

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

О. Г. Романовський, О. М. Лапузіна, Л. М. Грень

Методичні вказівки

до самостійної роботи для магістрів з дисципліни

**МІЖНАРОДНА ДІЯЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА СОЦІАЛЬНОГО
ЗАКЛАДУ**

для студентів спеціальності 232 «Соціальне забезпечення»
усіх форм навчання

Затверджено
редакційно-видавничою
радою НТУ «ХПІ»,
протокол № 2 від 26.06.2023 р.

Харків
НТУ «ХПІ»

2023

Рецензенти:

*О. А. Терещенко, доктор наук державного управління, професор,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»*

*О. В. Попова, доктор педагогічних наук, професор, Харківський національний педагогічний
університет ім. Г.С. Сковороди*

Рекомендовано вченою радою Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» як навчальне видання для студентів неекономічних спеціальностей, протокол № 2 від 16.06.2023 р.

Міжнародна діяльність керівника соціального закладу : методичні вказівки для магістрів усіх форм навчання зі спеціальності 232 «Соціальне забезпечення» / О. Г. Романовський, О. М. Лапузіна, Л. М. Грень. Харків: НТУ «ХПІ», 2023. 60 с.

Навчальне видання призначено для підготовки до занять з курсу «Міжнародна діяльність керівника соціального закладу» та активізації самостійної роботи магістрів вищих закладів освіти спеціальності 232 «Соціальне забезпечення». Методичні рекомендації складаються з інформативної частини – викладу питань, сконцентрованих на базових категоріях і поняттях, практичних питань для обговорення на семінарських заняттях і практичних завданнях для підготовки до них. Представлено завдання для самостійної роботи, а також питання до іспиту та рекомендовані джерела інформації до вивчення курсу.

Призначено для магістрів НТУ «ХПІ» спеціальності 232 «Соціальне забезпечення».

© О. Г. Романовський,

О. М. Лапузіна

.....Л. М. Грень, 2023.

ЗМІСТ

Передмова	3
Тема 1. Поняття про міжнародні бізнес-комунікації сучасного керівника	3
Тема 2. Сутність, зміст процесу формування міжнародних бізнес-комунікації сучасного керівника.....	13
Тема 3 Сутність, зміст та структура ділових перемов.....	21
Тема 4. Невербальні засоби спілкування.....	36
Тема 5 Етика спілкування у конфліктних ситуаціях.....	45
Методичні вказівки до практичних занять.....	56
Методичні вказівки з організації самостійної роботи студентів.....	62
Методичні вказівки до виконання контрольних робіт бакалаврами заочної форми навчання.....	66
Питання до заліку з курсу «»	68
Список літератури.....	70
Зміст	74

ПЕРЕДМОВА

У виданні розкрито загальні засади, освіти і навчання основам міжнародної комунікації майбутнього керівника, специфіку і закономірності розвитку особистості керівни, як загалом, так і такі, що пов'язані з умовами воєнного стану в Україні. Значну увагу приділено питанням, які стосуються діяльності, фахового розвитку, компетентності, психологічної, комунікативної підготовки, особистісної культури майбутнього керівника. Висвітлено різноманітні аспекти міжнародної діяльності та спілкування керівника різного рівня, становлення світової та вітчизняної педагогічної науки і практики стосовно етики бізнесу, а також самостійного творчого набуття майбутнім керівником наукового економічного мислення.

Методичні вказівки містять у концентрованому виді теоретичний виклад кожної теми, що супроводжується практичними завданнями у вигляді завдань, які можуть бути орієнтиром для самостійної роботи студентів – майбутніх керівників та організації ефективних семінарських та практичних занять.

Тема 1. Поняття про міжнародні бізнес-комунікації сучасного керівника

Сучасна ділова етика. Значення та історія виникнення ділової етики. Предмет етики бізнес комунікацій, його завдання та основні категорії. Декларація круглого столу у місті Ко. Структура ділової етики керівника. Професійна діяльність сучасного керівника у системі міжнародних комунікацій.

1. Сучасна ділова етика.

Ділова етика – це сукупність правил і принципів морального регулювання діяльності спеціаліста.

Ділова етика розглядає психолого-етичні проблеми ділових стосунків, особливості менеджменту, відносин між людьми та колегами по бізнесу.

Економічні показники в першу чергу залежать від людського фактора. Тільки людина, яка постійно дотримується ділової етики, здатна переломити негативні наслідки в економіці.

Основним предметом ділової етики є моральна ділова поведінка людей. Без моралі суспільство не є стабільним. Людська діяльність може відбуватися в мирі та безпеці лише в моральному суспільстві.

Ділова етика враховує такі цінності сучасного ділового світу, як свобода, справедливість, чесність, лояльність, нейтральність, відповідальність і толерантність.

2. Значення та історія виникнення ділової етики.

У сучасних умовах зміст професійної діяльності все більше ускладнюється. Це зумовлено багатьма факторами: динамічністю сучасного життя; поширення інформаційних технологій; загострення глобальних екологічних проблем; глобалізація світової економіки; посилення конкуренції. Економічна ефективність залежить насамперед від людського фактору, тому в сучасному світі бізнес-етика набуває особливого значення.

Сучасний фахівець повинен знати та дотримуватися загальноприйнятих норм ділової етики.

Ділова етика почала свою історію в США наприкінці ХХ століття. Основою для розвитку ділової етики стали численні випадки корупції, недобросовісної конкуренції, продаж неякісної продукції та навіть нещасні випадки, які сталися через несправності технічних пристроїв та людський фактор.

Таке ж явище спостерігалось в багатьох інших країнах світу. Менше громадян США і Західної Європи довіряли компаніям і державним установам. У таких умовах виникла необхідність розробки стандартів і правил ділової етики та корпоративної соціальної відповідальності.

Сьогодні багато компаній активно використовують у своїй практиці основні положення ділової етики.

На початку ХХ століття соціальна відповідальність у бізнесі почала розвиватися у формі благодійності. Наприклад, Джон Д. Рокфеллер створив Фонд Рокфеллера і пожертвував 50 мільйонів доларів на різні благодійні організації.

Деякі підприємці вважають, що багатство потрібно ділитися, і вони витрачають багато грошей на благодійність, в тому числі своїх співробітників. Наприклад, Джон Кедбері, засновник компанії з виробництва продуктів харчування «Кедбері», виплачував допомогу своїм співробітникам (наприклад, по інвалідності). Тим же займався і Вільям Левер, засновник всесвітньо відомої компанії Unilever.

Сьогодні багато бізнесменів переконані, що «Ethics pays», тобто «етика робить гроші». Це правда, тому що це сприяє репутації компанії, знижує ризики та відповідає вимогам суспільства. Ділова етика розглядає практичну сторону етики, розвиває вміння оцінювати та вирішувати моральні проблеми бізнесу.

Половина сьогоденного споживача готова доплачувати 5% до ціни «етичної продукції». Під «етичною продукцією» мається на увазі продукція, яка виробляється на заводах, де дотримуються стандарти ділової етики. І у працівників підприємства з'являється задоволення, гордість за своє підприємство.

Саме така ситуація характерна для багатьох японських компаній, де існує чітка і розвинена корпоративна етика. Їхнє гасло: «Давайте країні такі блага, щоб вони були доступні для кожного, як вода з-під крана».

Жоден фахівець, незалежно від сфери його діяльності, не може ефективно працювати в сучасному суспільстві без базових знань бізнес-етики.

3. Предмет етики бізнес комунікацій, його завдання та основні категорії.

Сучасна ділова етика базується на наступних припущеннях.

1. Створення матеріальних і духовних цінностей є важливим процесом, який спрямований на задоволення потреб людини в суспільстві та життєзабезпечення.

2. Отримання прибутку та інших доходів має бути спрямоване на досягнення добробуту суспільства в цілому.

В даний час проблема ділової етики досліджується у всіх країнах. Опубліковано сотні книг і статей, підручників, спеціалізованих журналів з ділової етики, проводяться наукові конференції, лекції та семінари.

На основі стандартів та керівних принципів ділової етики є реальні можливості:

- успішне функціонування ринкової економіки;
- вирішення багатьох проблем бізнесу.

Економічне життя суспільства перебуває в умовах постійних змін і зростання конкуренції. Стандарти ділової етики допомагають забезпечити конкурентну перевагу компаніям, які дотримуються загальноприйнятих стандартів.

Ділова етика – це інструмент системного аналізу та пошуку раціональних рішень складних проблем ділового життя на основі певних норм і моральних норм.

Принципи сучасної ділової етики – це узагальнені моральні вимоги до учасників ділових відносин та ведення бізнесу у різних країнах. В основі цих принципів покладено "золоте правило етики", яке виражає загальнолюдський зміст моральності. Це правило зустрічається вже в ранніх писемних пам'ятках багатьох культур (у вченні Конфуція, давньоіндійській «Махабхараті», в Біблії, в «Одіссеї» Гомера та ін.).

Принципи сучасної ділової етики містять такі положення. Ніколи не роби того, що:

- не відповідає твоїм довгостроковим інтересам чи інтересам твоєї компанії;
- перестав бути добром і допомагає формуванню почуття спільності, т.к. всі ми працюємо на спільну мету;
- суперечить закону;
- може спричинити суспільству більше шкоди, ніж блага;
- може ущемляти права інших;
- могло б зашкодити найслабшим членам нашого суспільства.

У 1994 р. у швейцарському місті Ко (Саух) керівники найбільших національних та транснаціональних корпорацій США, Західної Європи та Японії ухвалили Декларацію Ко – «Принципи бізнесу». Положення цього документа служать для об'єднання східної та західної ділових культур. Вони призначені всім учасників міжнародних економічних відносин. Мета документа – вироблення світового стандарту, відповідно до якого можна було б оцінювати поведінку у сфері бізнесу.

Ці принципи базуються на двох основних етичних ідеалах: «kyosei» та людська гідність. Японська концепція «kyosei» означає таке: жити і працювати разом з метою взаємовигідного співробітництва та процвітання в умовах здорової та чесної конкуренції.

Поведінка у сфері бізнесу може впливати на взаємовідносини між країнами, а також на добробут і рівень життя населення. Перший контакт між країнами часто відбувається через бізнес та суттєво впливає на ступінь довіри між людьми у всьому світі.

Отже, у Декларації круглого столу у місті Ко було розроблено єдиний кодекс поведінки для бізнесменів двох ділових систем: західної та східної (азіатської), які мають суттєві відмінності. Наведемо короткий зміст Декларації круглого столу у місті Ко.

4. Декларація круглого столу у місті Ко.

ДЕКЛАРАЦІЯ КРУГЛОГО СТОЛА В КО

Преамбула

Динаміка зайнятості, капіталу, товарів та технологій призводить до того, що наслідки діяльності бізнесу стають все більш глобальними та значущими.

Закони та рушійні сили ринку є необхідним, але недостатнім керівництвом до дії.

Основні принципи

Принцип 1. Відповідальність бізнесу: сприяти покращенню рівня життя всіх своїх клієнтів, службовців та акціонерів, проявляти повагу до постачальників та конкурентів.

Принцип 2. Економічний та соціальний вплив бізнесу: прагнути до прогресу, справедливості у світовому співтоваристві.

Компанії повинні сприяти економічному та соціальному прогресу не лише тих країн, в яких вони працюють, а й усієї світової спільноти в цілому. Це можливо зробити шляхом ефективного та дбайливого використання природних ресурсів, вільної та чесної конкуренції, модернізації технологій, методів виробництва, маркетингу та комунікацій.

Принцип 3. Етика бізнесу: від букви закону до духу довіри. Компанії повинні усвідомлювати, що щирість, правдивість, виконання обіцянок та відкритість сприяють підвищенню довіри до себе та власної стабільності.

Принцип 4. Повага до правових норм. Компанії мають поважати міжнародні та внутрішні правові норми держав.

Принцип 5. Підтримка багатосторонніх торговельних відносин. Фірми повинні надавати підтримку багатостороннім торговим системам ГАТТ/СОТ (ГАТТ – міжнародна економічна організація. Нині її правонаступником є СОТ – Світова організація торгівлі). Вони повинні сприяти прогресивній та розумній лібералізації торгівлі.

Принцип 6. Шанобливе ставлення до навколишнього середовища. Бізнес повинен охороняти, покращувати навколишнє середовище, сприяти його збереженню та розвитку.

Принцип 7. Уникати протизаконних процесів. Бізнес не повинен миритися з хабарництвом, відмиванням грошей чи іншими безчесними прийомами. Він не повинен займатися торгівлею зброєю або іншими матеріалами, які використовуються в терористичній діяльності, поширенням наркотиків або іншими видами організованої злочинності.

4. Структура ділової етики керівника.

У суспільстві існують різноманітні напрями, якими проводять морально-етичний аналіз діяльності підприємств і окремих співробітників. Проте більшість із них можна згрупувати за трьома напрямками.

1. Інтегральна теорія соціальних контрактів – теорія, яка враховує особливості різних культур, і універсальні норми.

2. Утилітаризм – теорія, яка стверджує, що при прийнятті рішень слід враховувати наслідки своїх дій.

3. Деонтологічна етика – вчення, яке стверджує, що у діяльності потрібно керуватися лише поняттям «борг» незалежно від наслідків своїх дій.

