запрошення в традиційний японський ресторан, треба приготуватись до того, що доведеться роззуватися. Якщо ви не можете з'їсти запропоновану страву, то з'їжте хоча б маленький її шматочок, а залишки змішайте на тарілці. Відмовлятися від їжі та напоїв не можна, за винятком наявності медичних протипоказань. Коли японці пригощають вас спиртним, підніміть свій келих і відразу перехопіть у японця пляшку та наповняйте його келих. Якщо вас запросили у «караоке-бар», приготуйтеся до того, що вас попросять виступити з танцювальним або вокальним номером, у цьому випадку рекомендується виконати щось народне.

Для створення позитивного враження у японського партнера, доцільно вивчити декілька фраз японською. Японці високо цінують спроби європейських партнерів оволодіти їх мовою. Але свої пізнання доцільно застосовувати лише у неформальному спілкуванні, бо вести серйозні ділові переговори з японськими бізнесменами рекомендується тільки за присутності висококваліфікованого перекладача.

У цій країні не рекомендується розмовляти про релігію і філософію.

В Японії з великим упередженням відносяться до жінок у бізнесі.

В японській діловій практиці прийнято робити партнерам подарунки, особливо на Новий рік. Але необхідно пам'ятати, що японці дотримуються наступного правила: отримавши подарунок, необхідно у відповідь подарувати щось рівноцінне, тому дуже дорогий дарунок може поставити вашого партнера у незручне становище. Зауважимо, що в Японії не прийнято розпаковувати і розглядати дарунок в присутності гостя.

Японським партнерам не бажано дарувати квіти, якщо не досліджена національна квіткова символіка. Наприклад, символом найприхильнішого ставлення до людини в японців є хризантеми. Якщо японець скаже партнеру «Яка красива ця хризантема», – це означає, що партнер йому сподобався. А якщо в домі до візиту партнера стоять ці квіти – партнеру дуже раді.

Американський жест «о'кей» в Японії може означати гроші.

Говорячи про себе, японець показує рукою не на груди, як це роблять європейці, а на ніс. Розмовляти японці полюбляють на близькій відстані.



Питання для самоперевірки:

1. Обґрунтуйте правила етики бізнесу в Австралії.
2. Обґрунтуйте правила етики бізнесу в Австрії.
3. Обґрунтуйте правила етики бізнесу в Арабських країнах.
4. Обґрунтуйте правила етики бізнесу в Бельгії.
5. Обґрунтуйте правила етики бізнесу в Великобританії.
6. Обґрунтуйте правила етики бізнесу в Греції.
7. Обґрунтуйте правила етики бізнесу в Данії.
8. Обґрунтуйте правила етики бізнесу в Ізраїлі.
9. Обґрунтуйте правила етики бізнесу в Індії.
10. Обґрунтуйте правила етики бізнесу в Іспанії.
11. Обґрунтуйте правила етики бізнесу в Італії.
12. Обґрунтуйте правила етики бізнесу в Китаї.

13. Обґрунтуйте правила етики бізнесу в Латиноамериканських країнах.
14. Обґрунтуйте правила етики бізнесу в Німеччині.
15. Обґрунтуйте правила етики бізнесу в Південній Кореї.
16. Обґрунтуйте правила етики бізнесу в Сполучених Штатах Америки.
17. Обґрунтуйте правила етики бізнесу в Фінляндії.
18. Обґрунтуйте правила етики бізнесу у Франції.
19. Обґрунтуйте правила етики бізнесу в Швейцарії.
20. Обґрунтуйте правила етики бізнесу в Японії.



Цікаво знати.

Система управління Компанії Toyota

Корпоративна культура Toyota є важливою частиною ДНК компанії, що дозволяє стійко розгорнути бізнес в різних країнах, в той же час, уникаючи потенційних загроз, пов'язаних з розмивання її принципів. У центрі цієї моделі перебуває потік створення цінності співробітника. У цьому полягає причина успіху Toyota, який пояснюється підходом до роботи зі своїми співробітниками через навчання їх не тільки на робочому місці, а й глибокого аналізу проблем у професійній діяльності та виховання прихильності корпоративним цінностям. На Toyota термін «система» використовується досить часто: потік створення цінності продукту і потік створення цінності людини тісно переплітаються, утворюючи систему, яка являє собою ДНК корпоративної культури Toyota. Ключем до успіху є наявність виробничої системи, що виявляє проблеми співробітників і їх розвитку і проблеми «бережливого виробництва».

Ресурсами корпоративної культури Toyota є: система загальних принципів; цінності; партнерські зв'язки; принципи виробничої системи; професійна кваліфікація; відповідні людські ресурси.

Toyota змогла розробити власну філософію, цінності та методи управління, які були названі «Керівними принципами Toyota» і стали передаватися в компанії з покоління до покоління. Виглядають вони наступним чином:

- 1. Шанувати букву і дух закону кожної країни, вести справи відкрито і чесно для того, щоб бути гідним корпоративним громадянином світу.*
- 2. Поважати культуру і традиції всіх націй і сприяти своєю діяльністю економічному і соціальному розвитку суспільства.*

3. Направляти зусилля на виробництво екологічно чистих і безпечних товарів, на підвищення якості життя у всьому світі.

4. Розробляти і розвивати передові технології і пропонувати товари і послуги найвищої якості.

5. Розвивати корпоративну культуру, яка стимулює особисте та колективне творчість і сприяє взаємній довірі і повазі між рядовими співробітниками і керівництвом.

6. Прагнути до зростання в гармонії зі світовою спільнотою за допомогою новаторських методів управління.

7. Співпрацювати з діловими партнерами в галузі досліджень і розробок з метою стабільного довгострокового зростання і взаємної вигоди, залишаючись в той же час відкритими для нових контактів.

Ключовий елемент культури Toyota пов'язаний з мінімізацією соціальних відмінностей, тобто відповідно до філософії компанії все є частиною однієї команди і між співробітниками і керівниками немає відмінностей, крім положення, яке вони займають в компанії. Toyota втілює свої принципи в життя декількома шляхами, наприклад:

- однаковий дрес-код для всіх;
- відсутність паркувальних місць і зон для керівників: ті, хто приїжджає на раніше всіх, займає найближчі до офісу місця для паркування;
- відсутність спеціальних туалетів для керівників;
- відсутність обідніх залів або столових для керівників, все їдять в одному місці;
- відсутність спеціальних офісів для керівників: всі столи знаходяться у відкритому офісному просторі;
- однакові базові бонуси для всіх співробітників.

Toyota також приділяє величезну увагу чистої, приємною і безпечній обстановці на робочому місці кожного співробітника. У культурі Toyota це є цілісною концепцією, яка включає в себе наступні категорії:

1. Фізична робоча обстановка: чисте, добре освітлене і зручне робоче місце.

2. Фізично безпечні процеси: проектування безпечних операцій; стандартизована робота; проведення робочого інструктажу, щоб гарантувати відсутність травм.

3. Психологічна безпека: обстановка поваги на роботі; захист від надмірного стресу на роботі.

4. Особисте здоров'я та безпека: доступність якісного медичного обслуговування, доступність потрібних лікарських засобів.

ТЕМА 8. ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ



- 8.1. Діловий етикет: сутність, принципи, правила.
- 8.2. Службовий етикет.
- 8.3. Ділове спілкування.
- 8.4. Ділова комунікація.
- 8.5. Культура публічного виступу.
- 8.6. Культура бізнесу.
- 8.7. Імідж підприємця.

8.1. ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ: СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ, ПРАВИЛА

Етикет (від фр. Etiquette) має декілька значень: 1) встановлений порядок і зовнішні форми поведінки в певних умовах (дипломатичний, військовий, загальногромадянський, діловий та ін.). 2) сукупність правил, що стосуються зовнішнього прояву ставлення до людей (поводження з оточуючими, форми звертання і вітань, поведінка у громадських місцях, манери і одяг та ін.). Етикет виступає складовою частиною зовнішньої культури суспільства.

Діловий етикет – це сукупність правил, прийомів і форм поведінки при взаєминах ділових партнерів та використовується при знайомстві, проведенні бесіди, переговорів, розставання з партнером та ін., які прийняті у діловому світі.

Правила етикету, в тому числі ділового, містять в собі естетичні та моральні характеристики.

Володіння правилами і прийомами ділового етикету сприяє формуванню справжнього авторитету керівника, повазі з боку підлеглих, більш високому рівню їхньої мотивації до праці, попередженню конфліктів, підвищенню престижу установи й ефективній роботі в цілому. Засвоєння стереотипів поведінки, запропонованих етикетом, дає можливість установити

сприятливий психологічний клімат ділового спілкування, що робить бізнес успішним. У діловому спілкуванні основний етичний принцип формулюється таким чином: під час ухвалення рішення про те, яким цінностям варто надати перевагу в певній ситуації, поведься так, щоб «максима твоєї волі була сумісна з моральними цінностями інших сторін, які беруть участь у спілкуванні, і допускала координацію інтересів усіх сторін» (І. Кант).

Діловий етикет формується під впливом традицій і певних сформованих історичних умов конкретної країни, тому тим підприємцям, що співпрацюють із закордонними партнерами, корисним є ознайомлення з національною етикою поведінки партнера до початку спільної діяльності. Народи кожної країни вносять в етикет свої виправлення й доповнення, обумовлені суспільним ладом країни, специфікою її історичної будови, національними традиціями й звичаями.

У міру змін умов життя людства, росту культури одні правила поведінки змінюються на інші. Те, що раніше вважалося непристойним, стає загальноприйнятим, і навпаки, але вимоги етикету не є абсолютними: дотримання їх залежить від місця, часу й обставин. Поводження, неприпустимі в одному місці й при одних обставинах, будуть доречними в іншому місці і за інших обставин.

В сучасному етикеті виділяють такі основні принципи:

- *принцип гуманізму* – світогляд, який проголошує цінність людини, її право на життя, розвиток та виявлення власних позитивних можливостей, на вільну та відповідальну участь в житті світу та суспільства;

- *принцип збереження людської гідності* – етичне розпорядження чи заборона певних видів дії чи звернень до людини як вільної соціальної цілісності. Соціальність – принцип, який характеризує благо як суспільне поняття. Діяти неморально, не звертаючи увагу на інших, означає діяти засобом, що суперечить соціальності природи людини, її розумінню себе;

- *принцип коректності* – нейтральна, офіційна, стримана ввічливість, вміння вести себе з орієнтацією на загальноприйняті правила поведінки в будь-яких обставинах;

- *принцип поваги* – засіб захисту гідності підлеглого та авторитету керівника; вміння слухати опонента, приймати його аргументи, щоб заперечувати по суті вирішуваної проблеми. Навіть якщо істина на стороні одного опонента, останній повинен бути вдячний за змістовну розмову;

- *принцип люб'язності* – ввічливість, в котрій виявляються бажання бути приємним та корисним співрозмовником;

- *принцип галантності* – вишукана ввічливість та люб'язність по відношенню до співрозмовника;

- *принцип тактовності* – в будь-якій ситуації усвідомлювати свого партнера, підлеглого як рівноправну особистість, враховуючи особливостей статі, національності, темпераменту, звичок тощо;

- *принцип чемності* – вміння спілкуватися та шанувати самолюбство своїх колег;

- *принцип доцільності дій* – у зв'язку з яким етикет дає змогу людині поводити себе розумно, зручно для оточення та неї самої;

- *принцип естетичної привабливості* – характеризує гарну, естетичну, привабливу поведінку, яка створює позитивний фон ділових та міжособистісних контактів;

- *принцип субординації* припускає, що поведінка службовців обумовлена ієрархічністю; суворою субординацією трудових відносин – «згори донизу» та «знизу догори» (між керівниками та підлеглими) та «по горизонталі» (між співробітниками одного посадового статусу).

Головною особливістю ділового етикету виступає *регламентованість*, тобто мова йде про певні рамки та установки, які повинна дотримуватися ділова людина.

До важливих складових ділового етикету також відноситься:

- *пунктуальність*, що має на увазі вміння управляти своїм часом;

- *конфіденційність* – здатність зберігати чужі секрети;
- *створення ділового іміджу* в рамках прийнятих норм, правил;
- *грамотність*, яка є обов'язковою для якісного та результативного ділового спілкування.

Етичні проблеми в бізнесі найгостріше виявляються в зіткненні двох показників діяльності фірми:

- економічні показники (витрати, доходи, прибуток);
- показники соціальної відповідальності, тобто ті зобов'язання, що фірма повинна виконувати не тільки перед своїми працівниками, але й перед суспільством.

До неетичних дій як керівників, так і працівників компанії з явними порушеннями закону належать: фальсифікація документів, що відправляються службам державного регулювання, присвоєння коштів, масовий обман споживачів, конкурентна боротьба з використанням «брудних» прийомів і багато чого іншого.

В рамках ділового бізнес етикету прийнято дотримуватися такої схеми:

1. Щоб зрозуміти мету візиту, дізнатися співрозмовника, здійснюється знайомство.
2. Розуміння звернення – коли співрозмовник пояснює, навіщо він звернувся.
3. Обговорення проблеми з висловлюванням думок кожним опонентом.
4. Вирішення проблеми з пошуком виходу з ситуації, що склалася.
5. Завершення спілкування, тобто іншими словами, культурне прощання.

8.2. СЛУЖБОВИЙ ЕТИКЕТ

Необхідно привітати свого співрозмовника першим, переважно звертаючись до нього по імені і по батькові (не слід зловживати звертанням тільки по імені, та й ще в скороченому варіанті – на американський манер,

що буде свідчити про наслідування). У нашій країні за традицією прийнято шанобливо називати людей по імені і по батькові. По іменах можна звертатися тільки до молодих людей, якщо вони не заперечують проти цього.

Звертання в діловій обстановці прийнято тільки на «Ви». При діловій зустрічі з незнайомими людьми представтеся самі чи за посередництвом людини, що влаштовує зустрічі. Чоловік завжди представляється жінці першим; молодших за віком варто представляти більш старшим, а не навпаки.

У практиці широке поширення одержали візитні картки. Вони дозволяють уникнути непорозумінь у звертанні до людини. Вручаючи кому-небудь візитну картку, ви тим самим показуєте прагнення й у майбутньому підтримувати ділові й особисті контакти. Картки виконуються в основному на білого чи пастельного тонів паперу, де типографським способом повинні бути видруковані: прізвище, ім'я, по батькові, посада, адреса фірми, номер телефону.

8.3. ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ

Грамотність, логічність, емоційне фарбування мови є обов'язковою умовою будь-якого ділового контакту. Стежте за правильним уживанням слів, їхньою вимовою, наголосами. Уникайте від слів-паразитів «так сказати», «значить», «розумієте» і т.п.

Уникайте зарозумілого і категоричного тону.

Основними правилами ведення ділових бесід є такі моменти:

- висловлюйтеся коротко і власне кажучи (коли людина полюбляє поговорити і, найчастіше, неясно виражає свої думки – це дратує ділового співрозмовника, який хоче почути чіткі і конкретні вислови);
- обережно використовуйте слово «я»;
- спирайтеся тільки на факти, а не домисли;
- не захоплюйтеся деталями;

- уникайте повчальності;
- шукайте шляху врегулювання складного питання, а не його загострення;

- при зустрічі з агресивно налаштованим партнером уникайте конфліктів.

Ділове спілкування не увінчається успіхом, якщо партнери не навчаться слухати один одного. Адже від правильності реакції на те, що хтось часто каже, залежить успіх справи. Важливо не просто чути, але і прагнути почути кожне слово, зрозуміти його значення в конкретній фразі, закінченому реченні. З психологічної точки зору слухання необхідне для задоволення власних інтересів і потреб.

Навчитися ефективно слухати нелегко. Насамперед, треба захотіти слухати і розуміти співрозмовника. По суті, процес слухання подібний процесу пізнання.

Для дотримання основних правил ефективного слухання необхідно:

- викликати в собі зацікавленість у темі ділової бесіди чи суперечки;
- слухаючи, виділити для себе основні думки доповідача чи співрозмовника і намагатися правильно зрозуміти його;
- швидко зіставити отриману інформацію з власною та відразу повернутися до основного змісту суперечки, бесіди;
- уважно слухаючи, залишатися активним учасником бесіди;
- по можливості робити записи, щоб неспотворити логіку викладу партнера;
- слухаючи, контролювати міміку, щоб не скривдити партнера кривою усмішкою, недоброчливим поглядом і т.п.

Уміння слухати співрозмовника – це запорука взаєморозуміння, без якого взаємини можуть не скластися.

Розуміння – це здатність прогнозувати. Якщо, вислухавши співрозмовника, зможете пунувити, які дії настануть за розмовою, значить ви зуміли правильно його зрозуміти.

Існує порядок проведення ділових зустрічей і він особливо важливий при здійсненні переговорів.

Домовлятися про зустріч при переговорах прийнято не раніше, ніж за 2-3 дні. При цьому заздалегідь слід уточнити питання, які виносяться на обговорення, а також тривалість зустрічі.

Час початку переговорів прийнято неухильно дотримувати обома сторонами (в розвинутих країнах точність вважається ознакою гарного тону). Небажано приходити на зустріч і раніше наміченого часу, оскільки ранньою появою можна поставити в незручне положення тих, хто запросив вас на переговори і ще не готовий до прийому гостей.

Ділові переговори проводяться в спеціально відведеному і пристосованому для цієї мети приміщенні. Перед кожним учасником бажано поставити картку, на якій зазначено прізвище, ім'я, по батькові і фірму, яку він представляє. На столах для учасників має бути папір і письмове приладдя; бажано мати прохолодні напої. Гарним тоном буде подати чай, каву з печивом. Організацію ділових зустрічей цілком бере на себе ініціатор.

Найчастіше переговори проводяться у формі протокольних заходів, таких, як: «коктейль», фуршет, вечеря, ланч, «шведський стіл», «келих шампанського». Підготовка включає вибір виду прийому та мови спілкування, складання списку запрошених, розсилання запрошень, складання плану розподілу гостей за столом, складання меню, підготовку приміщень, сервіровку столу, обслуговування гостей, підготовку тостів.

Спілкування – це складний процес установалення і розвитку контактів між людьми, який передбачає обмін інформацією, вироблення власної позиції, сприйняття і розуміння людьми один одного.

Основними *функціями спілкування* є: контактуюча, інформативна, координуюча, спонукальна. *Аспектами спілкування* виступають: комунікативний, інтерактивний і перцептивний.

Рівнями спілкування є: індивідуальне, групове, масове.

До *методів спілкування* належать: монолог, діалог, бесіда, дискусія, співбесіда та ін. *Засобами спілкування* є: вербальні (мовні), невербальні (міміка, жести, пози).

Типами спілкування визначено: ритуальне, розважальне, ділове, маніпулятивне, ігрове, духовне тощо.

Ділове спілкування – це спілкування, змістом якого є «справа» з приводу якої і відбувається комунікативний процес, організація та оптимізація того чи іншого виду діяльності. Це процес розмови з одним співрозмовником або з групою людей.

Установити контакт можна, якщо вони є значущими один для одного особами; сприймають спілкування як продуктивне співробітництво; володіють культурою ділового спілкування.

Китайський філософ Конфуцій зазначав, що різні люди у своїй поведінці та спілкуванні дотримуються різних моральних норм і правил. На його думку, нерозумна людина робить три помилки:

- говорить, коли не час говорити (поспіх),
- не говорить, коли настає час говорити (нерозважливість);
- і говорить, не помічаючи міміки (сліпота).

Культура спілкування виявляється в умінні говорити так, щоб не принижувати гідність людей. Це вміння вести переговори, йти на компроміси, втрачаючи іноді власну вигоду, але зберігаючи доброзичливі стосунки.

Помилки сприйняття викликані такими факторами: стереотипізація; фактор переваги; фактори привабливості; фактор ставлення.

Спілкування пов'язане з дією таких психологічних механізмів, як:

- ідентифікація (поставити себе на місце іншого – вчення Д. Карнегі);
- емпатія (співпереживання, співчуття, уміння увійти в середину іншої людини);
- рефлексія (можливість передбачити реакцію партнера, усвідомлення ставлення до себе).

Можна сформувати навички перцепції. До яких належать:

1. Типізація з точки зору індивідуально-психологічних особливостей на підставі фізичних відмінностей (Е. Кречмер, К.М. Шелдон, І. Павлов);
2. Розподіл за темпераментом (сангвінік, холерик, флегматик, меланхолік);
3. За К.Г. Юнгом: екстраверти та інтроверти;
4. За Р. К.Мертоном: конформістський та експлуататорський тип;
5. Типізація Я.Л. Морено: «зірки» – неформальні лідери, ізольовані члени групи;
6. За способом мислення (аналітичний, цілеспрямований, емоційний, гармонійний);
7. Типізація П. Мітчича (9 типів співрозмовників – «не дуже розумна людина», «статечна людина», «всезнайко», «базікало», «байдужа людина», «велике цабе», «чомучка»);
8. Типізація Дж. Ягер («чванько», «майстер усе вирішувати», «розвідник», «наставник», «хвалько», «базікало», «маніпулятор», «ударник», «домашній психолог», «щасливчик», «нитик»).

Наведені класифікації умовні. Треба також урахувати вік та стать людини.

На шляху до взаєморозуміння є багато бар'єрів. Їх треба своєчасно розпізнавати, попереджати й долати.

