**МІЖНАРОДНИЙ ЕТИКЕТ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ**

**Вінниця**

**2015**

ББК 87.75я73

Обговорено і схвалено науково–методичною радою Комунального закладу вищої освіти «Вінницький гуманітарно–педагогічний коледж» (протокол № 02 від 18 грудня 2015 року)

**Рецензенти:**

Гомотюк О. Є., доктор історичних наук, професор кафедри документознавства, інформаційної діяльності та українознавства Тернопільського національного економічного університету.

Похилюк О. М., кандидат філологічних наук, декан філологічного факультету, викладач української мови та літератури Комунального закладу вищої освіти «Вінницький гуманітарно–педагогічний коледж».

Міжнародний етикет ділових переговорів [Текст] / укладач О. М. Касіяненко. — Вінниця : ТОВ Вінницька міська друкарня, 2015. — 95 с.

У методичній розробці розглядаються питання організації ділового спілкування у міжнародній практиці із врахуванням національних особливостей культур. Зміст ділової культури репрезентується як сукупність складників мовної культури, ділової етики кожної окремої країни.

Особлива увага у методичній розробці приділяється іміджу ділових людей, правилам поведінки у переговорних процесах, на протокольних заходах і в неформальних умовах, умінню наносити візити і приймати гостей, гідно представляти свою фірму і державу.

Матеріали методичної розробки можна застосовувати при вивченні дисциплін «Професійна етика». Призначена для студентів коледжів.

**«Той, хто добре підготувався до бою, наполовину переміг»**

*Сервантес*

**ЗМІСТ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ПЕРЕДМОВА** | | **6** |
| **І.** | **ЕТИКА ВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ. ПЕРЕГОВОРИ ЯК КОМУНІКАТИВНИЙ ПРОЦЕС** | **7** |
| 1.1. | Проведення переговорів з партнерами. Мета та умови проведення | 7 |
| 1.2. | Види переговорів | 14 |
| **ІІ.** | **ДІЛОВИЙ ПРОТОКОЛ** | **21** |
| 2.1. | Протокол як форма ієрархічного порядку | 21 |
| 2.2. | Основні принципи ділового протоколу | 22 |
| 2.3. | Протокол у міжнародному спілкуванні | 25 |
| **ІІІ.** | **ОФІЦІЙНА МОВА** | **26** |
| 3.1. | Історичний екскурс | 26 |
| 3.2. | Поради з організації перекладу | 27 |
| **IV.** | **ДІЛОВІ КОНТАКТИ З ІНОЗЕМНИМИ ПАРТНЕРАМИ** | **29** |
| 4.1. | Традиції європейського спілкування | 29 |
| 4.1.1. | Німеччина | 29 |
| 4.1.2. | Франція | 35 |
| 4.1.3. | Італія | 42 |
| 4.1.4. | Іспанія | 47 |
| 4.1.5. | Велика Британія | 50 |
| 4.1.6. | Фінляндія | 59 |
| 4.1.7. | Швеція | 62 |
| 4.1.8. | Польща | 67 |
| 4.1.9. | Угорщина | 70 |
| 4.2. | Особливості спілкування в Азії та Африці | 74 |
| 4.2.1. | Китай | 74 |
| 4.2.2. | Японія | 82 |
| 4.2.3. | Індія | 93 |
| 4.2.4. | Туреччина | 97 |
| 4.2.5. | Ізраїль | 100 |
| 4.3. | Спілкування з представниками Америки та Австралії | 104 |
| 4.3.1. | Сполучені Штати Америки | 104 |
| 4.3.2. | Перу | 110 |
| 4.3.3. | Мексика | 113 |
| 4.3.4. | Австралія | 115 |
| **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ РЕСУРСІВ** | | **118** |

**ПЕРЕДМОВА**

Кожен народ має свої культурні традиції, свій національний характер. Навіть народи–сусіди, що сповідують одну релігію, часто мають істотні розбіжності в мові і звичаях. Неважко уявити, які труднощі можуть виникнути під час спілкування мешканця Західної Європи з представником Японії — країни, порівняно недавно відкритої для європейців, яка й досі залишається для них таємничою і незбагненною.

Фахівці з міжнародних контактів мають різні погляди на те, наскільки представники різних народів і регіонів світу повинні враховувати національні особливості спілкування, ведучи спільні справи. Одні вважають, що інтенсивність ділового спілкування призводить до розмивання національних меж. Глобалізація інформаційних систем, розвиток міжнародних політичних, економічних і культурних зв'язків сприяє взаємопроникненню національних стилів спілкування, формує єдині параметри ведення переговорів.

Інші, навпаки, схильні надавати національним особливостям дуже великого значення, оскільки цінності, навички поведінки, традиції, засвоєні в дитинстві і юності (а вони, звичайно, залежать від національності і країни проживання), створюють під час переговорів значні проблеми для носіїв різних культур. До того ж, у бізнесі з'являється все більше людей, які не мають досвіду міжнародного спілкування і ведуть справи виключно в національній манері.

У всякому разі, жоден фахівець з міжнародних зв'язків не візьметься стверджувати, що національні особливості не мають значення для ділового спілкування і що їх сміливо можна ігнорувати. Поки інтереси сторін збігаються, національні розбіжності майже непомітні, але як тільки виникає конфлікт, вони починають відігравати важливу роль.

**І. ЕТИКА ВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ. ПЕРЕГОВОРИ ЯК КОМУНІКАТИВНИЙ ПРОЦЕС**

**1.1. Проведення переговорів з партнерами. Мета та умови проведення**

Переговори — це специфічна форма спілкування між двома сторонами, орієнтована на спільне вирішення проблеми, що зачіпає інтереси обох сторін.

У ході переговорів виграє той, у кого більше інформації, краще план і вище майстерність, так вважає автор бестселера «Як уціліти серед акул», мільйонер Харві Маккей. У цій лаконічній формулі названі найважливіші складові успіху переговорів.

Вважаємо, що вам як учасникам переговорів дуже важливо розуміти, для чого вони потрібні, які можливості вони відкривають для вас і для вашої організації, як краще до них підготуватися і які техніки корисно використовувати в тій чи іншій переговорної ситуації.

До переговорів сторони призводить зіткнення цілей, інтересів, позицій або думок. Конфлікт усередині організації або між організаціями — це не обов'язково негативне явище, іноді він стає своєрідним каталізатором нових ідей, нових відносин. Існує чимало прикладів вмілого використання енергетики конфлікту для успішного вирішення серйозних проблем. Переговори - основний інструмент вирішення міжособистісних конфліктів в організації. Тому знання основ мистецтва ведення переговорів — обов'язкова складова професійної підготовки будь-якого керівника.

Можна розглядати два рівня аналізу предмету переговорів: конкретний і абстрактний. На конкретному (змістовному) рівні аналізу предметом переговорів виступають певні об'єкти, що представляють взаємний інтерес (фінансові інвестиції, підвищення заробітної плати, домовленості про спільну діяльність і т.д.). Взагалі будь-яке бажання, яке повинно бути задоволено, може з'являтися для людей приводом, принаймні, потенційним, для переговорів. На абстрактному рівні предметом переговорів є інтереси, потреби, претензії, претензії сторін.

Мета переговорів - укласти угоду з якогось питання. Іншими словами, це прийняття взаємовигідного рішення, найбільш прийнятного в даній ситуації.

За стіл переговорів сторони зазвичай наводять такі причини та умови:

1. Є обопільне бажання знайти взаємовигідне рішення проблеми.

2. Немає ясної і чіткої регламентації для вирішення виниклих проблем.

3. Сторони усвідомлюють, що будь-які односторонні дії стають неприйнятними або неможливими.

4. Володіння ефективними техніками міжособистісної комунікації.

5. Вміння контролювати свій емоційний стан і вміння визначати емоційний стан опонента.

6. Вміння зберігати впевненість і спокій в будь-якій ситуації.

**Структура переговорного процесу**

Проведення переговорів - складний багатоетапний процес. Необхідно враховувати специфіку та структуру кожного етапу.

Багатогранну структуру переговорного процесу відображає наступна таблиця:

1. Підготовчий (докомунікативний) етап.

2. Дискусійний (комунікативний) етап.

3. Рефлексивний (посткомунікативний) етап.

А тепер розглянемо всі ці етапи більш докладно, розклавши на складові:

1. Всебічний аналіз проблеми, збір інформації. Визначення мети і завдань участі вашого боку в переговорах.

2. Представлення сторін одна одній. Розміщення делегацій в просторовій середовищі.

3. Аналіз ефективності проведеної підготовки та результатів досягнутих домовленостей.

4. Створення системи аргументації, вироблення варіантів рішень.

5.Виклад проблем і цілей, уточнення позицій сторін.

6. Складання проекту підсумкових документів.

7. Дискусійне обговорення, узгодження інтересів.

8. Організаційні питання проведення переговорів (місце зустрічі, склад делегації, фінансове забезпечення і т.д.).

9. Підведення підсумків та прийняття рішень.

**Підготовчий етап переговорного процесу .**

Отже, ви вирішили сісти за стіл переговорів. Зрозуміло, в першу чергу вас цікавитиме питання, з чого почати ретельну підготовку до них. Багато в чому це залежатиме від того, які переговори вам мають: на якому рівні вони будуть вестися, скільки сторін буде включено в переговорний процес, який механізм прийняття рішення, чи будуть переговори разовими або багатоетапними.

**Підготовчий етап переговорів** - процес багатогранний і включає в себе кілька етапів:

1. Визначення проблеми, що вимагає рішення.

2. Визначення потреб і цілей.

3. Відбір фактів і необхідних документів.

4. Виявлення інтересів сторін.

5. Визначення «зони перетину інтересів».

6. Формування пропозицій та їх варіантів.

7. Стратегічне планування.

8. Система переконання.

9. Висунення запасних варіантів.

Будь-які переговори будуть складатися з двох умовних частин: процесуальної і тематичною. Тематичний аспект - те, про що ведеться мова за столом переговорів. Процесуальний аспект - те, як вони готуються і ведуться. Відповідно, виділяються два основних напрямки підготовчої роботи:

- інформаційно-аналітична проробка основного змісту;

- вирішення організаційних питань.

Інформаційно-аналітична проробка основного змісту

На початковому етапі потрібно чітко сформулювати мету своєї участі в переговорах. Мета - це те, чого ви хочете досягти в результаті. Потім дайте відповідь на питання: які ваші шанси на успіх, яка тактика ведення переговорів підійде в даному випадку - наступальна чи оборонна. З вибором відповіді можуть виникнути труднощі через нестачу інформації. Тому робота над змістом переговорів, як ви вже зрозуміли, починається зі збору інформації.

Впливати можна лише тоді, коли знаєш про партнера все або майже все. Ретельна інформаційна підготовка створить вам конкурентні переваги. Цінним надбанням є відомості про компанії або організації, з якою доведеться співпрацювати (коли і ким вона заснована, видатні успіхи і досягнення, основні поразки і невдачі, фінансове становище і т. п.). Дізнайтеся все, що зможете, про тих людей, які будуть брати безпосередню участь у переговорному процесі (освіта, кар'єрні досягнення, коло інтересів, склад сім'ї, хобі). Не зайвою буде і інформація про людей або організації, що не беруть участь в переговорах безпосередньо, але чиї інтереси можуть бути порушені в ході обговорення. Зібрана інформація повинна бути різноманітною, всебічної, а найголовніше - правдивою. Вона допоможе вибудувати чітку систему аргументації своєї позиції, а також знайти можливі альтернативні рішення, що допомагають заощадити витрати і зусилля обох сторін. Для цього буде потрібно всебічно вивчити інтереси всіх учасників переговорного процесу.

Інтерес - ключове поняття переговорів. Переговори починаються з обговорення питань, які не задовольняють сторони і вимагають докладного розгляду. З чим сторони сідають за стіл переговорів? З заздалегідь визначеними чіткими позиціями (з пропозиціями та вимогами). А що стоїть за позиціями? Правильно, інтереси кожної сторони (реальні потреби). На практиці часто позиції та інтереси не збігаються, виявлення різниці між ними допомагає знайти взаємовигідне рішення для сторін, спочатку заявляли про, здавалося б, непримиренних позиціях. Отже, знання справжніх інтересів опонента і визначення ваших спільних і суперечливих інтересів - запорука успішного вирішення проблеми.

**Формулювання позиції**

Ви зібрали максимум важливої інформації, визначили свої інтереси і інтереси партнера, знайшли точки перетину цих інтересів, тепер сформулюйте свою позицію. При визначенні мети конкретних переговорів прийнято розгляд кожною стороною не менше трьох позицій, а саме:

* ідеальної позиції (програма-максимум);
* позиції досягнення наміченої мети;
* позиції опору (остання характеристика).

Пріоритети у своїй позиції встановлюйте з урахуванням розуміння відмінностей між тим, що повинно і що може бути досягнуто. Очевидно, що позиція опору являє собою межа, далі якої сторона йти не готова. У цьому питанні проявляйте послідовність. Якщо позиція заявлена як «остання риса», ніколи не здавайте цей «рубіж», інакше ризикуєте втратити повагу в очах партнерів. З іншого боку, не варто занадто сильно тиснути на іншу сторону, якщо вона заявила про своє «останньому реченні», так як у довгостроковій перспективі ви ризикуєте серйозно зіпсувати з нею стосунки.

Прогноз і аналіз можливих варіантів переговорів

Пам'ятайте: за будь-яким вашим пропозицією повинна стояти потужна система аргументів і хороше розуміння всіх плюсів і мінусів цієї пропозиції. Підготовча робота передбачає обов'язковий прогноз можливих заперечень опонентів з метою побудови чіткої і грунтовної системи контраргументів. Хто попереджений, той озброєний!

**Завершальний етап роботи** над змістом переговорів - підготовка проекту підсумкового документа (договір, угода, контракт, резолюція тощо). Намагайтеся, щоб вся інформація, необхідна для майбутніх переговорів: документи, аналітичні записки, цифри і факти - стікалася в одне місце (або до однієї людини), де її проаналізують, перероблять і підготують проект підсумкового документа. Пам'ятайте: у ваших інтересах залучати до розробки проекту підсумкового документа досвідченого юриста!

Отже, інформаційно-аналітична проробка основного змісту переговорів допомагає чітко сформулювати свою позицію, продумати систему аргументів і контраргументів, розробити можливі альтернативні варіанти рішення.

**Вирішення організаційних питань**

Сумлінно просмикнули першу частину підготовчої роботи, можна приступати до другого етапу - вирішенню організаційних питань. До організаційних питань належить визначення часу, місця зустрічі, складу учасників команди, регламенту переговорів. Вирішення організаційних питань має наблизити вас до наміченої мети і допомогти вирішити поставлені завдання.

Зрозуміло, рішення цих питань вимагає узгодженості дій беруть участь. Однак тут можна заощадити зусилля всієї команди: від кожної сторони виділити досвідчених уповноважених, які і візьмуть на себе відповідальність за проведення цього підготовчого етапу. Керівнику делегації радимо все-таки не упускати з уваги деякі нюанси організаційних питань, від яких в подальшому може залежати хід проведення самих переговорів.

**Місце проведення**

Вибір місця проведення переговорів - значуще питання. По-перше, з ним пов'язана проблема конфіденційності, по-друге, правильно організована просторова середу допоможе розставити потрібні смислові акценти в ході переговорів, по-третє, багато чого визначить і те, де ви віддасте перевагу провести переговори - у своєму офісі або на території опонента. Кожен з цих варіантів має свої переваги. Наприклад, при проведенні переговорів на своїй території:

- завжди можете розраховувати на своєчасну консультацію потрібного фахівця;

- можете згорнути переговори з власної ініціативи у будь-який зручний для вас момент;

- психологічну перевагу на вашому боці: опонент прийшов до вас, а не Ви до нього (вдома і стіни допомагають);

- можете з вигодою для себе організувати просторове середовище.

**Переваги «Гри на чужому полі»:**

- ви не відволічетеся на термінові справи і будете зосереджені виключно на переговорному процесі;

- ви завжди зможете притримати інформацію, пославшись на те, що ви не захопили її з собою;

- ви знімаєте з себе тягар організаційних питань.

Якщо вас не влаштовує жоден з варіантів - зустрічайтеся на нейтральній території.

**Склад делегації**

При підготовці до переговорів важливо вирішити питання про повноваження тих, хто в них бере участь. До складу делегації повинні входити компетентні в розглянутих питаннях люди. Очолює делегацію людина, здатна успішно провести стратегічну лінію організації та своєчасно вирішити оперативні проблеми. Як правило, це керівник організації. Підбираючи людей в команду для переговорів, звертайте увагу на їх здатності до комунікативної взаємодії, на прагнення до злагодженості в роботі в ім'я досягнення загальної мети. У членів вашої команди обов'язково має бути «відчуття ліктя», яке не раз допоможе їм у стресових ситуаціях. Заздалегідь розподіліть ролі в команді: лідер (офіційний керівник), експерт (спеціаліст по суті обговорюваної проблеми), спікер-ведучий (фахівець з процедурою) та ін Попередньо узгодьте ці ролі всередині команди для вироблення єдиного бачення проблеми і процедури переговорів. Заздалегідь продумайте систему невербальних знаків, які будуть своєрідним сигналом. Наприклад, ваше прохання про склянку води - сигнал для одного з членів вашої команди застосувати заздалегідь обумовлений тактичний хід у обговорення з вашими опонентами. Як ви зрозуміли, в ідеалі за стіл переговорів повинна сісти «зіграна» команда, де кожен гравець добре знає свою роль, бачить своє місце і призначення в команді, а також добре уявляє собі той внесок, який він повинен внести в роботу команди для досягнення спільної мети.

Переговори можна доручити провести і одному спеціалісту. Приймаючи рішення про склад делегації, зважте всі за і проти.

**Переваги проведення переговорів однією людиною:**

1. Опоненти не можуть адресувати питання найслабшим учасникам команди.

2. Вся повноваження у однієї людини.

3. Опонентові вдається послабити ваші позиції за рахунок розбіжностей між членами вашої команди.

**Переваги командної роботи на переговорах:**

1. Ймовірність помилок знижується через присутність в команді фахівців з різних областей.

2. Забезпечується обмін думками в ході обговорення і прийняття рішень (своєрідний мозковий штурм). Згадайте команди знавців в грі Що? Де? Коли? Вони здатні видати правильну відповідь всього за одну хвилину.

3. Команда створює більш сильну опозицію протилежній стороні. Завжди можна послатися на членів своєї команди як привід для отримання поступок або виправдання «неможливості» йти на поступки («Я повинен рахуватися з думкою колег ...»).

Отже, в організаційній частині підготовки переговорного процесу зверніть особливу увагу на наступні моменти:

- терміни і час проведення переговорів;

- вибір місця проведення переговорів;

- правильну організацію просторового середовища;

- склад власної делегації, розподіл ролей на час проведення переговорів;

- фінансове забезпечення переговорного процесу.

На завершення розмови про важливість підготовчого етапу переговорного процесу повернемо вас до афоризму Сервантеса, використаному нами як епіграф. Погано підготовлені і проведені переговори, невірно прийняті рішення та угоди можуть лише посилити розбіжності сторін і в кінцевому підсумку призвести до загострення конфлікту, а потім і розриву ділових відносин. Така ціна помилки. Ви готові її заплатити?

**Різні підходи до проведення переговорів**

Під підходом до переговорів розуміється основний принцип, з якого виходять учасники: розглядають вони переговори як продовження боротьби або як процес вирішення проблеми, що передбачає спільні зусилля. Виділяються два основних підходи або дві стратегії переговорів: конфронтаційний підхід (торг) і партнерський підхід, заснований на пошуку спільного вирішення проблеми.

**1.2. Види переговорів**

**Позиційні переговори**

В основі конфронтаційного підходу лежить ідея протистояння сторін. Іноді переговори, в основі яких лежить конфронтаційний підхід, називають позиційними, оскільки вони засновані на відстоюванні співрозмовниками своєї позиції. Стіл позиційних переговорів - своєрідне поле битви. Учасники, як відважні солдати, готові боротися за кожне положення своєї позиції, керуються девізом: «щоб я переміг, ти повинен програти». Вони впевнені, що мета переговорів - беззастережна перемога, а відмова від повної перемоги означає поразку. Як ви розумієте, при подібному переговорному сценарії подальше співробітництво може виявитися під питанням. «Виграш» на одних переговорах може спричинити за собою прагнення партнера "узяти реванш» на інших. Конфронтаційний підхід ви можете вибрати тільки тоді, коли перевага вашої позиції очевидно і вам нема чого втрачати. Однак перш ніж ви вирішите битися до кінця, продумайте і зважте всі наслідки вашої перемоги.

**Основні недоліки позиційних переговорів:**

1. Навіть при прагненні обох сторін переговори можуть взагалі не привести до угоди. Захищаючи свою позицію, людина починає ототожнювати себе з нею, і йому важко буває хоч скільки-небудь відійти від неї, тому що йому буде здаватися, що він зраджує себе.

2. Позиційні переговори створюють сприятливий грунт для вивертів: кожен займає жорстку позицію в надії отримати більший шматок «пирога» і йде на поступки тільки при виникненні загрози зриву переговорів.

3. Позиційний торг може закінчитися сваркою сторін, так як кожна з них намагається силою нав'язати свої умови.

**Принципові переговори**

Інша концепція лежить в основі так званого методу принципових переговорів, розробленого в Гарвардському університеті США і докладно описаного в книзі Роджера Фішера і Вільяма Юрі «Шлях до порозуміння, або переговори без поразки». Метод полягає у вимозі рішення проблеми виходячи з її якісних ознак, тобто із суті справи. Партнери прагнуть знайти взаємну вигоду там, де це можливо. А там, де їх інтереси не збігаються, домагаються такого результату, який був би обгрунтований справедливими нормами. У літературі даний підхід отримав назву партнерський. Він заснований на розумінні необхідності пошуку взаємоприйнятного рішення, іншими словами. При цьому підході партнери по переговорах разом аналізують проблему і шукають взаємоприйнятне рішення, що у максимальному ступені буде відповідати інтересам обох сторін. Майже всі автори книг про мистецтво ведення переговорів підкреслюють одну просту думку: якщо сторони налаштовані на співпрацю, є ймовірність, що вони доб'ються обопільного виграшу.

У стратегії принципових переговорів існують чотири базові рекомендації:

1. Відділяйте людей від проблем. Вас не повинні хвилювати особисті якості учасників переговорів, пам'ятайте: ви обговорюєте проблему.

2. Сконцентруйтеся на інтересах, а не на позиціях.

3. Розробіть взаємовигідні варіанти.

4. Використовуйте об'єктивні критерії.

Зрозуміло, найбільш конструктивний варіант міжособистісної взаємодії - співпраця, але він і найскладніший.

В основі партнерського підходу до переговорів лежать:

- конструктивний діалог;

- пошук спільних шляхів вирішення проблеми;

- спільний аналіз варіантів рішень;

- бажання і вміння бачити проблему з позиції іншої сторони.

Таким чином, при партнерському підході розумне угода має максимально відповідати інтересам кожної з сторін, бути справедливим з точки зору кожної з них, бути довготривалим і не укладати в собі основи для виникнення розбіжностей в майбутньому.

На практиці важко зустріти "чисті" варіанти розглянутих підходів. Швидше можна говорити про орієнтацію учасників на один з них. Вибирати тактику поведінки і стиль переговорів, звичайно ж, вам. Хотілося, щоб ви пам'ятали, що сучасний діловий світ, удосконалюючись і змінюючись, рухається по шляху розвитку партнерських відносин.

**Дискусійний (комунікативний) етап переговорного процесу**. Представлення сторін одна одній.

Комунікативний етап починається зі знайомства, уявлення, з встановлення контакту. Початок розмови може викликати утруднення, особливо якщо в основі переговорів лежить вирішення конфліктної ситуації. Як залучити партнера в невимушену розмову на початку переговорів? Ось кілька безпрограшних способів:

Почніть обговорення з нейтральною теми. Невимушена бесіда створить сприятливу атмосферу. Тонкий, щирий, вчасно зроблений комплімент завжди зуміє розташувати до вас партнера. Наприклад, «На мене справило сильне враження дизайнерське рішення в оформленні вашого офісу, тонке відчуття стилю - риса вашого характеру» або «У вас відмінна команда, про це свідчать надіслані проекти угоди наших переговорів. Завжди приємно мати справу з професіоналами ». Виразіть вдячність партнеру: «Спасибі за схему маршруту, яку ви надіслали, з її допомогою ми дуже легко вас знайшли».

Розміщення учасників переговорів

Правильне розміщення учасників переговорів багато в чому допомагає створити оптимальні умови для отримання позитивного результату. Воно залежить від безлічі факторів, наприклад від виду переговорів (внутрішні це чи зовнішні); де вони проводяться (на своїй території або на чужий); від кількості представників сторін (один на один або делегація з делегацією); від форми столу для переговорів. У хрестоматії ви знайдете уривок зі статті А. П. Панфілової «Організація просторового середовища», ця інформація допоможе вам вигідно розташувати в просторі членів вашої делегації на переговорах.

Виклад проблем і цілей, уточнення позицій сторін

Як би добре не були проведені підготовчі заходи, все ж, сівши за стіл переговорів, сторони мають лише загальне уявлення про позиції один одного, тим більше якщо це їх перший особистий контакт. Тому на початку переговорного процесу не уникнути взаємного уточнення позицій один одного, що має принципове значення, якщо предметом переговорів є усунення конфліктної ситуації. На перший погляд може здатися, що поняття «позиція» і «інтереси» збігаються за змістом: те, що учасник переговорів захищає або відстоює, то він і висловлює у своїй позиції. Насправді це не зовсім так, а іноді і зовсім не так. Вже на етапі уточнення «стартових позицій» і пошуку спільних інтересів дуже важливо постаратися знайти спільну мову з партнером. Пам'ятайте, що «дорога троянда, а не горщик»: не потрібно шкодувати про свої попередніх міркуваннях і очікуваннях, корегуйте їх у ході переговорів і ви зможете знайти варіант спільного взаємовигідного рішення.

Дискусія, обговорення та узгодження інтересів

Процес дискусійного обговорення - найбільш важливий і значущий структурний елемент комунікативного етапу переговорів, його мета - виробити спільну позицію для взаємоприйнятних рішень.

Як ми вже говорили, в процесі переговорів поведінка учасників може відповідати різним підходам. Вибір стратегії і тактик в переговорному процесі залежить від конкретних умов. Щодо вибору стилю ведення переговорів і прийомів аргументації в літературі ви знайдете самі різні і часом суперечливі точки зору. Визнаємо, що переговори - процес творчий, точно описати можна лише їх структуру.

Система аргументів

І все ж зупинимося на основних рекомендаціях, які допоможуть вам вибудувати систему аргументації в процесі переконання партнера по переговорах. Для того щоб партнери прийняли ваші пропозиції, вони повинні бути добре аргументовані. Доводами служать вдало підібрані приклади, пояснення, чому ви наполягаєте на такому способі вирішення проблеми, а не іншому, і чому саме цей спосіб найбільш ефективний і вигідний, простий і вимагає менше витрат. Доводами можуть бути і посилання на ситуацію на ринку, на ті чи інші приклади зі свого досвіду і досвіду ваших партнерів по переговорах. Головне доводи повинні бути орієнтовані на оціночні полюси «вигідно / невигідно» (вигода лежить в основі будь-якого угоди), а не на загальнооцінних концепти: «добре / погано» або «легко / важко». Вони взагалі використовуються в діловій комунікації вкрай рідко. Під час підготовки до переговорів проаналізуйте якомога більшу кількість всіляких аргументів, а під час самої дискусії використовуйте тільки найяскравіші і переконливі з них, тому що велика кількість інформації тільки збиває з головної лінії обговорення.

Аргументів у вашій стратегії має бути не більше і не менше, ніж потрібно для переконання конкретних партнерів. Найсильніші аргументи використовуйте на завершення обговорення, оскільки саме в них зосереджена переконлива «ударна» сила вашої позиції. Пам'ятайте: сильним вважається такий аргумент, який здатний переконати вашого опонента, тобто він повинен бути сильним в першу чергу для нього.

Протистояння психологічному тиску з боку партнера

На жаль, далеко не завжди наші партнери прагнуть до конструктивної взаємодії або хоча б до елементарної коректності в поведінці. Позиційні переговори в цьому випадку можуть перетворитися в жорсткі переговори, коли знайти компромісне рішення буде практично неможливо. У жорстких переговорах при активному використанні всякого роду маніпуляцій виграє тільки одна сторона. Щоб цього не сталося, радимо прислухатися до рекомендацій Фішера і Юрі як діяти в умовах психологічного тиску з боку партнера, який прагне домогтися свого за всяку ціну.

Подібне тиск може чинитися шляхом створення стресової ситуації, особистих нападок, використання різного роду вивертів, прямих загроз. Наприклад, партнер може пред'явити гранично жорсткі вимоги. У відповідь йому можна поставити запитання про ті критерії, які він вважає основою для виявлення справедливого чи несправедливого рішення. Якщо використовується посилання на непоступливого партнера, який на переговорах відсутня, знайдіть можливість безпосередньо поговорити з цим партнером. Якщо використовується тактика тиску типу «берете чи не бере», спочатку просто її ігноруйте і продовжуйте обговорення. Якщо використовуються прямі погрози, то реагувати рекомендується лише у разі їх реальності і піклуватися слід про те, щоб були створені об'єктивні умови для адекватної відповіді, автоматично реализующегося у разі виконання погроз. Радимо також згадати продумані вами заздалегідь варіанти дій на випадок зриву переговорів (ТОР).

