

Лариса МЕХ
Ольга ШЕВЧЕНКО

БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ

ПРАКТИКУМ



СТРАТЕГІЯ ✓



ДІАЛОГ ✓



ДОВІРА ✓



РЕЗУЛЬТАТ ✓



ПРАКТИКУЙ. СПІЛКУЙСЯ. ДОСЯГАЙ РЕЗУЛЬТАТІВ!

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ЧЕРНІГІВСЬКИЙ КОЛЕГІУМ» ІМЕНІ Т.Г. ШЕВЧЕНКА

Лариса МЕХ

Ольга ШЕВЧЕНКО

БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ

ПРАКТИКУМ

Чернігів
2026

Рецензенти:

Руслан ЛАВРОВ

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки і
управління Національного університету
«Чернігівський колегіум»
імені Т.Г. Шевченка;

Оксана ГОНЧАРЕНКО

доктор економічних наук, професор,
доцент кафедри підвищення кваліфікації
працівників пробації Державної
кримінально виконавчої служби України
Інституту професійного розвитку
Пенітенціарної академії України;;

Оксана МІНІНА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки,
обліку і оподаткування Національного
університету «Чернігівська політехніка».

Мех Л. М., Шевченко О. С.

М 55 **Бізнес-комунікації. Практикум** [Електронне видання] :
навчальний посібник. Чернігів : НУЧК імені Т. Г. Шевченка, 2026.
108 с.

Навчальний посібник розроблено з метою формування у здобувачів освіти практичних навичок професійної взаємодії в сучасному діловому середовищі. Його зміст спрямований на поєднання теоретичних знань із реальними комунікативними ситуаціями, що дозволяє не лише засвоїти основні поняття та моделі бізнес-комунікацій, а й навчитися застосовувати їх для розв'язання професійних завдань.

Видання адресоване здобувачам освіти всіх спеціальностей, а також усім, хто прагне вдосконалити власну комунікативну компетентність і підвищити ефективність професійної взаємодії в сучасному бізнес-середовищі.

*Рекомендовано вченою радою
Національного університету
«Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка
(Протокол № 2 від 30 вересня 2026 р.)*

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
-----------------	---

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ ФУНДАМЕНТ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ

Тема 1. Концептуальні основи та еволюція бізнес-комунікацій	7
Тема 2. Комунікативний процес.....	13
Тема 3. Етика бізнес-комунікацій	21
Тема 4. Усна ділова комунікація	29
Тема 5. Письмові бізнес-комунікації	37
Тема 6. Невербальні засоби комунікації	47

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 ПЕРЕГОВОРНА МАЙСТЕРНІСТЬ ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Тема 7. Стратегія та динаміка переговорного процесу в бізнес-комунікаціях	55
Тема 8. Тактичні прийоми ведення переговорів	64
Тема 9. Маніпуляції в бізнес-комунікаціях.....	71
Тема 10. Конфлікти в сучасних бізнес-комунікаціях	80
Тема 11. Особливості кроскультурних бізнес-комунікацій	89

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	99
--------------------------------	----

ПЕРЕДМОВА

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, інтенсивністю інформаційних потоків, зростанням ролі цифрових технологій та ускладненням форм професійної взаємодії. Глобалізаційні процеси, розвиток цифрової економіки, поширення дистанційних форматів роботи та посилення міжнародної співпраці суттєво змінюють вимоги до професійної діяльності фахівців різних галузей. У таких умовах успішність організації дедалі більше залежить не лише від наявності матеріальних ресурсів, інноваційних технологій чи фінансового потенціалу, а й від якості комунікацій між працівниками, підрозділами, партнерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

Комунікація сьогодні виступає основою управлінських процесів, механізмом координації спільної діяльності та інструментом формування організаційної культури. Саме через комунікацію здійснюється обмін інформацією, узгодження інтересів, прийняття управлінських рішень, вирішення конфліктів, розвиток партнерських відносин і забезпечення конкурентоспроможності організації. Помилки в комунікації можуть призводити до непорозумінь, втрати ресурсів, зниження ефективності роботи команд та погіршення ділової репутації, тоді як професійно організована взаємодія сприяє досягненню стратегічних цілей і зміцненню довіри між усіма учасниками бізнес-процесів.

За таких умов ефективна комунікація стає не лише важливим професійним умінням, а й стратегічним ресурсом організації та ключовою компетентністю сучасного фахівця. Незалежно від сфери діяльності працівник повинен володіти навичками конструктивного спілкування, критичного аналізу інформації, переконливої аргументації, публічного представлення ідей та ефективної взаємодії в команді. Особливої актуальності набуває здатність працювати в умовах інформаційної невизначеності, міжкультурного різноманіття та постійних організаційних змін.

Уміння чітко формулювати думки, аргументовано відстоювати власну позицію, вести переговори, розв'язувати конфлікти, працювати в багатокультурному середовищі та будувати довірливі професійні відносини значною мірою визначає успішність професійної діяльності. Водночас сучасний фахівець має не лише володіти технікою ділового спілкування, а й розуміти психологічні механізми комунікативного впливу, дотримуватися етичних принципів професійної взаємодії, вміти розпізнавати маніпулятивні практики та адаптувати власну комунікативну поведінку до особливостей конкретної ситуації.

Саме тому вивчення дисципліни «Бізнес-комунікації» є важливою складовою професійної підготовки майбутніх фахівців. Курс спрямований на формування цілісної системи знань про закономірності професійної комунікації та розвиток практичних навичок ефективної взаємодії в різноманітних ділових ситуаціях, що виникають у сучасному бізнес-середовищі.

Практикум з дисципліни «Бізнес-комунікації» розроблено з метою формування у здобувачів освіти практичних навичок професійної взаємодії в сучасному діловому середовищі. Його зміст спрямований на поєднання теоретичних знань із реальними комунікативними ситуаціями, що дозволяє не лише засвоїти основні поняття та моделі бізнес-комунікацій, а й навчитися застосовувати їх для розв'язання професійних завдань.

Структура практикуму повністю відповідає логіці навчальної дисципліни та складається з двох взаємопов'язаних змістових модулів.

Змістовий модуль 1 *«Теоретичний фундамент та інструментарій бізнес-комунікацій»* охоплює базові засади професійної комунікації. У межах цього блоку розглядаються концептуальні основи та еволюція бізнес-комунікацій, моделі комунікативного процесу та бар'єри взаєморозуміння, етичні принципи професійного спілкування, особливості усної та письмової ділової комунікації, а також роль невербальних засобів у передачі інформації. Фактично на цьому етапі здобувачі освіти опановують фундаментальні навички професійної взаємодії – вчать ефективно говорити, писати та використовувати невербальні інструменти впливу.

Змістовий модуль 2 *«Переговорна майстерність та управління конфліктами»* присвячений складнішим формам професійної взаємодії, у яких необхідно досягати результату в умовах зіткнення інтересів, обмеженості ресурсів або культурних відмінностей. До цього блоку входять теми, пов'язані зі стратегією та тактикою переговорного процесу, розпізнаванням і нейтралізацією маніпулятивних впливів, управлінням конфліктами та особливостями кроскультурних бізнес-комунікацій. Таким чином, після засвоєння базових інструментів спілкування здобувачі освіти переходять до вивчення способів ефективної взаємодії в найбільш складних та відповідальних професійних ситуаціях.

Такий підхід відповідає логіці сучасної підготовки фахівців та структурі навчального курсу: від формування понятійного апарату й опанування базових комунікативних технологій – до розвитку переговорної майстерності, конфліктологічної компетентності та навичок міжкультурної взаємодії. Саме тому практикум побудований за прин-

ципом поступового ускладнення навчального матеріалу та практичних завдань.

Практикум містить питання для обговорення, практичні кейси, ситуаційні завдання, творчі вправи, тематику есе, глосарії ключових понять та рекомендації щодо самостійної роботи. Значна увага приділяється аналізу реальних бізнес-ситуацій, розвитку критичного мислення, аргументації, рефлексії та здатності приймати обґрунтовані комунікативні рішення.

Видання адресоване здобувачам освіти всіх спеціальностей, а також усім, хто прагне вдосконалити власну комунікативну компетентність і підвищити ефективність професійної взаємодії в сучасному бізнес-середовищі.



ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ ФУНДАМЕНТ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ

ТЕМА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ТА ЕВОЛЮЦІЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ



- 1.1. Концептуальні основи комунікації: сутність, ознаки та роль у життєдіяльності людини.
- 1.2. Генеза та еволюція ділових комунікацій.
- 1.3. Бізнес-комунікації як основа комунікативної взаємодії в бізнесі.
- 1.4. Система видів та форм комунікацій у сучасному бізнес-середовищі.

■ ■ ■ ➔ Методичні поради

Опрацювання теми доцільно розпочати з усвідомлення ролі бізнес-комунікацій у функціонуванні сучасних організацій та їх значення для забезпечення ефективної управлінської діяльності. Особливу увагу необхідно приділити розумінню сутності бізнес-комунікацій, їх функцій, принципів і місця в системі менеджменту, а також взаємозв'язку комунікаційних процесів із досягненням стратегічних цілей організації.

Під час вивчення теми важливо простежити еволюцію бізнес-комунікацій, визначити основні чинники, що вплинули на зміну підходів до організації комунікативної взаємодії, та з'ясувати вплив цифрової трансформації на розвиток сучасного комунікаційного середовища. Доцільно звернути увагу на сучасне трактування бізнес-комунікацій як стратегічного ресурсу організації, що забезпечує ефективний інформаційний обмін, координацію діяльності, формування ділової репутації та розвиток взаємовідносин із внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами.

Особливого значення набуває вивчення класифікації бізнес-комунікацій за різними ознаками, характеристик їх видів, форм, рівнів, каналів і напрямів інформаційної взаємодії. Необхідно навчи-

тися розрізняти формальні та неформальні, внутрішні й зовнішні, вертикальні, горизонтальні та діагональні комунікації, визначати їх переваги, обмеження та сфери практичного застосування. Важливо також зрозуміти особливості стратегічних і кризових комунікацій, їх роль у забезпеченні стійкого розвитку організації, підтриманні довіри стейкхолдерів і формуванні позитивної репутації.

Для поглиблення знань рекомендується аналізувати приклади комунікативної діяльності сучасних українських і міжнародних компаній, оцінювати ефективність використання різних видів бізнес-комунікацій у професійній практиці, а також встановлювати взаємозв'язок між вибором комунікаційних інструментів і досягненням стратегічних цілей організації. Особливу увагу доцільно приділити впливу цифрових технологій на розвиток комунікаційних процесів та формуванню комунікативної компетентності сучасного менеджера.

Після опрацювання теми здобувачі освіти повинні вільно оперувати базовими поняттями, пояснювати закономірності розвитку бізнес-комунікацій, характеризувати їх основні види та форми, аналізувати особливості організації комунікаційних процесів у сучасних умовах і обґрунтовувати значення ефективної комунікації для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку організації.



Питання для обговорення

1. Латинське *communicatio* означає «робити спільним». Як ви розумієте цю «спільність» у контексті бізнесу? Чи достатньо просто надіслати лист клієнту, щоб комунікація вважалася такою, що відбулася?

2. Поясніть різницю між комунікацією як процесом взаємодії та комунікаціями як технічною інфраструктурою. Який із цих аспектів є первинним для успіху менеджера?

3. Чому велика кількість переданих даних (інформації) не завжди означає ефективну комунікацію? Наведіть приклади з власного досвіду, коли «інформації було багато, а розуміння – нуль».

4. Як винахід телеграфу та телефону змінив швидкість прийняття рішень у бізнесі XIX-XX століть? Порівняйте це із сучасним впливом месенджерів (Slack, Telegram) на робочий темп.

5. Простежте шлях від середньовічних купців до сучасного e-mail. Які атрибути ділового листування залишилися незмінними протягом століть (етикет, структура, доказовість)?

6. Обговоріть вислів Лі Якокки: «*Ви можете мати чудові ідеї, але якщо ви не в змозі донести їх до інших, ваші ідеї ні до чого вас не приведуть*». Чи згодні ви з тим, що комунікативна компетентність є важливішою за фахову (hard skills) для керівника?

7. Чому бізнес-комунікації порівнюють з кровоносною системою організації? Що відбувається з «організмом» компанії, коли виникають комунікативні «тромби»?

8. Який напрям комунікацій є складнішим для контролю: внутрішній (між відділами) чи зовнішній (з інвесторами та ЗМІ)? Обґрунтуйте.

9. Чому сильні стратегічні комунікації створюють «подушку безпеки» для компанії під час кризи? Наведіть приклад бренду, якому ви довіряєте настільки, що пробачили б йому помилку.

10. Як візуальний імідж (дрес-код, офіс, логотип) «говорить» за компанію ще до того, як її представник почне розмову?

11. Чому в сучасних компаніях неформальні комунікації («виноградна лоза») часто поширюються швидше за офіційні повідомлення? Чи можна вважати чутки корисним управлінським інструментом?

12. У яких ситуаціях особисте спілкування («face-to-face») є незамінним, незважаючи на розвиток цифрових технологій? Чи можна повністю замінити переговори онлайн-форматом?

13. Чому горизонтальні комунікації вважаються важливими для інноваційного розвитку організації? Чи може компанія бути успішною, якщо інформація рухається лише за вертикаллю «керівник – підлеглий»?

14. Agile-організації активно використовують діагональні комунікації. Які переваги та ризики виникають, коли працівники взаємодіють напряму, міняючи традиційну ієрархію?

15. Чи можна вважати штучний інтелект повноцінним учасником бізнес-комунікацій? Які комунікативні завдання вже сьогодні можуть бути передані чат-ботам та інтелектуальним системам?

16. Чи погоджуєтесь ви з твердженням, що в сучасному бізнесі «мовчання також є комунікацією»? Які наслідки для організації може мати відсутність своєчасного інформування працівників, клієнтів або суспільства?



Практичні кейси для аналізу

Кейс «Еволюційний стрибок»

Консервативна юридична фірма з 50-річною історією змушена впровадити корпоративний месенджер (Slack) для оперативного спілкування, оскільки клієнти скаржаться на повільну реакцію через електронну пошту. Старші партнери вважають це «несолідним» і продовжують писати довгі офіційні листи, тоді як молоді юристи вирішують питання в чатах за хвилини. Виник розрив у швидкості прийняття рішень та «комунікаційний хаос» (частина інформації в пошті, частина в чаті).

Завдання для аналізу

1. Як цей приклад ілюструє еволюцію засобів бізнес-комунікації?
2. Чи можна вважати месенджер повноцінною заміною офіційного документообігу в юриспруденції?
3. Які правила «цифрового етикету» варто впровадити, щоб примирити дві групи співробітників?

Кейс «Антична спадщина в сучасності»

Два стартапери презентують одну й ту саму ідею інвестору.

Перший використовує лише цифри, графіки та логічні доводи (**Логос**). Його презентація бездоганна технічно, але монотонна.

Другий починає з особистої історії, демонструє пристрасність до справи (**Патос**) та посилається на свій успішний попередній досвід (**Етос**).

Завдання для аналізу

1. Згадайте концепцію Аристотеля. Чому самого лише «Логосу» часто недостатньо в сучасному бізнесі?
2. Чи може надлишок «Патосу» (емоцій) зашкодити діловій репутації? Де проходить межа між переконанням і маніпуляцією?



Завдання для самостійної роботи

Підготувати есе на одну із запропонованих тем

1. Як концепція Аристотеля (Логос, Етос, Патос) допомагає продавати ідеї у XXI столітті.
2. Комунікація як «спільність»: чому передача даних ще не є порозумінням?
3. Бізнес-комунікація: мистецтво донесення ідей чи технологія маніпуляції?
4. Від Аристотеля до Стіва Джобса: що змінилося в мистецтві переконання за два тисячоліття?
5. Роль Ганзейського союзу та Великого шовкового шляху у формуванні перших стандартів міжнародної бізнес-комунікації
6. Вплив технічних революцій на швидкість бізнес-рішень: порівняльний аналіз епохи телеграфу та епохи месенджерів.
7. Комунікація як стратегічний актив компанії.
8. Комунікація як «кровоносна система» ринку.
9. Чому геніальні ідеї помирають без належної комунікації?»
10. Цифрова редукція: чи втрачаємо ми людське обличчя у віртуальному бізнес-просторі?

11. Бізнес-комунікація в умовах «кліпового мислення»: як донести складну ідею в епоху дефіциту уваги.

12. Стратегічні vs Кризові комунікації: як кредит довіри допомагає брендам виживати після репутаційних скандалів.

13. Кредит довіри: як стратегічні комунікації рятують бізнес під час кризи

14. Роль емодзі, стікерів та стилю оформлення повідомлень у сучасному діловому середовищі.

15. Майбутнє бізнес-комунікацій: чи замінить штучний інтелект емпатію та етос?

Поради щодо написання есе за цими темами

1. Кожне есе повинно мати чітку центральну думку (наприклад: «Я вважаю, що цифрова редукація не вбиває комунікацію, а створює нову мову символів»).

2. **Аргументація:** використовуйте терміни з лекції (дискурс, кодування, канали).

3. **Приклади:** обов'язково наводьте приклади реальних компаній (Apple, Ford, Starbucks) або власний професійний досвід.

4. **Висновки:** есе має завершуватися підсумком про те, як обрана проблема впливає на ефективність сучасного бізнесу.



Ключові терміни та поняття

Асинхронні цифрові комунікації – обмін повідомленнями без одночасної присутності учасників (електронна пошта, месенджери).

Бізнес-комунікації – цілеспрямований процес обміну інформацією всередині організації та з її зовнішніми контрагентами для досягнення стратегічних цілей.

Вертикальні комунікації – обмін інформацією між різними рівнями управління організації.

Висхідні комунікації – передача інформації від підлеглих до керівництва.

Внутрішні комунікації – інформаційні зв'язки між працівниками та структурними підрозділами організації.

Горизонтальні комунікації – обмін інформацією між співробітниками або підрозділами одного рівня.

Групова комунікація – обмін інформацією в межах групи людей, об'єднаних спільною діяльністю.

Діагональна комунікація – взаємодія між працівниками різних рівнів управління та різних підрозділів.

Зворотний зв'язок – реакція отримувача інформації на повідомлення, яка дає змогу оцінити ефективність комунікації.

Знакова система – сукупність засобів передачі інформації: мова, письмо, жести, символи, зображення тощо.

Зовнішні комунікації – взаємодія організації з клієнтами, партнерами, державними установами та суспільством.

Когнітивний підхід до комунікації – підхід, що розглядає людину як активного інтерпретатора інформації та значень.

Комунікаційна дифузія – процес стирання меж між внутрішніми та зовнішніми комунікаціями в умовах цифровізації.

Комунікативна діяльність – діяльність, спрямована на створення умов для ефективного обміну інформацією та досягнення спільних цілей.

Комунікативний процес – сукупність дій, пов'язаних із передачею, сприйняттям та інтерпретацією інформації між учасниками спілкування.

Комунікатор – особа або група, яка передає інформацію в процесі комунікації.

Комунікація – це процес взаємодії між індивідами або групами, який включає передачу та обмін інформацією, ідеями, почуттями чи думками за допомогою знакових систем (мовлення, жести, символи тощо).

Контекст комунікації – соціальні, культурні та технічні умови, у яких відбувається спілкування.

Корпоративна культура – система цінностей, норм поведінки та традицій, що формують внутрішнє середовище організації.

Кризові комунікації – система взаємодії в умовах кризових ситуацій, спрямована на мінімізацію втрат та збереження репутації.

Масова комунікація – передача інформації широкій аудиторії за допомогою технічних засобів.

Міжособистісна комунікація – спілкування між двома особами.

Неформальні комунікації – спонтанний обмін інформацією, що ґрунтується на особистих стосунках працівників.

Низхідні комунікації – передача інформації від керівництва до підлеглих.

Особисті (безпосередні) комунікації – спілкування «обличчям до обличчя» в реальному часі.

Синхронні цифрові комунікації – онлайн-взаємодія в режимі реального часу (відеоконференції, телефонія).

Стейкхолдери – особи, групи або організації, зацікавлені в діяльності підприємства та її результатах.

Стратегічні комунікації – планомірне використання комунікацій для реалізації довгострокових цілей організації.

Формальні комунікації – офіційні канали обміну інформацією, визначені структурою та правилами організації.

Цифрові (опосередковані) комунікації – комунікації за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій.

ТЕМА 2. КОМУНІКАТИВНИЙ ПРОЦЕС



- 2.1. Суть і структура комунікативного процесу.
- 2.2. Моделі комунікації.
- 2.3. Комунікативні шуми і бар'єри.

Методичні поради

Опрацювання теми доцільно розпочати з вивчення комунікативного процесу як основи ефективної взаємодії між учасниками бізнес-комунікацій. Особливу увагу необхідно приділити розумінню сутності комунікативного процесу, його структурних елементів, логіки перебігу та значення для забезпечення результативного інформаційного обміну в діяльності сучасної організації. Важливо з'ясувати роль кожного елемента комунікативного процесу – відправника, повідомлення, каналу комунікації, отримувача та зворотного зв'язку – у досягненні взаєморозуміння між суб'єктами комунікації.

Під час вивчення теми необхідно проаналізувати сучасні моделі комунікації, простежити їх еволюцію від класичних лінійних моделей до інтерактивних, мережевих і системних концепцій, а також визначити можливості їх використання у професійній діяльності менеджера. Особливу увагу доцільно приділити практичному значенню моделей комунікації для організації інформаційних потоків, побудови ефективної взаємодії в колективі, розвитку лідерства, управління змінами та формування позитивної ділової репутації організації.

Важливим напрямом опрацювання теми є дослідження комунікативних шумів і бар'єрів як чинників, що знижують ефективність бізнес-комунікацій. Необхідно чітко розмежовувати поняття «комунікативний шум» і «комунікативний бар'єр», розуміти особливості їх виникнення та вплив на процес передавання й сприйняття інформації. Доцільно звернути увагу на різні підходи до класифікації комунікативних бар'єрів, проаналізувати мовні, семантичні, стилістичні, логічні, психологічні, мотиваційні, емоційні та інші види бар'єрів, визначити причини їх виникнення й можливі наслідки для професійної взаємодії. Особливого значення набуває вміння аналізувати конкретні комунікативні ситуації, встановлювати джерела комунікативних перешкод та обирати ефективні способи їх подолання.

Під час самостійного опрацювання матеріалу рекомендується звернути увагу на практичні рекомендації щодо підвищення ефектив-

ності комунікативного процесу. Доцільно навчитися формувати повідомлення відповідно до цілей комунікації, використовувати зрозумілі мовні засоби, підтримувати ефективний зворотний зв'язок, враховувати індивідуальні особливості співрозмовників, контролювати вербальні й невербальні аспекти взаємодії та адаптувати стиль комунікації до конкретної професійної ситуації. Важливо усвідомити, що успішність бізнес-комунікацій визначається не лише точністю передавання інформації, а й здатністю учасників досягати спільного розуміння змісту повідомлення, враховуючи когнітивні, психологічні та соціокультурні особливості партнерів по спілкуванню.

Після опрацювання теми здобувачі освіти повинні вільно оперувати основними поняттями комунікативного процесу, пояснювати особливості функціонування його структурних елементів, аналізувати сучасні моделі комунікації, виявляти комунікативні шуми та бар'єри, обґрунтовувати шляхи їх подолання й оцінювати ефективність комунікативної взаємодії в різних професійних ситуаціях.



Питання для обговорення

1. Чому, на вашу думку, Джордж Бернард Шоу назвав ілюзією того, що комунікація відбулася, «найбільшою проблемою»?
2. На якому етапі (кодування чи декодування) найчастіше стається розрив сенсів у ділових стосунках?
3. Як зміна «просторово-часових координат» (наприклад, розмова в офісі vs повідомлення в месенджері у вихідний) змінює інтерпретацію одного і того самого повідомлення?
4. Поясніть на прикладах, чому «живий мовленнєвий процес» (дискурс) вважається більш гнучким, але менш захищеним від помилок, ніж «фіксований результат» (текст)?
5. Чому без зворотного зв'язку комунікаційний процес вважається незавершеним? Наведіть приклади «ігнорування» як специфічної (часто негативної) форми зворотного зв'язку в бізнесі.
6. У чому полягає принципова відмінність трансакційної моделі (де обидві сторони є одночасно і відправниками, і отримувачами) від лінійної? Як це допомагає в переговорах?
7. У чому різниця між фізичним шумом (поганий зв'язок) та семантичним шумом (нерозуміння термінів)? Який із них важче усунути під час онлайн-конференції?
8. Як «асиметрія розумових операцій» (різна глибина аналізу) заважає порозумінню між досвідченим експертом та молодим клієнтом?
9. Чи згодні ви з тим, що різні ментальні моделі партнерів можуть призвести до протилежних висновків на основі однієї й тієї самої інформації? Як це нівелювати?

10. Чому використання двозначних виразів у бізнесі є ознакою низької комунікативної компетентності? Як перетворити фразу «зробіть це якомога швидше» на ефективне повідомлення?

11. У чому переваги та недоліки гомофільної і гетерофільної комунікації? Який тип взаємодії є більш продуктивним для інноваційного розвитку організації?

12. Чи можна вважати багатоканальність комунікації (одночасне використання електронної пошти, месенджерів, відеозв'язку та особистих зустрічей) способом підвищення ефективності взаємодії? Які ризики вона створює?

13. Чому семантичний бар'єр часто виникає між фахівцями різних професійних сфер? Наведіть приклади термінів, які можуть мати різне значення для менеджера, економіста, маркетолога та програміста.

14. Як «бар'єр першого враження» може вплинути на подальшу співпрацю з клієнтом або партнером? Чи можливо його подолати після невдалого початку комунікації?

15. Чому логічно бездоганне повідомлення може залишитися незрозумілим для співрозмовника? Яку роль у цьому відіграють різні типи мислення та ментальні моделі?