Мистецтво користування моральними аргументами становить важливу частину ділової етики. Щоб приймати етичні ділові рішення, важливо знати стандартні прийоми логічного аналізу ділових ситуацій.

Розглянемо докладніше сучасні підходи у сфері ділової етики.

Інтегральна теорія соціальних контрактів. Ця теорія ґрунтується на укладанні соціальних контрактів. Соціальний договір – це неформальне угоду, яке визначає норми поведінки підприємства, підприємства у суспільстві. Отже, підприємства, організації хіба що укладають соціальний договір із суспільством. Якщо вони не дотримуються умов договору, то суспільство має право морально засудити ці організації.

Можна виділити такі основні елементи теорії соціальних контрактів, які називають гіпернормами чи універсальними нормами.

СОЦІАЛЬНІ КОНТРАКТИ	
Макросоціальні	Мікросоціальні
ПРАВИЛА І НОРМИ ВЗАЄМОВІДНОСИН	
на міждержавному рівні (гіпернорми)	в конкретних умовах
1. Рівна гідність кожної людини	1. Виконання домовленостей
2. Фізична безпека та благополуччя	2. Виплата компенсацій
3. Участь у політиці	3. Подяка за благодійність
4. Згода, заснована на обізнаності	4. Самовдосконалення

На рівні мікросоціальних контрактів слід дотримуватися таких правил.

1. Рішення, що приймаються, не повинні суперечити гіпернормам. Якщо компанія працює у кількох країнах світу, то її дії у цих країнах мають відповідати нормам, які там ухвалені. Наприклад, президент французької компанії їде до Пекіна, щоб створити спільне підприємство з китайською компанією. У ході переговорів йому доведеться дотримуватися норм і протоколів, прийнятих у Китаї, а не у Франції.

2. Обов'язково чітко дотримання норм, що мають першорядну важливість для економічного середовища, де працюватиме компанія.

Так, оплата праці на китайському заводі має відповідати рівню заробітної плати у Китаї, а не зіставлятися із заробітками у Франції. Французькі рівні заробітної плати можуть порушити економічні відносини, що існують у китайському співтоваристві. Це може мати непередбачувані наслідки.

3. Потрібно слідувати логічній сумісності різних норм. Так, французької компанії не слід використовувати дитячу працю у Китаї, незважаючи на те, що це сприяє збільшенню прибутку і є загальноприйнятим у цій країні. Усі розвинені країни забороняють дитячу працю, що забезпечує логічну послідовність та сумісність норм.

4. Потрібно керуватися загальноприйнятими нормами у питаннях екології, безпеки тощо.

5. Професійна діяльність сучасного керівника у системі міжнародних комунікацій.

Утилітаризм. Засновник теорії традиційного утилітаризму – Еремія Бентам (1748-1832). Утилітаристи вважають, що дія оцінюється за його наслідками. Якщо хороше переважає погане, таку дію можна вважати «позитивною»; а якщо погане переважає хороше – «негативним».

Утилітаризм – це теорія етики, яка стверджує, що дія правильна, якщо вона приносить максимум блага для найбільшого числа людей. В іншому випадку вказана дія неправильна.

Принцип утилітаризму враховує як безпосередні результати дій, а й будь-які можливі непрямі результати. Принцип утилітаризму можна використати й у

бізнесі. Методи ведення бізнесу оцінюють характером вироблених ними наслідків. Якщо вони можуть принести більше зла, ніж добра, вони аморальні. Якщо якась дія бізнесу завдає суспільству більше шкоди, ніж користі, суспільство може пред'явити моральні санкції такому бізнесу.

Наприклад, щоб змусити фірму припинити якусь неетичну практику, споживачі можуть:

- оголосити бойкот цій фірмі, не купувати її продукції;
- дати пораду іншим споживачам чинити так само;
- публічно морально засудити цю фірму тощо.

Ті, хто чинить аморальні дії, повинні знати, що такі санкції можуть наслідувати. Сенс застосування таких санкцій у тому, щоб запобігти вчиненню людьми неетичних ділових дій.

У Декларації Ко розглядаються також принципи взаємин компанії з покупцями, інвесторами, персоналом, постачальниками, конкурентами.

Так, в основу взаємини компанії з покупцями покладено такі принципи.

Взаємини компанії з інвесторами рекомендується будувати на таких принципах:

- отримання прибутку на вкладений капітал інвесторів;
- забезпечення відкритого доступу до інформації;
- уважного ставлення до вимог, пропозицій та
- резолюціям власників та інвесторів.

Для відносин із персоналом рекомендується дотримуватися наступних принципів ділової етики.

Дотримання цих принципів сприяє встановленню довіри між партнерами. Довіра, що сформувалася, доводитиме практичність, вигоду і доцільність цих принципів, зміцнюватиме довіру за принципом зворотного зв'язку. Якщо партнер довіряє Вам, то покращуються перспективи співпраці, зростає обсяг угод.

Довіра зміцнюється, коли сторони розуміють проблеми, що спільно виникають, спільно обговорюють і вирішують їх, не чинять тиску один на одного, поступаються в деяких питаннях.

Довіра падає, коли зростають претензії одна до одної, зобов'язання не виконуються. Особливого значення у своїй має національно-політичний чинник.

Встановлення довіри та взаєморозуміння між підприємцями з держав із різними політичними та ідеологічними системами – важкий та тривалий процес. Партнери однієї країни знаходять спільну мову швидше, ніж партнери з різних країн. Це зумовлено спільністю історичних коренів, психології, культури тощо.

Підприємці однієї країни можуть зрозуміти один одного швидше, відчути і визначити моральні якості один одного. Щоб створити партнерську взаємодію між партнерами з різних країн, необхідне знання національних особливостей ділової етики. Для цього кожній людині необхідно їх враховувати та домовлятися з партнерами.

Деонтологічний підхід. Деонтологи не згодні з утилітаристами у цьому, що дію можна оцінювати залежно від його наслідків. Деонтологи вважають, що моральність дій залежить від їхніх наслідків. Обов'язок людини в тому, щоб завжди чинити морально правильно і не аморально діяти незалежно від наслідків своїх дій.

Деонтологічна позиція ґрунтується на понятті справедливості та прав людини відповідно до теорії німецького філософа Іммануїла Канта.

Наведемо сучасне трактування деонтологічного підходу:

Дія індивідуума, компанії морально виправдано лише тоді, коли індивідуум, компанія хотіли б, щоб й інші у цій ситуації діяли також.

Підходи до аналізу етичності дій у деонтологів та утилітаристів різні. Проте кожен із цих методів, якщо їх правильно застосовувати, призведе до одних і тих самих висновків щодо моральності практичної діяльності. Отже, ми повинні знати та використовувати всі методи морального аналізу та моральні аргументи.

Процес морального обґрунтування дій і вчинків – це безперервна розумова праця індивідуумів та суспільства, яка знаходить застосування у бізнесі так само, як і у всіх інших сферах життя.

Доцільно проводити загальний морально-етичний аналіз поетапно в такий спосіб.

1. Визначте етичну проблему.
2. Зберіть усі факти, які стосуються цієї проблеми.
3. Виявіть тих осіб, на кого дія вплине.
4. Застосуйте до аналізу моральні принципи, такі як «не вбивай», «не кради», «не бреші» та інші.
5. Виберіть методику аналізу (утилітаристський чи деонтологічний підхід, інтегральну теорію соціальних контрактів). Використовуйте підхід, який найбільше підходить до цього випадку.
6. Проаналізуйте інше рішення, протилежне до Вашого, яке запропонував Ваш опонент.
7. З'ясуйте різницю між Вашим рішенням Вашого опонента.
8. Скоригуйте Ваше рішення, якщо виявите помилку у попередньому аналізі. Якщо помилки немає – доведіть, що інше рішення є помилковим і некоректним.
9. Зіставте Ваше рішення із загальноприйнятими моральними нормами. Якщо ви знайдете невідповідності, скоригуйте свій аналіз ще раз.
10. Встановіть, чи відчували б Ви себе спокійно і впевнено, якби про Ваше рішення дізналися багато хто. Якби вам при цьому було некомфортно, встановіть причину. Якщо Ви відчуєте себе комфортно, ухвалюйте рішення.

Багато ділових етичних проблем складні, вимагають глибокого аналізу і вирішуються нелегко. У різних ситуаціях і стосовно різних суб'єктів ділова людина може використовувати різні етичні принципи та цінності. Це, на думку вчених, з особливостями сучасної культури. Раніше в суспільстві панувала одна етична система (наприклад, етика чесноти в античності або етика утилітаризму

в Новий час). У суспільстві рівноправно співіснують різні етичні системи, що пояснює різну етичну оцінку тих самих явищ у сфері економіки.

Тема 2. Сутність, зміст процесу формування міжнародних бізнес-комунікації сучасного керівника

Етичні кодекси та норми ділових відносин. Національні особливості міжнародних бізнес-комунікації сучасного керівника. Основні закономірності, особливості і принципи спілкування у різних країнах: Україна, США, Німеччина, Франція, Китай, Японія, Південна Корея.

1. Етичні кодекси та норми ділових відносин

Багато компаній витрачають значні суми соціально орієнтовані програми, створюють кредо, етичні кодекси компаній, програми навчання співробітників.

Кредо (девіз) – це коротке твердження, що виражає сенс діяльності компанії, її моральні цінності. Наприклад, кредо нідерландської фірми Philips: «Змінимо життя на краще»; американської хімічної компанії DuPont: "Кращі товари для кращого життя"; швейцарській Nestle: "Хороші продукти - хороше життя". Кредо японської фірми Hitachi: «Оригінальна технологія у служінні людям»; кредо корпорації IBM: «Як компанія ми виробляємо технології та ресурси, які роблять світ кращим. Як окремі особи ми несемо відповідальність перед тими спільнотами, де ми і наші сім'ї живемо та працюємо».

Відомий японський підприємець, засновник великої японської фірми Omron Electronics Кадзума Татеїсі, написав книгу «Вічний дух підприємництва. Практична філософія бізнесмена». Татеїсі пише наступне: «Найважливішим для ділової активності компанії є точне визначення ідеалів компанії. На цьому ґрунтується весь бізнес. Навіщо ми щодня ходимо на роботу та займаємось своєю справою? Дуже важливо, щоб однакова відповідь на це питання була у всіх працівників компанії».

Татеїсі згадує японську притчу про трьох будівельників, які будували замок. Перехожий запитав: Для чого ви працюєте? Один будівельник відповів: «Щоб їсти». Другий сказав: «Щоб зробити каміння для цього замку». Третій відповів: «Для того, щоб побудувати цей прекрасний замок!».

Якщо запитати про це сучасні бізнесмени, то, швидше за все, ми почуємо ті ж варіанти відповідей. Перший буде таким: «Я працюю заради того, щоб утримувати сім'ю, купити будинок, автомобіль тощо». Друга відповідь буде такою: «Я працюю, щоб зробити товар чи послугу», а третім варіантом відповіді буде: «Я працюю, щоб створити найкращий світ».

Відмінність у відповідях демонструє різницю щодо життя. У компанії Omron Electronics було сформульовано свою концепцію бізнесу: «Підприємство – слуга суспільства». Етичне кредо компанії: «Працювати заради кращого життя, кращого світу для всіх». Вся діяльність компанії заснована на взаємодії

із суспільством та на роботі для нього. Це означає, що зростання свого прибутку компанія співвідносить з інтересами суспільства, що говорить про її соціальної відповідальності.

Крім кредо, близько 90% великих компаній розробляють свої етичні кодекси, які мають назви кодекси поведінки (Code of Conduct). Етичні кодекси – це правила поведінки з основними групами стейкхолдерів (акціонерами, споживачами, діловими партнерами, конкурентами, власними співробітниками), норми поведінки у різних ділових ситуаціях. Структуру та форму етичних кодексів пишуть у довільній формі.

Етичний кодекс компанії Unilever (Великобританія/Нідерланди) містить такі розділи.

- Поведінка працівників компанії.
- Конфлікт інтересів.
- Гарантії якості продукції.
- Екологічні аспекти.
- Конкуренція.
- Достовірність фінансової інформації.
- Хабарництво.

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) проаналізувала 246 етичних кодексів компаній із країн – членів ОЕСР. Близько однієї третини кодексів належать компаніям із Північної Америки (США, Канади та Мексики), близько 40% – європейським компаніям, близько 16% – компаніям з Австралії, Нової Зеландії, Японії та Південної Кореї.

У сучасному діловому світі успішно працюють багато відомих та авторитетних компаній, для яких характерні не лише висока якість продукції чи послуг, а й висока соціальна відповідальність. Саме тому вони розробляють спеціальні етичні кодекси, знайомлять із ними персонал і вимагають від кожного працівника їх виконання. Крім цього, в компаніях створюють «карти етики» – набір етичних правил і рекомендацій для кожного співробітника. У підприємствах діють комітети з етики, які проводять соціальні ревізії, тобто. оцінку поведінки працівників.

Hewlett-Packard Company (HP). Компанія Hewlett-Packard Company (HP) була заснована Вільямом Х'юлеттом та Дейвідом Паккардом у 1939 році. У 1957 році компанією Hewlett-Packard розроблено документ «Мета корпорації», структура якого така: прибуток, клієнти, сфери інтересів, розвиток, співробітники, управління та громадянство. У документі йдеться про довіру та повагу компанії до своїх працівників. Працівники мають значну свободу. Вони самі обирають час роботи.

