

Лариса МЕХ



БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ



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

Лариса МЕХ

БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Електронне видання

Чернігів
2026

УДК 658.3:005.5:316.77(075.8)
М55

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,
професор кафедри гуманітарних дисциплін
Пенітенціарної академії України;

Володимир МЕЩЕРЯКОВ кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри глобальної економіки
Державного біотехнологічного
університету.

Мех Л.М.

М 55 **Бізнес-комунікації** [Електронне видання] : навчальний посібник.
Чернігів : НУЧК імені Т. Г. Шевченка, 2026. 212 с.

Навчальний посібник розроблено як універсальний інструментарій для здобувачів освіти всіх спеціальностей, оскільки ефективна комунікація є фундаментом будь-якої професійної ідентичності. Видання спрямоване на розвиток адаптивних навичок, що дозволяє здобувачам освіти успішно вирішувати нестандартні завдання в мультикультурному та цифровому просторі. Вивчення запропонованого матеріалу дозволить здобувачам освіти свідомо управляти власним професійним іміджем; ефективно декодувати приховані сигнали співрозмовників; мінімізувати комунікативні ризики в умовах цифрової редукції; будувати довірливі стосунки з партнерами в крос-культурному середовищі. Навчальний посібник буде також корисним для широкого кола фахівців, які розглядають ділове спілкування як головний стратегічний актив для досягнення індивідуальних та колективних цілей.

*Рекомендовано вченою радою
Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка
(Протокол № 8 від 25 березня 2026 р.)*



ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	6
ТЕМА 1.	
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ТА ЕВОЛЮЦІЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ	
1.1. Концептуальні основи комунікації: сутність, ознаки та роль у життєдіяльності людини.....	7
1.2. Генеза та еволюція ділових комунікацій.....	10
1.3. Бізнес-комунікації як основа комунікативної взаємодії в бізнесі	13
1.4. Система видів та форм комунікацій у сучасному бізнес-середовищі	17
Запитання для самоконтролю	22
ТЕМА 2.	
КОМУНІКАТИВНИЙ ПРОЦЕС	
2.1. Суть і структура комунікативного процесу	23
2.2. Моделі комунікації.....	26
2.3. Комунікативні шуми і бар'єри.....	31
Запитання для самоконтролю	35
ТЕМА 3.	
ЕТИКА БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ	
3.1. Поняття етики бізнес-комунікацій.....	37
3.2. Ключові принципи професійної етики.....	41
3.3. Етичні норми в різних формах комунікації.....	47
3.4. Корпоративні стандарти та кодекси етики	50
3.5. ESG-трансформація бізнес-комунікацій	52
Запитання для самоконтролю	54
ТЕМА. 4.	
УСНА ДІЛОВА КОМУНІКАЦІЯ	
4.1. Специфіка та типологія усних комунікацій у сучасному бізнес-середовищі	55
4.2. Діалогічні формати усних бізнес-комунікацій	57
4.3. Технології публічного виступу	60
4.4. Презентація як візуальна підтримка виступу	63
4.5. Дистанційні усні комунікації	67
Запитання для самоконтролю	69

ТЕМА 5.

ПИСЬМОВІ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ

5.1. Роль та специфіка письмової взаємодії в бізнесі	70
5.2. Жанрова архітектура ділового письма	71
5.3. Культура та ефективність ділового тексту	78
Запитання для самоконтролю	81

ТЕМА 6.

НЕВЕРБАЛЬНІ ЗАСОБИ КОМУНІКАЦІЇ

6.1. Феномен невербальної комунікації.....	82
6.2. Класифікація невербальних засобів комунікації.....	84
6.3. Невербаліка у цифровому середовищі	92
Запитання для самоконтролю	98

ТЕМА 7.

СТРАТЕГІЯ ТА ДИНАМІКА ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕСУ В БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯХ

7.1. Переговори як інструмент стратегічного узгодження інтересів.....	100
7.2. Стратегічні моделі та архітектура переговорної взаємодії.....	102
7.3. Етапність та внутрішня динаміка переговорного процесу.....	106
Запитання для самоконтролю	114

ТЕМА 8.

ТАКТИЧНІ ПРИЙОМИ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

8.1. Природа переговорної тактики та особливості її розробки	116
8.2. Тактичні прийоми стратегії позиційного торгу	119
8.3. Тактичні прийоми стратегії конструктивних переговорів	124
8.4. Тактичні прийоми, характерні для позиційного торгу та конструктивних переговорів	128
8.5. Тактики реагування у переговорному процесі	131
Запитання для самоконтролю	136

ТЕМА 9.