Практичні кейси для аналізу

Кейс «Пастка лаконічності»

Керівник надіслав підлеглому повідомлення: «Нам треба поговорити про твій останній звіт» без жодних емоцій чи уточнень. Підлеглий весь вечір нервував, очікуючи звільнення, хоча керівник просто хотів похвалити його за чудову роботу».



Завдання для аналізу

1. Які бар'єри спрацювали в цьому ланцюжку?
2. Як змінити кодування повідомлення, щоб уникнути шуму?

Кейс «Тихе звільнення» через відсутність зворотного зв'язку»

Талановитий аналітик протягом пів року якісно виконує звіти. Керівник мовчки приймає їх, не надсилаючи жодних коментарів («якщо я мовчу – значить усе добре»). Аналітик, не отримуючи фідбеку, починає думати, що його робота нікому не потрібна, і врешті-решт подає заяву на звільнення.

Виникла проблема – відсутність підтвердження отримання та оцінки повідомлення (порушення циклу в моделі комунікації).

Завдання для аналізу

1. Чому «мовчання» в бізнес-комунікації часто декодується як негативний сигнал, а не як знак згоди?
2. Як працює петля зворотного зв'язку (Feedback Loop) у професійних стосунках?
3. Запропонуйте систему «мінімального обов'язкового фідбеку» для цього керівника.

Кейс «Труднощі перекладу» в епоху цифровізації»

Велика IT-компанія перейшла на повністю дистанційну роботу. Менеджер проєкту надіслав у загальний чат повідомлення розробнику щодо критичної помилки: *«Чудова робота! Баг усе ще на місці. Чекаю на виправлення до вечора»*.

Розробник сприйняв фразу «Чудова робота» як сарказм і особисту образу, що призвело до демотивації та конфлікту. Менеджер же стверджував, що просто хотів «пом'якшити» критику.

Завдання для аналізу

1. Проаналізуйте, як відбулося кодування та декодування сенсів?
2. Що таке «цифрова редукція» у цьому контексті?
3. Яких невербальних сигналів забракло для правильного розуміння?
4. Запропонуйте варіант повідомлення, який би мінімізував комунікативні ризики.

Кейс «Модель Шеннона-Вівера в офісному "зіпсованому телефоні"»

Генеральний директор на нараді озвучив стратегічну ціль: *«Ми маємо оптимізувати витрати на логістику на 15%»*. Керівник відділу передав це підлеглим як: *«Директор сказав, що бюджет на бензин і відрядження буде урізано»*. Рядові співробітники почали обговорювати чутки про майбутні скорочення штату.

Викривлення інформації призвело до паніки в колективі.

Завдання для аналізу

1. Визначте, на якому етапі (кодування, канал, декодування) виникли комунікативні шуми.
2. Яку функцію бізнес-комунікації (інформаційну чи мотиваційну) було порушено в першу чергу?
3. Як керівник міг використати механізм «зворотного зв'язку», щоб запобігти дезінформації?

Кейс «Інформаційне перевантаження та фільтрація»

Компанія впровадила політику «радикальної прозорості». Тепер кожен співробітник отримує копії всіх протоколів нарад, фінансових звітів та листів від клієнтів. Через тиждень продуктивність впала на 30%, бо люди витрачають половину робочого дня на читання пошти. Відбулося перетворення комунікації з інструменту допомоги на «білий шум».

Завдання для аналізу

1. Де проходить межа між «інформованістю» та «інформаційним хаосом»?
2. Яку роль відіграє «фільтрація» повідомлень у вертикальних комунікаціях?
3. Як налаштувати ієрархію важливості повідомлень в організації?



Завдання для самостійної роботи

Підготувати есе на одну із запропонованих тем

1. Ефект «сліпої плями»: як наші упередження викривляють декодування ділової інформації?
2. Емоційний шум: як настрої відправника та реципієнта стає непереборним бар'єром для логіки?
3. Когнітивна асиметрія: як різний інтелектуальний бекграунд партнерів руйнує архітектоніку спільного рішення?
5. Відправник vs Одержувач: на кому лежить моральна та професійна відповідальність за успіх комунікативного акту?
6. Метаморфози повідомлення: як інформація трансформується під час проходження через декілька рівнів ієрархії (ефект «зіпсованого телефону»)?
7. Інтерактивність як вимога часу: чому одностороння комунікація (монолог) більше не працює в управлінні?
8. Мистецтво «активного слухання» як спосіб дешифрування прихованих сенсів у бізнес-дискурсі.
9. Алгоритм «здорового» зворотного зв'язку: як критикувати так, щоб кодування було сприйнято як допомога, а не напад?
10. Ілюзія комунікації: чому факту передачі інформації недостатньо для розуміння?
11. Чому професійний жаргон стає «шумом»?
12. Архітектоніка мислення як причина управлінських конфліктів: чому різні фахівці бачать різні рішення в одній проблемі?
13. Асиметрія розумових операцій: як різниця в досвіді відправника та одержувача впливає на декодування повідомлення?

14. Конкретика як засіб боротьби з багатозначністю в бізнес-повідомленнях.

15. Мистецтво постановки уточнюючих питань як інструмент підтримки зворотного зв'язку.

Поради щодо написання есе

1. **Структура:** есе включає вступ (актуальність теми), основна частина (аргументація), висновки (практична рекомендація).

2. **Обсяг:** 2-3 сторінки.

3. **Ключовий акцент:** мета есе – продемонструвати не знання визначень, а вміння **аргументувати власну позицію**. Теорія має слугувати лише фундаментом для ваших **самостійних висновків**. Оцінюватиметься насамперед якість вашої інтелектуальної обробки матеріалу, а не обсяг процитованого тексту.



Ключові терміни та поняття

ABX-модель Ньюкомба – модель, яка пояснює комунікацію через взаємозв'язок між двома учасниками спілкування та об'єктом їхньої уваги.

Афективний ефект – результат комунікації, пов'язаний зі зміною емоційного ставлення, оцінок або переконань людини.

Відгук – сукупність реакцій отримувача після сприйняття повідомлення, що може проявлятися у зміні знань, ставлення або поведінки.

Відправник (джерело) – особа, група осіб або організація, яка ініціює комунікацію, формує повідомлення та передає його адресату.

Гетерофільна комунікація – комунікація між людьми, які суттєво відрізняються за досвідом, статусом, освітою чи переконаннями, що ускладнює досягнення порозуміння.

Гомофільна комунікація – комунікація між людьми, які мають схожі соціальні, професійні, культурні або ціннісні характеристики, що сприяє швидкому взаєморозумінню.

Декодування – процес розшифрування та інтерпретації отриманого повідомлення, під час якого сигнали перетворюються на зміст і значення.

Дискурс – живий процес мовленнєвої взаємодії між учасниками комунікації.

Зворотний зв'язок – інформація про реакцію отримувача на повідомлення, яка повертається до відправника та дозволяє оцінити ефективність комунікації.

Інформаційні втрати – різниця між змістом повідомлення, яке було передано, та змістом, який фактично отримав адресат.

Канал комунікації – фізичний або віртуальний засіб передачі повідомлення від відправника до отримувача.

Когнітивний дисонанс – психологічний стан внутрішнього конфлікту, який виникає внаслідок суперечності між новою інформацією та наявними переконаннями людини.

Когнітивний ефект – результат комунікації, що проявляється у зміні знань або рівня поінформованості отримувача.

Кодування – процес перетворення задуму, ідеї або інформації у символи, слова, образи, жести чи інші знаки, зрозумілі для передачі іншій особі.

Комунікативна інтенція – усвідомлений або неусвідомлений намір суб'єкта вплинути на співрозмовника, визначити мету повідомлення та очікуваний результат взаємодії.

Комунікативний акт – елементарна одиниця комунікації, що здійснюється між відправником і отримувачем у певному просторі та часі.

Комунікативний бар'єр – психологічна, соціальна або смислова перешкода, яка заважає правильному розумінню повідомлення між учасниками комунікації.

Комунікаційний процес – сукупність послідовних дій, спрямованих на створення, передачу, сприйняття та інтерпретацію інформації між учасниками взаємодії з метою досягнення взаєморозуміння.

Комунікативний шум – будь-яка зовнішня перешкода, що спотворює або ускладнює передачу інформації через канал зв'язку.

Конативний ефект – результат комунікації, що виявляється у зміні поведінки або спонуканні до певних дій.

Логічний бар'єр – перешкода, що виникає через різні способи мислення, аргументації та побудови висновків співрозмовників.

Модель Гарольда Лассуелла – лінійна модель комунікації, яка описує процес обміну інформацією через п'ять запитань: хто повідомляє, що повідомляє, яким каналом, кому та з яким ефектом.

Модель SMCR Девіда Берло – модель комунікації, що аналізує взаємозв'язок між джерелом повідомлення, повідомленням, каналом та отримувачем (Receiver).

Модель Шеннона-Вівера – лінійна модель, яка розглядає комунікацію як передачу сигналу від джерела до адресата через канал зв'язку з можливим впливом шумів.

Мультиканальність комунікації – використання кількох каналів передачі інформації одночасно для підвищення ефективності та надійності комунікації.

Отримувач (реципієнт) – особа або цільова аудиторія, якій адресоване повідомлення та яка здійснює його інтерпретацію відповідно до власного досвіду і знань.

Повідомлення – закодована інформація, яка передається від відправника до отримувача за допомогою певних символів, знаків або образів.

Семантичний бар'єр – непорозуміння, що виникає через різне трактування значень слів, термінів або понять учасниками комунікації.

Смисловий бар'єр – перешкода, яка виникає через різне особистісне розуміння та інтерпретацію одного й того самого повідомлення.

Смисловий резонанс – стан комунікації, за якого зміст повідомлення, закладений відправником, максимально збігається зі змістом, сприйнятим отримувачем.

Стилістичний бар'єр – труднощі у сприйнятті повідомлення, спричинені невідповідністю стилю мовлення ситуації або особливостям аудиторії.

Текст – зафіксований результат комунікативної діяльності у письмовій або іншій матеріальній формі.

Тезаурус – індивідуальна система знань, понять і значень, якими оперує людина під час сприйняття та інтерпретації інформації.

Фонетичний бар'єр – перешкода, пов'язана з особливостями вимови, дикції, темпу мовлення або звукового оформлення повідомлення.

Циркулярна модель Шрамма-Осгуда – інтерактивна модель, у якій учасники комунікації постійно змінюють ролі відправника й отримувача, забезпечуючи безперервний обмін інформацією.

ТЕМА 3. ЕТИКА БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ



- 3.1. Поняття етики бізнес-комунікацій.
- 3.2. Ключові принципи професійної етики.
- 3.3. Етичні норми в різних формах комунікації.
- 3.4. Корпоративні стандарти та кодекси етики.
- 3.5. ESG-трансформація бізнес-комунікацій.

■➔ Методичні поради

Опрацювання теми доцільно розпочати з усвідомлення ролі етики як фундаментальної основи сучасних бізнес-комунікацій. Особливу увагу необхідно приділити розумінню взаємозв'язку між моральними цінностями, професійною етикою та ефективністю комунікативної взаємодії в організації. Важливо з'ясувати сутність етичних принципів бізнес-комунікацій, їх вплив на формування довіри, розвиток партнерських відносин, підтримання позитивної ділової репутації та забезпечення сталого розвитку організації.

Під час вивчення теми необхідно проаналізувати основні принципи професійної етики, особливості їх застосування у внутрішніх і зовнішніх бізнес-комунікаціях, а також з'ясувати значення етичних норм у процесі прийняття управлінських рішень. Доцільно звернути увагу на культуру ділового спілкування, мовленнєвий етикет, етичні вимоги до усної, письмової та цифрової комунікації, а також особливості професійної поведінки в умовах цифрового комунікаційного середовища. Важливо усвідомити, що дотримання правил цифрового етикету, своєчасність комунікації, коректність електронного листування та відповідальне використання цифрових каналів взаємодії є невід'ємними складовими професійної культури сучасного фахівця.

Особливого значення набуває вивчення корпоративної етики як інструменту формування організаційної культури та забезпечення єдиних стандартів професійної поведінки. Необхідно з'ясувати призначення корпоративних кодексів етики, їх структуру, функції та роль у регулюванні взаємовідносин між працівниками, керівництвом, клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами. Доцільно проаналізувати особливості професійних кодексів у різних сферах діяльності, визначити їх значення для забезпечення професійної відповідальності,

дотримання принципів доброчесності, об'єктивності, конфіденційності та запобігання конфлікту інтересів.

Під час самостійного опрацювання матеріалу рекомендується звернути увагу на сучасні тенденції розвитку етики бізнес-комунікацій, зокрема вплив ESG-трансформації на комунікаційну політику організації. Доцільно проаналізувати особливості екологічної, соціальної та управлінської складових ESG-комунікації, принципи прозорості, підзвітності та достовірності інформації, а також ризики використання маніпулятивних практик, зокрема грінвошингу. Важливо зрозуміти, що сучасна бізнес-комунікація ґрунтується на відкритому діалозі зі стейкхолдерами, дотриманні міжнародних стандартів нефінансової звітності та високому рівні корпоративної відповідальності.

Після опрацювання теми здобувачі освіти повинні вільно оперувати основними поняттями професійної та корпоративної етики, характеризувати етичні принципи бізнес-комунікацій, аналізувати етичні дилеми та конфлікти інтересів у професійній діяльності, оцінювати роль корпоративних кодексів етики у формуванні організаційної культури, а також обґрунтовувати значення етичної комунікації для зміцнення довіри, ділової репутації та сталого розвитку організації.



Питання для обговорення

1. Чому етику називають «правилами дорожнього руху» в бізнесі? Розкрийте зміст цієї метафори та обговоріть взаємозв'язок між мораллю, етикою та діловою етикою, використовуючи таку аналогію: мораль – фундамент, етика – архітектурний проект, ділова етика – правила експлуатації. Обґрунтуйте, як дотримання етичних норм впливає на довіру, репутацію та ефективність бізнес-комунікацій.

2. Чи погоджуєтесь ви з тезою, що ділова етика – це пошук відповіді на питання «Як зробити бізнес ефективним, залишаючись при цьому справедливим?». Обґрунтуйте свою позицію. Наведіть приклади ситуацій у бізнесі, коли прагнення до економічної ефективності може вступати в суперечність із принципами справедливості, та поясніть, як у таких випадках мають діяти керівник і працівники.

3. Як етична поведінка безпосередньо впливає на капіталізацію компанії та швидкість її бізнес-процесів? Поясніть механізми цього впливу. Проаналізуйте, як дотримання етичних принципів у відносинах із працівниками, клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами може сприяти зміцненню ділової репутації, зниженню транзакційних витрат, підвищенню довіри та прискоренню прийняття управлінських рішень.

4. У чому різниця між внутрішньокорпоративною етикою та соціально-глобальною відповідальністю? Проаналізуйте, як порушення етичних норм на внутрішньокорпоративному рівні може вплинути на ділову репутацію компанії, довіру стейкхолдерів та її сприйняття на суспільному й міжнародному рівнях. Наведіть приклади таких ситуацій.

5. Які етичні обов'язки керівника перед підлеглими є критичними для створення «психологічної безпеки»? Визначте основні принципи етичної поведінки керівника та поясніть, як повага до працівників, справедливість, відкритість, конфіденційність, готовність вислухати іншу думку та толерантність до конструктивної критики впливають на довіру, взаємодію і якість бізнес-комунікацій у колективі.

6. Чи реально завжди дотримуватися принципу взаємної вигоди у відносинах із жорсткими конкурентами та постачальниками?

7. Чи означає чесність у бізнесі обов'язок розповідати всі таємниці? Як етично розмежувати правдивість та збереження комерційної таємниці? Проаналізуйте етичну межу між правдивістю, прозорістю та правом компанії на збереження конфіденційної інформації. Обґрунтуйте, у яких випадках нерозголошення комерційної таємниці є етично виправданим, а в яких приховування інформації може бути розцінене як введення партнерів, працівників або клієнтів в оману. Наведіть приклади.

8. Чому приховування проблеми вважається безвідповідальністю, а вчасне повідомлення про неї – ознакою професіоналізму? Проаналізуйте, як своєчасність, відкритість і чесність у повідомленні про проблеми впливають на довіру, прийняття управлінських рішень та ефективність бізнес-комунікацій. Наведіть приклади ситуацій, у яких приховування проблеми може призвести до значно серйозніших наслідків для компанії.

9. Які з перелічених антипатернів (гостинг, оверквотинг, зловживання CAPS LOCK) ви вважаєте найбільш шкідливими для ділової репутації в сучасному бізнес-середовищі? Обґрунтуйте свою позицію та проаналізуйте, як кожен із зазначених антипатернів може впливати на сприйняття професійності, надійності та поваги до співрозмовника.

10. Чому в бізнес-середовищі голосові повідомлення вважаються моветоном і за яких умов їх використання все ж таки є допустимим? Проаналізуйте переваги та недоліки голосових повідомлень порівняно з текстовими. Визначте ситуації, у яких голосове повідомлення може бути ефективним, а також випадки, коли його використання створює незручності для адресата або знижує ефективність ділової комунікації.

11. Чому захист персональних даних клієнтів сьогодні став не лише юридичним, а й етичним обов'язком бізнесу? Які наслідки може мати порушення цього принципу для репутації компанії?

12. Чому конфлікт інтересів вважається однією з найскладніших етичних дилем у бізнесі? Чи завжди людина усвідомлює, що перебуває в ситуації конфлікту інтересів?

13. ESG-підхід передбачає перехід від моделі «Ми розповідаємо те, що хочемо показати» до моделі «Ми відповідаємо на запити суспільства». Як це змінює роль бізнес-комунікацій у сучасних компаніях?

14. Чому грінвошинг може бути небезпечнішим для компанії, ніж відкрите визнання власних екологічних або соціальних проблем? Як суспільство та інвестори можуть відрізнити реальну соціальну відповідальність від її імітації?

15. Чому багато успішних компаній витрачають значні ресурси на розроблення кодексів корпоративної етики? Чи може такий кодекс реально впливати на поведінку працівників, чи він часто залишається лише формальним документом?



Практичні кейси для аналізу

Кейс «Межа приватності»

Керівник відділу маркетингу системно надсилає робочі завдання у спільний чат Telegram у неділю ввечері або після 21:00 у будні. Він не вимагає негайної відповіді, проте співробітники відчують психологічний тиск («ефект присутності») і починають обговорювати робочі питання у свій вільний час. Один із дизайнерів ігнорував ці повідомлення до ранку, через що отримав неpubлічне зауваження від шефа: «Ти не в контексті нашої динамічної команди».



Завдання для аналізу

1. Чи порушено тут правило «цифрової тиші»?
2. Як дизайнер має етично вибудувати комунікацію, використовуючи алгоритм «конструктивної незгоди», щоб захистити власні кордони?
3. Який корпоративний стандарт (кодекс етики) варто впровадити компанії, щоб уникнути вигорання команди?

Кейс «Пастка грінвошингу»

Косметичний бренд запустив масштабну PR-кампанію «Ми дбаємо про природу», змінивши колір пакування на зелений та додавши напис «Eco-friendly». Проте екологічні активісти з'ясували, що склад продукції не змінився, а пластик, з якого зроблена пляшка, не підлягає переробці в Україні. Компанія витратила на рекламу цієї ініціативи у 5 разів більше коштів, ніж на реальну модернізацію виробництва.

Завдання для аналізу

1. Які ознаки грінвошингу (greenwashing) присутні в цій ситуації?
2. Як ця комунікаційна стратегія вплине на «етичний бал» компанії в рейтингах MSCI чи Sustainalytics?
3. Сформулюйте три етичні принципи, якими мала б керуватися компанія, щоб перетворити цю кризу на чесний діалог зі стейкхолдерами.

Кейс «Ціна чесності перед клієнтом»

Менеджер з продажу помітив критичну помилку в партії товару, який вже відвантажено важливому клієнту. Помилка не загрожує життю, але погіршує естетичний вигляд виробу. Керівник каже: «Мовчи. Якщо помітять – спишемо на пошкодження під час логістики. Зараз нам критично важливо отримати оплату до кінця кварталу».

Завдання для аналізу

1. Проаналізуйте дилему менеджера крізь призму «Золотого стандарту» професійної етики (чесність vs миттєвий прибуток).
2. Яким буде «податок на недовіру» для цієї компанії у довгостроковій перспективі, якщо клієнт дізнається правду?
3. Запропонуйте варіант етичного повідомлення клієнту, яке б зберегло репутацію та довіру.

Кейс «Етика фідбеку vs Психологічний тиск»

Під час загальних зборів відділу (20 осіб) керівник розкритикував звіт нової співробітниці, назвавши його «дилетантським» та «таким, що соромно показувати клієнту». Він детально розбирав її помилки на великому екрані протягом 15 хвилин, порівнюючи її результати з «ідеальними» звітами старших колег. Співробітниця після зборів написала заяву на звільнення, хоча була перспективним фахівцем.

Завдання для аналізу

1. Які норми вертикальної етики (керівник – підлеглий) було порушено в цій ситуації?
2. Чим відрізняється конструктивна критика від моббінгу (психологічного цькування) у бізнес-комунікаціях?
3. Як мав би вчинити керівник, згідно з принципом «поваги до особистості», щоб і виправити помилки в звіті, і зберегти мотивацію працівника?

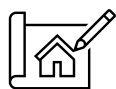
Кейс «Етика конфіденційності та соціальні мережі»

Співробітниця банку виклала у свій Instagram-stories фото робочого місця з підписом «Нарешті п'ятниця!». На задньому фоні

фото чітко видно частину монітора з персональними даними VIP-клієнта та сумами його транзакцій. Фото видалили через годину, але воно встигло розлетітися професійними спільнотами.

Завдання для аналізу

1. Яке правило ділової етики та корпоративної безпеки було порушено?
2. Де проходить межа між особистим блогом співробітника та його статусом як «обличчя компанії»?
3. Які санкції з боку компанії будуть етично виправданими в цьому випадку?



Завдання для самостійної роботи

Підготувати есе на одну із запропонованих тем

1. Чи вигідно бути чесним у сучасному бізнесі?
2. Репутація у цифрову епоху: чому вона будується роками, а руйнується одним повідомленням?
3. Як етично захищати власну позицію перед керівництвом?
4. Етика фідбеку: як критикувати роботу, не принижуючи особистість?
5. Етика месенджерів: де закінчується робочий простір і починається особисте життя?
6. Культура «цифрової тиші» як елемент поваги до колег у сучасному офісі.
7. Штучний інтелект у бізнес-листуванні: етична інновація чи втрата людяності?
8. Чому ігнорування повідомлень (гостинг) стало найбільшим етичним викликом сучасності?
9. ESG-трансформація: як етичні цінності змінюють звіти компаній?
10. Грінвошинг як етична маніпуляція: наслідки для бренду та суспільства.
11. Етика лобізму та конфлікт інтересів: де проходить межа між партнерством і корупцією?

Поради щодо написання есе

Для успішного есе рекомендуємо використовувати *модель «Етичного трикутника»*, аналізуючи обрану тему через три призми:

1. *Наслідки* (який вплив це має на стейкхолдерів?).
2. *Обов'язки* (які професійні норми чи кодекси діють?).
3. *Доброчесність* (як це рішення характеризує лідера або компанію?).



Ключові терміни та поняття

Авторитарний тон – стиль спілкування, за якого рішення нав'язуються без обговорення аргументів та врахування позиції співрозмовника.

Гостинг (ghosting) – раптове припинення комунікації без відповіді на листи, повідомлення чи звернення партнерів.

Грінвошинг (greenwashing) – форма маніпуляції, за якої компанія створює враження екологічної або соціальної відповідальності без реальних дій у цьому напрямку.

Ділова етика – система моральних принципів і норм поведінки, що регулюють професійну взаємодію між працівниками, керівниками, партнерами та клієнтами.

Етична дилема – ситуація вибору між кількома морально обґрунтованими рішеннями, коли реалізація одного принципу обмежує інший.

Етичний кодекс – офіційний документ організації або професійної спільноти, що визначає стандарти поведінки та правила прийняття рішень у складних ситуаціях.

Зворотний зв'язок – двостороння взаємодія зі стейкхолдерами, що передбачає не лише інформування, а й врахування їхніх зауважень та пропозицій.

Конфіденційність – етичний принцип, що передбачає нерозголошення інформації, доступ до якої отримано в процесі професійної діяльності.

Конфлікт інтересів – ситуація, коли особисті інтереси працівника можуть впливати або створювати враження впливу на його професійні рішення та обов'язки.

Конструктивна незгода – етичний підхід до висловлення заперечень, що ґрунтується на фактах, аргументах та пошуку альтернативних рішень.

Корпоративна етика – система цінностей, принципів та правил поведінки, що визначають стандарти взаємодії всередині організації та з її зовнішнім середовищем.

Культура мовлення – сукупність мовних норм і комунікативних навичок, що забезпечують точність, доречність та етичність ділового спілкування.

Маніпуляція – прихований психологічний вплив на співрозмовника з метою спонукання його до дій, які суперечать його власним інтересам.

Нетикет (netiquette) – сукупність правил і норм поведінки у цифровому середовищі, що регулюють онлайн-спілкування.

Невербальна комунікація – передавання інформації за допомогою жестів, міміки, пози, зовнішнього вигляду та інших немовних засобів.

Об'єктивність – принцип професійної діяльності, що вимагає прийняття рішень і формування висновків на основі фактів та доказів, а не особистих уподобань.

Оверквотинг (overquoting) – надмірне цитування попереднього листування, коли у відповіді дублюється великий обсяг тексту без практичної потреби.

Повага – визнання гідності, професійної цінності та права кожного учасника комунікації на власну думку і позицію.

Приватність – право особи контролювати доступ до особистої інформації та комунікацій.

Принциповість – здатність дотримуватися етичних стандартів і професійних цінностей навіть за умов зовнішнього тиску або особистої вигоди.

Психологічна безпека – стан у колективі, за якого працівники можуть відкрито висловлювати думки, пропонувати ідеї та повідомляти про помилки без страху осуду.