Для компанії дуже важливе відкрите спілкування. Усіх працюючих у компанії називають за іменами. Перегородки між робочими місцями низькі, щоб працівники могли легко розмовляти друг з одним. У HP діє політика «відчинених дверей»: «Всі співробітники мають право обговорювати свої проблеми з керуючими у будь-який час».

Компанія розвиває та підтримує у співробітників почуття команди та партнерства в роботі. Рішення зазвичай приймають у малих робочих групах на основі згоди та переконання.

Чесність та цілісність особистості – основні цінності НР. Компанія не терпить нечесності своїх працівників. У зв'язку з цим розроблено чотири сфери зобов'язань співробітників компанії щодо самої компанії, клієнтів, конкурентів, постачальників.

- Зобов'язання щодо НР:

- недопущення конфлікту інтересів;
 - конфіденційність інформації компанії.

- Зобов'язання щодо клієнтів:

- чесні методи торгівлі;
 - оптимальна цінова політика;
 - справедлива конкурентна боротьба.

- Зобов'язання щодо конкурентів:

- чесні методи отримання та використання інформації про конкурентів;
 - виключення негативних відгуків про них.

- Зобов'язання щодо постачальників:

- збереження конфіденційної інформації;
 - робота з постачальниками лише на підставі об'єктивних ділових критеріїв.

Керівники Компанії Hewlett-Packard піклуються про своїх співробітників. У часи фінансових труднощів компанія навіть уповільнювала збільшення обсягів виробництва, щоб не звільняти співробітників.

Якщо чиєсь робоче місце стає непотрібним, то цьому працівнику НР пропонує програму професійної перепідготовки. Ця програма дозволяє людині, яка втратила роботу, отримати в цій же компанії іншу роботу.

2. Національні особливості міжнародних бізнес-комунікації сучасного керівника.

Методи господарювання різних країн світу суттєво різняться між собою. Закон відповідності менталітету, соціально-економічного досвіду та методів господарювання означає, що кожній конкретній рисі національного характеру відповідають адекватні етичні форми, види, системи господарювання. Розглянемо деякі особливості ділової етики різних країн світу.

3. Україна

Почуття міри, практичний розрахунок, самовладання, сила волі, прагнення зберегти добре ім'я визначали успіх і процвітання Київської Русі понад тисячу років. Такі негативні якості як обман, прагнення наживи,

порушення зобов'язань засуджувалися у суспільстві. Дотримання Кодексу чесного ведення господарських справ було обов'язковим для підприємців. Храми та театри, дитячі притулки та лікарні були збудовані слов'янськими підприємцями-меценатами.

Історично серед слов'янських підприємців розрізнялися дві групи: «поважні» і «неповажні». До першої групи відносили тих, хто вів справи «чесно і без обману» – не займався спекуляцією, обманом покупців тощо. До другої групи відносили біржових гравців, спекулянтів перекупників – усіх, хто наживав стан шляхом махінацій, обману. Підприємницька еліта намагалася не допускати у свої справи «неповажних» і, по можливості, «карати» їх економічно. Поняття боргу, честі слов'янські підприємці прагнули суворо дотримувались.

4. США

Сполучені Штати Америки сформувалися як держава наприкінці XVII ст. Багато переселенців з Європи дотримувалися норм пуританської моралі і були протестантами. На думку дослідників, основними нормами протестантської моралі є корисність, раціоналізм та індивідуалізм. Ці цінності становили основу етнічного менталітету американців.

У США розвинений культ сильної особистості, яка покладається на себе більше, ніж на суспільство. До характерних рис американців можна віднести дружелюбність, привітність, щирість, почуття власної гідності та незалежність. Обов'язковою умовою успіху в бізнесі для них є енергійність, активність, впевненість, правдивість. Якщо відомо, що людина бреше, це назавжди може зашкодити її репутацію.

Американці дуже патріотичні. Вони вважають, що все чудове, важливе, найкраще, цінне відбувається у їхній країні. Вони шанують свій гімн, прапор, герб.

Кожна велика американська фірма має свій девіз, наприклад: «Справа Америки – це бізнес», «Час – гроші». У відносинах домінує ділова орієнтація, всі секунди життя розписані.

У практиці американського менеджменту широко використовується управління з урахуванням визначення індивідуальних цілей. Працівники разом зі своїм менеджером намічають собі конкретні цілі, які вони планують досягти за конкретний проміжок часу. Ці цілі мають узгоджуватися зі стратегічними цілями компанії. Якщо мети не досягнуто, то проводяться аналіз причин зриву та корекція цілей та методів їх досягнення.

Для того, щоб досягти успіху в Америці, необхідно не просто зробити щось добре - необхідно зробити свою роботу краще за всіх інших. Працівника у

США оцінюють, насамперед, за результатом його діяльності. Він повинен довести, що він кращий, ніж будь-хто інший. Американці ставлять конкуренцію «на чільне місце» і організовують її навіть тоді, коли в цьому немає особливої необхідності. Наприклад, замість того, щоб найняти на постійну роботу одну людину, у великих фірмах наймають двох або більше працівників тимчасово. Потім кожному з них кажуть, що лише один залишиться на постійній роботі. Таким чином, працівники мають конкурувати один з одним. Працівники перебувають у ситуації постійної конкуренції.

Психологи кажуть: «Підвищіть комусь зарплату на 100 доларів, і ви переконаєтеся, що решта відчує себе біднішою на 100 доларів, хоча нікому з них зарплату не знижували». Гроші стають символом того, як оцінюють працівника. Зарплата є головною нагородою, на яку американці чекають за свою працю.

Американці цінують професіоналізм у всьому. Особливо вони цінують професіоналізм у сфері ділового спілкування, при цьому американські менеджери розробили технологію ділового спілкування. Мистецтво переконувати інших цінується у бізнесі, промисловості, торгівлі. Американці вважають, що лише професійної компетентності та таланту недостатньо. Необхідно вміти змусити слухати себе та повірити собі. Вже молодших класів школярів навчають мистецтву громадського виступу. Кожен має вміти висловити свої ідеї так, щоб йому повірили, пішли за ним. Він має вміти майстерно говорити на засіданнях, конференціях тощо.

5. Німеччина

Німці дуже серйозно займаються бізнесом та поважають закон. Німецьке середовище – це середовище, де дотримуються правил. Існує безліч законів та посібників, де наведено правила дії з кожного аспекту ведення економіки. Якщо виявиться найменша неточність, то, як правило, німці звернуться до відповідної влади для отримання вказівок.

Для німців дуже важливим є дотримання заведених порядків, процедур та їх виконання. Однак, коли трапляється щось непередбачене, навіть найуспішніші організації не готові впоратися з цим. Вони шукають механізми, які вже є. Якщо таких немає, то збентежуються. Це означає, що німецькі організації більше пристосовані до усталених умов економіки, що не змінюються.

Німці дуже обережно ставляться до таких понять, як мінливість, двозначність, ризик. Якщо є вибір, то вони вважають за краще прийняти консервативне рішення.

Німці вимагають сильного та рішучого керівництва. У них розвинена загальна повага до людей, які наділені владою, тому підлеглі не суперечать

босу, не критикують його. Керівники впевнені у повній покорі підлеглих і намагаються забезпечити їхнє відповідне управління. Характер взаємовідносин між керівником та підлеглими передбачає збереження дистанції та перешкоджає зближенню.

Успішна німецька компанія – це група фахівців із достатнім досвідом роботи та під керівництвом сильного лідера. Тут все є суворо систематизованою моделлю.

Головна характеристика громадських та ділових контактів німців – це жорсткість та стриманість. Німецьким колегам властиво надмірне шанування етикету та різке неприйняття порушень поведінки, які наказані певними стандартами. Причому вказівки на неправильну поведінку сприймаються як соціальний обов'язок.

6. Франція

Франція – одна з найбільших територій європейських країн. За останні століття у Франції накопичено величезні матеріальні, культурні та інтелектуальні багатства, сформовано національну еліту. Значні доходи Франція отримує за рахунок інжинірингових послуг і від допомоги країнам, що розвиваються, у будівництві великих промислових об'єктів. Саме французи перетворили такі послуги на суттєве джерело своїх доходів.

Висока економічна грамотність населення становить основу політичної та економічної гнучкості Франції. Тільки економічна грамотність дозволяє французам бути впевненими у своїх діях і достеменно знати, що у них будуть позитивні результати. Більшість французів вірять, що позитивні результати можна отримати лише внаслідок етичних дій. Віра у успішне досягнення результату консолідує французьке суспільство.

7. Китай

В історії людської цивілізації Китай посідає особливе місце. Щоб зрозуміти психологію сучасного китайського суспільства, необхідно враховувати його наполегливе прагнення об'єднання, централізації, сильної єдиної влади.

Основні риси китайського світогляду – це бажання бути першими у всьому, гордість за своїх предків, які винайшли папір, порох, сейсмограф, друкарство, компас та багато іншого. Інновації та підприємництво становлять характерні риси китайської ідеології.

Клімат Китаю не дуже сприятливий для вирощування сільськогосподарських культур. Тільки соціальна дисципліна та працьовитість китайського населення дозволяють Китаю досі мати людський капітал понад 1,2 млрд. чол.

Сьогодні Китай стає все більшою торговельною державою, як і в давнину, але вже на принципово новій основі. Китайський досвід довів ефективність наполегливої, послідовної та збалансованої еволюції суспільно-економічної системи. Така еволюція враховує національні традиції та норми, призводить до досить швидких та радикальних результатів.

Велике минуле зберігається сьогодні в пам'яті кожного китайця і істотно впливає на його світогляд, психологію, поведінку. Психологія, світогляд, менталітет нації істотно впливають перебіг економічних процесів.

8. Японія

Загальний принцип, яким керуються японці, можна сформулювати так: «Твої недоліки – це твої переваги». Ця формула відображає секрет японського світогляду, мислення та економічної практики. Японці живуть за умов обмеженості природних ресурсів, але можуть з «нічого» отримати максимум користі.

В Японії розвиваються саме галузі господарства, де є конкурентні переваги. Такий підхід передбачає найвищий ступінь прагматизму. У Японії в кожній галузі йде запекла і безкомпромісна конкурентна боротьба.

Японські менеджери створили власну модель управління виробництвом та суспільством. Вони взяли все найцінніше із загальносвітової теорії та практики. Японська система господарювання орієнтована на людський чинник. Сьогодні японські менеджери є найкращими у світі фахівцями з людських відносин. Вони спираються на менталітет японського народу, такі національні риси, як виняткову працьовитість, високу дисциплінованість, практицизм, взаємодопомогу.

В японському національному характері виявляються акуратність, ощадливість, ввічливість, відданість традиціям, самовладання, прагнення до роботи в команді, допитливість, естетичне почуття.

Інтереси колективу у японській культурі первинні, інтереси особистості – вторинні. Японці вважають, що люди повинні діяти спільно, співпрацювати один з одним на благо всього суспільства. Японці обмежують свої особисті потреби заради згоди та гармонії взаємин із колегами по роботі.

9. Південна Корея

Південнокорейські етичні норми ведення економіки мають багато з японськими. Це відноситься і до особливостей психологічного складу населення країни: високої працьовитості, відповідального ставлення до своїх обов'язків. Національні особливості корейців базуються на нормах конфуціанства. Філософ Конфуцій стверджував, що людина завжди у боргу перед старими і має бути їм вдячний; свій обов'язок він ніколи не зможе повернути. Ніхто не повинен бути егоїстичним і думати лише про себе.

У господарській практиці цей принцип реалізується в такий спосіб. Якщо за рахунок фірми людина навчилася цінної спеціальності, їй дали роботу, надали повагу, забезпечили засобами для існування, то перехід працівника до іншої фірми з вищою зарплатою – це ознака невдячності.

Корейці дуже дисципліновані та працелюбні. Вони люблять багато вчитися, що можна сьогодні зарахувати до традиційних цінностей південнокорейського суспільства. В результаті в Південній Кореї сформувався склад високопрофесійних та освічених працівників. Працьовитість та пристрась до освіти – ось на чому Південна Корея збудувала своє майбутнє. Витрати освіти у Південній Кореї становлять понад 25 % всього державного бюджету. Такий високий рівень капіталовкладень в інтелектуальний потенціал – пріоритет у політиці уряду Південної Кореї. Відмінні риси корейських менеджерів – це професіоналізм та постійне вдосконалення знань у галузі:

- Вивчення різних аспектів людських відносин;
- Вироблення етичних норм ведення бізнесу;
- Колективного прийняття рішень;
- Груповий узгодженості.

У Південній Кореї, як і в Японії, діє правило старшинства, де методи та прийоми керівництва передаються від старших до молодших. Серед працівників поширені етичні ділові взаємини.

Тема 3. Сутність, зміст та структура ділових перемов

Сутність та особливості ділових перемов. Теорія та практика проведення ділових переговорів. Техніка ведення переговорів. Безпосереднє ведення переговорів. Узгодження позицій та вироблення домовленостей. Переговори із представниками іноземних компаній

1. Сутність та особливості ділових перемов.