МАНІПУЛЯЦІЇ В БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯХ

9.1. Природа маніпуляції в бізнес-комунікаціях	138
9.2. Психологічні мішені маніпулятора.....	140
9.3. Типологія та види маніпуляцій у діловій взаємодії.....	145
9.4. Технології нейтралізації та протидії маніпуляціям. Контрманіпуляції	150
9.5. Розпізнавання та нейтралізація маніпуляцій в цифрових бізнес-комунікаціях	154
Запитання для самоконтролю	157

ТЕМА 10.

КОНФЛІКТИ В СУЧАСНИХ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯХ

10.1. Природа та архітектура конфлікту в бізнес-середовищі.....	159
10.2. Психологічні типи особистостей у конфлікті	162
10.3. Стратегії та тактики управління конфліктом	164
10.4. Технології медіації та фасилітації в управлінській діяльності.....	166
10.5. Інструменти подолання конфліктів у цифрових каналах комунікації	170
Запитання для самоконтролю	174

ТЕМА 11.

ОСОБЛИВОСТІ КРОСКУЛЬТУРНИХ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ

11.1. Поняття кроскультурної комунікації. Культурний інтелект (CQ).....	175
11.2. Контекст, час та простір: фундаментальні параметри порівняння культур за Е. Голлом	180
11.3. Модель культурних вимірів Герта Гофстеде	184
11.4. Модель культурних цінностей Ф. Тромпенаарса та Ч. Гемпден-Тернера	190
11.5. Проєкт GLOBE: шість стратегій глобального лідерства	196
11.6. Україна в координатах кроскультурних бізнес-комунікацій	199
Запитання для самоконтролю	202

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	204
-------------------------------	-----



ПЕРЕДМОВА

Трансформація сучасного бізнес-середовища, зумовлена процесами глобалізації та всеохоплюючою диджиталізацією, докорінно змінює архітектуру ділових відносин. Сьогодні комунікативні процеси перестають бути супутньою функцією менеджменту й трансформуються у ключовий стратегічний чинник ефективності управління.

Нове розуміння ролі комунікацій ґрунтується на трьох визначальних чинниках. По-перше, глобалізація стерла географічні кордони, проте загострила потребу в глибокому розумінні крос-культурних контекстів, оскільки здатність синхронізувати смисли з іноземними партнерами стала запобіжником від серйозних бізнес-ризиків. По-друге, масовий перехід у віртуальний простір (відеоконференції, месенджери) зумовив ефект «цифрової редукції» – втрату значної частини невербальної інформації. Це вимагає від фахівців бездоганної точності формулювань, володіння цифровим етикетом і семіотикою для збереження довіри в команді. Зрештою, у сучасній економіці комунікація постає як стратегічний нематеріальний актив: саме швидкість і якість інформаційного обміну забезпечують гнучкість організації, її здатність оперативно реагувати на виклики ринку та формувати лояльну екосистему навколо бренду.

Якщо ще кілька десятиліть тому для успіху було достатньо суто фахових знань (hard skills) та дотримання формального етикету, то сьогодні на перший план виходить комплексна комунікативна компетентність. Уміння не лише транслювати інформацію, а й зчитувати приховані підтексти та адаптувати смисли до вимог цифрового середовища перетворилися на ті «м'які навички» (soft skills), що стали твердою валютою сучасної глобальної економіки.

Курс спрямований на розвиток адаптивних навичок, що дозволяє здобувачам освіти успішно вирішувати нестандартні завдання в мультикультурному та цифровому просторі.

Вивчення запропонованого матеріалу дозволить здобувачам освіти: свідомо управляти власним професійним іміджем; ефективно декодувати приховані сигнали співрозмовників; мінімізувати комунікативні ризики в умовах цифрової редукції; будувати довірливі стосунки з партнерами в крос-культурному середовищі.

За кожним офіційним листом, контрактом чи комерційною пропозицією стоїть особистість зі своїми переконаннями, емоційним станом та унікальним досвідом. Саме тому успіх у професійній сфері визначається не лише якістю продукту, а й здатністю вибудувувати глибокий міжособистісний контакт.

Навчальний посібник присвячений мистецтву знаходити шлях до людини через розуміння найменших нюансів її повідомлення. Це передбачає вміння зчитувати не лише прямий зміст слів, а й «міжрядковий» простір: інтонації, мікрожести, паузи та культурні коди. Опанування цих деталей дозволяє фахівцю переходити від формального обміну даними до справжнього порозуміння, де довіра стає головним капіталом.

Бажаю вам натхненного навчання та результативних 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.

Запитання для самоконтролю.

Ви можете мати чудові ідеї, але якщо ви не в змозі донести їх до інших, ваші ідеї ні до чого вас не приведуть

*Лідо Ентоні «Лі» Якокка
легендарний менеджер, експрезидент
Ford та голова правління Chrysler*

➡ 1.1. Концептуальні основи комунікації: сутність, ознаки та роль у життєдіяльності людини

Комунікація є багатогранним феноменом, що охоплює широкий спектр аспектів людської взаємодії, від індивідуальних до глобальних рівнів.