При взаємодії з агресивними партнерами Фішер і Юрі пропонують використовувати так звану «переговорну джиу-джитсу». Основна ідея цієї тактики - конструктивне використання великої енергетики, закладеної в самій поведінці агресивного партнера. Реалізація цієї тактики передбачає перетворення атак на особистість в атаки на проблему. Для цього використовуються такі прийоми, як: заохочення критики на свою адресу; заміна тверджень питаннями; прохання партнера дати пораду щодо виходу з ситуації, що склалася; використання пауз, заохочення партнера до висловлювань з приводу розв'язуваної проблеми своїм мовчанням, готовністю слухати.

Підведення підсумків та прийняття рішень

Як тільки стихне сяють дискусійного періоду обговорення і ви зумієте знайти прийнятне рішення проблеми, у ваших же інтересах запропонувати партнерам перейти до підведення підсумків переговорів. Перерахуйте проміжні результати вашої зустрічі, згадайте всі домовленості, яких вдалося досягти. Якщо питань не виникає, переходьте до підведення загального підсумку переговорів. Зверніть увагу своїх партнерів на ціль, яку ви ставили перед зустріччю, і на те, чи досягнута вона. Ще раз проговорите умови, на яких ви будете співпрацювати. І як тільки пройшлися по всіх пунктах, намагайтеся поставити крапку: «Отже, якщо нас все влаштовує, пропонуємо закріпити результати і перейти до письмового оформлення домовленостей». Головне, постарайтеся закінчити розмову позитивно, адже ви дійсно зробили важливу річ - домовилися про взаємовигідну співпрацю.

На стадії завершення переговорного процесу головна увага приділяється обговоренню та оформлення підсумкових документів. Починати обговорення угоди або договору доцільно з заздалегідь підготовленого проекту. Згадайте про всі важливі для вас деталях, що розглядаються в ході обговорення. Майте на увазі, що всі усні домовленості під час переговорів, які не були включені в остаточний текст підсумкового документа, ніякої юридичної сили не мають. Також уважно стежте за тим, щоб інша сторона не внесла в підсумковий документ деталі та доповнення, які не обговорювалися в ході переговорів. Не зумієте виявити їх на цій стадії - надалі внести до тексту небудь корективи буде практично неможливо. У ваших же інтересах при уважному прочитанні виявити формулювання з подвійним змістом, фактичні неточності, навмисне або ненавмисне спотворення сенсу і результатів домовленістю. Якщо ви вважаєте, що в підсумковій угоді виявлено занадто багато всякого роду «неточностей», зробіть свої особливі зауваження, наполягайте на їх внесення в документ. Якщо інша сторона не згодна з цим, то радимо або відкласти підписання і провести додаткові консультації, або зовсім не підписувати запропонований варіант.

На завершення переговорів обговоріть всі питання, пов'язані з реалізацією досягнутих домовленостей, визначте виконавців, терміни, необхідні ресурси та їх джерела, санкції у разі невиконання домовленостей і коло осіб, які в разі непередбачених обставин можуть бути оперативно підключені до вирішення виниклих проблем. Завершальний етап переговорів важливий ще й тому, що досягнуті домовленості в чому визначають не тільки перспективу подальшої співпраці з партнером, але впливають на професійну репутацію її учасників.

Оцінка ефективності переговорів

Для відточування майстерності після проведення переговорів проаналізуйте їх позитивні і негативні моменти. В аналізі ефективності переговорного процесу вам допоможе техніка А.С. Огнєва.

Орієнтовна схема аналізу може виглядати і так:

Як розташувалися учасники спілкування?

Чи вдалося створити атмосферу співпраці?

Який підхід переважав на переговорах?

Чи чітко сформульована мета і основні проблеми переговорів?

Як учасники виклали свої позиції (наскільки чітко, повно, доказово)?

Які загальні і різні інтереси виявлені?

Хто висуває конкретні варіанти вирішення спірних питань?

Як пропоновані альтернативи аргументуються?

Яка сторона схильна завищувати вимоги?

Хто підводив підсумок переговорів?

З яких питань не вдалося дійти згоди?

Які рішення прийняті, які документи підписані?

Навіть якщо успіх в переговорах не буде досягнуто, ви маєте реальну можливість новими знайомствами розширити межі вашого ділового співробітництва, тобто на практиці реалізувати комунікативну функцію переговорів.

У вашій подальшій практиці при виборі стратегії взаємодії з партнерами по переговорах орієнтуйтеся на підсумок співвіднесення отримуваних результатів і понесених витрат. При цьому пам'ятайте, що строго розмежувати варіанти стратегій на «погані» і «хороші» в загальному вигляді неможливо. Основним критерієм для вибору на користь того чи іншого варіанта мають служити його доцільність, яка підтверджується ефективністю.

**ІІ. ДІЛОВИЙ ПРОТОКОЛ**

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

**2.1. Протокол як форма ієрархічного порядку**

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

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

Ієрархія, як відомо, існує в усякому організованому суспільстві.

Складність стосунків між різними соціальними групами суспільства зобов’язує дотримуватися певних правил, без яких гармонійне існування людей було б неможливим.

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

**Дипломатичний протокол** – невід’ємна складова частина дипломатії, її помічний інструмент, форма, якою супроводжується будь–яка зовнішньо–політична акція держави та якої дотрмуються її представництва чи представники.

Дипломатичний протокол забезпечує відповідні умови для того, щоб відносини між державами, урядами та їхніми представниками могли розвиватися в дружній, мирній атмосфері та в наявності взаємоповаги.

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

**2.2. Основні принципи ділового протоколу**

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

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

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

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

**Тактовність.** Партнери, з якими ви зустрічались, можуть, як часто це і відбувається, зустрітись знову. Добре чи погане враження, залишене від попередніх зустрічей, може позначитись на взаємовідносинах у майбутньому і вплинути на перебіг переговорів. Тому важливим на переговорах є почуття такту. Чим цивілізованіше суспільство, тим ретельніше дотримуються правила проведення переговорів як бар’єр для неминучих непорозумінь і антагонізмів, що породжуються відмінністю характерів і принципів сторін.

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

Відсутність такту — безтактність, проявляється у невмінні людини знайти «золоту середину», контролювати свою поведінку й управляти емоціями.

Безтактність може виявитись у фамільярності, коли людина спеціально чи несвідомо порушує визначену дистанцію спілкування, що існує між людьми різного віку, статі, соціального статусу.

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

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

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

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

**Гідність.** Необхідно відзначити, що, за деякими винятками, наші західні партнери з достатньою повагою ставляться до українського народу як носія стародавньої культури і традицій, що формувалися протягом тисячоліть, починаючи з часів Ора. І тут головне для нашого бізнесмена гідно тримати себе, «не впасти обличчям у багнюку» і закрити прогалини у знаннях ділового протоколу. Тим більше, що на Заході на людину дивляться насамперед як на особистість, а не як на представника якогось народу.

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

Діловий протокол не такий вже застиглий. Досвідчені партнери, обмежені його суворими рамками, знають, коли і як, у разі потреби, вийти з них.

Головне при цьому — виявляти теплі та гуманні почуття, уміти виразити подяку за приємне ділове спілкування й увагу, гідно представляти свою країну, свій народ.

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

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

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

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

**2.3. Протокол у міжнародному спілкуванні**

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

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

**Родоначальницею дипломатичного протоколу вважається Франція, а її батьком і засновником — кардинал Арман Жан дю Плессі Рішельє (1585–1642 рр.).**

Разом з тим не менший внесок в розвиток дипломатичного протоколу внесли італійський історик і військовий теоретик Нікколо Макіавеллі (1469–1527 рр.), італійський філософ\_гуманіст Франческо Гвіччардіні (1483–1540 рр.), а також нідерландський дипломат Авраам Вікфор, який підготував настільну книгу для дипломатів під назвою «Посол і його функції».

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

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

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

**ІІІ. ОФІЦІЙНА МОВА**

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

У Британській співдружності націй і США говорять англійською.

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

**3.1. Історичний екскурс**

Яку ж мову вибрати офіційною на переговорах? Для відповіді на це запитання зробимо невеликий історичний екскурс.

У середні віки та на початку новітнього періоду історії переговори між партнерами велися латинською мовою, яка у ті часи була спільною мовою для всіх цивілізованих християнських народів.

З XVI ст. спільною мовою вищого світу в Європі стала французька мова, яка витіснила іспанську та італійську мови, поширені раніше. Першорядною, хоча і не єдиною причиною поширення французької мови, було панування в Європі Людовіка XIV – «Короля Сонця», і багатство французької літератури. Специфічні якості французької мови, її виразність, точність і усталеність, суворі синтаксичні правила, великий словниковий запас зробили цю мову основною мовою міжнародного права, мовою дипломатів.

Сьогодні аiглійська мова внаслідок її великого поширення визнається мовою міжнародного бізнесу. Рівень володіння англійською мовою обома сторонами суттєво впливає на темп і успіх переговорів.

У кожній країні розмовна англійська мова має свої особливості, тому навіть при спілкуванні високоосвічених людей можуть виникати деякі непорозуміння. Ще Б. Шоу говорив: «Англія і Америка — це дві країни, розділені спільною мовою».

Часто одна із сторін не володіє досить глибокими знаннями англійської мови, що може прямо впливати на перебіг переговорів. Як наслідок уповільнюється темп спілкування, з’являється необхідність перепитувати щойно почуте, в той час як партнер намагається пояснити те саме іншими словами, збільшується імовірність неправильного розуміння позицій сторонами.

Звідси правило: не проводьте переговори іноземною мовою, якщо недостатньо володієте нею, оскільки вся увага буде зосереджена не на суті переговорів, а на мові.

**3.2. Поради з організації перекладу**

У більшості випадків різномовні учасники переговорів звертаються допослуг перекладачів. Потрібно підібрати такого перекладача, який міг би забезпечити правильність і точність перекладу повідомлення. Знавці іноземних мов, здатні передати всі нюанси і тонкощі, закладені в словах виступаючого, ціняться дуже високо.

Для ефективної організації перекладу можна скористатися порадами члена комітету Гарвардської програми з проведення переговорів Д. Селекьюза.

Суть їх полягає ось у чому:

**Делегація**, яка уповноважена вести переговори, повинна мати свого перекладача. Не покладайтесь на послуги перекладача своїх партнерів, якщо жоден з членів вашої команди не володіє офіційною мовою переговорів.

**Перед початком переговорів** проведіть коротку бесіду з перекладачем, поясніть йому суть і мету переговорів, ваші вимоги до перекладу.

**Стережіться перекладачів**, які внаслідок своїх особистих інтересів чи егоїзму намагаються заволодіти перебігом переговорів чи направити їх по своєму руслу.

**Говорити слід невеликими реченнями**, чітко виражаючи свої думки і не забувати про паузи, необхідні для перекладу сказаного.

**Завчасно обмірковуйте свої висловлювання**, робіть їх максимально зрозумілими, уникайте скорочень і спеціальної термінології.

**Праця перекладача важка і відповідальна**, тому час від часу давайте йому можливість відпочити. Перекладач може або бути «бездоганною лінзою», або стати «засміченим фільтром».

**Ставтесь до перекладача з повагою**, достойною професіонала. Якщо у вас зав’яжуться дружні стосунки з перекладачем партнерів, він може надати багато корисної інформації про своїх наймачів. Свої зауваження про якість перекладу, щоб уникнути непорозумінь під час переговорів, робіть після їх закінчення.

**Якщо з’ясується**, що переклад було зроблено неправильно і присутні хибно зрозуміли виступаючого, то йому необхідно повторити свою думку такими більш простими словами, які будуть ліпше перекладені і стануть зрозумілими для слухачів.

Переговорний процес не протоколюється, але всю інформацію про хід переговорів можна подати у вигляді запису переговорів. Мета запису – фіксування й оброблення інформації. Цьому документу не надають юридичної сили, оскільки затвердженої форми запису переговорів не має. Кожна організація може розробити для себе прийнятний шаблон документа.

Запис на диктофон можна зробити тільки за згодою обох сторін–учасниць переговорного процесу. Повний запис переговорів на диктофоні дає більші переваги, якщо вона ведеться однією зі сторін, це дає можливість проаналізувати помилки при підведенні підсумків переговорів. Якщо ж ви хочете проявити повагу до партнера, зробіть і йому копію запису.

**IV. ДІЛОВІ КОНТАКТИ З ІНОЗЕМНИМИ ПАРТНЕРАМИ**

**4.1. Традиції європейського спілкування**

Коло питань: Німеччина, Франція, Італія, Іспанія, Велика Британія, Ірландія, Фінляндія, Швеція, Польща, Угорщина, Росія. Європейський стиль спілкування в цілому нам, українцям, відомий і зрозумілий. Однак кожна з європейських країн має свої відмітності, звичаї та традиції ділового спілкування. Вітчизняним фахівцям, що налагоджують чи підтримують стосунки із закордонними партнерами, потрібно мати на увазі, що деякі незрозумілі вчинки іноземців — це просто прояв іншого характеру, ментальності, традицій.

**4.1.1. Німеччина**

**Федеративна республіка Німеччина** — одна з найбільш розвинених країн світу і Західної Європи з сучасною економікою, потужним промисловим потенціалом та галузями невиробничої сфери. Її площа — 357 тис. км2. Столиця — Берлін (3,3 млн жителів).

**Національні особливості**

Знаходячись у центрі Західної Європи, Німеччина, майже не маючи природних кордонів, затиснута між іншими країнами. Протягом своєї історії вона постійно змінювала свою територію: то розростаючись на весь європейський простір, то зменшуючись до невеликої держави. Багато різних племен брали участь у формуванні німецької нації, оскільки куди б вони не рухались, їх шлях лежав через німецькі землі. І все це при тому, що німці первинним вважали закон крові.

**Релігія:** християнство (протестанство, католицизм).

Багато що об’єднує німців з українцями та росіянами: близкі сусіди, давні і тісні історичні зв’язки, спільні уподобання літературою, музикою, мистецтвом, філософією. Російською імперією, до складу якої входила Малоросія, довгий час правили німецькі за кров’ю царські особи, починаючи з Катерини, коханки Петра І. До Першої світової війни на території України проживало 871 тис. німців. П’ять років велась запекла битва з фашизмом.

Після двох світових воєн так і залишився в українських селах страх літніх людей, коли почують різку, уривисту німецьку мову чи гортанний сміх.

До німців необхідно звикати, це люди з досить складним і невизначеним характером, особливо для слов’ян. Недарма ще великий Гете вважав, що німці ускладнюють життя собі й іншим.

На перший погляд, німець являє собою найбільш простий і стабільний національний образ, якщо вірити популярному в Європі виразу: в раю — механіки, в пеклі — поліцейські.

Як відображення національного характеру німецький етикет асоціюється зі словом «порядок». Пунктуальність, старанність, дисципліна та порядок — характерні риси національного менталітету. У багатьох німецьких родинах до цих часів збереглась традиція занотовувати у гросбух (спеціальну книгу) дані про всі витрати та доходи, причому практично до пфенінга.

Німці не дуже говіркі, стримані, прагнуть відкритості, організованості.

Вирізняються вільністю думок і досить значною громадянською мужністю.

Вони пишаються своїми національними традиціями, поважають державні устої та історію своєї країни. За кордоном німців легко впізнати за охайним одягом, своєрідним сміхом, впевненості в кожному русі.

**Діловий світ**

Державний устрій — федеративна республіка: кожна з 16 земель має свою конструкцію, парламент і уряд. Глава держави — федеральний президент обирається на 5 років. Законодавчий орган — двопалатний парламент (бундестаг і бундесрат). На території Німеччини проживає близько 84 млн. чоловік.

В національному господарстві країни зайнято 40 млн. чоловік. За обсягом промислового виробництва країна займає третє місце в світі. У структурі промисловості: 1/3 — базові продукти (метали, хімікати, деревина), 1/3 — машини і транспортні засоби (двигуни і турбіни, обладнання, електроніка, засоби зв’язку, точні прилади, оптика, автомобілі й судна), 1/3 — споживчі товари (харчові, пиво, тканини, одяг, взуття, мережива, хутрові вироби тощо). Основна галузь сільського господарства — тваринництво. Обробляється 34% площі; пасовища становлять 15%.

**Торгові партнери**: країни ЕС, США, Японія, країни СНД. Офіційна мова — німецька, застосовується також англійська та французька. Робочий день починається рано і рано закінчується. Якщо німецька фірма отримала замовлення, будьте певні: воно буде виконуватись методично і досконало. Бізнес у німців завжди пов’язаний з чіткістю, надійністю, гідністю, чистотою і стабільністю.

Вирізняються німці також високою працездатністю, педантичністю, скептичністю. У підприємницькій діяльності ці якості сприяють довгостроковим діловим зв’язкам.

Головна особливість німецької манери вести справи – високий рівень офіційності. Німці дуже стримані і намагаються дотримуватись встановлених норм, через що й здаються недружелюбними. Досить погано вони дивляться на пропозиції «провернути швидко якусь справу». Навіть плани на відпустку обумовлюють, наприклад, за півроку, а то й раніш.

**Ділове знайомство**

Встановити ділові зв’язки з німецькими фірмами можна шляхом обміну листами з пропозиціями про співробітництво. Іноземні фірми й окремі підприємці свої пропозиції в Німеччині можуть безкоштовно публікувати в спеціалізованих бюлетенях, щотижневиках чи у додатках до газет. Для встановлення ділових відносин може використовуватись практика організації співробітництва через агентські й посередницькі фірми. Високий професіоналізм і безумовне виконання прийнятих зобов’язань цих фірм сприяють швидкому налагодженню довгострокових ділових зв’язків з місцевими організаціями, підприємствами чи установами.

Перший крок до встановлення контактів з німецькими фірмами можна зробити безпосередньо і в Києві, звернувшись до посольства ФРН. Звичайно, там вам, як правило, можуть надати тільки загальну інформацію, але ваш запит таким чином буде переданий відповідним адресатам у Німеччині. Там же, у посольстві можна ознайомитись з детальними адресами німецьких фірм, а також звернутись до українсько–німецької промислово–торговельної палати. Дослідження щодо надійності фірм у Німеччині проводять спеціальні комерційні агентства.

Об’єднуючим центром української діаспори у ФРН виступає центральне представництво українців у Німеччині (ЦПУН), що розташоване у Мюнхені.

Німці мають звичку розписувати своє як ділове, так і приватне життя по днях і годинах. Тому намагайтеся зробити так, щоб ваш німецький партнер заніс запис про зустріч з вами у свою кишенькову книжку–календар, інакше є ризик отримати відмову. Зроблені записи дають змогу краще планувати свій час, що німці дуже цінують.

Німецькі підприємці винятково пунктуальні, і якщо ви виявите такі ж риси, то заслужите повагу своїх партнерів. Якщо ж ви затримуєтесь на зустріч більше ніж на 5 хвилин, обов’язково попередьте партнера і повідомте йому причину затримки.

Бажано враховувати прихильність німців до титулів. Для цього потрібно ще до початку переговорів уточнити всі титули ділових партнерів, якщо ж титул невідомий — тоді просто кажуть: Hehr Doctor, або Frau Doctor, чи Cnadige Frau. До дівчат у Німеччині прийнято звертатись: Ghadiges Fraulein або просто Fraulein.

Пунктуальність та розсудливість німців позначається й на етикеті знайомства. Першим, зазвичай, необхідно називати того, хто має вищий соціальний статус, наприклад: Фрау доктор Дитріх, хочу познайомити Вас з герр Веласкесом... Більш церемонно: Герр Панке, я хочу відрекомендувати Вам фрау Мільке...

За нормами етикетного мовлення Auf Wiedersehen! (До побачення!) німці говорять тільки тим, з ким справді скоро будуть бачитись, а всім іншим бажають доброго ранку, дня чи вечора — так само, як і під час зустрічі.Рукостискання у німців — це один твердий потиск.

**Проведення переговорів**

Як правило, німці дуже ретельно готуються до переговорів і приступають до них тільки тоді, коли є певні шанси прийти до взаємовигідної угоди без розрахунку на випадок. Під час переговорів вони прагнуть обговорювати питання послідовно, одне за одним в порядку значимості, починаючи з головного, педантично розглядаючи усі деталі. У ході ділової розмови бажано переконливо розповісти партнеру про своє серйозне ставлення до спільної роботи, підтвердивши це всіма необхідними документами, заздалегідь розкладеними по окремих теках.

Як вже зазначалось, німці надійні, акуратні і прямолінійні. Не відступають від намічених позицій і не реагують на умовляння чи тактику тиску. Якщо хтось сумнівається в тому, що зможе дотриматися всіх умов і термінів угоди з німецькими колегами, йому краще заздалегідь відмовитись від своїх пропозицій. Представники німецьких ділових кіл на переговорах спираються на факти й логіку, а не на емоції.

Підписуючи угоду, німецькі партнери наполягатимуть, щоб на випадок невиконання її умов були передбачені високі штрафи, визначений гарантійний період на обслуговування поставленого товару, а також штрафні санкції на випадок поставки неякісної продукції. Такі вимоги значно дисциплінують обидві сторони.

**Неформальні зустрічі**

Якщо вас запросили до ресторану, будьте готові до того, що доведеться за себе заплатити. У ресторані чайові можна не давати — вони вже закладені у вартість обіду. Але якщо все\_таки хочеться це зробити, то треба округлити розмір чайових до повної суми. Великі чайові давати не прийнято, зазвичай, вони не перевищують 5 відсотків від вартості послуг.

Сигнал про початок обіду подає господиня бажаючи всім guten Appetit! За столом варто пити тільки тоді, коли господарі виголошують традиційне: Прозит! Не перестарайтеся з дегустації різноманітних сортів пива або шнапсу.

Дуже популярні сосиски і сардельки з квашеною капустою. У разі запрошення додому, хоча це у німців майже не практикується, необхідно купити квіти для господині. Можна взяти з собою пляшку вина із знаменитих винних погребів, або коробку хороших шоколадних цукерок.

За столом німці люблять розмови про екологічну безпеку своєї країни, чистоту і «блиск» вулиць, красу рідної природи. Мешканці Західних земель обожнюють прояв співчуття з приводу того, що вони «звалили» на свої плечі Східні землі. Східні німці зі схваленням вислуховують співчуття щодо зміни економічного стану після об’єднання Німеччини. Розмов про війну, на політичні теми бажано з німцями уникати. Компліменти німці роблять часто, але переважно жінкам. Ділові питання вирішуються після пригощання.

**Жестикуляція**

Підняті брови означають у німців замилування чиєюсь ідеєю.

Вважаючи якийсь вислів божевільним, німець ляскає себе долонею по чолу, додаючи: так ти зійшов з розуму! Малювати вказівним пальцем на чолі спіралі також означає Чумна ідея... Жестикуляція руками обмежена.

Якщо німецький студент чи школяр хоче щось сказати на лекції, він піднімає два пальці (українець підніме руку, витягнувши кисть). Замість того, щоб аплодувати викладачу за блискуче прочитану лекцію, як це робиться у нас, німці стукають кісточками пальців по столу.

**Сфера обслуговування**

Німці уміють вести ділові телефонні розмови. Вони, зазвичай, не витрачають зайвого часу на те, щоб вступити в розмову, не вживають пустих слів, відрекомендовуючись чітко вимовляють прізвище абонента чи назву установи. Сама розмова у них завжди носить суто конкретний характер. Це просто німецька ощадливість — телефон коштує дорого, а лічильник неодмінно відрахує «одиниці» часу.

На залізничних вокзалах у Німеччині треба уважно вивчити розклад й сідати у вагон відповідно до класу (перший або другий), що зазначено в квитку.

Для тих, хто палить, є спеціальне відділення. Брати із собою в купе велику валізу чи громіздку поклажу не бажано, їх прийнято здавати у спеціальний багажний вагон.

**Ділові подарунки**

Вітчизняні підприємці, звичайно, приїжджають з подарунками. Це можуть бути традиційні сувеніри — писанки, рушники, репродукції відомих художників. Такі подарунки завжди будуть оцінені відповідним чином. Разом з тим не можна дарувати ніяких іграшок німецькій дитині, оскільки вони можуть не відповідати їхнім стандартам безпеки матеріалу, а німці відносяться до цього дуже серйозно. Очікувати відповідних презентів від німецьких партнерів також не слід — тут вони не прийняті. З квітів за символ щастя і кохання німці визнають червоні троянди. Лілію не сприймають, вважаючи, що вона росте під впливом невідомої сили на могилах людей, які загинули насильницькою смертю, або самовбивць.

Німецьким жінкам може бути також довподоби букет у національному стилі — із польових та лугових квітів, а також букети конвалії.

**Діловий одяг**

В одязі для офіційних зустрічей німці дуже консерва\_тивні. Діловий костюм, як правило, двобортний. Поява в офісі без піджака буде розцінюватись як грубе порушення етикету. Не прийнято одягати світлі туфлі до темного костюма. Взуття повинно бути добре начищено.

Фрак і смокінг на вечірній бенкет можна взяти напрокат. У діловому жіночому одязі брюки не допустимі. Жінки віддають перевагу охайному класичному костюму, спокійній гамі кольорів, помірному використанню косметики та ювелірних прикрас, скромним зачіскам.

**Дати національних свят**

1 січня — Новий рік; 3 січня — День Св. Епіфанії (святкується у Баварії);

Великдень; Вознесіння; П’ятидесятниця; 15 серпня — Успіння Богородиці;

3 жовтня — День німецької єдності; 31 жовтня — День реформації;

1 листопада — День усіх святих (святкується в Баварії); 25 грудня — Різдво;

26 грудня — День св. Стефана.

**4.1.2. Франція**

**Французька республіка** — одна з провідних країн Західної Європи з широкою мережею зовнішньоекономічних зв’язків, високорозвинутою промисловістю, сучасним сільським господарством та досконалою транспортною системою. Її площа — 552 тис. км2. Столиця — Париж (2,2 млн жителів).

**Національні особливості**

Французька нація — одна з найстаріших і самобутніх в Європі, зі своєю багатою історією та культурою. У минулому Франція мала великий вплив на формування правил етикету. Довгий час французька мова була мовою дипломатичного листування і спілкування.

Зазначене не могло не позначитися на рисах національного характеру, французького стилю сучасного ділового спілкування. Англійський дипломат Г.Нікольсон якось вдало підмітив: «Французи поєднують тонкість спостереження з особливим даром ясної переконливості». У Франції люблять влучне слово, а от мовчазна людина, вважають вони, соціально себе губить. Розмова у французів має невимушений характер і досить швидка, раціональна і виразна. Майстерне володіння мовою і логічність виразів, на думку жранцузів, є майстерністю в управлінні.

Великий вплив на формування французькому стилю ділового спілкування має система освіти, зорієнтована на виховання свободолюбних і критично мислячих громадян, які терпимо відносяться до «чужих».

Населення країни — близько 65 млн. жителів.

Із загального числа віруючих майже 90% складають католики, 2% — протестанти, 1% — евреї. Відчувається впровадження ісламської культури.

Французи швидше галантні, ніж ввічливі, скептичні й розважливі, спритні та хитромудрі. У той же час вони довірливі та великодушні. Іммануїл Кант якось зауважив, що француз — чемний, увічливий, люб’язний, схильний до жарту і невимушений у спілкуванні, але він дуже швидко стає безцеремонним.

Говорячи про французький національний характер і стиль ділового спілкування, не можна не наголосити на свободі поведінки, способі мислення, сприйняття. Один із сучасних дослідників французької ментальності Т.Зелдін пише, що, мабуть, найхарактернішим для сучасної французької нації є неповторність її індивідів. Не існує двох французів, які б однаково визначали свою сутність, але ставлення до жінок в них було завжди галантним. Якщо жінка не права, піди вибачся перед нею... — так кажуть у Франції.

**Діловий світ**

Державний устрій — республіка; глава держави обирається на 5 років, законодавчий орган — парламент, що складається з Сенату й Національних зборів; адміністративно\_територіальний поділ — 95 департаментів.

За обсягом промислового виробництва країна займає одне з перших місць у світі. Розвинені всі галузі — особливо наукоємні (аерокосмічна, хімічна, машинобудівна).

Якщо плануєте імпортувати продукцію, то краще направити запит з максимальним переліком того, що б хотіли отримати від французької сторони.

Спробуйте з’ясувати реакцію партнера на свою пропозицію, зателефонувавши або зв’язавшись з ним по телефаксу. Попрохайте підтвердити одержання пропозиції, виразивши при цьому надію на якнайшвидшу відповідь.

При цьому варто пам’ятати, що в діловому житті Франції велику роль грають ділові зв’язки. Контакти, зазвичай, встановлюються через посередників, які зв’язані родинними, фінансовими або дружніми відносинами з потрібною особою. Верхній ешелон ділового світу тут обмежений, не знайомих людей просто так до себе не підпускають.