Сучасні економічні відносини засновані на співробітництві та персональній значущості кожної людини. Етичні методи ведення ділових розмов, переговорів стають головним способом вирішення проблем та протиріч. Дослідники вважають, що 15% успіху у ділових контактах залежить від професійних знань ділової людини та 85% – від мистецтва спілкування. У діловій розмові при переговорах важливо враховувати психологічний склад, національні особливості, внутрішній світ, темперамент, настрій співрозмовника. Мистецтві ділових контактів навчаються у всьому світі.

Процес ділових розмов, переговорів умовно можна поділити на три частини. Кожна з них містить змістовний, організаційний та тактичний етапи.

1. Визначте головну мету переговорів.
2. Створюйте довірчу атмосферу під час переговорів.
3. Перше питання має бути коротким, цікавим, але не дискусійним.
4. Викладайте свої думки гранично коротко, наголошуйте на важливих словах.
5. Обґрунтовуйте свої міркування.
6. Робіть паузи «до» і «після» висловлювання особливо важливих думок.
7. Змінюйте темп мовлення, говоріть виразно.
8. Робіть у процесі розмови короткі узагальнення-укладання.
9. Ставте запитання, які містять слова: «чому», «коли», «як», для більш детальної інформації.
10. Якщо Ваш партнер висловлює заперечення, не поспішайте з відповіддю, доки не зрозумієте їхню суть.
11. Не відповідайте на заперечення у категоричному тоні.
12. Пропонуйте кілька розв'язків проблеми. Акцентуйте увагу на Вашому рішенні як взаємовигідному.
13. Переконайте партнера не відкладати ухвалення рішення. Ставте питання так, щоб співрозмовник вибирав між двома варіантами відповіді, які Ви пропонуєте.
14. Аналізуйте Вашу поведінку та поведінку Вашого партнера після закінчення переговорів.

Результат ділового спілкування залежить від того, наскільки добре підготовлена до цього ділова людина. Доведено, що якщо розпочинати пошук рішення у процесі переговорів, імпровізувати – це означає різко скоротити свої шанси на успіх.

На етапі підготовки до ділового спілкування необхідно ретельно продумати побудову фраз; визначити ієрархію цілей; проаналізувати можливі варіанти вирішення проблем. Дуже важливим є вибір місця, часу, приміщення, матеріалів для обговорення; визначення кількості та функцій учасників; написання переліку інтересів за трьома напрямками: особисті, групові, інтереси фірми-партнера; підготовка власного проекту проведення переговорів.

Перед початком переговорів доцільно підготувати Ваш власний проект ведення переговорів, де описати та уточнити для себе такі пункти.

1. Основна мета переговорів.

2. Додаткові цілі переговорів.
3. Тему розмови.
4. Початок розмови.
5. Тривалість розмови.
6. Усі необхідні документи.
7. «Слабкі місця» партнера.
8. Переваги Вашої пропозиції.
9. Ваші пропозиції щодо вирішення проблеми.
10. Передбачувані заперечення партнера.
11. Очікувані відповіді Ваші заперечення.
12. Очікувані результати зустрічі.
13. Можливі наслідки у разі недовомовленості.
14. Перспективу розвитку відносин

Визначивши загальний підхід, тобто. стратегію переговорів необхідно намітити тактику їх проведення.

Ділові зустрічі умовно можна поділити на переговори та бесіди. Часто ділова розмова передуює зустрічі за столом переговорів. Основна мета ділової розмови – це обмін думками, інформацією, пошук варіантів вирішення будь-якої проблеми. Остаточне рішення виробляється, зазвичай, за столом переговорів.

Таким чином, рекомендації щодо планування переговорів можуть бути використані і для підготовки до ділової бесіди. Плануючи ділові переговори, спочатку необхідно провести змістовний аналіз проблеми:

- визначити інтереси обох сторін – Ваші та Вашого партнера;
- обмірковувати, які з Ваших інтересів є особливо важливими, і що заважає їх реалізації;
- з'ясувати, у яких питаннях інтереси обох сторін збігаються, у яких – розходяться, але з перетинаються, й у яких – виключають одне одного;
- Сформулювати свою позицію;
- Визначити загальний підхід до майбутніх переговорів.

Змістовий компонент. При підготовці до заняття вчителю необхідно ретельно обмірковувати, яким повинен бути зміст навчального матеріалу, конкретизувати обсяг теоретичних положень, визначити уміння та навички, які необхідно сформулювати у процесі вивчення нового матеріалу.

Операційно-дійовий (методичний) компонент. Охоплює всі методи та їх складові – прийоми, якими оперує кожен учитель у процесі своєї діяльності, форми організації навчання. Організовуючи навчально-пізнавальну діяльність, слід зважати на те, що, хоча учні засвоюють навчальний матеріал під керівництвом учителя, цей процес є індивідуальним для кожного учня. Загалом, він передбачає таку послідовність інтелектуальних операцій: сприймання; осмислення; узагальнення; систематизація; закріплення; застосування на практиці.

Емоційно-вольовий компонент. Виявляється через напруження волі учня у процесі пізнавальної діяльності. Воля, емоційні процеси інтенсифікують

пізнавальну діяльність школярів. Важливими є позитивні емоції, які створюють атмосферу співробітництва, поліпшують умови самостійної навчальної роботи, викликають бажання вчитись.

Контрольно-регулюючий компонент. Містить методи контролю, самоконтролю і взаємоконтролю, якими користується вчитель паралельно з викладанням нового матеріалу.

Функція контролю здійснюється на всіх етапах навчального процесу. Вона є безперервною і не повинна обмежуватись лише констатацією досягнутого. Йдеться про зворотний зв'язок у навчанні, що передбачає своєчасне реагування вчителя на допущені учнем (учнями) помилки; певну систему їх виправлення (учень одержує підказку, йому негайно повідомляють правильну відповідь або учень самостійно шукає помилку та способи для її виправлення).

Оціночно-результативний компонент. Передбачає оцінювання якості знань учнів, яке здійснюють як педагоги, так і вони самі. Воно є ефективним чинником, коли результати оцінювання є об'єктивними, послідовними, узгоджуються між собою.

2. Теорія та практика проведення ділових переговорів.

Один із найважливіших етапів – це підготовка до переговорів. Від того, наскільки ретельно будуть підготовлені переговори, залежить не лише результат, а й сам процес: чи переговори будуть тривалими, конфліктними, чи вони пройдуть швидко, без зривів. Підготовка до переговорів включає два основні напрямки.

1. Вирішення організаційних питань.
2. Опрацювання основного змісту переговорів.

Організаційні питання підготовки переговорів включають два етапи.

1. Визначення часу та місця зустрічі.
2. Формування кількісного та якісного складу сторін.

Наведемо кілька рекомендацій, яким доцільно слідувати щодо часу і місця зустрічі.

- Пам'ятайте, що найпродуктивніша фаза у процесі переговорів – це 30-40 хвилин після початку переговорів.

- Для успіху ділової зустрічі важливо правильно вибрати час та день тижня. Необхідно брати до уваги обставини ділового життя партнерів, ділові звички партнерів, їхні біоритми.

- Якщо Ви ініціатор переговорів, то не прийнято диктувати свої умови. Слід у коректній формі запропонувати партнерам: «Будь-який зручний для вас час. Зі свого боку ми пропонуємо 10 годин».

Якщо Ви плануєте проводити переговори протягом 1,5-2 годин, то, як правило, призначають їх на 9.30 або 10.00 ранку або на 15.00-15.30 другої половини дня.

- Перед зустріччю необхідно підготувати приміщення. У кімнаті для переговорів має бути чисто, не задушливо і не галасливо. Стільці або крісла повинні бути зручними і не розташовуватись навпроти вікон: може перешкодити сонячне світло. На столах не повинно бути жодних зайвих документів – лише блокноти, вода, фужери. Якщо переговори не планують проводити протягом тривалого часу, то не слід ставити на стіл бутерброди, фрукти, цукерки. Якщо розмова триватиме багато годин, це допускається.

Якщо Ви поставили на стіл попільничку, це сигнал, що можна курити. Однак насамперед потрібно спитати дозволу у присутніх жінок. Якщо попільнички немає, палити не можна. У цьому випадку має бути підготовлене приміщення для куріння. Знання – це сукупність ідей, в яких висловлено теоретичне оволодіння предметом.

Уміння – це здатність використовувати знання на практиці і оволодіння способами використання знань.

Навички – це вміння, доведені до автоматизму.

Зміст – це система наукових знань, практичних умінь і навичок, а також способів мислення і способів діяльності з оволодіння знаннями, вміннями та навичками.

Організація - це впорядкування процесу навчання, надання йому форми.

Форма – це зовнішній вигляд, оболонка.

Засоби – це те, що розташовується між педагогом і учнем (класна кімната, підручник, техніка, голос викладача і т.д.).

1. Техніка ведення переговорів

У техніці ведення переговорів є кілька основних підходів чи методів.

1) Класичний прийом пакетування:

- Різні питання об'єднуються в комплекс або пакет і обговорюються повністю;

– у пакет входять вигідні та не дуже вигідні для партнера пропозиції;

– якщо партнери зацікавлені у вирішенні основного питання, то будуть прийняті і решта пропозицій.

2) Блокова тактика:

- Участь великої кількості сторін;

- Частина сторін створюють єдиний блок;

- Цей блок може реалізовувати власні рішення.

3) Прийоми позиційного торгу

У найрозвиненіших країнах метод позиційного торгу вважається малоефективним. Його учасники витрачають багато часу на торг та ризикують погіршити взаємини.

приклад. Прем'єр-міністр Мальти вів переговори з Великобританією щодо розміщення на мальтійській території спільного підприємства. Коли представники Великобританії вважали, що угоди вже досягнуто, мальтійці казали: «Так, звичайно, ми згодні, але є ще невелика проблема». Ці «невеликі

проблеми» змусили Великобританію виплатити 10 мільйонів фунтів стерлінгів мальтійській стороні; гарантувати роботу всім робітникам спільного підприємства упродовж терміну дії договору.

4) Метод спільного аналізу проблеми чи партнерський.

Цей метод називають методом принципівих переговорів, і він вважається найефективнішим. По суті партнерський метод протилежний позиційному торгу. Принципові переговори ґрунтуються на партнерських взаємовідносинах рівноправних суб'єктів. Цей метод має на увазі велику ступінь відкритості та виключає початкове завищення вимог. Партнери не торгуються щодо взаємних вимог, а шукають точки дотику. У тих питаннях, де інтереси не збігаються, рішення ухвалюють відповідно до об'єктивних справедливих норм. Як об'єктивні норми можуть виступати, наприклад, митні правила, ринкові ціни, оцінки незалежних експертів тощо.

2. Безпосереднє ведення переговорів

Комерційний переговорний процес складається з трьох етапів: взаємне уточнення інтересів, точок зору, концепцій та позицій учасників, обговорення (обґрунтування своїх пропозицій), узгодження позицій та вироблення домовленостей. Розглянемо кожен із етапів переговорного процесу окремо.

1) Взаємне уточнення інтересів, точок зору, концепцій та позицій учасників.

- Виклад своєї точки зору. Сприйняття погляду партнера.

- Краще говоріть мало, ніж багато. Уважно слухайте співрозмовника (підтверджуйте це уточнювальними питаннями, активними емоціями).

- Чітко формулюйте найважливіші думки. Спостерігайте за позою, жестами та мімікою співрозмовника.

- Говоріть короткими реченнями. Не відволікайтеся зокрема стежити за основною думкою.

- Включайте у своє мовлення активні дієслова. Не перебивайте партнера та не розмовляйте зі своїми колегами в той час, коли каже Ваш партнер.

- Уникайте вживання слів-паразитів. Висловлюйте схвальне ставлення до партнера.

- Не говоріть занадто швидко. Не робіть поспішних висновків.

- Пам'ятайте, що сприйняття залежить від темпу, гучності, тону та модуляції Вашої мови.

2) Обговорення (обґрунтування своїх пропозицій).

На другому етапі переговорів дуже важливо, які аргументи Ви використовуватимете для обґрунтування власної позиції. Кожна професійна група має свою специфічну мову спілкування та способи мислення. Саме тому аргументи, ефективні для економістів, можуть бути незрозумілими для інженерів чи робітників. Необхідно ретельно продумувати Ваші аргументи та пам'ятати про наступні рекомендації:

- Не давайте обіцянок, які не зможете виконати;
- дотримуйтесь ввічливості та такту по відношенню до своїх партнерів;
- Вживайте фрази, які сприяють виникненню симпатії;
- Будьте терплячі;
- використовуйте наполегливість у розумних межах;
- не обов'язково погоджуйтеся з протилежною точкою зору, але й не заперечуйте її – просто визнайте, що може бути й інша точка зору;
- Розвивайте ідеї, де Ви бачите взаєморозуміння;
- Постарайтеся бути «гнучким», не відхиляючись при цьому від мети;
- уникайте критики та грубості;
- записуйте думки та пропозиції;
- не відповідайте на ворожі та критичні зауваження;
- говоріть спокійно, впевнено, використовуйте гумор;
- просіть довести, що рішення партнера є справедливим;
- поясніть Вашу позицію якомога точніше і конкретніше.

Розглянемо типові помилки та прорахунки, яких зазвичай припускаються ділові люди.

1. Продуктивність навчання (у відомих межах) прямо пропорційна інтересу учнів до навчальної діяльності.