Етимологічно термін «комунікація» виводиться з латинського *commūnicātio* («передача», «повідомлення»), що базується на прикметнику *commūnis* – «спільний». Це вказує на первинну суть явища: зробити певну інформацію надбанням багатьох, об'єднати або встановити зв'язок.

Сучасна енциклопедична література виокремлює **два семантичні пласти: комунікація (однина):** процес взаємодії, спілкування та обміну даними між людьми тощо;

комунікації (множина): матеріальні об'єкти – транспортні шляхи, лінії зв'язку чи мережі інженерної інфраструктури.

Таке розрізнення підкреслює існування *двох окремих функціональних полів: гуманітарного (процесуального) та технічного (інфраструктурного)*. Це обумовлено їхнім числовим форматом і контекстом використання. Обидва терміни відображають ідею спільності та об'єднання, але реалізуються в різних аспектах: *абстрактному (спілкування) та конкретному (інфраструктура)*.

■ Для фахівця з ділового спілкування це розмежування є критичним. Помилка в термінах може призвести до непорозуміння: наприклад, «поліпшення комунікацій» може бути сприйнято як ремонт доріг, тоді як «поліпшення комунікації» означає налагодження взаємовідносин у колективі.

Питання комунікації є предметом аналізу науковців різних сфер та галузей знань. Американський соціолог Чарльз Кулі на початку ХХ століття запропонував широке трактування комунікації як фундаментального механізму, за допомогою якого стає можливим існування й розвиток людських відносин. У його розумінні це не просто обмін словами, а цілісна система символів та засобів, що дозволяють передавати сенси крізь простір і фіксувати їх у часі. Це поняття об'єднує в собі як природні прояви (міміку, жести, голос), так і технічні досягнення людства (від друку до телефону й залізниці). Відповідно, розглядаючи комунікацію як комплексний механізм науковець наголошує на важливості символів у комунікації. Адже саме вони є носіями значень і змісту, які передаються від однієї людини до іншої.

Комунікація виступає як основний механізм, що формує суспільство, сприяючи взаєморозумінню, інтеграції і розвитку індивідів і груп у великому соціокультурному контексті. При цьому, комунікація вимагає активної участі комунікатора для передачі значень і сприйняття інформації. Саме людина виступає ключовим фактором у комунікаційному процесі, що забезпечує його ефективність і значущість.

Виконуючи функцію зв'язку, забезпечуючи взаємодію між індивідами, групами і соціальними структурами, комунікація визначає динаміку розвитку суспільства. Вона, на наш погляд, є ефективним засобом управління поведінкою особи. Особливого значення має налагодження комунікаційних зв'язків при корекції асоціальних проявів, вирішення конфліктів у суспільстві. Це, безперечно, сприятиме підтримці соціальної гармонії і стабільності в суспільстві. При цьому, комунікація включає не тільки передачу інформації, але й процес інтерпретації та створення значень, який залежить від контексту і взаємодії між комунікаторами.

У цьому процесі ключову роль відіграє **комунікативна діяльність** – цілеспрямована активність суб'єктів, що реалізується через обмін повідомленнями для налагодження взаємодії. Саме через таку діяльність комунікація перетворюється з простого обміну даними на інструмент стратегічного впливу та соціального будівництва.

Метою комунікації є забезпечення ефективного обміну інформацією, знаннями, емоціями та ідеями для досягнення взаєморозуміння. Відповідно, **метою комунікативної діяльності** є свідоме створення та підтримка умов, що сприяють успішному порозумінню, розв'язанню спільних завдань та досягненню індивідуальних і колективних цілей у різних соціальних, професійних та особистісних контекстах.

**Завдання
комуніка-
тивної
діяльності**

розробка стратегії комунікації для досягнення поставлених цілей

вибір та використання відповідних інструментів та платформ для комунікації

створення сприятливих умов для відкритої та конструктивної комунікації тощо

Таким чином, **комунікація можлива завдяки включенню людини у діяльність**. Завдяки партнерству та спільній праці ми переймаємо суспільний досвід і водночас відшліфовуємо індивідуальну манеру спілкування. Діяльність допомагає людині сформувати характер, навчитися ставити цілі та нести за них відповідальність, що є запорукою повноцінної реалізації її внутрішнього ресурсу.

Характерними ознаками комунікації є:

- ◆ наявність щонайменше двох суб'єктів (індивідів, груп або організацій), які взаємодіють між собою;
- ◆ передбачає передачу чи обмін інформацією;
- ◆ метою комунікації є забезпечення ефективного обміну інформацією, знаннями, емоціями та ідеями між учасниками комунікативного процесу для досягнення взаєморозуміння, співпраці та гармонійної соціальної взаємодії;
- ◆ відбувається через різноманітні засоби і канали (мовлення, письмо, технічні засоби), а також через паралінгвістичні елементи (жести, міміка, тон голосу);
- ◆ в процесі комунікації здійснюється вплив на учасників, що може викликати зміни в їхній поведінці.