Закордонні партнери захоплюються чарівністю французів, але підтримувати ділові стосунки з ними не так просто. Перш ніж приступити до встановлення ділових стосунків із французькими фірмами, необхідно чітко визначити для себе мету цих відносин: вихід на ринок зі своїми товарами чи закупівля продукції, налагодження економічних чи науково–технічних зв’язків, створення спільного підприємства чи взаємовигідний обмін товарами і т.д. Варіанти співпраці у кожному випадку будуть відрізнятися.

Довідавшись якнайбільше про французькі підприємства, що зацікавили, бажано направити на їх адресу комплект рекламної літератури і каталогів продукції вашої організації, а також проект договору з умовами постачання. Ділова пропозиція повинна бути викладена французькою мовою — французи болісно реагують на використання англійської або німецької мов у діловому спілкуванні, вважаючи, що це обмежує їх національну гідність. До речі, першими відомими вихідцями з українських земель, що поселились у Франції, була дочка київського князя Ярослава Мудрого – Анна Ярославна, яка в 1051 р. вийшла заміж за короля Генріха 1, та її почет. Сьогодні у Франції проживає близько 30 тисяч громадян українського походження.

**Ділове знайомство**

У французів не прийнято звертатися до співрозмовників по імені, якщо тільки вони самі про це не попросять. Звичайно вживають мсьє — чоловікам і мадам — жінкам незалежно від їх родинного стану. Вважається нечемним, якщо до традиційних вітань типу бонжур! (здрастуйте!) або о ревуар! (до побачення!) не додати мсьє або мадам та їх імена. Чоловіки, як правило, обмінюються легкими рукостисканнями, при цьому в першу чергу жмуть руку найбільш високопоставленій особі. Французи дуже педантичні в питаннях дотримання дистанції спілкування. За винятком моменту рукостискання неприпустимо торкати співрозмовника руками.

Як і скрізь, при діловому знайомстві у Франції необхідно подати у відповідь свою візитну картку, надруковану французькою мовою. На ній рекомендується зазначити закінчений вищий навчальний заклад, особливо якщо він користується хорошою репутацією, а також вчений ступінь чи звання.

**Проведення переговорів**

Велике значення для французьких бізнесменів має обумовлений обома сторонами рівень проведення переговорів. Французи дуже галантні на переговорах, але свої позиції відстоюють рішуче. Як правило, вони не мають запасних варіантів і не йдуть на пошуки взаємовигідного для обох сторін рішення. Вирішуючи внутрішні проблеми, французи неохоче користуються практикою ділових переговорів, вважаючи за потрібне шукати можливості інших шляхів їх розв’язання. Негативне ставлення до компромісів підсилюється почуттям інтелектуальної зверхності, що властиве французам. Вони майстерно відстоюють той чи інший принцип, свою позицію, але не схильні до торгу.

У результаті виявляється, що французи досить жорстко ведуть переговори.

Іноді, навіть, обирають конфронтацію. На стиль поведінки французького бізнесмена може кардинально вплинути й зовнішність партнера.

Добре володіють французи тактикою ведення переговорів і часто демонструють велике розмаїття засобів і прийомів. Унаслідок цього багато уваги приділяють вони попередній домовленості, вважаючи доцільним заздалегідь визначати питання, що можуть виникнути під час офіційної зустрічі, люблять проводити попередні консультації. Французькі підприємці не мають бажання під час переговорів стикатися з несподіваними змінами в позиціях.

Тексти контрактів, підготовлених французькою стороною, завжди коректно сформульовані, без різночитань, із зазначенням цін у національній валюті.

Під час першої зустрічі будьте ввічливі, але пам’ятайте, що французи з обережністю ставляться до занадто великого прояву дружніх відносин.

Француз може бути прямий у висловленні думки, буде ставити запитання й обговорювати все детально, так що його партнерові необхідно продумати, логічно спланувати й цілеспрямовано підійти до бесіди. Крім того, французька сторона фокусуватиме увагу на всіх аспектах вашої пропозиції і проситиме подальших пояснень. Може створитися враження, що французи перетворюють ділову розмову в тренування інтелектуальних здібностей. Логіка є головним аргументом французької сторони. Всі ваші припущення, що здаються нелогічними, будуть піддані критиці.

Судитимуть про вас французи по тому, як ви демонструєте свої інтелектуальні здібності, і це часто викликає дискусії, що стосуються протилежних думок, і запеклі суперечки на різні теми. Ви викличете повагу до себе, якщо зможете в цьому брати участь. Не задумуйтеся занадто над тим, що ваша думка відрізняється від думки ваших співрозмовників. Що дійсно важливо – це вміти стійко захищати свою точку зору, демонструючи при цьому прекрасну інформованість у обговорюваному питанні.

Варто бути готовим і до бюрократичної тяганини, особливо на переговорах з представниками націоналізованих підприємств. Якщо немає прямого виходу на їх перших керівників і переговори проводяться на менш високому рівні, варто дочекатися, поки ваша пропозиція дійде до відповідної управлінської ланки і там буде вироблене відповідне рішення. Приймаються управлінські рішення, зазвичай, досить обмеженим числом осіб вищого рангу.

Досконально вивчають французи всі аспекти і наслідки пропозицій, що надходять у процесі переговорів. Вони намагаються уникати ризикованих фінансових операцій, не відразу дають змогу переконати себе в доцільності наданої пропозиції, віддаючи перевагу всебічному обговоренню кожної деталі майбутньої угоди, чіткому аргументуванню.

Під час обговорення французькі підприємці інколи можуть перебивати співрозмовника, висловлюючи критичні зауваження, контраргументи. Це не повинно сприйматися як прояв неповаги, так у них заведено. Але буде краще, якщо партнер добре підготується до переговорів, опанує суть справи, не дасть себе спантеличити і виявить певну наполегливість у досягненні поставленої мети.

Не зважаючи на властиву національному характеру емоційність, французи не сприймають зайву драматизацію або прикрашені докази. Для них важливіше аргументи, підкріплені фактами і економічним аналізом.

При укладанні контрактів з великими підприємствами головну увагу варто приділяти технічним характеристикам і довгостроковості служби запропонованих товарів. На переговорах із представниками дрібних і середніх підприємств, навпаки, треба відразу ж показати в угоді відчутні матеріальні вигоди договору, що розглядається.

Велике значення надають французи на переговорах різним формам увічливості. Коли вас приймають і, проводячи в приміщення, пропускають вперед, не затримуйтесь у дверей, йдіть першими. Але на важливу нараду першим повинен входити керівник більш високого рангу.

**Неформальні зустрічі**

Ділові прийоми можуть проводитись у формі коктейлю, сніданку, обіду або вечері. Говорити про справи прийнято тільки після кави. Французи не люблять з ходу обговорювати питання, що цікавлять їх найбільше. До них краще підходити поступово, після розмов на різні нейтральні теми, і як би мимохідь, – між грушею і сиром, тобто наприкінці обіду.

Для бесіди за бенкетним столом найбільш слушні теми — спектаклі, книги, виставки, туризм та визначні пам’ятки країни, регіону, міста. Особливо високо цінується в співрозмовнику знання питань культури і мистецтва, і в першу чергу французького. Французи будуть улещені інтересом, що виявляється до їхньої країни та її культурної спадщини. Але в розмові не варто торкатися питань віросповідання, особистих проблем, питань, пов’язаних зі службою, доходами і витратами, політичними пристрастями, власними хворобами, родинним станом.

Представники еліти французького суспільства добре знають філософію, історію, мистецтво, з ними бажано підтримувати розмови на ці теми. Французи — досвідчені майстри світської бесіди, відчувають себе як риби у воді в атмосфері коктейлів. У ході Small talk вони люблять поговорити про історію країни, політику, скандали. Якщо, наприклад, в Англії мистецтво розмови часто зводиться до уміння мовчати — у цьому англійці вбачають стриманість і коректність, — то у Франції люблять і вміють блиснути словом, сказати комплімент. Якщо в Англії ретельно уникають усіляких натяків стосовно особистого життя, то у Франції — навпаки.

Виняткова честь, якщо ви отримали запрошення додому на вечерю. Прибути на вечерю бажано на чверть години пізніше призначеного господарем часу. Варто принести із собою подарунки, квіти (тільки не білі, і не хризантеми чи гвоздики, які, як вже зазначалось, у Франції вважаються символом скорботи і нещастя). Можна взяти пляшку коньяку, шампанського чи дорогих марок вина, гарну коробку шоколадних цукерок.

Предметом національної гордості французів є кухня. Вечерю як правило розпочинає господар, бажаючи всім bon appe’tit. За вечерею підтримуються будь–які захоплені коментарі з приводу якості блюд і напоїв на столі. За столом не прийнято залишати їжу на тарілці, підсолювати блюдо за своїм смаком чи користуватися прянощами, це може бути розцінене як неповага до смаку господарів.

Культура споживання спиртних напоїв, які є неодмінними супутниками французької гостинності, припускає бокал вина або чарку аперитиву (портвейн, лікер, віскі із содовою), до яких подаються солоні горішки, печиво, невеликі сандвічі із сиром чи шинкою, три\_чотири келиха вина (біле — під рибу і морепродукти, червоне — під м’ясо і сир), а після десерту кава чи чарка дижестива (фруктова горілка, міцний лікер або коньяк). Найважливішою вимогою є помірність у вживанні напоїв.

Зазвичай, перед тим, як випити, французи проголошують тост: А вотрсанте! (За ваше здоров’я!). Рахунок у ресторані сплачує той, хто запрошує. До офіціанта звертаються гарсон, до офіціантки — мадемуазель.

Не примушуйте офіціанта довго чекати, вибираючи своє меню. Якщо в меню не зазначено, що ціна вміщує чайові, додайте до рахунку 10 відсотків. Якщо ж обслуговування в ресторані сподобалось, можна додати чайові, навіть якщо вони були включені в меню. Офіціант приносить відвідувачу рахунок на тарілці, накритою серветкою (для того, щоб інші не побачили суму). У такому випадку і гроші варто класти під цю ж серветку. Чайові прийнято давати і у гардеробі.

**Жестикуляція**

Кілечко, утворене великим і вказівним пальцями, що, як відомо, не тільки в американців означає о’кей (усе в порядку), має у Франції інше значення: нуль.

Якщо француз з’єднує кінчики трьох пальців, подносить їх до губ і, високо піднявши підборіддя, ніби посилає повітряний поцілунок — це означає, що він від чогось у захваті.

Потирання вказівним пальцем основи носа — це попередження: Будьте обережні, цій людині не можна довіряти. Француз, якому надокучив предмет розмови, починає потирати підборіддя.

Французи досить рухливі і жестикулюють до 80 раз на годину, особливо на півдні країни, на півночі Франції — значно менше.

**Ділові подарунки**

За першої зустрічі не прийнято вручати своєму діловому партнерові подарунки. Як сувеніри можуть бути доречні художні альбоми, картини, книги, компакт\_диски з класичною музикою тощо.

З квітів француженки шанують лілії, які символізують в букеті нареченої юність і цнотливість. Лілія — це символ Франції, недарма на гербі цієї країни зображено три перехрещені лілії (милосердя, правосуддя і жалоба). Не поважають французи хризантеми. Синій колір означає страх, негативно відносяться французи й до сіро–зеленого.

**Діловий одяг**

Вимоги до зовнішнього вигляду ділової людини у Франції здебільшого ті ж, що й в інших європейських країнах, але є одне важливе правило: одяг повинен бути високої якості з натурального, а не синтетичного матеріалу. Чоловіки віддають перевагу діловому одягу, нерідко з’являються в легких куртках, але обов’язково в елегантній сорочці; для жінок прийнято одягати вечірні сукні. Костюм люблять оживити легким шарфиком із вдало підібраною брошкою.

**Дні національних свят**

1 січня — Новий рік; Великдень; 1 травня — День праці;

8 травня — День визволення; Вознесіння; Трійця;

14 липня — День здобуття Бастілії (з 1789 р.);

15 серпня — Успіння Богородиці; 1 листопада — День усіх святих;

11 листопада — День перемир’я у Першій світовій війні;

25 грудня — Різдво.

**4.1.3.Італія**

**Італійська республіка** — розвинута індустріально\_аграрна країна Cередземномор’я, що входить до складу великої сімки. Її площа — 301 тис. км2. Столиця — Рим (2,6 млн жителів).

**Національні особливості**

На території країни проживає близько 58 млн. чоловік, з яких 94 % — італійці. Мешкає також значна кількість етнічних груп, в т.ч. сіцілійці, сардинці, тосканці, келебрійці, лігурійці, а також німці, французи. Державна мова — італійська, яка поділяється на три діалекти: північний, центральний та південний.

Серед релігій на першому місті католицизм (99%), центр якого знаходиться у Ватикані.

Зовнішньоекономічні зв’язки мають життєво важливе значення для економіки Італії. Залежність від зовнішньої торгівлі визначається, з одного боку, тим, що основні галузі італійської промисловості функціонують, використовуючи, головним чином, експортну сировину, паливо і напівфабрикати, а з іншого — відносною вузькістю внутрішнього ринку.

Для досягнення успіху в італійському діловому світі необхідна систематична маркетингова та рекламна робота, яку слід починати зі створення власного банку аналітичної інформації та пробних продаж.

**Діловий світ**

Основу сучасного господарства складають переробна промисловість, сільське виробництво та міжнародний туризм.

Італія — парламентська республіка з президентською формою правління двопалатним парламентом (сенат і палата депутатів). Президент обирається на 7 років на спільному засіданні обох палат парламенту за участю представників областей.

Необхідно знати й деякі політичні та економічні особливості цієї країни.

Італійська Республіка складається з 20 областей і 93 провінцій, кожна з яких має свої демографічні і промислові риси. Партнери з північних районів країни будуть істотно відрізнятися від представників південних областей чи острівної частини країни. Їх відмітність — у темпераменті, діловій хватці, навіть у тонкощах вимови.

Експорт: машинобудівне і транспортне устаткування, труби, прокат, хімікати, взуття, тканини, оливкова олія, фрукти. Імпорт: енергоносії, ліс, промислова сировина.

Представники дрібних і середніх фірм Італії, зазвичай, активні при встановленні партнерських відносин, не затягують вирішення організаційних і формальних питань, охоче йдуть на альтернативні варіанти зв’язків. Це можна пояснити тим, що в них відсутні складні бюрократичні процедури прийняття адміністративних рішень.

Взагалі, італійці — експресивні, гарячі, рвучкі, вирізняються товариськістю. Для встановлення ділових зв’язків з італійськими партнерами досить обміну офіційними листами. У своїх пропозиціях, як правило, краще викласти коротку інформацію про фірму і зазначити предмет ділового інтересу. Для налагодження ділових зв’язків можна також звернутися до послуг посередників, мережа яких в Італії особливо розвинена.

**Ділове знайомство**

Знайомство з представниками італійських ділових кіл починається з обміну візитними картками. Якщо у відповідь на протягнену картку ви не можете дати свою, треба вибачитись, пояснивши причину і пообіцявши вислати її з першою ж нагодою. Тексти на візитних картках італійських бізнесменів друкуються, як правило, італійською або англійською, рідше французькою, мовами.

Великого значення італійські партнери надають рівню ведення переговорів. Перш за все бажано, щоб спілкування проводилось між людьми, які займають більш\_менш рівне положення в діловому світі. Тому перед діловими зустрічами італійці прагнуть довідатися про трудовий шлях потенційних учасників, їх вік, посаду і т.д. Форма вітання в Італії – звичне рукостискання, хоча загальноприйнятим є й обнімання. При зверненні прізвище, зазвичай, опускають, звертаючись до партнера синьйор, або синьйора чи синьйорина. До людини, що отримала вищу освіту, звертаються доктор чи доктореса.

**Проведення переговорів**

На культуру спілкування італійців наклала свій відбиток субтропічна природа й католицька церква. У спілкуванні вони більш відверті й емоційні ніж жителі північних країн. Легко налагоджують контакти.

Існуюча в країні практика проведення ділових переговорів в основному подібна більшості європейських країн. У переговорах з італійцями не варто зразу ж приймати пропозиції партнера. Краще дискутувати, показуючи талант імпровізатора. Сторицею окупаються швидка реакція на зміни ситуації в переговорах.

У разі спірних питань італійці прагнуть до розумного компромісу, у виняткових випадках прибігаючи до допомоги арбітражу. Прагнуть в Італії прискіпливо дотримуватися основних правил етики ділових переговорів і чекають цього від своїх партнерів. Високо цінується пунктуальність, напористість.

Незважаючи на комунікабельність італійці не люблять торгу на переговорах, прагнуть уникати ризикованих ситуацій. Цікавим і багатоплановим є життя української громади в Італії, яку умовно поділити, як на власне українську діаспору, представлену тими, хто живе і працює в релігійних установах та навчальних закладах греко\_католицької церкви, а також імміграцію, яка сягає понад 500 тис. чоловік.

**Неформальні зустрічі**

Вагоме значення надається в Італії налагодженню дружніх, неформальних відносин з іноземними партнерами. Варто мати на увазі, що італійці дуже пишаються своєю країною — колискою багатьох видів мистецтв і ремесел, – це дійсно музей під відкритим небом. Прояв поваги і наявність відповідних знань у сфері культури, історії Італії завжди зробить сприятливе враження і дасть змогу створити атмосферу довіри і доброзичливості.

Як правило, при зустрічі знайомого запитують спочатку про здоров’я дітей, а вже потім — про його власне.

Багато питань італійці воліють обговорювати неофіційно, наприклад, у ресторанах. Вони вважають, що так краще більш вільно висловлювати щиру думку або критичні зауваження на адресу партнера, не ризикуючи викликати його невдоволення.

Віддають перевагу італійці винам місцевого виробництва. Більш міцні напої п’ють рідко. Схильні до дотримання традицій італійці воліють не пити також і пива. Вони здебільшого вживають сухе вино, що є неодмінним атрибутом будь–якого обіду. Довгі тости проголошувати в Італії не прийнято. Перед тим, як випити, зазвичай, вимовляють: чин–чин — чин–чин.

Під час перебування в Італії обов’язково треба оволодіти умінням вживати спагетті, накручуючи їх на виделку. За обідом не можна забувати про компліменти стосовно італійського способу життя, а також дивної місцевої їжі.

Італійці люблять футбол. Розмова про останній футбольний матч, або неперевершеність італійської моди може допомогти розтопити лід у напружених стосунках.

Якщо ви добре знайомі зі своїм торговим партнером і його родиною, невеликі подарунки для його дітей підкреслять ваші теплі відносини. Для господині можна принести хороший букет квітів.

**Жестикуляція**

Коли італієць вважає якусь думку нерозумною, він виразно стукає себе по голові. Поглажування щоки у італійців може означати, що від ділової розмови вже виросла щетина.

Постукуючи вказівним пальцем по носі, італієць ніби попереджає: Будьте обережні, попереду небезпека, він щось задумав.

Нахил голови вперед означає ствердження, а назад — заперечення. Прощаючись італійці розвертають долоню до себе і розгойдують нею вперед, назад (на вітчизняній мові жестів це означає йдіть сюди, тому легко може виникнути непорозуміння).

Рухом пальця зліва направо італієць може виражати легкий осуд, погрозу або закликає прислухатися до сказаного.

У рекомендаціях до іноземних туристів в одному з довідників, надрукованих у Римі, зазначено:

Щоб правильно поводити себе згідно з принятими нормами, подумайте, як би ви повели себе, знаходячись в Англії, і зробіть все навпаки.

**Сфера обслуговування**

На вокзалі в Італії в жодному разі не треба самим носити валізи. Не намагайтеся самі зупиняти вільне таксі. Перебуваючи в готелі, краще попрохати портьє викликати таксі — воно буде через декілька хвилин. Знаходячись на вулиці, треба зайти у найближче кафе і звернутись до його господаря. Послуги такого роду робляться безкоштовно або за дуже помірну плату.

Сідаючи в таксі, треба займати заднє праве сидіння — в Італії не прийнято сидіти поруч з водієм. Платити треба по лічильнику або ледве більше, але ненабагато — тут поважають тих, хто не смітить грішми.

**Ділові подарунки**

Що стосується вручення подарунків, то в Італії існує ряд різних підходів, хоча, зазвичай, на Різдво дарують які\_небудь дрібниці, пляшку коньяку тощо.

Вечірні запрошення з культурною програмою, наприклад відвідування опери, і заключна спільна вечеря є ознакою гарного тону.

З подякою італійки приймуть гвоздики. Біла акація в Італії — весільний подарунок, що уособлює високе і світле кохання. Білі лілії ще з часів Стародавнього Риму вважаються квітами багатства й пишноти, символізують велич. У гостях за 2–3\_годинним обідом обговорюють проблеми бізнесу, підтверджують укладені угоди, приймають до виконання контракти.

**Діловий одяг**

Італійці дуже експресивні і тонко відчувають колір одягу. Одяг на ділові прийоми: для чоловіків – елегантний костюм, для жінок — вечірня сукня.

Діловій жінці рекомендується вдягатись для переговорів так, щоб в її одязі поєднувалось не більше трьох кольорів, не рахуючи півтонів. Жіночі зачіски можуть бути найрізноманітніші: від вільно спадаючих локонів до короткої стрижки.

Належний одяг повинен бути на жінці для відвідування церкви.

**Дні національних свят**

1 січня — Новий рік;

6 січня — Хрещення; Великдень;

25 квітня — День визволення від фашизму;

1 травня — День праці;

15 серпня — Успіння Богородиці;

1 листопада — День усіх святих;

8 грудня — Зачаття Богородиці;

25–26 грудня — Різдво;

перша неділя червня — День Республіки (2 червня 1946 р.).

**4.1.4. Іспанія**

**Королівство Іспанія** — індустріально\_аграрна країна з давньою історією, що займає більшу частину Піренейського півострова, Болгарські і Пітуіські острови в Середземному морі та Канарські острови в Антлантичному океані.

На її території збереглись численні пам’ятки архітектури: останки грецьких, карфагенських і римських поселень. У минулому це найбільша колоніальна держава, у володіннях якої, як сказав один з іспанських королів, «ніколи не заходить сонце». Площа країни — 506 тис. км2. Столиця — Мадрид. Грошова одиниця — євро.

**Національні особливості**

За своїм характером іспанці — горді, свободолюбиві, талановиті, відкриті, галантні, людяні, мають велике почуття гумору і вміння працювати в команді.

Темперамент мають неспокійний, одержимий, енергійний. Дуже часто змінюється настрій, вони закохані в життя, часто захоплюються, кмітливі й меткі у виразах. Кожна із провінцій Іспанії додатково накладає свій колорит на характер жителів.

Населення країни досягло 42 млн. чоловік. Це єдина нація, що сформувалась із різнорідних етнічних груп: каталонці (15,6%), андалусійці (15,6%), кастільці (11,1%), валенсійці (9,7%), галісійці (7,4%) і баски (5,6%). За віросповіданням більшість населення країни католики, хоча активних прихильників небагато.

Взагалі іспанці законослухняний та релігійний народ. Нові віяння сприймаються важко, своїми традиціями дуже пишаються, недарма Іспанію називають «країною пращурів».

**Діловий світ**

За своїм державним устроєм Іспанія — конституційна монархія зі своїм королем Хуаном Карлосом І. За поданням прем’єр\_міністра монарх затверджує членів кабінету міністрів.

Законодавчий орган: Генеральний кортес (двопалатний парламент): сенат (верхня палата) і конгрес (нижня палата). Автономні області мають свої парламенти, які вирішують питання економіки, освіти, культури, охорони здоров’я тощо.

За останні десятиріччя країна зробила переворот в економіці. Найбільш розвинутими районами країни є Барселона, Валенсія (автомобілі, хімія, текстиль) та Хіхон (сталь, кораблебудування). Все більшого значення набуває Мадрид завдяки розвитку електроніки та наукоємких виробництв.

Обробляється 40% площі, пасовища займають 21% площі. Зрошується 3,7 млн. га. Вирощують пшеницю, ячмінь, кукурудзу, картоплю, цукрові буряки. Розвивається тваринництво. Іспанія — найважливіший виробник і експортер продуктів Середземномор’я. Основні промислові вироби — автомобілі, метали, текстиль і одяг, взуття, продукти харчування, машини, судна, хімікати, нафтопродукти. Видобувають залізну руду. Імпорт — паливо, транспортне, промислове обладнання, зброя, сільсьгоспсировина.

Значна увага приділяється пляжному туризму. Іноземні туристи здебільшого приїздять в Каталонію, на Канарські та Балеарські острови.

Про своє прибуття в країну потрібно обов’язково повідомити свого партнера, визначивши дату і місце проведення переговорів, кількість учасників переговорів, підготувати матеріали для обговорення.

В Іспанії створені і діють відповідно до іспанського законодавства декілька українських організацій, що об’єднують 11 тис. наших співвітчизників.

**Ділове знайомство**

Ділове знайомство відбувається за загальновизнаними правилами: рукостискання і обмін візитними картками. Звертаючись іспанці вживають синьйор або синьйора. До літніх людей і професіоналів необхідно звертатись, додаючи титул, наприклад синьйор Гарсіа. До інших — звертаються дон або донья, додаючи ім’я, наприклад, дон Антоніо. Представники молодшого покоління можуть зразу ж запропонувати звертатись на «ти». Звичайною справою на зустрічі можуть бути запізнення на півгодини.

В ході знайомства іспанці намагаються якомога більше дізнатись про партнера, щоб надати переговорам характеру «дружньої бесіди». Мова іспанців — тепла, чутлива, захоплива.

**Проведення переговорів**

Більшість іспанців вважають чинниками успіху на ділових переговорах долю та вдачу. Важливими є протекціонізм, приятельські та сімейні зв’язки.

Ділові розмови іспанці починають із загальних розмов про погоду, спорт, визначні історичні події, місцеві пам’ятки культури, це лестить почуттю національної гордості іспанців. Іспанські бізнесмени, як і італійці, вважають, що переговори повинні проводитись особами, рівними за своїм статусом у діловому світі. В порівнянні з Північною Європою, іспанці вважають за краще непрямі вислови, в розмові надають перевагу вживанню слова «так».

Щоб справити належне враження на іспанського партнера, бажано на переговорах виявляти сміливість. Покажіть себе розумним, гідним поваги, відкритим співрозмовником.

Оскільки іспанці люблять багато говорити, то регламент проведення ділових зустрічей в більшості випадків не встановлюється. Пунктуальність дотримується лише в тому випадку, якщо домовились йти на бій биків. Опівдні, в години сієсти, переговори призупиняються.

**Неформальні зустрічі**

На відміну від протестантів, іспанці не засуджують час відданий для відпочинку і розваг, вважаючи, що людина створена для того щоб нічого робити.

Ділові сніданки, за якими обговорюються важливі питання, більш характерні для Барселони, ніж для Мадриду. У Барселоні бізнес\_ланч близько двох годин, у Мадриді — три години.

Люблять іспанці добре відпочивати, вміють веселитися: пісні та танці – риса іспанського характеру. Їдять в Іспанії пізно: сніданок о 14 годині, обід — о 22 годині. Ресторани відкриваються вечором, не раніше 21 години. Якщо вас запросили на обід, то краще трохи перепочити вдень, щоб все ж таки дочекатись десерту. За столом з партнером бажано уникати обговорення таких тем, як громадянська війна, період правління Франко, корида, особисте життя.

Традиційна іспанська кухня славиться різноманітністю. На півночі країни — рибні страви, сидр, на Піренеях — шинка і соус чілін–дрон, у Каталонії — копчені ковбаски фует, у Валенсії — страви з рису, в Андалії — холодний овочевий суп гаспачо, на Балеарських островах — страви зі свинини, на Канарах — рибна кухня.

Не прийнято в Іспанії запрошувати ділових партнерів додому. Однак, якщо господар запропонує відвідати його вдома, принесіть з собою подарунок, квіти і вино. Дорогі подарунки розцінюються, як хабар і можуть образити іспанського партнера.

**Жестикуляція**

Іспанці, як і італійці, образливим вважають жест доторкання до мочки вуха.

Нахил голови вбік — знак зацікавленості, опущена голова — негативне і досить критичне ставлення до партнера. Хитання головою з боку в бік, здебільшого зліва направо, — це знак здивування, спричиненого незрозумілою поведінкою. Звук «тсс» в Іспанії означає заклик до тиші, як і в Україні, а от в Америці так виражають несхвалення.

**Діловий одяг**

При приведенні ділових зустрічей слід додержуватись такої форми одягу: класичний костюм, біла сорочка та ретельно начищене взуття. В одязі іспанцям довподоби сполучення чорного з білим, чи чорного з червоним із оздобленнями золотом. Волосся іспанки люблять стягувати у тугий пучок.

**Дні національних свят**

1 січня — Новий рік;

6 січня — Хрещення;

19 березня — День св. Йосифа (у деяких регіонах);

Святий (чистий) четвер;

Страсна п’ятниця;

Великдень. Понеділок Великодня (у деяких регіонах);

1 травня — День праці;

10 червня — свято Тіла Христового;

25 липня — День св. Якова;

15 серпня — Успіння Богородиці (у деяких регіонах);

12 жовтня — День Іспанії (дата відкриття Х.Колумбом Америки, 1492р.);

1 листопада — День усіх святих;

6 грудня — День Конституції;

8 грудня — Зачаття Богородиці;

25 грудня — Різдво;

26 грудня — День св. Стефана.