Бар'єр спілкування – це внутрішня перешкода психологічної природи, що заважає людині успішно спілкуватися.

Існування бар'єрів призводить до почуття незадоволеності, до непорозумінь, конфліктів.

Причини виникнення бар'єрів такі:

- недостатня увага до релігійних, професійних та вікових розбіжностей;
- стиль, контекст та підтекст повідомлення;
- мова спілкування (мови різних народів, різних соціальних груп; місцеві діалекти, молодіжний сленг, грабіжний жаргон тощо).

У психолінгвістиці, соціології, рекламі використовують метод семантичного диференціювання, який дозволяє аналізувати, як сприймаються певні словосполучення, та програмувати відповідну реакцію на них.

Механізм такого вербального впливу на поведінку й установки людини лягли в основу розробленої у 1975-1979 рр. Д. Гріндером та Р. Бендлером (США) нейролінгвістичного програмування (НЛП). НЛП – це психологічна технологія, яка сприяє правильній організації спостереження в ситуаціях спілкування.

Причини виникнення бар'єрів у спілкуванні:

- бар'єр «першого враження»;
- бар'єр «негативні емоції»;
- бар'єр «визначення соціальних ролей» (керівник-підлеглий, батько-дитина та ін.);
- бар'єр «непідступність та односторонність» (характеризує обмеженість людини).

Мовне спілкування або вербальна комунікація – це спілкування, коли як знакову систему використовують мову, словесні засоби.

Висловлювання, що не зорієнтовані на співрозмовника – це *монолог*. При цьому сума втрат інформації складає 50%. *Діалог* – це найбільш ефективне спілкування (риторика).

Існують такі етапи спілкування:

- установлення контакту,
- оцінку співрозмовника,
- обговорення питання, прийняття рішення,
- вихід із контакту.

Кожному з етапів відповідає характерний прийом, який потрібно знати і вміло використовувати.

Культура мовного спілкування має дві складові: культуру мовлення та культуру слухання.

Культура мовлення – це знання складових комунікативного акту та вміння їх застосовувати для переконливого впливу, для передачі інформації та формування відповідних установок, позицій, думок.

Культура мовлення пов'язана з мовним етикетом, тобто з правилами привітання, знайомства тощо. Ознака нашого часу – багатослівність.

Ділове листування (писемна мова) є засобом спілкування відправника та отримувача кореспонденції. Від підготовки та оформлення ділового листа залежить рівень спілкування та досягнення успіху в бізнесі.

Основні види ділових листів у сфері бізнесу: лист-повідомлення; лист-нагадування; інформаційні листи; циркулярні листи; лист-підтвердження; лист-відповідь; супровідний лист; лист-договір; лист-запрошення; гарантійний лист; лист-прохання.

Загальноприйняті правила оформлення ділової кореспонденції:

1. Службові листи пишуть на спеціальних бланках чи на чистих аркушах паперу.
 2. У міжнародній кореспонденції, якщо лист займає більше сторінки, то в кінці слід писати «далі буде».
 3. Кожна сторінка, крім першої, нумерується арабськими цифрами.
 4. У тексті недопустимі підчищення, виправлення.
 5. Олівцем ставлять резолюції на вхідній кореспонденції, а резолюції на окремих аркушах паперу – підколюють.
 6. Листи згортають текстом усередину, або зовсім не згинають.
 7. Підпис на листівці ставлять лише на офіційному привітанні.
- Більш детально про ділове листування вказано у § 8.4.

Культура слухання – активна діяльність, яка передбачає як уміння мовчати, так і вміння використовувати вербальний зв'язок із співрозмовником для досягнення взаєморозуміння і розв'язання комунікативної проблеми (не рефлексивне та рефлексивне слухання).

Слухання – це не просто мовчання, це своєрідна діяльність. Розрізняють два види слухання: не рефлексивне та рефлексивне (є 4 прийоми: з'ясування, перефразування, відбиття почуттів, резюмування).

Невербальні засоби спілкування – сукупність позамовних елементів, що супроводжують спілкування та беруть участь у переданні інформації.

Невербальні засоби поділяють на такі групи:

I. Просодіка:

- звучання мови (мелодійність; краса);
- інтонація (мелодика, інтенсивність або сила звучання, тривалість або швидкість мовлення, паузи; тембр мовлення, наприклад, «так» – згода, захоплення, сумнів і т. ін.);
- голос – складова харизми особистості.

II. Кінестетичні – сукупність міміки, жестів, поз.

Дослідження мімічного вираження емоцій почалися ще більше 100 років тому. Однією з перших була робота Ч. Дарвіна «Вираження емоцій у людини й у тварини» (1872). Гіпотеза Дарвіна полягала в тому, що мімічні рухи утворилися з корисних дій, тобто те, що зараз є мімічним вираженням емоцій раніше було реакцією з визначеним пристосувальним значенням.

Вчені виділяють 3 фактори, що впливають на формування мімічного вираження емоцій:

1. Вроджені видотипові мімічні схеми, що відповідають визначеним емоційним станам.
2. Заучені, соціалізовані засоби прояву почуттів, що підлягають довільному контролю.
3. Ідивідуальні експресивні особливості, що додають видовим і соціальним формам мімічного вираження специфічні риси, властиві тільки даному індивіду.

Міміка має дуже велике значення в практиці людської взаємодії. Саме обличчя співрозмовника завжди притягує наш погляд. Вираз обличчя

забезпечує постійний зворотний зв'язок: по ньому можна судити, розуміє людина чи ні тему бесіди, чи хоче вона щось сказати у відповідь. Міміка свідчить про емоційні реакції людини.

У практиці взаємодії виділяють кілька основних жестів, що відображують внутрішній стан людини. По-перше, у них відображається стан організму і безпосередні емоційні реакції. Це дозволяє судити про темперамент людини (сильні чи слабкі в нього реакції, швидкі чи уповільнені, інертні чи рухливі). По-друге, пози і рухи тіла виражають риси характеру людини, ступінь її впевненості в собі, скутість чи розкутість, обережність чи поривчастість. У позі і рухах виявляється і соціальний статус людини. Такі вираження, як «йти з високо піднятою головою», «розправити плечі» чи, навпаки, «стояти на напівзігнутих», являють собою не тільки опис пози, але і виражають визначений психологічний стан людини. По-третє, у позі і жестах виявляються культурні норми, засвоєні людиною. Наприклад, вихований чоловік ніколи не буде розмовляти сидячи поруч з жінкою, що стоїть, незалежно від того, як він оцінює її особисті якості. По-четверте, жестах і позі приписуються чисто умовні символічні значення. Таким чином, вони здатні передати точну інформацію.

Жести відкритості свідчать про щирість і бажання говорити відверто. До цієї групи знаків належать жести «розкриті руки» і «розстібання піджака».

Жести підозрливості і скритності свідчать про недовіру до вас, сумнівів у вашій правоті, про бажання щось приховати від вас. У цих випадках співрозмовник машинально потирає чоло, скроні, підборіддя, прагне прикрити обличчя руками. Але найчастіше він намагається не дивитися на вас, відводячи погляд убік. Інший показник скритності – непогодженість жестів. Якщо ворожа стосовно вас людина, що захищається, посміхається, то це означає, що вона за штучною посмішкою намагається навмисне сховати свою нещирість.

Жести і пози захисту є знаком того, що співрозмовник відчуває небезпеку або погрозу. Найбільш розповсюдженим жестом цієї групи знаків є руки, схрещені на грудях. Руки тут можуть займати три характерних положення.

Просте схрещування рук є універсальним жестом, що позначає оборонний чи негативний стан співрозмовника. У цьому випадку варто переглянути те, що ви робите чи говорите, тому що співрозмовник почне уникати від обговорення. Потрібно також урахувати й те, що цей жест впливає на поведінку інших людей. Якщо в групі з чотирьох чи більше людей ви схрестили руки в захисній позі, то незабаром можна чекати, що й інші члени групи підуть за вашим прикладом. Правда, цей жест може означати просто спокій і впевненість, але це буває тоді, коли атмосфера бесіди не носить конфліктного характеру.

Якщо крім схрещених на грудях рук, співрозмовник ще стискає пальці в кулак, то це свідчить про його ворожість чи наступальну позицію. У цьому випадку варто сповільнити свою мову і рухи, ніби пропонуючи співрозмовнику піти по вашому прикладу. Якщо це не допомагає, то слід постаратися перемінити тему розмови.

Жест, коли кисті схрещених рук обхоплюють плечі (іноді кисті рук впираються в плечі так міцно, що пальці стають білими), позначає стримування негативної реакції співрозмовника на вашу позицію із обговорюваного питання. Цей прийом використовується, коли співрозмовники полемізують, прагнучи будь-що переконати один одного в правильності своєї позиції, причому нерідко супроводжується холодним, ледве прищуленим поглядом і штучною посмішкою. Такий вираз обличчя означає, що ваш співрозмовник на межі, і якщо не прийняти оперативних мір, що знижують напруженість, то може відбутися зрив.

Жест, коли руки схрещені на грудях, але з вертикально виставленими великими пальцями рук, є досить популярним серед ділових людей. Він передає подвійний сигнал: перший – про негативне відношення (схрещені

руки), другий – про почуття переваги, вираженому великими пальцями рук. Співрозмовник, що застосовує цей жест, звичайно підграє одним чи обома пальцями, а при положенні стоячи характерно погойдується на підборах. Жест із використанням великого пальця виражає також глузування чи неповажне ставлення до людини, на яку вказують великим пальцем як би через плече.

Жести міркування й оцінки відбивають стан замисленості і прагнення знайти рішення проблеми. Замислене вираження обличчя супроводжується жестом «рука біля щоки». Цей жест свідчить про те, що вашого співрозмовника щось зацікавило.

Коли співрозмовник підносить руку до обличчя, спираючи підборіддям на долоню, а вказівний палець витягає уздовж щоки (інші пальці знаходяться нижче рота) – це є красномовним свідченням того, що він критично сприймає ваші доводи.

Жести сумніву і непевності найчастіше пов'язані з почісуванням вказівним пальцем правої руки під мочкою вуха бічної частини шиї (звичайно робиться декілька рухів).

Дотик до носа чи його легке потирання – також знак сумніву. Коли вашому співрозмовнику буває важко відповісти на ваше питання, воно часто вказівним пальцем починає чи торкати потирати ніс. Правда, тут варто зробити застереження: іноді люди потирають ніс тому, що він просто чухається. Однак ті, хто чухає ніс, звичайно роблять це енергійно, а ті, для кого це служить жестом, лише злегка його потирають.

Жести і пози, що свідчать про небажання слухати й прагнення закінчити бесіду досить красномовні. Якщо під час бесіди співрозмовник опускає повіки, то це сигнал про те, що ви для нього стали нецікаві чи просто набридли, чи ж він почуває свою перевагу. Якщо ви помітили подібний погляд у свого співрозмовника, то врахуйте таке: необхідно щось змінити, якщо ви зацікавлені в успішному завершенні розмови. Жест «почухання вуха» свідчить про бажання співрозмовника відгородитися від слів, що він

чує. Інший жест, пов'язаний з дотиком до вуха, – потягування мочки вуха – свідчить про те, що співрозмовник наслухався вдосталь і хоче висловитися сам. У тому випадку, коли співрозмовник явно хоче швидше закінчити бесіду, він непомітно (і часом не усвідомлено) пересувається чи повертається убік дверей, при цьому його ноги повертаються до виходу. Поворот тіла і положення ніг указують на те, що йому дуже хочеться піти. Показником такого бажання є також жест, коли співрозмовник знімає окуляри і демонстративно відкладає їх убік. У цій ситуації він прагне чимось зацікавити співрозмовника або дати йому можливість піти. Якщо ви будете продовжувати розмову в тому ж ключі, то навряд чи досягнете бажаного результату.

Жести, що свідчать про бажання навмисно затягти час, зазвичай пов'язані з окулярами. Для того, щоб затягти час з метою обміркувати остаточне рішення, співрозмовник робить такі жести: постійно знімає і надягає окуляри, а також протирає лінзи. Якщо ви спостерігаєте один з цих жестів відразу ж після того, як запитали людину про її рішення, то найкраще буде помовчати в чеканні. Якщо партнер знову надягає окуляри, то це означає, що він хоче ще раз «поглянути на факти».

Жести впевнених у собі людей з почуттям переваги над іншими: «закладання рук за спину із захопленням зап'ястя». Від цього жесту варто відрізнити жест «руки за спиною в замок». Він говорить про те, що людина засмучена і намагається взяти себе в руки. Цікаво, що чим більше сердить людину, тим вище пересувається її рука по спині. Саме від цього жесту пішов вираз «взьми себе в руки». Це поганий жест, бо він використовується для того, щоб сховати свою нервозність, і спостережливий партнер по переговорах напевно відчує це.

Жестом упевнених у собі людей з почуттям переваги над іншими є і жест «закладання рук за голову». Багато співрозмовників дратуються, коли хто-небудь демонструє його перед ними.

Жести незгоди можна назвати жестами витіснення, оскільки вони виявляються внаслідок стримування своєї думки. Збирання неіснуючих ворсинок з костюма є одним з таких жестів. Співрозмовник, що збирає ворсинки, зазвичай сидить, відвернувшись від інших, і дивиться в підлогу. Це найбільш популярний жест несхвалення. Коли співрозмовник постійно збирає ворсинки з одягу, це є ознакою того, що йому не подобається все, що тут говориться, навіть якщо на словах він з усім згодний.

Жести готовності сигналізують про бажання закінчити розмову чи зустріч і виражаються в подачі корпусу вперед, при цьому обидві руки лежать на колінах чи тримаються за бічні краї стільця. Якщо кожний з цих жестів виявляється під час розмови, то варто брати ініціативу у свої руки і першим запропонувати закінчити бесіду. Це дозволить вам зберегти психологічну перевагу і контролювати ситуацію.

Крім розглянутих раніше поз і жестів, існують й інші, котрі не менш красномовно передають той чи інший внутрішній стан співрозмовників. Так, за допомогою потирання долонь відгадуються позитивні чекання. Зчеплені пальці рук позначають розчарування і бажання співрозмовника сховати своє негативне ставлення до почутого.

Однією з найбільш серйозних помилок, що можуть допустити новачки в справі вивчення мови тіла, є прагнення виділити один жест і розглядати його ізольовано від інших жестів та обставин. Наприклад, почісування потилиці може означати тисячу речей – лупа, виділення поту, непевність та ін. Як і будь-яка інша мова, мова тіла складається зі слів, пропозицій і знаків пунктуації. Кожен жест подібний одному слову, а слово може мати кілька різних значень. Цілком зрозуміти значення цього слова ви можете тільки тоді, коли вставите це слово в пропозицію поряд з іншими словами. Жести надходять у формі «пропозицій» і точно говорять про дійсний стан, настрій і ставлення людини. Спостережлива людина може прочитати ці невербальні пропозиції і порівняти їх зі словесними. Ключем до правильної інтерпретації

жестів є врахування всієї сукупності жестів і конгруентність вербальних і невербальних сигналів.

Наукові дослідження в галузі лінгвістики показали, що існує пряма залежність між соціальним статусом, владою, престижем людини і її словниковим запасом. Інакше кажучи, чим вище соціальне чи професійне положення людини, тим вища його здатність спілкуватися на рівні слів і фраз. Дослідження в області невербалики виявили залежність між красномовністю людини і ступенем жестикуляції, що використовується людиною для передачі змісту своїх повідомлень. Це означає, що існує пряма залежність між соціальним станом людини, її престижем і кількістю жестів та рухів. Людина, що знаходиться на вершині соціальних сходів чи сходів професійної кар'єри, може користуватися багатством свого словникового запасу в процесі комунікації, у той же час, як людина менш реалізована професійно, буде частіше покладатися на жести, а не на слова в процесі спілкування.

Швидкість деяких жестів і їхня очевидність залежить від віку людини. Наприклад, якщо 5-літня дитина скаже неправду своїм батькам, то відразу ж після цього вона прикриє однією чи обома своїми руками рот. Цей жест «прикривання рота рукою» підкаже батькам про те, що дитина сказала неправду. Протягом усього свого життя людина використовує цей жест, коли говорить неправду, але, зазвичай змінюється тільки швидкість здійснення цього жесту. Коли підліток говорить неправду, рука прикриває рот майже так само, як і в п'ятилітньої дитини, але тільки пальці злегка обводять лінію губ. Це жест прикривання рукою рота стає більш витонченим у дорослому віці. Коли доросла людина говорить неправду, її мозок посилає їй імпульс прикрити рот, у спробі затримати слова обману, як це робиться п'ятилітньою чи дитиною-підлітком, але в останній момент рука ухиляється від рота і народжується інший жест – дотик до носа. Такий жест є ні що інше, як удосконалений дорослий варіант того ж жесту прикривання рота рукою, що був присутній у дитинстві. Це приклад того, що з віком жести людей стають

менш помітними і більш завуальованими, тому завжди складніше зчитати інформацію 50-річної людини, ніж молодой.

Існують суперечки – чи можлива підробка у мові тіла? Зазвичай відповідь на це питання негативна, тому що особу видає відсутність конгруентності між жестами, мікросигналами організму і сказаними словами. Наприклад, розкриті долоні асоціюються з чесністю, але, коли ошуканець розкриває вам свої обійми і посміхається, одночасно говорячи неправду, мікросигнали його організму видадуть потаємні думки. Це можуть бути звужені зіниці, піднята брова чи скривлення куточка рота, і всі ці сигнали будуть суперечити розкритим обіймам і широкій посмішці. У результаті реципієнт схильний не вірити тому, що він чує. Здається, начебто в людському мозку є запобіжний прилад, що «зашкалює» щоразу, як тільки він реєструє неконгруентні невербальні сигнали.

Існують, однак, випадки, коли мові тіла спеціально навчають для досягнення сприятливого враження. Але навіть досвідчені фахівці можуть імітувати потрібні рухи тільки протягом короткого періоду часу, оскільки незабаром організм мимоволі передасть сигнали, що суперечать його свідомим діям. Багато політиків є досвідченими фахівцями в області копіювання мови тіла і використовують це для того, щоб домогтися розташування своїх виборців і змусити їх повірити своїм словам. Про тих політичних діячів, які успішно це проробляють, говорять, що в них є «божий дарунок». Обличчя частіше, ніж будь-яка інша частина людського тіла використовується для приховання помилкових висловлень. Ми посміхаємося, киваємо головою і підморгуємо в спробі сховати неправду, але, на жаль, для нас наше тіло своїми знаками говорить щирі правду, і спостерігається невідповідність між сигналами, що зчитуються з обличчя і з тіла, і словами. Вивчення виразу обличчя є мистецтвом саме по собі.

III. Правила просторової організації (дистанція).

Розміри особистої просторової території людини середньозабезпеченого соціального рівня в принципі однаково незалежно від

того, чи проживає він у Північній Америці, Африці чи Австралії. Її можна розділити на 4 чіткі просторові зони.

1. Інтимна зона (від 15 до 46 см).

З усіх зон ця – найголовніша, оскільки саме цю зону людина охороняє так, начебто це її власність. Дозволяється проникнути в цю зону тільки тим, хто знаходиться в тісному емоційному контакті з людиною. Це діти, батьки, чоловіки, коханці, близькі друзі і родичі. У цій зоні є ще підзона радіусом у 15 см, у яку можна проникнути тільки за допомогою фізичного контакту. Це понадінтимна зона.

2. Особиста зона (від 46 см до 1,2 метра).

Це відстань, що звичайно розділяє нас, коли ми знаходимося на коктейль-вечірках, офіційних прийомах, офіційних вечорах і дружніх вечірках.

3. Соціальна зона (від 1,2 до 3,6 метрів).

На такій відстані ми тримаємося від сторонніх людей, наприклад, водопровідника чи теслі, що прийшов з метою ремонту нашого будинку, листоноші, нового службовця на роботі і від людей, яких не дуже добре знаємо.

4. Суспільна зона (більше ніж 3,6 метри).

Коли ми адресуємося до великої групи людей, то зручніше за все стояти саме на цій відстані від аудиторії.

Скупченість людей на концертах, у кінозалах, на ескалаторах, у транспорті, ліфті призводить до неминучого вторгнення людей в інтимні зони один одного і цікаво спостерігати реакцію людей на ці вторгнення. Існує ряд неписаних правил поведінки людини в умовах скупченості людей, наприклад, в автобусі чи ліфті. Це такі правила:

1. Ні з ким не дозволяється розмовляти, навіть зі знайомими.

2. Не рекомендується дивитися в упор на інших.

3. Обличчя повинне бути зовсім відстороненим – жодного прояву емоцій не дозволяється.

4. Якщо у вас у руках книга чи газета, ви повинні бути цілком занурені в читання.

5. Чим тісніше в транспорті, тим стриманіше повинні бути ваші рухи.

6. У ліфті варто дивитися тільки на покажчик поверхів над головою.

Незнання культурно обумовлених розходжень в інтимних зонах різних людей може легко призвести до непорозуміння і неправильних суджень про поведінку й культуру інших.