Зміст комунікації складається з різних аспектів і складових, які визначають її сутність і напрями впливу (рис. 1.1).

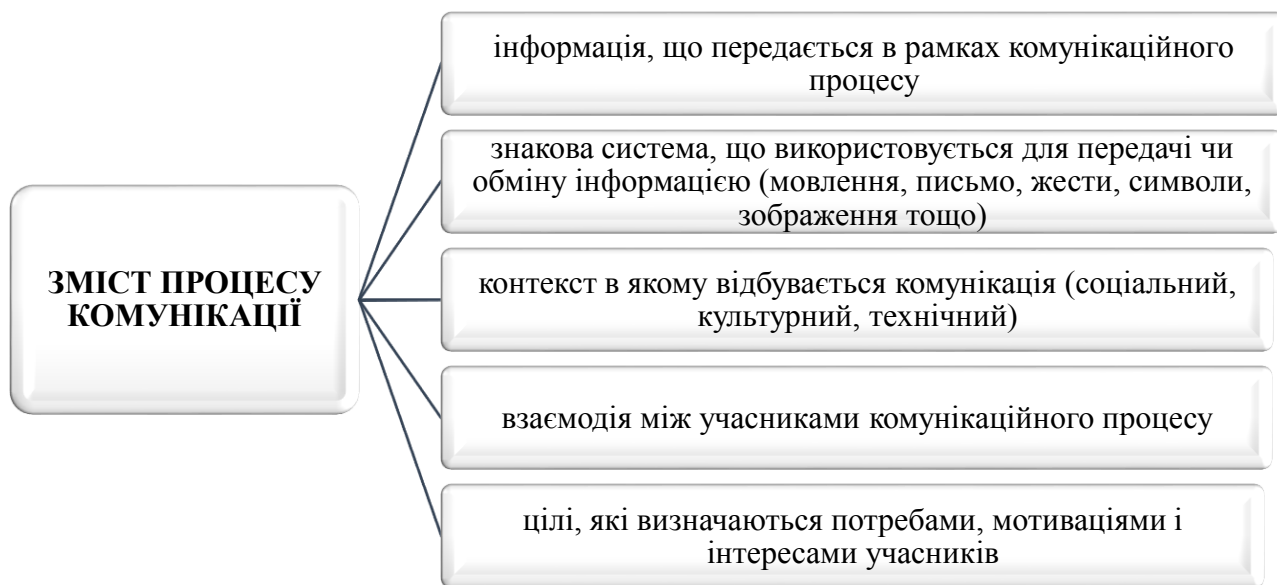


Рис. 1.1. Зміст процесу комунікації

■ *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). Цей процес відбувається в певному контексті і має на меті досягнення взаєморозуміння між учасниками, встановлення відносин та вплив на поведінку чи усвідомлення оточуючого середовища.*

1.2. Генеза та еволюція ділових комунікацій

Першопрохідцями у створенні комунікаційних технологій стали фінікійці. Ще у II тисячолітті до н. е. цей народ заклав міцний фундамент для транскордонної торгівлі, налагодивши стабільний обмін товарами з Давнім Єгиптом.