**4.1.5. Велика Британія**

**Офіційна назва країни — об’єднане королівство Великої Британії і Північної Ірландії.** Її площа — 245 тис. км2. Столиця — Лондон. Грошова одиниця — фунт стерлінгів (100 пенсів).

**Національні особливості**

Насамперед, треба відзначити, що діловий світ Великої Британії неоднорідний не тільки в соціальному плані, але й за своєю «цеховою» спеціалізацією, що відрізняє його від ділових кіл інших країн. Для англійського бізнесу характерна кастовість, що, з одного боку, визначає його високий професійний рівень, а з іншого — перешкоджає притоку «свіжої крові».

Не називайте шотландців, ірландців і валлійців (уельсців) англійцями. Це помилка, подібна до тієї, що у свій час припускалися на Заході, змішуючи поняття «російський» і «радянський». Іменувати усіх підданих Сполученого Королівства англійцями — все одно, що називати українців росіянами. Офіційна назва жителів Британських островів – британці. Шанують британці принцип «Мій дім — моя фортеця» та прискіпливо дотримуються розпорядку дня.

**Діловий світ**

Державний устрій: конституційна монархія, глава держави — королева; законодавчий орган — парламент, що складається з палати лордів і палати общин. Адміністративно\_територіальний поділ: Англія (45 графств і Лондон), Уельс (8 графств), Шотландія (9 районів), Північна Ірландія (26 округів).

Велика Британія відноситься до семи найбільш розвинутих країн світу, вона — член Євросоюзу. Це країна з розвинутим господарством, що спирається на наукоємкі галузі, активну фінансову і наукову діяльність, широкі зовнішньоекономічні зв’язки.

За обсягом промислового виробництва країна займає перші місця в світі.

Основні галузі: машини й устаткування, аерокосмічна, хімічна і фармацевтична, електротехнічна і електронна, автомобільна. Серед інших товарів — сталь і прокат, обладнання, судна, гумові та пластмасові вироби, тексиль і одяг, поліграфічні вироби, продукти харчування. Обробляється 25% всієї площі, пасовища – 47%. Виробництво дуже інтенсивне і задовольняє 2/3 внутрішніх потреб, 70% продукції дає тваринництво. Торгові партнери: Німеччина, США,

Японія, країни ЕС. Зовнішньоторговий оборот з Україною біля 1,2 млн доларів США. Основні поставки з України: текстильні вироби, мінеральне паливо, вироби сталепрокату.

Вступаючи в ділові відносини, варто добре уявляти собі портрет англійського підприємця, чітко знати правила бізнесу в цій країні, враховувати його специфіку.

Бізнесмени Великої Британії — одні із найкваліфікованіших у діловому світі Заходу. Але в силу особливостей історичного й економічного розвитку, політичного устрою, взаємин різних соціальних прошарів і груп населення промисловий сектор країни не досяг тих висот розвитку, якими володіють, наприклад, Німеччина, Японія чи США. Як правило, англійський промисловий бізнес виявляє напористість, коли справа йде про швидкий прибуток, і дуже неохоче йде на витрати, віддача від яких очікується через 5–10 років.

У той же час фінансовому і сировинному секторам британського бізнесу практично немає рівних у світі. Так, фінансовий сектор відіграє роль не тільки банку ідей, але й є ідеологом інноваційних заходів.

Англійському бізнесу властиві соціальний консерватизм та прихильність ідеям, що мають багатовікову історію. З іншого боку, комерціалізація ідей, що знаходяться на вістрі технічного прогресу, присутня підприємцям саме Великої Британії, для яких характерна висока винахідливість і відсутність суворої регламентації систем впровадження наукових розробок і технологій у серійне виробництво.

Англійський бізнесмен — це досить ерудована й вимуштрована людина, в якій сполучаються найвища професійна підготовка і своєрідний політичний інфантилізм. Англієць не замикається у своїй роботі, він має широке коло інтересів, пов’язаних не тільки з економікою, але й зі спортом, літературою, мистецтвом.

Прошарок бізнесменів досить вузький і поповнюється здебільшого з родин, що займаються підприємництвом багато десятиріч. Щоб стати справжнім джентельменом, як вважають англійці, треба, щоб Оксфорд закінчили три покоління в родині. Молоді люди, що входять у світ бізнесу з цих родин, мають чудову економічну підготовку. Теоретичні і практичні знання вони одержують в університетах, коледжах і спеціалізованих комерційних школах. Навчання відбувається на базі сучасної техніки і ретельно відпрацьованих методологій. Крім надання систематизованої інформації, студентам у вигляді ділових ігор пояснюють тактику і стратегію ведення переговорів, пропонують знаходити оптимальні рішення конкретних комерційних завдань.

Ретельний і прискіпливий характер носить кадровий добір після закінчення навчання у вищому навчальному закладі. Як правило, існує конкурс, і тих, хто його пройшов, зараховують в організацію за тимчасовим контрактом. Службова кар’єра залежить від професійних і особистісних якостей, але також і від соціального статусу випускника.

**Ділове знайомство**

Не прийнято в Англії звертатись до незнайомих людей, доти, доки вас не познайомили. Рукостискання (handshake) застосовується лише при першій зустрічі; у ході подальших контактів англійці, зазвичай, обмежуються усними вітаннями.

Вітчизняним підприємцям дуже важливо знати, як вести переговори з англійцями. Перш ніж приступити до переговорів з ними, необхідно з’ясувати хоча б загалом структуру товарного ринку, характеристики продукції, її якість, рівень цін і тенденції змін, особливості фірми\_виробника. І тільки після цього можна домовлятися про зустріч. Англієць стане люб’язнішим, якщо перед зустріччю йому передати рекомендаційний лист. Це може сприяти введенню в коло його родини, і через певний час встановленню хороших відвертих відносин.

Починати ділову розмову з англійцями треба не з предмета обговорення, а з суто людських проблем — про погоду, спорт, колекціювання, дітей, домашніх тварин, садівництво. Садівництво в англійців – більше, ніж хобі, це майже релігія. Людина, що вперше попала в Англію, помітить, як бездоганно тут виховані діти і як безцеремонно ведуть себе коти і собаки.

Англійці завжди знають останні новини, про що краще прочитати, де краще побувати, як краще те чи інше зробити — вільно обговорюючи спільні теми.

Бажано привабити до себе англійського партнера, показати йому, що для вас загальнолюдські цінності, якщо не вище комерційних інтересів, то принаймні їм рівні. Необхідно підкреслити своє добре ставлення до британського народу і до ідеалів, які з ним ви розділяєте.

**Проведення переговорів**

Під час переговорів важливо розпізнати нахили і звички вашого партнера. Усвідомити, що, розташувавши його до себе, ви можете створити основу тривалим діловим взаєминам.

У ході ділової розмови з англійцем не треба боятись мовчанки. Бережливість — якість, яку англійці проявляють не тільки до грошей, але й до слів та емоцій. Іноземець, який звик вважати, що мовчання – знак згоди, може помилково подумати, що переконав англійця у своїй правоті. Однак, терпляче вислухати співрозмовника, незаперечуючи йому, зовсім не означає для англійця поділяти його думку, підкреслює В.Овчинніков. У діловій розмові цінується гумор, досить поширені каламбури, гра слів, жартівливі вирази, причому на них не прийнято ображатись. Відсутність почуття гумору — це найбільша образа.

У конфліктних ситуаціях англієць веде себе виховано, виважено, спокійно. Різкість у виразах вважається чимось неприйнятним. Діловий етикет можна охарактеризувати як скромну ненав’язливу ввічливість. Взагалі англійці схильні до компромісу, до недомовленості. Вони дуже обережні в словах і вчинках, уникають категоричних тверджень чи заперечень, що може призвести до конфлікту думок. Щоб не образити партнера і самому не зазнати критики, англієць замість слів «так» чи «ні» буде вживати звороти на зразок:

Мені здається. — Я думаю. — Можливо, я неправий, але... і т.д. Під впливом пам’яті про славетну історію своєї країни англійці в ділових стосунках наполягатимуть на своїх «правилах гри». Англійці, як правило, проявляють велику напористість, якщо йдеться про угоди, що обіцяють моментальну вигоду. Позиція на переговорах представників будь–якої англійської фірми, як правило, гнучка і тверда. Ведуться переговори із залученням численного фактичного, довідкового і статистичного матеріалу. Прораховується кожен варіант, чітко фіксується кожна деталь, пункт контракту. Обговорюється і визначається не тільки те, що пов’язано з контрактом, але й діяльність, спрямована на подальший розвиток ділового співробітництва, зокрема перспективи укладання інших взаємовигідних угод, можливість співробітництва у виробничій і побутовій сферах.

Важливою рисою в діловому спілкуванні є самоконтроль, який англійці вважають найцінішою рисою людського характеру.

Марно просити зробити що–небудь, що йде врозріз із правилами. Ні заклики до жалю, ні апеляція до здорового глузду, до логіки ситуації не матимуть ніякого впливу, якщо це може призвести до порушення чинної інструкції.

Значне враження на англійців справляє дотримання принципів чесної гри, чинних законів та правил. Обговорюючи той чи інший вчинок, англієць може сказати: Це не спортивно. Дати зрозуміти людині, що вона порушує правила гри, – означає пред’явити їй серйозні звинувачення.

Зі своїми підлеглими англійські менеджери спілкуються за допомогою дружньої світської бесіди, обережного підходу до визначення мети. На роботу англійці не приходять хвилина в хвилину і не працюють за годинником.

Англійці дуже спостережливі, вони хороші психологи, не сприймають як фальші, так і приховування недостатньої професійної підготовки. У них є чому повчитися, англійські партнери охоче поділяться своїми знаннями і досвідом, можуть розкрити деякі секрети свого ремесла і детально ознайомити з тонкощами того чи іншого ринку. Англійські бізнесмени уміють ретельно аналізувати ситуацію, що складається, робити коротко і середньострокові прогнози.

Британські партнери приймають рішення не так швидко, як, наприклад, німецькі або японські, зате рівень ризику в прийнятому ними рішенні мінімальний. Скрізь і завжди британський бізнес вміло й ефективно виявляє й відстоює свої інтереси, не допускаючи поблажливості ні щодо себе, ні щодо інших.

Якщо перша зустріч із англійськими бізнесменами не принесе бажаного результату, не треба засмучуватись. Краще уважно проаналізувати хід зустрічі і дати оцінку своїм діям. Можливо, десь були допущені якісь помилки. Це дасть змогу під час наступної зустрічі виправити їх і не допускати в подальшому.

**Неформальні зустрічі**

Англійський бізнес виробив визначений ритуал ділових стосунків, який необхідно знати. Крім ділового спілкування, це проведення неформальних ділових зустрічей: ланчей, обідів; обов’язкове відвідування симпозіумів, конгресів, семінарів і виставок; членство і регулярна участь у роботі престижних клубів. Не менше значення відводиться і відвідуванню таких видовищних заходів, як тенісні турніри, перегони та інші спортивні змагання, що для національної еліти відіграє особливу роль.

Англійці свято дотримуються всіх призначених зустрічей, тому свої запрошення на обід чи вечерю необхідно відправляти заздалегідь, інакше може статися, що ваш англійський партнер вже запрошений.

Якщо англійський партнер запросив на ланч — не відмовляйтеся, але не забудьте, в свою чергу, також організувати подібний захід. У ході ланча не забувайте про обумовлену його тривалість. Перед початком зустрічі бажано поцікавитися, скільки часу може вам приділити партнер, цим ви покажете, що цінуєте не тільки свій, але й обумовлену її тривалість. Пам’ятайте також, що хоча пунктуальність і цінується, якщо вас запросили, наприклад, на 19 годину, то ви можете прийти на п’ять чи десять хвилин пізніше 19 години вечора, але не має необхідності з’являтись до призначеного часу.

За столом ніколи не починайте говорити про бізнес, доки не замовлені страви, якщо, безумовно, ваш партнер сам не почне розмову на ділову тему.

Це буде чемно стосовно офіціанта. Виголошувати тости і цокатись тут не прийнято.

На офіційному обіді, після основного блюда, прийнято проголошувати тост за королеву.

Англійці не люблять, коли за столом виникають локальні розмови. Промова повинна бути звернена до всіх присутніх, а не тільки до найближчих сусідів. У свою чергу, за столом усі повинні слухати того, хто говорить.

З особливою пошаною англійці ставляться до столового етикету, який у них досить регламентований. Чайові даються не нав’язливо, гроші непомітно залишають на краю тарілочки. Етикет англійців можна охарактеризувати так: Скромна взаємна ввічливість. В Англії люблять казати: Джентельмен той, хто не промовляє цього слова.

Багато справ традиційно вирішується за чаєм, який пропонують в першу чергу гостю. Перед тим, як пити, на чашку треба покласти ситечко, щоб відділити чаїнки. Наливши чай, необхідно ситечко покласти на окрему мисочку, туди ж витряхнути чаїнки. У разі коли чай надто міцний, бажано розбавити його гарячою водою.

Чорний чай або чай з молоком п’ють з одним чи з двома кусочками цукру, вершки не вживають. До чаю можуть запропонувати сендвічі, а також «скон» (маленький солодкий хлібець з родзинками), який їдять з маслом і джемом.

Англійську кухню прославили ростбіф і ромштекс, сир чеддер, традиційна вівсяна каша (порідж) і пудинг. У великій кількості вживається риба, овочі і картопля. З алкогольних напоїв полюбляють віскі й пиво.

Якщо діловий партнер запросив до себе в дім – це знак особливої прихильності. Отримавши таке запрошення, у день візиту відправте господарям квіти, шоколад і вино.

У гостях ні в якому разі не звертайтеся до незнайомих людей, поки вам їх не представлять. Не варто цілувати руки жінкам. Компліменти англійці роблять один одному вкрай рідко.

Важливо також не забувати робити знаки уваги партнерам, з ким зустрічалися на переговорах. Вітальна листівка до свята чи з нагоди дня народження, підвищення за посадою, привітання близьким піднімуть ваш діловий авторитет і вкажуть на вашу ввічливість і хороші людські якості.

**Жестикуляція**

Дуже обережні англійці з жестами, тому і в розмові вони намагаються жестикулювати якомога менше. Прощаючись англієць буде махати вам долонею з боку в бік, а не вперед і назад, як це роблять наші співвітчизники.

Піднімаючи брови, англієць виражає цим своє скептичне ставлення до слів співрозмовника. Постукування вказівним пальцем по своєму носі означає конспірацію і таємничість.

Долоня з піднятими вгору у вигляді букви «V» вказівним і середнім пальцем означає слово «Victory». Цей жест часто використовують найвідоміші політики, повертаючи при цьому долоню від себе. Повернена до себе долоня буде означати образу.

**Сфера обслуговування**

Робітників сфери обслуговування не прийнято кликати, варто чекати, поки вони не звернуться до вас самі. Увійшовши в універмаг, контору або пивницю, англієць терпляче чекає, поки його помітять, поки до нього звернуться безпосередньо. Вважається, що покупець не повинен намагатися привернути до себе увагу обслуговуючого персоналу якимось вигуком, жестом або іншим чином. До того ж легко переконатися, що це марно. Реально існуючою особою можна стати після того, як до вас звернулися зі словами: Так, сер. Чим можу допомогти?

Скільки б людей не юрмилося біля прилавку, продавець має справу лише з одним покупцем. І якщо статечна домогосподарка буде набирати тижневий запас продуктів для своєї численної сім’ї, не варто намагатися піймати паузу, щоб запитати, наприклад, чи є сьогодні в продажу печінка. Не заради того, щоб узяти її без черги, а просто дізнатися, чи варто чекати. Відповіді на подібне запитання не буде. Зате коли дійде ваша черга, можна, не поспішаючи, вибирати собі печінку, розпитувати м’ясника про те, чи ощенилася його такса, обговорювати з ним погоду й інші місцеві новини. Причому ніхто з присутніх не виявить ні найменшого роздратування або нетерпіння. Адже кожен тут чекає черги не тільки заради покупки, але й заради того, щоб цілком заволодіти увагою продавця, підкреслює В.В. Овчинніков.

**Ділові подарунки**

У ділових колах країни вироблено особливий ритуал дарування. Визначене коло товарів, які можуть розглядатись як подарунки. До таких товарів відносяться: календарі, записні книжки, запальнички, фірмові авторучки, а на свято — алкогольні напої. Інші товари розглядаються не як знаки уваги, а як хабарі, засоби тиску на партнера. Англійці дуже прискіпливо відносяться до цього. Якщо в ділових колах стане відомо, що представники якоїсь фірми підозрюються в підкупі, то довіра до них буде підірвана.

Для представників вітчизняних організацій стосовно подарунків, які можуть розглядатися як хабарі, існують певні послаблення. Деякі англійські фірми, з огляду на специфіку роботи наших співвітчизників, дуже дипломатично роблять подарунки, не забуваючи при цьому тонко нагадати, як та чи інша річ може використовуватися. Через це бажано не тільки не напрошуватися на подарунки, але й поводити себе так, щоб виключити будь–яку можливість такого дарування.

Не можна дарувати білі лілії (лише на похорони) і червоні (лише для закоханих).

**Діловий одяг**

Діловим жінкам, що готуються до переговорів з англійськими бізнесменами, рекомендується одягати якнайменше прикрас. Макіяж повинен бути накладений з особливою старанністю. В одязі ділової жінки приємне враження справляє сполучення чорного з білим або рожевим. У пошані ділових леді середньої довжини волосся, вкладене в модну зачіску, або зачесане назад.

Чоловіки, як правило, одягають темний діловий костюм, однотонну сорочку і взуття на шнурках. Перевага надається натуральним, а не синтетичним тканинам.

Класичні представники «туманного Альбіону» дуже шанують першокласний автомобіль, хорошу власну бібліотеку, свіжий костюм та гарну краватку.

Так, кожен навчальний заклад, армійський полк чи просто клуб має свій узаконений зразок фірмової краватки.

Дотримуються суворих правил в Англії і при виборі одягу для прийомів.

На обід приходять у смокінгу, на офіційний вечір одягають фрак, а також рукавички, які, входячи до зали, знімають.

**Дні національних свят**

1 січня — Новий рік;

День народження королеви (з 1926 р. — визначається урядом в одну з субот першої половини червня);

Страсна п’ятниця; Великдень;

Понеділок Великодня;

25 грудня — Різдво;

28 грудня — День подарунків.

Грошова одиниця — ірландський фунт.

**4.1.6. Фінляндія**

Свою батьківщину фіни називають — **Суомі, що означає країна боліт, або тисячоозерний край.** Площа — 338 тис. км2. Столиця — Гельсінки (0,6 млнжителів).

**Національні особливості**

У середні віки, будучи частиною шведського королівства, Фінляндія не мала статусу, який б відображався у системі адміністративного управління, окремих законах чи доповненнях до титулу короля. Після війни 1808–1809 рр. зі Швецією Росія приєднала її до себе як автономне Велике Князівство Фінське. Незалежною Фінляндія стала в грудні 1917 р. Уряд Леніна першим проголосив про її визнання.

Населення країни складає понад 5 млн. чоловік, з яких 93,5% — фінсько–мовні, 5,9 % — шведськомовні і 0,6% розмовляють іншими мовами. Релігійний вплив населення країни отримувало як зі сходу, так і заходу. Близько 87,8% населення належить до євангелічно\_лютеранської церкви і 1,1% — до православної.

Для визначення особливостей національного характеру в фінській мові існує поняття «сісу», що важко перекладається на інші мови і містить такі поняття, як працелюбство, особлива цілісність світогляду, що формувалися спочатку в боротьбі, а потім у гармонії із суворою природою Півночі. Характер фінів загартований північними холодами та жаром фінської національної сауни, яку має практично кожна сім’я. До особливостей національного характеру фінів відносять: працьовитість, завзятість, стриманість.

**Діловий світ**

Державний устрій — парламентська республіка; президент обирається на 6 років, законодавчий орган — однопалатний парламент — Едускун, адміністративно\_територіальний поділ — 5 ляні (губерній). Провідну роль в економіці країни займають галузі промисловості, пов’язані з обробкою та експортом лісу. Металообробна промисловість працює на імпортній сировині. Хороший вилов риби забезпечує немалі прибутки.

Розташування Фінляндії на периферії Європи, хоча й не зовсім віддалено від її кордонів, за обставин постійних економічних імпульсів із всіх боків, примушують фінських бізнесменів задумуватись над історією своєї країни; бачити в ній безперервність життя, з одного боку, і вплив великих змін — з іншого, правильно оцінювати свої можливості.

З 1996 р. функціонує українсько\_фінляндська Комісія з питань торгівлі та економічного розвитку. Найбільшими статтями українського експорту до Фінляндії є: залізо, сталь, хімікати; імпорту — машинне обладнання, засоби телекомунікації тощо.

**Проведення переговорів**

Призначаючи зустріч з представниками цієї країни слід приділити особливу увагу дотриманню домовленостей щодо часу проведення зустрічі.

Фінські бізнесмени мають репутацію ітровертів\_стриманих, замкнених і не дуже комунікабельних людей. Хоча це не зовсім так. Насправді вони володіють хорошим почуттям гумору, люблять пожартувати. Торг не поважають, їм краще зразу ж запропонувати реальну ціну, рішення приймаються зважено, виконання домовленостей є обов’язковим.

Сучасна фінська етика бізнесу вирізняється надійністю, чіткістю, коректністю і чесністю на переговорах, не поступаючись у пунктуальності і педантичності німецькій.

Невідповідність партнера вимогам фінського бізнесмена, його уяві про ділове спілкування, дуже ускладнить проведення переговоріи.

Поруч із зазначеними якостями ділова етика фінських колег на переговорах характеризується справедливістю, що означає об’єктивну оцінку особистістно\_ділових якостей партнерів та їх дій, визнання індивідуальності, відкритість до критики і самокритичність.

**Неформальні зустрічі**

Багато ділових питань тут простіше вирішувати в ресторані чи сауні. Не треба відмовлятись від подібних запрошень, але й не забувати відповідати на них взаємністю. Фінська лазня може стати неоціненною підмогою в налагодженні спільного бізнесу.

Фіни — гостинні господарі. На обід запрошують з дружинами і дітьми.

Не приступайте до їжі, поки це не зробили господарі. Не прийнято її торкатися руками, це стосується навіть фруктів.

Користується популярністю в місцевих жителів продукція народних промислів, а також червона і чорна ікра, горілка. Фіни споживають багато риби, овочів та круп’яних блюд. Із м’ясних страв перевага надається смаженій або тушкованій яловичині. Улюблений напій — кава; чай п’ють мало. Відносно багато споживають пива. Сніданок у працюючих проходить о 6.00 — 7.00 годині ранку (каша, яйця, кава), о 12.00 — другий сніданок, як правило, рибне або м’ясне блюдо. Обідають у Фінляндії о 17.00 — 18.00 годині вечора. Одне з найулюбленіших блюд — гороховий суп. Вечеря у фінів легка – кефір або йогурт.

У Фінляндії заведено вечірні години та вихідні дні проводити на свіжому повітрі. У середньому кожен четвертий житель належить до якоїсь спортивної організації.

**Жестикуляція**

Фіни дуже стримані в жестах. Якщо італієць в розмові жестикулює до 120 разів за годину, то фін — всього 1 раз.

Якщо фінський співрозмовник робить вам своїм пальцем рухи з боку в бік, це означає легкий осуд, погрозу або прохання прислухатись до того, про що говориться.

Схилення голови до нерухомого плеча означає сумнів, а от піднесення плечей до нерухомої голови — подив.

**Ділові подарунки**

У Фінляндії люблять дарувати і приймати подарунки; жінкам за звичаєм приносять квіти, але ні в якому разі це не повинні бути білі лілії. Вибираючи подарунок, треба мати на увазі, що він не повинен бути надто дорогим, щоб не поставити свого фінського компаньйона у незручне становище.

Якщо подарунки вручаються не з метою підкупу впливової особи, а для створення атмосфери доброзичливості і взаєморозуміння, вони допоможуть активізувати бізнес і утвердити ділові відносини з фінськими партнерами.

**Дні національних свят**

1 січня — Новий рік;

6 січня — Хрещення;

Страсна п’ятниця;

Великдень;

30 квітня–1 травня — Першотравневі свята;

Вознесіння;

Трійця;

25–26 червня —свято літнього сонцестояння;

2 листопада — День усіх святих;

6 грудня — День Незалежності (1917р.);

24–26 грудня — Різдво.

**4.1.7. Швеція**

**Королівство Швеція** — високорозвинена промислова країна з розвиненими зовнішньоекономічними зв’язками і високим рівнем життя населення.

Її площа — 450 тис. км2. Столиця — Стокгольм (0,8 млн жителів).

**Національні особливості**

Конструктори шведської моделі підкреслюють — народна освіта повинна бути доступною для всіх. Ніяких приватних шкіл, привілейованих ліцеїв, закритих коледжів. У процесі безперервного навчання перебуває півтора мільйона, тобто п’ята частина усього населення країни.

Шкільна освіта, як і вища, у Швеції безоплатна. До школи дітлахи йдуть у шість років і обов’язково закінчують дев’ятирічку. Потім закінчують трирічну гімназію. Усі учні безоплатно харчуються, лікуються, одержують підручники, різне шкільне приладдя. Починаючи з першого року навчання в гімназії школярі одержують щомісячну стипендію в розмірі 750 крон на «дрібні витрати».

Для імміграційних дітей, котрі бажають навчатися рідною мовою, в країні функціонує понад 100 спеціальних навчальних центрів із викладанням предметів 60–ма мовами світу. Для нацменшин також створено національні бібліотеки, а у програмах радіо і телебачення передбачено спеціальні передачі мовами іммігрантів.

Вища освіта у Швеції однаково доступна для всіх, бо не лише безоплатна, а й матеріально заохочувана. Кожен студент одержує стипендію в розмірі 2000 крон (близько 250 доларів). Окрім того, для дорослих у країні створено 147 чудово обладнаних навчальних центрів. Завдання центрів – постійно пристосовувати раніше набуті професії під сучасні потреби економіки країни. На заслужений відпочинок шведи йдуть у 65\_річному віці. Нині таких в країні 18 відсотків. Середня тривалість життя чоловіків у Швеції – 76 років, жінок – 81 рік. І ця тривалість постійно зростає.

Одержують пенсіонери по дві пенсії. Першу – «народну» в розмірі 2500 крон (340–350 доларів) і другу – «додаткову» в розмірі до 11 000 крон (близько 1500 доларів). Розмір додаткової пенсії залежить від трудового стажу, середньорічного заробітку, кількості прожитих у країні років. Третина шведських пенсіонерів одержує спеціальну допомогу на утримання свого житла.

Розмір її досить істотний: 70 відсотків середньомісячного заробітку, який у промисловості дорівнює 16–17 тис. крон (2200–2300 доларів).

Дбає шведський уряд і про тих, хто тимчасово не має роботи. Таких в країні, за різними даними, 3–4 відсотки. Зареєстрований безробітний одержує 80 відсотків своєї попередньої зарплатні протягом року, а безробітний віком понад 57 років отримує матеріальну допомогу протягом 450 днів у розмірі 240 крон вдень. На таку ж допомогу можуть розраховувати всі випускники дев’ятирічки і гімназій, котрі з тих чи інших причин не знайшли собі роботи.

На утримання медичних закладів щороку витрачається 85 відсотків обласних бюджетів. На потреби охорони здоров’я щороку відносяться 8 відсотків валового продукту. Усі медичні послуги надаються практично безкоштовно.

За них лише треба щомісяця сплачувати символічний «податок на лікування» у розмірі від 1 до 3 відсотків своєї зарплатні або пенсії. Усі операції, включаючи і шунтування серця, теж безкоштовні. Протягом усього періоду вагітності майбутня мати одержує безкоштовну кваліфіковану медичну допомогу. Після народження дитини батьки одержують право на 450\_денну оплачувану відпустку, яку за бажанням можна використати протягом 8 років.

Шведська модель суспільного ладу робить ставку на народ як вирішальну силу благоденства. Саме на народ, а не елітарну купку, як це відбувається в деяких постсоціалістичних країнах, підкреслює колишній міністр закордонних справ, екс\_посол СРСР у Швеції Б. Панкін у своїй книзі «Шведский доми его обитатели».

Шведи відомі у світі своєю глибоко укоріненою лютеранською діловою етикою, що найбільш близька до німецької, але не настільки суха. До національних характерних рис відносять старанність, пунктуальність, акуратність, серйозність, обґрунтованість, порядність і надійність у ділових відносинах.

Вони правдолюби, мають здоровий глузд, любов до порядку, розуміння прекрасного, аристократичні нахили.

**Діловий світ**

Законодавчий орган — однопалатний парламент, який обирається на 4 роки. До основних галузей промисловості країни відносяться: машинобудування, лісопаперова, харчова і металургійна. Виробляються: енергетичне обладнання, в т.ч. ядерні реактори і реактивні двигуни, електроніка і засоби зв’язку, автомобілі, судна, лісоматеріали, папір, картон тощо.

Головна галузь сільського господарства — тваринництво. Обробляється лише 1% площі.

Власну модель соціалізму, за якої люди живуть, наче в раю, шведи побудували без гучних «перебудов» і «реформ», дотримуючись єдиного принципу: робити все можливе для реального поліпшення життя всього свого народу, а не купки елітних осіб. У цьому – суть шведської моделі ринково–державного соціалізму, розумно поєднаного з капіталізмом.