8.4. ДІЛОВА КОМУНІКАЦІЯ

Діловий лист повинен бути коротким і зрозумілим. Будь-який лист варто починати зі звертання «шановний», а у випадку професійної дружби — «дорогий». Потім впливає ім'я і по батькові чи прізвище (товариш, колега, пан – перед прізвищем). Не забувайте про загальноприйняті «будь ласка», «будьте люб'язні», «будьте ласкаві», «заздалегідь дякую», «з повагою», «до побачення», «до зустрічі» (заклучна форма ввічливості).

Рекомендується не складати ділові листи в конверті більш ніж у 2 рази (текстом усередину). Найбільш важливі листи бажано не складати, а відправляти у великих конвертах. Відповідати слід не пізніше ніж через 5 днів. У випадку затримки не забудьте попросити вибачення і пояснити причину несвоєчасної відповіді (листи повинні бути акуратно оформлені).

Перш ніж приступити до складання листа, необхідно усвідомити для себе такі моменти:

- вид листа (супровідне, лист-замовлення, вибачення і т.д.);
- чи передбачається відповідь (деякі ситуації відповіді не припускають, наприклад пряме рекламне розсилання);
- чи буде зміст листа зрозуміло адресату, чи не залишиться яких-небудь неясностей щодо питання переписування;
- чи впевнені ви, що лист прийде в термін (якщо ні, то краще скористатися телефоном чи телефаксом);

- необхідно ясно уявити, про що писати, як аргументувати свої думки, якої мети досягти;

- зміст листа потрібно викладати в логічній послідовності, стисло і переконливо, що буде сприяти вирішенню порушеного питання;

- тон листа повинен бути коректним;

- лист повинен бути бездоганним.

Типовий **діловий лист** повинен складатися із шести частин:

1. *Заголовок* містить адресу відправника. Переважно треба користуватися фірмовими бланками. Для розсилання за кордон адреса і назва фірми (підприємства) повинні бути продубльовані англійською мовою. Ставити вихідний номер на бланках для закордонних адресатів не рекомендується. Його краще проставити на дублікаті, призначеному для канцелярії.

2. *Дата*.

Необхідно враховувати час, відповідно до часового поясу країни; обов'язковим є вказування дня, місяця, року.

3. *Внутрішня адреса* складається з назви організації, посади чи адресата його імені, наприклад: *Swistspeed Co., Inc.* При звертанні до людини, що не має титулу, пишуть *Mr.* (Мн: *Mrs.*) для чоловіка, *Mrs. (Miss)* (Мн: *Mmes*) – для жінки. Якщо людина має титул, його ставлять замість імені, наприклад *Dr. Jones*.

Якщо назва фірми складається з імен, наприклад «*Black and Jones Associates*», то при звертанні до цих людей уживають скорочене *Messers* для чоловіків і *Mesdames (Mmes)* для жінок: *Messers Black and Jones Ass., Mmes Jones and Car Ass.*

В адресі і даті крапки не ставляться.

Іноді перед ім'ям адресата пишуть *Attn*, наприклад: *Attn Mr. Black*. Це означає «До уваги містера Блека». Якщо відомо, офіційну посаду адресата, доцільно вказати після імені, наприклад: *Attn Mr. Black, Head of Department*;

«До уваги містера Блека, начальника відділу». Це формально, але і більш чемно.

Після адресата може бути дане уточнення змісту листа.

Наприклад: *Re. (Regarding) your letter of March 03, 2000: «Щодо Вашого листа від 02.03.2000».*

4. *Звертання.* При звертанні до окремої особи звичайно вживають неформальне *Dear* (Дорогий): *Dear Sir, Dear Madam, Dear Mr. Brown*; при звертанні до фірми – більш формальне: *Dear Sirs* (Європа), *Gentlemen* (США).

Після звертання ставлять кому (у Європі) чи двокрапку (у США): *Dear Sirs,; Gentlemen.:*

5. *Основний текст* листа складають відповідно до загальних правил. Що стосується оформлення, то необхідно враховувати таке:

- імена, адреси, звертання, кожне слово назви фірми, кожне слово офіційної назви посади, назва об'єктів переписування пишуть із заголовної букви;

- не можна використовувати скорочені форми модальних і допоміжних дієслів типу *shan't, can't*, потрібно вживати *shall not, can not*.

6. *Заключна формула ввічливості* повинна завжди відповідати звертанню. Наприклад, якщо в листі до торгового агента звертання було *Mr. J. L. Black* чи *Dear Sir*, заключна фраза має бути *Yours truly*.

Підпис (чи його факсиміле) звичайно супроводжується повним ім'ям автора з указівкою його посади і звання: *Sir Jeffry, Editor* чи *Chief J. P. Black, Head of Department*.

Якщо є додатки до листа, то їх характер і розмір уточнюються у лівому нижньому куті листа після скорочення *Enclo. (Enclosure)* – додаток (*Enclos* – мн. число), наприклад *Enclo.: 32 pages (sheets)*.

Розмова по телефону повинна бути короткою, ввічливою і стосуватися тільки суті справи. Вважається, що оптимальний час телефонної розмови – 3 хв., з них:

– взаємне представлення – 20 ± 5 сек.;

- введення співрозмовника в курс справи – 40 ± 5 сек.;
- обговорення ситуації – 100 ± 5 сек.;
- заключні слова – 20 ± 5 сек.

Представляючись по телефону, необхідно чітко назвати не тільки прізвище, але ім'я і по батькові. Уживши слова «будь ласка» чи «будьте ласкаві», попросіть потрібну вам людину.

Варто знати, що першим враженням про вашу фірму може бути те, як її співробітники відповідають на телефонні дзвінки. Голос того, хто відповідає по телефону може створити чи зруйнувати представлення про компанію. Тому, знімаючи трубку, варто чітко назвати фірму, додавши «добрий ранок» чи «добрий день»).

Необхідно пам'ятати: якщо телефонний зв'язок перервався, передзвонює той, хто дзвонив. Не ведіть приватних розмов у присутності кого-небудь.

Під час телефонної розмови треба враховувати, що:

- слова звучать виразніше після міні-пауз;
- цифри, прізвища і навіть питання краще повторювати двічі;
- неприємні слова треба вимовляти звичайним голосом, щоб співрозмовник вдумався в їхній зміст і відчув, чому вони вживаються вами.

Зразкову модель розмови потрібно скласти з урахуванням психології співрозмовника, якщо ділові партнери знайомі, чи з урахуванням його передбачуваної реакції, зацікавленості, яку можна визначити для себе заздалегідь, керуючись істотними відомостями про абонента. Завжди треба пам'ятати, що в телефонній розмові, як і взагалі в діловому спілкуванні, багато чого залежить від того емоційного забарвлення, що він здобуває.

Зовнішній вигляд завжди має значення.

Підприємець повинен бути завжди охайний: погано пов'язана краватка, пом'ятий одяг, нечищені черевики – свідчення не тільки неохайності, а й невимогливості до себе чи байдужості до навколишніх, неухважності і незібраності.

Не слід носити одяг яскравих кольорів чи занадто строкатих візерунків. Чоловікам рекомендуються костюми спокійних тонів і класичних фасонів, однотонні сорочки, ретельно підібрані краватки. Наприклад, один підприємець з Росії з'явився на переговори з представниками італійської фірми в білих черевиках, чим шокував їх. Такий вчинок може привести до думки про те, що підприємець – один з нуворишів, тому що він незнайомий із правилами етикету, або що можливо це його перші серйозні ділові переговори. Отже, як швидко він розбагатів, так само швидко може розоритися, тобто мати справу з ним небезпечно.

Жінкам бажано носити класичні костюми, блузки, не використовувати ніякої біжутерії (значків, ланцюжків, перснів і т.п.); варто уникати модного одягу, не вдягатися в чоловічому стилі; зачіска і взуття завжди повинні бути в повному порядку.

Офіційні прийоми вимагають певного одягу, про що вказується в запрошенні: чоловікам – костюм, фрак, смокінг; жінкам – вечірній туалет.

Необхідно стежити за своєю ходою: ходити слід з достоїнством, твердо, прямо, не перевалюючись, не згинатися.

Не слід сидіти «розвалюючись» у кріслі, розгойдуватися на стільці і т.п. На ділових зустрічах необхідно бути стриманим.

Тримайте під контролем руки – **жести** мають бути стримані і доцільні.

Не доторкайтеся до співрозмовника руками – це вкрай неприємно.

Порушення оптимальної дистанції спілкування сприймається негативно. Майте почуття міри – усякі відхилення дратують навколишніх і працюють проти вас. Не будьте зайво жвавими, але й занадто млявими, тихими, байдужними. Стежте за враженням, що робите на навколишніх, але не заради самозамилування, а для самокорекції.

8.5. КУЛЬТУРА ПУБЛІЧНОГО ВИСТУПУ

Публічний виступ – це усне монологічне висловлення з метою досягнення впливу на аудиторію. У сфері ділового спілкування найбільш часто використовуються такі жанри, як доповідь, інформаційна, привітальна і торгова промова. В основі класичної схеми ораторського мистецтва лежить 5 етапів:

- 1) добір необхідного матеріалу, змісту публічного виступу (*inventio* – «винахід»);
- 2) складання плану, розподіл зібраного матеріалу в необхідній логічній послідовності (*dispositio* – «розташування»);
- 3) «словесне вираження», літературна обробка мови (*elocutio*);
- 4) запам'ятовування тексту (*memoria* – «пам'ять»);
- 5) проголошення (*pronuntiatio*).

В ораторській діяльності виділяють *три основні етапи*: докомунікативний, комунікативний і посткомунікативний.

Докомунікативний включає:

1. Визначення теми і мети виступу.
2. Оцінку аудиторії й обстановки.
3. Добір матеріалу.
4. Створення тексту.
5. Репетицію.

Комунікативний складається з:

1. Проголошення промови.
2. Відповідей на запитання.
3. Ведення полеміки.

Посткомунікативний включає аналіз промови.

Розглянемо складові першого, докомунікативного етапу.

1. Визначення теми і мети виступу.

Антична риторика винятково велике значення надавала підготовці публічного виступу (це чотири з п'яти етапів наведеної схеми). Греки говорили, що промови Демосфена «промащені олією нічної лампади, при світлі якої він їх складав».

Підготовка до будь-якого ораторського монологу починається з визначення його теми і мети. Тему визначає або сам автор, або ті, хто запрошує його виголосити промову. Назва виступу повинна бути зрозумілою, чіткою, по можливості короткою. Вона має відбивати зміст промови і привертати увагу слухачів. Разом з тим, вибір теми обумовлений суспільством слухачів і орієнтуватись людей, які приймуть участь у слуханні й обговоренні проблеми. Поряд з цим, деякі промови не мають назв: вітальна, привітальна, мітингова й інші.

Доповідачу, починаючи розробку тексту, необхідно визначити мету виступу. Оратор повинен ясно уявляти, якої реакції він домагається. Основні цілі публічного монологу – повідомлення і вплив. Оратор може поставити завдання інформувати слухачів, дати певні відомості. Чи він розраховує схвилювати аудиторію, сформувані у людей переконання, уявлення, які стануть мотивами їхньої поведінки, тобто закликає до якихось дій. Часто ці завдання перехрещуються, поєднуються в одному виступі. Свої прагнення і завдання варто повідомити слухачам.

2. Оцінка аудиторії й обстановки.

Важливо оцінити склад майбутньої аудиторії. Хайнц Леммерман – автор підручника з риторики – закликає заздалегідь настроїтися на своїх слухачів, поставити себе на їхнє місце, «побачити речі їх очима». Необхідні дані про тих, на кого розрахована промова – це: освітній рівень, напрямок освіти (гуманітарна, технічна...), пізнавальні інтереси, стать, вік, ставлення до теми і до оратора.

Завжди легше говорити, звертаючись до однорідного (гомогенного) складу (дилетанти, фахівці, колеги, студенти, люди однакових політичних поглядів і т.д.). Що однорідніша аудиторія, то більш передбачена реакція на

виступ. Звертаючись до молоді, не можна загравати, лестити, повчати, дорікати в незнанні, некомпетентності, підкреслювати свою перевагу, ухилятися від гострих проблем і питань. Перед слухачами з високим рівнем професійної чи наукової підготовки не можна виступати, якщо немає нових поглядів, підходів до рішення проблеми, не можна допускати повтори, тривіальні судження, демонструвати свою перевагу, зловживати цифрами, цитатами, ухилятися від суті проблеми.

У неоднорідній (гетерогенній) аудиторії слід виголошувати промову сутужніше. Якщо публіка різна за складом, треба, по можливості, адресувати якийсь фрагмент кожній групі. Варто заздалегідь подумати про те, що сказати окремим, особливо авторитетним, важливим персонам, якщо ви знаєте, що вони будуть присутні.

Необхідно також з'ясувати чисельність аудиторії. Великою кількістю слухачів складніше керувати. У переважній більшості людина легковірна, схильна до знеособлювання, не здатна до критики, бачить усе у «чорно-білих фарбах», реагує на емоції. Чим більша аудиторія, тим простіше, наочніше, образніше варто говорити. Знання своїх слухачів, «прицільна» підготовка промови здобувають особливе значення під час обговорення якогось важкого питання у вузькому колі фахівців, ділових людей.

Варто довідатися, у якій обстановці буде проходити виступ – у залі, у кабінеті та ін., чи є там кафедра, стіл, мікрофон. Кафедра допомагає сконцентрувати увагу на ораторі, за нею треба розташовуватися вільно, невимушено, установивши і намагаючись зберігати постійну відстань у 20 – 30 сантиметрів між ротом і мікрофоном.

Проксеміка – наука про тимчасову і просторову організацію спілкування. Вона описує способи розміщення слухачів в аудиторії. Схематично проксеміка зображена на рис. 8.1.

Треба з'ясувати також, після яких інших промов планується ваш виступ. Адже кожна наступна промова повинна бути цікавішою за змістом і формою, ніж попередня.

3. *Добір матеріалу.* Наступна стадія докомунікативного етапу – «кодування», або складання тексту – починається з добору матеріалу. Щоб виступ вийшов змістовним, краще використовувати не одне джерело, а декілька.

Спосіб	Схематичне зображення	Коментар
1. Аудіторне розміщення		Відокремлене положення доповідача від аудиторії. Застосовується при великій кількості учасників. Складно вести дискусію. Доречна форма «питання – відповідь».
2. Конференція		Офіційний стиль. Доступний візуальний контакт. Розташування, зазвичай, за субординацією. Може викликати конфлікт.
3. П-подібне розміщення		Діловий авторитарний стиль. Висока можливість контролю. Доступний візуальний контакт з боку керівництва, організаторів.
4. V-подібне розміщення		Діловий робочий стиль. Дозволяє створити робочу обстановку при керівній роботі організаторів. Можливе тісне співробітництво.
5. «Круглий стіл»		Відкритість у спілкуванні. Розміщення учасників навпроти один одного відкриває можливості прямого спілкування – «очі в очі».
6. «Тренінгова група»		Робота в малих групах для розробки конкретних рішень, ідей чи пропозицій, шляхів реалізації; при проведенні тренінгів.

Рис. 8.1. Способи розміщення слухачів в аудиторії

Джерела матеріалу поділяються на групи:

1. *Безпосередні* – матеріали, здобуті автором з життя шляхом спостережень, власного досвіду:

- а) знання, практика;
- б) особисті контакти, бесіди, інтерв'ю;

в) уява – віртуальне створення нових картин, образів, проектів на основі минулого досвіду з елементами творчості.

2. Опосередковані:

- а) офіційні документи;
- б) наукова і науково-популярна література;
- в) художня література;
- г) статті газет і журналів;
- д) передачі радіо і телебачення;
- е) довідкова література: енциклопедії, словники;
- ж) результати соціологічних опитувань.

«Живий» досвід завжди добре сприймається слухачами, він переконливий і йому вірять.

4. Створення тексту.

Матеріал публічного виступу може бути теоретичним і фактичним. Насиченість промови тим чи іншим типом матеріалу залежить від жанру. Так, у звітній доповіді потрібно наводити безліч фактів, щоб довести положення і переконати слухачів. Матеріал виступу повинен бути достовірним. Попередньо перевіряють точність інформації, цифр, дат, цитат, імен.

Існують відмінності між доповідями і промовами.

Доповідь – це розгорнуте повідомлення з певної теми з метою сформуванню думку слухачів про порушені питання, визначити характер подальших практичних дій. У доповіді дається аналіз проблеми, наводяться відомості, ставляться завдання, даються рекомендації й оцінки діяльності колективу. У звітній доповіді характеризуються результати роботи підприємства чи організації за певний період, а також формуються перспективи розвитку.

Промова – це вид публічного виступу, у якому здійснюються короткі повідомлення на службових нарадах, у ході дискусії, на урочистих зустрічах, презентаціях. Промова відрізняється від інших жанрів

концентрацією ряду якостей: емоційністю, чіткістю постановки проблем, насиченістю, конкретністю, дієвістю, а також стислими часовими межами.

Промови поділяють за видами:

- *Інформаційна промова* (повідомлення) звучить на нараді. Звичайно це актуальне повідомлення, що дає нове уявлення про розглянутий предмет чи явище, гіпотезу розв'язання проблеми;

- *Привітальна промова* може бути присвячена ювілею особи, організації, зустрічі делегації, врученню нагороди, початку роботи конференції, пам'ятній даті... Головна задача цієї мови – створити піднесений, святковий настрій, надихнути слухачів. Привітальна промова повинна бути емоційною. Оратору варто використовувати яскраві приклади, асоціації, засоби мовної виразності. Привітальна промова, як правило, має таку структуру:

- 1) звертання, слова вітання;
- 2) коротка характеристика події;
- 3) успіхи і досягнення, перспективи;
- 4) побажання.

- На презентаціях, зборах виголошують *торгову промову*. Історія її виникнення пов'язана до закликів глашатаїв, що ходили по вулицях давніх Афін і повідомляли про продаж рабів, худоби, виробів. Відомі також старі жанри усної реклами Київської Русі – закликання, вигуки, гострослів'я. У них як засіб залучення уваги використовувалися римування і мовна гра. Серед вуличних торговельників-балакунів у містах особливо виділялися продавці газет і книг. Цікаво, що у наш час усна торгова реклама повертається. На вулицях сучасних населених пунктів все частіше звучать голоси людей, що розхваляють товар, закликаючи покупців.

Мета торгової промови – спрямований вплив на увагу, пам'ять, емоції, пізнання, систему мотивів слухачів. Ця мета обумовлює зміст і мову рекламного тексту. У ньому яскравими словами, наочно повинні характеризуватися 2-3 найважливіші якості товару чи послуги,

підкреслюватися унікальні риси, переваги, які вони дають споживачу. Доцільно говорити про результат, наводити аргументи, постійно повторюючи основні з них. Висловлення повинне бути побудоване у формі доброзичливої поради. Не можна «нав'язувати» щось аудиторії і лестити собі, поширюючи торгову інформацію про продукцію свого підприємства.

Систематизуючи матеріал, оратор створює план, продумує композицію, логіку викладу, складає і редагує текст.

Підготовка письмового тексту має багато переваг. Написану промову можна перевіряти, виправляти; вона легше запам'ятовується і довше утримується в пам'яті. Писати треба на окремих аркушах, на одній стороні. Досвідчений оратор може обмежитися складанням тез, чи конспекту розгорнутого плану виступу.

5. Репетиція.

Репетиція – проголошення тексту думкою або вголос, краще перед дзеркалом. Треба знайти таку позу, у якій ви відчуваєте себе легко і зручно, й постаратися її запам'ятати; вивчити обличчя – розправити нахмурені брови, мімічні зморшки, що набігають на чоло; продумати жести, прийоми встановлення контакту. Досвід показує, що на 3 хвилини виступу витрачається 20-25 хвилин підготовки. Якщо виступ ретельно розроблений, то в момент зустрічі зі слухачами оратор буде триматися впевнено.

Розглянемо складові другого, комунікативного етапу.

1. Проголошення промови.

Існує три способи виголошення промови:

- 1) читання тексту;
- 2) відтворення по пам'яті з читанням окремих фрагментів (з опорою на текст);
- 3) вільна імпровізація (експромт).

Читають ті промови, від тексту яких не можна відступити: дипломатичні, урочисті, доповіді й співповіді офіційного змісту. Інші види, як правило, вимовляють з опорою на письмову основу. Досить

опустити погляд на сторінку, щоб відновити хід викладу, знайти потрібну цифру і т.п. Такий виступ створює враження вільного володіння матеріалом, дає можливість оратору впевнено спілкуватися зі слухачами. У доповідача, однак, не завжди є можливість попередньо підготувати текст. Іноді на нарадах, засіданнях, зборах, зустрічах доводиться виступати експромтом. При цьому потрібна велика мобілізація пам'яті, енергії, волі. Імпровізація можлива тільки на базі великих знань, володіння риторичними навичками.

2. Відповіді на запитання.

Після виступу оратор часто відповідає на запитання слухачів, полемізує з ними. Така форма спілкування жадає від оратора швидкої реакції, доброзичливості, володіння гумором. Відповідь доповідача призначається не тільки опоненту, але і всім присутнім.

Методика ораторського мистецтва рекомендує не квапитися з відповіддю, а спочатку переконатися, що питання зрозуміло правильно; відповідати лаконічно, ясно і не давати необґрунтованих чи сумнівних відповідей; мати під рукою довідковий матеріал для тих, хто хоче одержати більш докладне обґрунтування ваших припущень.