Професійна етика – система моральних норм і стандартів поведінки, характерних для певної професії або сфери діяльності.

Радикальна прозорість – принцип відкритого та достовірного інформування стейкхолдерів про діяльність компанії, її досягнення та ризики.

Стейкхолдери – особи, групи чи організації, які зацікавлені в діяльності компанії або зазнають впливу її рішень.

Толерантність – готовність сприймати та поважати відмінності в поглядах, культурі, досвіді, віці, статі та інших характеристиках людей.

Тиск у комунікації – агресивна форма взаємодії, що порушує принцип рівності сторін через примус, залякування або використання владних повноважень.

Цифрова етика – система моральних норм і правил поведінки під час використання цифрових технологій та онлайн-комунікацій.

ESG (Environmental, Social, Governance) – концепція управління компанією, що враховує екологічні, соціальні та управлінські аспекти її діяльності.

ESG-комунікація – система інформування стейкхолдерів про екологічний, соціальний та управлінський вплив компанії на основі принципів прозорості, достовірності та підзвітності.

Whistleblowing (викривальництво) – правомірне розголошення інформації про порушення закону, шахрайство чи загрозу суспільним інтересам з метою їх запобігання або припинення.

ТЕМА 4. УСНА ДІЛОВА КОМУНІКАЦІЯ



- 4.1. Специфіка та типологія усних комунікацій у сучасному бізнес-середовищі.
- 4.2. Діалогічні формати усних бізнес-комунікацій.
- 4.3. Технології публічного виступу.
- 4.4. Презентація як візуальна підтримка виступу.
- 4.5. Дистанційні усні комунікації.

■➔ Методичні поради

Опрацювання теми доцільно розпочати з усвідомлення значення усної ділової комунікації як одного з основних інструментів професійної взаємодії, управління та розвитку партнерських відносин. Особливу увагу необхідно приділити особливостям усного ділового спілкування, його перевагам, обмеженням та ролі у забезпеченні ефективного інформаційного обміну в діяльності сучасної організації. Важливо зрозуміти, що результативність усної комунікації залежить не лише від змісту повідомлення, а й від уміння логічно викладати думки, переконливо аргументувати власну позицію, уважно слухати співрозмовника та підтримувати конструктивний діалог.

Під час вивчення теми необхідно проаналізувати основні форми усної ділової комунікації, з'ясувати особливості організації та проведення ділової бесіди, службової наради, інтерв'ю, консультації, публічного виступу та презентації. Доцільно звернути увагу на принципи підготовки до різних видів професійного спілкування, структурування повідомлення, використання аргументації, постановку запитань і застосування технік активного слухання. Важливо усвідомити значення мовленнєвої культури, дотримання норм ділового етикету та професійної поведінки під час безпосередньої взаємодії з партнерами, клієнтами й колегами.

Особливого значення набуває опрацювання питань, пов'язаних із підготовкою та проведенням публічних виступів і презентацій. Необхідно навчитися визначати мету виступу, адаптувати зміст до особливостей цільової аудиторії, логічно структурувати матеріал, ефективно використовувати вербальні та невербальні засоби впливу, а також сучасні засоби візуалізації інформації. Доцільно звернути увагу на фактори, що впливають на сприйняття повідомлення аудиторією, способи підтримання уваги слухачів і методи подолання комунікативних труднощів під час публічного виступу.

Під час самостійного опрацювання матеріалу рекомендується приділити особливу увагу особливостям дистанційної усної комунікації, яка дедалі активніше використовується у професійній діяльності. Необхідно проаналізувати специфіку телефонного спілкування та відеоконференцій, вимоги цифрового етикету, правила організації ефективної дистанційної взаємодії, а також значення технічної підготовки, якості аудіо- та відеозв'язку, структури мовлення і професійної поведінки в цифровому середовищі. Доцільно усвідомити, що ефективність дистанційного спілкування визначається поєднанням комунікативної компетентності, технологічної грамотності та здатності адаптувати стиль взаємодії до особливостей цифрового формату.

Після опрацювання теми здобувачі освіти повинні вільно орієнтуватися в основних формах усної ділової комунікації, характеризувати особливості їх використання в професійній діяльності, планувати й організовувати різні види усного ділового спілкування, застосовувати техніки активного слухання, аргументації та публічного виступу, а також оцінювати ефективність усної комунікації в безпосередньому та дистанційному форматах.



Питання для обговорення

1. Чому здатність до ефективного живого спілкування вважається головною конкурентною перевагою лідера в сучасному бізнесі?
2. Які унікальні характеристики відрізняють усну ділову комунікацію від письмової?
3. Поясніть роль невербаліки в усному спілкуванні. Чому, на вашу думку, через неї передається понад 70% інформації?
4. Порівняйте формати «ділова бесіда» та «нарада». У чому полягає їх головна відмінність щодо кількості учасників та мети?
5. Що таке «пітчинг» і чим він відрізняється від класичної презентації продукту?
7. Поясніть суть психологічної моделі «сендвіча» у проведенні дисциплінарної бесіди. Чому вона вважається ефективною?
8. Чому в професійній комунікації вважається, що той, хто слухає, контролює розмову більше, ніж той, хто говорить?
9. Яка різниця між відкритими та закритими запитаннями? У яких ситуаціях варто уникати надмірного використання закритих запитань?
10. Охарактеризуйте прийом «Ехо-техніки» (перекладування). Яку практичну користь він приносить у бізнес-діалозі?
11. Які типові помилки слухання найбільше заважають продуктивній роботі?

13. Що таке глософобія та як метод «рефреймінгу» допомагає оратору впоратися зі страхом виступу?

14. Які «комунікаційні гачки» можна використати у вступній частині для захоплення уваги аудиторії?

15. Як оратору слід реагувати на складні або агресивні запитання під час сесії запитань та відповідей? Опишіть техніку «Бумеранг».

17. Чому створення «слайдументів» (гібридів документа та презентації) вважається помилкою?

18. Поясніть принцип «когнітивної легкості» у дизайні презентацій. Як він впливає на сприйняття інформації слухачами?



Практичні кейси для аналізу

Кейс «Пастка поспішних висновків»

Керівник відділу маркетингу обговорює з підлеглим запуск нової рекламної кампанії. Підлеглий виглядає розгубленим і каже: «Я не впевнений, що ми встигнемо підготувати всі креативи до понеділка, бо дизайнер захворів, а фрілансери ще не відповіли». Керівник відповідає: «Тобто ви хочете сказати, що проект провалено? Ви ж розумієте, що терміни не обговорюються? Вам потрібно просто краще старатися».



Завдання для аналізу

1. Яку помилку слухання допустив керівник («стрибки до висновків», «вибірковість» чи «психологічна глухота»)?

2. Перепишіть відповідь керівника, використавши «Ехо-техніку» та відкрите запитання для пошуку рішення.

Кейс «Технологія дисциплінарної бесіди»

Старший менеджер помітив, що талановитий співробітник, який зазвичай демонструє високі результати, останні два тижні постійно запізнюється на ранкові наради (стендапи), чим порушує ритм роботи всієї команди. Менеджеру потрібно провести корекційну бесіду.



Завдання для аналізу

1. Сформулюйте тези для бесіди, дотримуючись структури «Сендвіча»:

- *Шар 1 (Позитив):* Визнання успіхів працівника.
- *Шар 2 (Критика):* Конструктивне зауваження щодо запізнень (без переходу на особистості).
- *Шар 3 (Підтримка):* Спільне планування змін та мотивація.

2. Поясніть, чому таку розмову не можна проводити публічно під час самого стендапу.

Кейс «Логіка фактів»

Ви презентуєте проект автоматизації виробництва перед радою директорів. Під час вашого виступу один із директорів перебиває вас і каже: «Це все теорія. Ваша система коштує занадто дорого і ніколи не окупиться в наших реаліях».

Завдання для аналізу

1. Яку технологію захисту варто застосувати: «Бумеранг» чи «Метод фіксації на фактах»?
2. Сформулюйте лаконічну відповідь, використовуючи алгоритм: вислухати – подякувати/зробити комплімент запитанню – надати аргумент.
3. Як змінити стан оратора в цей момент за допомогою «рефреймінгу»?

Кейс «Візуалізація даних у презентації»

Фінансовий аналітик готує слайд про структуру витрат компанії за рік. На слайді він розмістив таблицю на 15 колонок і 20 рядків, додав 3D-ефекти до заголовка та використав червоний фон, щоб «привернути увагу».

Завдання для аналізу

1. Які принципи Едварда Тафті та візуальної ієрархії були порушені?
2. Як змінити цей слайд, щоб дотриматися принципу «когнітивної легкості»?
3. Який тип діаграми (лінійний графік, стовпчикова чи секторна) найкраще підійде для демонстрації часток витрат у загальному бюджеті?

Кейс «Дистанційна комунікація»

Менеджер з продажів телефонує потенційному клієнту о 18:30. Коли клієнт піднімає слухавку, менеджер одразу починає: «Добрий день! У нас для вас унікальна пропозиція щодо страхування, яка діє лише сьогодні. Слухайте уважно...». Клієнт роздратовано кидає слухавку.

Завдання для аналізу

1. Які обов'язкові етапи телефонної розмови пропустив менеджер?
2. Чому перевірка часового ресурсу є критичною в дистанційних комунікаціях?
3. Сформулюйте перші три фрази «ідеального» дзвінка для цієї ситуації.



Завдання для самостійної роботи

Підготувати есе на одну із запропонованих тем

1. Чому активне слухання є інструментом впливу?»
2. Багато говорити і багато сказати: де проходить межа професіоналізму?
3. Емпатія в бізнесі: слабкість чи стратегічна перевага?
4. «Слайдумент» як вбивця уваги: чому універсальні презентації не працюють?
5. Архітектура переконання: як побудувати виступ, що спонукає до дії?
6. Як зберегти експертний статус під час жорсткої дискусії?
7. Голос без обличчя: виклики та можливості телефонної ділової комунікації.
8. Цифровий етикет у відеоконференціях: як компенсувати відсутність фізичної присутності?
9. Сторітелінг у бізнес-презентації: як цифри перетворити на змісти?
10. «Стендап як інструмент Agile-команди: синхронізація замість контролю».
11. Модель «сендвіча» у критиці: як коригувати поведінку, не руйнуючи мотивацію.
12. Переговори в умовах конфлікту: від взаємних звинувачень до спільного пошуку виходу.

Поради щодо написання есе

В есе бажано не просто переказувати текст лекції, а наводити власні приклади (кейси) з професійного життя або медіа-сфери, які підтверджують чи спростовують викладені технології. Наприклад, аналіз презентації відомого лідера (Стіва Джобса, Ілона Маска) через призму «правила трьох» або «когнітивної легкості».



Ключові терміни та поняття

Agile – філософія управління проєктами, що базується на гнучкості, командній співпраці, швидкому реагуванні на зміни та постійному вдосконаленні.

Активне слухання – система комунікативних прийомів, спрямованих на глибоке розуміння співрозмовника, стимулювання його до відкритості та ефективне керування діалогом.

Акустична гігієна – забезпечення якісного звуку під час дистанційної комунікації шляхом використання відповідного обладнання та усунення сторонніх шумів.

Альтернативні запитання – запитання, що пропонують співрозмовнику вибір із двох варіантів відповіді.

Бесіда під час найму (співбесіда) – формат ділового спілкування, під час якого роботодавець оцінює кандидата, а кандидат – роботодавця.

Брифінг – коротке офіційне повідомлення для представників медіа без розгорнутої дискусії.

Вибірковість – помилка слухання, що полягає у сприйнятті лише тих фактів, які підтверджують власну позицію.

Відкриті запитання – запитання, які потребують розгорнутої відповіді та сприяють отриманню детальної інформації.

Візуалізація даних – представлення числових або аналітичних даних у графічній формі для полегшення їх сприйняття.

Візуальна ієрархія – принцип організації елементів слайда, за якого найважливіша інформація виділяється розміром, кольором або розташуванням.

Відеоконференція – формат дистанційної комунікації, що поєднує аудіо- та відеозв'язок між учасниками.

Глософобія – страх публічних виступів і перебування в центрі уваги аудиторії.

Дигітальний етикет – сукупність правил поведінки під час онлайн-комунікації.

Дискусія – форма обговорення, спрямована на пошук істини шляхом зіставлення різних поглядів.

Дистанційна усна комунікація – усна взаємодія, що здійснюється за допомогою цифрових технологій без фізичної присутності співрозмовників.

Ділова бесіда – цілеспрямована розмова для вирішення конкретних професійних завдань.

Діалог – форма усної комунікації, заснована на обміні думками між двома або більше учасниками.

Діалогічна комунікація – процес взаємодії, у якому учасники одночасно виступають джерелами інформації та активними слухачами.

Емпатія – здатність розуміти та відображати емоційний стан співрозмовника.

Ехо-техніка – прийом активного слухання, що полягає у перефразуванні висловлювань партнера.

Закриті запитання – запитання, що передбачають коротку відповідь («так» або «ні»).

Іконографіка – використання графічних символів та іконок для передачі змісту інформації.

Інтерактив – залучення аудиторії до активної участі у виступі через запитання, обговорення чи інші форми взаємодії.

Інтерпретація – прийом активного слухання, спрямований на виявлення прихованого змісту або емоцій співрозмовника.

Інформаційна бесіда – формат професійної комунікації, спрямований на обмін інформацією та узгодження даних.

Колористика – система використання кольорів для створення необхідного візуального та емоційного ефекту.

Комунікативна гнучкість – здатність адаптувати стиль і тактику спілкування відповідно до ситуації та реакції співрозмовника.

Когнітивна легкість – принцип створення інформації та візуальних матеріалів, які легко сприймаються аудиторією.

Когнітивний розрив – ситуація, коли слухач не може одночасно ефективно читати текст на слайді та слухати промовця.

Логічна архітектура презентації – структура презентації, що забезпечує послідовне розгортання аргументів і висновків.

Мозковий шторм (brainstorming) – метод колективного генерування ідей без початкової критики.

Нарада – форма командної взаємодії для координації діяльності, планування та прийняття рішень.

Невербальна комунікація – передавання інформації через міміку, жести, інтонацію та інші немовні засоби.

Нетворкінг – процес встановлення та підтримання корисних професійних контактів.

Ознайомча (контактна) бесіда – бесіда, спрямована на встановлення контакту та формування довіри між учасниками.

Переговори – складний вид діалогу, у якому сторони прагнуть досягти взаємовигідної домовленості.

Перефразування – повторення змісту висловлювання співрозмовника власними словами для уточнення розуміння.

Пітчінг (pitching) – коротка презентація ідеї або проєкту з метою залучення інвесторів чи партнерів.

Підтримка (підтакування) – використання коротких вербальних і невербальних сигналів для демонстрації уваги до співрозмовника.

Проблемна (конфліктна) бесіда – бесіда, спрямована на вирішення суперечностей і конфліктних ситуацій.

Презентація – візуальна підтримка виступу, що допомагає аудиторії краще зрозуміти та запам'ятати інформацію.

Презентація продукту – демонстрація характеристик і переваг товару або послуги для потенційних клієнтів.

Прес-конференція – офіційний захід для засобів масової інформації із сесією запитань та відповідей.

Психологічна глухота – помилка слухання, коли людина готує власну відповідь замість того, щоб слухати співрозмовника.

Психологічна готовність – налаштованість на конструктивну взаємодію та сприйняття позиції партнера.

Публічний виступ – офіційне звернення оратора до аудиторії з метою інформування, переконання або мотивації.

Резюмування – підбиття підсумків бесіди або виступу для фіксації ключових думок і домовленостей.

Рефреймінг – психологічна техніка зміни сприйняття ситуації через переосмислення її значення.

Риторичне запитання – запитання, що не потребує відповіді, але активізує мислення аудиторії.

Розкадровка (storyboarding) – попереднє планування структури презентації шляхом створення ескізів майбутніх слайдів.

Слайдумент (slidument) – гібрид презентації та документа, який поєднує надмірний текст і візуальні матеріали.

Стендап (stand-up) – коротка щоденна зустріч команди для синхронізації роботи та обговорення поточного статусу завдань.

Сторітелінг (storytelling) – використання історій для емоційного впливу та кращого засвоєння інформації аудиторією.

Стрибки до висновків – помилка слухання, коли людина припиняє слухати співрозмовника, вважаючи, що вже зрозуміла його думку.

Телефонна розмова – форма дистанційної усної комунікації, що здійснюється через аудіозв'язок.

Технологічна дисципліна – дотримання логіки, етапів і правил ведення ділової бесіди.

Технологія виступу – сукупність методів використання вербальних і невербальних засобів для ефективного впливу на аудиторію.

Усна ділова комунікація – процес вербальної та невербальної взаємодії між учасниками бізнес-процесів для обміну інформацією та досягнення професійних цілей.

ТЕМА 5. ПИСЬМОВІ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ



- 5.1. Роль та специфіка письмової взаємодії в бізнесі.
- 5.2. Жанрова архітектура ділового письма.
- 5.3. Культура та ефективність ділового тексту.

■➡ Методичні поради

Опрацювання теми доцільно розпочати з усвідомлення ролі письмових бізнес-комунікацій як важливого інструменту управління, документування управлінських рішень та забезпечення ефективної взаємодії між суб'єктами професійної діяльності. Особливу увагу необхідно приділити розумінню специфіки письмової комунікації, її переваг і обмежень порівняно з усним спілкуванням, а також значенню письмового повідомлення як засобу фіксації інформації, підтвердження домовленостей і формування ділової репутації організації. Важливо усвідомити, що якість письмової комунікації визначається не лише грамотністю тексту, а й його здатністю забезпечувати однозначне розуміння інформації та спонукати адресата до конкретних дій.

Під час вивчення теми необхідно проаналізувати сучасні форми письмових бізнес-комунікацій, особливості їх використання та критерії вибору залежно від мети, терміновості, складності повідомлення й рівня відповідальності. Доцільно звернути увагу на функціональні можливості традиційних документів і сучасних цифрових жанрів, зокрема електронної пошти, корпоративних месенджерів, підсумкових повідомлень (summary) та коментарів у системах управління проєктами. Важливо зрозуміти, що вибір формату комунікації є складовою професійної компетентності фахівця і безпосередньо впливає на ефективність інформаційної взаємодії та якість управлінських рішень.

Особливого значення набуває опрацювання питань культури професійного письма та вимог до підготовки ефективного ділового тексту. Необхідно навчитися формулювати повідомлення відповідно до його призначення, логічно структурувати матеріал, забезпечувати лаконічність, точність і послідовність викладу, уникати двозначності, мовних штамів, канцеляризмів і зайвих мовних конструкцій. Доцільно звернути увагу на принципи побудови сучасного ділового тексту, використання активних мовних конструкцій, чітке формулювання заклику до дії, а також особливості візуального структурування інформації для полегшення її сприйняття адресатом.

Під час самостійного опрацювання матеріалу рекомендується приділити особливу увагу особливостям письмової комунікації в умовах цифрової трансформації бізнесу. Доцільно проаналізувати вимоги до електронного листування, використання корпоративних месенджерів і платформ для управління проектами, а також правила вибору оптимального каналу передавання інформації залежно від характеру комунікативної ситуації. Важливо усвідомити, що сучасне цифрове середовище потребує не лише оперативності обміну інформацією, а й високої культури письмової комунікації, дотримання норм цифрового етикету, відповідального ставлення до змісту повідомлень та забезпечення їх зрозумілості для всіх учасників взаємодії.

Після опрацювання теми здобувачі освіти повинні вільно орієнтуватися в сучасних формах письмових бізнес-комунікацій, обґрунтовувати вибір відповідного формату письмового повідомлення залежно від професійної ситуації, складати логічні, точні та структуровані ділові тексти, використовувати сучасні цифрові засоби письмової взаємодії та оцінювати ефективність письмової комунікації як інструменту професійної діяльності.



Питання для обговорення

1. Як письмова комунікація допомагає великим компаніям зберігати «пам'ять організації» та аналізувати помилки минулого?
2. Розгляньте характеристику «асинхронність». Як вона допомагає знизити емоційну напругу в конфліктних ситуаціях порівняно з усною розмовою?
3. Чому діловий текст порівнюють із архітектурою будівлі? Що є «фундаментом», а що – «оздобленням» тексту?
4. У чому полягає різниця між розпорядчим тоном наказу та нейтральністю протоколу?
5. Проаналізуйте фразу: «Офіційний лист – це візитна картка компанії». Як оформлення листа впливає на первинну довіру партнера?
6. Чим доповідна записка відрізняється від пояснювальної з погляду лідерського потенціалу працівника?
7. Що таке «цифрова редукція» у месенджерах і чому вона не має перетворюватися на комунікативний хаос?
8. Коли краще обрати e-mail замість месенджера, керуючись «правилом обсягу» та «правилом конфлікту»?
9. Як «канцелярит» створює комунікаційний шум і чому він не додає документу солідності, як прийнято вважати?
10. Обговоріть стратегію «пишіть діями, а не процесами». Порівняйте фрази «ми здійснюємо реалізацію» та «ми продаємо». Яка з них звучить переконливіше?

11. Чому в діловому листуванні важливо уникати розмитих оцінок (наприклад, «найближчим часом») і замінювати їх цифрами?

12. Як використання однакових термінів для одних і тих самих об'єктів (термінологічна стійкість) запобігає помилкам у бізнесі?

13. Чому чіткий заклик до дії є критично важливим для прагматичності ділового повідомлення?

14. Чому принцип «один документ – одна мета» вважається важливим правилом ділового письма? Які ризики виникають, коли в одному листі одночасно ставлять кілька різних завдань?

15. Як змінюється сприйняття одного й того самого повідомлення залежно від його структури? Чи може добре структурований текст компенсувати недостатню аргументацію?

16. Чому надмірне використання скорочень, аббревіатур та професійного жаргону може знижувати якість ділової комунікації? У яких випадках їх використання є виправданим?



Практичні кейси для аналізу

Кейс «Лист без відповіді»

Менеджер компанії надіслав клієнту лист:

«Доброго дня!

Ми розглянули Ваше звернення. Питання буде вирішене найближчим часом.

З повагою,

Менеджер відділу продажів».

Через тиждень клієнт повторно звернувся зі скаргою, зазначивши, що не зрозумів, коли саме отримає відповідь.



Завдання для аналізу

1. Визначте недоліки листа.
2. Які принципи ділового письма порушено?
3. Перепишіть лист відповідно до вимог ефективної бізнес-комунікації.
4. Яку роль відіграє конкретизація термінів у діловому листуванні?

Кейс «Вибір каналу комунікації»

Керівник проєкту повідомив команду про перенесення дедлайну через повідомлення у корпоративному чаті о 22:30.

Наступного дня частина співробітників не побачила повідомлення, а інша зрозуміла його по-різному.

Завдання для аналізу

1. Чи правильно було обрано канал комунікації?
2. Які ризики виникають під час передачі важливої інформації через месенджер?
3. Який спосіб комунікації був би більш доречним?
4. Запропонуйте алгоритм інформування працівників про важливі зміни.

Кейс «Канцелярит у дії»

Клієнт отримав таке повідомлення:

У рамках реалізації заходів щодо здійснення оптимізації процесів обслуговування клієнтів повідомляємо про необхідність проведення актуалізації персональних даних.

Завдання для аналізу

1. Визначте елементи канцеляриту.
2. Поясніть, чому таке повідомлення складно сприймати.
3. Перепишіть текст зрозумілою мовою.
4. Які переваги має принцип «писати діями, а не процесами»?

Кейс «Невдалий службовий лист»

Працівник надіслав колегам лист:

Терміново!!!

ВСІМ ДО 16:00 НАДІСЛАТИ МЕНІ ЗВІТИ!!!

Інакше будуть проблеми.

Завдання для аналізу

1. Які норми ділової комунікації порушено?
2. Як використання CAPS LOCK впливає на сприйняття повідомлення?
3. Переформулюйте лист у професійному стилі.
4. Яким має бути коректний заклик до дії?

Кейс «Незручний e-mail»

Клієнт отримав лист обсягом три сторінки тексту без абзаців, підзаголовків і виділення ключової інформації.

Через кілька днів він відповів:

Не зміг зрозуміти, що саме від мене потрібно.

Завдання для аналізу

1. Які принципи структурування тексту порушено?
2. Як впливає візуальна організація тексту на його сприйняття?
3. Запропонуйте нову структуру листа.
4. Яку інформацію слід винести на початок повідомлення?

Кейс «Листування під час конфлікту»

Партнер компанії надіслав емоційний лист із претензіями щодо якості послуг.

Менеджер одразу відповів у такому ж емоційному тоні.
Конфлікт загострився.

Завдання для аналізу

1. Чому в конфліктних ситуаціях письмова комунікація може бути ефективнішою за усну?
2. Які ризики виникають при написанні відповіді під впливом емоцій?
3. Як слід було побудувати відповідь?
4. Складіть приклад професійного листа-відповіді.

Кейс «Документ без дії»

Після наради учасники отримали протокол, у якому були перелічені всі обговорені питання, але не було зазначено:

- хто відповідає за виконання;
- що саме потрібно зробити;
- до якого терміну.

Через місяць жодне рішення не було реалізоване.

Завдання для аналізу

1. Які вимоги до ділових документів порушено?
2. Чому відповідальність і строки виконання є критично важливими?
3. Які елементи необхідно додати до протоколу?
4. Складіть фрагмент правильно оформленого протоколу.



Завдання для самостійної роботи

Завдання 1

Перепишіть офіційні фрази, дотримуючись принципів лаконічності та точності. Відмовтеся від складних сполучників та «заморожених» дій:

1. Ми займаємося наданням послуг із перевезення вантажів у зв'язку з тим, що маємо великий досвід і здійснюємо діяльність у напрямку логістики протягом тривалого часу.
2. Ми займаємося наданням консультаційних послуг для наших клієнтів у зв'язку з тим, що маємо великий штат кваліфікованих фахівців.

3. Варто зазначити той факт, що станом на сьогоднішній день компанія здійснює діяльність у напрямку розширення ринків збуту.