В адміністративному плані країна поділена на 89 комун, які є осередками місцевої влади, де гуртом працюють різні партії. Шведи переконані, що нема у світі економік – соціал–демократичних, християнських, ліберальних тощо. Є лише економіки ефективні і неефективні.

Шведський дім — це передусім пристойне житло. Дев’ятимільйонне населення країни живе в чотирьох мільйонах будинків, у яких мешкає приблизно по 2,2 людини. В окремих будинках, розрахованих на одну–дві сім’ї, мешкає 60 відсотків усього населення. На кожного шведа припадає 47 кв.м житлової площі. Усі квартири мають комунальні зручності на рівні світових стандартів.

Дорослі діти, як правило, живуть окремо від батьків у власних квартирах. Програму будівництва житла здійснюють уряд і парламент разом із муніципалітетами і комунами. Але вони самі не розподіляють це житло. Усі бажаючі його купують або орендують через різні житлові кооперативи та асоціації. Ніяких пільг в отриманні житла ніхто немає, навіть урядовці. Ніхто з чиновництва, в тому числі найвищого, не має персональних автомобілів або спецлітаків, спецлікарень та спецдач. Усі вони живуть, як звичайні громадяни.

**Ділове знайомство**

Торгово\_економічне співробітництво з Україною розвивається досить активно. В Україні представлені всі найбільші швецькі компанії: «Еріксон», «Вольво», «Сканія», «Тетра\_Пак», «Саузерн фуд» тощо.

Як правило, шведи позитивно відкликаються на прохання про зустріч безпосередників і рекомендацій третьої сторони.

Про ділові зустрічі зі шведами краще домовлятися завчасно, а не в останню хвилину. На переговори треба з’являтися в точно призначений час, відхилення від нього не повинно перевищувати 3–5 хвилин, у виняткових випадках — 15 хвилин.

Рівень кваліфікації шведських бізнесменів досить високий, тому у своїх партнерах вони особливо цінують професіоналізм. Шведи, як правило, володіють кількома іноземними мовами, у першу чергу англійською і німецькою.

Шведські бізнесмени заздалегідь хочуть знати склад учасників і програму перебування, включаючи робочу частину, прийоми, відвідування театрів і т.п. Церемонія відрекомендування і знайомства відповідає міжнародним правилам: тверде рукостискання, з обов’язковим контактом очима, й обмін візитними картками.

**Проведення переговорів**

Традиційно ділові переговори у шведів починаються з бесід про погоду, спорт, історичні пам’ятки. До цієї частини переговорів потрібно заздалегідь підготуватися. У шведських компаніях дотримуються сувора дисципліна і субординація відповідно до займаної посади. Кожен учасник переговорів, коли йому буде надане слово, має право на власну думку. Шведи — педанти, не бажано за їх етикетом називати партнера по імені доти, поки він сам вам цього не запропонує.

Ведуться переговори за участю одного або декількох партнерів. Своєю пунктуальністю ви відразу заслужите повагу шведських колег, що, у свою чергу, позитивно позначиться на мікрокліматі переговорів. В ділових відносинах шведи не схильні підстроюватись під манеру спілкування іноземного партнера, а вимагають ведення переговорів за своїми правилами.

Шведи стримані і, зазвичай, не виражають бурхливо своїх емоцій. Попередньо і усебічно вивчивши отримані пропозиції, вони люблять все детально розглянути. Якщо ви справді хочете досягти успіху, на переговори з шведськими бізнесменами потрібно приходити ретельно підготовленими.

На переговорах вони концентрують свою увагу на безпосередній проблемій результатах, прискріпливо дотримуються порядку денного, ретельно розробляють весь план дій.

Шведи віддають перевагу переговорам з тими партнерами, з якими вони з достатньою очевидністю бачать можливість вироблення взаємовигідного рішення. Шведські учасники переговорів дуже ретельно проробляють свою позицію, робочі питання люблять обговорювати послідовно один за одним.

Цінується в шведських партнерів скромність і відсутність будь–якого тиску.

Письмовий контракт шведи вважають кінцевим, і на прохання його переглянути не відреагують.

**Неформальні зустрічі**

Важливу роль у розвитку бізнесу відіграють дружні зв’язки і відносини.

Можливість спілкування не обмежується стінами офісу і може продовжуватись за дружньою вечерею в ресторані чи вдома, куди запрошують, звичайно, тільки найближчих чи найбільш важливих партнерів. Перед візитом додому до партнера необхідно купити квіти господині чи надіслати їх з посильним у цей же день.

Господарі можуть пригостити великим різноманіттям рибних страв, темним фасолевим супом зі шпиком, куркою, засмаженою у глині, в’яленим м’ясом. Основний гарячий напій — кава.

За місцевим звичаєм господар будинку в знак вітання за столом піднімає келих і, звертаючись до кожного, вимовляє: Сколь (за ваше здоров’я)! Щораз, коли звучить це слово, присутні обмінюються поглядами, випивають і знову дивляться в очі один одному, після чого ставлять келих на стіл. Не рекомендується вимовляти тост за господаря чи його дружину до закінчення трапези.

Правила етикету передбачають також відповідне запрошення шведських партнерів до своєї фірми.

**Ділові подарунки**

Подарунок цінується не вартістю, а як знак уваги, дружби та кохання, вважають шведи. Треба бути уважним, вибираючи подарунок шведському партнеру. Вибираючи квіти для подарунку, необхідно уникати абсолютно білих букетів.

З вітчизняних сувенірів особливою популярністю у шведів користуються картини, гравюри, хустки, шоколадні цукерки. Хорошим подарунком може бути дороге марочне вино, коньяк або віскі.

Отримуючи подарунок, промовляйте слово «такс», що означає дякую.

**Діловий одяг**

Шведи дотримуються традиційних поглядів на одяг ділової людини. Костюм повинен бути класичного стилю. Для чоловіків краще темний, зазвичай синій у дрібну смужку, або сірий костюм. Для жінок — більш\_менш строгий, не дуже яскравий костюм модної довжини і силуету, не занадто вигадлива сукня.

Перед відвідуванням прийомів, концерту чи театру буде ввічливим попросити рекомендації щодо відповідності форми одягу.

**Дні національних свят**

1 січня — Новий рік, 6 січня, 4 квітня, 12, 13 травня, 25, 26 грудня — Різдво;

6 червня — День прапора Швеції (з 1809р.).

**4.1.8. Польща**

**Республіка Польща** — одна з найбільших держав Центральної Європи з населенням 40 млн. чоловік, які проживають на території площею 313 тис. км2.

Столиця — Варшава (1,7 млн жителів). Грошова одиниця — злотий (100 грошів).

**Національні особливості**

Легенда свідчить: у ХІ ст. князь Лех, повертаючись з далекого походу, шукав місце для влаштування укріпленої столиці своєї держави. На одному з високих пагорбів, що поросли колючими кущами, він помітив гніздо великого білого орла. Саме на цьому пагорбі й була зведена фортеця, а білий орел став символом Польщі.

Дух польського народу неспокійний, але такий, що не утруднює себе поглибленою рефлексією, йому притаманні любов до слави і зовнішнього самовираження, схильність до ризику та імпульсивність, висока культура спілкування. З Україною Польща має багатовікову спільну історію, сповнену як рицарсько–героїчних вчинків, так і драматичних подій, котрі накладають певний відбиток на сьогоденні українсько\_польські взаємини.

**Діловий світ**

Польща — республіка, що являє собою змішану модель парламентської і президентської систем. Польський президент обирається шляхом прямих загальних виборів на п’ятирічний термін. Законодавча влада здійснюється парламентом або асамблеєю, яка складається з двох палат: нижчої — Сейму (460 місць) і вищої — Сенату (100 місць); обирається на 4 роки.

Польща — незалежна і демократична держава,чиї інститути діють на правовій основі. Правляча адміністрація складається з органів центральної влади (міністерства, комітети) і місцевого самоуправління.

Адміністративно–територіальний поділ: 16 воєводств, 373 повіти, 2468 гмін.

Польща володіє значними сировинними і матеріальними ресурсами, це один з найбільш динамічно розвиваючих ринків з майже необмеженим потенціалом.

Майже 37% жителів зайнято в промисловості в сільському господарстві — 27%. Основні галузі промисловості: металургія, машинобудування, хімічна, текстильна, харчова. Імпорт: машини й устаткування, електроніка, споживчі товари, паливо. Основні торгові партнери — Німеччина, Італія, Нідерланди, країни СНД.

У Польщі є значний попит на різні товари, що створює хороші можливості широкомасштабного експорту для великих, середніх і навіть невеликих іноземних виробників, особливо з США. Разом з тим з кожним роком все більше польських вітчизняних фірм налагоджують власне виробництво, створюючи їм певну конкуренцію; поляки завжди були комерсантами.

**Ділове знайомство**

У практиці ділових знайомств Польщі велике значення має використання візитних карток, в яких, окрім прізвища, імені та по батькові, зазначається належність до тієї чи іншої організації.

Візитні картки виконують як представницькі функції, так і функції посередників в організації ділових переговорів. Наприклад, ви не порушите ділову етику, якщо для встановлення корисних зв’язків скористаєтесь каталогом візитних карток польських партнерів, що залишились від вашого попередника.

До малознайомих людей в Польщі звертаються з пошаною Пан чи Пані (додаючи прізвище, наприклад, пан Міхульський, пані Водерацька), але вже через певний час переходять на ти, звертаючись просто, наприклад, пан Юрій, пані Марія. При зустрічі знайомим жінкам цілують руку. Поцілунок руки є знаком особливої поваги до жінки і додає урочистості будь–якій зустрічі.

Вітаючись, поляки обов’язково побажають доброго ранку, дня чи вечора, здебільшого вони дуже віруючі, охоче з того чи іншого приводу йдуть радитись до ксьондзя.

**Проведення переговорів**

Беручи до уваги географічне розташування Польщі, її торгові угоди і готовність розвивати економічне співробітництво з іноземними партнерами, на ділових переговорах можна розраховувати на толерантність з польської сторони. Іноземні фірми можуть прийти до висновку, що здебільшого вигідно пожертвувати короткотерміновими прибутками заради довгострокового успіху, вклавши кошти в розвиток більш перспективних форм співробітництва, включаючи інвестування у виробничі потужності. Можливостей для цього в польських партнерів безліч.

Польські партнери добре розуміють важливість пунктуальності і дотримання графіків виконання робіт, хоча й незавжди цього дотримуються. Під час першої зустрічі стримані партнери, але в подальших стосунках — можлива й більш демонстративна поведінка.

Доступ до ділових і фінансових новин в Польщі не складний для іноземців, які володіють англійською мовою.

**Неформальні зустрічі**

Неабияке значення поляки надають різним формам ввічливості на неформальних зустрічах, завжди перепрошуючи в разі непорозуміння. Поляки дуже люблять свою державу, у них високий рівень патріотизму. У спілкуванні з партнерами вони цінують їх знання з історії Польщі та пам’яток національної архітектури, люблять розповідати про життя великих поляків, особливо А. Міцкевича.

Молодь дуже шанобливо відноситься до старшого покоління, особливо матерів, своїх викладачів, вчителів. Своїх партнерів у Польщі зустрічають з радістю, пропонуючи зразу ж, тільки вони переступили поріг будинку, каву чи чай, власну випічку, щиро розпитують про здоров’я, сім’ю тощо.

Полюбляють поляки відпочивати в компанії хороших друзів, інколи навіть кажуть: Займи, але пригости!, добре сприймають жарти, промовлені польською мовою, люблять вичурні тости.

Дуже цінується польська сільська кухня: борщ, пиріг з капустою, грибний суп, традиційні ковбаси, свіжеспечений хліб і декілька сортів м’яса. Якщо хочете просто перекусити, досить придбати обваженек — польський бублик або оседипек — сир, приготовлений з коров’ячого чи козиного молока. Дуже смачні у поляків гарячі сосиски з гірчицею, запіканки. Традиційним десертом є кекс мазурик.

**Сфера обслуговування**

Прибувши в аеропорт чи на вокзал, краще звернутись до шофера таксі.

Поїздка з ним наймовірніше обійдеться значно дешевше, ніж у приватного перевізника. Значно краще взяти таксі безпосередньо в аеропорту, де знаходиться стоянка автомашин з дозволу адміністрації. Виклик таксі по телефону в Польщі не пов’язаний з додатковою оплатою за доставку авто.

Ділові зустрічі з польськими підприємцями характеризуються чітким розподілом окремих етапів: початкове уточнення позицій, їх обговорення і заключна частина. Ваша комерційна пропозиція поляку повинна бути заснована на хорошому знанні кон’юнктури ринку і бути підкріпленою глибоким техніко–економічним аналізом і конкретними розрахунками.

**Ділові подарунки**

Особливо в пошані дарування жінкам квітів; отже, якщо вас запросили в гості, слід взяти букет гарних троянд чи свіжих квітів. Взагалі поляки дещо стримані в подарунках.

**Діловий одяг**

У діловому одязі поляки дотримуються класичного стилю, вони вважають, що перш за все він має бути зручним. Полячки гарно сприймають одяг яскравих тонів, вузькі спідниці, сукні з невеликою кількістю ювелірних прикрас, намагаються дотримуватись останнього писку моди.

**Дні національних свят**

1 січня — Новий рік;

Великдень;

1 травня — Міжнародний день солідарності трудящих;

3 травня — День Конституції (з 1791р.);

10 червня — свято Тіла Христового;

15 серпня — Успіння Богородиці;

1 листопада — День усіх святих;

11 листопада — День Незалежності (з 1918р.);

25–26 грудня — Різдво.

**4.1.9. Угорщина**

**Республіка Угорщина** знаходиться в Центрально–Східній частині Європи і займає площу в 93 тис. км2. На території країни проживає близько 11 млн. жителів. Столиця — Будапешт (1,7 млн жителів).

**Національні особливості**

Угорці — талановитий, працелюбний, живий, веселий і музикальний народ. Їх об’єднує любов та повага до родини, хоробрість, добрий гумор, гостинність, довірливість та безтурботність «на кожен день». Існує приказка: Угорець любить похизуватися. Гордість та почуття власної гідності — це риси, які найбільш притаманні цьому народу.

Майже всі угорські міста й містечка — туристичні центри, які позаяк можуть похвалитися старовиною та неповторністю. Ніщо не здатне зменшити потік туристів, бажаючих відпочити на озері Балатон (від слова «болото») чи відвідати купальні Мішкольц–Тапольца або Сєчєні. Особливої слави зажило містечко Сентендере (Святого Андрія), схоже на казкову декорацію середньовічної Європи.

На площі Фе милує око православна Благовіщенська церква, а посеред площі — хрест із кованого заліза на червоно\_мармуровому постаменті, увінчаний іконами. Його встановили сербські торговці як подяку Богові за спасіння від чуми, що у середні віки косила цілі міста.

Пам’ятники, від яких віє людяністю, а не закостенінням (наприклад, мармурова постать Аноніма), величезні базиліки, дев’ять мостів через Дунай, знамениті на весь світ купальні, мабуть, найкраща у світі будівля парламенту, оригінальна угорська корона, увінчана трохи зігнутим хрестом; музей тортур, єдиний у світі музей марципанів.

Неподалік парламенту стоїть дещо дивний пам’ятник з вічно палаючим вогнем. То пам’ять про угорців, які поклали голови під час придушення угорської революції радянськими танками у 50\_ті роки минулого століття. Можливо, тому брутальною лайкою для угорця є слова: Ти — як росіянин. Релігія: християнство (католицизм, протестанство).

**Діловий світ**

Державний устрій — парламентська республіка; глава держави — президент, обирається на 5 років. Законодавчий орган — парламент — Державні збори; переобираються 4 роки.

Угорщина — країна з розвинутою промисловістю (алюмінієва, хімічна, енергетична) та високою щільністю сільськокосподарського населення, яке зайнято вирощенням пшениці, кукурудзи. Значна частина аграрного виробництва відводиться тваринництву. В Угорщині багато фруктових посадок і виноградників. Угорські вина особливо токай, шампанське терлеі знають далеко за межами країни.

В країні виробляють автобуси і рухомий склад залізниць, електротехнічне, енергетичне, електронне, медичне і наукове обладнання, ліки, медпрепарати, текстиль, взуття і харчові продукти. Імпорт: паливо, сировина, вироби високих технологій. Основні торгові партнери: Німеччина, Австрія, Росія.

Зовнішньоторговий обіг між Україною і Угорщиною складає 1,2 млрд дол.

США і зарактеризується тенденцією динамічного росту.

**Ділове знайомство**

Ділове знайомство з представниками угорських ділових кіл починається з обміну візитними картками. При знайомстві до партнера необхідно звертатись за професійним або академічним званням і прізвищем. Вітаючись з дамами, угорці часто кажуть: Kezßt csуkolom, що буквально означає: Руку вашу цілую. Проте, насправді руку не цілують, хіба що в особливих випадках, коли перебувають у близьких взаєминах тощо.

**Проведення переговорів**

Спілкуючись угорці часто вживають кілька мов, принаймні німецьку знають добре. Особливо добре знайомі вони з мовою жестів і мімікою. Угорці досить довірливі і емоційні, що іноді заважає діловим відносинам. Вони чуттєві до питань, пов’язаних з національною гордістю або традиційним лицарством.

Вважаючи себе аристократами, угорці не намагаються прискіпливо вести дрібний торг. За ускладнень на переговорах вони можуть піти на поступку партнеру, хоча це і не зовсім відповідає їхнім інтересам.

Гордість та почуття власної гідності вважаються притаманними рисами характеру угорців. Представники цієї нації досить працелюбні, хоча за найменшої зміни настрою можуть залишити переговори не замислюючись. Угорці — хоробрий народ, який вміє захищати свої права, для них характерна любов та повага до родини, добрий гумор, лагідний характер, гостинність.

**Неформальні зустрічі**

Для угорських учасників переговорів важлива наявність особистих стосунків, які формують взаємодовіру. Звичною справою при тривалих і серйозних контактах може стати відвідування ресторанів, однак деталі торговельних угод обговорювати в них не прийнято. За столом краще говорити про спорт, музику, угорську кухню і вина.

Угорські страви готуються з використанням перцю, цибулі і томатів. Господарі можуть запропонувати гуляш, голубці, струделі, пиріжки.

**Жестикуляція**

Жестикуляція угорців дещо схожа на німецьку. Так, рахуючи угорці розчепірюють стиснуті в кулак пальці, починаючи з пальців правої руки. Показуючи одиницю, угорець виставляє великий палець, в той час як українець — вказівний. Позитивно відносяться угорці до прямого погляду прямо у вічі партнеру.

**Діловий одяг**

Для чоловіків найбільш доречний костюм темно\_синього кольору. На вечірні прийоми одягають фрак або смокінг (останній, до речі, ввів у вжиток лорд Друзеленд в останній чверті XIX ст.).

**Дні національних свят**

1 січня — Новий рік;

Великдень;

15 березня — День початку революції та визвольного руху у війні 1848–1850 pp. і проголошення парламентаризму в Угорщині;

1 травня — Міжнародний день єднання трудящих;

20 серпня — День Святого Іштвана — засновника угорської держави;

23 жовтня — День початку революції та визвольного руху в 1956 р. і проголошення Угорської Республіки (1989р.);

25–26 грудня — Різдво.

**4.2. Особливості спілкування в Азії та Африці**

**4.2.1. Китай**

**Китайська Народна Республіка**— одна з найбільших країн Азії, її площа складає 9561 тис. км2. Столиця — Пекін (14 млн. жителів).

Китай — країна не тільки з великою чисельністю населення, але й з найдавнішою цивілізацією. Ця країна ніколи не зав’язувала тривалих дружніх стосунків з іншими державами. Протягом двох тисяч років Китай був так званим Всесвітом у собі, втягуючи на свою орбіту Корею, В’єтнам та інших сусідів і збираючи данину з сусідніх країн, зокрема з Японії. Культура Китаю століттями впливала в Південній Азії на музику, танці, живопис, релігію, філософію, архітектуру, театр, структуру та організацію суспільства і, перш за все, на мову і літературу. Недарма Китай вважає себе охоронцем найдавніших світових традицій.

**Діловий світ**

Голова КНР обирається Всекитайськими зборами народних представників на 5 років. Законодавчий орган — Всекитайські збори народних представників. Адміністративно\_територіальний поділ — 23 провінції, 5 національних автономних районів, 4 міста центрального підпорядкування.

Захід, сприймаючи Китай як «третій світ», відносно відсталу країну з нерозвинутою технологією, жахливими санітарно–гігієнічними умовами, забрудненим довкіллям та старомодною політикою, стає жертвою власних міфів, оскільки недооцінює і не розуміє сили Китаю і його впливу на сусідів і на весь бізнес–світ. Неминучий розвиток Китаю — всього лише питання часу. Україні потрібно встановлювати серйозні і міцні стосунки та взаємовідносини вже зараз, поки китайська валюта ще недостатньо сильна, а інвестиції дешеві. Дехто з вітчизняних підприємців це вже зрозумів, тому невпинно збільшується кількість ділових контактів з Китаєм, і відповідно відлагоджуються і ділові відносини з китайськими бізнесменами.

Пересічні китайці вважають іноземців неповноцінними, продажними, віроломними, непостійними, необтесаними. Однак, щоб вони про нас не думали, ким би європейців не вважали, ми не зможемо дорікнути в неналежному ставленні китайців до іноземців. Якщо ви будете мати повне уявлення про те, як вас сприймають китайці, вам буде простіше з ними працювати.

Щоб зрозуміти, чому китайці майже в усіх ситуаціях дисципліновані та ввічливі, потрібно знати основні принципи їх філософії і переконань, найбільший вплив на які справило конфуціанство.

**Національні особливості**

Китай — одна з найдавніших країн світу (ІІ тисячоліття до н.е.). Сьогодні в Китаї проживає понад 1,3 млрд. чоловік, що накладає певний відбиток на всі сторони життя суспільства. Так, згідно з Конституцією тут здійснюється планове дітонародження. Забороняється одружуватись студентам. Не можна мати більш ніж одну дитину. На народження другої дитини треба мати дозвіл відповідного урядового комітету.

Етнічний склад Китаю нараховує близько 50 національностей. Більшість населення країни складають хоньці (китайці). Багатонаціональне населення належить до трьох мовних груп, які населяють більше половини території.

Стабільність китайського суспільства базується на нерівності між людьми. Основу етичної поведінки складають п’ять типів взаємовідносин:

Китайці впевнені, що ігнорування цих типів взаємовідносин і є причиною безладу, злочинності та недостатньої суспільної відповідальності.

Нерівність взаємовідносин означає не тільки надання необмежених переваг та влади старшим, але й покладання на них певних обов’язків, в першу чергу захист та допомога тим, хто їм відданий.

Основне вчення Конфуція можна звести до таких положень:

1. Дотримання нерівності у взаємовідносинах.

2. Сім’я — прототип суспільної організації. Ми всі члени певної групи.

3. Доброчесне ставлення до інших. Кожен повинен «зберігати своє обличчя».

4. Освіта та завзята праця повинні винагороджуватися.

5. Невибагливість в усьому. Бути бережливим, терплячим, уникати крайнощів, намагатись не потурати собі.

На світогляд китайців впливають й інші фактори, які не характерні для західного типу мислення:

**Буддизм** — досягнення гармонії через медитацію.

**Даосизм** — ведення здорового способу життя, розумне вегетаріанство та великодушність.

**Шанування предків** — минуле дуже важливе і має сильний вплив на сьогодення.

**Фенг\_шуй** — релігійний принцип «вода і вітер», який визначає певний стиль при розробці і розміщенні меблів, дзеркал і дверей.

**Лікарські рослини і акупунктура** (китайський метод лікування, який полягає у наколюванні певних точок (пунктів) тіла спеціальними голками — голкотерапія).

**Гороскоп за назвою тварин** (за роками народження) — наділення людини певними якостями тієї чи іншої тварини.

Так, те, що європейцеві може видатись старомодним захопленням, для китайців є реальністю. Тому, якщо, наприклад, ви народились в рік Коня, вони будуть вважати, що ви володієте великим запасом сил і переживете їх.

Якщо ви Щур, будуть з вами дуже обережні, тому що вам притаманні спритність, хоробрість, розум. Якщо в вашому офісі двоє дверей знаходяться на одній прямій, китайці будуть вважати, що це не принесе вам успіху, однак природна ввічливість не дозволить їм зробити вам зауваження з цього приводу.

**Особливості бізнесу**

У Китаї понад 800 млн. чоловік працездатного населення, яке досить нерівномірно розподілене на території країни. Так, на площі менше ніж 1/3 території (від міста Хейхен до Тенгун) розміщено майже 90% жителів. Особливо густо заселені рівнини вдовж ріки Янузи.

Китай славиться шовком, керамічними і порцеляновими виробами, знаменитою Великою китайською стіною довжиною в 1 тис. км, Великим шовковим шляхом, чудовими зразками палаців. На світову цивілізацію здійснили значний вплив винахід паперу, книгодрукування, компасу і пороху.

Китай – найбільша в світі аграрно\_індустріальна держава, тому головною метою КНР став вихід на перші позиції у світі за рівнем промислового виробництва. Китай у дуже високому ступені інтегрований у світову економіку. Він посідає дев’яте місце у світі за експортом і 11 місце за імпортом товарів.

Аналіз структури товарообігу між Україною і Китаєм показує, що основними товарами українського експорту до КНР є чорні метали, продукція машинобудування, електротехнічне обладнання, вантажні автомобілі, залізничні вагони тощо.

Китайці тою чи іншою мірою належать до чотирьох основних спільнот:

* робочого осередку, сім’ї, школи та громади. Обов’язки перед кожною з них
* практично позбавляють китайців можливості суспільної або територіальної
* мобільності. Якщо американець, який поступив безчесно в Нью\_Йорку, вже
* через тиждень може розпочати все з початку в іншому місці, наприклад в Ка\_
* ліфорнії, то китайцю, який «втратив своє обличчя», доведеться «повертати»
* його протягом сорока років у тій самій спільноті, на тому самому робочому
* місці чи в тому ж академічному оточенні. Крім того, йому потрібно зберігати
* не тільки одне «обличчя». Соціальні обов’язки потребують, щоб воно відповідало обставинам спілкування.

Жінок у ділових колах Китаю небагато, якщо не враховувати власниць магазинів промислових чи продуктових товарів та менеджерів невеликих підприємств малого бізнесу.

**Ділове знайомство**

Важливого значення у Китаї надають налагодженню дружніх, неформальних відносин з іноземними партнерами. Вас можуть щиро розпитувати про вік, сімейний стан, здоров’я, дітей.

При діловому знайомстві варто представити свою візитну картку. Бажано також, щоб реквізити на ній були надруковані китайською мовою. Під час вітання прийнято обмінюватися рукостисканнями, при цьому спочатку треба тиснути руку більш поважного гостя. Звертаючись до китайця, треба спочатку вживати прізвище, а потім ім’я. До малознайомого китайця звертаються лише за прізвищем.

Запропонована китайським бізнесменам комерційна пропозиція повинна ґрунтуватися на знанні кон’юнктури світового ринку, підкріплюватися досконалим техніко–економічним аналізом і конкретними матеріалами із суті питання. Якщо пропозиція буде недостатньо конкретною, китайці просто підготують угоду про наміри, яка може й не реалізуватись у контракт.

Для скорочення терміну розгляду китайською стороною вашої пропозиції необхідно направити її детальний опис за 3–4 тижні до свого відрядження в цю країну.

Щодо планування зустрічей, то найчастіше потрібно домовлятися про них завчасно: з офіційними чиновниками за два тижні, а з підприємцями і знайомими — достатньо декількох днів. На зустріч треба приходити вчасно.

Іноді китайські партнери полюбляють прийти на 15 хвилин раніше і запропонувати покінчити зі справою ще до початку запланованої зустрічі, щоб не витрачати даремно часу. Не потрібно нашому співвітчизнику бути настільки ж настирливим, однак і запізнюватись не варто.

Успіх переговорів залежить від того, наскільки вдасться переконати партнера в реальних перевагах співробітництва з вами. Тому до складу учасників переговорів необхідно включати висококваліфікованих фахівців, здатних на місці вирішувати складні питання. Китайські компанії володіють, як правило, добре підготовленими кадрами і включають до складу делегацій хороших експертів з тих чи інших питань.

**Проведення переговорів**

Китайці чітко розмежовують окремі етапи ведення переговорів: уточнення позицій, їх обговорення, заключна частина. Так, на початковому етапі переговорів вони придивляються до партнерів і особливостей їх поведінки.

На підставі отриманої інформації китайці намагаються визначити статус кожного з учасників зустрічі. Далі зосереджують свою увагу на особах з найвищим статусом як офіційним, так і не офіційним. Китайці, крім того, прагнуть виявити людину, яка їм симпатизує («свого серед чужих») і саме через неї впливати на позицію протилежної сторони.

Китайці вважають за краще вести переговори на своїй території, у власному домі, посилаючись на те, що відповідно до національних традицій першим говорить гість. У ході переговорів вони пропонують іноземному партнерові першим висловитися з питань, що розглядаються, і внести свої пропозиції. Самі ж утримуються давати конкретну інформацію, обмежуються загальними відомостями та положеннями, намагаючись якомога довше «не розкривати свої карти».