3. Ведення полеміки.

Найвищий прояв майстерності публічного виступу – це контакт зі слухачами, тобто спільність психічного стану оратора й аудиторії. Це виникає на основі спільної розумової діяльності, подібних емоційних переживань. Ставлення оратора до предмета промови, його зацікавленість, переконаність викликають у слухачів відповідну реакцію. Як говорить прислів'я, слово належить наполовину тому, хто говорить, і наполовину тому, хто слухає. Головні показники взаєморозуміння між комунікантами – позитивна реакція на слова доповідача, зовнішнє вираження уваги у слухачів (їхня поза, зосереджений погляд, вигуки схвалення, посмішки, сміх, оплески), «робоча» тиша в залі. Контакт – величина перемінна. Він може бути повним (зі всією аудиторією) і неповним, стійким і хитким у різні фрагменти проголошення промови.

Щоб завоювати аудиторію, треба установити з нею і постійно підтримувати зоровий контакт. Виступаючий зазвичай повільно обводить поглядом слухачів. Перед початком промови витримують невелику психологічну паузу – 5-7 секунд.

Як б не цікава була тема, увага аудиторії згодом притупляється. Її необхідно підтримувати за допомогою таких ораторських прийомів:

- *Прийом «питання – відповіді».* Оратор ставить питання і сам на них відповідає, висуває можливі сумніви і заперечення, з'ясовує їх і доходить певних висновків;

- *Перехід від монологу до діалогу (полеміки)* дозволяє прилучити до процесу обговорення окремих учасників, активізувати тим самим їхній інтерес;

- *Прийом створення проблемної ситуації.* Слухачам пропонується ситуація, що викликає питання: «Чому?», що стимулює їхню пізнавальну активність;

- *Прийом новизни інформації, гіпотез* змушує аудиторію припускати, міркувати;

- *Опора на особистий досвід, думки,* що завжди цікаві слухачам;

- *Показ практичної значимості інформації.*

Використання гумору дозволяє швидко завоювати аудиторію. Короткий відступ від теми дає можливість слухачам «відпочити».

Уповільнення з одночасним зниженням сили голосу здатне привернути увагу до відповідальних місць виступу (прийом «тихий голос»).

Дієвим засобом контакту є спеціальні слова і вислови, що забезпечують зворотний зв'язок. Це особові займенники 1 і 2 особи (я, ви, ми, ми з вами), дієслова у 1 та 2 особи (спробуємо зрозуміти, обмовимося, відзначимо, прошу вас, відзначте собі, подумайте, конкретизуємо й ін.), звертання (шановні колеги, дорогі мої), риторичні запитання (Ви хочете почути мою думку?). Перераховані мовні засоби контакту допомагають перебороти «бар'єр», служать об'єднанню оратора зі слухачами.

Поза, жести, міміка – приналежність індивідуального стилю. Ці елементи кінетичної системи спілкування діють на зоровий канал сприйняття, акцентують увагу на змісті інформації, що надходить слуховим каналом, підвищують емоційність і тим самим сприяють кращому засвоєнню висловлених думок. На думку психологів, мова на 25% сприймається зоровим шляхом.

Оратор повинен домогтися відчуття стійкості, рівноваги, легкості, рухливості і природності на трибуні, перед аудиторією. Вигляд людини, що тривалий час стоїть нерухомо, стомлює слухачів. Під час тривалої доповіді досвідчений доповідач змінює позу. Крок уперед у потрібний момент підсилює значимість того чи іншого місця промови, допомагає зосередити на ньому увагу. Відступаючи назад, оратор ніби дає аудиторії можливість «відпочити» і потім переходить до іншого положення промови. Не варто ходити, пересуватися у різні боки під час виступу.

Майстерність оратора виявляється в посиленні впливу жестом, мімікою. Зайва віртуозність не прикрашає мовця і викликає іронію, ворожість. Від жестів значимих, котрі сприяють успіху промови, необхідно відрізнити безглузді, механічні (струшування головою, поправлення волосся, одягу, вертіння ручки й ін.). Стверджують, що кращий жест той, на який не зважають слухачі, тобто який органічно зливається зі змістом промови. В ораторському мистецтві використовуються:

- *Ритмічні жести*. Вони підкреслюють логічний наголос, уповільнення і прискорення промови, місце пауз. Наприклад, уповільнений рух вправо при проголошенні фрази «Говорить, наче воду цідить»;

- *Емоційні* – передають відтінки почуттів (стиснутий кулак, овальний рух руки, «рука, що відрубуює» фразу);

- *Вказівні* – рекомендується використовувати в окремих випадках, коли є предмет, наочне приладдя, на які можна вказати;

- *Образотворчі* – наочно представляють предмет, показують його (наприклад кручені сходи);

- *Символічні* – несуть певну інформацію. До цієї групи належать жест категоричності (шабельне відмахування пальцями правої руки), жест протиставлення (руки виконують у повітрі рух «там і тут»), жест роз'єднання (долоні розкриваються в різні сторони), жест узагальнення (овальний рух двома руками одночасно), жест об'єднання (пальці чи долоні рук з'єднуються).

Про важливість жестикуляції, свідчить той факт, що в риториках, починаючи з античних часів, їй присвячувалися спеціальні розділи.

Основним показником почуттів мовця є вираз обличчя. Міміка оратора стимулює емоції аудиторії, здатна передати гаму переживань: радість і скорботу, сумнів, іронію, рішучість... Вираз обличчя повинен відповідати характеру промови. У гарного оратора «обличчя говорить разом з промовою». Обличчя і весь зовнішній вигляд виступаючого повинні виражати доброзичливе і навіть дружнє ставлення. Аудиторія не любить сердитих чи байдужих.

Посткомунікативний етап є обов'язковим.

Після ораторського виступу необхідний **аналіз промови**. Перш за все для того, щоб знайти, виділити і врахувати допущені недоліки. Схему аналізу промови можна представити як відповіді на такі питання:

- Яка тема виступу? Чи досягнута його мета? Чи підходить тема аудиторії, чи викликає інтерес?
- Який матеріал використаний у тексті виступу?
- Яка композиція промови? Які методи викладу матеріалу використовуються?
- Логічна чи доказова промова?
- Чи відповідає промова критеріям правильності, точності, виразності, багатства мовлення?
- Який спосіб виголошення промови?
- Чи дотримувався оратор вимоги техніки мовлення?

- Який зовнішній вигляд оратора, чи доречні жести і міміка? Наскільки вільно він тримається перед слухачами?

- Чи встановлений контакт з аудиторією? За допомогою яких засобів?

- Визначте, до якого мовного типу належить оратор.

Кожен оратор індивідуальний і має власний стиль, але існує виділення таких *індивідуальних мовних типів*:

- *Раціонально-логічний*. Оратори цього типу схильні до аналізу явищ, до міркувань і строгої аргументації своїх і чужих учинків. Їхня підготовка до будь-якого виступу відрізняється послідовним доббором і суворою систематизацією матеріалів, обмірковуванням і розробкою докладного плану. Цей виношений план ніби «сидить у них усередині», і оратори під час виступу не користуються ним. Їх часто турбує інше: як зробити свою промову більш яскравою, емоційною, які дібрати приклади, щоб зацікавити аудиторію. «Логіками» найчастіше бувають сангвініки;

- *Емоційно-інтуїтивний*. Представники цього типу говорять жагуче, захоплено, пересипаючи свою промову гострими словами, каламбурами, але не завжди можуть устежити за твердою логічною послідовністю промови і «звести кінці з кінцями». План своїх виступів пишуть не завжди, вважаючи, що він їх сковає. Спостерігається збіг емоційного мовного типу з холеричним темпераментом;

- *Філософський*. Оратори – «філософи» більш-менш емоційні, схильні до аналізу, іноді бувають дуже організовані у своїй роботі, а іноді без усякої видимої організації розкривають яке-небудь одне питання, добираються до кореня, і раптом, як променем світла, опромінюють усе знайденою ідеєю. Їхня загальна риса – прагнення до дослідження, глибокогоосмислення явищ прямо на очах у слухачів, бажання й уміння втягнути в цей процес аудиторію. Найчастіше дану групу складають люди флегматичного темпераменту;

- *Ліричний*, чи художньо-образний. Глибока емоційність, ліризм, внутрішнє хвилювання, гостра вразливість, проникливість – риси, характерні

для цього типу. Найчастіше в основі його – характер витончений, меланхолійний.

8.6. ІМІДЖ ПІДПРИЄМЦЯ

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

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

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

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

При формуванні іміджу потрібно зважати на такі його складові: моральні цінності, рекламна сфера, пакувальний матеріал, місцезнаходження та обстановка офісу, стиль одягу персоналу, назва фірми, бланки фірми, візитівки, пакети та ін. Питанням розробки і формування іміджу організації

займаються спеціальні відділи. Але основна інвестиція в загальний імідж організації – люди.

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

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

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

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

Визначеми *основні компоненти іміджу ділової людини*:

- самооцінка особистості;
- моральні цінності особистості;
- етика ділового спілкування;
- діловий етикет і протокол;
- тактика спілкування (уміла орієнтація в конкретній ситуації, володіння механізмами психологічної дії і т. д.);
- зовнішній вигляд (одяг, аксесуари до одягу; постава і хода).

Виділяють *зовнішні та внутрішні чинники формування іміджу*.

Зовнішні чинники іміджу:

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

Внутрішні (психологічні) чинники іміджу:

- мистецтво подобатися людям;
- вміння правильно спілкуватися;
- наявність необхідних для позитивного іміджу якостей особистості;
- вміння розуміти людей та впливати на них тощо.

Внутрішні (етичні) чинники іміджу:

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

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

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

Фахівців, які займаються створенням образу, називають іміджмейкерами або консультантами з іміджу. В розвинутих країнах, де іміджу приділяють велику увагу, існує широка мережа іміджмейкерів. В Україні ця діяльність ще не дуже поширена, окрім того, послуги

іміджмейкерів коштують недешево. Тому кожен певною мірою, може самостійно стати іміджмейкером. Потрібно уміти сформувавши уявлення про імідж представника вашої професії, визначити його психологічний портрет. Кожен може стати «self-made-man» – людиною, яка сама себе створила.

Мабуть, зараз важко знайти фірму, яка не мала б свого логотипу, емблеми або товарного знака. Фірмовий стиль знаходить відображення в рекламних матеріалах, у декорванні інтер'єру приміщень і є частиною корпоративного іміджу компанії. Всі ці елементи підпорядковані одній меті – створення бажаного образу організації в очах партнерів і клієнтів – і можуть робити як сприятливе, так і несприятливе враження. Однак не слід при цьому забувати, що й одяг співробітників підприємств не в меншій мірі свідчить про рівень ділової культури, надійності і стабільності фірми. Тому в компаніях, де корпоративна культура і корпоративний імідж не просто декларуються, а є неодмінною умовою розвитку бізнесу, розробляється дрес-код.

Дрес-код – це збірка правил і рекомендацій про те, як співробітникам представницьких професій слід виглядати в конкретних ситуаціях ділового спілкування. Цими правилами визначається, у чому співробітники можуть або не повинні з'являтися в офісі, на переговорах, на прийомах (10 форм одягу), на рекламних акціях, у відрядженні, на корпоративних вечірках і тощо. Наприклад, на корпоративну вечірку, що проводиться тільки для своїх співробітників, можна прийти в светрі-водолазці і спортивному піджаку, але якщо на цей захід запрошені інші гості, то краще не відмовлятися від сорочки з краваткою, хоча в цьому випадку строгий офісний піджак може бути замінений блейзером (клубним піджаком).

Якщо умови роботи компанії дозволяють не призначати зустрічей з відвідувачами в п'ятницю, і ви визначаєте цей день тільки для внутріфірмового спілкування (розробка проектів, збори колективу), то форма одягу в цей день може бути вільною (free Friday).

Розробкою дрес-коду займаються HR-менеджер, спеціаліст з ділового протоколу і стиліст. Затверджений керівництвом документ є додатком до функціональних обов'язків. Його необхідно довести до відома всіх співробітників фірми під підпис про ознайомлення. Контроль за виконанням покладається на HR-менеджера або співробітника протокольного відділу. Порушення дрес-коду розглядається як нанесення моральної шкоди фірмі, за що накладаються різні стягнення аж до утримання із зарплат і звільнення.

Дрес-код – це не уніформа, він не виключає індивідуальності в одязі і не перешкоджає творчому відношенню до своєї зовнішності. Це всього лише «закони жанру», які існують в будь-якому вигляді творчої діяльності. Дрес-код - це ті закони, які диктують умови й мету роботи людей представницьких професій і які не має сенсу відносити до працівників інших ділових сфер. Не дивно побачити менеджера модельного агентства, театрального критика чи журналіста модного журналу в екстравагантному вбранні (хоча, знову-таки, всьому своє місце), а торговця картинами – в строкатому піджаку і шийній яскравій хустці. У людей представницьких професій, тих, хто безпосередньо спілкується з партнерами, відвідувачами, клієнтами і які називають себе «членами команди», умови і цілі роботи інші, а значить, і одяг повинен бути іншим.

Дрес-код передбачає, що не можна два дні поспіль ходити в одному і тому ж одязі. У вас повинно бути як мінімум три-чотири пари штанів, два-три піджаки, як мінімум п'ять сорочок, причому всі вони повинні підходити за фасоном, кольором, і тоді, комбінуючи їх у різні ансамблі, ви зможете часто міняти туалети. Трикотажні та в'язані вироби для людей представницьких професій заборонені. Такі речі зручні для роботи на дачній ділянці, заняті спортом, прогулянок і зовсім не доречні в обстановці офісу. Недозволено людині представницької професії в офіційній обстановці (переговори, прийом відвідувачів і т. п.) знімати піджак.

Дещо детальніше розглянемо, що можна запропонувати як дрес-код для ділових людей.

Вибір кольору нашого одягу залежить: по-перше, від пори року – темне можна носити цілий рік, світле – тільки в теплу пору року.

Кольори королівський синій і глибокий відтінок морської хвилі справляють враження авторитетності, гідності й владності. Темні і приглушені кольори глибоко-зеленого і сірувато-оливкового символізують багатство, здоров'я, натхнення. Консервативний, стриманий імідж додасть вашій зовнішності сірий і хакі з сіруватим відтінком.

Рекомендації стосовно того, яким кольором і тонами можна скорегувати вашу зовнішність:

- Якщо ви хочете виглядати вище і стрункіше, носіть одноколірні і однотонні комбінації в усьому вбранні;

- Якщо ви хочете здаватися нижче, то ваш жакет і спідниця/штани повинні бути різного кольору і різнитися за тоном;

- Візуально зменшити торс можна, якщо носити темний верх і світлий низ, а широкі стегна сховає темний низ зі світлим верхом;

- Молодше ви будете виглядати, використовуючи світлі, яскраві кольори;

- Більш зрілим і авторитетним вас зроблять речі темних, глибоких тонів.

Не варто випускати з уваги і те, що в суспільстві (у деяких країнах, культурах) склалося і своєрідне соціалізоване (від соціум – «суспільство»), стереотипне сприйняття деяких кольорів. Наприклад, якщо вам скажуть, що в приймальні чекає відвідувач в малиновому піджаку, не складеться у вас певне враження про його власника?

Або другий приклад – чому американці іронічно ставляться до комбінації чорної сорочки з білою краваткою? Адже це створює дуже сміливий, енергійний і владний імідж. Але справа в тому, що в такому вбранні зображували гангстерів у дешевих голлівудських бойовиках, і ті, хто так одягається в США, справляє враження людини з поганим смаком.

В Америці менеджери уникають у своєму одязі зелений колір, тому що він популярний в госпіталях, готелях та уніформах тих, хто прибирає і підмітає. Яскраво-блакитна сорочка – частина уніформи будівельних робочих у багатьох країнах, так чи варто народжувати подібні асоціації діловій людині? Недарма існують фігуральні образи: «білі комірці» – люди розумової праці, «блакитні комірці» – робітники. Зараз з'явилися і «золоті комірці» – так називають процвітаючих топ-менеджерів.

Для жінок також є стереотипи. Так, чорні панчохи нагадують про жриць платної любові, і жінці потрібно бути обережною, включаючи їх у своє вбрання. Якщо ви створюєте врівноважений (не обов'язково діловий) стиль, то у день, на світлому тлі інтер'єрів вони виглядають зухвало. Якщо у вас саме така мета, то відразу визначитеся з ціною.

Небезпечні кольори:

ЧОРНИЙ – найінтенсивніший за тоном, а тому може стерти, придушити, знищити зовнішність. Недарма ляльководи на сцені чи на арені цирку одягнені саме в чорне трико: ми їх бачимо, але не помічаємо як особистостей. Дуже мало таких, кому йде цей колір. Чорний – наступальний, владний, активний, інтригуючий своєю небезпекою, але якщо його багато, то від нього віє фаталізмом самогубці, він активізує механізми опору. Тому краще його комбінувати з іншими кольорами. Хоча поєднання чорно-білого – занадто категорично, різко, контрастно, жорстко, а тому і втомлює.

Чорний слід носити, якщо ви усвідомлюєте іміджеву мету наряду (наприклад, збільшити вік або здаватися «крутіше»). У діловому світі на зміну чорним костюмам приходять графітові, антрацитові, темно-сині.

При вечірньому освітленні чорний стає загадковим, ошатним і аристократичним, набуває рис благородства і містицизму; трагізм довгого чорного плаття поетичний та піднесений. Така сукня вимагає дорогих вишуканих аксесуарів.

ЧЕРВОНИЙ – драматичний, енергійний, викликає почуття тривоги. На втомлених, нервових людей, він діє дратівливо. Червоний неприйнятний для

ділових костюмів з-за своєї яскравості. Але з червоного спектру бізнес-леді може зупинитися на димчасто-рожевому, червоного вина, з ліловим відтінком.

БІЛИЙ для зовнішності небезпечний тому, що є зрадницьким фоном, на якому буде видно недоліки і рис обличчя, і шкіри. Але він підходить, як доповнюючий до інших кольорів, привносячи легкість, свіжість і поживлення. Якщо білий переважає в діловому одязі – це нонсенс. До того ж не можна справити враження охайної людини, протягом усього робочого дня одягненого в білу сукню чи костюм. Цей колір, мабуть, хороший для блуз і сорочок, коли з-під жакета або піджака видно лише деталі (комір, манжети), та й то зі світлими костюмами. У поєднанні з темними нарядами він зазвичай створює авторитарний, владний імідж, який може бути непродуктивний для спілкування.

Неприйнятні кольори:

ЗЕЛЕНИЙ – занадто яскравий для ділового одягу. Але з зеленого спектра можете використовувати нефритовий, оливковий, хакі, темний пляшковий і морської хвилі. Для жінок у поєднанні зі світлими м'якими тонами блуз вони створять ефектні, творчі, не позбавлені делікатності і витонченості комбінації.

КОРИЧНЕВИЙ. Швейцарський психолог Люшер вважає, що це колір невлаштованих в житті людей. Однак згідно з дослідженнями Дж. Моллоя, визнаного законодавця одягу для бізнесу, рудувато-коричневий, колір іржі, темно-коричневий і бежевий виявилися найбільш приємними для чоловіків. Але за неписаними традиціями бізнесу, коричневий неприйнятний для ділових костюмів.

Заборонені кольори: помаранчевий, яскраво-жовтий, яскраво-рожевий, блідо-блакитний, яскравий волошковий, бірюзовий, яскраво-червоний, пурпурний. Якщо ви любите ці кольори, то це, швидше за все, наслідки безраднісного дитинства, позбавленого райдужних надій.

Є правило: чим солідніше створюваний вами імідж, тим темніше повинен бути ваш наряд.

Прийнятні кольори:

ТЕМНО-СИНІЙ: зверніть увагу на відтінок, він повинен бути не похмурым, а насиченим, глибоким.

СІРИЙ. Сірий костюм підходить на всі випадки життя в умовах міста: від офіційних зустрічей до дружніх. Один і той самий костюм дозволить вам чудово виглядати, як в офісі, так і на вечірці-коктейлі.

8.7. ДІЛОВИЙ ОДЯГ ДЛЯ ЧОЛОВІКІВ

Діловий одяг для чоловіків відрізняється строгістю і нейтральністю. Обов'язковими у гардеробі ділової особи є: костюм, сорочки, краватки, хустина для нагрудної кишені, плащ і пальто, високі шкарпетки, аксесуари, закрите неспортивне взуття.

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

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

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

Для офіційних візитів традиційно використовують фрак і смокінг.

Фрак – це чоловічий костюм, рід сюртука з вирізаними спереду полами і довгими вузькими фалдами ззаду.

Фрак надягають у винятково урочистих випадках – на офіційні прийоми, святкові обіди, на бали, урочисті презентації і под. Тому ходити по вулицях у фраку, не прикритому плащем чи пальто, не можна. Це ніби принижує статус фрака, робить його пересічним одягом. Виходячи з цього, правила етикету забороняють появу у фраку на вулиці. У дипломатичному світі прийнято бути у фраку тільки на вечірній аудієнції.

Обов'язкове доповнення до фрака – чорні штани без манжетів; вздовж бічних швів штанів повинні проходити шовкові галуни. До фрака також необхідно надягати білий пікейний жилет, білу сорочку з накрохмаленим передом і твердим комірцем, білу краватку-метелик, чорні шкарпетки і лаковані чорні туфлі.