4. З огляду на ту обставину, що виникла затримка, нами було прийнято рішення щодо перенесення термінів проведення перевірки.

5. Ми висловлюємо впевненість у тому, що наша подальша взаємовигідна співпраця принесе надзвичайно плідні результати.

6. Просимо вас здійснити підтвердження отримання даного пакету документів найближчим часом.

7. Нами проводиться робота по забезпеченню контролю за виконанням графіка поставок з метою уникнення виникнення дефіциту.

8. Дана ситуація виникла внаслідок того, що мало місце порушення технологічних процесів з боку відповідальних осіб.

9. Доводжу до вашого відома той факт, що нами було досягнуто значних результатів у сфері підвищення рівня продажів.

10. У зв'язку з необхідністю проведення аналізу ризиків, вважаю за доцільне здійснити відстрочку підписання договору.

11. Ми абсолютно впевнені, що висока професійність наших співробітників дозволить нам надати відповідь у найкоротші терміни.

Завдання 2

На основі трьох параметрів (відповідальність, терміновість, складність) оберіть оптимальний канал комунікації для таких ситуацій:

1. Потрібно зафіксувати результати двогодинної наради, де розподілили обов'язки між відділами.

2. Необхідно терміново (протягом 10 хвилин) дізнатися статус підготовки звіту в колеги.

3. Потрібно офіційно висунути претензію партнеру через порушення термінів постачання.

4. Ви хочете запропонувати керівнику ідею щодо оптимізації роботи відділу з аналізом ризиків.

5. Потрібно привітати стратегічного партнера з ювілеєм компанії від імені всього вашого підприємства, щоб підкреслити особливий статус стосунків.

6. Ви помітили критичну помилку в розрахунках колеги, яку потрібно виправити негайно, поки звіт не пішов до директора.

7. Необхідно офіційно повідомити співробітника про зміну його посадового окладу згідно з рішенням ради директорів.

8. Вам потрібно надіслати клієнту детальний комерційний пропозицію з п'ятьма додатками (прайси, сертифікати, презентація).

9. Керівник відділу просить вас коротко звітувати про виконання дрібного доручення, яке ви завершили 5 хвилин тому.

10. Ви виявили несправність офісної техніки й повинні повідомити про це адміністративно-господарський відділ для виклику майстра.

11. Потрібно запросити представника компанії-конкурента на неформальну каву під час галузевої конференції для обговорення загальних трендів.

12. Необхідно зафіксувати хід і результати щотижневої оперативної наради, де було прийнято 10 різних рішень.

13. Ви йдете у відпустку і маєте передати всі поточні справи та контакти клієнтів своєму заступнику.

14. Вам потрібно отримати від юридичного відділу офіційне роз'яснення щодо нового пункту в законі, який впливає на діяльність вашого департаменту.

Завдання 3

Ви завершуєте навчання в університеті. У вас ще немає багаторічного досвіду роботи, але є диплом, теоретичні знання, курсові проекти, пройдена практика та велике бажання розвиватися. Ви знайшли вакансію своєї мрії (наприклад, асистент менеджера, молодший аналітик або стажер у відділі маркетингу) у компанії, яка вам подобається.

Підготуйте супровідний лист (E-mail) до HR-менеджера або керівника відділу, дотримуючись «жанрової архітектури» та правил культури тексту.

Структура листа, яку необхідно витримати:

1. Тема листа (Subject): має бути чіткою та інформативною (щоб лист не загубився серед спаму).

2. Привітання та звернення: використовуйте персоналізоване звернення (якщо відоме ім'я) або професійну формулу ввічливості.

3. Вступ (мета): вкажіть, на яку саме позицію ви претендуєте та звідки дізналися про вакансію.

4. Основна частина (аргументація): замість фрази «Я дуже стараний студент», використайте принцип «пишіть діями та фактами».

Згадайте про конкретні досягнення під час навчання: тему дипломної роботи, участь у «Business Lab», перемоги в олімпіадах або успішне проходження практики (наприклад, у ПУМБ або Deloitte).

5. Заключна частина: чітко сформулюйте наступний крок (готовність до інтерв'ю, виконання тестового завдання) та додайте фразу ввічливості.

6. Підпис та контакти: оформіть професійний блок контактної інформації.



Ключові терміни та поняття

Архітектура ділового тексту – система побудови документа, що включає мету, структуру та стилістичне оформлення повідомлення.

Асинхронність – особливість письмової комунікації, яка дозволяє адресату та відправнику взаємодіяти в різний час.

Бізнес-комунікація – процес обміну інформацією між учасниками професійної діяльності для досягнення ділових цілей.

Бритва Оккама – принцип скорочення тексту, за яким усі слова, що не впливають на зміст повідомлення, повинні бути вилючені.

Верифікація – перевірка достовірності інформації або фактів на основі документальних підтверджень.

Віртуальна семіотика – система цифрових знаків (емодзі, реакцій, стікерів), які допомагають передавати емоції та смисли в онлайн-комунікації.

Дешифрування повідомлення – процес правильного розуміння змісту тексту адресатом.

Дигітальний етикет – сукупність правил поведінки та спілкування в цифровому середовищі.

Діловий e-mail – жанр цифрової письмової комунікації, призначений для офіційного обміну інформацією, файлами та фіксації домовленостей.

Діловий текст – письмове повідомлення, створене для вирішення професійних завдань та досягнення конкретної ділової мети.

Доповідна записка – документ внутрішньої комунікації, що інформує керівництво про ситуацію та містить пропозиції щодо її вирішення.

Дублювання інформації – повторне документальне підтвердження важливих домовленостей в офіційному форматі.

Жанр ділового письма – усталений формат професійного тексту з визначеною структурою, метою та правилами оформлення.

Зворотна піраміда – принцип структурування тексту, за якого найважливіша інформація подається на початку повідомлення.

Імперативний тон – наказовий стиль викладу, характерний для розпорядчих документів.

Інформаційний шум – надлишкова або несуттєва інформація, що ускладнює сприйняття основного змісту повідомлення.

Канцелярит – перевантажений офіційними конструкціями стиль письма, який ускладнює розуміння тексту.

Коментар у таск-менеджері – коротке контекстне повідомлення щодо виконання конкретного завдання в системі управління проектами.

Комунікативна гнучкість – здатність обирати оптимальний формат і стиль письмової взаємодії відповідно до ситуації.

Комунікативний бар'єр – перешкода, яка заважає правильному сприйняттю та розумінню інформації.

Культура письмової комунікації – сукупність норм і принципів створення грамотних, логічних та ефективних ділових текстів.

Лаконічність – здатність передавати зміст мінімальною кількістю слів без втрати інформації.

Лист-відповідь – офіційний лист, який містить реакцію на отриманий запит.

Лист-запит – офіційний документ для отримання інформації, послуг або роз'яснень.

Логіка тексту – послідовність викладу думок, що забезпечує зрозумілість повідомлення.

Маркований список – спосіб подання інформації у вигляді переліку без зазначення послідовності дій.

Месенджер – цифровий канал оперативного обміну повідомленнями між учасниками комунікації.

Нумерований список – спосіб подання інформації із зазначенням чіткої послідовності пунктів.

Наказ – розпорядчий документ керівника, що містить обов'язкові для виконання вказівки.

Оферта – офіційна пропозиція щодо співпраці із зазначенням конкретних умов.

Офіційний лист – основний жанр зовнішньої ділової комунікації між організаціями або установами.

Письмова бізнес-комунікація – система обміну інформацією в письмовій формі для забезпечення управління, координації та співпраці.

Пояснювальна записка – документ, який пояснює причини певної події, помилки або порушення.

Принцип «один абзац – одна думка» – правило структурування тексту, за яким кожен абзац присвячений окремій тезі.

Протокол – документ, що фіксує перебіг обговорення та прийняті рішення під час нарад і засідань.

Професійний імідж – враження про фахівця або організацію, сформоване на основі якості комунікації.

Публічність повідомлення – властивість письмового тексту бути збереженим, пересланим або оприлюдненим.

Рекламація – офіційна претензія щодо невиконання або нена належного виконання зобов'язань.

Реквізити документа – обов'язкові елементи офіційного документа, що забезпечують його юридичну чинність.

Репутаційний капітал – рівень довіри та позитивного ставлення до організації чи фахівця.

Розпорядження – документ управлінського характеру, що містить конкретні доручення для виконання.

Семіотика – наука про знаки та знакові системи, які використовуються для передачі інформації.

Структура документа – впорядкована система розташування змістових елементів тексту.

Summary (резюме зустрічі) – короткий підсумок зустрічі з переліком основних рішень, завдань і відповідальних осіб.

Супровідний лист – документ, що пояснює зміст і призначення надісланих матеріалів.

Task-менеджер – програмне середовище для управління завданнями та проектами.

Термінологічна стійкість – використання однакових термінів для позначення одного й того самого поняття в межах документа.

Точність – використання конкретних, однозначних і перевірених формулювань.

Формалізація документа – дотримання встановлених правил складання та оформлення офіційних текстів.

Юридична відповідальність – обов'язок сторін виконувати зафіксовані в документах домовленості та нести наслідки за їх порушення.

Юридична сила документа – здатність документа виступати офіційним доказом і підставою для прийняття рішень.

ТЕМА 6. НЕВЕРБАЛЬНІ ЗАСОБИ КОМУНІКАЦІЇ



- 6.1. Феномен невербальної комунікації.
- 6.2. Класифікація невербальних засобів комунікації.
- 6.3. Невербаліка у цифровому середовищі.

■➔ Методичні поради

Опрацювання теми доцільно розпочати з усвідомлення значення невербальної комунікації як невід'ємної складової професійної взаємодії та важливого чинника підвищення ефективності бізнес-комунікацій. Особливу увагу необхідно приділити розумінню ролі невербальних сигналів у передаванні інформації, формуванні довіри, підтриманні конструктивного діалогу та створенні позитивного враження про особистість і організацію. Важливо усвідомити, що невербальні засоби не лише доповнюють вербальне повідомлення, а й можуть підсилювати, уточнювати або навіть суперечити його змісту, істотно впливаючи на сприйняття інформації співрозмовником.

Під час вивчення теми необхідно проаналізувати основні види невербальної комунікації, зокрема кінесіку, проксемику, окулесіку, такесіку, хронеміку, паралінгвістику та екстралінгвістику, визначити їх особливості, функції та можливості використання у професійній діяльності. Доцільно звернути увагу на взаємозв'язок між вербальними й невербальними повідомленнями, поняття конгруентності комунікації, а також навчитися інтерпретувати жести, міміку, пози, візуальний контакт, особливості голосу та просторової поведінки співрозмовників. Особливого значення набуває розуміння культурних особливостей невербальної поведінки та необхідності врахування міжкультурних відмінностей під час професійної взаємодії.

Особливу увагу рекомендується приділити вивченню трансформації невербальної комунікації в умовах цифровізації бізнесу. Необхідно проаналізувати специфіку невербальної взаємодії під час відеоконференцій, онлайн-переговорів і дистанційної командної роботи, звернувши увагу на роль цифрової окулесіки, особливості організації кадру, використання простору, освітлення, жестів, голосу, темпу мовлення та інших невербальних сигналів у цифровому середовищі. Доцільно також з'ясувати особливості невербальної комунікації в текстових цифрових каналах, де функцію традиційних невербальних засобів частково виконують пунктуація, графічне

оформлення повідомлень, швидкість реагування, емодзі, стікери та цифрові реакції. Важливо усвідомити, що сучасне цифрове середовище формує нову систему комунікативних кодів, знання яких є необхідною складовою професійної компетентності фахівця.

Під час самостійного опрацювання матеріалу рекомендується проаналізувати причини виникнення когнітивного навантаження та феномену «Zoom-втоми», характерного для тривалої дистанційної взаємодії. Доцільно звернути увагу на вплив технічних параметрів відеозв'язку, якості аудіосигналу, асинхронності комунікації, постійного саомоніторингу та дефіциту природних невербальних сигналів на ефективність професійного спілкування. Важливо навчитися оцінювати невербальні аспекти як безпосередньої, так і цифрової комунікації, адаптувати власну поведінку до різних форматів взаємодії та свідомо використовувати невербальні засоби для підвищення результативності бізнес-комунікацій.

Після опрацювання теми здобувачі освіти повинні вільно орієнтуватися в основних видах невербальної комунікації, аналізувати їх роль у професійній взаємодії, інтерпретувати невербальні сигнали співрозмовників, оцінювати їх вплив на ефективність бізнес-комунікацій, а також застосовувати сучасні підходи до використання невербальних засобів у безпосередньому та цифровому комунікаційному середовищі.



Питання для обговорення

1. Чому, згідно з правилом Альберта Меграбяна, у ситуаціях суперечності між словами та мовою тіла ми схильні довіряти саме невербальним каналам?
2. Як ви розумієте поняття «конгруентності»? Наведіть приклад з життя, коли відсутність узгодженості між словами та жестами викликала у вас відчуття недовіри.
3. Поясніть «золоте правило» кластерності: чому небезпечно робити висновки на основі лише одного невербального сигналу?
4. Як контекст (наприклад, температура в приміщенні чи офіційний протокол) може змінити трактування одного і того самого жесту, наприклад, схрещених рук?
5. Яку інформацію про емоційний стан партнера ми можемо отримати через паралінгвістичні засоби (тембр, інтонацію, паузи), навіть якщо він намагається приховати свої почуття?
6. Проаналізуйте сім базових емоцій за Полом Екманом. Чому мікроекспресії вважаються «детектором щирості»?

7. Рукоштовання в діловому світі називають «фундаментом довіри за 3 секунди». Які повідомлення ми несвідомо зчитуємо через цей єдиний легітимний вид дотику?

8. Як ольфакція (мова запахів) впливає на професійний образ? Чому занадто інтенсивний парфум розцінюється як «ольфакторна агресія»?

9. Обговоріть проксеміку робочого місця: як розташування меблів та вибір позиції за столом (навпроти, поруч чи по діагоналі) впливає на динаміку переговорів?

10. Як змінюється хронеміка (сприйняття часу) у діловій ієрархії? Чому очікування партнера понад 10–15 хвилин може бути інструментом тиску?

11. Що таке «цифрова мова тіла»? Яку невербальну функцію виконують розділові знаки, емодзі та швидкість відповіді в месенджерах?

12. Проаналізуйте феномен «Zoom-втоми». Чому постійний візуальний контакт та бачення власного зображення на екрані виснажують мозок більше, ніж офлайн-зустрічі?

13. Як «технологічна семіотика» (якість звуку, фон, нахил камери) впливає на формування ділової репутації в онлайн-середовищі?

14. Як використання знань про «заспокійливі жести» може допомогти менеджеру під час проведення співбесіди чи переговорів?



Практичні кейси для аналізу

Кейс «Детектор щирості на переговорах»

Під час обговорення важливого контракту партнер стверджує: «Ми повністю згодні з вашими умовами і готові до довгострокової співпраці». При цьому він:

- сидить, схрестивши ноги;
- однією рукою поправляє краватку, а іншою прикриває рот під час вимови фрази;
- його погляд спрямований вгору та праворуч;
- голос звучить дещо вище за звичайний тембр із запитальною інтонацією в кінці.



Завдання для аналізу

1. Використовуючи правило конгруентності, визначте, чи щирий партнер.

2. Які кластери жестів ви помітили і про що вони свідчать (захист, самозаспокоєння, нещирість)?

3. Як зміна голосу (паралінгвістика) впливає на сприйняття його слів?

Кейс «Проксеміка та влада в офісі»

Керівник відділу запросив підлеглого для обговорення помилки в звіті. Він вказав працівнику на місце за столом прямо навпроти себе (конкурентно-оборонна позиція). Сам керівник відкинувся на спинку крісла, з'єднавши кінчики пальців обох рук («шпиль»). На столі між ними стоїть великий монітор, що створює додатковий бар'єр.

Завдання для аналізу

1. Проаналізуйте обрану дистанцію та позицію за столом. Як це впливає на атмосферу діалогу?
2. Що демонструє жест «шпиль» у виконанні керівника?
3. Яке розташування за столом було б доречнішим, якби керівник хотів підтримати працівника та разом знайти рішення?

Кейс «Цифрова окуlesiка та Zoom-етикет»

Під час онлайн-презентації нового проєкту спікер постійно дивиться на своє зображення на екрані, а не в камеру. Його фон – розкидані речі в кімнаті, а освітлення падає ззаду, через що обличчя залишається в тіні. Коли йому ставлять складне питання, виникає пауза в 2 секунди через затримку сигналу, що сприймається іншими як невпевненість.

Завдання для аналізу

1. Поясніть, чому погляд на своє зображення замість камери руйнує візуальний контакт (окуlesiку) в цифровому середовищі.
2. Як «семіотика фону» впливає на професійний імідж спікера?
3. Як спікер може компенсувати «Zoom-втому» слухачів та асинхронність сигналу?

Кейс «Перше враження: правило 3 секунд»

На діловій зустрічі новий партнер пропонує руку для вітання. Його долоня спрямована вертикально, стискання міцне, але не надмірне, триває рівно 3 секунди. Одночасно він встановлює візуальний контакт, який триває близько 70% часу зустрічі. Від нього відчувається ледь помітний деревний аромат парфумів у радіусі витягнутої руки.

Завдання для аналізу

1. Охарактеризуйте тип рукостискання. Який статус та наміри воно транслює?
2. Чи відповідає тривалість візуального контакту нормам ділової комунікації?
3. Оцініть ольфакторну стратегію партнера. Чи дотримано «правило радіуса витягнутої руки»?

Кейс «Гастика: діловий обід»

Під час ланчу з потенційним інвестором ви помічаєте, що він замовив екзотичну страву, яку важливо вміти правильно їсти, і дуже ввічливо спілкується з офіціантом. Перші 20 хвилин він розмовляє лише про подорожі та хобі, уникаючи теми бізнесу.

Завдання для аналізу

1. Про які риси характеру (схильність до ризику чи консерватизм) свідчить вибір меню?
2. Чому манера поведінки з персоналом є «лакмусовим папірцем» культури особистості?
3. Яку функцію виконує правило «перші 20 хвилин – не про бізнес»?



Завдання для самостійної роботи

Завдання 1. Аналіз невербальної поведінки

Перегляньте фрагмент ділових переговорів, публічного виступу або співбесіди (відео тривалістю 5–10 хвилин).

Проаналізуйте:

- пози та жести учасників;
- міміку;
- зоровий контакт;
- дистанцію між співрозмовниками;
- темп мовлення та інтонацію;
- ознаки впевненості або невпевненості;
- відповідність невербальної поведінки змісту висловлювань.

Підготуйте аналітичний звіт обсягом 2–3 сторінки.

Завдання 2. Самоспостереження

Проведіть самоаналіз власної невербальної поведінки.

Запишіть на відео власний виступ тривалістю 3–5 хвилин на довільну професійну тему.

Після перегляду визначте:

- які жести використовуються найчастіше;
- чи підтримується візуальний контакт;
- наскільки природною є постава;
- чи відповідають міміка та інтонація змісту повідомлення;
- які невербальні звички потребують удосконалення.

Сформулюйте рекомендації щодо покращення власної комунікативної поведінки.

Завдання 3. Практичне дослідження цифрової невербаліки

Проаналізуйте власне листування у професійному чаті або месенджері (без розголошення персональних даних).

Визначте:

- як використовуються емодзі;
- яку роль відіграють реакції на повідомлення;
- як швидкість відповіді впливає на сприйняття співрозмовника;
- чи використовуються великі літери, знаки оклику або інші графічні маркери;
- чи відповідає цифрове спілкування правилам цифрового етикету.

Підготуйте короткий аналітичний висновок.



Ключові терміни та поняття

Акцентування – функція невербальної комунікації, що полягає у виділенні важливих елементів повідомлення за допомогою інтонації, пауз, жестів або зміни гучності голосу.

Аускультация – напрям невербальної комунікації, який вивчає сприйняття звуків, що супроводжують життєдіяльність людини (дихання, кашель, сміх тощо).

Віртуальна семіотика – галузь знань, що досліджує знаки, символи та коди цифрового середовища, а також процеси створення й інтерпретації смислів в онлайн-комунікації.

Гаптика (такесика) – система невербальної комунікації через дотики (рукостискання, обійми, поплескування тощо).

Гастика – напрям невербальної комунікації, що вивчає використання їжі, напоїв і процесу їх споживання як засобу передачі інформації та встановлення соціальних зв'язків.

Діловий погляд – тип візуального контакту, спрямований на умовний трикутник між очима та центром лоба співрозмовника для підтримання професійної атмосфери.

Екстралінгвістика – сукупність психофізіологічних звуків (сміх, зітхання, дихання тощо), які супроводжують мовлення та впливають на його сприйняття.

Жести – рухи рук, голови або тіла, що передають інформацію та емоційний стан людини.

Жести-адаптори – підсвідомі рухи, спрямовані на зниження внутрішньої напруги (торкання обличчя, поправлення одягу тощо).

Жести відкритості – невербальні сигнали, які свідчать про щирість, довіру та готовність до співпраці.

Жести закритості – невербальні сигнали, що демонструють захисну позицію, дискомфорт або незгоду.

Заміщення – функція невербальної комунікації, коли невербальний сигнал замінює словесне повідомлення.

Зневага – одна з базових емоцій, що проявляється через асиметричне підняття одного кутика рота.

Інтимна зона – простір від 0 до 45 см навколо людини, доступ до якого мають лише найближчі особи.

Інтимний погляд – погляд нижче рівня підборіддя співрозмовника, який у діловому середовищі вважається недоречним.

Кінесика – розділ невербальної комунікації, що вивчає рухи тіла, жести, пози та міміку.

Кластерність – принцип інтерпретації невербальної поведінки через аналіз сукупності взаємопов'язаних сигналів, а не окремого жесту.

Когнітивний дисонанс – психологічний стан, що виникає через невідповідність між словами та невербальними сигналами.

Конгруентність – узгодженість між вербальними та невербальними повідомленнями.

Мікроекспресії – короточасні, майже непомітні рухи м'язів, які відображають справжні емоції людини.

Міміка – виразні рухи м'язів обличчя, що передають емоційний стан людини.

Невербальна комунікація – система немовних знаків і сигналів, за допомогою яких передається інформація, емоції та ставлення.

Невербальна семіотика – наука, що вивчає невербальну поведінку, взаємодію та засоби комунікації людей.

Окулесика – напрям невербальної комунікації, який досліджує особливості візуального контакту та поведінку очей.

Ольфакція – система невербальної комунікації через запахи та їх вплив на сприйняття людини.

Паралінгвістика – розділ невербальної комунікації, що вивчає голосові характеристики мовлення: тембр, гучність, інтонацію, темп і паузи.

Проксеміка – наука про організацію простору та дистанції між учасниками спілкування.

Публічна зона – простір понад 3,5 м, характерний для виступів перед великою аудиторією.

Редукація – спрощення або зменшення складності системи; у цифровій комунікації означає обмеження невербальних сигналів рамками екрана.

Семіотика – наука про знаки, символи та знакові системи.

Системологія (проксеміка об'єктів) – напрям, що вивчає комунікативне значення предметів, інтер'єру та організації простору.

Соціальна зона – дистанція від 1,2 до 3,5 м, оптимальна для офіційного ділового спілкування.

Соціальний погляд – тип погляду, спрямований у зону між очима та ротом співрозмовника під час неформального спілкування.

Спростування – функція невербальної комунікації, за якої невербальні сигнали суперечать змісту сказаних слів.

Стратегічна пауза – навмисне мовчання під час розмови або переговорів для посилення впливу чи обдумування відповіді.

Хезитаційна пауза – пауза, що виникає через пошук слів, невпевненість або можливу нещирість мовця.

Хронеміка – напрям невербальної комунікації, який вивчає використання часу та його комунікативне значення.

Цифрова мова тіла – система невербальних сигналів у текстовому цифровому спілкуванні, що передаються через стиль написання, пунктуацію, швидкість відповіді та інші засоби.

Цифрова окулесика – особливості візуального контакту під час відеоконференцій та онлайн-спілкування.

Цифрова хронеміка – використання часу в онлайн-комунікації, зокрема швидкість відповіді та часові межі взаємодії.

Зом-втома (Zoom fatigue) – психоемоційне виснаження, спричинене тривалим використанням платформ відеозв'язку.

«Шпиль» – жест упевненості, коли кінчики пальців обох рук з'єднані між собою.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2

ПЕРЕГОВОРНА МАЙСТЕРНІСТЬ ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

ТЕМА 7.

СТРАТЕГІЯ ТА ДИНАМІКА ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕСУ В БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯХ



- 7.1. Переговори як інструмент стратегічного узгодження інтересів.
- 7.2. Стратегічні моделі та архітектура переговорної взаємодії.
- 7.3. Етапність та внутрішня динаміка переговорного процесу.

■➔ Методичні поради

Опрацювання теми доцільно розпочати з усвідомлення ролі переговорів як одного з ключових інструментів сучасних бізнес-комунікацій, спрямованого на узгодження інтересів сторін, прийняття спільних рішень та розвиток довгострокових партнерських відносин. Особливу увагу необхідно приділити розумінню переговорного процесу як складної комунікативної взаємодії, успішність якої визначається не лише професійною підготовкою учасників, а й їх здатністю аналізувати інтереси сторін, прогнозувати розвиток ситуації та знаходити взаємовигідні рішення. Важливо усвідомити, що сучасні переговори орієнтовані не лише на досягнення домовленості, а й на створення доданої цінності для всіх учасників взаємодії та формування стійких ділових відносин.

Під час вивчення теми необхідно проаналізувати етапи переговорного процесу, з'ясувати їх зміст, логіку та взаємозв'язок. Доцільно звернути увагу на особливості підготовки до переговорів, визначення цілей, аналіз інтересів і потреб сторін, оцінювання альтернативних варіантів досягнення домовленостей, а також вибір оптимальної стратегії залежно від характеру переговорної ситуації. Важливо зрозуміти значення якісної підготовки як основи успішних переговорів, оскільки саме на цьому етапі формується інформаційна база для прийняття ефективних рішень, визначаються межі можливих домовленостей та оцінюються потенційні ризики переговорного процесу.