2. Продуктивність навчання (у відомих межах) прямо пропорційна навчальним можливостям учнів.

3. Продуктивність навчання (у відомих межах) прямо пропорційна рівню пізнавальної активності учнів.

4. Результати засвоєння конкретного навчального матеріалу залежать від здібностей учнів до оволодіння конкретними знаннями, уміннями, від індивідуальних нахилів школярів.

5. Продуктивність навчання спричиняється рівнем, силою, інтенсивністю і особливостями мислення учнів.

6. Продуктивність навчання (у відомих межах) залежить від рівня розвитку пам'яті.

7. Продуктивність навчання (у відомих межах) прямо пропорційна працездатності учнів.

8. Закон Йоста. З двох асоціацій однакової сили, одна з яких старша, при наступному повторенні краще буде активізуватися саме вона.

9. Закон Йоста. За інших рівних умов для досягнення критерію засвоєння потрібно менше спроб при заучуванні матеріалу методом розподільного наочіння, ніж методом концентрованого наочіння.

10. Продуктивність діяльності зумовлюється рівнем сформованості навичок і вмінь.

11. Кількість повторень значно впливає на продуктивність навчання (фон Кубе).

12. Процент збереження завченого навчального матеріалу зворотно пропорційний його обсягу (Г. Еббінгауз).

Управлінські закономірності:

1. Ефективність навчання (у відомих межах) прямо пропорційна частоті й обсягу зворотного зв'язку.

2. Якість навчання прямо пропорційна якості управління навчальним процесом.

3. Ефективність управління прямо пропорційна кількості та якості управлінської інформації, стану і можливостям учнів, що сприймають і переробляють управлінські впливи.

Соціологічні закономірності:

1. Розвиток індивіда обумовлений розвитком усіх інших індивідів, з якими він перебуває в прямому або непрямому спілкуванні.

2. Продуктивність навчання залежить від обсягу й інтенсивності пізнавальних контактів.

3. Ефективність навчання зумовлюється рівнем «інтелектуальності середовища», інтенсивності взаємонавчання.

4. Престиж учня в класі залежить від: 1) позиції, яку він займає; б) ролі, яку він виконує; в) академічних успіхів і досягнень; г) індивідуальних якостей.

5. Ефективність навчання спричиняється якістю спілкування вчителя з учнями.

6. Дидактогенія (грубе ставлення учителя до учнів) веде до зниження ефективності навчання класу в цілому й кожного учня зокрема.

Організаційні закономірності:

1. Ефективність навчання залежить від організації. Лише та організація навчання є хорошою, яка розвиває в учнів потребу вчитися, формує пізнавальні інтереси, приносить задоволення, стимулює пізнавальну активність.

2. Результати навчання (у відомих межах) прямо пропорційні ставленню учнів до навчальної праці, своїх навчальних обов'язків.

3. Результати навчання (у відомих межах) прямо пропорційні працездатності учнів.

4. Результати навчання залежать від працездатності учителя.

5. Розумова втома веде до гальмування органів чуття: чотири години навчальних занять знижують поріг чуттєвості аналізаторів більш ніж в 2 рази (Вагер, Блажек).

6. Розумова працездатність дітей залежить від стану здоров'я, режиму розумової діяльності, статі, віку, пори року, дня тижня, часу доби (М.В.Антропова та ін.).

7. Активність розумової діяльності учнів залежить від розкладу навчальних занять, місця в ньому уроків фізичної культури і праці (М.В. Антропова та ін.).

8. Продуктивність навчання зумовлюється рівнем організації педагогічної праці.

3. Узгодження позицій та вироблення домовленостей.

Для того, щоб ефективно узгодити позиції та виробити домовленості, доцільно вести взаємовигідний конструктивний діалог з партнером. Американські психологи Р. Фішер та У. Юрі рекомендують кілька нескладних правил.

Якщо Ваш партнер агресивний, то:

- дайте йому висловитись. Уважно вислухайте всі його докази.

Продемонструйте, що розумієте, про що йдеться. Проаналізуйте причини, через які він поводить ся некоректно;

- знайдіть кілька варіантів вирішення проблеми та запропонуйте їх партнеру. Попросіть запропонувати інші варіанти, і разом з ним відкоригуйте їх. Спробуйте разом із партнером проаналізувати, що станеться, якщо той чи інший варіант буде прийнято;

- заохочуйте критику. Запитайте, що саме здається партнеру неприйнятним та чому. Наприклад: «Які обставини заважають Вам взяти до уваги мою пропозицію?»;

- запитайте партнера, щоб він зробив на Вашому місці;

- не відповідайте різко на необдуману, неприйнятну пропозицію.

Найкраще зробіть довгу паузу.

Якщо Ви вважаєте, що партнер навмисно вибрав незручне місце для переговорів, то відкрито скажіть йому про це. Спокійно та ввічливо запропонуйте перейти у зручніше приміщення або перенести переговори на інший час.

Якщо Ви вважаєте, що Ваш партнер має великі можливості та вплив у порівнянні з Вами, то в цьому випадку:

- пам'ятайте, що за столом переговорів партнери в принципі рівні;

- заздалегідь обміркуйте найгірший варіант, на який Ви можете погодитись. (Це може бути максимальна ціна, яку Ви можете сплатити, або найнижча, за яку Ви можете продати товар тощо);

- подумайте про свої дії, якщо переговори будуть зірвані.

Якщо партнер постійно перебиває Вас, перед тим, як заперечити йому, робіть паузу. Говоріть тихіше та повільніше Вашого партнера.

5. Переговори із представниками іноземних компаній

В останні роки має місце тенденція до інтернаціоналізації та глобалізації бізнесу. Знання деяких національних та психологічних особливостей різних

країн допоможе діловим людям поводитись у кожній країні відповідно до її правил. В результаті цього стає легше досягти успіху.

Щоб переговори були успішними, перед першою зустріччю треба зібрати всю необхідну інформацію про фірму, з якою ви плануєте співпрацювати (коли і ким була заснована; в яких країнах веде справу; у яких угодах мала особливий успіх; дані про фінансове становище тощо).

Особистісні моменти відіграють дуже важливу роль у досягненні взаємної довіри. У зв'язку з цим корисно дізнатися про керівництво фірми-партнера і про тих осіб, з ким ви вестимете переговори (де народилися, яку мають освіту, основні етапи кар'єри, склад сім'ї, хобі тощо).

Особливо це важливо при контактах з японськими, південнокорейськими, тайванськими та сінгапурськими бізнесменами, які цінують ґрунтовність та прагнення до більш тісних, довірчих відносин.

У процесі підготовки до переговорів необхідно продумати та вивчити усі деталі. Переговори часто виявляються неуспішними, коли іноземні партнери ставлять питання про конкретні деталі пропозиції та не отримують конкретних відповідей.

Переговорний процес, ділові бесіди у різних країнах мають свої особливості та національні стилі ведення переговорів.

Американський стиль ведення переговорів вирізняється досить високим професіоналізмом. Для представників американського ділового світу характерно таке.

- Висока компетентність.
- Самостійність у прийнятті рішень.
- Прагнення обговорити не лише загальні підходи, а й деталі реалізації домовленостей
- Відкритість, енергійність, дружелюбність.
- Егоцентризм, тобто. впевненість, що їхній партнер повинен дотримуватися тих самих правил, яких дотримуються і вони самі.
- Прояв наполегливості у прийнятті рішень.

Німецький стиль ведення переговорів

- Педантичність, розважливість.
- Точність, пунктуальність.
- Конкретність та стислість.
- Ретельне опрацювання своєї позиції до переговорів.
- Послідовність щодо обговорення питань.
- Ретельний розгляд усіх деталей.

Англійський стиль ведення переговорів

- Повага до титулів та посад.

- Висока кваліфікація.
- Прагматизм.
- Вміння уникати «гострих кутів».
- Наявність певного ритуалу ділового спілкування.
- Облік тривалості періоду контактів із партнерами.

Японський стиль ведення переговорів

- Поступитися, якщо роблять великі поступки їм.
- Використовувати загрози як прийом тиску.
- Змінити свою тактику ведення переговорів, якщо це вигідно.
- Зважати на особисті стосунки з партнерами, їх емоційний настрій.
- Спочатку обговорити теми, які не мають великого значення. Тільки тоді, коли всі другорядні питання вирішені, починати головні.
- Залучити до обговорення проблеми велике коло осіб – від керівників фірми до пересічного співробітника.
- Бути гранично точними та уважними.

Французький стиль ведення переговорів

- Наявність великої кількості учасників переговорів
- Збереження своєї незалежності.
- Акцент на попередніх домовленостях.
- Попереднє обговорення тих чи інших питань.
- Перевага логічним доказам.
 - Жорстке ведення переговорів, збереження при цьому чемності, ввічливості, люб'язності, невимушеності у спілкуванні.

Південно-корейський стиль ведення переговорів

- Уникнення загальних міркувань.
- Прагнення до логічної послідовності та чітких взаємозв'язків.
- Чіткий виклад своїх пропозицій та шляхів їхньої конкретної реалізації.
- Відкрито не говорять про свою незгоду з партнером та не доводять його неправоту (якщо південнокорейський бізнесмен киває головою, це зовсім не означає згоди).
 - Активно діють, якщо рішення ухвалено.
 - Не розуміють відповіді: «Треба подумати і т.п.».

Китайський стиль ведення переговорів

- Чітке розмежування окремих етапів (початкове уточнення позицій, їх обговорення та заключний етап).
- Орієнтація на людей із вищим статусом.

- Велике значення "духу дружби" до високопоставленого партнера.
- Уважне ставлення до технічних аспектів пропозиції.
- Залучення до переговорів досвідчених китайських фахівців.
- Прийняття рішення не за столом переговорів, а в неофіційній обстановці.
- Наявність обов'язкового схвалення досягнутих домовленостей з боку керівництва.

Арабський стиль ведення переговорів

- Почуття власної гідності та національної гордості.
- Опора на історичні традиції своєї країни у прийнятті рішень.
- Прагнення прийняття колективного рішення.
- Адміністративні правила поведінки.
- Позиція торгів при діловій взаємодії.

Слов'янський стиль ведення переговорів

- Акцентування уваги на загальних цілях, а не на конкретних засобах їх досягнення.
- Відсутність ініціативи під час прийняття рішень.
- Завищення вимог на початку переговорів.
- Неприйняття компромісів.
- Використання прийомів, спрямованих на одержання переваг у ході переговорів.

Тема 4. Невербальні засоби спілкування

Невербальні засоби спілкування. Жести та пози. Погляд. Посмішка та інші положення губ.

1. Невербальні засоби спілкування

Інтонація, міміка, жести, пози тощо. (Невербальні засоби спілкування), часто мають у діловій розмові більше значення, ніж слова. Якщо словесна (вербальна) інформація, що не відповідає тому, про що говорять жести, міміка (невербальна інформація), то на більшу довіру заслуговує інформація невербальна. Це тому, що жести і пози підпорядковані підсвідомості.

Тому для ділової людини виключно важливо, з одного боку, вміти контролювати свої рухи та міміку, а з іншого – розуміти мову жестів та міміки співрозмовника, правильно інтерпретувати їх. Знаючи мову жестів та міміки, Ви легко зможете розпізнати, схвалює співрозмовник Ваші слова чи ігнорує, захоплений він розмовою чи нудьгує, щирий у своїх словах чи намагається обдурити Вас.

1) Дистанція

Одним із важливих компонентів невербального спілкування є дистанція, тобто відстань між співрозмовниками. На практиці виділяють близьку («інтимну» та особисту) та далеку (соціальну та офіційну) дистанції. Дистанція може залежати від взаємовідносин та статусу співрозмовників, їхньої статі, місця проживання, а також національних особливостей спілкування.

2) Рукостискання

Рукостискання – найпоширеніша форма привітання. Рукостискання використовується на початку та наприкінці ділової розмови; як знак укладання угоди, вираження взаємної поваги та довіри

Від виду рукостискання значною мірою залежить результат ділової зустрічі. Ті, чия рука при першому рукостисканні знаходилася зверху, як правило, перемагають і в результаті переговорів.

3. Жести та пози

Жести, поза співрозмовника відбивають внутрішній стан людини. Їх, як та інші компоненти невербального спілкування, який завжди можна інтерпретувати однозначно.

Багато залежить від загальної атмосфери та змісту розмови, а також від індивідуальних особливостей співрозмовника, від його самовладання.

Адвокати, актори, політики, громадські діячі спеціально відпрацьовують міміку, жести та пози, які змушують вірити у те, що вони говорять.

Можна навчитися розпізнавати внутрішній стан співрозмовника. Психологи вважають, що коли людина щось вимовляє, то при цьому автоматично виробляє певні рухи тіла.

У практиці ділової взаємодії зазвичай виділяють три групи висловлювання несловесного зв'язку.

Знаки схвалення дій партнера:

- Зацікавлений погляд;
- Задумливий вираз обличчя (при цьому долоня може знаходитися у щоки) - партнер зацікавлений;
- Долоні рук, розгорнуті у бік співрозмовника;
- Мимовільні кивки головою; схвальні репліки;
- Поважний тон розмови.