Варто пам'ятати, що фрак, доповнений чорним сукняним жилетом і чорною краваткою – форма одягу офіціантів.

Смокінг – піджак з чорного сукна, припасований до талії, з блискучими шовковими вилогами і застебнутий на один гудзик. Зі смокінгом носять білу сорочку, чорний жилет і краватку-метелик, темні шкарпетки і чорні черевики. Штани повинні мати атласні галуни вздовж бічних швів. Смокінг не можна надягати на заходи, що починаються до 17-ї години.

Кольорова гама ділового костюму відрізняється стриманістю.

Чорний залишається незамінним як колір смокінга (форма одягу Black tie) і фрака (White tie) для прийомів і інших вечірніх урочистих заходів, а також для траурних церемоній. Однак дуже обмежено зустрічається в інших ситуаціях ділового спілкування. Краще його комбінувати, наприклад, з сірим (чорний піджак – сірі брюки або навпаки) плюс одна помітна деталь (краватка). Це створює авторитетний, владний імідж.

Якщо у запрошенні вказано «Undress» («Простий костюм») – достатньо вдягнути діловий костюм.

Темно-синій. Залежно від кольору шкіри, очей, волосся варіюйте відтінки: одні здатні зробити ваш образ вишуканим, інші – спростять. Чоловік у костюмі цього кольору справляє враження класичного бізнесмена, але залежно від забарвлення сорочки, краватки може бути таким, що вселяє довіру (світлі тони) і суворим, офіційним (біла сорочка).

Сірий. Вишуканість і коректність – ось складові костюмів цього кольору. Різноманіття можливостей для створення комбінацій з іншими кольорами робить сірий універсальним і здатним створити стриманий, класичний імідж. Бізнесмен справляє враження людини, яка прагне підвищити свій індивідуальний статус і знайти максимум свободи дій.

Світло-сірий, бежевий, грейдж – такий, мабуть, невеликий вибір кольорів для чоловічих костюмів в теплу пору року (виняток становлять суворо офіційні ситуації, де краще використовувати темні кольори).

Костюм в клітку або в смужку. Чим інтенсивніше і крупніше малюнок, тим імідж менш діловий, швидше стильний, повсякденний, спортивний. Віддавайте перевагу непомітному глухому забарвленню. Костюм цей носять лише вдень, причому надягають його з однотонними сорочками, з чорними і коричневими туфлями. І звичайно, з однотонними шкарпетками.

Розбивка в кольорі штанів і піджака. Для чоловіків представницьких професій від цього краще відмовитися або обмежитися лише світськими ситуаціями. У бізнес-середовищі (виключаємо служителів мистецтва, науки, освіти та модельного бізнесу) різний колір штанів і піджака знижує імідж управлінця до рівня торгового рекламного агента, комерційного представника, який працює в провінції.

Фасон костюма. Що стосується фасону костюма для офісу, то виключені стильні і авангардні версії (подовжені піджаки сюртучного типу, без комірів, з коміром-стійка). Допустимі однобортні і двобортні варіанти.

Костюм-трійка раніше вважався старомодним, його володар ризикував виглядати занадто консервативним, проте зараз «трійка» знову в

моді. Такий костюм виглядає більш дорогим, тому його володар буде складати враження людини, якому не шкода віддати додаткову суму за завершеність і респектабельність свого образу.

Покрій штанів – традиційний, класичний (не вузький і не розкльошений). Кишені не повинні стирчати. Ремінь брюк або підтяжки обов'язкові, навіть якщо штани прекрасно тримаються. Ремінь повинен бути найтемнішою частиною вашого гардеробу. Коли ви стоїте, ззаду штани повинні доходити до каблука черевик, попереду – закривати верхні отвори для шнурків; над підйомом утворюється м'яка складка. Манжети необхідні, якщо штани зшиті з тонкої тканини.

Високоавторитетними тканинами вважаються гладенька шерсть, твіл, камвольно шерсть, твід. Синтетичні та натурально-синтетичні тканини мають єдину перевагу – вони не мнуться, але в них спекотно влітку і холодно взимку, вбирають запахи, вимагають частого чищення, починають провисати після декількох носок, створюють негативний імідж.

Сорочок має бути декілька і всі світлих відтінків.

Забарвлення сорочок. Якщо ви гравець «вищої ліги», запам'ятайте: в офісі носять тільки світлі сорочки. Якщо на вечір намічені урочисті заходи, потрібно надягати виключно білі сорочки. Відмовлятися від них не варто і вдень в офіційній обстановці ділових зустрічей (переговори, презентації, прийоми). В інших ситуаціях ви можете віддати перевагу сорочкам світлих тонів, які вдало поєднуються не тільки з кольором костюма, але і з кольором шкіри, очей і волосся. Це можуть бути сорочки кольору невивішеного льону і блідо-лимонні до темно-синіх костюмів; світло-блакитні (найсвітліші) і металік – до костюмів сірого та синього спектрів; світло-бежеві, кремові, світло-аквамаринові – пасують до бежевих і до деяких відтінків сірих костюмів. Чим інтенсивніше колір сорочки, тим більше вона втрачає універсальність ділового іміджу, стає повсякденною і більш придатною до спортивних жакетів і одягу активного відпочинку.

Фасон. Сорочка для бізнесу – тільки з відкладним комірцем. Сорочки з гудзиками на комірці – варіант повсякденний або спортивний.

Сорочки з короткими рукавами – тільки для прогулянок і активного відпочинку. Менеджер невеликої фірми, якщо знаходиться серед своїх колег, мабуть, може зняти піджак, але залишитися в сорочці з довгими рукавами – так він буде виглядати професійно і респектабельно. А якщо вже занадто жарко, краще засучити рукави, ніж надягти сорочку з коротким рукавом, яка ніколи (як би дорога вона не була) не сприймається як показник успіху людини і видає низьке соціальне походження.

Краватка – найважливіший акорд в ансамблі костюма. Ставтеся уважно до вибору цього аксесуару, адже він – пропуск в суспільство, де ви повинні зайняти положення, відповідне своїм здібностям і прагненням.

Ширина краватки повинна бути рівна ширині лацканів піджака (в середній частині).

Тканина краватки співвідноситься з тканиною піджака: до костюма з легкої тканини – краватки з тонкого шовку, в той час як з теплими тканинами піджака узгоджуються щільні краватки – тонкі вовняні або з щільного шовку. Безперечний лідер тканин для краваток – шовк.

Ідеальна довжина краватки – до середини пряжки ременя. Краватка може бути трохи довше, якщо ви високий, і трохи коротше, якщо ви маленького зросту ($\pm 1-3$ см). Це буде виглядати пропорційно і допоможе скоректувати ваш зріст.

Розмір вузла на краватці залежить від рис обличчя, ширини коміра сорочки, величини малюнка на краватці. Так, при великому носі, важкому підборідді і великій голові вузол, безсумнівно, повинен бути великим і пропорційним одночасно широкому коміру сорочки, малюнок великий. При дрібних рисах обличчя потрібно вибирати сорочки з вузьким коміром і зав'язувати невеликий вузол на краватці дрібного забарвлення.

При виборі забарвлення краватки на чільне місце ставте традиції світу бізнесу. Колірна гамма, співзвучна неяскравим відтінкам дорогоцінних

каменів, цілком впишеться в регламент ділового костюма. Лише іноді ризикованість забарвлення краватки відшкодовується строгістю костюма.

Краватку-метелик тільки білого або чорного кольорів носять під смокінг або фрак. Кольорові «метелики» надягають представники модельного і шоу-бізнесу.

Отже, наряд бізнесмена складається з костюма, сорочки і краватки. При цьому кольорова формула наряду буде така: однотонність – малюнок – однотонність. Так, якщо костюм і сорочка – однотонні, то краватка – з малюнком; якщо костюм з малюнком (у смужку, у клітку), тоді краватка і сорочка – однотонні. Можливі й інші варіанти, наприклад, костюм без чіткої вираженості малюнка – розмита смужка і краватка з домінуючими за інтенсивністю смугами. Або костюм у неяскраву велику клітку з тонких ліній і краватка з дрібним малюнком негустим (в цятку). Але такі варіації вимагають не тільки особливо тонкого смаку і великого досвіду, але і правильних рис обличчя.

І пам'ятайте, що тільки гангстер вдягне сорочку, темнішу за костюм, і краватку, світлішу за сорочку. У вас же завжди сорочка повинна бути світлішою за костюм і краватка темніша за сорочку.

Хустини для нагрудної кишені можуть бути шовковими, бавовняними або лляними. Хустка виступає на 1,5-3 см, не більше. В офіційній обстановці – тільки білі хустки, кольорові – для ділових неофіційних ситуацій та у світському житті.

Суворо дотримуйтеся наступних правил:

- краватка і хустка не повинні бути одного забарвлення;
- нагрудна хустка – це виключно вечірній аксесуар.

Те, як буде складена хустка, також позначиться на вашому іміджі. Рівна горизонтальна смуга створить враження врівноваженості та спокою. Один куточок – додасть динаміки. Кілька гострих кінчиків сприймаються як допустима легковажність (іноді це необхідно, щоб скрасити нашу зовнішність чи відповідати неформальній обстановці).

Менеджер вищої ланки, безсумнівно, повинен відмовитися від куртки і носити **пальто і плащ**. Колір обирайте приглушений, спокійний. Плащі переважно сірі і бежеві. Темні (темно-сіній, чорний) слід придбати в тому випадку, якщо ви часто буваєте в складі офіційних делегацій і приймаєте участь в строгих протокольних заходах на відкритому повітрі: проводи та зустрічі в аеропорту, покладання квітів до пам'ятника тощо.

Шкарпетки. Обов'язкові правила:

- шкарпетки повинні бути настільки високими, щоб ніколи не було видно гомілку, навіть якщо ви сядете в низьке м'яке крісло;
- вони повинні щільно сидіти на нозі, а не спускатися складками;
- шкарпетки виключно однотонні: або під колір взуття, або під колір штанів (останнє краще).

Взуття має бути закрите. Матеріал – тільки шкіра.

У фасоні туфель для бізнесу не повинно бути ніяких декоративних елементів (пряжок, бантиків і пензликів). Оксфордського типу туфлі на тонкій підошві без рантів, на шнурках, гладкі, закриті, без особливих прикрас – це ідеальний варіант для ділового чоловіка. Вони однаково добре поєднуються з костюмами як однотонними, так і в смужку або в клітку.

Кращі кольори для ділового взуття: чорний (до темно-синього, сірого і чорного костюмів), темно-коричневий (до бежевих і костюмів, де в малюнку є коричневі або бордові смуги).

Чоловічі прикраси і аксесуари.

Вінчальне кільце (до речі, чоловіче – не менш 0,5 см): Якщо ви його не носите, а одружені, то це можна витлумачити, що Ви людина несерйозна.

Великі персні, браслети, ланцюги – це атрибутика представників субкультур. Не варто також наслідувати арабським шейхам і нанизувати на пальці кільця і персні. Прикраси не завжди доречні в повсякденності. Інша справа – святкове світське свято. Стримане, без вичур і претензій, дороге кільце чудово виглядає на доглянутій чоловічій руці. Проте пам'ятайте:

чоловічі прикраси з діамантами – доречне доповнення тільки ошатного одягу (смокінг, фрак), якщо ви, звичайно, не наркобарон або утримувач притону.

Запонки з'явилися на нашій території ще на початку XVIII століття, коли Петро I ввів західноєвропейський стиль одягу. Вони, як і раніше в моді, але не у повсякденному житті, а у святково-урочистій обстановці. Якщо раніше їх носили тільки під французькі манжети (подвійні, з відворотом) з сорочкою під смокінг або фрак, то зараз їх надягають і під одинарні. До того ж виготовляють універсальні сорочки: і з гудзиками, і з отворами для запонок одночасно. Передбачається, що в повсякденних ситуаціях ви використовуєте гудзики, а якщо не встигли переодягнутися і змушені в цій же сорочці з'явитися в ошатному вбранні (наприклад, після роботи йти в театр або на прийом), то у вас є можливість прикрасити манжети запонками. Це буде, поза сумнівом, іміджевої точкою у вашому образі. Віддавайте перевагу запонкам нескладним за дизайном. Уникайте носити запонки з символами (знаки Зодіаку, тризуб, геральдика). Аксесуари з емблемою фірми – це сувенірна реклама; вони доречні в одязі менеджерів середньої ланки тільки на рекламних заходах (презентація, виставка). Ви продемонструєте хороший смак, якщо зупините свій вибір на плоских запонках з білого металу (біле золото, платина, срібло, паладій), а як особливо ошатний варіант – з білим або чорним перлами або оніксом. Діаманти – тільки під фрак або смокінг. Ледь помітні на манжеті, що виступає з рукава піджака на 1,5-2 см, вони повинні «шепотіти» про свою присутність, а не «волати».

Якщо запонки до цього дня не втратили своєї функціональності в чоловічому гардеробі, то шпилька для краватки виглядає досить старомодно і претензійно. Знавці з тонким смаком про неї говорять: *«Носити не повинен, але мати зобов'язаний»*. Коли ж вона вам здається незамінною, то нехай буде прихована під полами піджака або, на крайній випадок, ненав'язливо видною, і то якщо це – єдина помітна деталь у зовнішності. До речі, дизайн запонок та закладки не обов'язково повинен бути однаковим; це властиво, в більшій мірі, продукції pret-a-porter.

Не вішайте на піджак значки – це абсолютно неприйнятно для авторитетного бізнесмена. Значок фірми на лацкані піджака доречний тільки на заходах рекламного характеру (презентація, виставка). На переговорах, прес-конференціях це недоречно.

Носові хустки. Дж. Байрон вважав, що в гардеробі джентльмена повинно бути не менше 150 носових хусток. У графа Н.П. Шереметьєва (1751-1809) їх налічувалося 381. В ідеальному варіанті носових хусток має бути три. Дві «робочих» перебувають в кишенях штанів (в дамській сумочці для жінок) і, змінюючи одна одну протягом дня, використовуються безпосередньо за призначенням. Оновлювати (освіжати) їх потрібно щодня. Забарвлення цих хусток повинно співвідноситись із загальним стилем вашого наряду. Місія третьої хустки виключно світська. Білосніжна і бездоганно чиста, у чоловіків вона захована в бічній кишені піджака і призначена для того, щоб протерти окуляри, сухо відкашлятися або прийти на допомогу оку, у якому застрягла порошок чи застигла скупа чоловіча сльоза.

Душити хустки і чоловічі, і жіночі вважається поганим тоном.

Статусні аксесуари.

Годинник повинен співвідноситися з ситуацією, в якій використовується. Для бізнесу – з консервативним світлим циферблатом, з чіткими цифрами. Ніяких доповнень, на зразок календаря, вказівки часових поясів, часу приливів і відливів. Форму і розмір співвіднесіть з розміром руки. Дорогий шкіряний ремінець – ідеальний варіант для ділових годин. Зверніть увагу: пряжка повинна відповідати металу циферблату. Металевий браслет підходить для шоферів-«далекобійників».

Ділова леді також повинна віддати перевагу годиннику, суворо витриманому у стилі. Ніяких блискучих камінчиків на циферблаті, абстрактних смуг замість цифр і «шикарних» браслетів. Годинник-браслет і годинник-кулон згодяться для театру, ресторану і світських зустрічей.

Окуляри і оправа підбираються, звичайно, залежно від рис обличчя. Їх вибір повинен бути строго індивідуальний, тому наведемо загальні

рекомендації. Оправа не повинна бути нижче лінії верху ніздрів, а її краї не повинні виходити за середини скронь. Окуляри з затемненими стеклами можуть стати «родзинкою» світського вбрання, але в діловій обстановці це неприпустимо.

Запальнички і ручки бізнесмена повинні бути стриманого забарвлення, без «ефектного» дизайну. Співмірною повинно бути вартість цих аксесуарів з легальними особистими доходами. Висока ціна речей, несумірна з прибутками фірми, викликає підозру в чесності і порядності бізнесмена або виявляє його непомірні претензії. Пластмасові ручки з логотипом фірми підходять тільки для рекламних агентів; одноразові запальнички – для бідних студентів та безробітних.

Ремінь (пояс) – певна ознака хорошого тону. Ремінь повинен поєднуватися за кольором і фактурою матеріалу з взуттям. Поєднання пояса з ремінцем годинника бажано, але не обов'язково. Цілком припустима гармонія між кольором ремня і сорочки, краватки. Друге важливе правило – стильова єдність. Брючний ремінь повинен гармоніювати зі стилем костюма і взуття. Ділова леді зі смаком абсолютно не повинна слідувати банальному – єдність кольору сумочки, туфель, рукавичок і пояса (це розцінюється як примітивне іміджеве рішення). Одна з цих деталей може бути помітною колірною плямою, яка буде родзинкою наряду. Але стильова єдність, безсумнівно, необхідна.

Гаманець повинен бути з кращих сортів шкіри і поєднуватися з іншими шкіряними деталями. Практично підібрати його до портфеля, це безпрограшний відносно стилю варіант. Крім традиційних коричневих і чорних, вельми популярними є гаманці кольору коньяку, шоколадного, темно-зеленого, сірого, кави з молоком, бордо. Проте діловим чоловікам краще всього вибрати не переобтяжене фурнітурою портмоне спокійного кольору.

Сумки і портфелі ділових людей – тільки шкіряні, чорного та темно-коричневого кольору без обробок і бляшок. Ніяких спортивних або дорожніх

сумок у бізнесменів та ридикюлів у ділових жінок. Тонку шкіряну папку (портфоліо) ви можете взяти з собою на нараду, але вона не повинна бути заміною солідного «дипломата». Такі теки підходять рекламним агентам і кур'єрам, яким нічого в ній носити, крім кількох паперів, довірених під розписку.

Для чоловіків кращий аташе-кейс або портфель. Портфель – це не тільки зберігач ділових паперів, він свідчить про ваші успіхи в бізнесі, про ваше фінансове становище, соціальний статус і стабільність вашого характеру. Його не замініть ні спортивна сумка, ні барсетка. До речі, цей «чоловічий ридикюль» – моветон (фр. «поганий тон») в ділових колах. Барсетка призначена для будь-якої дрібниці (ключі, портсигар, запальничка, гаманець з кредитками і записна книжка) і супроводжує чоловіка від порога будинку до машини, а потім до порога офісу. В інших ситуаціях бізнесмена бачать тільки з портфелем.

Колір портфеля – чорний. Кажуть, що його вибирають ті, хто звик досягати поставлених цілей, йдучи при цьому напролом. Портфель кольору натуральної шкіри (коричневий) – вважається, що їх носії – цілеспрямовані, врівноважені і стійкі люди, що не втрачають над собою контроль і присвячують чимало часу улюбленій справі.

Парасолька теж частина вашого зовнішнього іміджу. Як доповнення чоловічого ділового вбрання тільки темні однотонні або в приглушену клітку.

8.8. ЖІНОЧИЙ ДІЛОВИЙ ОДЯГ

Діловий одяг для жінок має бути класичним і стриманим. Обов'язковими у гардеробі ділової жінки є: костюм зі спідницею, блузи, сукні, плащ і пальто, капелюх, прикраси і аксесуари, закрите неспортивне взуття.

Вибір фасону. Оскільки ми говоримо про одяг жінок представницьких професій, про одяг, до якого висуваються певні вимоги і який передбачає деякі обмеження, то доведеться почати з кількох «**не можна**»:

- не можна в офіційній обстановці ділових зустрічей з партнерами бути в брючному костюмі. Це не тільки неписане правило ділового світу. Дослідження психологів показують, що такий костюм не сприяє діловому успіху: жінки, одягнені на службі в чоловічому стилі, часто виглядають мініатюрними, і це знижує їх авторитет. Хоча, якщо згадати принципи доцільності (обстановці), то доречно в брючному костюмі відправитися з діловою делегацією на автобусну екскурсію або в замську поїздку, але в обстановці офісу це неприйнятно. Пам'ятайте: чим більш консервативним обстановка, тим менше приводів надіти брючний костюм;

- не можна «міні». Ділове жіноче вбрання має бути довшим, ніж вимагає смілива мода. «Міні» все ще асоціюється з «найдавнішою професією», і коли серйозні люди говорять про «міні», то мають на увазі виключно «італійський варіант» – спідниця до колін. Так, дослідник ділового одягу Дж. Моллой встановив, що серед конторських працівників жінки, чию манеру одягатися характеризували як «надзвичайно жіночну», заробляли в середньому менше і рідше отримували підвищення. Зате найбільш високооплачуваними були ті жінки, які в своєму одязі дотримувалися професійного, суворого, консервативного стилю без всякого кокетування і претензій.

Розріз на спідниці не завжди допомагає жінці, зайнятої бізнесом, підніматися по сходинках кар'єри і йти впевнено до наміченої мети. Ця деталь несообразно діловому стилю одягу, тому слід підібрати інший фасон або замінити розріз складкою. Розріз, безсумнівно, приверне увагу ділових чоловіків, але разом з тим викличе сумніви у вашій професійній підготовленості і запідозрити: а чи не використовуєте ви цей пікантний акцент як козир, оскільки що у вас немає інших, більш переконливих, чисто ділових аргументів?