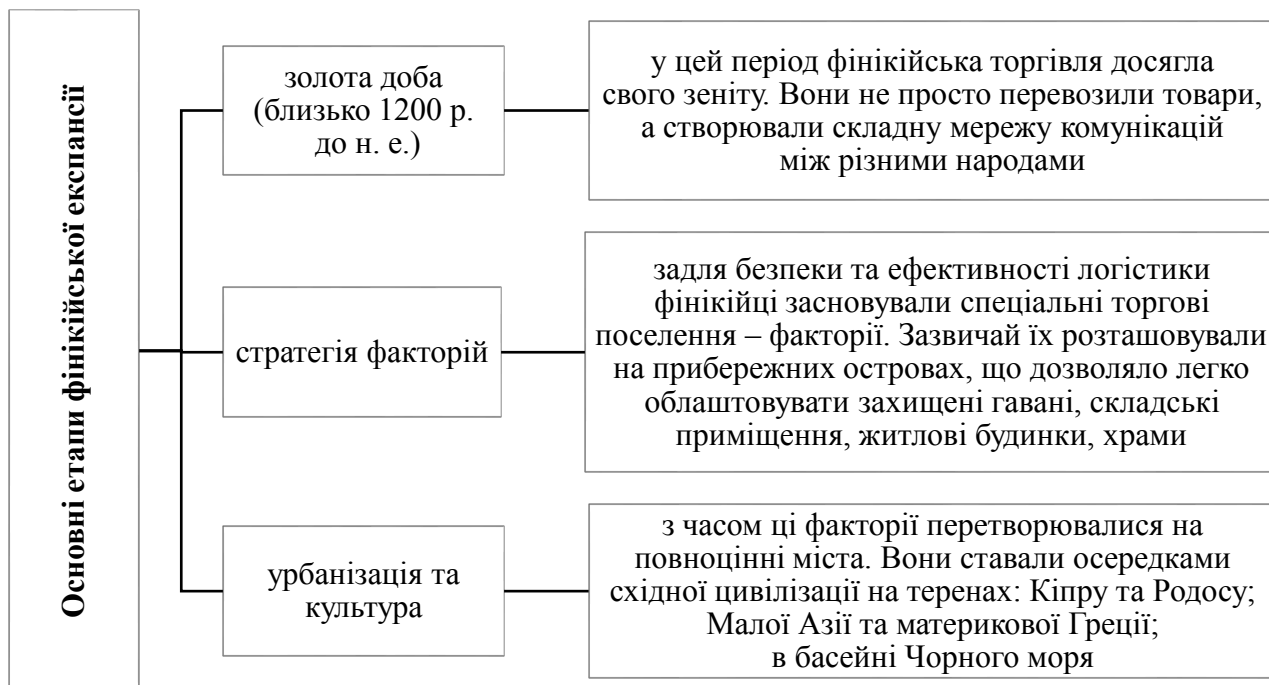


Рис. 1.2. Основні етапи фінікійської експансії

Таким чином, *фінікійська модель бізнес-комунікацій стала першим в історії прикладом того, як комерційні інтереси сприяють масштабному культурному обміну та розвитку інфраструктури в цілих регіонах.*

Продовжили активний розвиток ділових комунікацій римляни та греки (будування факторій, розвинення торговельних шляхів).

Саме в цей час відбулася чітка класифікація промов на три ключові категорії: політичні (дорадчі), судові та урочисті (епідейктичні).

Щоб краще зрозуміти спадщину цього періоду, варто виділити головні джерела (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Фундатори античної риторики та їхній внесок у теорію комунікації

Автор	Праця	Основна цінність
Аристотель	«Риторика»	Заклав логічні та психологічні основи переконання
Цицерон	«Про оратора»	Описав ідеал оратора як широко освіченої людини та державного діяча
Квінтіліан	«12 книг риторичних повчань»	Створив повну систему виховання та навчання промовця з дитинства

В елліністичну епоху, коли розпочалося освоєння територій Єгипту, Близького й Середнього Сходу, особливо гостро постало питання про розвиток мови, яка забезпечувала виживання грецької культури в чужому оточенні. Грецький філософ Платон акцентував на протистоянні між живим спілкуванням та письмовою фіксацією думок. Для давньогрецької культури пріоритетним залишалося саме усне мовлення. Суспільство відчувало глибоку довіру до майстерно побудованого тексту та цінувало безпосередній заклик до аудиторії – чи то на полі бою, чи в ремісничій майстерні. Декламація уривків, вивчення текстів напам'ять та колективне захоплення влучними афоризмами були невід'ємною частиною життя еллінів.

Філософська школа Сократа базувалася на принципах усної комунікації та перипатетичних (під час прогулянок) бесідах в алеях Пропілей. Попри відмову самого вчителя записувати свої думки, вони збереглися для нащадків завдяки праці Платона. Саме через його літературні «Діалоги» ми маємо можливість ознайомитися з інтелектуальною спадщиною Сократа.

Отже, в античну епоху комунікативні процеси переходять у площину наукового аналізу, формуючи фундамент для розвитку двох ключових напрямів – логіки та лінгвістики.

У середньовічну добу класична антична риторика зазнала суттєвої адаптації, ставши інструментальною базою для розвитку гомілетики (мистецтва проповіді). Проповідь перетворилася на доміную та найбільш масову форму публічного дискурсу того часу. Водночас риторика зберегла свій високий статус у системі освіти, входячи до складу тривіуму – першого ступеня семи вільних мистецтв, що охоплював граматику, логіку (діалектику) та власне красномовство:

- ◆ граматику вчила правильно будувати речення (мова);
- ◆ логіку (діалектику) вчила знаходити істину через аргументи (зміст);
- ◆ риторика вчила переконливо доносити цю істину до слухачів (форма).

Аналіз історичної ретроспективи комунікативних процесів засвідчив, що стратегії та технології бізнес-комунікацій зароджувалися саме у торговельній діяльності, прикладом є Великий шовковий шлях, який сформувався у II ст. до н. е. та проіснував до XVI ст., був динамічною платформою, завдяки якій відбувався інтенсивний обмін товарами та ідеями між цивілізаціями Сходу і Заходу.