Особливого значення набуває вивчення динаміки переговорного процесу та закономірностей взаємодії сторін на різних його етапах. Необхідно проаналізувати особливості ведення конструктивного діалогу, роль активного слухання, аргументації, постановки запитань, переконання та творчого мислення у досягненні взаємовигідних результатів. Доцільно звернути увагу на поняття переговорного простору (ZOPA), альтернативи переговорній угоді (BATNA), а також сучасні підходи до вибору компромісних, асиметричних та інтегративних рішень. Важливо усвідомити, що ефективність переговорів визначається не лише досягненням формальної угоди, а й рівнем задоволеності сторін, стабільністю домовленостей та перспективами подальшого співробітництва.

Під час самостійного опрацювання матеріалу рекомендується приділити особливу увагу аналізу завершального етапу переговорів і посткомунікативної фази. Доцільно з'ясувати особливості оцінювання результатів переговорного процесу, критерії ефективності досягнутих домовленостей, значення юридичного оформлення угод, механізмів контролю за їх виконанням та процедур перегляду домовленостей у разі зміни зовнішніх умов. Важливо також усвідомити роль рефлексивного аналізу переговорного процесу як інструменту професійного розвитку переговорника, що дає змогу оцінити власні комунікативні дії, визначити сильні та слабкі сторони обраної стратегії й використати набутий досвід у майбутній професійній діяльності.

Після опрацювання теми здобувачі освіти повинні вільно орієнтуватися в основних етапах переговорного процесу, характеризувати сучасні стратегії ведення переговорів, аналізувати переговорні ситуації, визначати чинники, що впливають на результативність переговорної взаємодії, обґрунтовувати вибір оптимальної стратегії залежно від професійної ситуації та оцінювати ефективність досягнутих домовленостей з позицій їх стійкості, взаємовигідності та перспектив подальшого партнерства.



Питання для обговорення

1. Чому в умовах VUCA-світу (невизначеності та складності) переговори перестали бути просто «торгом за ціну» і стали інструментом «проектування майбутнього»?
2. Як ви розумієте вислів Честера Карраса: *«У бізнесі ви отримуєте не те, на що заслуговуєте, а те, про що змогли домовитися»*? Чи є це етичним з погляду довгострокового партнерства?
3. Поясніть різницю між позиційним торгом (орієнтація на результат) та конструктивними переговорами (орієнтація на інтереси). Який підхід переважає в українському бізнес-середовищі сьогодні?

4. Проаналізуйте стратегію «Виграш-Виграш» (Win-Win). Чи завжди вона можлива на практиці, чи іноді це лише «ілюзія компромісу», де обидві сторони насправді втрачають?

5. За яких умов стратегія «Виграш-Програш» (Win-Lose) може бути виправданою, і які репутаційні ризики вона несе для компанії у довгостроковій перспективі?

6. Використовуючи сітку Томаса-Кілманна, обговоріть: у яких ситуаціях «Уникнення» або «Пристосування» є більш професійною стратегією, ніж «Суперництво»?

7. Чому стратегія «Співпраця» вважається найбільш ресурсомною? Які саме ресурси (час, кадри, емоції) вона поглинає найбільше?

8. Чому етап підготовки вважається фундаментом успіху? Які наслідки для переговорника має ігнорування збору інформації про «досьє» партнера?

9. Обговоріть важливість визначення BATNA (найкращої альтернативи обговорюваній угоді). Як наявність сильної альтернативи впливає на впевненість переговорника та його «зону можливої угоди» (ЗОРА)?

10. Яку роль відіграє формування «атмосфери довіри» на початковому етапі зустрічі? Чи можна вважати *small talk* марною тратою часу в суворому діловому протоколі?

11. Як ефективно працювати із запереченнями партнера? Чому Кріс Восс вважає, що справжні переговори починаються лише після того, як ви почули перше «Ні»?

12. Обговоріть «пастку емоцій» у переговорах: як зберегти раціональність, коли партнер входить у зону деструктивного конфлікту або використовує маніпуляції?

13. Чому етап завершення та фіксації домовленостей є критичним? Які ризики виникають, якщо сторони розійшлися, маючи «усні домовленості» без чіткого протоколу?

14. Навіщо в бізнес-переговорах потрібні механізми верифікації (контролю виконання)?

15. Як цифровізація (переговори в Zoom, використання AI для аналізу поведінки партнера) змінює класичну архітектуру переговорного процесу? Чи здатні цифрові інструменти замінити «хімію» особистої зустрічі?



Практичні кейси для аналізу

Кейс «Постачальник підвищує ціну»

Компанія «Альфа» вже п'ять років співпрацює з постачальником комплектуючих. Під час чергових переговорів постачальник повідомив про підвищення вартості продукції на 18 %, пояснюючи це

зростанням вартості енергоносіїв та логістики. Для компанії-покупця таке підвищення є критичним, оскільки призведе до втрати конкурентоспроможності.

Завдання для аналізу

1. Визначте інтереси кожної сторони.
2. Сформулюйте переговорні позиції.
3. Запропонуйте можливу BATNA для покупця.
4. Визначте можливу ZOPA.
5. Яку переговорну стратегію доцільно використати? Обґрунтуйте відповідь.
6. Які компромісні рішення можуть задовольнити обидві сторони?

Кейс «Переговори щодо заробітної плати»

Кандидат успішно пройшов усі етапи відбору та отримав пропозицію роботи. Роботодавець пропонує заробітну плату 45 000 грн, тоді як кандидат розраховує не менше ніж на 55 000 грн. Водночас компанія готова запропонувати медичне страхування, навчання та бонусну систему.

Завдання для аналізу

1. Які справжні інтереси сторін?
2. Чи обмежуються переговори лише питанням заробітної плати?
3. Які додаткові змінні можуть розширити простір переговорів?
4. Яку стратегію переговорів доцільно застосувати?
5. Запропонуйте взаємовигідне рішення.

Кейс «Міжнародний контракт»

Українська IT-компанія веде переговори з іноземним партнером щодо виконання масштабного програмного проєкту. Іноземний замовник наполягає на жорстких штрафних санкціях за порушення строків виконання робіт. Українська сторона погоджується лише за умови поетапного приймання результатів та можливості перегляду графіка в разі виникнення форс-мажорних обставин.

Завдання для аналізу

1. Визначте предмет переговорів.
2. Проаналізуйте ризики для кожної сторони.
3. Запропонуйте алгоритм підготовки до переговорів.
4. Які аргументи можуть використовувати сторони?
5. Як можна забезпечити виконання досягнутих домовленостей?

Кейс «Стартап шукає інвестора»

Команда стартапу веде переговори з потенційним інвестором. Інвестор готовий профінансувати проєкт, але вимагає отримати 45 % корпоративних прав. Засновники готові поступитися лише 25 %, оскільки планують залучати додаткових інвесторів у майбутньому.

Завдання для аналізу

1. Проаналізуйте переговорні позиції сторін.
2. Визначте BATNA для кожної сторони.
3. Оцініть можливу ZOPA.
4. Запропонуйте варіанти створення додаткової цінності без збільшення частки інвестора.
5. Який результат можна вважати успішним?

Кейс «Переговори про строки виконання проєкту»

Замовник наполягає на завершенні проєкту протягом двох місяців. Виконавець стверджує, що для забезпечення необхідної якості потрібні щонайменше три місяці.

Завдання для аналізу

1. Визначте інтереси кожної сторони.
2. Які альтернативні рішення можуть бути запропоновані?
3. Чи існує зона можливої угоди?
4. Які критерії можуть бути використані для прийняття остаточного рішення?
5. Які ризики виникають у разі прийняття кожного із запропонованих варіантів?



Завдання для самостійної роботи

В мережі інтернет підібрати 2 сцени з фільмів, серіалів чи реальних переговорів, які ідеально ілюструють стратегію та динаміку переговорного процесу (BATNA, ZOPA, стратегії Win-Win та Win-Lose тощо).

На основі обраних фрагментів (кожен тривалістю 3–5 хв) виконайте письмовий аналіз за наступним алгоритмом:

1. Визначте, що сторони декларують (позиція), а чого вони насправді прагнуть (прихований інтерес)?
2. Яку стратегію обрав кожен учасник (Суперництво, Співпраця, Компроміс, Уникнення чи Пристосування)? Обґрунтуйте, чому саме ця стратегія була обрана в даному контексті.

3. Якою є «Найкраща альтернатива угоді» для кожної зі сторін у разі провалу цих конкретних переговорів? Наскільки сильна їхня позиція залежно від цієї альтернативи?

4. Схематично зобразіть «Зону можливої угоди». Де знаходилася точка перетину інтересів і чи була вона досягнута?

5. Оберіть одного героя та проаналізуйте його стан під час кульмінаційного моменту переговорів (лімбічні реакції, заспокійливі жести, конгруентність).

6. Які маніпуляції з предметами, одягом чи власним тілом видавали стрес або невпевненість героя, попри його впевнені слова?

7. Чи збігалися вербальні обіцянки з мовою тіла (наприклад, напрямок стоп до виходу при словах «ми готові до співпраці»)?

8. Чи був фінал переговорів екологічним? Які репутаційні ризики чекають на переможця у стратегії Win-Lose?

9. Запропонуйте один конкретний прийом (наприклад, «каліброване питання» за Крісом Воссом або зміну проксеміки), який міг би змінити хід переговорів на користь стратегії Win-Win.

Результати аналізу подаються у вигляді аналітичної записки (до 3-х сторінок) або презентації, де до кожного пункту аналізу додається скріншот відповідного моменту з відео з коментарем. Можна використати метод «подвійного екрана»: на одній половині слайда – кадр із жестом/ фразою, на іншій – його професійна інтерпретація.

Для аналізу можна використати

Серіал «Офіс» (The Office).

Сцена: Майкл Скотт веде переговори з корпорацією Dunder Mifflin про викуп його збиткової компанії.

Фільм «Залізна леді» (The Iron Lady).

Сцена: переговори Маргарет Тетчер з європейськими лідерами щодо бюджету.

Фільм «Справжня мужність» (True Grit, 2010).

Сцена: 14-річна дівчинка домовляється про повернення грошей за коней з досвідченим торгівцем.

Фільм «Джеррі Магуайер» (Jerry Maguire).

Сцена: переговори між спортивним агентом та його єдиним клієнтом.

Фільм «Засновник» (The Founder).

Сцена: Рей Крок домовляється з братами Макдональдами про викуп їхньої частки та назви компанії.

Серіал «Мільярди» (Billions).

Сцена: будь-яка сцена, де Боббі Аксельрод веде переговори про викуп активів або злиття.

Фільм «Грошобол» (Moneyball).

Сцена: Біллі Бін веде одночасні переговори з декількома менеджерами клубів, маніпулюючи дефіцитом часу та інформації.

Серіал «Форс-мажори» (Suits).

Сцена: Харві приходить на зустріч із папкою «компромату», змушуючи сторону підписати мирову угоду на його умовах.

Фільм «Переговорник» (The Negotiator).

Сцена: Самуель Л. Джексон веде переговори з поліцією, використовуючи професійні знання про те, як працюють переговорники.



Ключові терміни та поняття

Адаптивність стратегії – здатність переговорної стратегії змінюватися відповідно до нових обставин і дій опонента без втрати основної мети.

Аргументація – система логічних доказів і доводів, спрямованих на переконання іншої сторони в правильності певної позиції.

Архітектура поведінки – системне бачення переговорного процесу, у якому кожна дія є частиною загального стратегічного задуму.

Асиметричне рішення – результат переговорів, за якого одна зі сторін робить значно більші поступки, ніж інша.

BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) – найкраща альтернатива переговорній угоді; запасний план дій у разі недосягнення домовленості.

Багатосторонні переговори – переговори, у яких беруть участь більше двох сторін.

Більшість голосів – спосіб ухвалення рішення в багатосторонніх переговорах, коли переважає думка більшості учасників.

Верифікація рішення – перевірка прийнятного варіанта домовленості на відповідність інтересам сторін та встановленим критеріям.

Взаємовигідне рішення – домовленість, яка забезпечує задоволення інтересів усіх учасників переговорів.

Виграш-Виграш (Win-Win) – стратегія переговорів, орієнтована на досягнення користі для всіх сторін.

Виграш-Програш (Win-Lose) – модель переговорів, за якої успіх однієї сторони досягається за рахунок втрат іншої.

Дедуктивний сценарій переговорів – підхід до укладання угоди, коли спочатку досягається загальна згода, а потім деталізуються окремі положення.

Ділові переговори – керований процес комунікативної взаємодії між сторонами, спрямований на досягнення взаємовигідної угоди.

Докомунікативна фаза – підготовчий етап переговорів, під час якого здійснюється аналіз ситуації, постановка цілей та розробка стратегії.

Економіка поступок – принцип ведення переговорів, за якого кожна поступка розглядається як ресурс, що має отримати еквівалентну компенсацію.

Етап уточнення інтересів і позицій – стадія переговорів, під час якої сторони обмінюються інформацією та визначають власні потреби й очікування.

Зона можливої згоди (ЗОРА) – діапазон умов, у межах якого угода є прийнятною для всіх учасників переговорів.

Імплементація домовленостей – практичне виконання взятих сторонами зобов'язань.

Індуктивний сценарій переговорів – підхід до досягнення угоди через послідовне погодження окремих питань.

Інтереси сторін – реальні потреби, мотиви та цілі учасників переговорів.

Інтегративне рішення – принципово новий варіант вирішення проблеми, який максимально задовольняє інтереси всіх сторін.

Компроміс – спосіб врегулювання суперечностей через взаємні поступки сторін.

Компромісне рішення – домовленість, досягнута шляхом взаємних поступок і часткового задоволення інтересів сторін.

Комунікативна фаза – основний етап переговорів, що передбачає безпосередню взаємодію сторін та обговорення проблеми.

Комунікативний маневр – гнучке використання різних методів і тактик для досягнення стратегічної мети переговорів.

Консенсус – спосіб ухвалення рішення на основі одностайної згоди всіх учасників.

Конструктивні переговори – модель переговорної взаємодії, заснована на співпраці, довірі та пошуку взаємовигідних рішень.

Контрстратегія – система дій, спрямованих на протидію стратегії іншої сторони.

Кооперативність – готовність враховувати інтереси та потреби партнера під час переговорів.

Межі поступок – максимально допустимий рівень поступок, на який готова піти сторона.

Модель Томаса-Кілманна – концепція, що описує п'ять основних стилів поведінки в конфліктних і переговорних ситуаціях.

Наполегливість – прагнення відстоювати власні інтереси та досягати поставлених цілей.

Неревлексивне слухання – уважне сприйняття інформації без втручання в монолог співрозмовника.

Об'єктивні критерії – незалежні стандарти оцінювання рішень, що не залежать від особистих уподобань сторін.

Обговорення – етап переговорів, на якому аналізуються пропозиції та виробляються можливі варіанти рішень.

Паритетність – принцип рівноправності учасників переговорного процесу.

Переговорний простір – межі можливих домовленостей між сторонами.

Позиційний торг – стратегія переговорів, заснована на жорсткому відстоюванні власної позиції та боротьбі за обмежений ресурс.

Позиція – офіційно заявлена вимога або пропозиція сторони в переговорному процесі.

Посткомунікативна фаза – завершальний етап переговорів, пов'язаний з аналізом результатів і контролем виконання домовленостей.

Поступка – добровільна відмова від частини вимог або інтересів заради досягнення угоди.

Психологічний тиск – сукупність прийомів впливу, спрямованих на зміну поведінки чи рішень опонента.

Раціональність – здатність контролювати емоції та діяти на основі логіки й фактів.

Рефлексивне слухання – активне слухання з уточненням, перефразуванням та перевіркою правильності розуміння інформації.

Семіотична складність переговорів – багаторівневість значень, які передаються через слова, цифри, паузи, жести та інші комунікативні сигнали.

Співпраця – стиль поведінки, орієнтований на пошук рішення, що повністю задовольняє інтереси всіх сторін.

Стратегія переговорів – довгостроковий план дій, спрямований на досягнення визначених цілей у переговорному процесі.

Стратегія співпраці – переговорна модель, що базується на партнерстві, довірі та спільному пошуку рішень.

Суб'єктність – визнання кожної сторони активним і рівноправним учасником переговорів.

Суперництво – стиль поведінки, за якого сторона орієнтується виключно на реалізацію власних інтересів.

Тактика переговорів – конкретні прийоми та методи, що використовуються для реалізації стратегії.

Угода – формалізований результат переговорів, який фіксує досягнуті домовленості.

Уникнення – стиль поведінки, що передбачає відмову від активної участі у вирішенні конфлікту чи переговорів.

Цифрова редукація – втрата частини невербальної інформації в онлайн-комунікації через відсутність фізичної присутності.

Цільові орієнтири – конкретні результати, яких сторона прагне досягти в переговорах.

Юридична фіксація угоди – документальне закріплення досягнутих домовленостей для забезпечення їх виконання.

ТЕМА 8. ТАКТИЧНІ ПРИЙОМИ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ



- 8.1. Природа переговорної тактики та особливості її розробки.
- 8.2. Тактичні прийоми стратегії позиційного торгу.
- 8.3. Тактичні прийоми стратегії конструктивних переговорів.
- 8.4. Тактичні прийоми, характерні для позиційного торгу та конструктивних переговорів.
- 8.5. Тактики реагування у переговорному процесі.

■➔ Методичні поради

Опрацювання теми доцільно розпочати з усвідомлення місця переговорної тактики в загальній системі бізнес-комунікацій та її взаємозв'язку зі стратегією переговорного процесу. Особливу увагу необхідно приділити розумінню того, що тактичні прийоми є інструментами реалізації обраної переговорної стратегії, а їх ефективність залежить від правильного аналізу переговорної ситуації, визначення цілей, інтересів сторін і здатності адаптувати власну поведінку до змін комунікативного середовища. Важливо усвідомити, що використання переговорних тактик має бути спрямоване на досягнення взаємовигідних результатів, розвиток партнерських відносин і забезпечення довгострокової співпраці.

Під час вивчення теми необхідно проаналізувати основні групи переговорних тактик, з'ясувати особливості їх застосування, переваги, обмеження та умови ефективного використання. Доцільно звернути увагу на тактичні прийоми позиційних та інтегративних переговорів, особливості їх вибору залежно від характеру взаємодії, переговорної позиції сторін і специфіки професійної ситуації. Важливо навчитися розмежовувати конструктивні та деструктивні переговорні прийоми, оцінювати їх вплив на перебіг переговорного процесу, рівень довіри між сторонами та перспективи подальшого партнерства.

Особливого значення набуває опрацювання питань, пов'язаних із використанням аргументації, переконання, роботи із запереченнями, постановки запитань, формування компромісних рішень і пошуку взаємовигідних домовленостей. Необхідно проаналізувати роль інформації, психологічних чинників та особливостей комунікативної поведінки учасників переговорів у виборі відповідних тактичних прийомів. Доцільно звернути увагу на принципи етичного застосування пере-

говорних тактик, уникнення маніпулятивних методів впливу та забезпечення конструктивного характеру переговорної взаємодії. Важливо усвідомити, що професійна майстерність переговорника полягає не лише у володінні широким спектром тактичних прийомів, а й у здатності використовувати їх відповідально, гнучко та відповідно до конкретної ситуації.

Під час самостійного опрацювання матеріалу рекомендується проаналізувати типові переговорні ситуації, оцінити доцільність використання різних тактичних прийомів та їх вплив на результативність переговорного процесу. Доцільно порівняти різні підходи до ведення переговорів, визначити критерії вибору оптимальної тактики, а також звернути увагу на особливості застосування переговорних прийомів у міжкультурному та цифровому комунікаційному середовищі. Важливо навчитися критично оцінювати власні переговорні дії, прогнозувати можливі реакції співрозмовників і своєчасно коригувати комунікативну поведінку відповідно до розвитку переговорної ситуації.

Після опрацювання теми здобувачі освіти повинні вільно орієнтуватися в основних тактичних прийомах ведення переговорів, характеризувати особливості їх застосування в різних професійних ситуаціях, обґрунтовувати вибір переговорної тактики залежно від поставлених цілей та інтересів сторін, використовувати конструктивні методи аргументації й досягнення домовленостей, а також оцінювати ефективність застосованих переговорних прийомів з позицій професійної етики та довгострокового розвитку партнерських відносин.



Питання для обговорення

1. Чому тактику називають «мистецтвом моменту», і як вона допомагає адаптуватися до непередбачуваних дій опонента в реальному часі?
2. Поясніть взаємозв'язок стратегії та тактики: чи може вдала тактика врятувати помилкову стратегію, і навпаки?
3. Які етичні межі існують при виборі тактичних прийомів? Чи виправдовує мета (наприклад, вигідний контракт) використання психологічно тиснучих тактик?
4. Проаналізуйте тактику «завищення початкових вимог». Чому занадто висока «стартова планка» може як допомогти, так і повністю заблокувати переговори?
5. У чому полягає психологічна пастка тактики «сялямі»? Чому нам психологічно важче відмовити у маленькій поступці, ніж у великій?
6. Як розпізнати прийом «висування вимог в останню хвилину» і які існують ефективні контрзаходи проти нього?

7. Обговоріть ризики використання «емоційного шантажу» (гніву, розчарування). Чи можливо після такої тактики зберегти довіру для майбутніх спільних проєктів?

8. Що таке «пакетне рішення» у позиційному торзі, і як воно допомагає «замаскувати» не вигідні для партнера умови серед вигідних?

9. Як працює «метод Сократа» у бізнес-комунікації? Чому отримання серії відповідей «так» робить партнера більш поступливим у головному питанні?

10. Поясніть механізм рефреймінгу. Як зміна контексту (наприклад, з «витрати» на «інвестицію») допомагає змінити ставлення партнера до проблеми?

11. Чому тактика «винесення за дужки» є ефективною, коли переговори заходять у глухий кут через одну складну деталь?

12. Обговоріть тактику «відкритості». За яких умов повне розкриття інформації про свої інтереси є безпечним, а коли – ризикованим?

13. У яких випадках перерва є кращим рішенням, ніж продовження дискусії?

14. Як реагувати на тактику «підміни об'єкта» або відвертого перекручування ваших слів опонентом?

15. Чому важливо мати «план Б» і бути готовим змінити тактичний прийом прямо під час зустрічі, якщо опонент змінив свою лінію поведінки?



Практичні кейси для аналізу

Проаналізуйте кожну ситуацію. Для кожного кейсу вам необхідно:

1. Ідентифікувати тактичний прийом (або комбінацію прийомів).
2. Пояснити механізм дії: на що розраховує опонент (емоції, брак часу, когнітивні викривлення).
3. Запропонувати алгоритм нейтралізації: конкретні фрази або дії для повернення переговорів у конструктивне русло.

Ситуація 1

Під час першої зустрічі, щойно ви озвучили порядок денний, партнер раптово кидає ручку на стіл, підводиться і каже: «Я витратив 2 години на дорогу не для того, щоб слухати цю дилетантську нісенітницю! Або ми переходимо до обговорення знижки у 30%, або я йду зараз».

Ситуація 2

Ви домовилися про загальну ціну контракту. Але після цього клієнт починає послідовно просити: «А додайте безкоштовну упаковку?».

через годину – «А можна доставку на наш склад за ваш кошт?», ще через пів години – «І зробіть нам відтермінування платежу на 3 дні, це ж дрібниця для вас».

Ситуація 3

Ви ведете переговори з менеджером середньої ланки. Щоразу, коли ви досягаєте компромісу, він каже: *«Мені подобається ця умова, але мій фінансовий директор (який зараз у від'їзді без зв'язку) ніколи це не підпише, якщо ми не знизимо ціну ще на 5%»*.

Ситуація 4

Ваш опонент каже: *«Ваші послуги коштують занадто дорого для нашого бюджету. Це просто величезна діра у наших витратах на цей квартал»*.

Ситуація 5

Переговори тривали 4 години, всі виснажені, але задоволені. Коли ви вже відкриваєте файл, щоб поставити електронний підпис, партнер каже: *«О, ледь не забув! У нас тут стандартна вимога юристів – якщо ви затримаєте поставку хоча б на годину, штраф становить 50% від суми. Це просто формальність, підписуйте»*.

Ситуація 6

Вам пропонують «неймовірно вигідний пакет»: ексклюзивну ціну на товар А (який вам дуже потрібен), але за умови, що ви також викупите складські залишки товарів Б і В (які є неліквідними), і зробите це за 100% передоплатою.

Ситуація 7

Ваш опонент починає розмову з питань, на які неможливо відповісти «ні»: *«Ви ж хочете, щоб ваша компанія процвітала? Ви ж згодні, що надійність – це головне? Ви ж цінуєте свій час?»*. Після серії ваших «так» він каже: *«Тоді підпишіть цей контракт прямо зараз, бо він – втілення всього, що ви щойно підтвердили»*.



Завдання для самостійної роботи

На основі вивчення тем «Стратегія та динаміка переговорного процесу в бізнес-комунікаціях» та «Тактичні прийоми ведення переговорів», а також додаткових джерел необхідно розробити аналітичний звіт на тему: «Успішне проведення переговорів».

У звіті мають бути відображені не лише стратегії, тактики і принципи успішного проведення переговорів, а й заходи, які мають бути здійснені для нівелювання можливих ризиків, у т.ч. маніпуляцій.

Звіт слід оформити згідно з стандартами оформлення наукових робіт.



Ключові терміни та поняття

Апеляція до спільної відповідальності – тактичний прийом, що передбачає наголошення на спільності проблеми та необхідності її спільного вирішення, а не конкуренції між сторонами.

Відкриті карти (інформаційна щирість) – прийом конструктивних переговорів, за якого сторона добровільно розкриває важливу інформацію про свої інтереси, пріоритети та обмеження для формування атмосфери довіри.

Вказівка на «сліпі зони» – прийом, спрямований на привернення уваги партнера до фактів або аспектів проблеми, які могли залишитися поза його увагою.