Сукню чи костюм? Сукня – це внутрішньофірмовий одяг, вона доречна, якщо ви знаходитесь в оточенні тільки своїх співробітників. Але і в цьому випадку вона повинна бути з довгим рукавом або така, що закриває не менш ніж три чверті руки. Ідеальний варіант забарвлення – однотонне темне або різні варіанти дрібних або розмитих смуг і клітини. Світлі сукні (металік, бежевий) – для теплої пори року або коли після роботи вас чекають зустрічі неділового характеру, а часу переодягнутися немає.

Дж. Моллой пише: *«Влітку жінки часто надягають світлі сукні яскравих кольорів. Ви теж можете носити такі сукні, – будь ласка, якщо хочете залишитися секретаркою. Але якщо ви претендуєте на більш високе положення в діловому світі, то пам'ятайте, що навіть влітку на службу краще надягати темні сукні. Якщо ж ви неодмінно хочете носити щось світлих тонів, то носіть костюм зі світлою спідницею. Дуже підходить для ділового одягу сукня з жакетом в тон. Жакет, що контрастує з сукнею, додає жінці авторитетність і добре підходить для ділового вбрання. Жакет повинен покривати, а не підкреслювати контури тіла»*. Зверніть увагу на останню фразу! Приталений або обтягуючий одяг – одна із заборон в бізнесі. Едіт Хед, американський модельєр, резюмує: *«Костюм повинен бути достатньо облягаючим, щоб показати, що ви жінка, і досить вільним, щоб показати, що ви леді»*.

Прикраси. Закони хорошого смаку: уникайте носити ювелірні вироби у формі серця, знаків Зодіаку, хрестиків чи тризубів. Хрест може створити непотрібний психологічний фон в спілкуванні і з атеїстами, і з представниками інших релігій та релігійних напрямів. Як відомо, деякі християнські конфесії не визнають хрест як атрибут своєї віри.

Не забувайте важливе правило: чим масивніші і дорожчі прикраси, чим більші камені, тим простіше повинні бути зачіска і макіяж.

«Аksesуари – це те, що робить жінку жінкою або незворотно псує її вигляд», – частіше згадуйте ці слова Коко Шанель.

Одягаючи прикраси пам'ятаєте про їх доцільність ситуації й обстановці. З'явитися на пляжі або на пікніку в дорогих прикрасах так само вульгарно, як і на вечірньому прийомі в дерев'яному намисті або зі шпилькою для волосся з металізованої пластмаси.

Доречність обстановці передбачає вдень носити прикраси з хороших і недорогих каменів. Кращими денними прикрасами можна вважати:

- намиста приглушених тонів з напівкоштовних (янтар, аметист, онікс, тигрове око, гранат, корал, кварц, агат);
- перли, в тому числі і кольорові (сірий, блакитний, бежевий);
- шпильки й брошки з темним напівдорогоцінним камінням (аметист, гранат, топаз).

Особливо потрібно сказати про діаманти. Це вечірній камінь (оскільки блискучий) і віковий: жінці пристойно носити його після тридцяти. Як приклад, можна навести епізод із п'єси О. Островського. Дві дами йдуть по бульвару, назустріч – карета. *«Дивись, – говорить одна, – вдень, а в кареті і в діамантах!»* *«Купчиха!»* – пояснює інша, визначаючи цим рівень смаку. Вірніше, її відсутність. Намагайтеся ж, щоб ваш рівень смаку ніколи не залежав від матеріальних можливостей, а завжди був на висоті. Обирайте прикраси непомітні, елегантні, які гармонійно поєднуються з виглядом, костюмом і обстановкою.

Не захоплюйтеся великою кількістю кілець на руках. Не більше ніж по одному персняю на кожній руці.

Взуття. В обстановці офісу вас повинні бачити тільки в туфлях-човниках. Туфлі-човники – без будь-яких пряжок та бантиків, на тонкій підшві. Категорично виключаються чоботи, черевики і босоніжки. Навіть якщо ви з практичних міркувань – для захисту від холоду, снігу або в сильний дощ – надягаєте чоботи або черевики, то на роботі ви повинні мати запасні туфлі, щоб переодягнутися.

Босоніжки також не для ділового костюма, вони поєднуються тільки з легкою сукнею. Ваші туфлі повинні бути з натуральної шкіри. Каблук не

нижче 5 см. Прийнято, щоб колір взуття був на тон темніше подолу. Не зупиняйте свій вибір на білому взутті. Білі туфлі – тільки частина вбрання нареченої. Білі туфлі носять наречені і англійські сільські панянки. На урочисті прийоми форма одягу передбачає туфлі, верхня частина яких шовкова, атласна або полотняна.

Акcesуари. Необхідно пам'ятати, що **діловий стиль** – це завжди стриманість і суворість, але в той же час – витонченість. Ретельно і гармонійно підібрані стильні акcesуари, такі як сумочка, годинник, мобільний телефон, ручка, візитниця, органайзер – впливають на імідж ділової жінки, вигідно доповнюють його, підкреслюючи неповторність та унікальність.

Для чоловіка **дамська сумочка** – склад непотрібних речей. Станом впорядкованості вмісту сумочки можна судити і про внутрішній стан власниці цієї сумочки. Особливо це стосується бізнес-леді. Тому кращим показником зібраності і серйозності є можливість швидко знайти необхідний предмет в сумочці, не витрушуючи вмісту назовні.

Головна вимога до **ділової сумки** – це чіткість ліній і форм, що досягається наявністю жорстких стінок корпусу і сумочки. Не кращий варіант – маленькі сумки, так само як і дуже великі. Оптимальний варіант – сумка середнього розміру (25 x 25 см). Така сумка підкреслює *класичний стиль*, зберігаючи при цьому свою місткість.

Крім того, довжина ручок і розмір сумки повинні відповідати будовою тіла її власниці. Тому: чим більш солідною фігурою володієте, тим ширше може бути ваша сумка, і навпаки, жінці з витонченою фігурою, більше підійде невелика вузька сумочка.

Необхідно пам'ятати, що в сумці повинні зберігатися тільки потрібні речі. Краса тут не головний критерій. І все ж, краще, якщо предмети поєднуватися між собою: гаманець, косметичка, записна книжка і футляр для ключів повинні бути витримані в одному стилі (класичний варіант – натуральна шкіра, сучасний – припускає наявність синтетичних матеріалів).

Елегантними у **класичному діловому стилі** вважаються механічні **годинники** зі стрілками і на шкіряному ремінці. Кварцові годинники допустимі, вони більш практичні і прості в обігу, але краще все-таки механічні. Електронні годинники і ділова жінка – неприпустиме поєднання. Ну і, зрозуміло, солідна марка годинника підкреслить солідність їх власниці.

Мобільний телефон. Він може бути якої завгодно марки і як завгодно поліфункціональним, основне, що необхідно пам'ятати: дзвінки повинні бути нейтральними (не припустимі навіть класичні мелодії). Забарвлення вашого мобільного телефону повинно бути класичним (креативні розписи не вітаються), а чохол, за наявності такого, повинен бути з натуральної шкіри. Телефон, підвішений на шнурку прикрашаючи шию – не допустимо в діловому світі.

Найбільш престижними вважаються **перові ручки**. Дорога *ручка* солідної марки є відображенням респектабельності її власниці. Як і **швейцарські годинники**, витончені очки, хороша ручка відноситься до розряду речей, які відображають дійсний соціальний статус свого власника. Найкращим поєднанням є відповідність кольорів корпусу ручки з кольором органайзера.

Металеві візитниці хоча і виглядають ефектніше, але, на жаль, не довговічні, тому що брудняться вони надзвичайно швидко. Матові, рифлені візитниці більш практичні, але найбільш оптимальна шкіряна візитниця, особливо якщо вона поєднується за стилем і кольором з органайзером.

Органайзер. Незважаючи на наявність спокусливо яскравої кольорової палітри, варто пам'ятати, що існують традиційні *ділові кольори*: коричневий, чорний, бежевий, темно-синій, бордовий. Верхом поваги до своєї організації є **органайзер**, виконаний у дусі корпоративного стилю, що має логотип вашої фірми. І, звичайно ж, переважно органайзери, виготовлені з якісної шкіри.

Варто пам'ятати, що дрібниць (як би добре вони не поєднувалися) не повинно бути багато, діловий стиль характеризує скромність. Стилістика всіх

аксесуарів повинна бути однаковою, і при цьому поєднуватися з вашою посадою в цілому та відповідати корпоративній культурі вашої організації і відображати ваш статус в ній.

8.9. ЕТИКА БІЗНЕСУ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОГО СПІЛКУВАННЯ

З появою Інтернету з'явилися і притаманні йому форми ділового спілкування.

Найбільш інтерактивними є чати, найменш інтерактивними – e-mail та телеконференції. Звичайно, для менеджера суттєвою формою ділового спілкування є електронна пошта. Правил спілкування тут багато і є багато спільного до правил, встановлених для написання ділових листів у класичному варіанті. Проте наявні й певні відмінності, зумовлені особливостями віртуального спілкування. Звичайно, при написанні листів для електронної пошти слід додержуватися певного стилю та лаконічної форми повідомлень, завжди бути ввічливим, не припускати граматичних, орфографічних та інших помилок. Треба пам'ятати про те, що доступ до поштової скриньки можуть мати й інші особи, тому не слід у таких листах давати конфіденційну інформацію. Не слід також передавати комусь назву своєї поштової скриньки та пароль. У телеконференції і за допомогою e-mail спілкування відбувається в режимі off-line, з використанням чатів – у режимі on-line.

Завдяки можливості спілкування в Інтернеті виникла дистанційна форма спілкування. Враховуючи ці особливості, етикет встановлює правила використання e-mail у ділових ситуаціях:

- пишіть коротко, чітко і зрозуміло. Використовуйте короткі речення та короткі абзаци. Речення мають висловлювати закінчену думку. Викладайте думки у логічній послідовності;

- стежте за своєю мовою. Перевіряйте правильність написання слів та граматичних конструкцій. Ніколи не виправляйте помилок у чужих електронних листах;

- уникайте жартів. Без відповідних жестів, пози, тону голосу (які відсутні при електронному спілкуванні) те, що вам здається смішним, може бути розцінене адресатом як «плоске», а ще гірше – вороже чи образливе;

- використовуйте зручний для читання формат: друкуйте в інтервалі один; між абзацами робіть інтервал два;

- використовуйте як малі, так і великі (де потрібно) літери. Такий текст читати легше, ніж написаний лише малими або тільки великими літерами. Уникайте використання великих літер для виділення головної думки;

- використовуйте адекватне, відповідне звертання до особи, якій направляєте лист: електронний діловий лист має в усьому бути діловим та відображати ваш професіоналізм;

- уникайте прийнятих у неформальному електронному спілкуванні скорочень та «смайликів», вони більше підходять для листування з вашими друзями та приятелями;

- завжди підписуйте свої електронні листи. Ви можете створити автопідпис у своїй програмі електронних листів: ваше ім'я, назва вашої компанії, відповідні адреса, телефон та номер електронної пошти будуть автоматично з'являтися у кінці кожного вашого листа;

- не надсилайте довгих додатків до ваших листів. Якщо вам необхідно відправити великий обсяг матеріалу, зв'яжіться з адресатом та з'ясуйте, чи слід відправляти цей матеріал електронною поштою (можливо, адресат згоден отримати його звичайною поштою), чи може їх система прийняти великий обсяг матеріалу;

- відправляйте електронні листи лише тоді, коли в цьому є реальна потреба. Не закидайте комп'ютери колег, ділових партнерів та клієнтів неважливими і непотрібними повідомленнями. Наприклад, не варто відправляти колезі електронний лист з повідомленням про те, що ви

передаєте йому меморандум. Однак якщо ви очікуєте від колеги відповіді на переданий йому меморандум до певної дати і не отримали її вчасно, абсолютно допустимо надіслати йому електронний лист з нагадуванням;

- відправляйте своє повідомлення лише тим, на кого воно розраховане. Якщо ви маєте адресний лист, кожного разу перевіряйте, чи всі внесені до нього люди потребують вашого конкретного повідомлення;

- не передавайте електронною поштою інформації, яка розрахована лише на одну людину. Коли ви пишете електронний лист, особливо людині, яку знаєте мало, завжди враховуйте можливість того, що ваше відправлення можуть прочитати й інші. Якщо ви хочете уникнути такої ситуації, попередьте про це адресата. Для того, щоб не допустити будь-якої можливості поширення інформації, переданої вами, використайте телефон чи звичайну пошту;

- не читайте електронної пошти інших без відповідного дозволу;

- завжди зазначайте тему листа;

- не давайте чужої електронної адреси іншим особам без відповідного дозволу;

- перед тим, як відправити ваш лист, ще раз перевірте правильність адреси та зміст. Якщо написано не повністю задовольняє вас, переписіть, адже те, що не подобається вам, навряд чи сподобається адресату;

- ніколи не відправляйте лист, будучи роздратованим чи розгніваним. Заспокойтеся; обдумайте ситуацію, що склалась; уявіть, як би ви відповіли людині, коли б вона знаходилась поруч. Ще раз подумайте перед тим, як відправити e-mail: ніколи не пишіть нічого такого, що ви не могли б сказати людині в обличчя. Натиснувши кнопку «Send», ви втрачаєте контроль над своїм відправленням;

- відправляючи діловий електронний лист за необхідності вкажіть, коли ви очікуєте (вам потрібно отримати) відповідь. Якщо відповідь не передбачається, також зазначте це;

- щоденно перевіряйте вашу ділову електронну пошту;

- за можливості давайте відповідь на отримані листи у найкоротший строк. У тому випадку, коли підготовка відповіді на лист забере більше часу, ніж звичайно, у кількох словах повідомте про це відповідну особу;

- ніколи не надсилайте спам (різного роду рекламу, повідомлення про розпродажі і т. ін.) колегам та діловим партнерам. Це є виявом поганих манер і непрофесіоналізму.

Введення карантинних обмежень, пов'язаних зі світовою пандемією, обумовленою розповсюдженням COVID-19, не обійшли й етику бізнесу. Після запровадження карантину відбувся швидкий перехід на роботу «онлайн» з використанням новітніх програм та додатків: реалізовано запровадження електронного документообігу; зустрічі, спілкування та публічні заходи перейшли у режим відеоконференцій; активізувався віртуальний формат роботи та ін. Набутий досвід із закінченням карантинних обмежень може бути застосований у діловому спілкуванні «на відстані» і не викреслений з поверненням до звичайного робочого життя. Зручність онлан-формату дозволяє вирішувати поставлені завдання швидко і колегіально.

Етика спілкування в онлайн-форматі обумовлює наступні етапи:

I. Підготовчий. Зважено обирати спосіб комунікації. Поважати особистий час та простір людей, з якими спілкуєтеся, тому розраховувати час для спілкування й узгоджувати форму комунікації. Перевіряти повідомлення перед тим, як надсилати; користуватись допоміжними засобами для виправлення помилок і дізнаватись про наявність необхідних програм у співрозмовників. Цінують свій і чужий час, обираючи «робочі дні» і «робочий час» для спілкування, призначення нарад, телефонних дзвінків чи відправлень до онлайн-комунікацій. Потрібно заздалегідь готуватися до онлайн-заходів (тема, програма, таймінг, координування, результативність). Обов'язковим є модератор заходу;

II. Проведення онлайн-заходу. Вчасність розпочинання. Для цього заздалегідь перевіряється робота обладнання і презентацій. Завчасно розіслана програма дозволяє учасникам спланувати свій час на перерви,

підготовку до виступів тощо. Органзатори надають час для підключення всіх учасників, пояснюють умови проведення заходу, обов'язково представляються. Кожен з учасників має бути підписаний власним ім'ям, зручним для звертання. Обов'язковим є включена камера і виключений мікрофон (коли учасник не доповідає, не задає питання, не приймає участь у дискусії тощо). При участі в діалогах має працювати «правило піднятої руки».

Для формату відеозв'язку важливо порядно виглядати на пристойному фоні для спілкування.

Якщо на заході планується вести відеозапис, про це необхідно попередити співрозмовників і вказати, де цей запис буде використано.

Чіткість постановки питань і не затягування часу – запорука успішності при онлайн-спілкуванні. Вагому роль при такому спілкуванні має міміка обличчя, поведінка «по той бік екрану», наявність сторонніх осіб та ін., все це може вплинути на загальне уявлення про вас, як особу, що вміє і бажає спільно працювати у подальшому.

Існують загальні **правила мережевого етикету**:

Правило 1. «Пам'ятайте, що Ви розмовляєте з людиною». Чемність, ввічливість і повага – основні принципи онлайн-спілкування.

Правило 2. «Стандарти поведінка онлайн = стандарти поведінки реального життя».

Правило 3. Стиль спілкування обирається відповідно до змісту заходу, який проводиться. Недоречно звертати «увагу на себе», якщо мова йде про загальні речі обговорення дій компанії; не можна переходити на стиль «ток-шоу» при ділових комунікаціях.

Правило 4. Поважайте час і можливості інших.

До можливостей відносять: особисті можливості кожного учасника; пропускну спроможність каналу, через який відбувається зв'язок; фізичний об'єм носіїв інформації на віддаленому комп'ютері тощо. Про все це

оговорюється і дізнаються заздалегідь. В разі потреби завчасно (за день, за годину до початку заходу) роблять «репетицію» з підключенням учасників.

Правило 5. «Зберігайте особистість».

Використовуйте переваги анонімності. Правила граматики відіграють важливу роль при написанні чи оформленні презентацій, текстів, переписці під час заходу та ін. Слідкуйте за тим, що говорите. Невірогідна інформація здатна спричинити негативне враження.

Змістовність має значення. Можна вигадати параграф тексту чи промови, що буде бездоганим з точки зору граматики, але цілком безглуздим.

Не ображайте користувачів. Будьте терплячі й чемні. Не вживайте ненормативну лексику, не йдіть на конфлікт заради самого конфлікту.

Правило 6. Допмагайте іншим там, де Ви це можете зробити.

Обмін досвідом – це захоплююче заняття, давня й славетна традиція мережі.

Правило 7. Не втручайтеся в конфлікти й не допускайте їх.

Флейми (flames) – це емоційні зауваження, часто висловлені без урахування думки інших учасників розмови. Це повідомлення з метою викликати реакцію співрозмовників. Вони можуть давати задоволення як авторам, так і співрозмовникам. Але мережевий етикет проти флеймів, що переростають у «війни», що можуть захопити конференцію й зруйнувати дружню атмосферу. Фактично відбувається неприпустима монополізація ресурсів.

Правило 8. Поважайте право на приватне листування. Про що дотельно вказано вище.

Правило 9. Не зловживайте своїми можливостями (модератора, адміністратора, доповідача, учасника).

Правило 10. Навчіться вибачати іншим їхні помилки.

Якщо ж Ви вирішили звернути увагу користувача на його/її помилку, зробіть це коректно й краще не на конференції, а у приватному листі.

III. Підведення підсумків та аналіз проведення заходу, визначення помилок.

Найбільш поширеними загальними помилками є: текстова переписка під час переговорів; висока гучність рингтону та повідомлень; розмови по телефону під час онлайн-заходу; нехтування вібродзвінком; кидання слухавки, коли включається автовідповідач; чекання на відповідь більше шести гудків; скидання дзвінка; обговорення ділових питань у неробочий час, розміщення гаджету на столі, а не в кишені під час бізнес-зустрічей тощо.

Загальні рекомендації для організаторів, модераторів і учасників онлайн-заходів.

Організатори заходу мають працювати разом та злагоджено, уникаючи конфліктів та недорозумінь. На всі питання треба відповідати ввічливо і аргументовано. Перш ніж писати тексти, необхідно обмірковувати про його вчасність і доречність. Робіть запас часу. Не відкладайте дії на останній день.

Модератору потрібно слідкувати за «залом»; надавати можливість всім, хто піднімав руку під час дискусії чи формі «запитання-відповідь», надавати слово; слідкувати за таймінгом, заздалегідь повідомляти про обмеженість часу і вказувати про необхідність дотримання поданих в програмі норм виступів. Модератор несе відповідальність про проведення онлайн-зустрічі і має бути готовий до форс-мажорних обставин.

Учасники заходу і доповідачі мають викладачі перевірену інформацію. Вміти обгрутовувати свою доповідь та відстоювати свою думку. Не спиратесь на недостовірні факти, документи чи цифри. При формуванні доповіді задавайте собі питання: що? коли? де?

Включайте перевірку правопису, вірно пишiть і говорiть назви, терміни, поняття. Заздалегідь перевіряйте створену презентацію – чи вона відкривається у даній програмі і чи це не ваш «чорновий варіант». Зберігайте презентацію у різних програмах або у PDF-форматі.

Пам'ятайте про авторське право. В презентації варто подавати власні фото, текст, рисунки тощо. На чужі необхідно вказувати джерело, звідки взяли інформацію.

Питання до доповідача мають бути чіткими і зрозумілими, не треба розширювати попереднє, якщо доповідач не зміг на нього докладно відповісти, то не зможе відповісти й на ваше. Питання до організаторів доцільно писати у чаті, вказуючи на особистість прийняття повідомлення.