Черговий етап формалізації партнерських відносин припав на добу панування Венеціанського, Генуезького та Ганзейського торгових союзів. **Комунікація почала сприйматися як інструмент для укладання угод, а не лише як засіб передачі даних. Зі зростанням масштабів торгівлі відбулася поступова трансформація форматів взаємодії: неформальні усні обіцянки переросли в офіційні угоди, що згодом набули вигляду письмових контрактів.**

Хоча XVIII та XIX століття стали епохою інтелектуального прориву в Європі, комунікація так і не стала предметом окремого наукового пошуку. Вона «розчинилася» між іншими сферами: педагоги дбали про розвиток учня, лінгвісти порівнювали мовні системи, а засновники соціології та психології будували глобальні теорії суспільства й душі, залишаючи питання міжособистісної та масової комунікації поза колом своїх пріоритетів.

XIX століття ознаменувалося справжньою технічною революцією в засобах зв'язку: від масового книговидавання та розквіту преси до появи телеграфу, телефону, радіо й кінематографа. Проте, попри стрімку інтенсифікацію інформаційних потоків, тогочасна наукова спільнота продовжувала ігнорувати комунікаційні процеси, не визнаючи їх об'єктом серйозного теоретичного аналізу. В XIX столітті перелічені винаходи сприймалися більше як інженерне досягнення, а не як соціальне явище. Телефон вважався «технічною іграшкою», а газети – «низьким жанром» порівняно з класичною літературою.

Завершення Першої світової війни стало переломним моментом. Науковий ландшафт суттєво трансформується: комунікація нарешті потрапляє у фокус дослідників. Цьому сприяла популяризація семіотичних теорій Ф. де Соссюра та Ч. Пірса, які заклали основи розуміння знаків та знакових систем. Одночасно з цим комунікаційна проблематика стає стрижнем соціальної психології, що відображено у працях таких класиків, як В. Вундт, Г. Тард та Х. Штейнталь. Цей період був критичним, оскільки вчені нарешті зрозуміли: мова – це не просто набір слів, а система кодів. Для бізнес-комунікацій це означало, що важливо не тільки що ви кажете, а й як клієнт чи партнер дешифрує ваші «знаки» (тон голосу, жести тощо).

У післявоєнний період розвинені держави зіткнулися з інформаційною кризою: обсяг накопичених людством знань почав значно перевищувати здатність окремого індивіда їх засвоїти. Відповіддю на цей виклик стало розгортання спеціалізованих мереж та служб. У цей же час народжується інформатика як самостійна дисципліна. Проте на початковому етапі її пріоритетом була виключно оптимізація наукових каналів зв'язку, тоді як масові, політичні та бізнес-комунікації все ще не отримували належного теоретичного аналізу.

Подолання вузькотехнічного підходу інформатики відбулося завдяки когнітивному повороту в науці. ***Якщо раніше комунікація розглядалася лише як передача даних, то тепер у центр дослідження було поставлено людину як активного інтерпретатора інформації.***

Ключовими трансформаціями цього періоду є:

◆ ***синтез психології та математики:*** комунікаційні процеси перестали бути лише «науковими каналами». Завдяки працям з кібернетики (зокрема Норберта Вінера) було впроваджено поняття зворотного зв'язку. Це дало розуміння того, що в бізнесі та політиці успіх залежить не від трансляції повідомлення, а від реакції та сприйняття аудиторії;

◆ ***поява психолінгвістики та теорії переконання:*** дослідження змістилися з питання «як передати?» на питання «як вплинути?». Це стало початком формування наукової бази для сучасного маркетингу та стратегічних комунікацій. Вчені почали вивчати когнітивні фільтри – бар'єри, через які людина сприймає або відхиляє інформацію;

◆ ***економізація комунікацій:*** саме на цьому етапі бізнес-комунікації нарешті отримали теоретичне обґрунтування. Вміння домовлятися, яке фінікійці розвивали інтуїтивно, а середньовічні купці – через формальні контракти, тепер стало об'єктом вивчення теорії ігор та менеджменту. Комунікація була визнана головним економічним ресурсом.

Таким чином, *когнітивна революція заповнила прогалину, яку залишила рання інформатика. Вона об'єднала технологічні можливості передачі даних із психологічними механізмами людської взаємодії, що зрештою призвело до створення сучасних моделей ділової та політичної комунікації, де головним є не обсяг інформації, а її сенс та результативність.*

■ *Еволюція комунікації пройшла шлях від прагматичних інструментів торговельної експансії фінікійців та класичних канонів античної риторики до сучасного когнітивного підходу, де комунікація визнається головним економічним ресурсом, а її успіх залежить не стільки від обсягу переданих даних, скільки від ефективності зворотного зв'язку та точності дешифрування сенсів.*

➡ 1.3. Бізнес-комунікації як основа комунікативної взаємодії в бізнесі

Важко уявити будь-яку діяльність людини без комунікативної складової; в бізнесі ж вона відіграє критичну роль.