Винесення за дужки – переговорний прийом, за якого складне або конфліктне питання тимчасово відкладається для продовження обговорення інших аспектів угоди.

Гранична відкритість – тактика, за якої сторона одразу озвучує межі можливих поступок і концентрується на узгодженні деталей реалізації домовленостей.

Диференціація змісту та емоційного фону – принцип реагування у переговорах, який полягає у відокремленні суті повідомлення від емоційної форми його подання.

Емоційний шантаж – маніпулятивний вплив на партнера через виклик почуття провини, страху, сорому чи відповідальності з метою отримання поступок.

Ескалація вимог – деструктивна тактика постійного розширення вимог або включення нових умов у процесі переговорів.

Завищення початкових вимог – тактика позиційного торгу, що полягає у висуванні свідомо завищених умов на початку переговорів для створення простору для подальших поступок.

Зволікання – тактичний прийом, заснований на управлінні часовим ресурсом переговорів через відтермінування прийняття рішень або зміну темпу обговорення.

Зовнішня згода – тактика реагування на критику або психологічний тиск, яка полягає у формальному погодженні з окремими аспектами позиції опонента без прийняття його вимог.

Компроміс – спосіб врегулювання розбіжностей шляхом взаємних поступок сторін, за якого кожна сторона частково відмовляється від своїх початкових вимог заради досягнення домовленості.

Консенсус – форма прийняття спільного рішення, за якої всі учасники погоджуються з обраним варіантом або не мають принципових заперечень щодо його реалізації.

Конструктивні переговори – модель переговорного процесу, орієнтована на досягнення взаємовигідного результату («виграш-виграш») через співпрацю, довіру та врахування інтересів обох сторін.

Корекція викривленого сприйняття – прийом, спрямований на усунення неправильного розуміння намірів або позиції сторони шляхом додаткових пояснень та уточнень.

Метод Сократа – тактичний прийом, що полягає у постановці серії запитань, на які співрозмовник послідовно відповідає «так», що підвищує ймовірність прийняття основної пропозиції.

Мета-позиція – здатність переговорника спостерігати за процесом переговорів ніби з боку, аналізуючи поведінку учасників та динаміку взаємодії.

Множинність варіантів – принцип конструктивних переговорів, що передбачає розробку кількох альтернативних рішень до прийняття остаточного рішення.

Незалежний арбітр – використання зовнішніх об'єктивних критеріїв, експертних висновків або галузевих стандартів для обґрунтування позиції сторін.

Об'єктивність критеріїв – принцип переговорів, за якого рішення приймаються на основі незалежних стандартів, законодавства, ринкових цін або експертних оцінок.

Пакетування – переговорний прийом, що передбачає об'єднання кількох питань або умов у єдиний пакет для спрощення досягнення домовленостей.

Переговори – процес комунікативної взаємодії між двома або більше сторонами, спрямований на узгодження інтересів, досягнення домовленостей та вирішення спірних питань.

Переговорна стратегія – загальний план дій і довгостроковий підхід до ведення переговорів, що визначає цілі, пріоритети та способи досягнення бажаного результату.

Переговорна тактика – сукупність методів, прийомів і конкретних дій, які використовуються для реалізації стратегії та досягнення поточних цілей переговорного процесу.

Позиційний торг – стратегія переговорів, що базується на протистоянні позицій сторін і прагненні досягти максимальної вигоди за рахунок поступок опонента.

Пробна куля (гіпотетичне зондування) – прийом, що полягає у висуненні гіпотетичної пропозиції для виявлення реакції партнера без прийняття формальних зобов'язань.

Перетворення претензії на запит – прийом реагування, який переводить емоційні зауваження або критику партнера у площину конкретних фактів і аргументів через уточнювальні запитання.

Психологічний тиск – навмисний вплив на емоційний стан партнера з метою отримання вигідних поступок або зміни його поведінки.

Рефреймінг – техніка зміни способу сприйняття проблеми або ситуації шляхом її переосмислення в іншому контексті.

Свідоме відтермінування реакції – принцип професійного реагування, який передбачає паузу між дією партнера та власною відповіддю для переходу від емоційної реакції до раціонального аналізу.

Тактика реагування – система прийомів та дій, спрямованих на нейтралізацію психологічного тиску, маніпуляцій та конфліктних ситуацій у переговорах.

Тимчасовий буфер – свідомо створена пауза між стимулом і відповіддю, яка дозволяє уникнути імпульсивних рішень та зберегти контроль над ситуацією.

Усвідомлена відповідь – професійна реакція на дії опонента, що ґрунтується на аналізі ситуації, а не на емоційному імпульсі.

Фокус на інтересах, а не на позиціях – принцип конструктивних переговорів, за якого увага приділяється реальним потребам сторін, а не формальним вимогам.

Цейтнот – стан гострого дефіциту часу, який використовується як інструмент тиску для прискорення прийняття рішень.

Win-Win («виграш – виграш») – концепція переговорів, відповідно до якої результат має задовольняти інтереси всіх сторін і створювати взаємну вигоду замість односторонньої переваги.

ТЕМА 9. МАНІПУЛЯЦІЇ В БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯХ



- 9.1. Природа маніпуляції в бізнес-комунікаціях.
- 9.2. Психологічні мішені маніпулятора.
- 9.3. Типологія та види маніпуляцій у діловій взаємодії.
- 9.4. Технології нейтралізації та протидії маніпуляціям. Контр-маніпуляції.
- 9.5. Розпізнавання та нейтралізація маніпуляцій в цифрових бізнес-комунікаціях.

■➡ Методичні поради

Опрацювання теми доцільно розпочати з усвідомлення природи маніпулятивного впливу як одного з найскладніших явищ сучасних бізнес-комунікацій. Особливу увагу необхідно приділити розумінню відмінностей між конструктивним переконанням і маніпуляцією, з'ясуванню психологічних механізмів прихованого впливу та їх ролі у професійній взаємодії. Важливо усвідомити, що маніпуляція передбачає прихований вплив на поведінку чи рішення співрозмовника з метою отримання односторонньої вигоди, що суперечить принципам відкритої, етичної та партнерської комунікації.

Під час вивчення теми необхідно проаналізувати основні види маніпуляцій, причини їх виникнення та особливості застосування у діловому спілкуванні й переговорному процесі. Доцільно звернути увагу на психологічні механізми маніпулятивного впливу, зокрема використання емоцій, когнітивних упереджень, соціальних стереотипів, почуття провини, страху, авторитету, дефіциту часу або групового тиску. Важливо навчитися розпізнавати ознаки маніпулятивної поведінки, аналізувати наміри учасників комунікації та оцінювати можливі ризики прихованого впливу для прийняття управлінських рішень.

Особливого значення набуває опрацювання питань, пов'язаних із формуванням навичок конструктивної протидії маніпуляціям. Необхідно проаналізувати сучасні підходи до нейтралізації маніпулятивного впливу, принципи асертивної комунікації, техніки постановки уточнювальних запитань, аргументованого відстоювання власної позиції, перевірки достовірності інформації та збереження професійної рівноваги в складних комунікативних ситуаціях. Доцільно звернути увагу на етичні межі контрманіпуляції, усвідомивши, що ефективний захист від прихованого впливу має ґрунтуватися на принципах

доброчесності, відкритості та поваги до співрозмовника, а не на використанні аналогічних маніпулятивних прийомів.

Під час самостійного опрацювання матеріалу рекомендується приділити особливу увагу особливостям маніпуляцій у цифровому комунікаційному середовищі. Доцільно проаналізувати специфіку прихованого впливу в електронному листуванні, корпоративних месенджерах і цифрових платформах, звернувши увагу на характерні ознаки цифрових маніпуляцій: штучний дефіцит часу, фрагментацію інформації, цифровий газлайтинг, апеляцію до групового тиску, використання емоційно забарвлених повідомлень, розмитих формулювань та інших прийомів прихованого впливу. Важливо навчитися критично оцінювати зміст цифрових повідомлень, виявляти психологічні «гачки», аналізувати приховані цілі комунікації та приймати рішення на основі перевірених фактів, а не емоційного тиску.

Після опрацювання теми здобувачі освіти повинні вільно орієнтуватися в основних видах маніпулятивного впливу, характеризувати психологічні механізми маніпуляцій у бізнес-комунікаціях, виявляти ознаки прихованого впливу в безпосередній і цифровій взаємодії, застосовувати конструктивні способи протидії маніпуляціям, оцінювати етичність комунікативної поведінки учасників бізнес-взаємодії та обґрунтовувати вибір ефективних моделей професійної комунікації.



Питання для обговорення

1. Чому межа між «щирим переконанням» та «маніпуляцією» у бізнес-середовищі часто залишається розмитою? Де, на вашу думку, проходить етична межа?
2. Розкрийте зміст тези: «Маніпулятор сприймає партнера не як особистість, а як засіб або функцію». Як такий підхід руйнує довгострокове партнерство?
3. Чому люди часто стають жертвами маніпуляцій, навіть розуміючи, що на них тиснуть? Яку роль у цьому відіграють «автопілоти» нашої психіки?
4. Обговоріть феномен «вдячності за непрошену послугу» (Роберт Чалдіні). Як маніпулятори використовують цей механізм у ділових переговорах?
5. Чому страх бути виключеним із групи або здатися некомпетентним є однією з найсильніших «мішеней» для маніпулятора?
6. Як маніпуляція компліментом змушує нас діяти в інтересах іншої сторони?
7. У чому полягає небезпека маніпуляції «інформаційним перевантаженням» (використання надмірної кількості складних термінів та цифр)? Як діяти, якщо ви відчуваєте, що вас навмисно заплутують?

8. Проаналізуйте маніпуляцію «штучним дефіцитом часу». Чому обмеження «акція діє лише годину» паралізує раціональне мислення топменеджерів?

9. Як працює маніпуляція «хибною провиною» (наприклад: «Через вашу затримку з відповіддю весь наш відділ залишився без премії»)?

10. Чому першим кроком у протидії будь-якій маніпуляції є «психологічна пауза»? Як контроль над власним диханням або емоціями може зруйнувати сценарій агресора?

11. Поясніть техніку «психологічного айкідо»: як погодитися з формою зауваження, не приймаючи його зміст? Наведіть приклад.

12. Як техніка «наведення туману» (затуманювання) допомагає захиститися від неконструктивної критики, не вступаючи у відкритий конфлікт?

13. Що означає «раціоналізація розмови» як метод боротьби з емоційним тиском? Чому прохання «повторити цифри ще раз» часто зупиняє маніпулятора?

14. Обговоріть маніпулятивну природу месенджерів: як асинхронність та «миттєвість» повідомлень використовуються для тиску?

15. Поясніть правило «Три повідомлення – один дзвінок». Чому перехід у голосовий режим є ефективним запобіжником проти розгортання маніпулятивного конфлікту в чатах?



Практичні кейси для аналізу

Кейс «Підписати потрібно сьогодні»

Компанія проводить переговори щодо укладення договору поставки обладнання. Після завершення всіх обговорень представник постачальника несподівано заявляє:

«Керівництво погодило для вас спеціальні умови лише до кінця сьогоднішнього дня. Якщо договір не буде підписано протягом двох годин, пропозиція втратить чинність».

Менеджер компанії розуміє, що юридичний відділ ще не завершив перевірку договору.



Завдання для аналізу

1. Який вид маніпуляції застосовано?
2. На які психологічні механізми розраховує маніпулятор?
3. Які ризики виникають у разі прийняття поспішного рішення?
4. Яку техніку нейтралізації доцільно застосувати?
5. Запропонуйте конструктивну відповідь менеджера.

Кейс «Усі вже погодилися»

Під час засідання керівник проекту повідомляє:

«Уся команда підтримала це рішення. Залишилося лише отримати вашу згоду».

Працівник не впевнений у правильності запропонованого рішення, однак боїться виглядати єдиним, хто заперечує.

Завдання для аналізу

1. Визначте маніпулятивний прийом.
2. Яка психологічна потреба використовується?
3. Які уточнювальні запитання слід поставити?
4. Як відстояти власну позицію без конфронтації?

Кейс «Досвідчений експерт»

Під час переговорів представник партнера говорить:

«Ви ж професіонал із великим досвідом. Саме тому ми просимо вас безкоштовно виконати додатковий обсяг робіт. Для вас це не становитиме труднощів».

Завдання для аналізу

1. Визначте приховану мету співрозмовника.
2. Який психологічний «гачок» використано?
3. Як можна відмовити, не руйнуючи партнерські відносини?
4. Сформулюйте відповідь із використанням конструктивної комунікації.

Кейс «Агресивна критика на нараді»

Під час презентації керівник різко заявляє:

«Ваш аналіз абсолютно некомпетентний. Складається враження, що ви зовсім не розумієте ситуації».

Після цього в залі виникає напружена атмосфера.

Завдання для аналізу

1. Яку мету може переслідувати керівник?
2. Який вид маніпуляції використано?
3. Яку техніку нейтралізації варто застосувати?
4. Як перевести розмову в конструктивне русло?

Кейс «Кажуть, що...»

Під час переговорів потенційний клієнт заявляє:

«Кажуть, що ваша компанія часто затримує виконання замовлень».

Жодних конкретних фактів або джерел інформації він не називає.

Завдання для аналізу

1. Який маніпулятивний прийом використано?
2. Які уточнювальні питання допоможуть нейтралізувати вплив?
3. Як перевести розмову до обговорення фактів?
4. Які докази доцільно використати?

Кейс «Добрий і вимогливий»

Переговори ведуть два представники компанії.

Один із них постійно критикує пропозиції партнера, говорить жорстким тоном і висуває дедалі нові вимоги.

Інший демонструє доброзичливість, пропонує компроміси та просить швидше погодитися, щоб «вирішити проблему».

Завдання для аналізу

1. Визначте переговорну тактику.
2. Які психологічні механізми вона використовує?
3. Як уникнути нав'язаного рішення?
4. Яку переговорну стратегію доцільно застосувати?

Кейс «Цифровий газлайтинг»

Після завершення онлайн-проекту керівник повідомляє працівнику:

«Ви ніколи не надсилали остаточний варіант документа».

Працівник пам'ятає, що документ був відправлений, однак лист уже видалено із корпоративного чату.

Завдання для аналізу

1. Який різновид цифрової маніпуляції описано?
2. Які ризики виникають у цифровому середовищі?
3. Як необхідно документувати службове листування?
4. Запропонуйте алгоритм захисту від подібних ситуацій.



Завдання для самостійної роботи

Підготувати презентацію або доповідь на тему: «Маніпуляції в комунікаціях».

Для виконання завдання необхідно обрати будь-який приклад маніпуляції із відомих кінофільмів, літературних творів і навіть мультфільмів.

1. Продемонструвати приклад.
2. Пояснити свій вибір:

- В чому саме полягає маніпулятивний вплив?
- Хто є жертвою маніпуляції?
- Хто є маніпулятором (чи маніпуляторами)?
- Яку ціль переслідує маніпулятор?
- Які інструменти маніпулювання були використані (продемонструвати це відповідними словами, фразами, поведінкою із обраного прикладу)?

3. Пояснити: в який спосіб можна захиститися від такого маніпулятивного впливу.



Ключові терміни та поняття

Апеляція до «ідеального Я» – маніпулятивний прийом, що використовує прагнення людини відповідати власним моральним принципам і позитивному образу себе.

Апеляція до групового тиску – спосіб впливу через посилення на думку більшості або колективу для спонукання до потрібного рішення.

Аргумент до авторитету – логіко-риторична маніпуляція, за якої замість доказів використовуються посилення на відомих осіб, бренди чи експертів.

Асиметрія інформації – ситуація, коли одна сторона володіє значно більшим обсягом інформації, ніж інша.

Вибір без вибору – маніпулятивна техніка, коли людині пропонують вибір лише між варіантами, вигідними маніпулятору.

Вибірковий таймінг – навмисний розподіл часу переговорів так, щоб важливі питання залишалися поза увагою.

Виставлення кордонів – техніка протидії маніпуляціям, що передбачає чітке визначення меж допустимої взаємодії.

Газлайтинг – маніпуляція, спрямована на те, щоб змусити людину сумніватися у власній пам'яті, сприйнятті чи адекватності.

Гарвардський стиль переговорів – підхід до ведення переговорів за принципом: «М'яко з людиною – жорстко з проблемою».

Гнівний тиск – використання агресії, підвищеного тону або емоційного тиску для примушення до поступок.

Дефіцит часу – створення штучного поспіху для зниження критичності мислення та пришвидшення ухвалення рішень.

Дзеркальна стратегія – метод контрманіпуляції, за якого відповідь на маніпуляцію будується за принципом симетричної реакції.

Добрий і злий поліцейський – рольова переговорна тактика, у якій один учасник демонструє жорсткість, а інший – доброзичливість.

Доведення до абсурду – спотворення аргументу шляхом доведення його до крайнощів і подальшого спростування.

Евфемізм – пом'якшене або завуальоване формулювання, що використовується для приховування реального змісту явища.

Еквівокація – підміна понять або використання одного терміна в різних значеннях у межах однієї дискусії.

Емоційне затоплення – перевантаження адресата емоційними сигналами для пригнічення раціонального аналізу.

Емоційний шантаж – вплив через виклик почуття провини, страху або жалю.

Емоційно-психологічні маніпуляції – група маніпуляцій, що впливають на емоції, самооцінку та внутрішні переживання людини.

Жадібність – прагматична психологічна мішень, пов'язана з бажанням отримати максимальну вигоду.

Завищена вимога – переговорна тактика, коли спочатку висувається явно неприйнятна вимога для подальшого досягнення реальної мети.

Заїжджена платівка – техніка захисту, що полягає у спокійному та послідовному повторенні власної позиції.

Зовнішнє дистанціювання – переведення розмови з емоційного рівня на рівень фактів через уточнювальні запитання.

Ігнорування контексту – використання висловлювань або фактів без урахування їхніх реальних обставин.

Інерція згоди – психологічна тенденція продовжувати погоджуватися після серії попередніх погоджень.

Інформаційне блокування – обмеження доступу до важливої інформації для впливу на рішення партнера.

Інформаційне перевантаження – подання надмірної кількості інформації для ускладнення її аналізу.

Комунікативна деструкція – руйнування конструктивного характеру спілкування через психологічний тиск або викривлення фактів.

Комунікативна пильність – здатність своєчасно розпізнавати маніпулятивні дії та реагувати на них.

Контрманіпуляція – застосування захисних маніпулятивних прийомів у відповідь на атаку маніпулятора.

Логіко-риторичні маніпуляції – маніпуляції, що ґрунтуються на логічних помилках, підміні понять та мовних пастках.

Маніпуляція – прихований психологічний вплив, спрямований на спонукання людини до дій в інтересах маніпулятора.

Метод нескінченного уточнення – техніка, що змушує співрозмовника конкретизувати свої твердження та аргументи.

Мішень маніпуляції – психологічна вразливість або потреба людини, на яку спрямовано вплив.

Надмірне узагальнення – поширення окремого випадку на всю систему чи групу явищ.

Організаційно-процедурні маніпуляції – вплив через регламент, простір, час та умови проведення переговорів.

Остання вимога – несподіване висування додаткових умов наприкінці переговорів.

Отруйний комплімент – лестощі, що створюють психологічний тиск через потребу відповідати створеному образу.

Пастка альтернативи – ситуація, коли варіанти вибору штучно обмежуються.

Пастка послідовності – використання прагнення людини залишатися послідовною у своїх словах і рішеннях.

Після цього – внаслідок цього – логічна помилка, що помилково встановлює причинно-наслідковий зв'язок між подіями.

Помилковий сором – навіювання людині відчуття некомпетентності або неосвіченості.

Проксеміка – використання простору та дистанції як засобу комунікативного впливу.

Психологічна пауза – перший етап протидії маніпуляції, що дозволяє відновити самоконтроль.

Психологічний гачок – емоційний або мотиваційний стимул, який запускає маніпулятивний вплив.

Психологічне айкідо – техніка нейтралізації маніпуляцій через часткове погодження та перенаправлення розмови в конструктивне русло.

Роль жертви – маніпулятивна стратегія, що базується на викликанні жалю та співчуття.

Салямі-тактика – досягнення великої поступки шляхом послідовних дрібних вимог.

Семіотика робочого простору – використання символічних характеристик середовища для створення психологічної переваги.

Сліпа віра в авторитет – некритичне прийняття тверджень через статус або популярність джерела.

Соціальне схвалення – прагнення людини отримати підтримку та позитивну оцінку оточення.

Стереотип дефіциту – переконання, що рідкісні можливості чи ресурси автоматично мають більшу цінність.

Стратегія оборонної достатності – принцип використання контрманіпуляцій лише для відновлення конструктивного діалогу.

Стратегія «Дзеркала» – модель реагування на маніпуляцію шляхом відображення поведінки опонента.

Сумнів у приналежності – натяк на те, що людина не відповідає стандартам певної групи.

Територіальна перевага – використання контролю над простором переговорів для отримання психологічної переваги.

Удавана слабкість («Коломбо») – переговорна тактика, за якої маніпулятор навмисно демонструє безпорадність або некомпетентність.

Універсальний алгоритм «П'яти кроків» – система нейтралізації маніпуляцій, що включає паузу, діагностику, уточнення, викриття та повернення до цілі.

Уявний вибір – створення ілюзії свободи вибору за відсутності реальних альтернатив.

Фрагментація інформації – подання інформації частинами для дезорієнтації співрозмовника.

Хибна дилема – логічна маніпуляція, що обмежує вибір двома крайніми варіантами.

Цифрова дистанція – особливість онлайн-комунікації, що послаблює соціальні бар'єри та полегшує маніпуляції.

Цифровий газлайтинг – викривлення цифрових доказів або історії взаємодії з метою посіяти сумніви у співрозмовника.

Червоні лінії – неприйнятні методи впливу, які не можна використовувати навіть у відповідь на маніпуляцію.

Штучний борг – маніпуляція через нагадування про попередню послугу для отримання поступки.

Штучний цейтнот – навмисне створення дефіциту часу для пришвидшення ухвалення рішень.

ТЕМА 10.

КОНФЛІКТИ В СУЧАСНИХ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯХ



- 10.1. Природа та архітектура конфлікту в бізнес-середовищі.
- 10.2. Психологічні типи особистостей у конфлікті.
- 10.3. Стратегії та тактики управління конфліктом.
- 10.4. Технології медіації та фасилітації в управлінській діяльності.
- 10.5. Інструменти подолання конфліктів у цифрових каналах комунікації.

■➡ Методичні поради

Опрацювання теми доцільно розпочати з усвідомлення природи конфлікту як невід'ємної складової професійної взаємодії та важливого елемента сучасних бізнес-комунікацій. Особливу увагу необхідно приділити розумінню того, що конфлікт не завжди має негативний характер, а за умови ефективного управління може виконувати конструктивні функції, сприяти прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, стимулювати інноваційний розвиток організації та вдосконалення міжособистісної взаємодії. Важливо усвідомити взаємозв'язок між якістю комунікації, рівнем довіри в колективі та здатністю організації конструктивно вирішувати конфліктні ситуації.

Під час вивчення теми необхідно проаналізувати сутність конфлікту, його структуру, причини виникнення, основні види та закономірності розвитку в професійному середовищі. Доцільно звернути увагу на розмежування понять об'єкта, предмета та інциденту конфлікту, а також на особливості розвитку конфліктної ситуації на різних етапах її ескалації. Важливо навчитися визначати чинники, що зумовлюють виникнення конфліктів у бізнес-комунікаціях, аналізувати їх комунікативну природу та оцінювати можливі наслідки для діяльності організації й ефективності командної роботи.

Особливого значення набуває опрацювання питань, пов'язаних із поведінкою учасників конфлікту та вибором ефективних способів його врегулювання. Необхідно проаналізувати типові моделі конфліктної поведінки, визначити їх характерні ознаки, сильні та слабкі сторони, а також навчитися добирати адекватні способи взаємодії з різними типами конфліктних співрозмовників. Доцільно звернути увагу на модель Томаса-Кілманна, з'ясувати особливості стратегій конкуренції, співпраці, компромісу, уникнення та пристосування, визначити умови їх доцільного застосування залежно від професійної

ситуації. Важливо усвідомити, що вибір стратегії управління конфліктом має ґрунтуватися на аналізі інтересів сторін, характеру взаємовідносин і перспектив подальшої співпраці.

Під час самостійного опрацювання матеріалу рекомендується приділити особливу увагу сучасним підходам до управління конфліктами в умовах цифрового комунікаційного середовища. Доцільно проаналізувати специфіку виникнення конфліктів під час електронного листування, спілкування в корпоративних месенджерах і проведення дистанційних нарад, звернувши увагу на ризики, пов'язані з відсутністю невербальних сигналів, неоднозначною інтерпретацією повідомлень, емоційною ескалацією та інформаційним перевантаженням. Важливо ознайомитися з принципами цифрової комунікативної гігієни, роллю медіації як ефективного способу врегулювання спорів, а також навчитися оцінювати доцільність переходу від письмової до безпосередньої комунікації для запобігання загостренню конфлікту.

Після опрацювання теми здобувачі освіти повинні вільно орієнтуватися в основних поняттях конфліктології, характеризувати причини та закономірності розвитку конфліктів у бізнес-комунікаціях, аналізувати конфліктні ситуації, обирати оптимальні стратегії їх урегулювання, застосовувати сучасні підходи до управління конфліктами та медіації, а також оцінювати ефективність комунікативної поведінки учасників конфлікту в безпосередньому й цифровому професійному середовищі.



Питання для обговорення

1. Чому в сучасному менеджменті конфлікт розглядається як «індикатор необхідності змін»? Чи може компанія успішно розвиватися у стані повної відсутності конфліктів?

2. Поясніть різницю між об'єктом та предметом конфлікту. Чому без чіткого розуміння предмета неможливо знайти конструктивне рішення?