Стиль ведення переговорів з китайськими партнерами вирізняється три\_валістю — від декількох днів до декількох місяців. Це пояснюється тим, що китайці ніколи не приймають рішення без досконалого вивчення всіх аспектів і наслідків угод, що укладаються. Важливі рішення приймаються колегіально, з численними узгодженнями на всіх рівнях, що вимагає теж чимало часу.

У процесі переговорів часто посилаються на укладені раніше вигідні контракти. Китайські підприємці на переговорах прагнуть встановити добрі особисті стосунки з партнерами і створити «дух дружби». Якщо ж переговори заходять у глухий кут, китайська сторона може несподівано внести нові пропозиції, що містять певні поступки. Китайці вміють швидко скористатися прорахунками своїх партнерів.

Поведінка китайців на зустрічах і переговорах має такі особливості:

• Розміщення за столом відповідно до службової ієрархії.

• Прояв великої уваги і поваги до старшого групи.

• Проходять переговори повільно і монотонно. Європейці інколи сприймають це як звичайну комерційну хитрість.

• Ведуть себе китайці ввічливо, вміють стримувати емоції, спокій та виваженість у стресових ситуаціях. Розповідаючи навіть про своє нещастя, китайці усміхаються, щоб «не засмутити співбесідника».

• Рідко китайці говорять «ні», у складних ситуаціях тільки натякають на це, промовляючи це необхідно вивчити, або це буде незручно.

• На переговорах переважає дух колективізму, ніхто не говорить «я», тільки «ми».

• Дивлячись наперед, за межі конкретної справи, пріоритет китайці віддають взаємодовірі в довготривалих стосунках.

• Китайці економні, старанні, ощадливі, обережні і терпимі. Поєднують гнучкість з жорсткістю і сподіваються, що партнер також володіє цими якостями.

• До своєї мови китайці відносяться не тільки як до засобу спілкування, але і як до сховища культурних цінностей. Тому потрібно мати в своїй організації, чи, принаймні, під час переговорів осіб, які досить добре володіють китайською мовою.

• Свої духовні цінності і принципи китайці ставлять вище грошей і миттєвої вигоди.

Остаточне рішення китайці рідко приймають за столом переговорів, посилаючись на те, що досягнуті домовленості мають бути схвалені вищим керівництвом. При цьому вони намагаються внести в остаточний варіант угоди вигідні для себе виправлення і застереження. Під час переговорів слід звертатися із питаннями тільки до керівників делегації.

У виконанні забов’язань за договором китайські бізнесмени виявляють точність і ретельність.

**Неформальні зустрічі**

Здебільшого китайці дуже привітні люди; вони вміло проявляють свою вроджену гостинність і ввічливість як до азіатів, так і до «варварів». Ділові веселощі в Китаї організують з розмахом по типу «бенкета» з 2–4 столами по 8–10 чоловік за кожним. Гостей радо запросять у гості чи в ресторан на обід, де подадуть не менш ніж 20 страв. Господар за столом повністю розпоряджається всім тим, що відбувається. Ніхто не починає їсти чи пити до подачі сигналу господаря.

Столовий етикет досить простий. Нормою є обід, який триває, як мінімум, декілька годин, а закінчується, коли господар встає з\_за столу.

Китайці можуть палити за обіднім столом. До речі, палити китайці дозволяють собі і в громадських місцях. Як правило, китайські ласуни люблять куштувати свої вітчизняні цукерки «Zhong Lua» (Великий Китай).

За обідом важливо не плутатись у паличках для їжі чи їсти руками. Страву із загального блюда треба брати перевернувши палички широкою стороною.

Це не тільки ввічливо, але й гігієнічно. Сьогодні в більшості ресторанів подають палички разового користування (варібасі), зроблені \_\_\_\_\_\_\_\_\_так, щоб перед застосуванням їх треба розломити вздовж.

Китайська кухня містить 70 різних підвидів, кожна з яких нараховує близько 100 оригінальних страв. Якщо не будете готові спробувати запропоноване екзотичне блюдо, наприклад суп із нічних качок (кажанів) або шашлик з горобців, не відмовляйтеся демонстративно. Спробуйте з’їсти хоча б маленький шматочок страви або пару ложок, а інше змішайте на тарілці.

З екзотичних продуктів китайці можуть запропонувати: корені лотоса, плавці акули, м’ясо змії, ікру креветок, восьминога, порість бамбука.

Подача солодкого супу до столу — сигнал того, що трапеза наближається до завершення. До чашки сухого рису, що подають у кінці обіду, ніхто не доторкається — треба показати, що вже досить ситі.

Основний напій китайців — міцна рисова горілка маотай, цзю, фенцзю (55 градусів). Дуже популярним є червоне вино кауліян. У Китаї прийняті тости, але чаркуватись зовсім не обов’язково. Якщо все ж це роблять, то дотримуються основного правила: особа з нижчим соціальним статусом повинна цокнутися верхньою частиною власного келиха об ніжку келиха, який піднімає особа із вищим статусом, тим самим виявляючи своє поважне ставлення до неї.

Особа, яка розливає напої, повинна наповнювати чужі келихи по вінця, оскільки інше сприймається як неповага. Чаркуючись, вимовляють кан пей, тобто пий до дна, а в перекладі з китайського — щоб ріка обміліла. Тримають келих в правій руці, підтримуючи її лівою рукою. Перебуваючи в Китаї, обов’язково відвідайте Велику китайську стіну.

Знаходячись в Китаї, не бажано ігнорувати місцеві ритуали і протокольні заходи, тому що спільні прийоми (фотографування на пам’ять тощо) сприяють створенню вже згадуваного дуже цінного китайцям духу дружби.

**Ділові подарунки**

При встановленні хороших взаємовідносин після завершення переговорів, відбувається обмін подарунками. Це досить непогана традиція, однак вона приховує в собі небезпеку, оскільки того, хто отримує занадто дорогий подарунок, згодом попросять зробити відповідну особисту послугу. Це може значно ускладнити ділову ситуацію і поставити у скрутне становище осіб, повноваження яких у сфері знижок та ціноутворення обмежені.

На громадський захід краще приходити з подарунком для всієї організації. Прийом особистих подарунків відповідно до місцевих звичаїв інколи може бути заборонений. Не прийнято в Китаї дарувати годинники. Якщо подарунок гостю сподобався, бажано зразу ж скористатись ним.

У гості до себе китайці запрошують лише найближчих людей. На Новий рік, зазвичай, приходять з блоком дорогих сигар, пляшкою хорошого вина, фруктами. Квіти дарувати не обов’язково. Якщо ж все–таки хочете подарувати квіти, то краще їх сполучення — це букет живих квітів різноманітних відтінків червоного з декоративною зеленню. Червоний колір для китайців — це знак вдачі, щастя, гідності та благородства, зелений — символ юнацтва і розкоші. Поважають китайці і жовтий колір (колір імператорів), що сприймається як застигле сонце.

Кількість квітів на святах парна, при цьому одночасно не повинно бути квітів білого і синього (смуток, небезпека) кольорів.

**Діловий одяг**

Одягаються в Китаї дуже просто. Ще не так давно всі китайці ходили в уніформі. Костюм із краваткою обов’язковий лише на офіційних прийомах і під час візитів до вищих державних діячів. Зовнішньому вигляду приділяється особлива увага лише на початку переговорів для визначення статусу гостя.

**Дні національних свят**

1 січня, 17–20 лютого, 8 березня, 1 травня, 1 червня, 1 серпня; 1, 2 жовтня — День проголошення Китайської Народної Республіки (1949р.).

**4.2.2. Японія**

**Японія (Ніхон)** — економічно найбільш розвинута країна Азії. Її площа — 378 тис. км2. Це біля 6800 островів, що омиваються водами Тихого океану, а також Японського, Південно–Китайського і Охотського морів.

Майже 99 % території країни припадає на 4 острови: Хоккайдо, Хонсю, Сікокку та Косю. Японія поділена на 8 районів, 47 префектур та 3500 муніципальних утворень. Населення Японії складає 126 млн. чоловік зі щільністю 330 осіб на один квадратний кілометр. Столиця — Токіо (8,1 млн. жителів).

**Національні особливості**

Наявність значного економічного потенціалу, високі темпи промислового росту, вигідне географічне положення надають підстави вважати цю країну одним з найважливіших центрів світової економіки, з потужною промисловістю, новітніми технологіями та значними валютно\_фінансовими ресурсами.

Національна рілігія Японії — синтоїзм, яка вважається основою націоналізму. У синтоїзмі головний з богів — богиня Сонця. Японці поклоняються також духам природних стихій, надприродним силам, харизматичним здібностям, які утверджують перевагу японської нації над іншими.

До основних релігій Японії відносяться також буддизм (перейшов з Китаю у VI ст.) та християнство (завдяки архієпископу М. Касаткіну).

Державна мова – японська, хоча можна почути англійську і китайську.

Японці використовують декілька видів писемності: кандзі – біля 5 тис. ієрогліфів, хірачана й катакана – складові абетки по 46 символів кожна, ромадзі – запис японських слів латинськими буквами.

В японському національному характері дослідники виділяють такі риси, як працьовитість, розвинене естетичне почуття, дисциплінованість, відданість авторитету, ввічливість, охайність, витримка, ощадливість, допитливість.

Етичні норми в Японії спираються на п’ять «китів»: людяність, обов’язок, мудрість, вірність та добру вдачу.

**Діловий світ**

Глава держави — імператор; законодавчий орган — двопалатний парламент (Палата представників і Палата радників); грошова одиниця — ієна (10 сентів).

За економічними показниками Японія — друга після США. Майже 98% енергоресурсів вводиться із\_за кордону. Власними продовольчими товарами країна забазпечена на 40%. В Японії працюють 52 атомні електростанції.

Середньомісячний прибуток японської сім’ї – 60 тис. йен, або 5,2 тис. доларів. 84% японців мають власні автомобілі, здебільшого це машини, що випускають концерни «Нісан» і «Хонда». Щороку японцями продається до 5 млн. автомобілів.

Імпорт з Японії в Україну — траспортні засоби, машини й електротехнічне обладнання, прилади й апарати, продукція хімічної промисловості. Експорт з України — метали та вироби з них, продукція тваринництва, рослинництва, хімічної промисловості.

Об’єднуючи свої інтереси з інтересами родини, а на роботі — з інтересами групи, японець автоматично просувається одночасно зі своїми колегами службовими сходинками нагору, а досягши певного рівня — покірливо чекає, поки буде висунутий у верхній ешелон. Через це так важливо для японців бути «вірним» своїй фірмі, державі, нації, самовіддано відстоювати інтереси свого етносу. Правилом хорошого тону в Японії вважається вийти з відпустки на тиждень раніше передбаченого терміну.

Японці — народ з особливими, сталими традиціями. З дитинства японець виховується в дусі «групової солідарності», вчиться обмежувати свої особистісні пориви, стримувати амбіції, не випинати сильні сторони. За японською мораллю, взаємозалежність є основою людських стосунків.

Японські менеджери не віддають накази, а лише натякають на те, що необхідно зробити.Загальна обов’язкова ввічливість створює клімат, у якому здається, що підлеглі тихо й мирно отримують поради. Це й є засобом підтримання ієрархії: вказівка, засвоєння, підкорення.

Індивідуалізм з його культом свободи особи в такому розумінні неприпустимий. Знайди групу, до якої б ти належав, — проповідує японська мораль.

Будь вірний їй і покладайся на неї. Поодинці ж ти не знайдеш свого місця в житті, загубишся в його хитросплетіннях. Без почуття залежності не може бути почуття впевненості. Лише поводячись таким чином, вважають японці, будеш мати успіх.

Ближче дізнатись про національні особливості та діловий світ країни можна в товаристві «Україна–Японія» (www.japanese–page.kiev.ua), в представництвах фірм Mazda, Suzuki, Honfa, Mitsubishi, Nissan, Toyota, JVC, OKI, Olympus, Sony, а також в клубах зі східного єдиноборства.

З великим упередженням в Японії ставляться до жінки–бізнесмена. За японськими традиціями жінка повинна відповідати за справи вдома. Як погано не поводився б чоловік з дружиною, вона не повинна ображатись. Повестися чоловіку інакше – означає втратити гідність і загубити роль голови сім’ї.

**Ділове знайомство**

Ділова етика японських бізнесменів істотно відрізняється від правил і норм ділового світу Заходу. Насамперед це підхід японців до встановлення ділових контактів. Японські підприємці надають перевагу не листам чи телефонним дзвінкам, а особистим контактам, що встановлюються через третіх осіб — посередників. Це має бути добре відомий обом сторонам японський бізнесмен чи добре знайомий вітчизняний підприємець.

У будь\_якому разі людина, яка офіційно рекомендує вас японському бізнесменові, має займати не менш високе становище, ніж особа, з якою ви хочете вступити в ділові відносини. При цьому посередник повинен бути нагороджений матеріально чи зустрічною послугою.

До ділових листів, адресованих японському партнеру, треба додавати офіційні річні звіти фірми, брошури та інші матеріали, з яких можна отримати інформацію про її діяльність. Японська сторона хоче бути впевнена, що має справу з надійним і солідним партнером. Японці хочуть знати асортимент продукції, яка виробляється або продається, історію фірми, прізвища і посади провідних працівників і біографію керівника фірми. Усі матеріали повинні бути надруковані японською мовою.

Особисте знайомство з японськими бізнесменами починається з обміну візитними картками. Це обов’язкова процедура. Вручаючи і одержуючи візитну картку, треба тримати її двома руками. На знак поваги до партнера необхідно уважно прочитати одержану від нього візитну карточку, сказавши при цьому декілька слів. При знайомстві називайте повне ім’я і прізвище, не обмежутесь лише одним ім’ям. Якщо хочете, наприклад, сказати пан Таранава, краще називати Таранава\_сан.

Для японця головна інформація візитки — це запис про посаду та належність людини до певної фірми, міністерства чи навчального закладу. Професія людини, її особисті досягнення для японця мають другорядне значення. Якщо у відповідь на протягнену візитну картку ви не дасте свою, це може спантеличити і навіть образити японського бізнесмена.

Уникайте рукостискань при зустрічі. Японці віддають перевагу поклонам.

Уклін на 15 градусів призначається для людей одного рангу, на 30 градусів – для тих, хто старший й досвідченіший, а на 45 градусів – для керівників, і, особливо, клієнтів. Поклон по\_японськи робиться не шиєю, а прямою спиною. При цьому руки у чоловіків розташовані по швам, а у жінок ліва рука прикриває праву перед собою. Опускатись необхідно швидко, застигнути в позі 2–3 хвилини, і потім повільно підійматись. При привітанні спочатку промовляють слова, а потім кланяються.

Японська мораль віддає перевагу колективізмові, на противагу європейському індивідуалізмові з його культом свободи особи. Прийнято працювати всім співробітникам разом, в одному приміщені, так само і харчуватись керівник повинен зі своїми підлеглими.

Японці надають важливе значення тому, щоб спілкування велося між людьми, що мають приблизно рівний статус у діловому світі. Без чіткої субординації японець не мислить собі гармонії суспільних відносин. На роботі, як і в сім’ї, панує чітка ієрархія. Навіть люди, які займають, на думку європейця, рівне або приблизно рівне становище, в Японії прагнуть розмежувати ранги, і молодший беззаперечно виконує вказівки старшого і виявляє йому належні знаки поваги. Вставати, коли входить старший, в японців не прийнято: у свідомості японця сидіння — це покора, японець не піднімаючись вклоняється і ввічливо схиляє голову у бік старшого.

Офіційне спілкування з нижчими за статусом, відповідно до пред’явлень традиційної моралі, може призвести до «втрати власної особи». Невідповідність рівнів хоча б на одну ступінь (наприклад, якщо сторона представлена більш високою за рангом особою) означає для японців, що ця сторона порушила етикет й не може в діловому світі виступати в ролі прохача.

У зв’язку з цим необхідно заздалегідь довідатися про рівень представництва японської сторони і намагатись забезпечити такий самий рівень, а якщо це не вдасться — обмежитися коротким протокольним візитом.

На зустрічах з керівництвом японських фірм і переговорах необхідно бути пунктуальними — японці болісно відносяться до запізнень, якими б причинами вони не були викликані. Домовившись про зустріч, японець ніколи не запізниться навіть на хвилину. Виконання взятих на себе зобов’язань — одна з найважливіших рис японського стилю переговорів.

Якщо на переговори ви не можете прибути вчасно, треба обов’язково попередити про це японську сторону, а тривалість зустрічі скоротити на час запізнення, оскільки в партнера можуть бути інші не менш важливі справи.

**Проведення переговорів**

У традиціях ділових людей Японії уважно вислухати співрозмовника до кінця, не перебиваючи і не роблячи ніяких зауважень. Представник японської сторони на переговорах може кивати головою під час бесіди. Це зовсім не означає, що він згоден з вами, а тільки те, що він уважно слухає і розуміє сказане. І вже зовсім це не означає, що справу буде вирішено негайно.

Японські підприємці, як правило, на переговорах спочатку намагаються обговорювати теми, що не мають взагалі значимості, потім обговорюють інші питання, що так само не стосуються основних. Це робиться протягом 10–20 хвилин до знаку старшого групи про початок переговорів. І чим серйозніші пропозиції на порядку денному, тим більше уваги приділяється незначним деталям. За цим криється традиційне прагнення створити відповідну атмосферу переговорів, налагодити хороші взаємостосунки.

Постійне стримування емоцій посилюється іншими культурними цінностями, що підкреслюються почуттям відповідальності перед іншими, покірністю перед авторитетами, особистою відповідальністю за невміння жити в гармонії із суспільною думкою. До того ж японців вирізняє відсутність почуття гумору. Усмішка в японців — це обов’язковий елемент їх стосунків.

Незалежно від настрою японця вона може означати і незгоду або приховування почуттів у скорботні хвилини.

Коли всі другорядні питання вирішені, японці вважають, що можна приступати до головного. Форсувати переговори іншій стороні не треба, так само як не слід квапити японців на письмових або телексних переговорах. Терпіння в Японії вважається однією з основних чеснот, у тому числі й у бізнесі.

Японці вважають, що якщо один бізнесмен збирається укласти певну угоду з іншим, він повинен вести себе так, мов би збирається з ним до шлюбу.

Японці намагаються досконало вивчити партнера та організацію, яку він представляє, і вирішити для себе, чи в змозі разом працювати все життя.

У японців вироблена традиційна система прийняття рішень («ринги»), суть якої полягає в тому, що в обговоренні проблеми, її розгляді та узгодженні бере участь велике коло осіб — від керівництва фірми до рядового співробітника. Тому в японців на консультації йде чимало часу. На цій же стадії визначаються конкретні шляхи виконання рішень, які сторони завжди реалізовують.

Під час проведення переговорів важливо мати на увазі, що коли ви чуєте від японців так, то воно далеко не завжди означає дійсну згоду. По–перше, це випливає із особливостей граматики японської мови. Наприклад, якщо ваше питання вже містить заперечення: Ви не хочете цього?, при цьому маючи на увазі почути: Ні, не хочу, ваш японський співрозмовник відповість так.

По–друге, японське ганьби, звичайно перекладене як так, під час бесіди вживається досить часто в значенні так\_так, тобто для підтвердження того, що вас уважно слухають.

По–третє, японці традиційно прагнуть не вступати у відкрите протиріччя зі співрозмовником і засмучувати його, а тому уникають прямої відмови. Якщо японський бізнесмен хоче сказати «ні», він звичайно говорить: Це складно. У той же час японським словом «вакаримасита» (я розумію) співрозмовник виражає набагато більше — згоду з вами.

Іноді, коли японці хочуть уникнути категоричного ні, вони ставлять контрзапитання, після чого вважається нетактовним наполягати на своєму чи переводити розмову на іншу тему. Якщо японці хочуть відмовити, але не мають вагомих для цього аргументів, вони посилаються на погане самопочуття, або раніш дані комусь обіцянки тощо. Стриманість і церемонність є нормою їхньої поведінки.

У розмові з японцем не слід намагатися заповнювати паузи. У популярній в японській приказці говориться: Мовчання красномовніше за слова. Тому будьте якомога стриманіші і незворушні. Після паузи бесіда завжди стає більш плідною. В Японії є такі досить відомі вірші: «Такий тихий день. Блищить весняне сонечко. А квіточки сакури облітають. Чому вони так поспішають облітати? Така тиха спокійна погода».

Варто знати і ще про одну особливість японського бізнесу. Японський підприємець прагне до реалізації продукції й отримання прибутку так само, як і його європейські колеги, але на відміну від них він намагається внести дух гармонії в ділові відносини, встановити між партнерами «людські відносини». Тому так поширені в діловому світі Японії стосунки, засновані на особистому знайомстві.

Бажання зберегти гармонію у відносинах з партнерами вважається вищою чеснотою. Японські бізнесмени уникають конфліктних ситуацій, намагаючись прийти до розумного взаємовигідного рішення. Сторона, що пішла на поступки в якомусь питанні, за традицією може розраховувати на перевагу при вирішенні іншого.

На переговорах японці часто прагнуть уникати ризику, який розглядається ними як загроза їх честі, престижу, репутації. Прагнення не програти може виявитися сильнішим за бажання здобути перемогу. У той же час вони намагаються розвинути маневр на переговорах, і особиста сміливість, рішучість може яскраво виявлятися в дискусіях. Характерними для японців є намагання виробити спільну думку.

Бажання уникати відкритого зіткнення протилежних поглядів виявляється в японців у практиці прийняття рішень. Рішення ці звичайно являють собою не результат чиєїсь особистої ініціативи, а підсумок взаємоузгодження думок зацікавлених осіб. До того ж за нормами японської ділової етики головною чеснотою володіє не той, хто твердо стоїть на своїй позиції (нехай навіть і має рацію), а той, хто виявляє готовність до компромісу заради спільної згоди.

Важливо мати на увазі, що компроміс, за уявленнями японців, — це дзеркало моменту. Подібно тому, як їх мораль поділяє вчинки не на хороші та погані, а на належні та неналежні, японці вважають, що угода має силу доти, доки зберігаються умови, за яких вона була досягнута.

Там, де європеєць скаже: Оскільки виникла суперечка, звернемося до тексту угоди і подивимося, що там написано, – японець буде наполягати на перегляді попередньої домовленості.

Коли японці зустрічаються з яскраво вираженою поблажливістю, вони, найімовірніше, віддячать тим самим. На переговорах з японцями слабка ефективність погроз. Самі ж японці рідко використовують погрози, спрямовані на примус, пакетування, блеф, натиск тощо. Викласти ідею до того, як будеш знати, що вона сприйнята партнером, вважається агресивністю. На переговорах мова японців насичена такими словосполученнями, як мені здається ..., можливо я помиляюсь, але ... Однією з основних чеснот в Японії вважається толерантність.

Знаходячись в Японії на ділових зустрічах, будьте максимально ввічливі, оскільки самі японці здебільшого дуже ввічливі і високо цінують таке ж ставлення до них самих. При цьому варто бути раціональним: Не перекладайте солодощів у свої компліменти! — інакше японці будуть вважати вас нещирими.

Більше уваги треба надавати фактам, точним доводам, конкретним викладкам.

Не можна втрачати самовладання, гарячкувати в присутності японських партнерів. Навіть якщо вас довели до крайнього стану, залишайтеся спокійним і посміхайтеся, доки зможете. Якщо не в змозі посміхатися, то хоча б тримайте себе в руках, не допускаючи войовничих дій і слів. Не можна тиснути на японця, примушуючи його до конкретних дій, ваш партнер може замкнутися в собі, і потрібно буде вдвічі більше часу, щоб довести справу до успішного завершення.

Необхідно враховувати також, що про чужинців японці судять по визначеному стереотипу, сформульованому популярною літературою і пресою.

Особливо симпатичні японцю доброзичливість, практичність, щирість, чуйність, тому що нерідко саме їх японському партнеру не вистачає. Порада проста: не розчаруйте співрозмовника. Якщо розмову з японським партнером ви не почнете, наприклад, про тихий ранок, гарний схід сонця або випавший нещодавно сніг, всі просто будуть вважати вас невихованою і естетично нерозвиненою людиною.

Бажано навчитися хоч трохи говорити японською мовою — партнери високо оцінять вашу старанність і прагнення зрозуміти національні, культурні, людські якості їхнього народу. Але спочатку демонструйте свої знання на неофіційніх зустрічах.

Використовуйте будь–який зручний привід, щоб нагадати японському партнеру про себе і про те, що ви пам’ятаєте про нього. Після проведення переговорів бажано надіслати короткого вдячного листа. Періодично посилайте брошури з інформацією про вашу фірму, до свят — вітальні листівки; поздоровте партнера з підвищенням; повідомте про останні зміни у ваших посадових обов’язках тощо.

За наявності кадрових змін у своїх фірмах японські партнери, зазвичай, усім, хто має з ними контакти, посилають про це відповідні повідомлення.

Нерідко керівник, який переходить на вищу посаду, особисто знайомить тих, з ким у нього були встановлені тісні ділові відносини, з новим співробітником, призначеним на цю посаду. При цьому він висловлює побажання, щоб подальші контакти були не менш плідними. Вітчизняним підприємцям варто повчитися у своїх японських колег цій нормі ділової етики.

**Неформальні зустрічі**

У разі, коли господарі запросили вас до традиційного японського ресторану, необхідно звернути увагу на взуття та шкарпетки — доведеться роззуватися.

Багато японських бізнесменів люблять вирішувати складні питання за випивкою у приватних клубах, барах, домах гейш. Автор книги «Еще раз о японцах» Дж. Суорд зазначає: «Якщо президент японської фірми поведе вас по вечірніх закладах, ви згодом зрозумієте, що його підпис на рахунку, наприклад, з нічного бару має для ваших подальших спільних справ більш важливе значення, ніж його підпис на контракті».

Якщо ви отримали запрошення в «караоке\_бар», приготуйтеся до того, що вас попросять виступити зі своїм яким\_небудь танцювальним або вокальним номером.

Починають обід, як правило, зі слів «itadakimagu» — я приймаю. Домашній обід включає, зазвичай, рис, суп і три закуски. Урочистий обід включає рис, два супи, п’ять–сім варіантів закусок. На стіл виставляють все зразу й починають. з рису, після чого переходять до інших страв. Японськй посуд зробленотак, щоб його було зручно тримати в руці. Важлива частина етикету – підняти чашку до рівня грудей коли п’єте чи їсте рис. Європейську їжу їдять ножом і виделкою, а все інше за допомогою паличок. Коли японець пригощає спиртним, підніміть свій келих, а потім відразу наповніть його келих. Відмова від спиртного може бути мотивована тільки медичним протипоказанням; не відмовляйтесь хоча б доторкнутись до келиха губами. Здебільшого це буде саке — рисова горілка 16–18 градусів, яку п’ють підігрітою до 30–40 градусів.

Японська їжа — це, мовби, приєднання до природи (коріння і риба). М’ясо тварин довгий час в Японії було заборонено за релігійними мотивами. Багато страв містять сиру рибу з рисом. Доречі, слово «рис» («гохан») означає не лише зварений рис, а взагалі їжу.

Назви багатьох японських страв беруть свій початок зі старовинних казок та легенд. Наприклад каппа – рис, морепродукти і огірок, темпура – овочі, риба й креветки в кип’яченій олії, сашимі – риба, соус і хрін.

Делікатесною і дорогою стравою вважається шароподібна риба фугу (собака\_риба), в печінці та ікрі якої міститься отрута. Готувати її дозволяється лише фахівцям, які отримали спеціальну освіту і мають ліцензію. Вся складність приготування цього блюда в тому, що отрути в рибі має залишитися рівно стільки, щоб людина, яка споживає цю страву, відчула легкий стан ейфорії. Спробувати цю рибу все одно, що зіграти в «російську рулетку». Разом з цим в середньому японці з’їдають 20 тонн фугу щорічно.

Екзотичною стравою є також сирий суші – майже жива риба (ошпарений «танцюючий» окунь) поверх рису.

Якщо ви не готові спробувати запропоновану вам страву, не робіть це демонстративно. З’їжте маленький шматочок, а що залишилось змішайте. Якщо страва сподобалась, то все одно не слід з’їсти її всю, інакше господар подумає, що ви голодні.

Після їжі палички необхідно покласти поруч з тарілкою або поперек неї.

Встромлена в блюдо з рисом паличка означає смерть.

Чайна церемонія є частиною японської культури. На церемонії використовується чай–пудра без цукру, що збивається маленькою щіточкою як бізе.

Господарі можуть також запропонувати сен\_тя – високоякісний зелений чай з молодих листочків.

**Жестикуляція**

Говорячи про себе, японець вказує рукою не на груди, як це роблять європейці, а на ніс. Потирання брови у японців сприймається як знак шахрайства, обдурювання, і якщо наш український колега під час переговорів проведе пальцем по брові, японський партнер може встати без пояснень і піти геть.

Відома українцям комбінація з трьох пальців у наших друзів в Японії означає пікантну пропозицію дами або дамі.

Кілечко, утворене великим і вказівним пальцями, що у американців означає «о’кей», в Японії означає гроші.