На думку американського вченого Кастельса С., без комунікацій процес управління взагалі неможливий, адже власне управління і є двостороння комунікація: воно спирається на форми комунікацій, що вже склалися, і в той же час формує нові. В сучасних умовах ділове спілкування є невід'ємною частиною успішного функціонування будь-якої економічної системи, які охоплюють широкий спектр взаємодії між компаніями, співробітниками, клієнтами та партнерами, сприяючи ефективному управлінню та досягненню стратегічних цілей.

Прерогатива налагодження комунікацій між співробітниками залежить від менеджера. Менеджер, на думку Друкера П., – «обличчя, яке за допомогою своєї діяльності забезпечує компанії досягнення поставлених перед нею цілей». Поняття «комунікація» та «менеджер» мають тісний зв'язок. Практично весь робочий час менеджер проводить у спілкуванні з іншими людьми, веденні переговорів, підтриманні зв'язків з клієнтами по телефону та перебуванні на різноманітних зустрічах, а отже – у безперервному процесі комунікації. Звідси випливає, що комунікація – це з найважливіший процес системи менеджменту будь-якої організаційної структури.

Бізнес-комунікації (англ. business – справа, діло та лат. communicatio – зв'язок) – це цілеспрямований процес обміну інформацією як у внутрішньому середовищі організації, так і з її зовнішніми контрагентами. Їхньою головною метою є синхронізація зусиль усіх учасників для досягнення стратегічних цілей та підвищення загальної продуктивності бізнес-процесів.

Бізнес-комунікації відіграють фундаментальну роль у розбудові цілісної корпоративної культури, оскільки вони фокусуються на конструктивній взаємодії та внутрішньому врегулюванні конфліктних ситуацій. Як стратегічний інструмент управління, вони забезпечують якісне планування, злагоджену координацію бізнес-процесів та успішну реалізацію проєктів, що є критично важливим для підвищення загальної ефективності та виконання стратегічних завдань організації.

У структурі підприємства комунікації реалізуються через два *основні вектори взаємодії*:

◆ **вертикальні зв'язки** – забезпечують інформаційний обмін за ієрархічним принципом – від керівництва до підлеглих;

◆ **горизонтальні зв'язки** – здійснюються між співробітниками одного рівня або підрозділами з рівним службовим статусом, що сприяє оперативній координації спільних завдань.

Ефективні комунікаційні процеси є критичним фактором для розвитку підприємства, оскільки вони забезпечують залучення інвестиційного капіталу, експансію на нові ринки та побудову надійних партнерських мереж.

В умовах сучасної економіки бізнес-комунікації виконують функцію ключового каналу для трансферу знань та новітніх технологій. Ефективний інформаційний обмін між науково-дослідними центрами, динамічними стартапами та великим капіталом створює синергію, що критично прискорює темпи цифровізації та впровадження інновацій.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що **бізнес-комунікації – це стратегічний ресурс економіки. Вони є тим інтеграційним механізмом, який перетворює розрізнені ринкові процеси на злагоджену систему, визначаючи конкурентоспроможність бізнесу та динаміку економічного зростання.**

Бізнес-комунікації виконують важливі **функції**, забезпечуючи ефективну взаємодію всередині організації та із зовнішніми партнерами:

◆ **інформаційна функція** полягає у створенні безперервних потоків даних між усіма суб'єктами бізнес-процесів: від персоналу до вищого керівництва, а також із зовнішніми контрагентами. Саме завдяки акумуляції та обміну актуальними відомостями менеджмент отримує базу для прийняття стратегічних рішень, мінімізації ризиків та оперативного моніторингу діяльності підприємства;

◆ **координаційна функція** бізнес-комунікацій спрямована на гармонізацію зусиль усіх структурних підрозділів та рівнів ієрархії. Вона забезпечує єдність дій команди через чітку декомпозицію завдань та узгодження робочих графіків. Завдяки налагодженій координації усувається дублювання функцій та виникає синергетичний ефект, що безпосередньо підвищує загальну конкурентоспроможність підприємства;

◆ **контрольна функція** бізнес-комунікацій реалізується через систему постійного моніторингу та зворотного зв'язку між суб'єктами управління. Вона забезпечує керівництво актуальними даними про хід виконання завдань, дозволяючи вчасно ідентифікувати відхилення від наміченого курсу, перевіряти

дотримання корпоративних регламентів та оперативно впроваджувати коригувальні дії для досягнення запланованих результатів;

♦ **регулятивна функція** бізнес-комунікацій направлена на формування правил та норм поведінки всередині компанії, забезпечення дотримання корпоративної етики, дисципліни та політики організації;

♦ **мотиваційна функція** бізнес-комунікацій спрямована на підвищення мотивації співробітників через визнання їх досягнень, постановку чітких цілей, надання зворотний зв'язок та підтримку з боку керівництва;