3. Проаналізуйте різницю між конфліктною ситуацією та інцидентом. Чи може конфліктна ситуація роками залишатися «замороженою» і що зазвичай стає тригером для її виходу назовні?

4. Обговоріть модель «Танк». Чому пряма конфронтація з такою особистістю зазвичай веде до поразки і яка тактика «дистанціювання» є найбільш ефективною?

5. Як розпізнати «Снайпера» (Прихованого агресора) під час наради? Чому важливо «вивести його на світло», зробивши приховану іронію публічним обговоренням?

6. Чому тип «Скаржник» вважається найбільш «токсичним» для командного духу? Як реагувати на його скарги, не перетворюючись на його «психотерапевта»?

7. У яких випадках стратегія «Уникнення» є професійною необхідністю, а не проявом слабкості або некомпетентності?

8. Чому стратегія «Пристосування» може бути вигідною в короткостроковій перспективі, але небезпечною для лідера в довгостроковій?

9. Порівняйте «Компроміс» та «Співпрацю» (Win-Win). Чому компроміс часто називають «угодою, де обидва програли потроху», тоді як співпраця створює нову цінність?

10. Які ресурси (час, емоції, інтелект) необхідні для реалізації стратегії «Співпраця» і чому вона не завжди є доцільною?

11. Що таке «раціоналізація конфлікту»? Як переведення розмови з рівня «хто винен» на рівень «що робити» допомагає знизити емоційний градус?

12. Хто такий медіатор у бізнес-конфлікті і чому його головна риса – нейтральність? У яких випадках керівник має стати медіатором, а не «суддею»?

13. Обговоріть феномен конфліктів у цифрових каналах (Slack, Telegram, пошта). Чому в листуванні конфлікт розгорається швидше, ніж у живій розмові, і як правило «24 годин» допомагає його загасити?

14. Як «інструменти фасилітації» допомагають перетворити груповий конфлікт на продуктивний брейнштормінг?



Практичні кейси для аналізу

Кейс-стаді «Офісна детонація»

У відділі маркетингу працюють троє співробітників над запуском нового продукту.

1. Олександр: керівник проєкту. Постійно перериває колег, вимагає негайних результатів, ігнорує чужі ідеї та публічно критикує за найменші помилки.

2. Олена: провідний дизайнер. Вона не вступає у пряму суперечку з Олександром, але під час кожної наради відпускає уїдливі коментарі: «Ну, звичайно, з таким «геніальним» керівництвом ми точно встигнемо до дедлайну...».

3. Ігор: менеджер із реклами. Щодня приходить до колег і по 20 хвилин розповідає про те, як йому важко працювати, як несправедливо розподілено бюджет і як у нього болить голова від цього «хаосу».



Завдання

1. Визначте об'єкт та предмет конфлікту в цій команді.
2. Визначте, до яких психологічних типів відносяться Олександр, Олена та Ігор.

3. Розробіть алгоритм дій для кожного типу:
- як поводитися Олені з Олександром («Танком»), щоб не бути «роздавленою»?
 - як Олександрові реагувати на «шпильки» Олени («Снайпера»), щоб повернути розмову в конструктивне русло?

Кейс «Цифрова конфліктологія»

У робочому чаті Telegram виникла суперечка. Клієнт у грубій формі написав: *«Ваш звіт – це повне сміття! Ви просто згаяли мій час. Чекаю на повернення коштів сьогодні до вечора!»*.

Завдання для аналізу

1. Сформулюйте відповідь, використовуючи технологію раціоналізації.
2. Які інструменти «цифрової гігієни» (наприклад, правило «24 годин» або перехід у голосовий режим) варто застосувати в цій ситуації?

Матриця стратегій (Томас-Кілманн)

Спираючись на модель Томаса-Кілманна, здобувачі освіти мають розв'язати наступні мікро-кейси, обравши найбільш доречну стратегію: Уникнення, Пристосування, Компроміс, Суперництво чи Співпраця.

Ситуації для аналізу

1. Ваш ключовий партнер вимагає незначної зміни в дизайні упаковки, яка не впливає на вартість, але вам вона особисто не подобається. Стосунки з партнером для вас критично важливі.
2. Два відділи претендують на один і той самий обмежений бюджет. Кожен має вагомі аргументи, але ресурсів на обох не вистачить. Потрібне термінове, хоч і не ідеальне рішення.
3. Ви розробляєте стратегію розвитку компанії на 5 років. У вашого заступника принципово інше бачення, яке містить цікаві інноваційні ідеї, що доповнюють ваші.

Завдання

Для кожної ситуації назвіть стратегію та поясніть, чому вона є оптимальною (враховуючи вектори «увага до своїх інтересів» та «увага до інтересів партнера»).



Завдання для самостійної роботи

Завдання 1. Порівняльний аналіз стратегій поведінки в конфлікті

На основі моделі Томаса–Кілманна охарактеризуйте п'ять стратегій поведінки у конфлікті:

- конкуренція;
- співпраця;
- компроміс;
- ухилення;
- пристосування.

Результати оформіть у вигляді таблиці, у якій порівняйте:

- сутність стратегії;
- переваги;
- недоліки;
- типові сфери застосування;
- можливі наслідки для ділових відносин.

Завдання 2. Самодіагностика стилю поведінки

За допомогою опитувальника Томаса–Кілманна (або аналогічної методики) визначте власний стиль поведінки в конфліктних ситуаціях.

Підготуйте рефлексивний звіт (2–3 сторінки), у якому:

- проаналізуйте отримані результати;
- визначте сильні та слабкі сторони власного стилю;
- запропонуйте напрями розвитку конфліктологічної компетентності.

Завдання 3. Аналіз конфліктної ситуації

Оберіть приклад реального організаційного конфлікту (із професійної практики, засобів масової інформації або власного досвіду).

Проаналізуйте:

- учасників конфлікту;
- об'єкт і предмет конфлікту;
- стадії його розвитку;
- причини виникнення;
- поведінкові стратегії сторін;
- способи врегулювання;
- отримані результати.

Підготуйте аналітичний звіт обсягом 2–4 сторінки.

Завдання 4. Дослідження цифрових конфліктів

Проаналізуйте особливості конфліктів у цифровому середовищі.

У роботі необхідно:

- визначити основні цифрові тригери конфліктів;
- пояснити вплив відсутності невербальної комунікації;
- охарактеризувати явища Ghosting, інформаційного перевантаження та цифрової публічної критики;
- запропонувати правила цифрової гігієни для запобігання конфліктам у команді.



Ключові терміни та поняття

Арбітраж – спосіб вирішення конфлікту, за якого уповноважена особа самостійно визначає, яка сторона має рацію та яке рішення слід прийняти.

Архітектура конфлікту – сукупність структурних елементів конфлікту (об'єкт, предмет, учасники, інцидент), що визначають його зміст і перебіг.

Бізнес-конфлікт – відкрите або приховане протистояння суб'єктів ділової взаємодії, яке виникає через розбіжності в цілях, інтересах, поглядах або способах виконання професійних завдань.

Віртуальний конфлікт – деструктивна взаємодія в цифровому середовищі, посилена впливом технологічних і комунікаційних бар'єрів.

Вертикальний конфлікт – конфлікт між керівником і підлеглим, пов'язаний із розподілом повноважень, контролем або оцінкою результатів праці.

Горизонтальний конфлікт – конфлікт між працівниками одного рівня або між підрозділами організації.

Деструктивний (дисфункціональний) конфлікт – конфлікт, що перешкоджає досягненню цілей організації, руйнує командну взаємодію та загострює міжособистісні суперечності.

Дивергенція – етап фасилітації, на якому збираються та висловлюються всі можливі думки, ідеї та позиції учасників.

Дитина (его-стан) – психологічний стан за концепцією Еріка Берна, що характеризується емоційністю, імпульсивністю, творчістю та схильністю до реактивної поведінки.

Дистиляція – етап фасилітації, під час якого здійснюється аналіз, групування та відбір найбільш цінних ідей.

Добровільність участі – принцип медіації, згідно з яким усі учасники повинні добровільно погоджуватися на участь у процесі врегулювання конфлікту.

Дорослий (его-стан) – психологічний стан, орієнтований на об'єктивний аналіз фактів, логічне мислення та раціональне прийняття рішень.

Его-стан – відносно стійка модель мислення, емоцій і поведінки людини в концепції транзакційного аналізу.

Ескалація конфлікту – стадія розвитку конфлікту, що характеризується зростанням напруги, кількості учасників та гостроти протистояння.

Жертва – роль у трикутнику Карпмана, яка характеризується уникненням відповідальності та прагненням викликати співчуття.

Зовнішній конфлікт – конфлікт між організацією та її клієнтами, партнерами або державними структурами.

Зона дискомфорту – етап групової роботи, коли старі рішення вже втратили актуальність, а нові ще не сформовані.

Інцидент – конкретна подія або привід, що переводить приховану суперечність у відкритий конфлікт.

Картування думок (Mind Mapping) – метод фасилітації, що передбачає графічне відображення ідей та взаємозв'язків між ними.

Компроміс – стратегія управління конфліктом, заснована на взаємних поступках сторін.

Конвергенція – етап фасилітації, спрямований на вибір оптимального рішення та досягнення узгодженого результату.

Конструктивний (функціональний) конфлікт – конфлікт, що сприяє розвитку організації, виявленню проблем і пошуку ефективних рішень.

Конфіденційність – принцип медіації, що передбачає нерозголошення інформації, отриманої під час процедури врегулювання конфлікту.

Конфлікт-менеджмент – система методів і технологій управління конфліктами з метою їх конструктивного вирішення.

Конфліктна ситуація – сукупність обставин, які створюють передумови для виникнення конфлікту.

Медіа-викривлення – спотворення змісту повідомлень у цифровому середовищі через відсутність невербальних сигналів.

Медіатор – нейтральний посередник, який допомагає сторонам конфлікту досягти взаємоприйняттого рішення.

Медіація – технологія врегулювання конфлікту за участю нейтрального посередника без нав'язування готового рішення.

Мозковий штурм (brainstorming) – метод колективного генерування ідей без їх негайної критики.

Нейтральність медіатора – принцип медіації, який вимагає від посередника не підтримувати жодну зі сторін конфлікту.

Нерівність інтересів – ситуація, за якої сторони по-різному оцінюють значущість предмета конфлікту.

Об'єкт конфлікту – ресурс, благо або цінність, через які виникає суперечність між сторонами.

Опоненти – учасники конфлікту, які мають протилежні інтереси або позиції.

Передконфліктна ситуація – стадія накопичення напруги та невдоволення перед відкритим проявом конфлікту.

Переслідувач – роль у трикутнику Карпмана, яка проявляється через агресію, звинувачення та прагнення контролювати інших.

Постконфліктний період – стадія після завершення конфлікту, коли формуються нові правила взаємодії або зберігаються приховані образи.

Предмет конфлікту – сутність суперечності, тобто те, щодо чого виникли розбіжності між сторонами.

Пристосування (поступка) – стратегія поведінки, за якої людина жертвує власними інтересами заради збереження стосунків.

Психологічна безпека – атмосфера довіри, у якій учасники можуть відкрито висловлювати свої думки без страху негативних наслідків.

Психологічний трикутник Карпмана – модель конфліктної взаємодії, що включає ролі Жертви, Рятувальника та Переслідувача.

Рівноправність сторін – принцип медіації, який забезпечує рівні можливості для участі всіх сторін у процесі врегулювання конфлікту.

Розподіл відповідальності – принцип медіації, за яким медіатор відповідає за процес, а сторони – за результат.

Рятувальник – роль у трикутнику Карпмана, що проявляється у надмірній допомозі іншим та прагненні бути незамінним.

Скаржник – тип конфліктної особистості, схильної постійно акцентувати увагу на проблемах без пропонування шляхів їх вирішення.

Снайпер – тип конфліктної особистості, який використовує приховану агресію, сарказм та іронію для впливу на інших.

Співпраця (Win-Win) – стратегія управління конфліктом, спрямована на повне задоволення інтересів усіх сторін.

Стагнація конфлікту – етап, коли сторони усвідомлюють високу ціну подальшого протистояння та переходять до переговорів.

Стратегія управління конфліктом – загальний підхід до поведінки в конфліктній ситуації з урахуванням власних інтересів та інтересів опонента.

Суперництво (конкуренція) – стратегія поведінки, орієнтована на досягнення власних цілей незалежно від інтересів іншої сторони.

Танк – тип конфліктної особистості, що характеризується агресивністю, наполегливістю та прагненням домінувати.

Темпоральний конфлікт – конфлікт, викликаний порушенням очікувань щодо часу відповіді або швидкості комунікації.

Технологічний тригер – технічний фактор цифрової взаємодії, який провокує непорозуміння або конфлікт.

Тригер – подразник або чинник, що запускає емоційну реакцію та загострює конфлікт.

Управлінська медіація – застосування медіаційних технологій керівником для врегулювання конфліктів у колективі.

Ухилення (уникнення) – стратегія поведінки, що полягає у відмові від участі в конфлікті або відкладенні його вирішення.

Фасилітація – технологія організації групової взаємодії, спрямована на досягнення спільного рішення та підвищення ефективності комунікації.

Фасилітатор – особа, яка організовує груповий процес, забезпечує участь усіх учасників і структурує дискусію.

Цифрова гігієна – система правил і практик, спрямованих на підтримання ефективної та безконфліктної онлайн-комунікації.

Цифровий тригер – елемент цифрового спілкування, який через особливості онлайн-середовища може бути сприйнятий як прояв неповаги, агресії або домінування.

Follow-up – письмове підсумкове повідомлення після зустрічі чи переговорів, що фіксує досягнуті домовленості, відповідальних осіб і дедлайни.

ТЕМА 11. ОСОБЛИВОСТІ КРОСКУЛЬТУРНИХ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ



- 11.1. Поняття кроскультурної комунікації. Культурний інтелект (CQ).
- 11.2. Контекст, час та простір: фундаментальні параметри порівняння культур за Е. Голлом.
- 11.3. Модель культурних вимірів Герта Гофстеде.
- 11.4. Модель культурних цінностей Ф. Тромпенаарса та Ч. Гемпдена-Тернера.
- 11.5. Проєкт GLOBE: шість стратегій глобального лідерства.
- 11.6. Україна в координатах кроскультурного менеджменту.

Методичні поради

Опрацювання теми доцільно розпочати з усвідомлення значення міжкультурних бізнес-комунікацій в умовах глобалізації, інтернаціоналізації бізнесу та розвитку міжнародного співробітництва. Особливу увагу необхідно приділити розумінню впливу національних культур на процес професійної взаємодії, прийняття управлінських рішень, ведення переговорів, формування партнерських відносин і розвитку міжнародних проєктів. Важливо усвідомити, що ефективність бізнес-комунікацій у міжнародному середовищі значною мірою залежить від здатності враховувати культурні особливості партнерів, адаптувати стиль спілкування до національного контексту та запобігати виникненню міжкультурних непорозумінь.

Під час вивчення теми необхідно проаналізувати основні теоретичні підходи до дослідження національних культур та їх впливу на бізнес-комунікації. Доцільно звернути увагу на модель культурних вимірів Г. Гофстеде, з'ясувати зміст її основних параметрів та особливості їх прояву в управлінській і комунікативній практиці різних країн. Важливо навчитися аналізувати вплив таких характеристик, як дистанція влади, індивідуалізм і колективізм, уникнення невизначеності, маскуліністність і феміністність, довгострокова орієнтація, поблажливість або стриманість, на стиль лідерства, тощо. Особливого значення набуває розуміння того, що культурні відмінності не є перешкодою для співробітництва, а можуть стати джерелом конкурентних переваг за умови їх правильного врахування.

Особливу увагу рекомендується приділити вивченню моделі культурних цінностей Ф. Тромпенаарса та Ч. Гемпдена-Тернера, яка

пояснює особливості поведінки представників різних культур через систему ціннісних дилем. Необхідно проаналізувати універсалізм і партикуляризм, індивідуалізм і комунітаризм, нейтральність та емоційність, а також інші виміри моделі, визначити їх вплив на організацію ділового спілкування, ведення переговорів, прийняття управлінських рішень і побудову партнерських відносин. Доцільно звернути увагу на типові міжкультурні комунікативні бар'єри, причини їх виникнення та способи їх подолання в міжнародній професійній діяльності.

Під час самостійного опрацювання матеріалу рекомендується проаналізувати практичні ситуації міжкультурної взаємодії, визначити особливості комунікативної поведінки представників різних національних культур, оцінити вплив культурних відмінностей на результативність переговорів, управління міжнародними командами та реалізацію спільних проєктів. Доцільно звернути увагу на необхідність розвитку міжкультурної компетентності, емоційного інтелекту, толерантності та культурної чутливості як важливих складових професійної діяльності сучасного менеджера. Важливо усвідомити, що успішна міжкультурна комунікація ґрунтується не на використанні універсальних моделей поведінки, а на здатності аналізувати культурний контекст, поважати систему цінностей партнерів і гнучко адаптувати власну комунікативну стратегію до конкретної ситуації.

Після опрацювання теми здобувачі освіти повинні вільно орієнтуватися в сучасних концепціях міжкультурної комунікації, характеризувати основні моделі аналізу національних культур, оцінювати вплив культурних відмінностей на бізнес-комунікації, аналізувати типові ситуації міжкультурної взаємодії, обирати адекватні моделі професійної поведінки в міжнародному середовищі та застосовувати принципи міжкультурної компетентності для побудови ефективних партнерських відносин і забезпечення результативної професійної діяльності.



Питання для обговорення

1. Чому Едвард Голл називав культуру «невидимою мовою»? Як наше суб'єктивне сприйняття реальності може викривити сенс повідомлення в кроскультурному діалозі?

2. Проаналізуйте структуру культурного інтелекту (CQ). Який із його компонентів (когнітивний, мотиваційний чи поведінковий), на вашу думку, є найважливішим для українського експортера, що виходить на ринок Китаю?

3. Чи згодні ви з тезою, що в кроскультурному спілкуванні ми маємо справу не з об'єктивними фактами, а з «фільтрами» нашого виховання? Наведіть приклад.

4. Порівняйте висококонтекстні (Японія, арабські країни) та низькоконтекстні (Німеччина, США) культури. Чому спроба німецького менеджера бути максимально прямим і лаконічним може сприйматися в Японії як грубість або некомпетентність?

5. Як монохронне сприйняття часу (пунктуальність, лінійність) конфліктує з поліхронним (пріоритет стосунків над графіком)? Як знайти компроміс, якщо у вашій команді є представники обох типів?

6. Обговоріть параметр простору: чому порушення інтимної дистанції представником латиноамериканської культури може викликати фізичний дискомфорт та бажання «втекти» у представника скандинавської культури?

7. Дистанція влади: як високий рівень цього показника впливає на ініціативність підлеглих? Чи можливо побудувати «горизонтальну» ІТ-компанію в культурі з високою дистанцією влади?

8. Індивідуалізм проти Колективізму: чому в колективістських культурах публічна похвала одного працівника може демотивувати всю групу, а публічна критика стати катастрофою («втрата обличчя»)?

9. Маскулінність проти Фемінності: як відрізняється мотивація персоналу в «маскулінних» культурах (успіх, кар'єра) та «фемінних» (баланс життя та праці, затишок)?

10. Уникнення невизначеності: чому культури з високим показником цього параметра схильні до бюрократії та детальних інструкцій, і як це сповільнює інновації?

11. Поясніть різницю між універсалізмом та партикуляризмом. Як це впливає на сприйняття корупції та кумівства в міжнародному бізнесі?

12. Дифузні проти Специфічних культур: де проходить межа між приватним життям і роботою? Чи доречно запрошувати бізнес-партнера додому на вечерю в «специфічній» культурі?

13. Обговоріть результати проєкту GLOBE: які риси «глобального лідера» є універсальними, а які – суворо специфічними для певних регіонів світу?

14. Які кроскультурні виклики чекають на українських біженців та підприємців, що інтегруються в ділові середовища Польщі, Німеччини чи Канади?

15. Опишіть «культурний профіль» України. Які риси (наприклад, висока дистанція влади чи схильність до колективізму) ми успадкували, а які трансформуються під впливом євроінтеграції?



Практичні кейси для аналізу

Кейс Тромпенаарса: «Друг чи Закон?»

Ви – менеджер компанії. Ваш близький друг, який працює у вашому відділі, припустився серйозної помилки, що коштувала компанії великого штрафу. Ви – єдиний, хто про це знає. Якщо ви повідомите керівництво – друга звільнять. Якщо приховаєте – підставите компанію.

Завдання для аналізу

1. Опишіть, як вчинить представник Універсалістської культури (наприклад, Канада) та представник Партикуляристської культури (наприклад, Південна Корея).
2. Як цей розрив у цінностях впливає на побудову системи антикорупційного комплаєнсу в міжнародних корпораціях?

Кейс «Українсько-японські переговори»

Українська виробнича компанія проводить переговори з японською корпорацією щодо створення спільного підприємства. Українська сторона підготувала коротку презентацію та очікує прийняття рішення після першої зустрічі. Представники японської компанії уважно вислухали презентацію, поставили небагато запитань, не висловили своєї позиції та повідомили, що остаточне рішення буде ухвалене після внутрішнього обговорення.

Українська делегація сприйняла таку поведінку як відсутність зацікавленості у співпраці.

Завдання для аналізу

1. Проаналізуйте причини непорозуміння.
2. Які особливості національної культури вплинули на поведінку японської сторони?
3. Які культурні виміри моделі Гофстеде проявилися в цій ситуації?
4. Як українська сторона повинна скоригувати власну стратегію переговорів?
5. Які рекомендації можна надати для підвищення ефективності міжнародної комунікації?

Кейс «Конфлікт у міжнародній проєктній команді»

Міжнародна IT-компанія реалізує проєкт, до якого залучено працівників із України, США, Німеччини та Японії.

Американські спеціалісти швидко ухвалюють рішення та очікують такої самої оперативності від колег.

Японські працівники наполягають на попередньому погодженні рішень усією командою.

Німецькі фахівці вимагають детальної документації кожного етапу роботи.

Через місяць після початку проєкту виникли взаємні претензії щодо темпів роботи.

Завдання для аналізу

1. Визначте джерела міжкультурного конфлікту.
2. Які культурні виміри проявляються у поведінці кожної групи?
3. Які управлінські рішення допоможуть підвищити ефективність роботи міжнародної команди?
4. Які правила взаємодії необхідно встановити на початку проєкту?
5. Запропонуйте модель міжкультурного менеджменту для цієї команди.

Кейс «Працівник місяця»

Керівник міжнародної компанії вирішив запровадити конкурс «Працівник місяця» для всіх філій компанії.

У європейському офісі нововведення було позитивно сприйняте працівниками.

Проте в азійському підрозділі більшість співробітників негативно поставилася до публічного виділення окремих працівників.

Завдання для аналізу

1. Поясніть причини різного сприйняття системи мотивації.
2. Які культурні характеристики проявилися у цьому кейсі?
3. Як впливають індивідуалізм і колективізм на систему стимулювання персоналу?
4. Запропонуйте альтернативну систему мотивації для азійського офісу.
5. Які помилки допустив керівник?

Кейс «Новий керівник міжнародного підрозділу»

Менеджер із США призначений керівником дочірньої компанії у Швеції.

Він запровадив жорсткий контроль виконання завдань, публічне оцінювання результатів працівників та систему індивідуальних бонусів.

Через кілька місяців рівень задоволеності персоналу суттєво знизився.

Завдання для аналізу

1. Які культурні відмінності не врахував керівник?
2. Який стиль лідерства більш ефективний у даній ситуації?
3. Які положення моделі Гофстеде пояснюють виникнення проблем?
4. Запропонуйте рекомендації щодо адаптації стилю управління.

Кейс «Високий та низький контекст»

Під час переговорів британський партнер після презентації сказав: «Ця пропозиція виглядає цікаво. Нам необхідно ще її уважно розглянути».

Українська сторона сприйняла ці слова як позитивний сигнал і розпочала підготовку контракту.

Через кілька днів британська компанія повідомила про відмову від співпраці.

Завдання для аналізу

1. Які особливості міжкультурної комунікації проявилися у ситуації?
2. Як різні культури висловлюють незгоду?
3. Які комунікативні сигнали були неправильно інтерпретовані?
4. Як уникнути подібних ситуацій у міжнародному бізнесі?

Кейс «Управління змінами»

Міжнародна компанія одночасно впроваджує нову інформаційну систему у філіях Німеччини та Великої Британії.

У Німеччині працівники вимагають детальних інструкцій, численних консультацій та офіційного затвердження всіх процедур.

У Великій Британії співробітники швидко починають працювати з новою системою, експериментують із її можливостями та самостійно шукають рішення.

Завдання для аналізу

1. Поясніть різницю у поведінці працівників.
2. Який культурний вимір проявляється найяскравіше?
3. Як керівнику необхідно організувати процес змін у кожній країні?
4. Які ризики виникають у разі використання однакової моделі управління?

Аналітичний тренажер «Культурний код»

Здобувачі освіти мають проаналізувати три бізнес-ситуації та визначити, який саме культурний параметр став причиною непорозуміння.

Кейс А. Німецький менеджер приїжджає в Японію для підписання контракту. На першій зустрічі він одразу переходить до презентації цифр, чітко вказує на слабкі місця в пропозиції японської сторони та вимагає конкретної відповіді «так» або «ні». Японські партнери посміхаються, кивають, але після зустрічі перестають відповідати на дзвінки. Поясніть ситуацію, використовуючи параметри «високий/низький контекст» та концепцію «збереження обличчя». Що мав зробити менеджер інакше?

Кейс Б. Швейцарська компанія призначила онлайн-нараду з партнерами з Мексики на 10:00. Швейцарці підключилися рівно о 10:00. Мексиканська сторона почала підключатися о 10:20, при цьому перші 15 хвилин вони витратили на розмови про сім'ю та погоду, ігноруючи порядок денний. Швейцарці виглядають роздратованими. Проаналізуйте конфлікт через призму монохронного та поліхронного сприйняття часу (за Е. Голлом).