Онлайн-комунікація, яка дедалі частіше замінює нам «живе» спілкування й вимагає формування окремого етичного кодексу.



Питання для самоперевірки:

1. Назвіть моральні засади міжлюдських відносин.
2. Охарактеризуйте етичні теорії давності та сучасності.
3. Охарактеризуйте види етичних норм.
4. Що є бізнес-етикою? Назвіть основні етичні правила в бізнесі.
5. Що таке керівництво? Які стилі керівництва існують?
6. У чому полягає майстерність керівника щодо вибору стилів керівництва? Аргументуйте свою відповідь.
7. Що таке конфлікт у колективі, яку стратегію щодо вирішення конфлікту має виробити керівник?
8. Якими етичними нормами і правилами слід керуватися управлінському персоналу для стабільного функціонування колективу?
9. У чому полягає ставлення найманого працівника до своїх обов'язків?
10. Яке ставлення управлінського персоналу до найманого працівника, який зловживає алкоголем, займається хабарництвом, здирництвом і які рішення щодо нього можуть прийматися?

11. У чому полягає різниця між партнером і конкурентом? Коли конкурент стає партнером?
12. Що таке «чесна конкуренція»? Якими засобами і чому не можна користуватися, щоб зберегти чесне ім'я та авторитет у бізнесі?
13. Спробуйте скласти резюме. Як Ви вважаєте, навіщо в резюме слід наводити психологічну характеристику? Як вона може вплинути на рішення роботодавця?
14. Визначте, як ви реагуєте на конфлікт і поводити себе в конфліктній ситуації. Чи потребує Ваша поведінка корегування?
15. Що таке етикет?
16. Розкрийте сутність та значення професійної етики.
17. Охарактеризуйте складові етикету підприємця.
18. Назвіть основні вимоги до зовнішнього вигляду, манер та одягу підприємця.
19. Які правила ділового листування ?
20. Вимоги до проведення ділових переговорів.
21. Що є сучасний діловий протокол, значення інформації про нього у сучасному бізнесі?
22. Які риси лектора впливають на успіх виступу?
23. Які етичні правила слід використовувати керівнику під час виступу?
24. Які фактори потрібно враховувати, вибираючи тему виступу?
25. Які методи, прийоми можна використовувати для переконання?
26. Як підтримувати інтерес до промови під час виступу?
27. Як слід використовувати візуальні засоби під час виступу?



Цікаво знати.

1. Контроль співробітників CrocoTime і кращий інструмент мотивації.<https://www.osp>

2. Етикетні зауваження:

- Чи можна знімати піджак на роботі?

Це може зробити начальник у присутності своїх підлеглих.

Допускається серед співробітників, тільки якщо вони рівні між собою по чину. Підлеглий не може прийти до керівника без піджака – це неприпустимо.

У присутності сторонніх відвідувачів, тобто в офіційній обстановці, це заборонено.

- Чи можна носити піджак зовсім розстебнутим?

Так, якщо дотримані умови: це піджак однобортний; під піджаком є жилет; це допустимо тільки в неофіційній обстановці, серед своїх колег і співробітників; розстебнути гудзики піджака можна під час сніданку, вечері, обіду або сидячи в кріслі.

Заборонено розстібати піджак в офіційних або чим-небудь значимих ситуаціях. Такими вважаються: виступ з промовою (доповідь, презентація); привітання або вручення нагород і подарунків; запрошення до танцю; знайомство, вітання і прощання з діловим партнером. У застебнутому піджаці входять до знайомих, у ресторан, в кабінет на нараду, в зал для глядачів театру, сидять у президії. Навіть якщо під піджаком є жилет, розстібати піджак в цих випадках не слід.

- Коли можна розстібати нижній гудзик?

Це допускається тільки на однобортному піджаку, щоб злегка позначити лінію талії.

Це прийнято тільки в приміщенні, де передбачається сидіти (що не передбачено в аванзалі і на прийомах (фуршет, коктейль).

- Кишені костюма – що і де має знаходитися?

Внутрішня кишеня піджака: ручка, гребінець, тонкі плоскі предмети (маленька записна книжка, плоский гаманець).

Нагрудна зовнішня кишеня піджака: тільки декоративна хустка, що не повторює забарвлення краватки.

Бічні кишені піджака: окуляри, візитки.

Карман жилета: кишеньковий годинник.

Бічні кишені штанів: носовичок, таблетки, ключі (їх носити в чохлі, щоб не порвати штани і не дзвеніти при ходьбі).

Задня кишеня штанів: про неї взагалі забудьте і туди ніколи нічого не кладіть.

ПРАКТИКУМ



СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1

Підприємець періодично зустрічає старого знайомого, який працює в конкуруючій фірмі й за плечима якого безліч розробок. Знайомий хоче при своїй фірмі відкрити власну філію. Керівництво фірми вважає, що керівна посада відніматиме в цінного кадра багато сил і відволікатиме від розробки нових проектів. Підприємець давно мріяв «перетягти» старого знайомого у свою фірму. Підвертається зручний випадок. Як вчинити?

Завдання 2

Керівник фармакологічної фірми вважав, що випускає корисний для здоров'я товар. Але, ознайомившись з останніми науковими дослідженнями, з'ясував, що нове покоління заспокійливих таблеток, яке приносить істотний прибуток, негативно впливає на психіку хворих. Як йому вчинити?

Завдання 3

Фірма за допомогою досліджень удосконалила один із товарів, що випускається. Удосконалення виявилось досить незначним, тобто товар не став «новинкою» для споживача, але на упаковці й у рекламі товару наполегливо звучить таке твердження. Підприємець переконаний, що «новинка» принесе неабиякий прибуток. Як йому бути?

Завдання 4

Підприємець знає, що в конкуруючій, сильній фірмі відкрилася вакантна посада начальника відділу. Його колишня дружина, із якою у нього

збереглися теплі стосунки, проходить конкурс і одержує цю посаду. У підприємця з'являється рідкісна можливість дізнаватися про новинки товару конкуруючої фірми з перших рук. Як йому вчинити?

Завдання 5

У підприємця існує мережа дилерів. В одного з найбільш результативних продавців фірми почалися проблеми в" родині — рівень його продажів значно знизився. Коли нормалізується його сімейне життя — невідомо, але поки фірма втрачає велику кількість продажів. У підприємця виникає юридична можливість ліквідувати виданий цьому дилерові торговельний привілей і замінити його. Як йому вчинити?

Завдання 6

Начальник відділу маркетингу пропонує підприємцеві провести соціологічне опитування серед споживачів товару конкуруючої фірми, щоб отримати відгуки про товари конкурента. Щоб не «засвітитися», він пропонує провести це інтерв'ювання під ім'ям неіснуючого «Інституту з дослідження маркетингу». Як чинити?

Завдання 7

На конкретному прикладі визначте зацікавлені сторони за допомогою Brainstorming. Зрозумійте потреби і інтереси зацікавлених сторін. Розділіть їх на групи. Порівняйте: Stakeholder Mapping, пріоритизацію, балансування, узгодження або синтезування інтересів зацікавлених сторін; інтегрування потреб зацікавлених сторін в стратегію організації та конкретні дії.

Завдання 8

Чи порушує тестування на детекторі брехні до найманими на роботу претендента его право на таємницю особистого життя? Відповідь пояснити.

Завдання 9

Обґрунтуйте три риси морального закону, коли він є твердженням форми розумної дії?

Завдання 10

Денис Голубовський, президент і головний розпорядник компанії «Х», бере участь у плануванні починання компанії «У». У нього є сусід, що має фінансові труднощі. Денис радить сусідові придбати стільки акцій компанії «У», скільки він зможе, тому що вартість цих акцій незабаром зросте. Денис не пояснює йому, чому курс цих акцій підвищиться. Сусід купує акції. Чи винний сусід морально у використанні внутрішньої конфіденційності інформації? Якщо так чи ні, то чому?

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

1. Складові індивідуального завдання

Індивідуальне завдання з дисципліни «Етика бізнесу» складається з 10-ти завдань, три з яких студент може обрати самостійно.

Завдання 1. Використовуючи навчально-наукову літературу дослідіть інструменти регулювання соціальної відповідальності інноваторів і складіть список їхніх найменувань з основними характеристиками. За допомогою матричного методу складіть класифікацію виявлених інструментів за групами стейкхолдерів, розділивши їх на зовнішні та внутрішні.

Завдання 2. Розробіть карти етики для наступних учасників інноваційного процесу: підприємця, менеджера, робітника.

Завдання 3. Наведіть приклади (не менше 3-х) відомих фактів соціально відповідального і безвідповідальної поведінки менеджерів і оцініть їх наслідки. Запропонуйте способи профілактики і подолання соціально безвідповідальної поведінки менеджерів.

Завдання 4. Напишіть есе, в якому знайдуть відображення відповіді на наступні питання: чи готові українські компанії здійснювати свою діяльність з урахуванням етичних принципів? Чи здатні вони нести корпоративну відповідальність за персонал, суспільство, довкілля? Поясніть, як можливо поєднувати принципи бізнесу та поваги до людей, етики та конкуренції; комерційні та суспільні очікування?

Завдання 5. Наведіть приклади неефективної дії кодексів етики та етичних програм в різних країнах і вкажіть причини.

Завдання 6. Запропонуйте етичні принципи, які можуть бути покладені в основу розвитку міжнародних відносин для певної компанії.

Завдання 7. Використовуючи методику розпізнавання труднощів в організації взаємодій «бізнес – влада – суспільство», виконайте діагностику труднощів розвитку на конкретному підприємстві зі сфери малого бізнесу в Україні.

Завдання 8. Наведіть приклади рейтингів, що розкривають характер взаємодій бізнесу, влади і суспільства в рамках КСВ.

Завдання 9. Наведіть приклади етичних і неетичних методів лобіювання інтересів бізнесу у владних структурах. Запропонуйте способи профілактики і скорочення можливостей неетичної лобіювання в економіці.

Завдання 10. Запропонуйте способи підвищення КСВ українського бізнесу в умовах неефективного управління.

Завдання 11. На прикладі будь-якого проекту покажіть показники, які можна розглядати як параметри соціальної відповідальності держави перед суспільством, або фірми перед робітниками (клієнтами), або підприємця перед співробітниками.

ГЛОСАРІЙ



АВТОРИТЕТ – вплив чи здатність лідера спонукати інших до виконання покладених на них обов'язків.

ГУМАНІЗМ (лат. *humanus* — *людський, людяний*) — історично змінна система поглядів, яка визнає цінність людини як особистості, її право на свободу, щастя, розвиток і прояв своїх здібностей, яка вважає благо людини критерієм оцінки соціальних інститутів, а принципи рівності, людяності, справедливості – бажаною нормою людських відносин.

ДЕОНТИЧНА ЕТИКА (етика обов'язку) — напрямок етики, який виходить із пріоритету внутрішніх мотивів, а не із наслідків дій.

ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ – це сукупність правил, прийомів і форм поведінки при взаєминах ділових партнерів та використовується при знайомстві, проведенні бесіди, переговорів, розставання з партнером та ін., які прийняті у діловому світі.

ДІЛОВИЙ МОВНИЙ ЕТИКЕТ – це комплекс правил мовного спілкування, які взаємопов'язані між собою і є обов'язковими для застосування в певних корпоративних ситуаціях.

ДРЕС-КОД – це збірка правил і рекомендацій про те, як співробітникам представницьких професій слід виглядати в конкретних ситуаціях ділового спілкування.

ЕКОЛОГІЧНА ЕТИКА (грец. *oikos* – *оселя, середовище* і *logos* – *слово, вчення*) – галузь міждисциплінарних знань, предметом якої є моральні та духовні аспекти ставлення людини до живої і неживої природи.

ЕСТЕТИКА (з грец. – *відчуття, почуття*) – філософська наука, яка вивчає специфічні прояви цілісного відношення між людиною й світом на основі пізнання краси.

ЕТИКА (з грец. *ethika, ethos – звичай, моральний характер*) – вчення про мораль, моральність.

ЕТИКА БІЗНЕСУ (грец. *ethika < ethos – звичка, вдача*; англ. *business – справа, заняття*) – система загальноетичних норм і правил поведінки суб'єктів підприємницької діяльності, їх взаємодії та спілкування, а також між підприємцями та органами управління, що здійснюють регулювання підприємницької діяльності; судовими органами; поживачами продукції; суспільства в цілому.

ЕТИКА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ – це цілісна система елементів, яка охоплює етичні норми та правила ділових взаємовідносин, а також знання й уміння, пов'язані з обміном інформацією, культуру мовлення, культуру поведінки, зовнішню культуру та етикет.

ЕТИКА МІЖНАРОДНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА – передбачає знання своїх партнерів, культури, традицій країн їх походження, що диктують специфіку їх менталітету та методи ведення бізнесу.

ЕТИКА ПОВЕДІНКИ – це сукупність вчинків та дій людей, які відповідають тим нормам моралі, свідомості чи порядку, що склались у суспільстві або до яких воно прямує.

ЕТИКА СЕРВІСУ спрямована на формування у працівників поняття свого професійного обов'язку і честі, прищеплення навичок культури спілкування як з клієнтами, так і зі своїми колегами, постачальниками, конкурентами та ін.

ЕТИКА СПРАВЕДЛИВОСТІ – це етика, яка базується на положенні, що люди за своєю природою є суспільними істотами і повинні жити в суспільстві та створювати соціальні структури для підтримки його функціонування.

ЕТИКА ТОВАРУ – це сукупність моральних, етичних принципів і правил, які керують діями інтересантів всіх рівнів соціально-економічної системи в ході виробництва, покування та реалізації товарів всіма наявними засобами з метою зацікавлення потенційних споживачів.

ЕТИЧНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМНИЦТВА – це сукупність принципів, прийомів і методів здійснення підприємницької діяльності суб'єктами підприємницької діяльності, відповідно до чинних, в конкретній країні, правових норм, звичаями ділового обороту, моральними правилами, нормами поведінки при здійсненні цивілізованого бізнесу.

ЕКОЛОГІЧНА СВІДОМІСТЬ – це вищий рівень психічного відображення природного, штучного, соціального середовища та внутрішнього світу людини; саморегуляція даного відображення та усвідомлення місця і ролі людини у реальному світі.

ЕТИЧНЕ ІНВЕСТУВАННЯ – це процес відповідального здійснення капіталовкладень, який інтегрує соціальні, екологічні та етичні принципи в процесі прийняття інвестиційного рішення.

ЕТИЧНИЙ КАПІТАЛ КОМПАНІЇ – вартісна оцінка сукупного ресурсу співпраці з діловими партнерами, якщо його використання сприяє зростанню ефективності господарювання та отриманню додаткового доходу при сформованому рівні ресурсного забезпечення.

ІМІДЖ (англ. *image* – *образ, престиж, репутація*) – враження, яке особистість (бізнесмен, менеджер, політик тощо) або організація (фірма, навчальний заклад тощо) справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень.

ІМІДЖ ОРГАНІЗАЦІЇ (корпоративний імідж) є віддзеркаленням цінностей організації і тим, як ці цінності сприймаються людьми. Фактори формування іміджу різноманітні.

КЕРІВНИЦТВО – це мистецтво впливати на людей, надихати їх на те, щоб вони з власної волі прагнули до досягнення загальної мети.

КОДЕКС ЕТИКИ В БІЗНЕСІ – це зведення моральних принципів, моральних норм і правил поведінки однієї особи або групи осіб, що визначає оцінку їхніх дій з погляду взаємовідносин з іншими суб'єктами бізнесу,

відносин у колективі і в суспільстві на основі дотримання моральних норм і принципів, які розділяються ними.

КОРПОРАТИВНА ЕТИКА – обумовлена діяльністю та цілями даної організації, а також історично складеними стереотипами поведінки в даній організації.

КУЛЬТУРА МОВИ – це нормативність мови, її правильність, відповідність вимогам сучасності.

МАКРОЕТИКА – розуміють ту частину етики бізнесу, яка розглядає специфіку моральних відносин між макросуб'єктами соціальної та економічної структури суспільства: корпораціями, державою, суспільством в цілому.

МІЖКОРПОРАТИВНА ЕТИКА – етика відносин між корпораціями.

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС-ЕТИКЕТ – це глибоке знання пристойності, вміння тримати себе на міжнародному рівні, щоб заслужити загальну повагу і довіру.

МІКРОЕТИКА – досліджує специфіку моральних відносин всередині корпорації, між корпорацією як моральним суб'єктом і її робітниками, а також акціонерами.

МОРАЛЬ (лат. *moralis* — *моральний*; *mores* — *норми*; франц. *звичай, воля, закон, властивість*) – система поглядів, уявлень, норм, оцінок, що регулюють поведінку людини.

ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА — конкретно визначений набір моральних норм, який слугує керівництвом поведінки в тій чи іншій професійній діяльності.

СОВІСТЬ — категорія етики, яка характеризує здатність особистості здійснювати моральний самоконтроль, самостійно формулювати для себе моральні обов'язки, вимагати від себе їх виконання і здійснювати самооцінку здійснених вчинків.

СПІЛКУВАННЯ – це процес взаємодії конкретних людей, заснований на обміні думками і почуттями за допомогою слів і виразних рухів.

STAKEHOLDER ANALYSIS – методика, що дозволяє впорядкувати власне розуміння моральної проблеми й винести по її приводу конкретне судження.

УПРАВЛІНСЬКА ЕТИКА – сукупність правил і форм ділового спілкування з людьми, яка дозволяє виразити їм повагу, яка допомагає встановити між керівником та підлеглим атмосферу взаєморозуміння, доброго відношення одне до одного.

УТИЛІТАРНА ЕТИКА — напрямок етики, який визначає моральність вчинку виходячи із наслідків його здійснення.

ЦІННОСТІ – важливість, цінність чогось для людини.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Абрамов И., Джонс К. Деловая этика: Руководство по управлению ответственным предприятием в развивающейся рыночной экономике / Пер. на рус. язык. Вашингтон: Министерство торговли США; Управление международной торговли, 2005.
2. Академічний тлумачний словник. URL: <http://sum.in.ua/s/moralj>
3. Алексина Т.А. Деловая этика: учебник. М.: Юрайт, 2015. 384 с.
4. Андреева Т. Є., Бутенко О. П., Опікунова Н. В., Садовніченко О. В., Тулін В. М. Етика та психологія ділових відносин: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. Х: Бурун Книга, 2004. 143 с.
5. Баранівський В. Ф., Боднар А. Я., Терещенко Л. Ф. Принципи етики ділового спілкування у психології бізнесу. Наукові записки. Т. 84. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. 2008. С. 34-38.
6. Баранівський В.Ф., Скворцова Т.Г. Етика бізнесу: навч. посіб. К.: Видавець ПАЛИВОДА А.В., 2008. 200 с.
7. Боди З., Мертон Р. Финансы. М.: Вильямс, 2007. 347 с.
8. Ванькович Л. Я. Теоретико-концептуальні засади застосування матричних методів в управлінні інформацією підприємств. Видавництво національного університету «Львівська політехніка». 2010. № 691. С. 35-40.
9. Герасимчук А.А. Етика та етикет. Київ, 2006.
10. Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики. М.: Консалтбанкир, 2002. 576 с.
11. Гирик О.С. Етичні засади соціально відповідального підприємництва. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.4. С.188-196.
12. Глобальний договір. Українська Мережа Глобального договору ООН. URL: <http://www.globalcompact.org.ua/ua/about/what>
13. Гой І.В., Смелянська Т.П. Підприємництво: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2013. 368 с.

14. Гордова Э. Е. Этика бизнеса: установки, ценности, приоритеты. Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. 2012. № 1 (15). Ч. I. С. 52-55. URL: www.gramota.net/materials/3/2012/1-1/

15. Горфинкель В. Я., Родионова Н.В. Корпоративная социальная ответственность : учебник и практикум для академического бакалавриата. Москва : Издательство Юрайт, 2014. 570 с. URL:<https://biblio-online.ru/bcode/380138>.

16. Грицюта Н.Н. Анализ научного осмысления этических критериев рекламы: принципы классификации. Держава та регіони. Серія: Гуманітарні науки. 2013. № 4 (35). С. 112-118.

17. Грицюта Н.М. Етика реклами як естиматійний орієнтир сучасного суспільства: монографія. К. : Ін-т журналістики, 2012. 416 с.

18. Грицюта Н. М. Загальні принципи державного регулювання етичних стандартів рекламної комунікації. Вісник Харківської державної академії культури. 2014. Вип. 43. С. 204-212.

19. Деловая этика и деловой этикет. URL: <https://delovoi-etiket.ru/etika-v-biznese.html>

20. Деловая этика, психология бизнес общения: принципы, особенности, виды коммуникации. URL: <https://training-partner.ru/staty/delovaya-etika-psixologiya-biznes-obshheniya-principy-osobennosti-vidy-kommunikacii.html>

21. Дерій В.А., Дема Д.І. Економічна експертиза діяльності підприємств. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. 2017. Вип. 11. С. 508-514.

22. Дідовець І. Особливості розвитку професійної етики на сучасному етапі. Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління», 2015. Вип. 33. С. 245-253.