Жести, пов'язані з курінням:

- Видихання диму вгору - впевненість, позитивний настрій стосовно Вас;
- Видихання диму вниз - негативний настрій;
- Видихання диму через ніс - зарозумілість, самовдоволення;
- Видихання диму через ніздрі, нахиливши голову вниз - найвищий ступінь невдоволення.

4. Погляд

Як правило, при зустрічі люди спочатку кілька секунд дивляться один одному у вічі, а потім відводять погляд. Затримка погляду на очах

співрозмовника свідчить про прагнення бути першим. Тому не рекомендується дивитися в очі співрозмовнику довго та невідривно. Проте нетривала затримка погляду у гострі моменти розмови чи наприкінці зустрічі цілком допустима, вона висловлює довіру до партнера.

Загалом протягом розмови рекомендується зустрічатися поглядом із співрозмовником приблизно 2/3 всього часу спілкування (якщо менше 1/3 – навряд чи він довірятиме вам). Якщо Ви помітите, що співрозмовник під час розмови дуже часто відводить погляд убік, можна вважати, що партнер або нервує, або нудьгує, і хоче якнайшвидше припинити розмову.

Під час ділової розмови рекомендується дивитися на уявний трикутник на лобі Вашого співрозмовника і не опускати погляд нижче за його очі. Такий напрямок погляду створить у партнера враження, що ви налаштовані по-діловому, допоможе вам контролювати хід розмови.

У стані радісного збудження зіниці розширюються. І, навпаки, у разі невдоволення – помітно звужуються. Торговці з Туреччини та Китаю, наприклад, давно знають цю закономірність. У процесі торгівлі вони дивляться зіниці покупця. Вони називають ціну залежно стану його зіниць: коли покупець влаштовує ціна, його зіниці розширюються.

5. Посмішка та інші положення губ

Американці повторюють: «Посміхайтесь!» Ставлення західних бізнесменів до посмішки виражається у фразах: «Час – гроші»; «Посмішка – гроші». Посмішка при зустрічі забезпечує впевнене та спокійне спілкування. Посмішка – знак дружніх почуттів прихильності до партнера.

Однак посмішка може бути не тільки дружньою, а й іронічною, глузливою, зневажливою, запобігливою і т.д.

Чим більше видно при усмішці зуби, тим сильніші дружні почуття. Така посмішка й у неофіційного спілкування між друзями.

Посмішка на обличчі співрозмовника, який нападає чи люто захищається, говорить про те, що ця людина нещира.

В посмішці зазвичай відбивається психологічний та фізичний стан людини. Якщо він відчувається добре, то радісно посміхається. Якщо він відчувається погано, то усмішка на його обличчі виглядає неприродно.

Щільно стислі губи свідчать про замкнутість. Опущені куточки рота – ознака поганого настрою; така людина сильно засмучена. Вигнуті губи характеризують їхнього володаря як скептика.

Тема 5. Етика спілкування у конфліктних ситуаціях

Щоб успішно долати негативні наслідки конфліктів, потрібно навчитися

оминати їх чи виходити із гострих ситуацій. Для цього, перш за все, необхідно чітко знати, які дії призводять до конфліктів.

До конфліктів має таку поведінку:

- недовіра до партнера;
- Перебивання співрозмовника, нестриманість;
- Відкрите прояв особистої антипатії до людини;
- часті причіпки;
- загроза;
- підкреслення різниці між собою та співрозмовником не на його користь;
- Занижена оцінка вкладу партнера у спільну справу;
- перебільшення своєї значимості, своєї ролі;
- небажання визнати свої помилки;
- Постійне нав'язування своєї точки зору;
- Нещирість;
- Обговорення особистих проблем співрозмовника.

Кожен конфлікт має свої особливості, проте рекомендації психологів щодо виходу з конфлікту полегшать це завдання.

Важливу роль вирішенні конфлікту грають такі елементи:

- відкритість спілкування конфліктуючих сторін;
- створення клімату довіри;
- визначення істоти конфлікту;
- спрямованість на етичне вирішення конфлікту.

Коли Ви перебуваєте у конфліктній ситуації, для ефективного вирішення проблеми необхідно вибрати певний стиль поведінки. При цьому важливо враховувати Ваш власний стиль, стиль інших людей, залучених у конфлікт, а також природу самого конфлікту.

Виділяють п'ять типових стратегій (стилів) поведінки у конфліктних ситуаціях:

- Пристосування. Зміна своєї позиції, розбудова поведінки, згладжування протиріч;
- компроміс. Взаємні поступки;
- співпраця. Спільне вироблення рішення, яке задовольняє інтересам усіх сторін
- ігнорування Ухилення від конфлікту прагнення вийти з конфліктної ситуації, не усуваючи її причин;
- суперництво. Конкуренція, відкрита боротьба за свої інтереси, наполегливе відстоювання своєї позиції

Для того щоб покращити якість Ваших взаємин, дотримуйтесь порад психологів.

По-перше, зрозуміти – це вже зробити крок до самовдосконалення. Ви

тепер знатимете, за якими рисами свого характеру треба стежити особливо ретельно. Звісно, самотійно перебороти себе важко. Велику допомогу Вам може надати людина, якій Ви повністю довіряєте.

По-друге, визначте, які внутрішні причини змушують Вас поводитися так? Це можуть бути:

- внутрішня сором'язливість, яку Ви намагаєтесь приховати;
- невпевненість, яку Ви вважаєте великим недоліком, і завжди з нею боретесь;
- бажання довести собі, що Ви «чогось стоїте»;
- Ви просто різка людина за складом свого характеру;
- Ваша впевненість у тому, що такий авторитарний стиль найефективніший у діловому спілкуванні;
- повага до Вами силового вирішення проблем.

По-третє, Вам корисно проаналізувати позитивні та негативні наслідки авторитарного стилю спілкування, який Ви використовуєте.

Наприклад, якщо Ви плануєте бути керівником, то звичайно такий стиль забезпечить хорошу дисципліну в колективі. Однак потрібно пам'ятати, що Ваші підлеглі перестануть працювати творчо, знаючи, що Ви все одно ухвалите своє власне рішення. Ви можете знищити їхню ініціативу, здатність людей до розвитку, рух уперед, і таким чином, у Вас не буде конкурентних переваг в умовах ринкової економіки.

Наведемо деякі рекомендації щодо подолання конфліктів.

1. Визнайте наявність конфлікту.

. Знайдіть час для розмови. Прямо попросіть опонента про зустріч: «Я хотів би зустрітися з Вами та детально обговорити це питання у будь-який зручний для Вас час і там, де Ви захочете. Чи згодні ви?».

3. Переконайте партнера, що не вимагає від нього жодних зобов'язань, крім того, щоб:

- не вживати силових прийомів, щоб придушити один одного;
- Розповісти про те, як він бачить ситуацію.

4. Підготуйте до переговорів необхідну інформацію та продумайте умови проведення (зручні час та місце, де відбудуватиметься діалог).

5. Обговоріть проблему. Зустріч має складатися із чотирьох частин: вступ, запрошення до розмови, діалог та прорив.

Вступ

На початку зустрічі слід кілька хвилин приділити неофіційному спілкуванню. Висловіть подяку: «Я ціную Вашу готовність зустрітися зі мною, докладно обговорити це питання». Створіть атмосферу співробітництва та оптимізму: «Я сподіваюся, що ми знайдемо рішення, яке буде вигідним для нас обох».

Сформулюйте питання: «Наскільки я розумію, проблема виникла через те, що у нас різні погляди щодо...».

Запрошення до розмови

Запросіть опонента до розмови: «Будь ласка, розкажіть мені, як Ви бачите ситуацію».

Ви можете поставити такі запитання: «Чи зачепили якимось чином Ваші інтереси через конфлікт?», «Якщо наші розбіжності будуть улагоджені, як Ви до цього поставитеся?», «Чи зміниться для Вас щось, якщо ми вирішимо проблему?».

Діалог

Ведіть активну розмову. Слухайте партнера терпляче та з цікавістю. Чи не відхиляйтеся від теми.

Прорив

Прорив відбувається тоді, коли і Ви, і партнер змінили свої позиції проти протистояння («я проти тебе») на пошук рішення («ми проти проблеми»). Для того, щоб цього досягти, доцільно:

- Підтримувати постійний контакт очима;
- демонструвати відкритість та сприйнятливість;
- Не переривати партнера;
- не давати порад партнеру;
- підбивати підсумок того, що Ви почули;
- робити зауваження, які свідчать, що Ви розумієте партнера;
- встановити об'єктивні критерії вирішення проблеми.

На етапі заключної угоди домовтеся про те, де, коли і як розпочнете спільну роботу з подолання конфлікту. Для цього:

– сформулюйте причину конфлікту. Обидві сторони повинні висловитися про ситуацію – в чому вони бачать конфлікт, які це почуття у них викликає, як кожна сторона оцінює свій внесок у конфліктну ситуацію;

– з'ясуйте, що кожна сторона не бачить і не визнає. Зосередьтеся на конкретних діях. При цьому важливо наголосити: «Давайте домовимося. Давайте шукати взаємоприйнятні рішення»;

- Досліджуйте варіанти рішення;
- Узгодьте крайній термін рішення;
- Оцініть прийняте рішення.

2. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

2.1 План практичних занять

№	Назва теми	Кількість
---	------------	-----------

з/ п		годин
1	Поняття про міжнародні бізнес-комунікації сучасного керівника	4
2	Ділове листування (кореспонденція, e-mail)	2
3	Етикет службових взаємовідносин	2
4	Культура одягу керівника	2
5	Етичні засади спілкування	2

2.2. Зміст практичних занять

Практичне заняття 1. Поняття про міжнародні бізнес-комунікації сучасного керівника

Питання для обговорення на семінарському занятті

1. Бізнес-комунікації сучасного керівника як суспільне явище.
2. Бізнес-комунікації, завдання та основні категорії.
3. Структура сучасних бізнес-комунікацій.
4. Проблеми етики міжнародних комунікацій у системі професійної діяльності.

Підготовка доповідей та рефератів до семінарського заняття на теми:

1. Розробка кейсів за темою заняття.
2. Підготовка реферату за темою заняття і виступ з доповіддю.
3. Розробка рольової гри: Підписання договору про співпрацю.
4. Розробка рольової гри: обговорення міжнародного бізнес-проекту.

Рекомендовані інформаційні ресурси для виконання практичних завдань

1. Афанасьєв І. Діловий етикет. Етика ділового спілкування. / І. Афанасьєв. – Київ : «Альтерпрес», 2006. – 368 с.
2. Барна Н. В. Іміджологія: Навч. посіб. для дистанційного навчання / За наук. ред. В. М. Бебика.— К.: Університет «Україна», 2008. – 217 с.
3. Бралатан В.П., Гуцаленко Л.В., Здирко Н.Г. Професійна етика: навч. посіб. / В.П. Бралатан, Л.В. Гуцаленко, Н.Г. Здирко. – Київ: Центр учбової літератури, 2011. – 252 с.
4. Василевська Т.Е. Етика державних службовців і запобігання конфлікту

інтересів: Навч. посібник. - Київ: Крок. - 2013. - 72с.

Практичне заняття 2. Ділове листування (кореспонденція, e-mail)

Питання для обговорення на семінарському занятті

1. Мовне спілкування людей як багатофункціональна взаємодія
2. Індекси соціального статусу ділової кореспонденції.
3. Порушення норм мовного етикету та ділової кореспонденції.

Підготовка доповідей та рефератів до семінарського заняття на теми:

1. Ви-спілкування.
2. Вибір теми обговорення.
3. Поняття світського листування.
4. Спілкування ділових партнерів, людей одного соціального статусу.
5. Правила використання етикетних формул і форми спілкування.

Рекомендовані інформаційні ресурси для виконання практичних завдань

1. Гах Й. М. Етика ділового спілкування. / Й.М. Гах. – Київ : Центр навчальної літератури, 2012. – 160 с.
2. Етика ділового спілкування : Навч.-метод. посіб. для студ. ВНЗ. / С.Я.Харченко, Н.П.Краснова, Я.І.Юрків. – Луганськ : Вид-во ДЗ ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2012. – 507 с.
3. Етика ділового спілкування: Курс лекцій / Т. К. Чмут, Г.Л. Чайка, М.П. Лукашевич, І. Б.Осетинська. – 2-ге вид., стереотип. – Київ : МАУП, 2003. – 208 с.
4. Зубенко Л.Г., Нємцов В.Д. Культура ділового спілкування. Навчальний посібник. / Л.Г.Зубенко, В.Д. Нємцов. – Київ : «Екс об», 2004. – 200 с.
5. Зусін В.Я. Етика та етикет ділового спілкування: Навч. посібник. – 2-е вид., перероб. і доп. / В.Я. Зусін. – Київ : Центр навчальної літератури, 2012. – 224 с.

Практичне заняття 3. Етикет службових взаємовідносин

Питання для обговорення на семінарському занятті

1. Уміння слухати співрозмовника.
2. Службова бесіда.
3. Усна і невербальна комунікації при прямому контакті і безпосередній бесіді.
4. Ефективність усної комунікації.
5. Основні стилі ведення розмови з міжнародними партнерами.

Підготовка доповідей та рефератів до семінарського заняття на теми:

Знаки схвалення дій партнера.

Оцінні жести і пози.

Жести і пози захисту.

керувати процесом спілкування.