Кейс В. В американському філіалі компанії підлеглий відкрито заперечив боса під час брейнштормінгу, запропонувавши кращу ідею. Бос подякував йому. Коли цю ж модель спробували впровадити в арабському офісі тієї ж компанії, панувала тиша, а після наради підлегли відчували себе пригніченими. Поясніть реакцію, використовуючи вимір «Дистанція влади» за Г. Гофстеде.



Завдання для самостійної роботи

Завдання 1. Аналіз міжнародної бізнес-ситуації

Оберіть приклад реальної міжнародної компанії, яка здійснює діяльність у різних країнах світу.

Підготуйте аналітичний звіт (4–5 сторінок), у якому:

- охарактеризуйте культурне середовище діяльності компанії;
- визначте можливі міжкультурні ризики;
- проаналізуйте стиль міжнародного лідерства;
- оцініть систему мотивації персоналу;
- визначте, які моделі міжкультурної комунікації використовуються;
- сформулюйте рекомендації щодо підвищення ефективності міжнародного менеджменту.

Завдання 2. Проектування «Кроскультурного профілю»

Використовуючи модель Герта Гофстеде, студенти мають порівняти культурні профілі двох країн (на вибір: Україна vs Німеччина, Україна vs Китай або Україна vs США).

Завдання

1. Побудуйте порівняльну таблицю за 4-ма ключовими параметрами:

- Дистанція влади.
- Індивідуалізм / Колективізм.
- Маскулінність / Фемінність.
- Уникнення невизначеності.

2. Сформулюйте 3 конкретні поради для українського менеджера, який збирається на переговори до обраної країни:

- Як вітатися та встановлювати контакт?
- Як презентувати ідею (акцент на індивідуальному успіху чи на вигоді для групи)?
- Як обговорювати терміни та деталі контракту?



Ключові терміни та поняття

Адаптація – процес пристосування поведінки, стилю комунікації та управління до особливостей іншої культури.

Авторитарний стиль управління – стиль керівництва, за якого рішення приймаються керівником одноосібно та не підлягають обговоренню.

Висококонтекстна культура – культура, у якій значна частина інформації передається через контекст, невербальні сигнали та соціальні зв'язки.

Глобальне лідерство – здатність ефективно керувати людьми та організаціями в міжнародному середовищі.

Дистанція влади (Power Distance Index, PDI) – показник рівня прийняття нерівномірного розподілу влади в суспільстві чи організації.

Довгострокова орієнтація (Long-Term Orientation, LTO) – культурний вимір, що характеризує спрямованість суспільства на майбутні результати та стратегічне планування.

Емоційна культура – тип культури, у якій відкритий прояв емоцій є соціально прийнятним.

Етноцентризм – схильність оцінювати інші культури через призму власних культурних норм і цінностей.

Ідентичність – усвідомлення людиною своєї належності до певної соціальної, національної або культурної групи.

Ієрархія – система підпорядкування, що визначає розподіл повноважень та відповідальності в організації.

Індивідуалізм – культурна орієнтація, за якої особисті цілі та досягнення мають пріоритет над груповими інтересами.

Когнітивний культурний інтелект – знання культурних особливостей, норм і моделей поведінки різних народів.

Колективізм – культурна орієнтація, за якої інтереси групи переважають над особистими інтересами її членів.

Комунітаризм – підхід, за якого основою соціального життя та відповідальності є спільнота, а не окрема особистість.

Контактна культура – культура, для якої характерні мала міжособистісна дистанція та активна тактильна взаємодія.

Контекст комунікації – сукупність умов, обставин і прихованих смислів, що впливають на розуміння повідомлення.

Кроскультурна комунікація – процес взаємодії представників різних культур із урахуванням їхніх цінностей, норм і моделей поведінки.

Культурна адаптивність – здатність людини ефективно змінювати свою поведінку відповідно до вимог іншого культурного середовища.

Культурна дилема – суперечність між різними системами цінностей або нормами поведінки представників різних культур.

Культурна зона комфорту – звичний для людини рівень соціальної, психологічної та просторової взаємодії.

Культурний інтелект (CQ) – здатність ефективно діяти та взаємодіяти в багатокультурному середовищі.

Культурні виміри Гофстеде – система показників для аналізу та порівняння національних культур.

Лідер-фасилітатор – керівник, який сприяє колективному обговоренню та досягненню консенсусу.

Маскулінність – культурна орієнтація на конкуренцію, досягнення, успіх і матеріальні результати.

Меритократія – принцип оцінювання та просування працівників на основі їхніх досягнень і компетентностей.

Міжкультурна компетентність – здатність успішно взаємодіяти з представниками інших культур.

Міжнародне лідерство – управління людьми, командами та організаціями в умовах культурного різноманіття.

Монохронна культура – культура, у якій час сприймається лінійно, а завдання виконуються послідовно.

Нейтральна культура – культура, у якій емоції контролюються та стримано демонструються в публічному просторі.

Низькоконтекстна культура – культура, де інформація передається переважно через прямі та чіткі вербальні повідомлення.

Партикуляризм – підхід, за якого рішення приймаються з урахуванням конкретних обставин і міжособистісних відносин.

Партисипативне управління – стиль управління, що передбачає залучення працівників до процесу ухвалення рішень.

Поблажливість (Indulgence, IVR) – культурна орієнтація на вільне задоволення потреб і позитивне ставлення до життя.

Поліхронна культура – культура, у якій кілька справ можуть виконуватися одночасно, а міжособистісні відносини важливіші за графік.

Проксемічний профіль – характерний для певної культури спосіб використання особистого простору.

Стриманість (Restraint) – культурна орієнтація на контроль емоцій і обмеження особистих бажань відповідно до соціальних норм.

Темпоральний профіль – характерне для культури ставлення до часу, планування та виконання завдань.

Територіальність – прагнення людини або групи контролювати власний фізичний простір.

Уникнення невизначеності (Uncertainty Avoidance Index, UAI) – ступінь дискомфорту, який суспільство відчуває в умовах ризику та непередбачуваності.

Універсалізм – підхід, за якого правила, закони та стандарти однаково застосовуються до всіх.

Фемінність – культурна орієнтація на співпрацю, турботу, гармонію та якість життя.

Ціннісні орієнтації – система переконань і пріоритетів, що визначає поведінку людей у суспільстві.

Шість вимірів культури (6-D Model) – модель Гофстеде для кількісного аналізу національних культур за шістьма параметрами.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Аксьонова О. В., Яценко О. М. Дилеми міжкультурної комунікації та контрзаходи у міжнародній торгівлі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. № 54. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-54-1>.
2. Александров Ю. В. Соціальні контексти спілкування та комунікативної компетентності. Технології, інструменти та стратегії реалізації наукових досліджень: матеріали V Міжнародної наукової конференції, Вінниця: Європейська наукова платформа, 2023. С. 241–243.
3. Андрійченко Ж. О., Близнюк Т. П., Майстренко О. В. Digital етикет та комунікації: тенденції та вимоги сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-24>
4. Азаренков В. І., Ольховська О. В. Презентація. Дизайн. Виступ : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальностей 122 Комп'ютерні науки, 124 Системний аналіз, 186 Видавництво і поліграфія ступеня бакалавра, магістра. Полтава : ПУЕТ, 2023. 107 с.
5. Бабіна О. В., Іоффе М. В., Хоменко І. Б., Якимчук А. Ю. Комунікації в бізнесі в сучасних умовах воєнного стану України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 13–14. С. 21–27.
6. Басюк Т. П. Сучасні трансформації бізнес-культури і ділової етики в підприємницькому середовищі. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 98–106. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6610243>.
7. Бестужева С. В. Концептуальні підходи до визначення сутності ділового спілкування у сфері міжнародного бізнесу: аналітичний аспект. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 1. С. 7–11. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-1>.
8. Белкін І. В., Гонтарук Я. В., Трапаїдзе С. М. Культурна етика ділового спілкування як основа взаємодії між основними учасниками на ринку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 3. С. 45–49. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-7>.
9. Близнюк Т. П., Майстренко О. В., Андрійченко Ж. О. Бізнес-етика та ділові комунікації в контексті теорії поколінь. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 1 (77). С. 44–50. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-77-6>
10. Бондаренко Н. Storytelling як комунікаційний тренд і всепредметний метод навчання. *Молодь і ринок*. № 7 (174). 2019. С. 130–135.

11. Бортнік С., Хомюк Н., Ющишина Л. Напрями удосконалення бізнес-комунікацій у соціально-економічному проектуванні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-44>
12. Бойко О. Віртуальна комунікація: засіб навчання чи нова мовна навичка? *Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету*. № 2 (29). 2022. С. 151-155.
13. Бойко О. Ю. Віртуальна комунікація як педагогічна проблема. *Modern research in world science. Proceedings of the 7th International scientific and practical conference*. Львів: SPC «Sci-conf.com.ua». 2022. С. 420-426.
14. Василенко К., Шутяк І. Комунікативні бар'єри в професійному спілкуванні та шляхи їх подолання. *Grail of Science*. 2023. № 26. С. 442-446. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.14.04.2023.079>
15. Вітер О. М., Килин О. В., Свелеба Н. А. Вплив комунікацій на ефективність прийняття управлінських рішень вплив комунікацій на ефективність прийняття управлінських рішень. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 88. С. 64-67.
16. Виговська О. Теорія та практика міжнародних переговорів : навч.-метод. посіб. К. : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2023. 220 с.
17. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Філософія цифрової людини і цифрового суспільства: теорія і практика : монографія. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2022. 460 с.
18. Войт Б. Р. Сутність комунікацій підприємства та їх роль у процесі управління ним. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 166-171.
19. Гасюк Н. В. Вірстюк О. Д., Куцела М. М. Міжкультурна комунікація у сучасному бізнес середовищі. *Закарпатські філологічні студії*. 2024. Т. 1, Вип. 34. С. 130-135. DOI <https://doi.org/10.32782/tps2663-4880/2024.34.1.22>.
20. Глінковська Б., Чеботарьов Є., Чеботарьов В. Крос-культурні підприємницькі комунікації. Старобільськ, 2018. 120 с.
21. Глущенко О., Глізнуца М., Перерва П. Ділові переговори в системі маркетингових комунікацій. Маркетинг в Україні: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. Інтернет. конф., м. Київ, 20 жовт. 2023 р. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана, Каф. маркетингу імені А. Ф. Павленко [та ін.] ; [редкол.: Федорченко А. В. (голова) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2023. С. 481-484.
22. Гомотюк О. Комунікації в освіті: історія, теорія, практика. Тернопіль, 2020. 207 с.
23. Гриценко Т. Б., Гриценко С. П., Іщенко Т. Д., Мельничук Т. Ф., Чуприк Н. В., Анохіна А. П. Етика ділового спілкування. Навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. 344 с.

24. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Управління комунікаціями в підприємствах: монографія. Львів : «Галицька видавнича спілка», 2021. 216 с.

25. Гузьо М., Фатенок-Ткачук А., Януш Р. Візуалізація облікових даних для прийняття ефективних управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4063>

26. Денізджі О. М., Сокол М., Царик О. Комунікативна культура в умовах цифровізації та медіатизації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Філологія*. 2023. вип. 2 (7) С. 25–33. DOI: <https://doi.org/10.32689/maup.philol.2023.2.4>

27. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Управління комунікаціями в умовах криз. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 2. С. 13–21.

28. Дробот О. В. Невербальне спілкування як спосіб комунікації та прояву підсвідомого. Психологія свідомості: теорія і практика наукових досліджень : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 8 грудня 2023 р. Львів–Торунь : Liha-Pres. 2023. С. 22–25.

29. Дученко М. М., Шевчук О. А. Бізнес-етика: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка» освітньою програмою «Управління персоналом та економіка праці» ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 56 с.

30. Іоффе М. В. Невербальний аспект спілкування як наукова категорія. *Věda a perspektivy*. 2023. № 10(29). С. 217–229.

31. Іоффе М. В. Особливості невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності: дис. ... д-ра філософії: 053 – Психологія. Київ: Таврійський національний університет імені Володимира Івановича Вернадського, 2023. 240 с.

32. Заволічна Т. Р., Зрибнєва І. П. Синергія впливу лідерських компетенцій та навичок ведення переговорів на ефективність проектного менеджменту. *Науковий вісник Чернівецького університету. Серія Економіка*. 2021. № 830. С. 89–96.

33. Загнітко А. П., Троян А. В. Особливості сучасного електронного спілкування: вербальні та невербальні ресурси. *Слобожанський науковий вісник. Серія: Філологія*. 2024. Вип. 5. С. 23–27.

34. Заушнікова М. Ю., Калениченко Р. А., Коханець А. С. Бізнес-переговори та посередництво: психологічний аспект : навчальний посібник. Державний податковий університет. Ірпінь, 2024. 196 с.

35. Захарчин Г. Роль комунікаційної культури в управлінні персоналом. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-125>.

36. Зубкова Ю. В. Функціонування сторітелінгу як засобу комунікації бренду та клієнтів. Перекладацькі інновації : матеріали XI Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції, м. Суми, 19–20 березня 2021 р. / редкол.: С. О. Швачко, І. К. Кобякова, О. О. Жулавська та ін. Суми : Сумський державний університет, 2021. С. 16–17

37. Житницька А. А. Сторітелінг як метод формування гнучких навичок комунікації майбутніх учителів іноземних мов. *Теорія та методика навчання та виховання*. Харків, 2022. Вип. 52. С. 85–94.

38. Кінг Ларі, Гілберт Білл Як розмовляти будь з ким, будь-коли і будь-де. Секрети успішного спілкування. Київ: Моноліт-Bizz. 2023. 204 с.

39. Ключко Т., Росса О., Бережанська О. Поняття, роль та складові невербальної комунікації. *Молодий вчений*. 2024. № 6.1(130.1). С. 15–21. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-6.1-131.1-5>

40. Коваленко О. В., Мартинець М. М. Теоретико-методологічні аспекти комунікаційного менеджменту. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 5. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8920>

41. Ковальов Б. Л., Павлик А. В., Федина С. М. Бізнес-комунікації. Суми : Сумський державний університет, 2020. 113 с.

42. Козак Л. В. Психологічні особливості інтерпретації невербальної поведінки у професійній діяльності. *Психологія і суспільство*. 2023. № 2(90). С. 124–132. DOI: <https://doi.org/10.35774/ps2023.02.124>

43. Колотій Н. В. Важливість використання невербальних засобів комунікації під час публічних виступів фахівців технічного профілю. *Психологія та суспільство*. 2021. № 3(2). С. 217–219. DOI: <https://doi.org/10.32838/2710-4656/2021.3-2/41>

44. Корсун І. М., Костогриз В. Г., Сологуб М. П. Ефективні ділові комунікації і PR в підприємницькій діяльності. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2022/91.pdf

45. Кравчук І. І., Лавриненко С. О. Управління знаннями та бізнес-комунікаціями – актуальні тренди інноваційного розвитку сучасних організацій. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9868> (дата звернення: 28.02.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.4.

46. Красняк О. П., Гарбар В. А. Теоретико-методологічні аспекти формування комунікаційного механізму управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 9. С. 83–90.

47. Крисько Ж. Л. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. Інфраструктура ринку. *Електронний науково-*

- практичний журнал. Випуск 32. 2019. С. 131–136. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21
48. Кухарська Н. О., Смирнова Н. В. Стратегія ділових переговорів : навчальний посібник. Одеса : ДУІТЗ, 2024. 260 с.
49. Лавриненко С., Зелінська А., Бездітко О. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-41.
50. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
51. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарева М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 127–132.
52. Литвин О. М. Цифрова трансформація HR-комунікації: тренди та виклики. *Український журнал з бізнес-економіки*. 2022. Т. 13, №2. С. 45–52. <http://www.businesseconomy.org.ua/index.php/uk/arkhiv/13-2-2022>
53. Материнська О. А. Комунікаційний менеджмент в системі управління бізнесом: реалії воєнного часу. *Бізнес-навігатор*. 2023. Вип. 3. С. 52–57.
54. Мельник О. С. Невербальні аспекти професійної комунікації в менеджменті: результати емпіричного дослідження. *Наукові записки Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. 2024. Том 57. Вип. 2. С. 221–227. DOI: <https://doi.org/10.35619/PIJ.2024.57.2.8>
55. Мішина К. О., Гончаренко І. М. Маніпуляції в бізнес-комунікаціях. *Іноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості* : матеріали IV Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 17 листопада 2023 року. Т. 2. Київ: КНУТД, 2023. С. 190–192.
56. Михалюк Н., Бінерт О., Федик О., Синюк О. Особливості управління комунікаціями на підприємстві. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія: Економіка АПК*. 2023. № 30. С. 145–150.
57. Непокупна Т. А., Шевченко Б. О., Мащенко Д. О. Нетворкінгові комунікації у веденні бізнесу. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 29–33.
58. Нужна О. Стиль керівництва та його вплив на реалізацію функцій спілкування у діловій комунікації. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 4. С. 81–87.

59. Окунькова О. О. Візуалізація даних від простого до складного. *Інформатика, обчислювальна техніка та автоматизація*. 2022. Том 33 (72). № 3. С. 61–66. URL: https://www.tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/3_2022/10.pdf

60. Олейник АО. Роль символів емоції та їх значення у спілкуванні онлайн. *Перспективи. Соціально-політичний журнал*. 2022. № 3. С. 108–114.

61. Павлова О. В., Тертиця О. О. Сторітелінг як ефективний засіб нейромаркетингових комунікацій сучасного бізнесу. *Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств-надавачів послуг громадського транспорту: актуальні проблеми та європейський досвід їх вирішення*. 2020. С. 252–255.

62. Павлович О. Сутність та моделі міжкультурної бізнес-комунікації в адміністративному менеджменті. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-68>

63. Педченко Н. С., Шимановська-Діанич Л. М., Гусаковська Т. О., Рибалко-Рак Л. А., Кужель Н. Л. Стратегічні комунікації в системі управління підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2022. № 2. С. 26–30.

64. Пенюк В. О. Вплив інтернет-технологій на комунікативну культуру суспільства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. №6. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-6-8979>

65. Петропавловська С. Є., Ковтун К. Ю. Маркетингові комунікації в мережі інтернет як інноваційний інструмент стратегії просування. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2–2 (104). С. 78–83. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-2-2-11>

66. Печериця В. А. Теорія міжкультурної комунікації у сфері бізнесу. Культурно зумовлені стилі ведення ділових переговорів. *Молодий вчений*. 2023. № 25 (472). С. 299–301.

67. Приварникова І. Ю., Голей Ю. М. Сучасні бізнес-комунікації з представниками європейських країн: порівняльний крос-культурний аналіз. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2023. № 56. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2023/56-2023/8.pdf>

68. Приходько О. С., Самойлов І. Л., Шубкіна О. Ю. Ділові комунікації: навч. посібник. Вид-во: СФУ, 2020. 368 с.

69. Рахліс В., Павленко О. Переговори і медіація. Підручник для підготовки професійного переговорника: за ред. Олени Павленко. Дніпро: Ун-т мит, справи та фінансів, 2020. 340 с.

70. Ремньова Л., Забаштанська Т. Диджитал-етикет у сучасних бізнескомунікаціях та в управлінні персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 2. С. 32–43.

71. Ромащенко О. С., Крижко О. В., Снітко А. С. Презентація як інструмент візуалізації: особливості та значення в маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5344> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-86>

72. Семикіна М., Дмитришин Б., Савеленко Г., Коваль Л. Оцінка мотиваційної ролі корпоративної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності. *Академічні візії*. 2024. Вип. 28. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10803518>

73. Серікова О. М. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні: національний і глобальний виміри. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 94–100. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-94-100>.

74. Сингаївська І., Архипчук І. Особливості дослідження взаємодії та ділового спілкування в колективі фінансової служби організації. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2022. № 3(27). С. 142–148.

75. Снітинський В. В., Завальницька Н. Б., Брух О. О. Діловий етикет у міжнародному бізнесі: Навчальний посібник. Львів, 2022. 300 с.

76. Стовпець В. Г., Стовпець О. В., Гловацка С. М. Корпоративна етика та психологія. Навчальний посібник. Херсон. Вид-во: Олді+, 2021. 236 с.

77. Сторожук О., Немченко Т., Заярнюк О. Ефективні бізнескомунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-5>

78. Стренковська А. Ю. Комунікативні компетенції ведення ділових переговорів в умовах діджиталізації. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. № 6(3). С. 80–89.

79. Тихомирова Є. Б., Постоловський С. Р. Конфліктологія та теорія переговорів. Підручник. Суми: Університетське видання, 2023. 240 с.

80. Трофименко А. В., Константинова Ю. В. Конфліктологія та теорія переговорів : навчальний посібник. Маріуполь : МДУ, 2020. 375 с.

81. Троян А. Жанри сучасного електронного листування: традиційні і нові підходи. *Лінгвістичні студії Linguistic Studies*. 2025. № 50. С. 206–217. <https://doi.org/10.31558/1815-3070.2025.50.14>

82. Трачук Л. Ф., Казначеева Л. М. Інструменти невербальної інтернет-комунікації. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2023. № 1. С. 59–64.

83. Фішер Р., Юрі В., Паттон Б. Перемовини без ураження. Гарвардський метод. Видавництво: ВД «СВАРОГ», 2023. 248 с.
84. Фішер Р, Шапіро Д. Емоційний інтелект в переговорах. Видавництво: ВД «СВАРОГ», 2023. 264 с.
85. Флемінг Креол. Говорити легко та невимушено. Як стати приємним співрозмовником. Київ: Клуб сімейного дозвілля. 2020. 240 с.
86. Фроленкова Н. А. Комунікативна компетентність лідера в управлінні командою та кадровому менеджменті. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2023. Вип. 2. С. 349–358.
87. Хоменко О. Ефективні бізнес комунікації.: Електронне навчальне видання для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Маркетинговий менеджмент» (англійською мовою). Київ: Видавничий центр КНЛУ, 2023. 113 с.
88. Шимко О. В., Веретін Л. С. Маніпулятивні технології в системі впливу на поведінку споживачів. *Бізнес Інформ*. 2025. №1. С. 531–537.
89. Шульгіна Л. М. Бізнес-комунікації. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 151 с.
90. Ціватий В. Г. Дипломатичний протокол і етикет міжнародної ввічливості в умовах мондіалізованого світоустрою ХХІ століття: теоретико-методологічний і практичний дискурси наукової та освітньої дипломатії. Сучасне суспільство: Монографія. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2022. Розділ 3.12. С. 338–348.
91. Цибух Л. М. Особливості прояву комунікативних якостей у майбутніх менеджерів. *Психологія особистості*. 2020. Вип. 20. С. 161–165.
92. Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів. Навчальний посібник. Київ, ЦУЛ, 2021. 168 с.
93. Bazaluk O., Yatsenko O., Reznikova N., Bibla I., Karasova N., Nitsenko V. International integration processes influence on welfare of country. *Journal of Business Economics and Management*, 2022. Vol. 23 (2), pp. 382–398. DOI: <https://doi.org/10.3846/jbem.2022.16228>.
94. Barrett-Maitland N., Lynch J. Social Media, Ethics and the Privacy Paradox. Security and Privacy From a Legal, Ethical, and Technical Perspective / C. Kalloniatis, C. Travieso-Gonzalez, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5772/intechopen.90906>
95. Brockhaus J., Buhmann A., Zerfass A. Digitalization in corporate communications: understanding the emergence and consequences of CommTech and digital infrastructure. *Corporate Communications: An International Journal*. 2022. № 28(3). DOI: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2022-0035>. URL: https://www.researchgate.net/publication/362136848_Digitalization_in_corporate_communications

lization_in_corporate_communications_understanding_the_emergence_and_consequences_of_CommTech_and_digital_infrastructure

96. Inuzaili E. S., Waqar Amin M., Saad Alghamdi S., Ahmed Malik N., Alhaj A., Ali A. Emojis as graphic equivalents of prosodic features in natural speech: evidence from computer-mediated discourse of WhatsApp and Facebook. *Cogent Arts & Humanities*. 2024. V. 11 (1). DOI: 10.1080/23311983.2024.2391646.

97. Mozgovyy O., Rudenko-Sudarieva L., Shevchenko Y., Yatsenko O., Zhou W. Factors for choosing of investment models by asian companies in the implementation area of global business initiatives. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2023. Vol. 2 (49), pp. 149–162. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.4000>

98. Prasad R. K. Paradigms changes in business communication in the digital age. *International Journal of Creative Research Thoughts*. 2023. № 11. URL: <https://ijcrt.org/papers/IJCRT2305003.pdf>

99. Shlapak A., Yatsenko O., Ivashchenko O., Zarytska N., Osadchuk V. Digital transformation of international trade in the context of global competition: technological innovations and investment priorities. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 6 (53), pp. 334–347. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4241>.

100. Zinchenko O., Privarnikova I., Samoilenko A. Adaptive Strategic Management in a Digital Business Environment. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2022. Vol. 8(3). P. 78–85. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-3-78-85>

Навчально-методичне видання

МЕХ Лариса Михайлівна

ШЕВЧЕНКО Ольга Степанівна

БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ

ПРАКТИКУМ

ЕЛЕКТРОННЕ ВИДАННЯ

Малюнки обкладинки згенеровано
за допомогою сервісу chatGPT (<https://chatgpt.com/>)

Технічний редактор

О. Клімова

Комп'ютерна верстка
та макетування

О. Клімова, Л. Мех

Комп'ютерний набір

Л. Мех

*Свідоцтво про державну реєстрацію
друкованого засобу масової інформації
серія KB № 23743-13583 ПР від 06.02.2019 р.*

Підписано до друку 07.10.2026 р. Формат 60 x 84 1/16.

Папір офсетний. Друк на різнографі.

Ум. друк. арк. 6,28. Обл.-вид. арк. 5,15 . Зам. № 020.

Редакційно-видавничий відділ НУЧК імені Т.Г. Шевченка.

14013, вул. Гетьмана Полуботка, 53, к. 208.

nuchk.tipograf@gmail.com