Очі в японців, будучи органом зору, одночасно виступають й органом мовлення. Зустрівши ненароком погляд незнайомої людини, японець зразу ж може визначити стан її душі, почуття. Для японців очі говорять більше, ніж мова, тому зазирання в очі вважається неетичним.

**Ділові подарунки**

Подарунки — звичайна справа в Японії, особливо перед і після Нового року. За японськими етичними нормами, отримавши подарунок, людина зобов’язана віддячити тим же, тому занадто дорогий подарунок може поставити японця у незручне положення.

Хорошим подарунком може біти дорогий коньяк, віскі, щось цікаве або смачне. Упакування подарунка для японця навіть важливіше, ніж його зміст.

Вручати і приймати подарунок необхідно двома руками з поклоном, розгортати подарунок треба дещо пізніше.

Намагайтеся не дарувати квітів, якщо не знаєте національну символіку і твердо не впевнені в їх необхідності: ваші добрі намагання можуть неправильно зрозуміти.

Символом найприхильнішого ставлення до людини в Японії вважаються хризантеми. Якщо ви прийдете в гості з хризантемами і господар скаже: Які вони гарні, це значить, що ви йому сподобались. Якщо в домі до вашого візиту стоять хризантеми – це теж означає, що вам тут раді.

**Діловий одяг**

До європейського одягу японці звикли ще 200 років тому. Але і до, і після цього в Японії взуття є своєрідним індикатором соціального стану і професії людини, тому йдучи на зустріч з японцями, потурбуйтесь, щоб взуття мало хороший вигляд [27].

**Дні національних свят**

1–3 січня — Новий рік;

15 січня — День повноліття;

11 лютого — День заснування держави (святкується з 1966 р.);

21 березня — День весняного рівнодення;

3 травня — День Конституції;

4 травня — День відпочинку;

5 травня — День дітей (День хлопчиків та чоловіків);

15 вересня — День поваги до літніх людей;

23 вересня — День осіннього рівнодення;

3 листопада — День культури;

23 листопада — День праці;

23 грудня — День народження імператора (1933р.).

**4.2.3. Індія**

**Республіка Індія** займає більшу частину Індійського континенту, її площа складає 3288 тис. км2. Це багатонаціональна держава, на території якої проживає близько 1 млрд. чоловік. Столиця — Нью\_Делі (9,0 млн жителів).

**Національні особливості**

Індія — одна з найдавніших світових цивілізацій, у ІІ–ІІІ ст. до н.е. тут виникла і розквітла Хараппська цивілізація. Створені в Індії на основі буддизму та індуїзму релігійно\_філософські системи зробили значний вплив на формування багатьох сусідніх культур. Живучість національного духу не змогли зламати ні монголи (у середні віки), ні англійські колонізатори (ХVIII ст.).

У 1947 р. країна здобула незалежність.

**Діловий світ**

Глава держави — президент (обирається на 5 років); законодавчий орган — двопалатний парламент (Рада штатів і Народна Палата), адміністративно–територіальний поділ – 28 штатів; грошова одиниця — рупія (100 пайсів).

За своїм характером індійці більш налаштовані на індивідуалізм, ніж на колективізм. Вони мають цілий набір сімейних, релігійних і філософських уявлень, які закриті для оточуючих. Невипадково медитація, як особливий вид внутрішньої зібраності, прийшла саме від індійців.

Одним з основних принципів індуїзму вважається кастовий розподіл суспільства. Загальна кількість каст в країні наближається до 3 тис. Розділяються касти на чотири основні групи: брахмани — священнослужбовці та судді; кшатрії — воїни і правителі, тобто адміністратори; вайш’ї — торгові ремісники; шудри — селяни. Найнижчі класи — це недоторкані, які виконують найбільш важку роботу. Треба обов’язково знати, до якої касти належать люди, з якими будете спілкуватись, щоб не примушувати їх виконувати те, що не збігається з їх принципами.

У діловому світі існує особливий прошарок людей, що складається з представників різних каст. До основних його ознак відносяться: освіта; робота на престижній посаді в уряді, відомій корпорації чи в навчальному закладі; членство в елітному клубі і т.д.

Дуже розвинутий в Індії, особливо в сільській місцевості, дух сімейної солідарності, згідно з яким члени родини однієї статі живуть під одним дахом, підтримуючи один одного.

Представники всіх існуючих в країні рілігій в особистому житті дотримуються законів своєї спільноти, що не заважає їм займатись підприємництвом. До ділових цінностей, що поважають індійці, можна віднести вміння вступати в контакт з необхідними людьми і добиватись укладання вигідного договору.

У структурі промисловості важлива роль ремісників і кустарів, які задовольняють основний попит населення на дешеві споживчі товари. Розвинені бавовняна, джгутова, цукрова, чайна галузі.

Сьогодні Індія – це аграрно\_індустріальна країна, яка займає провідне місце по видобутку вугілля і виробництву сталі, виробництву електроенергії, залізної руди, мінеральних добрив. Суттєвий розвиток в Індії отримали в останні часи хімічна, фармацевтична, паперова та харчова промисловості.

**Ділове знайомство**

Встановлення справжніх ділових взаємовідносин є одним з найбільш важливих моментів у переговорах з індійцями. Від того, хто відрекомендував вас, залежить серйозність ставлення до ваших пропозицій і статус посадової особи, яка буде вести подальші переговори. Вітання, зазвичай, — по\_англійськи; більш церемонно – разом складені човником долоні, що притиснуті до грудей, і легкий нахил вперед голови. Більш поважним є доторкання рукою до ніг старшого.

При встановленні контакту необхідно насамперед знати, що, хоч у цій країні послуговуються англійською мовою, вона значно відрізняється від класичної за вимовою.

Психологія більшості індійських підприємців базується на національній повазі до «карми» — долі. А тому вони дуже уважно прислухаються до прогнозів астрологів, у зв’язку з чим старанно обирають час проведення таких подій, як початок переговорів, термін підписання договору тощо.

**Проведення переговорів**

Індійці, зазвичай, досить відверті і чекають у ході ділових стосунків цього ж від партнерів. Щоб завоювати довіру індійського партнера, необхідно поступово створювати на нього хороше враження своїми манерами, поведінкою на переговорах. На будь\_яке питання, навіть те, що зовсім не цікаве для вас, слід давати спокійну, доброзичливу відповідь. Не можна допускати різких заперечень чи показувати своє роздратування. Якщо в ході переговорів виникне перепона, краще спитати «як» можна її подолати, або яким способом, на думку партнера, краще скористатись і спільно вирішити складне питання.

Для створення позитивного враження дуже важливо робити індійському партнеру позитивні знаки уваги, використовуючи: вдячний погляд, захоплення якимись його рисами тощо.

Слід також знати, що в психології дрібних індійських підприємців дещо залишилося від індійського купця, який повинен відчути, що йому вдалось обхитрити колегу. Треба бути готовим до жорсткої виснажливої боротьби і на початку переговорів забезпечити собі безпечне поле діяльності. У переговорах слід звернути увагу на обов’язковість презентації товару, уміння йти на розумний компроміс та виважені поступки партнерові.

Індійці без поспіху сприймають інформацію і приймають рішення. Просто розуміння часу у них значно відрізняється від європейського. Одна з життєвих концепцій індуїзму — це вчення про переродження душ та вічність життя. Індійці через це можуть порівняно спокійно реагувати на деяку затримку у виконанні своїх зобов’язань.

**Неформальні зустрічі**

Після служби більшість ділових людей в Індії проводять дозвілля в популярних клубах, клубах «здоров’я», що оснащені саунами і масажними кімнатами. Для налагодження взаємин вас можуть запросити в клуб, де пригостять діловим обідом.

До речі, більшість магазинів в Індії з другої до п’ятої годині пополудні зачиняються на відпочинок.

На обіді господарі можуть запропонувати спиртне, гостям з такою ініціативою виступати не слід (у більшості індійських сімей спиртне заборонено).

Індійці, зазвичай, п’ють небагато, відпиваючи з бокала віскі чи коктейль маленькими ковтками. Найбільш розповсюджений тост — чіаз, що в перекладі означає: Ваше здоров’я!; довгі тости зустрічаються рідко.

У ресторані може бути накрито два столи, один з яких вегетаріанський, оскільки більшість індійців не їдять ні свинини, ні телятини (корова — священна істота). Якщо ж ви не знаєте, що було б краще замовити, то необхідно попросити господарів розповісти про ту чи іншу страву. Національна страва — відварений рис з овочами. Розповсюджені блюда із зернових і бобових культур. Індійці люблять страви з гострими приправами, спеціями, наприклад, риба з рисом в соусі куркума. Великий вибір фруктів. Гострі мариновані фрукти заміняють гірчицю. Популярні напої — чай (як правило, п’ють з молоком), кава.

Розмови за столом можуть вестися на будь\_які теми, окрім сімейних відносин, проблем бідноти, військових витрат і розлучень, еротики. Не докучайте індійському партнеру довгими історіями, особливо, коли ваші слова перекладаються. Гумор індійці шанують.

Додому ділових партнерів індійці запрошують дуже рідко, зазвичай, після довгого знайомства або на знак великої поваги. Запрошення додому – важливий крок до встановлення хороших взаємин, він означає високу ступінь довіри і поваги. Запрошеному не можна відмовитись від цього без серйозної на то причини.

**Ділові подарунки**

Дарувати якісь дорогі речі в Індії не прийнято, хоча й дарувати дешеві сувеніри, значки чи поштові картки теж не рекомендується. Найкраще подарувати національні сувеніри. Можна в якості подарунка вручити коробку дорогих цукерок, набір коньяку, хороший настінний годинник. В індійців цінується церомонія вручення подарунків.

Запаковуються подарунки в красивий обгортковий папір. Цінується найбільше не сам подарунок, а знак уваги до партнера. Через це необхідно обов’язково сказати господарю слова подяки, наприклад, за отриману допомогу.

Квіти дарувати треба також дуже обережно: білий — це колір смутку; синій — трауру; жовтий — колір сонця; червоний — символ відкритості і величі, дій; зелений колір — колір миру і надії.

**Діловий одяг**

Індійці люблять одягатись просто, легко, зручно й елегантно, не намагаючись виглядати супермодними і носити дорогий одяг. На ділових прийомах чоловіки з’являються в костюмі та краватці; на службі, зазвичай, ж носять легку сорочку, брюки.

Ділові жінки на прийомах одягають костюм зі спідницею або з брюками.

Можуть також завернутись у сарі, але це необхідно робити вміло відповідно до місцевих традицій.

**Дні національних свят**

26 січня — День Республіки (1950р.);

16 березня, 7, 17 квітня, 13, 29 травня, 6 серпня;

15–16 серпня — День незалежності (1947р.);

5, 30 вересня, 2, 22 жовтня, 5 листопада; 25, 31 грудня.

**4.2.4. Туреччина**

**Турецька республіка** розташована в Азії (азіатська частина складає 97%) та Європі. Загальна територія складає 779 тис. км2. Офіційна мова — турецька.

**Національні особливості**

Республіка Турція виникла в 1923 році на основі об’єднання держав колишньої Османської імперії, яка проіснувала 470 років. З 330 р. по 1453 р. Це була Візантійська імперія. Хоча Турція — країна з багатовіковою історією і давніми традиціями, її нинішній політичний устрій склався в період між Першою і Другою світовими війнами.

Сьогодні в Туреччині проживає 65 млн. чоловік. Майже 98% населення країни — мусульмани, які висповідують іслам, створений пророком Мухаммедом. Мусульмани вважають за необхідне молитись 5 раз на день. Найважливіші свята: Ід–аль–адха та Ід–аль–фітр — Рамадан–Байран та Курбан–Байран. Згідно із традиціями ісламу Всевишній приставив до кожної людини вартових у вигляді янгелів, котрі записують кожну її дію. Кожен віруючий сам вирішує це питання, що грунтується на богобоязливості і вірі в Аллаха — перед яким і буде тримати відповідь.

Окрім мусульман в країні проживають грецькі, вірменські та сірійські християни, іудеї. Релігійна непримиримість не характерна.

На заході і півдні країни — середньоземноморський клімат, літні місяці — спекотні, а зима — м’яка. Температура на південному узбережжі дає змогу купатись із квітня по жовтень. У Стамбулі — клімат м’який.

**Діловий світ**

Туреччина — індустріально\_аграрна країна, в якій поступово першість починає займати промисловість. Успішно розвивається нематеріальна сфера — торгівля, фінансова діяльність, міжнародний туризм і наука. Сьогодні в Туреччині проведена програма стабілізації економіки, зменшуються витрати в державному секторі, скорочується дефіцит платіжного балансу, координуються зв’язки між центральним банком та іншими фінансовими інститутами країни.

Туреччина має досить міцні торговельні стосунки з багатьма країнами Європи. Зокрема, найбільшими торговельними партнерами Туреччини в Європі є Німеччина та Італія.

Туреччина – це південний морський сусід України (від Криму до турецького берега — 250 км). Найбільш поширеними товарами, які експортує Україна до Туреччини, є чорні метали, соняшник, сіль, сірка, скло. У свою чергу Туреччина експортує до України: продовольчі товари, обладнання, папір та картон. Товарообіг між країнами щорічно збільшується.

Туреччина грає важливу геополітичну роль. Вона є членом НАТО, асоційованим членом Європейської співдружності і в той же час — це частина великого ісламського світу. На перший погляд, турецька нація як за зовнішнім виглядом, так і за культурними ознаками більше схожа на представника азійської раси, однак економічна, соціальна й політична направленість доволі чітко показує, що Туреччина впевнено крокує до поставленої мети — стати справжньою європейською державою.

**Ділове знайомство**

Вітаються в Турції традиційним рукостисканням. Особисте звертання до чоловіка — бей (господар), до жінки — бейян або ханим (дама). Ці звернення промовляють після прізвища.

Часто в приймальнях турецьких керівників встановлюють акваріуми, клітки з птахами чи кімнатні квіти. Проявіть цікавість до них, це привабить до вас і господаря кабінету.

**Проведення переговорів**

Ніколи не приходьте на зустріч з турецькими партнерами, не маючи певного запасу часу. Адже діловій розмові обов’язково буде передувати «сохбет» — бесіда про те\_се, за чаєм чи кавою. Хорошими темами для бесід може бути історія Турції, подорожі, відвідування пам’яток культури, спорт, сім’я тощо. І може бути, що саме під час цієї дружньої бесіди буде вирішуватися доля вашої пропозиції про подальше співробітництво.

Будь\_яка ділова зустріч чи ділові переговори турецькі партнери починають з компліментів присутнім. У свою чергу, роблячи компліменти, необхідно, щоб:

• комплімент відображав тільки позитивні якості без подвійного змісту;

• відображені в компліменті властивості мали незначне перебільшення;

• компліменти не містили зайвих лестощів.

На переговорах з турецькими партнерами не менш важливим є створення «раппорта», тобто відносин взаємної злагоди, поваги і розуміння, говорити спільною мовою — мовою язика і тіла.

Багато ділових зустрічей у Туреччині проводяться в кафе за чаєм з тістечками. Турки – великі ласунці. У них навіть приказка є: Солодко поїли — солодко поговорили. І якщо переговори завершені успішно, всі направляються це певним чином відзначити.

**Неформальні зустрічі**

Готуючись піти в гості до свого партнера, не забудьте про квіти для господині дому. Тюльпани, як і в Англії, у турків дуже популярні. Яскравими кольорами вони відрізняються від інших квітів.

Господарі з радістю також пригостять гостей власними фруктами і овочами, різноманітність яких в країні неможливо описати. Це абрикос, мигдаль, мандарини, апельсини, гранати, лимони, інжир.

Перебуваючи в гостях, необхідно звертати увагу на ісламські традиції стосовно їжі, напоїв, особливо під час посту.

У ресторані турецькі партнери обов’язково запропонують рибні блюда: омари, лангусти, креветки, мідії. Окрім розповсюдженого плову і смаженого м’яса, господарі можуть приготувати денер, кебаб, берек чи пастирму. З алкогольних напоїв найбільш розповсюджені рака (анісова горілка), сухі вина.

Чайові, зазвичай, роздають щедро.

**Ділові подарунки**

Взагалі турки люблять дарувати й одержувати подарунки. Прийоми, що влаштовуються турецькими бізнесменами, завершуються врученням запрошеним недорогих сувенірів. В особливій пошані у турецьких бізнесменів так звані плакети — упаковані в оксамитну коробку–підставку бронзові або латунні таблички з емблемою фірми і пам’ятним написом. Ними, як правило, заставлені й обвішані приймальні і кабінети директорів турецьких фірм.

Якщо вас запросили в гості, не виражайте занадто подив гарним речам в домі або дорогоцінностям – це зобов’язує їх володаря подарувати ці коштовності.

**Діловий одяг**

Чоловіки повинні бути одягнуті в консервативний костюм, або спортивний піджак з краваткою; в спекотну погоду можна обмежитись білою сорочкою і краваткою.

Діловим жінкам не дозволяється одягатись екстравагантно, не можна носити одяг з прозорих тканин, глибокі декольте, міні\_юбки та обтягнуті брюки. Чоловікам і жінкам, не зважаючи на спеку, не бажано носити шорти.

Заходячи в мечеть, всім треба знімати взуття, жінкам необхідно надягнути хустку і прикрити верхні частини рук і ніг.

**Дні національних свят**

1 січня, 23 квітня — релігійні свята;

29 жовтня — День проголошення Республіки.

**4.2.5. Ізраїль**

**Офіційна назва — Держава Ізраїль**. Площа — 20,7 тис. км2. Населення — 5,5 млн. чол. Офіційна мова — іврит.

**Національні особливості**

Ізраїль — це дотик до гідності, лише перебуваючи там, можна зрозуміти, наскільки величні справи людські. Людина, що приїхала до Ізраїлю, має унікальну можливість доторкнутись до біблійної історії, для християнина — це Свята Земля...

Столиця Ізраїлю — Єрусалим — одне з найдавніших міст світу, історія якого відображає історію всього єврейського народу. Єрусалим послідовно входив до Іудейського царства, Давнього Риму, Візантії, Арабського халіфата, Османської імперії, був у володінні Великої Британії. Єрусалим — центр одночасно трьох релігій для іудеїв, християн і мусульман, чим і визначається його привабливість.

Почуття власної гідності та відсутність нерішучості — головні риси характеру представників ізраїльського народу. Для цього у них є навіть термін «хуцпа», який практично неможливо перекласти. Для єврея хуцпа — це особлива сміливість і рішучість, яка необхідна в житті. Євреї кажуть, що навіть поява на мапі країни Ізраїль — це акт прояву хуцпи. Почуття хуцпи дає змогу з легкістю запросити до танцю королеву чи настирно вимагати підвищення заробітної платні. Найбільш неприємна ситуація для єврея — опинитись у стані незахищеності.

Безцінний дар для єврея — діти. Незалежно від матеріального чи суспільного становища батьків вважається допустимим, коли на вулиці незнайома людина заговорить з дитиною, надасть його матері корисну пораду щодо її виховання. Можливо, саме цим пояснюється те, що ізраїльська мораль, яка виросла на батьківщині, почуває себе центром Всесвіту.

У разі запрошення в єврейську сім’ю не забудьте подарунок для дитини, тим більше, що батьки, напевно, попросять її заспівати чи станцювати. У кібуці, де діти виховуються всі разом, у них формуються впевненість у собі та задатки лідерства. Це дає змогу в подальшому житті ставитись до слабкості і неспроможності протистояти долі як до духовного безсилля.

Для єврейського хлопчика особливою церемонією є бар\_міцва, що відповідає християнській конфірмації. У деяких консервативних общинах обряди, подібні до бар\_міцви, проводять і для дівчаток, яким виповнилося 13 років.

Цей обряд має назву бар\_міцва, але для дівчаток він не так детально відпрацьований. За будь\_яких обставин бар\_міцва відзначається в першу суботу після того, як хлопчику виповнилося 13 років. Після обряду хлопчик вважається дорослим чоловіком. Одразу після релігійної церемонії у спеціально для цього відведеному місці в синагозі збираються гості — з поздоровленням може прийти будь\_який член общини.

На прийом, присвячений бар\_міцві, приходять усі друзі батьків хлопчика та друзі самого винуватця свята. Зазвичай, приходять лише ті, хто був запрошений. На церемонію одягають той одяг, в якому завжди бувають на релігійній церемонії, якщо прийом призначений на першу половину доби, якщо ж пізніше — можна переодягнутись. На вечірній коктейль треба одягнути відповідні туалети (чоловіки — темні костюми). Винуватець свята в подальшому повинен відправити листівки гостям з подякою за подарунки.

Деякі особливості мають місце і на єврейських похованнях. Перш за все вважається, що проявом поваги до покійного буде організувати поховання якомога швидше. Проходить поховання дуже просто, навіть квіти на труну — надмірність, краще використати гроші на благодійні цілі в пам’ять про покійного. Сьогодні ця ортодоксальна традиція вже втрачає значення, однак знати про це потрібно. Ортодокси також залишають труну закритою під час прощання. Після поминальних молитов першими, одразу після винесення труни, з каплиці виходять родичі покійного.

**Діловий світ**

Голова держави — президент. Законодавчий орган — парламент. Країна поділена на 6 областей. В національному господарстві зайнято 2 млн. чоловік, з яких 29% — в промисловості і 4% — в сільському господарстві.

Вирощують овочі, цитрусові, бавовна. Значний експортер цитрусових.

Добувають фосфорити і калійні солі. Основні галузі промисловості: обробка алмазів, текстильна, електронна, харчова.

В експорті країни — готові вироби, в імпорті — паливо, споживчі товари, зброя. До головних торгових партнерів відносяться США і Бельгія.

**Ділове знайомство та проведення переговорів**

Вітаючи один одного, в Ізраїлі на івриті кажуть: Шалом! Хоча можуть запросто сказати Hallou! (Привіт!). У ділових колах розмовляють англійською, а також ще однією з мов. Коли відрекомендовують когось, то кажуть, наприклад: Це Рима Беріхман, але через деякий час вже можуть переходити на ти і сказати: Чого б вам не казати мені просто Рима?

Звертаючись до заміжньої жінки, в Ізраїлі використовують звернення гіверет, що подібне вітчизняному пані. Доречі, в ділових колах Ізраїлю процент жінок значно більший, ніж в інших країнах, вони проходять службу і в армії.

На переговорах з ізраїльськими партнерами дуже важливо вміти правильно підібрати стиль своєї поведінки, прорахувати її успіх, виходячи з відповідної реакції на свої дії.

Перед тим як відбудеться розмова, слід чітко вирішити її мету, сформулювати свої наміри, визначити, наскільки розуміє їх партнер. Другий по важливості критерій — це врахування конкретної ділової ситуації і самокритичний аналіз власних можливостей, вміння доцільно їх використовувати.

Представники ізраїльського народу на переговорах вміють прораховувати свої дії й об’єктивно вибирати той чи інший варіант свого поведінкового амплуа.

Досить широко в Ізраїлі практикується обговорення ділових тем за обіднім столом. Це також одна з форм ділової активності ізраїльтян.

**Неформальні зустрічі**

Після переговорів ділових партнерів можуть запросити на вечерю, де можна говорити як про робочі, так і сімейні справи. У меню ресторанів можна знайти страви як Близького Сходу, так і звичні європейські.

Зазвичай, у гостях подають кошерну (чисту) їжу, приготовлену відповідно до еврейської релігійної традиції, різноманітні фрукти і овочі, великий вибір вин, горілку арак.

Господарі можуть запропонувати відвідати священні місця, в т.ч. Єрусалим, Сафад, Хеврон (для іудеїв), Віфлеєм, Єрусалим, Назарет, береги Галілейського озера, Наблус, гори Табор і Кармел (для християн), Єрусалим і Хеврон (для мусульман).

**Діловий одяг**

У діловому одязі ізраїльтяни віддають перевагу класичному стилю, хоча не завжди на переговорах його чітко дотримуються. Йдучи до синагоги, евреї обов’язково одягають головний убір.

Не можна проявляти неприязнь або відразу до місцевих страв та звичаїв. Якщо дійсно не хочеться їсти чи пити, краще зіслатись на алергію, або, ще краще, — на заборону лікаря.

**Дні національних свят**

27 січня — Ту бішват: Новий рік дерев;

25 лютого — Пурім;

27 березня–3 квітня — Песах;

13 квітня — Йемазикарон;

14 квітня — День незалежності;

травень—червень — Шавуот (Швуес) — іудейська п’ятидесятниця;

29 квітня — Лаг баомер: свято першого снопа;

9 травня — День Єрусалиму;

17 липня — Тіш’аб’Ав;

16–17 вересня — Рош\_Гашана: Початок єврейського календарного року;

25 вересня — Йом\_Кіпур: День всепрощення (день суду); 30 вересня–3 жовтня — Суккот (Суккес): Свято збору врожаю;

8 жовтня — Сімхат: Тора;

9–16 грудня — Ханука.

**4.3. Спілкування з представниками Америки та Австралії**

**4.3.1. Сполучені Штати Америки**

Населення країни становить близько 286 млн. чоловік, які проживають на території 9,3 млн км2. Расовий склад країни: білих — 84%, афроамериканців — 12,0, крім того, проживають індійці, ескімоси, алеути. Віруючі — головним чином протестанти (56%) і католики (25%). США — федерація у складі 50 штатів і федерального округу Колумбія. Столиця — Вашингтон (0,6 млн. жителів).

Голова держави — президент, що обирається терміном на 4 роки. Законодавчий орган — Конгрес (Палата представників і Сенат).

**Національні особливості**

Спочатку американський континент заселявся енергійними, сміливими і діловими людьми, які були не дуже пов’язані зі своїми національними традиціями, звичаями, часто знаходячись з ними у конфлікті. Після проголошення незалежності вони поступово зайняли територію від Атлантичного до Тихого океану. Рух на Захід став героїчною сторінкою американської історії.

У той же час він проходив у безперервних війнах із корінним населенням, яке відтіснили на несприятливі для життя місця. Частина території була «куплена» або просто забрана в інших країн.

Все це наклало відповідний відбиток і на спосіб життя людей у подальшому і на специфіку їх спілкування у повсякденному житті та в діловому світі.

Не зважаючи на те що американці неоднорідні в етнографічному відношенні, вони при цьому великі патріоти: поважають свою державу, її закони, прапор, герб.

**Особливості бізнесу**

Сполучені Штати Америки — найбільша за своїм економічним, політичним і військовим потенціалом країна, яка займає перші місця за рівнем продуктивності праці, розвитку науки і наукоємких виробництв, в освоєнні космосу.

Провідні галузі промисловості — машинобудування, хімічна, нафтопереробна, харчова та легка. Близько 53% товарної продукції сільського господарства дає тваринництво. Перші місця в світі країна займає по виробництву кукурудзи, пшениці, бавовни, тютюну.

Експорт — це промислове і електронне обладнання, літаки, автомобілі, військова техніка, хімікати, кам’яне вугілля, кукурудза, соя, пшениця, капітал.

Американські компанії, що намірюються робити бізнес в Україні, розглядають всі можливі шляхи наведення чітких контактів, включаючи переговори з вітчизняними урядовими чиновниками, із західноєвропейськими фірмами, що здійснюють діяльність в Україні, з іншими аналогічними установами. При цьому американських бізнесменів перш за все буде цікавити:

• способи здешевлення продукції для одержання більшого прибутку;

• створення нових ринків збуту чи залучення нових клієнтів;

• можливості виявлення сприятливих контрактів;

• підвищення іміджу власної фірми та її продукції.

Стиль ділової взаємодії американців характеризується утилітаризмом (все повинне давати прибуток, обходитися без даремних витрат); зневагою до стереотипів; міццю свого слова; старанністю в розробці та організації будь–якої справи; чітким аналізом, поділом функцій і скрупульозною перевіркою виконання; націленістю зробити сьогодні краще, ніж учора; великою увагою до дрібниць; спеціалізацією кадрів і виробництва; конструктивізмом, стислістю висловлювань і ясністю.

Американці дуже правдиві люди; той, хто хоча б один раз збрехав, може втратити свою репутацію назавжди. Бути похмурим на роботі для американця — все одно що прийти у брудному одязі. В роботі американцям допомогають грубувата мова, саркастичні зауваження, гострість. Велика кількість неологізмів, якою вільно володіють їх менеджери, створює враження, що вони йдуть у ногу з часом, счхильні до афоризмів, веселі й демократичні.

Для більшості американців пряма та відверта розмова — показник чесності, тоді як розмова за допомогою натяків асоціюється з нечесністю та невпевненістю. Американці розцінюють вказівки, що даються в завуальованій формі, як спроби маніпулювати ними, аби у випадку негативного результату зняти з себе відповідальність.

В останні роки в Америці мати багато друзів стало таким же важливим, як мати багато грошей. Але це все ж таки не заважає бути їм відособленими один від одного: якщо ви зателефонуєте, найшвидше вам доведеться розмовляти з автовідповідачем, навіть якщо господар вдома, і не відомо, чи пролунає відповідний дзвоник. Замкнутість особистості призвела до того, що США стали замкнутим суспільством. Їх мало цікавить життя інших народів. Вони мають своїх, «домашніх» кумирів — акторів, баскетболістів, боксерів, журналістів, артистів і т.д. Пересічний європеєць знає про Америку більше, ніж американець — про Європу. Це грунтується на впевненості в тому, що все найважливіше і найцікавіше відбувається в Америці.