Уміння вести бесіду, співбесіду, ділову розмову, суперечку, полеміку, дискусію, ділову нараду і т. д.

Аналіз комунікативних конфліктів, діагностування і направлення їх у потрібне русло.

Основи логіки, теорії і практики аргументації, уміння використовувати їх для ведення ділового спілкування.

Рекомендовані інформаційні ресурси для виконання практичних завдань

1. Кубрак О.В. Етика ділового та повсякденного спілкування: Навчальний посібник. / О.В. Кубрак. – Суми : «Університетська книга»; Київ : «Княгиня Ольга», 2010. – 288 с.
2. Палеха Ю.І. Ділова етика: Навчально-методичний посібник. / Палеха Ю.І. – Київ : ЄУФІМБ, 2012. – 250 с.
3. Палеха Ю.І. Етика ділових відносин : Навч. посібник. / Ю.І. Палеха. – Київ : Кондор, 2010. – 356 с.
4. Палеха Ю.І. Іміджологія. / Ю.І. Палеха. – Київ : Видавництво Європейського університету, 2005. – 323 с.
5. Рудакевич М. І. Етика державного службовця. – К.: Вид-во НАДУ, 2003. – С. 32-53, 147-321.

Практичне заняття 4. Культура одягу керівника

Питання для обговорення на семінарському занятті

1. Одяг – красномовніша характеристика людини
2. Два основні правила добору одягу

Підготовка доповідей та рефератів до семінарського заняття на теми:

1. Чоловіче вбрання керівника.
2. Жіноче вбрання керівника.
3. Неодмінні вимоги до одягу керівника.

Рекомендовані інформаційні ресурси для виконання практичних завдань

1. Шеломенцев В.М. Етикет і сучасна культура спілкування. – Вид. 2-е. / В.М. Шеломенцев. – Київ : Лібра, 2003. – 416 с.
2. Барна Н. В. Іміджологія: Навч. посіб. для дистанційного навчання / За наук. ред. В. М. Бебика.— К.: Університет «Україна», 2008. – 217 с.

Практичне заняття 5. Етичні засади спілкування

1. Золоте правило спілкування («У всьому, як хочете, щоб інші поступали з вами, поступайте і ви з ними»).
2. Категоричний імператив І. Канта.
3. Гуманізм як пріоритетний принцип сучасного світу.
4. Норми і правила спілкування людей у різних ситуаціях.

Підготовка доповідей та рефератів до семінарського заняття на теми:

1. Бажання бути значною, підкреслення власної гідності – це найсильніша потреба людини
2. Доброзичливість як заохочення до спілкування.
3. Принципи ділового етикету.
4. Уникання конфліктних ситуацій.

Рекомендовані інформаційні ресурси для виконання практичних завдань

1. Статінова Н.П., Радченко С.Г. Етика бізнесу. / Н.П. Статінова, С.Г.Радченко. – Київ :ТКНТЕУ, 2010. – 280 с.
2. Хавкіна Л. М. Іміджологія : навчально-методичний Х 12 посібник для студентів зі спеціальності «Журналістика» / Л. М. Хавкіна. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2013. – 64 с.
3. Хміль Ф.І. Ділове спілкування. Навчальний посібник. / Ф.І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2004. – 278 с. 31. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: Навч. посіб. / Г.Л. Чайка. – Київ: Знання, 2005, – 442 с.

3. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

3.1. Загальні методичні рекомендації організації самостійної роботи студентів

Самостійна робота студентів (СРС) займає провідне місце у системі сучасної вищої освіти. З усіх видів навчальної діяльності СРС значною мірою забезпечує формування самостійності як провідної риси особистості студента.

Самостійна робота завершує завдання усіх інших видів навчальної діяльності. Адже знання, що не стали об'єктом власної діяльності, не можуть вважатися дійсним надбанням людини. Тому СРС має навчальне, особисте та суспільне значення.

Навчальна діяльність характеризується суб'єктністю, активністю, предметністю, цілеспрямованістю, наявністю структури та змісту. Особливими ознаками самостійної навчальної діяльності є такі:

- зміни самого суб'єкта;
- залежність від рівня розвитку студента та опора на досягнутий рівень розвитку;
- засвоєння загальних способів дій та наукових понять;
- передування загальних засобів дій вирішенню завдань;
- залежність змін психічних властивостей та поведінки тих, хто навчається, від результатів їх власних дій.

Виконання самостійної роботи передбачає:

1. Опрацювання навчальної літератури за допомогою бібліотеки кафедри, університету, мережі Інтернет.
2. Вивчення навчального матеріалу, який дається для самостійної роботи.
3. Засвоєння знань, видів та способів діяльності в конкретній предметній галузі.
4. Самоперевірка засвоєних знань за допомогою представлених питань.

За необхідності можна отримати індивідуальну консультацію викладача щодо виконання самостійної роботи. Для цього на кафедрі кожного семестру розробляється графік консультацій викладачів.

3.2. Дидактичне забезпечення самостійної роботи студентів

Тема 1. Сучасний діловий етикет.

Мовний етикет. Звертання, вітання, вибачення, подяка, прохання, прощання як функціональні формули категорії ввічливості. Знайомство, представлення

Питання для самоперевірки:

- Спілкувальний етикет
- Формули мовного етикету.
- Протокольно-дидактичний мовний етикет

Література:

1. Організація праці менеджера. Навчальний посібник / Виноградський М.Д., Шканова О.М. – К.: Кондор, 2002. – 184 с.
2. Основи ділового мовлення. – К., 2002. – 198 с.
3. Етика та психологія ділових відносин: Навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів / Під ред. Т.Е.Андрєєвої. – Х.: Бурун Книга, 2004. – 143 с.
4. Потелло Н.Я., Скиртач Г.Е. Українське ділове мовлення і спілкування: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2003. – 440 с.

Тема 2. Інтернет-спілкування: основні риси та особливості

Етикет і соціальний статус адресата. Спілкування. Мобільний телефон і ділові стосунки. Автовідповідач.

Питання для самоперевірки:

1. 12 «заповідей» Інтернету
2. Флейм
3. Основні правила користування мобільним телефоном

Література:

1. Опаев А.В. Уміння спілкуватися з людьми ... етикет ділової людини. – М., 2003. – 236 с.
 1. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин [Електронний ресурс] / Ю. І. Палеха. – Київ : Кондор, 2007. – 325 с. – Режим доступу: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI/KONDOR1/CD/ETUKA_DV.pdf.
 2. Пасинок В. Г. Основи культури мовлення : [Електрон. навч. посіб.] / В. Г. Пасинок. – К.: Центр навчальної літератури, 2012. – 184 с. – Режим доступу : http://cul.com.ua/preview/osn_kult_movlenn.pdf
 3. Примуш М.В. Конфліктологія : [Електрон. навч. посіб.] / М. В. Примуш. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 288 с. – Режим доступу: <http://studentam.net.ua/content/category/24/318/86/>

Тема 4. Стандарти ділового спілкування.

Електронна пошта. Візитні картки. Етикет ділового листування. Етикет керівника. Етикет спілкування менеджера з клієнтами

Питання для самоперевірки:

1. Найважливіші ознаки офіційно-ділового стилю
2. Порухення норм мовного етикету
3. Службовий лист
4. Написання ділового листа

Література:

1. Зубенко Л.Г., Немцов В.Д. Культура ділового спілкування: Навч. посібник. – К.: Ексоб, 2002. – 200 с.
2. Чмут Т.К., Чайка Г.Л. Етика ділового спілкування: Навч. посібник. – 3-тє вид. – К.: Викар, 2003. – 223 с.
3. Кубрак О.В. Етика ділового та повсякденного спілкування: Навч. посібник. – Суми: Університетська книга, 2003. – 218 с.

Тема 5. Сучасні принципи ділового спілкування

Культура одягу. Сувеніри та подарунки в діловій сфері. Прийоми.

Поведінка в громадських місцях

Питання для самоперевірки:

1. Стилї ведення розмови
2. Основні жести, що видають настрій співрозмовника
3. Етикет спілкування менеджера з клієнтами

Література:

4. Гах Й.М. Етика ділового спілкування. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 160 с.
5. Зубенко Л.Г., Немцов В.Д. Культура ділового спілкування: Навч. посібник. – К.: Ексоб, 2002. – 200 с.
6. Чмут Т.К., Чайка Г.Л. Етика ділового спілкування: Навч. посібник. – 3-тє вид. – К.: Викар, 2003. – 223 с.
7. Кубрак О.В. Етика ділового та повсякденного спілкування: Навч. посібник. – Суми: Університетська книга, 2003. – 218 с.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ МАГІСТРАМИ ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ

5.1. Загальні методичні рекомендації

Виконання контрольних робіт є складовою частиною навчального процесу, засобом перевірки навичок самостійної роботи магістрів та освоєння теоретичних питань дисципліни.

Контрольна робота може бути подана у рукописному або друкованому вигляді. В останньому випадку, контрольна робота виконується на аркушах паперу формату А-4, вона має бути надрукована 14 розміром шрифту Times New Roman, інтервал між рядками 1,5, вирівнювання тексту – по ширині. Обсяг контрольної роботи – 15-20 сторінок.

Титульний лист має містити такі обов'язкові реквізити: назва навчального закладу; назва кафедри, назва дисципліни; варіант завдання; форма навчання; курс, номер групи; повне прізвище, ім'я, по батькові студента; місце та рік здачі контрольної роботи та прізвище, ім'я, по батькові викладача, що буде перевіряти роботу.

Із запропонованого списку завдань студент заочної форми навчання вибирає свою тему контрольної роботи, орієнтуючись на останню цифру власної залікової книжки.

Структура контрольної роботи включає:

- титульний аркуш;
- зміст;
- основна частина;
- список літератури.

5.2. Методичні вказівки до виконання контрольних робіт магістрами заочної форми навчання

Варіант 1.

1. Назвіть ознаки етичної компанії. Аргументуйте.
2. Наведіть приклади з діяльності компаній, які дотримуються принципів ділової етики.
3. Наведіть приклади негативних наслідків діяльності компаній через порушення принципів ділової етики.

Варіант 2

1. Напишіть етичний кодекс компанії, в якій Ви б хотіли працювати.

2. Напишіть етичний кодекс студента.

3. Чи існують етичні кодекси компаній, підприємств у Вашій країні? Наведіть приклади.

Варіант 3.

Дано три варіанти відповідей на запитання. Виберіть правильний варіант.

1. Знання національних особливостей методів господарювання:

- а) сприяють подоланню кризових ситуацій у ділових відносинах;
- б) немає значення для бізнесу;
- в) є суто теоретичними.

2. Які цінності були основними для слов'янських підприємців:

- а) чесність, порядність, вірність слову;
- б) діяльність, бажання отримати максимальний прибуток;
- в) розважливість, прагнення наживи.

3. Чому американці заохочують конкуренцію:

- а) конкуренція сприяє обережності та прагматизму;
- б) конкуренція – це найкращий спосіб стимулювання робітників до високопродуктивної праці;
- в) умови конкуренції сприяють ефективну роботу в команді.

Варіант 4.

1. Відмінними рисами американської нації є:

- а) спокійний спосіб життя;
- б) почуття взаємовиручки та взаємодопомоги;
- в) індивідуалізм, ділова орієнтація.

2. Одним із важливих факторів успіху економічного життя Франції є:

- а) економічна грамотність населення;
- б) працьовитість та працездатність;
- в) дотримання екологічних норм у господарюванні.

3. Основними рисами китайського менталітету є:

- а) прагнення отримати максимальну винагороду за свою працю;
- б) бажання бути першим у всьому;
- в) почуття колективізму.

Варіант 5.

4. Японська культура заснована на:

- а) первинності інтересів групи та вторинності інтересів особистості;
- б) відкритості у діловому спілкуванні;
- в) прагненні отримати максимальний прибуток.

5. Характерними рисами південнокорейських корпорацій є:

- а) консерватизм у прийнятті відповідальних рішень;

- б) готовність до ризику;
 - в) економічна гнучкість мислення і швидка пристосовність до змін.
6. Характерними рисами ділових відносин у Німеччині є:
- а) дотримання правил, норм, законів;
 - б) готовність до ризику;
 - в) відкритість та почуття довіри до партнера.

Варіант 6.

1. Поставте перед собою довгострокову мету та складіть план її виконання. Це може бути "організація власної фірми "або" виробництво нової продукції" тощо.
2. Напишіть свою власну ієрархію цілей.
3. Згадайте когось із Ваших знайомих, який досяг значимої йому мети. З'ясуйте, які дії робила ця людина для досягнення поставленої мети. Складіть схему досягнення у вигляді послідовних дій.

Варіант 7.

1. Уважно прочитайте текст. Перерахуйте помилки, які зробив американський підприємець.

Американська компанія направила свого віце-президента Джона Менвілла до Європи для вивчення європейського ринку.

У Парижі Джон Менвілл замовив столик у ресторані і запросив туди для ділової бесіди директора великої французької компанії. Менвілл зустрів свого гостя привітною усмішкою і сказав: «Називай мене просто Джонні, Жак. Ознайомся з пропозиціями нашої фірми і почитай документацію. Напевно у Вашій фірмі є грамотний перекладач. А може, він і не знадобиться? В усьому світі технічна інформація пропонується англійською, т.к. він є міжнародним».