23. Директива Європейського Союзу №№ 89/552//EWG URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
24. Емельянов Е. Н., Поварниціна С. Е. Психологія бізнеса. М: Армада, 1998. 511 с.
25. Енциклопедія освіти. Гол. ред. В.Г. Кремень. Київ : Юринком Інтер, 2008. С. 268-270.
26. Енциклопедія сучасної України. URL: http://esu.com.ua/search_articles.php?id=18684
27. Естетика і економіка аспекти взаємодії. URL: <http://estetica.etica.in.ua/estetika-i-ekonomika-aspekti-vzayemodiyi/>
28. Естетика товарів та дизайн. URL: http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k1240&T=01&lng=1&st=0
29. Етика. URL: <https://studfile.net/preview/2266121/>
30. Етика: підручник. Под ред. М. Г. Тофтул. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І.Франка, 2010. 448 с.
31. Етика бізнесу. URL: <https://msn.khnu.km.ua/course/view.php?id=2786>
32. Етика бізнесу: навч. посіб. Кол. автор. Н. П. Статінова, С.Г. Радченко. URL: http://e-pidruchniki.com/book/8_Etika_biznesy.html
33. Етика сьогодні. URL: <http://www.etica.in.ua/etika-biznesu/>
34. Етикет онлайн-комунікацій при дистанційній роботі. URL: <https://uplan.org.ua/etyket-onlain-komunikatsii-pry-dystantsiinii-roboti/>
35. Єріна А.М. Статистичне моделювання та прогнозування. К. : КНЕУ, 2001. 170 с.
36. Этика бизнеса. URL: <https://answer.pro/articles/521-etika-biznesa/>
37. Європейська конвенція про транскордонне телебачення (укр/рос) (ETS N 132) Рада Європи ; Конвенція, Міжнародний документ від 05.05.1989 № ETS(132). URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994_444.
38. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручник. Київ: ЦНЛ, 2009. 728 с.

39. Иванов А.С. Этика бизнеса. Российский внешнеэкономический вестник. 2008. №7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etika-biznesa-1>
40. Калашник Г.М. Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету. К., 2007.
41. Коваль А. П. Культура ділового мовлення. К.: Вища школа, 1977.
42. Когденко В. Г. Методика оценки эффективности деятельности внутренних стейкхолдеров компании: собственников и менеджмента. Экономический анализ: теория и практика, 2017, т. 16, вып. 6, стр. 1108-1126. URL: <http://www.fin-izdat.ru/journal/analiz/>
43. Конвенція Ради Європи про захист прав людини і основоположних свобод. URL: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/995_00
44. Короткий курс лекцій з дисципліни «Теоретичні основи товарознавства і експертизи». URL: https://studme.com.ua/1584072010990/marketing/teoreticheskie_osnovy_tovarove_deniya_i_ekspertizy.htm
45. Короткий курс лекцій з дисципліни «Етика» https://studme.com.ua/172202064692/etika_i_estetika/etika_biznesa.htm
46. Костишина О. Я. Фактори формування операційного прибутку підприємств. Економіка будівництва і міського господарства. 2006. № 3. Т. 2. С. 167-174.
47. Культура мови. URL: <http://kulturamovy.univ.kiev.ua/КМ/pdfs/Magazine68-69-32.pdf>
48. Лапуста М.Г. Предпринимательство: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2002. 223 с.
49. Льюис Р. Столкновение культур: путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 640 с.
50. Мельничук Л.С. Етичне ведення бізнесу як особливий напрям економічної діяльності. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2004. Вип. 8. Частина 1. С. 103-106.

51. Методичні рекомендації «Відшкодування моральної шкоди»: лист Міністерства юстиції України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v_797323-04#Text
52. Мовчан В. С. Етика: навч. посіб. К.: Знання, 2007. 483 с. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-book-169.html>
53. Науменко С. О. Етика у дистанційному навчанні. URL: <http://e-ethics-ua.blogspot.com/p/378.html>
54. Николаєва В. П. Оцінка ефективності управління формуванням доходів з операційної діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2014. №7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3207>
55. Новий діловий етикет під час коронавірусу. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/business/business-ethics/295255-noviy-diloviy-etiket-pid-chas-koronavirusu>
56. Огилви Д. Правда и ложь в рекламе. Рекламный бизнес: деятельность рекламных агентств, создание рекламы, медиа-планирование, интегрированные коммуникации. М. : Вильямс, 2005. С. 383-387.
57. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: навч. посіб. К.: Кондор, 2006. 664 с.
58. Правила мережевого етикету. URL: <http://www.osvita.org.ua/distance/articles/02/>
59. Прикладна етика: навч. посіб. За наук. ред. Панченко В. І. К.: Центр учбової літератури, 2012. 392 с.
60. Про захист від недобросовісної конкуренції: закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
61. Про захист прав споживачів: закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
62. Про підприємництво: закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
63. Про рекламу: закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>

64. Прокофьев А.В. Этика справедливости и ее пределы. URL: <https://iphras.ru/uplfile/ethics/RC/ed/kaunas/prok.html>
65. Радченко С.Г., Статінова Н.П. Этика бізнесу: О.К.Л. К.: КНТЕУ, 2011. 70 с.
66. Ринейська Л. С. Этика міжнародного підприємництва: проблеми та шляхи їх вирішення. Ефективна економіка 2017. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5886>
67. Рожко А. О. Етичне інвестування в глобальній економіці. Ефективна економіка. 2015. №4.
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4008>
68. Снітинський В.В., Завальницька Н.Б., Брух О.О. Діловий етикет у міжнародному бізнесі: навч. посіб. Львів: «Магнолія 2006», 2009. 300 с.
69. Седова Л. Н. Этика бизнеса : учебн. пособ. Ч. 1. Х. : Изд. ХНЭУ им. С. Кузнеца, 2014. 492 с.
70. Сидоренко С.В. Теоретико-методологічні засади аналізу етики бізнесу. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2009. Випуск 39. С. 91-105.
71. Скібіцька Л.І.. Організація праці менеджера: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
72. Словарь по экономике. URL: <https://hr-portal.ru/varticle/stakeholder-analysis-analiz-zainteresovannyh-krugov>
73. Сморгж Л.О. Эстетика: навч. посіб. К.: Кондор, 2005.334 с.
74. Стоян Т. А. Діловий етикет, моральні цінності і культура поведінки бізнесмена: навч. посіб. К: Центр навчальної літератури, 2004. 232 с.
75. Таушканова А. О., Шанц Е. А. Особенности культуры обслуживания в сфере услуг. Проблемы современной экономики: материалы II Междунар. науч. конф. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/56/2795/>.
76. Тіменик З.І. Этика бізнесу та її місце в системі соціально-гуманітарних наук. URL: http://antibotan.com/file.html?work_id=490005
77. Томас Герет М., Клоноскі Річард Дж. Этика бізнесу. К.: Основи, 1999. 214 с.

78. Гофтул М. Г. Сучасний словник з етики: Словник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 416 с.
79. Третьяк В. П. Методи парних порівнянь і визначення відносних пріоритетів в дослідженнях ефективності господарювання підприємств АПК. Економічні науки. Математичні методи в економіці. URL: <http://www.rusnauka.com>.
80. Турбан В.В. Етична свідомість: психологічна феноменологія і досвід концептуалізації. Актуальні проблеми психології. URL: <http://journals.uran.ua/index.php/2072-4772/article/view/45175>
81. Управлінський облік: навч. посіб. Під ред. В.М. Добровський, Л.В.Гнилицька, Р.С. Коршикова. К. : КНЕУ, 2005. 278 с.
82. Уэллс У., Мориарти С., Бернетт Дж. Реклама. Принципы и практика. 7-е изд. М.; СПб.; Нижний Новгород: Питер, 2008. 733 с.
83. Colero L. A Framework For Universal Principles of Ethics. URL: <http://www.-ethics.ubc.ca/papers/invited/colero.html>.
84. Hyman M.R., Tansey R., Clark J.W. Research on Advertising Ethics: Past, Present, and Future. Journal of Advertising. 1994. Vol. 23. № 3. P. 5–15.
85. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. Сегодня и завтра. М.: Харвест, 2005. 448 с.
86. Фукуяма Ф. Доверие. Социальные добродетели и созидание благосостояния. Новая постиндустриальная волна на Западе. М.: Академия, 2005. С. 123-163.
87. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посіб. К.: Знання, 2005. 442 с.
88. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
89. Череп А. В., Стрілець Є. М. Ефективність як економічна категорія. Ефективна економіка № 1, 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
90. 8 лучших рекламных кампаний за 100 лет. URL: https://24tv.ua/lifestyle/ru/8_luchshih_reklamnyh_kampanij_za_100_let_n880150

ДОДАТКИ

Рекомендації з іміджу ділової людини

Параметр	Чоловік	Жінка
Ідея	Зібраність, професіоналізм, стабільність, консерватизм, спокій, впевненість, ґрунтовність.	Естетична елегантність, престижність, індивідуальність, чарівність, професіоналізм, впевненість, спокій, надійність.
Колір	Колір Сірий, сіро-синій, сіро-бордовий, сіро-фіолетовий, сіро-коричневий, сіро-оливковий, коричневий, шоколадний, синій (темний); чорний, але не більше 40% в одязі. Забарвлення краватки – на тон темніше сорочки і на тон світліше костюма. Шкарпетки однотонні, темні і являють собою перехід від кольору штанів до кольору черевиків. Білі і червоні шкарпетки допустимі тільки зі спортивним взуттям.	Вугільний, темно-синій, оливковий, сливовий або колір червоного дерева – дуже солідно і традиційно, червоний костюм – обов'язкова складова гардероба жінки, що працює. На літо – слонова кістка, сірувато-бежевий, сірувато-коричневий, олов'яний, кольору верблюжої вовни і какао. Яскраві кольори, асоціюються з молодістю, принижують статус, а темний одяг, пісочно-кремові відтінки, сірий, сіро-блакитний, навпаки, створюють ілюзію «дорожнечі» і серйозності.
Взуття	Взуття, як і краватка – показник положення і успіху. Колір чорний, темно-синій, темно-сірий, шоколадний. Не використовуються металеві набійки. Для ділового костюма не підходить взуття з золотими пряжками і з металевими деталями. Мис взуття прямокутно-овальний або овальний. Небажана суцільна підошва. Неприпустимі блискавки на взутті.	Як мінімум необхідно 5 пар взуття різного стилю, витонченої форми і такі, що підходять до будь-якого одягу. За кольором – будь-яке взуття, крім білого. Неприпустиме взуття яскравого забарвлення і каблук незвичайної форми. Каблук середньої висоти. Влітку допустимо одягати взуття з відкритою п'ятою, але при шкарпетках завжди – закриті. Низька союзка візуально подовжує ногу. Але не повинно бути видно виїмку між пальцями. Панчохи світліше туфель, але не темніше, носити навіть влітку. Туфлі темніше костюма, але не світліше.
Лінія	Силует строгий, крій прямий, напівприталений, деталі одягу прості, лаконічні.	Для ділового одягу рекомендується прямий силует. Більш престижний – з розширеним догори. Чим більше силует відрізняється від прямого (розширюється, дзвіноподібний), тим нижче для оточуючих статус власника. Правило: треба носити довгий верх поверх короткого низу, і короткий верх з довгим і об'ємним низом.
Тканина і фактура	Тонка вовна, кашемір, вовна з лавсаном, бавовна, щільний трикотаж, допустима шкіра і	Натуральні тканини або з додаванням синтетики. Габардин, вовна, вовняні сумішеві тканини, твід, креп, віскоза.

	замша матових фактур. Хутро коротке. Рисунок – тонка смужка, квадратна або прямокутна клітинка, рубчик.	Заборонено саморобний трикотаж у діловому одязі. Потрібно уникати яскравих кричущих тонів і одягу, що мнеться.
Зачіска	Класика, середньої довжини, акуратна.	Елегантна зачіска, строга. Діловий стиль не допускає розпущене довге волосся. Сивина негативно впливає на вигляд та імідж жінки – необхідно своєчасно її зафарбовувати.
Прикраси і аксесуари	Годинник і шпилька для краватки. Годинники такі, щоб було видно циферблат і стрілки. Допускається носити 2 кільця (обручку носити навіть бажано). Браслети і ланцюги не носять взагалі. Портфель відразу дає інформацію про ваше положення, статус. Він має виглядати пропорційно вашому росту, міцний. Тонкі папки призначені тільки для ділової зустрічі.	«Досконалість створюється з дрібниць» (Мікеланджело). Аксесуари повинні підкреслювати зовнішність, не привертаючи уваги. Виключити все занадто блискуче; те, що хитається, мерехтить, дзвенить. Діамантам немає місця вдень. Серезки важливі так само, як краватка для чоловіка. Носіть їх щодня. Браслети треба скоротити до мінімуму. Годинники – найзначніша річ. Той, хто їх не носить – не цінує час. Бажано купити хороші та благородні годинники, які підкреслять ваш успіх у житті.
Манікюр	Нігтьова пластина повинна на 2 мм відступати від подушечки пальця. Вітається чоловічий манікюр з прозорим покриттям.	Манікюр завжди. Бажано французький або будь-якого природного кольору. Виключені накладні нігті з дизайном, стразами.
Аромати	Класичні. Свіжі, ненасиченого запаху.	Удень краще користуватися туалетною водою, дезодорантом без запаху. Всі парфумерні засоби дають сприятливий ефект тільки тоді, коли наносяться на чисту шкіру.

Класичні колірні поєднання чоловічого костюма і аксесуарів

Костюм	Сорочка	Краватка	Черевики	Шкарпетки
сірий	біла, блакитна, рожева, кольору слонової кістки	будь-який	чорні	в тон костюму
темно-сірий	біла, світло-рожева, кольору слонової кістки	червоно-чорний	чорні	чорні
темно-блакитний	біла, кольору слонової кістки	сіро-червоно-бордовий	чорні, темно-коричневі	сірі, бордові
темно-синій	біла, біло-червоно-блакитна	біло-червоно-блакитний	чорні	темно-блакитні, темно-бордові
темно-зелений	кольору слонової кістки	червоно-зелено-коричневий	коричневі	коричневі
пісочний	світло-блакитна	темно-блакитний	світло-коричневі	світло-блакитні
світло-коричневий	біла, рожева, тютюнова	зелений, бордовий, червоно-чорний	кавові, червоно-коричневі	бордові
темно-коричневий	біла, бежева, світло-рожева	зелено-коричневий, червоно-коричневий	коричневі	кавові, бордові
чорний	білий	сріблясто-сірий, червоно-чорний	чорні	димчасті, чорні, темно-фіолетові

Таблиця міжнародних DRESS-CODE (DC)

DC	Найменування DC	Опис
Bt	Традиційний діловий (Business Traditional)	однотонний або комбінований костюм (для чоловіків), плаття-жакет і брючний костюм (для жінок) для кар'єрного одягу або для посади місцевого керівника
Bb	Високий діловий (Business Best)	владне екіпірування для дуже важливих і високих зустрічей і бізнесу, для керівника
Cm	Загальноприйнятий повсякденний (Casual Mainstream)	особливий повсякденний невимушений стиль в офісі або на громадських заходах
Cb	Базовий повсякденний (Casual Baseline)	невимушений повсякденний стиль, допустимий в даному колі або в середовищі бізнесу
Ce	Керівний повсякденний (Executive Casual)	дорогий, елітарний, високої майстерності пошив "power", що складається з різних предметів одягу (не костюм)
C	Невимушений поза офісом (Casual)	комфортний стиль з деякими шиком і індивідуальністю поза офісом
BT	Офіційний (Black Tie)	офіційний вечірній одяг – смокінг
WT	Офіційний (White Tie)	офіційний урочистий вечірній одяг – фрак
A5	«Після 5» («After 5»)	святковий одяг для концерту, театру, вечері, коктейлю, party, святкових заходів, розваг

Таблиця поєднання основних кольорів

Основний колір	Кольори поєднання	Негармонійно
Чорний	Білий, світло-сірий, салатний, кремний, світло-жовтий, червоний, блідо-рожевий	Сірий, коричневий, зелений, синій, і фіолетовий – швидше вечірній
Коричневий	Пісочний, кремний, жовтий, рожевий, помаранчевий, зелений, золотистий, сірий, беж, оливковий	Бордо, каштановий, бузковий, червоний, синій, коричневий
Жовтий	Світло-коричневий, світло-зелений, синій. Чорний – агресивно.	Бордо, рожевий, червоний, фіолетовий
Синій	Білий, блакитний, блідо-рожевий, малиновий, червоний	Зелений, бузковий, рожевий, коричневий, каштановий
Бордо	Блідо-рожевий, білий, світло-сірий, пісочний	Жовтий
Червоний	Синій, чорний, рожевий, пісочний, білий, сірий	Цегляний, червоно-жовтий, помаранчевий, рожевий, коричневий, каштановий, блакитний, жовтий
Помаранчевий	Зелений, блідо-рожевий, білий	Пурпурний, червоний
Зелений	Салатний, білий, блідо-кремний, бежевий, коричневий, блідо-рожевий, тютюновий, золотистий	Синій, чорний, сірий
Сірий	Білий, малиновий, червоний, синій, блідо-рожевий, жовтий, бузковий, блакитний	Коричневий, беж, чорний
Білий	Чорний, сірий, синій, червоний	Жовтий

Типи темпераментів

Меланхолік

Слабкість процесів збудження і гальмування. Легко засмучується. Тривожний. Схильний переживати по справі і не по справі. Песимістичний. Довільно стриманий, не товариський, за поведінкою - тихий. Болісно реагує на висловлювання оточуючих, що стосуються його. Легко впадає в стан туги, страху, смутку. Досить недовірливий, нова обстановка його лякає і він невпевнений. Життя розглядає в чорних тонах. Неврівноважений, малорухливий тип. Усі емоції всередині, як правило, це його переживання. Дуже чутливий, нерішучий, не вірить у свої сили. Рухи рук сором'язливі. Схильний до самотності, замкнутості, важко йде на контакт. Стійкий в інтересах і схильностях, у новій обстановці і діяльності відчуває себе непевно.

Сангвінік

Рухливість процесів збудження і гальмування. Комунікбельний, контактний, невимушений в поведінці. Життєрадісний. Не схильний до занепокоєнь. Прагне зайняти домінуючу позицію. Висока пристосованість до умов середовища. Говорить і рухається швидко. Може добре переключати увагу з одного об'єкта до іншого. Добре управляє своїм настроєм. Оптимістичний. Внутрішній душевний стан відображує його обличчя. Живий, урівноважений. Витриманий, зберігає самовладання у складній обстановці. Мова гучна, швидка, виразна. Товариський, легко входить у новий колектив, не відчуває скутості. Швидко вникає в нову роботу і швидко орієнтується. Ініціативний, в рішеннях часто незібраний.

Флегматик

Процес гальмування має перевагу над збудженням. Пасивний, обачний, розсудливий. Доброзичливий, миролюбний. Добре керований. Вселяє довіру, надійний і спокійний, висока працездатність. Терпіння. При спілкуванні завжди дорівнює з іншими людьми, відрізняється терпимістю до їхніх слабостей. Не любить пустих балачок. Його важко розсмішити і розгнівати, зовні він здається спокійним навіть при дуже серйозних неприємностях та проблемах. Почуття зовні практично не висловлює. Врівноважений, малорухливий тип. Емоції слабо виражені, стійкі. Обережний, інертний. Товариський в міру. Увага стійка. Дотримується строго заведеного порядку на своєму робочому місці. Стійкий до інтересу і схильностей. Повільно вникає в нову роботу, повільно переходить з однієї справи до іншої.

Холерик

Переважання процесу збудження над гальмуванням. Сильний, неврівноважений, рухливий, нестримний, чутливий, неспокійний. Досить агресивний, збудливий. Непостійний. Налаштований оптимістично. Намагається взяти ініціативу у свої руки. Активний, бойовий тип, задерикуватий, легко і швидко дратується. Нестриманий в словах і діях, запальний і прямолінійний. Циклічність поведінки, працездатності і переживань. Будує грандіозні плани. Воля рвучка. Нестримний, неврівноважений тип. Емоції бурхливі, спалахами, різка зміна настроїв. Мова плутана, нерівна. З людьми прямолінійний, не товариський. Нетерплячий, не вміє очікувати. Нестійкий в інтересах і схильностях. Працює ривками. Постійно прагне до нового.

Класифікація темпераментів

за типами нервової діяльності

Особливості зовнішньої поведінки	Особливості нервових процесів			Тип вищої нервової діяльності	Тип темпераменту
	по силі	по рухливості	по врівноваженості		
надмірна активність	сильні	рухливі	нерівноважені	невтримний	холерик
активність	сильні	рухливі	урівноважені	сильний	сангвінік
млявість	сильні	мало-рухливі	урівноважені	інертний	флегматик
скутість	сильні	рухливі	нерівноважені	слабкий	меланхолік

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Балджи Марина Дмитрівна

ЕТИКА БІЗНЕСУ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Видавництво ФОП Гуляєва В.М.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6205
Київська обл., м. Обухів, вул. Малишка, 5
067 178 37 97
drukaryk.com

Формат 60x84/16. Наклад 300 прим.
Ум.-друк. арк. 19,3
Друк цифровий. Папір офсетний .
Підписано додруку 08.07.2021р.
Замовлення № 22966

Надруковано з макету замовника
ФОП Гуляєв В.О.
Київська обл., с. Григорівка, вул. Колгоспна, 4