**Ділове знайомство**

Підбираючи необхідного американського партнера, слід вибрати 10–15 фірм, з якими, на ваш погляд, буде сенс співпрацювати. Намагайтеся не вибирати великі чи відомі фірми, оскільки вони, звичайно, мають багато подібних пропозицій. Про можливих очікуваних партнерів\_конкурентів збирайте якнайбільше побічної інформації.

Одним з найбільш популярних методів пошуку партнера окрім Internet є «нетворкінг», що означає: Запитуйте знайомих і друзів, хто в змозі допомогти, або дати ім’я людини, яка може допомогти у вирішенні певної проблеми, використовуйте імена цих людей у своїх нових контактах. Це Вам не буде нічого коштувати. Разом з тим, нові знайомі в свою чергу зможуть звернутись до вас за такою ж допомогою, розраховуючи на підтримку. Таким чином, можна значно ефективніше знайти людину чи фірму для спільного бізнесу.

Вітчизняним бізнесменам, які вступають у взаємовідносини з американцями, необхідно дотримуватись існуючих там правил успішного вирішення своїх проблем. Ніколи не буде зайвим для знайомства мати при собі декілька копій опису свого життєвого шляху — curriculavitae (CV) або резюме, де зазначити інформацію про освіту, вчені ступені і звання, наявність друкованих видань, місце роботи та обійману посаду. Бажано також мати рекомендаційні листи та відомості про діяльність своєї фірми.

**Проведення ділових переговорів**

Характерною рисою американців є прояв особистої ініціативи і відносна незалежність від авторитетів, що дозволяє гнучко і швидко вирішувати проблемні питання.

Перед початком ділових переговорів з американськими партнерами треба заздалегідь визначити для себе бажаний результат. Необхідно чітко спланувати розмову так, щоб вона торкалась ваших головних завдань і переваг.

Намагайтесь провести дієву зустріч, до якої треба старанно підготуватись.

Програма зустрічі повинна бути обговорена попередньо і доступна для розгляду всіма присутніми. Прибувшим вперше, необхідно підготувати тези своєї доповіді для подальшого її обговорення.

Американці на переговорах вирізняються індивідуалізмом, незалежність від авторитетів і наполегливістю, умінням ставити мету та її домагатися. Вони напористо й енергійно відстоюють свої інтереси та інтереси фірми. Ділові переговори ведуть інтенсивно, не витрачають часу на формальності. Американські бізнесмени цілеспрямовані, напористі. У діловій бесіді намагаються «схопити» справу в цілому, не упускаючи деталей. Фінансові питання обов’язково розглядають експерти з тих чи інших питань. Професіоналізм — основна риса американських бізнесменів. В їх делегаціях не буває некомпетентних людей.

Американці сповідують принцип: Час — це гроші. Нерідко вони користуються щоденниками. Щоденники — це дуже популярний в американців засіб планувати всі свої справи на день, тиждень, рік. Такі щоденники оформляються в хорошу, інколи шкіряну обкладинку. Знаходяться завжди при власникові, що дозволяє оперативно регулювати свій робочий графік. На ділову зустріч приходять вчасно, запізнення не сприймаються.

На переговорах американці, як правило, займають жорстку позицію. Для європейців їхній стиль здається грубим, але американці так не вважають. Полюбляють вони також жарти і добре на них реагують, намагаючись підкреслити щирість і дружнє ставлення, не люблять агресивної поведінки партнера.

Діловий світ США за свою історію виробив чітку систему спілкування як всередині країни, так і в усім світі. Це стосується усіх форм ділових комунікацій — нарад, переписки, переговорів, рекламної діяльності і т.д.

Американці прагнуть розумітися в бізнесі будь\_якої країни. У ділових контактах вони не пояснюють деталей, але очікують розуміння порядку роботи і ведення справ по\_американськи. Американці часто ставлять багато запитань, іноді, на думку європейця, нетактовних. Але це лише бажання глибше розпізнати свого партнера.

У ділових розмовах з американцями бажано завжди посилатися на імена людей чи назви організацій, що відрекомендували вас партнерові; найкраще попрохати особу, що пропонує контракт, зателефонувати спочатку в цю організацію і познайомити вас.

На ділових переговорах з американцями треба чітко формулювати свої пропозиції, свої переваги над аналогічними фірмами, і акцентувати на цьому увагу партнера. Треба чітко пояснити, в чому полягає ваш бізнес і чого американському партнерові вигідно вести переговори саме з вашою, а не іншою фірмою.

Важливо мати при собі нотаріально завірені документи щодо діяльності своєї фірми, її послужного списку. Досить переконливою буде інформація, яка надається з обґрунтованими цифровими розрахунками й графіками. Якщо цього не зробити, то буде марно гаятись час на з’ясування ваших переваг.

Американцям буде простіше і швидше підшукати іншу подібну компанію.

Цілі ваших спільних дій з американцями можуть бути ближніми і далекими. Якщо ж ваші пропозиції допоможуть досягненню найважливішої мети, то вони обов’язково зацікавлять американського партнера. Але ці пропозиції повинні бути реальними. Перевагу американці дають довгостроковому співробітництву.

Стиль спілкування американських партнерів залежить як від їх етнічного походження, так і індивідуальних рис особистості. В більшості вони експресивніші, ніж наші співвітчизники, прямолінійні, не терплять двозначності, не люблять мовчанку. Можуть перебити в розмові, хоч і ненароком, швидше за європейців приймають рішення.

На американському ринку треба вміти чітко організовувати свою діяльність, дотримуючись правил ділового етикету як самостійно, так і залучаючи фахівців, які завжди готові надати певний досвід і знання.

Поряд з наведеними правилами існує велика кількість нюансів ведення бізнесу, знання яких допомагає успішно вести справи на американському ринку. У зв’язку з цим досить відчутна допомога посередницьких фірм, що спеціалізуються на організації ділових зв’язків.

**Неформальні стосунки**

Американці — досить дружелюбний народ, хоча дружбу трактують досить своєрідно, поділяючи друзів як на друзів по роботі, по відпочинку, так на друзів сім’ї.

Ділові прийоми в США, зазвичай, нетривалі. Розмовляють на прийомах на будь\_які теми, окрім політики і релігії. Це дає можливість краще розпізнати партнерів і розрізнити зразу ж своїх від чужих. Небагатослівних партнерів, як і пауз в розмові, американці не полюбляють.

З міцних напоїв шанують коктейлі, розбавлені льодом, а також пиво; перед тим як випити, вимовляють: чіез або прозит без довгих тостів; мало палять, турбуючись про своє здоров’я.

Запрошення додому означає значну зацікавленість в гостеві, якому обов’язково перед приходом в дім бажано придбати сувенір, пляшку спиртного (вина) та квіти (можна троянди) господині.

Господарі запропонують традиційну американську кухню, основними принципами якої є гігієна і спрощеність. Майже всі продукти піддаються переробці. Популярні гамбургери, стейки, страви з курятини, пиріг з гарбузом, смажена картопля, страви з кукурудзи та квасолі. Оригінальні салати, соуси.

З безалкогольних напоїв американці полюбляють тонізуючі, з алкогольних — віскі і пиво.

**Жестикуляція**

Зазвичай, в Америці, чим вище соціальне положення людини, тим менше вона жестикулює, і навпаки, особа з низьким статусом більше дає волю рукам. Жест, побудований великим і вказівним пальцем, що означає для українців нуль, в США означає все добре. Якщо в нашій країні прийнято, щоб службовці, особливо керівники підрозділів, працювали відокремлено, то в американців — всі (від керівника до посильного) постійно на виду. Недарма багато офісів побудовані зі скла і бетону і проглядаються наскрізь.

Якщо в Англії не обов’язково розмовляти з людиною, яка знаходиться в одному приміщенні, то для американців — це крайня ступінь негативного ставлення.

**Обслуговування**

Пересування в США, а особливо в столиці, рідко обходиться без стресів.

Хоча сьогодні порушників стає все менше, міста можуть являти собою небезпеку, особливо вночі. Жінкам взагалі бажано утримуватись від поїздок в «підземці» після 22 години вечора, так як і звертатись за якимись поясненнями до незнайомих.

Для туристів Нью\_Йорк — це справжній рай, де можна значно дешевше, ніж в Европі, придбати хороші товари, особливо електроніку.

**Ділові подарунки**

Мета подарунка, як вважають американці, – це продемонструвати свої добрі наміри або стимулювати рекламу продажу товарів чи послуг. Зробити подарунок – це один із способів показати іншій людині, що дарувальник зацікавлений в ній. Подарунок, вважають американці, повинен відображати культуру дарувальника, нести в собі певну ідею, визнання.

Американці люблять робити подарунки в гарних, ідеально виконаних упаковках, нанести при цьому на подарунок гравірування або надрукування (наліпку).

Перед тим як подарувати спиртне, американці обов’язково довідаються, що краще підібрати для того чи іншого випадку. Американці, здебільшого, отримують задоволення від тих презентів, що відображають українську культуру.

Вартість подарунка американському партнеру не повинна перевищувати $50, щоб запобігти зайвих проблем. Щоб не забути, що і коли було подаровано, у великих корпораціях американці, зазвичай, заводять спеціальну книжку реєстрації подарунків.

Американки полюбляють отримувати великі, яскраві квіти — гладіолуси, жоржини, троянди, причому їх кількість не має значення.

**Діловий одяг**

Американцям властива демократичність у манері одягатися. Вони схильні інколи нехтувати деяких правилами, значно вільніші за європейців і азіатів у cприйнятті моди, хоча всі знають, що і коли можна одягнути відповідно до ділового протоколу.

Чоловіки, як правило, вдень одягають костюм світлих тонів, ввечері — це можуть бути темно\_синій піджак та сірі брюки. Діловий одяг повинен виглядати завжди охайним.

Ділові жінки виділяються яскравим, старанно накладеним макіяжем і короткою стрижкою, шанують хороший брючний костюм.

**Дні національних свят**

1, 19 січня, третій понеділок лютого, 19 лютого — Деь народження Д.Вашингтона (1732р.);

останній понеділок травня, 4 липня — День Незалежності,

перший понеділок вересня, другий понеділок жовтня, 11 листопада, 25 грудня.

**4.3.2. Перу**

**Республіка Перу** — держава, що знаходиться на Заході Південної Америки площею 1285 тис. км2 і населенням близько 26 млн. чоловік.

**Національні особливості**

Перу — країна давньої самобутньої і відносно високої культури інків, деякі будови яких збереглися до наших днів. Біля підніжжя вулкану Мачу–Пікчу збереглися фортеця, побудована у високогірній частині Анд на висоті 9,0 тис.км над рівнем моря. Складена вона з великих кам’яних плит, які раніш просто неможливо було обробити і доставити туди без вибухових речовин і сучасних знарядь праці.

У 30\_х роках XVI ст. в країну вторгнулися іспанці, які залишили країну в 1824 р. Столиця Перу – Ліма, зберегла вигляд старовинного іспанського містечка з собором, палацом президента і міською ратушею. Виконавча влада в країні належить президенту, а законодавча — конгресу, який складається із сенату і палати депутатів.

**Діловий світ**

Перу — країна з економікою, що постійно нарощує темпи свого розвитку, один з лідерів світових ресурсів риболовства, а також добувачів срібла, міді, вісмуту. Уздовж північного узбережжя, а також Амазонки знайдені запаси нафти.

Більшість підприємств знаходиться в столиці Ліми, тут розташовані великі виробництва, що випускають автомобілі та обладнання, а також заводи та підприємства легкої, хімічної промисловості, будіндустрії. Географія експорту: США (25%), Китай (8%), Японія (7%), а також Швейцарія, Німеччина, Англія та Бразилія. Географія імпорту: США (19%), Колумбія (6%), Венесуела (5%), Чилі (4%).

Сучасний перуанський бізнес відображає особливості расово–етнічного складу населення країни. Поряд з корінними жителями — білими, індіанцями, метисами, мулатами, — велику частину населення складають емігранти — представники більш як 25 народів. Офіційні мови — іспанська й кечуа. Природно, що ділова етика в Перу зазнає значного впливу від різноманітних норм поведінки, традицій і звичаїв. Так, манери звертання і поведінки перуанців американського походження при встановленні і розвитку ділових контактів істотно відрізняються від того, як поводяться в аналогічній ситуації перуанці європейського походження або емігранти з Індії.

**Ділове знайомство**

Найважливішим засобом встановлення, підтримки і розвитку контактів з перуанськими бізнесменами є організація проведення представницьких заходів, що включають офіційні прийоми, ділові обіди, відвідування видовищ і т. д.

Деякі перуанські бізнесмени надають великого значення формальній стороні спілкування й уважно стежать за виконанням всіх тонкощів протоколу.

Наприклад, якщо в запрошенні буде неправильно зазначене службове становище гостя або холостяку буде послане запрошення прийти на прийом із дружиною, це може призвести до втрати взаємин. Відправка запрошення пізніше ніж за один\_два тижні до прийому може бути сприйнята як неповага.

Перед тим як відправляти запрошення своєму перуанському партнеру, необхідно пам’ятати, що порушення основних правил розташування на обідах і недотримання старшинства за службовим чи соціальним статутом гостей може бути розтлумачене як свідоме зазіхання на престиж, що також може призвести до неприємних наслідків.

**Ділові переговори**

За своєю ментальністю і методами ведення переговорів перуанці (як і більшість латиноамериканців) багато в чому подібні до представників Південної Європи. Але вони ще більш експресивні; це яскраво виражені екстраверти. Вони легко йдуть на контакти, проте можуть надовго затягувати вирішення справи. Під час переговорів дуже емоційні, але в цілому доброзичливі.

Велика увага в Перу приділяється партнерським зв’язкам. Перуанські підприємці не пропускають жодного значимого заходу, якщо є можливість зайвий раз заявити про себе, зав’язати нові контакти чи провести кулуарні переговори. Відбувається ділове спілкування у бізнес\_клубах, у громадських організаціях, на офіційних церемоніях, семінарах, конференціях, з’їздах.

Може проходити на тенісному корті, у театрі і т.д. Це необхідно враховувати і використовувати у своїй практичній діяльності з перуанцями.

Щоб мати хороші стосунки в ділових колах, слід своєчасно реагувати на події, що відбуваються в країні, а також, що особливо важливо, в особистому житті ваших перуанських партнерів (підвищення за посадою, день народження, отримання нагороди, весілля, ювілей близької людини і т.д.).

**Неформальні зустрічі**

Особливо важлива роль у перуанському етикеті відводиться діловим обідам. Тут жартують, що більшість контрактів підписуються «ножем і виделкою». Саме під час бесід за столом вирішується доля багатьох договорів. Під час офіційного обіду не варто розслаблятися, а постійно аналізувати, що відбувається за столом.

Приймаючи запрошення на вечерю, дуже важливо пам’ятати, що необхідно відповісти люб’язністю на люб’язність.

**Ділові подарунки**

У Перу прийнято посилати особисто знайомим з нагоди якихось знаменних подій листівки, листи і сувеніри. Традицією є й подарунки в барвисто оформлених кошиках з набором продуктів до святкового столу, календарів, фірмових авторучок, записних книжок, напоїв і виробів народного промислу.

До подарунків необхідно прикладати візитні картки, на яких, залежно від характеру відносин, пишуться обов’язково фрази типу: З найкращими побажаннями поздоровляє в день народження. Текст не підписується і дата не ставиться.

**4.3.3. Мексика**

**Мексиканські Сполучені Штати** — одна з найбільших латиноамериканських країн. Її площа — 1958 тис. км2.

**Національні особливості**

Екзотична природа і численні пам’ятки старовини щорічно приваблюють сюди сотні тисяч туристів. Туризм — одне із основних джерел прибутку країни, його називають ще «мексиканською індустрією без фабричних труб».

Ще до відкриття Америки Колумбом на території Мексики існували давні народи з високим рівнем цивілізації. Про це свідчать історичні пам’ятки, що зустрічаються по всій країні, починаючи з культури Майя.

Окремі риси стародавніх культур збереглись у Мексиці і до цього часу.

У народі живуть індіанські легенди і казки. У національну мову мексиканців ввійшла значна кількість слів індіанського походження, а деякі, такі як какао, шоколад, томат, стали інтернаціональними.

Найбільш популярним видовищем в Мексиці є бій биків, який поряд з футболом став шанованим багатьма мексиканцями.

**Діловий світ**

Офіційно Мексика має федеральну форму правління. Фактично політична влада знаходиться в руках національного уряду в столиці Мехіко. Виконавча влада належить президенту.

Чисельність населення країни сягає близько 100 млн. чоловік, які проживають в 31 штаті і одному федеральному окрузі. Промисловість зосереджена головним чином в зоні 80 км від столиці, а також у містах Монтерей і Гвадалахара. На території країни добувають срібло, золото, цинк, свинець, залізну руду, досить багаті запаси нафти, вугілля. широкі плантації кави, бавовни, цукрової тростини.

Офіційна мова в країні — іспанська, релігія – католицька. Механізм прийняття рішень у виконавчих органах влади в Мексиці близький до вітчизняного.

**Ділове знайомство**

Неодмінним елементом привітання в Мексиці є обійми й поцілунок.

Затримки і зволікання тут звичайні, але вони ще не свідчать про зацікавленість партнерів в укладанні угоди.

**Проведення переговорів**

Успіх переговорів з підприємствами державного сектора економіки Мексики багато в чому залежить від здатності знаходити загальні точки зору і підтримувати контакти з представниками провідних структур.

Вести переговори краще англійською мовою, а тексти контрактів складати паралельно іспанською та українською мовами.

При укладанні контрактів із приватними компаніями треба мати на увазі, що майже кожен учасник зовнішньо\_економічної діяльності в Мексиці входить у ту або іншу групу промислового чи фінансового капіталу. Завчасне з’ясування приналежності дає змогу заощадити час і відразу вийти на потрібний рівень спілкування і прийняття рішень.

Треба врахувати й цикли політичної кон’юнктури: «несприятливими» роками для укладання довгострокових угод є, як правило, початкові і кінцеві роки президентського правління.

Перед вступом у переговори з дрібними і середніми фірмами треба уточнити, чи зареєстровані вони і чи має повноваження представник мексиканської сторони вести переговори.

У Мексиці, як і в більшості цивілізованих країн, прийнята досить спрощена процедура укладання угод, коли достатньо, наприклад, підтвердження їх факсом.

У спілкуванні мексиканці досить експресивні як вербально так і невербально. У свою ціну за товар обов’язково включайте додатковий резерв для маневру. Процес переговорів може бути довгим і виснажливим, мексиканці торгуються жорстко. Обов’язковість у виконанні угоди не є їх сильною стороною.

**Неформальні стосунки**

Мексиканці — веселий і життєрадісний народ: танці і пісні Мексики широковідомі в усьому світі. На вулицях населених пунктів нерідко можна почути найбільш популярні пісні у виконанні народних співаків, які зберегли у своїй пам’яті сотні мелодій як народних, так і сучасних композиторів.

Ваші мексиканські партнери обов’язково пригостять своєю національного горілкою з кактуса — текілою. Місцеві жителі вважають, що текіла — це культура, що за значимістю стоїть не нижче ніж письмена Майя або їх знамениті астрологічні календарі. Вам запропонують також поїздку до національного парку Шкарет, де можна побачити значну кількість екзотичних птахів та тварин, поїздити верхом на дельфінах, або пірнути з аквалангом в гості до фантастичних рибин.

Шанують в Мексиці червоний та зелений кольори. Чорний колір символізує нещастя, горе, загибель. При ритуальному жертвопринесенні в древній Мексиці обличчя і руки жреців були обмазані в чорний колір. Найбільш принадний колір — білий.

Мексиканські бізнесмени великого значення надають зустрічам за неформальних обставин, в яких легше виробити взаємовигідне рішення. Полюбляють спортивні ігри: футбол, теніс. Кращий спосіб викликати прихильність мексиканців — виявити інтерес до їхньої історії та культури. Земля легендарних особистостей — від знаменитого пірата Моргана до письменника Хемінгуея — радо зустрічає гостей.

**Дні національних свят**

16 вересня — День проголошення Незалежності;

всі релігійні свята.

**4.3.4. Австралія**

Австралія — єдина країна, що займає цілий континент площею 7713 тис. км2.

Це індустріальна держава з розвинутою переробною промисловістю, що включає металургію, машинобудування, хімічну і харчову галузі, високопродуктивним сільським господарством, добре розвинутою транспортною системою.

**Національні особливості**

Австралія є переселенською колонією Великої Британії з сучасною культурою, що сформувалась під впливом США. Після Другої світової війни помітно виросла роль емігрантів — не англійців. До емігрантів належать і українці, яких більше ніж 30 тисяч. Всього в країні проживає близько 20 млн. чоловік.

**Ділове знайомство**

Знайомлячись в Австралії, зазвичай, називають повністю своє ім’я і обмінюються міцним рукостисканням, оскільки у австралійців високо цінується атлетизм і фізична енергія. Розмовляють здебільшого англійською мовою, цінують зоровий контакт.

**Проведення переговорів**

На переговорах з австралійськими партнерами бажано уникати крайностей — надмірної метушливості чи зайвої педантичності, слід поводитись спокійно, без поспіху. У цілому місцеві бізнесмени дружелюбні, щедрі, товариські, з великим почуттям гумору. Їх улюблене Shе’ll be right, mate! означає

Все буде гаразд, старий!, або Не бійся, прорвемося! Торгуватись австралійці нелюблять, їм краще запропонувати зразу ж реальну ціну.

Правда, є і негативні риси — націоналізм, расова нетерпимість, підозрілість. Так, вітчизняний бізнесмен раптово може відчути, що його вважають шпигуном. Якщо поставитись до цього спокійно і з гумором, австралійці незабаром переконаються, що це не так.

Ще одна проблема — спілкування за необхідності з емігрантами — вихідцями з колишнього СРСР. Ввійти в емігрантське середовище дуже непросто.

Це вимагає делікатності, обережності і терпіння.

**Неформальні стосунки**

Ділові обіди австралійці влаштовують, зазвичай, в ресторанах. Під час трапези ви повинні вміти підтримати розмову про футбол, серфінг, теніс, гольф, стрибки у висоту тощо. Інша широко розповсюджена тема для бесіди — відпочинок. Розповідь про те, як ви відпочиваєте в себе дома, буде сприйнято прихильно і викличе непідроблений інтерес до вашої особистості.

В Австралії навіть високопоставлені особи вимагають, щоб їх йменували просто: наприклад, Дік, Боб.

Австралійці — питуща нація. Під час бесіди можна блиснути ерудицією і порівняти достоїнства місцевого пива, підкреслити високі смакові якості австралійських вин, особливо червоних, які конкурують з французькими і каліфорнійськими сортами. Ваш австралійський співрозмовник буде цим приємно здивований, що сприятиме його прихильності і симпатії.

**Сфера обслуговування**

Знаходячись в австралійському аеропорту, зверніть увагу на величезні сміттєві баки з написами, що закликають розстатися із взятими з собою про всяк випадок консервами, ковбасою і т.п. Навіть недогризок яблука чи недоїдений сандвіч можуть обійтися в 50 тис. доларів штрафу. На континенті достаток недорогої, смачної й екологічно чистої їжі.

**Діловий одяг**

На відміну від інших країн в Австралії можна вдягатися просто, як кому зручно. Тут мільйонер може бути одягнений так само, як і звичайний робітник. Вас ніхто не осудить, якщо в гостях ви будете без піджака, у звичайній сорочці і джинсах. В Австралії не можна ходити з непокритою головою — тут сонце занадто яскраве й дуже радіоактивне.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ РЕСУРСІВ**

**Основні:**

1. Афанасьєв Ілля. Діловий етикет [Текст] / І. Афанасьєв. — К. : Альта прес, 2003. — 384 с.
2. Бугай Надія. Український етикет в 3 книгах [Текст] : кн.3 Етикет професійний / Н. Бугай. — К. : Альта-прес, 2002. — 244 с.
3. Варенко В. М. Референтна справа [Текст] : навчальний посібник /  В. М. Варенко. — К. : Кондор, 2008. — 212 с.
4. Вербицька Т. С. Секретарська справа та сучасне справочинство [Текст] / Т. С. Вербицька, В. П. Чіннікова. — Львів, КНТ, 2006. — 280 с.
5. Галушко В. П. Діловий етикет та ведення переговорів [Текст] : навчальний посібник / В. П. Галушко. — 1–е вид. — Вінниця, 2002. — 233 с.
6. Гончарова Н. І. Документаційне забезпечення менеджменту [Текст] : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Н. І. Гончарова. — К. : Центр навчальної літератури, 2006. — 260 с.
7. Гордієнко К. Д. Діловодство в роботі секретаря [Текст] : практичний посібник / К. Д. Гордієнко. — 3–те виданння, змінене та доповнене. — К. : КНТ, 2009. — 304 с.: табл.
8. Джола Д. М. Теорія і методика естетичного виховання школярів [Текст] / Д. М. Джола, А. Б. Щербо. — К. : 1998. — 390 с.
9. Етика та психологія ділових відносин [Текст] : навчальний посібник / Ред. Т. Є. Андрєєва. —X. : Бурут Книга, 2004. — 302 с.
10. Єтика [Текст] : учебное пособие для вузов / А. И. Титаренко, А. А. Гусейнов, В. Й. Бакштановський и др.; Общ. Ред. А. И. Титаренко. — 2–е изд., переработ. й доп. — М. : Политиздат, 1980. — 352 с.
11. Загальна психологія [Текст] : підручник / За загальною редакцією академіка С. Д. Максименка. — 2–е изд., переработ. й доп. — Вінниця, Нова Кника, 2004. — 701 с.
12. Каменская Е. Н. Психология и этика делового общения [Текст] / Е Н. Каменская. — Ростов н/Дону: Феникс, 2004. — 345 с.
13. Ковальчук А. С. Основы имиджелогии и делового общения [Текст] : учебное пособие для вузов / А. С. Ковальчук. — Ростов н/Дону: Феникс, 2004. — 234 с.
14. Корпоративная культура [Текст] : навчальний посібник: курс лекцій. — Вінниця, 2006. — 172 с.
15. Палеха Ю. І. Іміджологія [Текст] : навчальний посібник / За аг. Ред.. З. І. Тимошенко. — К. : Вид–во Європейського ун–ту, 2005. — 324 с.
16. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культура [Текст] : навчальний посібник / Ю. І. Палеха. — 2–ге вид., доп. — К. : Вид-во Європейського ун-ту, 2002. — 337 с.
17. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування [Текст] : навчальний посібник / Т. К. Чмут. — 2–е вид., перероб. і допов. — К. : Вікар, 2002. — 168 с.
18. Чорноусенко Н. С. Психологія управління [Текст] : курс лекцій / Н. С. Чорноусенко. — Вінниця, 2006. — 172 с.

**Додаткові:**

1. Абрамович С. Д. Світова та українська культура [Текст] : навчальний. посібник / С. Д. Абрамович, М. Ю. Чікарькова. — Львів, Світ, 2004. — 344 с.
2. Бондырева Т. Н. Секретарскоэ дело [Текст] / Т. Н. Бондырева. — М. : Высшая школа, 1998. — 383 с.
3. Кульницький С. П. Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління [Текст]: навчальний посібник / С. П. Кульницький. — К. : МАУП, 2002. — 224 с.
4. Малахов В. Етика [Текст] : навчальний посібник: курс лекцій / В. А. Малахов. — К. : Либідь, 1996. — 320 с.
5. Мельник Л. П. Психологія управління [Текст] / Л. П. Мельник. — К. : МАУП, 2002. — 176 с.
6. Соловьев Е. Я. Современный этикет: Деловой протокол [Текст] / Е. Я. Соловьев. — М. : Ось–89, 2001. — 291 с.
7. Стенюков М. Б. Секретарское дело [Текст] / М. Б. Стенюков. — М. : Приор, 1996. — 192 с.
8. Тофтул М. Г. Етика [Текст] : навчальний посібник / М. Г. Тофтул. — К. : Видавничий центр «Академія», 2005. — 416 с.
9. Фельзер А. Б. Техніка роботи керівника [Текст] : навчальний посібник / А. Б. Фельзер, О. В. Доброневський. — К. : Вища школа, 1993. — 278 с.
10. Шевчук С. В. Ділове мовлення для державних службовців [Текст] : підручник / С. В. Шевчук. — К. : Літера, 2004. — 395 с.

**Інформаційні ресурси:**

1. <https://vdomadobre.info/cikavi-poradi/pravila-servirovki.html>
2. <https://pidruchniki.com/16330826/turizm/serviruvannya_stoliv>
3. <http://www.etica.in.ua/etika-moral-moral-nist-pohodzhennya-terminiv/>
4. <https://pidruchniki.com/1299101062311/filosofiya/moral_moralnist_sutnist_funktsiyi>
5. <http://radnuk.info/pidrychnuku/estetika/497-kolesnikov/10242-s-2--------.html>
6. <https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/344.html>
7. <https://stud.com.ua/7213/etika_ta_estetika/psihologiya_i_etika_dilovogo_spilkuvannya>

**МІЖНАРОДНИЙ ЕТИКЕТ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ**

Укладач Касіяненко О. М.