У Лондоні пан Менвілл зателефонував представникам кількох банків і коротко поспілкувався з ними. Менвілл сказав, що його час дуже обмежений, і він не має можливості особисто поговорити з представниками банків.

У Німеччині Джон Менвілл провів презентацію з використанням відео та аудіо апаратури, схем, таблиць тощо. Для того щоб завоювати аудиторію, Менвілл використовував все своє красномовство: гумор, барвисті порівняння, образні вираження. На жаль, презентація почалася на півгодини пізніше за призначений час через проблеми з апаратурою.

Вже у літаку, дорогою додому, Джон познайомився з японським підприємцем. Він перекинув свою картку на його столик і при прощанні тепло потис йому долоню і стис праву руку.

Проаналізуйте ситуації.

Ситуація 1. Ви – заступник начальника відділу компанії. Начальник

відділу дає термінове завдання Вашому безпосередньому підлеглому. Ви про це нічого не знаєте. У цей час Ваш підлеглий вже зайнятий виконанням іншого завдання, яке Ви доручили йому. Важливість обох завдань вам зрозуміла. Начальник відділу віддає розпорядження Вашим підлеглим вже не вперше, не кажучи нічого Вам при цьому. Ви знаєте, що директор компанії та начальник Вашого відділу перебувають у поганих взаєминах.

Запитання

1. Чи примусите Ви Вашого підлеглого виконати завдання, яке дали?
2. Чи звільните Ви Вашого підлеглого від виконання Вашого завдання?
3. Чи підключите Ви до виконання Вашого завдання іншого Вашого співробітника?
4. Чи напишете Ви службову записку на ім'я директора?

Варіант 8.

1. Ви працюєте начальником цеху. Один з робітників Петро в стані алкогольного сп'яніння зіпсував дороге обладнання, працюючи на другій зміні. Інший робітник Сергій намагався відремонтувати зіпсоване обладнання і отримав виробничу травму.

Вранці молодий майстер Микола, спостерігаючи, як Петро і Сергій розпивали алкогольні напої, вказав їм на неправильну поведінку. Однак вони не прислухалися до зауваження Миколи, посилаючись на те, що Петро має день народження.

Збиток ділянки від простою обладнання та витрат на його ремонт становив 8 тис. грн. за зміну. У Петра це був уже третій випадок порушення дисципліни за рік. Сергій не мав порушень і вважався добрим робітником.

Запитання

- Чи напишете Ви доповідну записку директору підприємства з проханням звільнити Петра, оголосити догану Сергію, накласти штраф на Миколу?
- Чи вимагатимете покарати Миколу, оскільки він відповідає за дисципліну та техніку безпеки в цеху?
- Чи проведете Ви профілактичну бесіду з Сергієм, Петром та Миколою, бо це вже не перший випадок у Вашому цеху?

Варіант 9.

1. Ваша підлегла Світлана часто не виконує доручення, працює нижче своїх можливостей. Крім того, Світлана - дуже конфліктна людина. Роботою в організації вона дорожить, тому що зарплата - єдине джерело її доходів, і вона виховує дочку без чоловіка. Перевести в інші відділи Світлану за фахом неможливо.

Запитання

- Чи застосуєте Ви заходи дисциплінарного покарання?
- Чи намагаєтесь Ви звільнити Світлану?
- Чи напишете Ви доповідну записку про позбавлення квартальної премії Світлани та зниження її посадового окладу?
- Чи зверніться Ви до колективу з проханням морально вплинути на Світлану?

Варіант 10.

Ви – директор підприємства. Олена – єдиний фахівець із маркетингу на підприємстві. Вона – старанний і сумлінний працівник, хоча останнім часом почала припускатися помилок, пояснюючи це хворобою маленької доньки. В черговий раз, коли у Олени була запланована зустріч із дуже важливим клієнтом, вона звертається до Вас із проханням відпустити її з роботи.

Запитання

- Чи поставите Ви Олену перед вибором: робота чи звільнення?
- Чи відправите Ви на зустріч іншого співробітника?
- Вибачтеся перед клієнтом за скасування зустрічі?
- Чи збереже Ви своїх підлеглих і запропонуєте знайти такий вихід, щоб не постраждала справа?

5.3 Питання до заліку з курсу «Міжнародна діяльність керівника соціального закладу»

1. Комунікація та її роль у міжнародних відносинах. Основні поняття.
2. Роль комунікацій у сучасному суспільстві.
3. Загальні характеристики комунікації.
4. Зовнішньополітичний образ України та завдання міжнародних комунікацій.
5. Комунікативні основи.
6. Етикетний дискурс.
4. Комунікативні процеси та технології
5. Технології впливу на суспільну думку.
6. Задачі комунікативних потоків.
7. Статус інформаційного простору.
8. Особливості міжнародних комунікацій
9. Національні відмінності міжнародних комунікацій.
10. Міжнародний інформаційний обмін.
11. Теорія переговорів.
12. Переговори у конфліктних ситуаціях.
13. Культурні, етичні та психологічні норми міжнародної комунікації.

14. Культура, етика, психологія й суспільство
15. Міжнародна комунікативна інтеграція.
16. Приклади культурних комунікативних відмінностей.
17. Особливості взаємодії культур.
18. Ефективні навички керування комунікацією.
19. Ефективні навички спілкування з обраною науковою теми.
20. Новітні інформаційні технології у міжнародній комунікації
21. Вимоги до новітніх інформаційних технологій.
23. Комунікація у теорії прийняття рішень.
24. Комунікаційні моделі в бізнес етиці.
25. Інформаційні конфлікти й міжнародна комунікація.
26. Приклади інформаційних конфліктів.
27. Конфлікт у системі знань конфліктології.
28. Інформаційна асиметрія та міжнародна інформаційна міфологія.
29. Кібернетична злочинність і тероризм.
30. Інтернет як інструмент впливу на внутрішню та зовнішню політику держави й інформаційні війни.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Р.Т. де Джордж. Деловая этика / Пер. с англ. Р.И. Столпера. – СПб.: «Экономическая школа», М.: Изд. группа «Про-гресс», 2001. – Т.1. – 496 с.
2. Клепко С. Роль бізнес-етики у формуванні соціальної відповідальності бізнесу // Бізнес-освіта як бізнес: якість по-слуг і соціальна відповідальність. – Київ, 2003. – 350 с.
3. Кремень В.Г. Модернізація системи освіти як важливий чинник інноваційного розвитку держави // Проблеми та перспективи формування гуманітарно-технічної еліти: Збірник наукових праць / За редакцією Л.Л. ТОВАЖНЯНСЬКОГО та О.Г. РОМАНОВСЬКОГО. – У двох частинах. – Ч.1. – Харків: НТУ «ХПІ», 2002. – с.7
4. Международный общественно-политический еженедельник «Зеркало недели» №19 (547), 21-27 мая 2005.
5. Нагірний Ю.П. Фахова підготовка інженерів: діяльнісний підхід. – Львів: Електрон, 1999. – 180 с.
6. Проблеми та перспективи формування гуманітарно-технічної еліти: Збірник наукових праць / За редакцією Л.Л. ТОВАЖНЯНСЬКОГО та О.Г. РОМАНОВСЬКОГО. – У двох частинах. – Ч.1. – Харків: НТУ «ХПІ», 2002. – 432 с.
8. Романовський О.Г. Професіоналізм і успішна діяльність // Викладання

психолого-педагогічних дисциплін у технічному університеті: методологія, досвід, перспективи. Матеріали Першої Міжнар. науково-практичної конф. – Київ, 1999. – С. 232 – 235.

9. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ Л.Л., РОМАНОВСЬКИЙ О.Г., ПОНОМАРЬОВ О.С. Технологія педагогічного проектування системи формування гуманітарно-технічної еліти // Наукові праці: Науково-методичний журнал. Вип.7. Педагогічні науки. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2002. – 176 с.

10. Шеремета П.М., Каніщенко Л.Г. Кейс-метод: з досвіду викладання в українській бізнес-школі / За ред. О.І. Сидоренка. – 2-е видання. – Київ: Центр інновацій та розвитку, 1999. – 80 с.

11. Афанасьєв І. Діловий етикет. Етика ділового спілкування. / І. Афанасьєв. – Київ : «Альтерпрес», 2006. – 368 с.

12. Барна Н. В. Іміджологія: Навч. посіб. для дистанційного навчання / За наук. ред. В. М. Бебика.— К.: Університет «Україна», 2008. – 217 с.

13. Бралатан В.П., Гуцаленко Л.В., Здирко Н.Г. Професійна етика: навч. посіб. / В.П. Бралатан, Л.В. Гуцаленко, Н.Г. Здирко. – Київ: Центр учбової літератури, 2011. – 252 с.

14. Василевська Т.Е. Етика державних службовців і запобігання конфлікту інтрересів: Навч. посібник. - Київ: Крок. - 2013. - 72с.

15. Гах Й. М. Етика ділового спілкування. / Й.М. Гах. – Київ : Центр навчальної літератури, 2012. – 160 с.

16. Етика ділового спілкування : Навч.-метод. посіб. для студ. ВНЗ. / С.Я.Харченко, Н.П.Краснова, Я.І.Юрків. – Луганськ : Вид-во ДЗ ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2012. – 507 с.

17. Етика ділового спілкування: Курс лекцій / Т. К. Чмут, Г.Л. Чайка, М.П. Лукашевич, І. Б.Осетинська. – 2-ге вид., стереотип. – Київ : МАУП, 2003. –208 с.

18. Зубенко Л.Г., Немцов В.Д. Культура ділового спілкування. Навчальний посібник. / Л.Г.Зубенко, В.Д. Немцов. – Київ : «Екс об», 2004. – 200 с.

19. Зусін В.Я. Етика та етикет ділового спілкування: Навч. посібник. – 2-е вид., перероб. і доп. / В.Я. Зусін. – Київ : Центр навчальної літератури, 2012. – 224 с.

20. Кубрак О.В. Етика ділового та повсякденного спілкування: Навчальний посібник. / О.В. Кубрак. – Суми : «Університетська книга»; Київ : «Княгиня Ольга», 2010. – 288 с.

21. Палеха Ю.І. Ділова етика: Навчально-методичний посібник. / Палеха Ю.І. – Київ : ЄУФІМБ, 2012. – 250 с.

22. Палеха Ю.І. Етика ділових відносин : Навч. посібник. / Ю.І. Палеха. –

Київ : Кондор, 2010. – 356 с.

23. Палеха Ю.І. Іміджологія. / Ю.І. Палеха. – Київ : Видавництво Європейського університету, 2005. – 323 с.

24. Рудакевич М. І. Етика державного службовця. – К.: Вид-во НАДУ, 2003. – С. 32-53, 147-321.

25. Статінова Н.П., Радченко С.Г. Етика бізнесу. / Н.П. Статінова, С.Г.Радченко. – Київ :ТКНТЕУ, 2010. – 280 с.

26. Хавкіна Л. М. Іміджологія : навчально-методичний посібник для студентів зі спеціальності «Журналістика» / Л. М. Хавкіна. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2013. – 64 с.

27. Хміль Ф.І. Ділове спілкування. Навчальний посібник. / Ф.І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2004. – 278 с. 31. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: Навч. посіб. / Г.Л. Чайка. – Київ : Знання, 2005, – 442 с.

28. Шеломенцев В.М. Етикет і сучасна культура спілкування. – Вид. 2- е. / В.М. Шеломенцев. – Київ : Лібра, 2003. – 416 с.

29. Герет Томас М., Клоноскі Річард Дж. Етика бізнесу / Пер. з анг. О. Ватаманюк. / Томас М. Герет, Річард Дж. Клоноскі. – Київ : Основи, 1999. – 214 с.

30. Ділове спілкування: риторика та ораторське мистецтво в державному управлінні: навч.-метод. м-ли / уклад. : Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; Ін-т. підвищ. кваліфікації керів. кадрів., С. А. Бронікова, З. Ф. Кудрявцева, І. М. Плотницька. – К. : НАДУ, 2010. – 44 с.

31. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.

32. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.- ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. НАДУ, 2011.

33. Карнегі Д. Як виробляти в собі впевненість і впливати на людей, виступаючи прилюдно. / Д. Карнегі. – Харків : Промінь, 2007. – 560 с.

34. Методичні рекомендації до вивчення навчальної дисципліни “Вступний модуль” підмодулю “Культура та етика публічного адміністрування (для слухачів спеціальності – “Публічне адміністрування” денної форми навчання) / Уклад. : В. М. Князєв, Т. Е. Василевська. – К.: Вид-во НАДУ при Президентові України, 2007. – 48 с.

35. Мовчан В.С. Етика: відповіді на питання екзамен. білетів: навч. посіб. / В.С. Мовчан. – Київ, Знання, 2012. – 431 с.

Методичні вказівки

Укладачі:

Романовський Олександр

Лапузіна Олена

Грень Лариса

**МІЖНАРОДНА ДІЯЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА СОЦІАЛЬНОГО
ЗАКЛАДУ**

Методичні вказівки з дисципліни

«Міжнародна діяльність керівника соціального
закладу»

План 2023, п. 584

Підписано до друку _____.

Формат 60x84¹/₁₆. Обсяг 2,4 д.а.

Тираж 20 екз.

Видавництво _____.

Номер державної реєстрації _____

email _____