♦ **інноваційна функція** бізнес-комунікацій полягає у створенні середовища для безперервного обміну інтелектуальними активами та креативними ідеями. Через відкриті канали зв'язку відбувається акумуляція досвіду та крос-функціональна взаємодія, що пришвидшує трансформацію сирих задумів у життєздатні технологічні чи організаційні рішення. Це перетворює комунікацію на ключовий драйвер модернізації бізнес-процесів та зміцнення конкурентних переваг компанії;

♦ **іміджева функція** бізнес-комунікацій полягає у цілеспрямованому конструюванні та підтримці позитивного сприйняття організації серед усіх груп стейкхолдерів. Вона трансформує інформаційні потоки у стійку ділову репутацію, що стає ключовим фактором конкурентоспроможності. Ефективна реалізація цієї функції забезпечує лояльність клієнтів, довіру інвесторів та формування бренду роботодавця, що є привабливим для висококваліфікованих фахівців;

♦ **соціальна функція** бізнес-комунікацій спрямована на формування сприятливого морально-психологічного клімату та розвиток цілісної корпоративної культури. Вона забезпечує трансформацію групи окремих працівників у згуртовану команду через механізми міжособистісної довіри та підтримки. Завдяки цій функції комунікація стає засобом задоволення потреб співробітників у визнанні, причетності та професійній ідентифікації, що безпосередньо впливає на рівень їхньої лояльності до організації;

♦ **адаптивна (антикризова) функція** бізнес-комунікацій полягає у забезпеченні життєстійкості організації в умовах високої невизначеності та конфліктів. Вона виступає інструментом оперативного реагування, що дозволяє локалізувати джерела напруги, нейтралізувати деструктивні інформаційні потоки та координувати дії персоналу для стабілізації бізнес-процесів. Завдяки цій функції комунікація стає механізмом мінімізації репутаційних та фінансових втрат, забезпечуючи швидке повернення системи до штатного режиму функціонування.

Успішна бізнес-діяльність критично залежить від якісних інформаційних потоків, що робить комунікацію фундаментальним сполучним механізмом у структурі бізнес-процесів. Колективна праця апріорі вимагає постійного обміну даними; за відсутності ефективною взаємодії спільна діяльність стає неможливою, а координація зусиль втрачає сенс.

Трансформація бізнес-комунікацій сьогодні зумовлена стрімким технологічним прогресом та переходом до гнучких моделей роботи.

<i>Інструменти реального часу та віртуальна співпраця</i>	Широке впровадження хмарних сервісів дозволяє командам спільно працювати над проєктами в єдиному цифровому просторі. Це забезпечує миттєвий обмін ідеями, спільне редагування документів та оперативне коментування результатів незалежно від фізичної присутності працівників.
<i>Інтерактивні та автоматизовані технології</i>	Використання чат-ботів та інтелектуальних систем самообслуговування пришвидшує обробку типових запитів. Це гарантує цілодобовий доступ до корпоративних ресурсів та розвантажує персонал для виконання складніших творчих завдань.
<i>Мобільність та децентралізація</i>	Завдяки спеціалізованим корпоративним додаткам співробітники мають повний доступ до робочої інформації та каналів зв'язку зі смартфонів. Це стирає географічні бар'єри та підтримує ефективність віддаленої та гібридної форм роботи.
<i>Корпоративні соціальні екосистеми</i>	Створення внутрішніх соціальних мереж та спеціалізованих платформ для співпраці стимулює горизонтальну взаємодію в компанії, сприяє неформальному обміну досвідом та зміцнює корпоративну культуру.
<i>Штучний інтелект (ШІ) та аналітика даних</i>	Впровадження ШІ дозволяє персоналізувати комунікації, автоматизувати відповіді на складні питання та аналізувати великі масиви комунікаційних даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

■ Бізнес-комунікації є фундаментальним стратегічним ресурсом та інтеграційним механізмом сучасного менеджменту, який через реалізацію інформаційної, координаційної, мотиваційної та антикризової функцій перетворює розрізнені бізнес-процеси на злагоджену систему, визначаючи конкурентоспроможність організації та її здатність до інноваційного розвитку.

■► 1.4. Система видів та форм комунікацій у сучасному бізнес-середовищі

Ефективність сучасної організації безпосередньо залежить від того, наскільки влучно підбрано інструментарій для розв'язання конкретних управлінських задач. Оскільки ділова взаємодія охоплює широкий спектр процесів – від неформальної бесіди колег до офіційних переговорів з міжнародними партнерами – виникає потреба у чіткій класифікації комунікацій за їхніми видами та формами.

Вивчення різновидів комунікацій дозволяє менеджеру не лише структурувати інформаційні потоки, а й свідомо обирати найбільш дієвий канал впливу на аудиторію.

У ретроспективі розвитку ділових взаємин виокремилися дві фундаментальні **форми комунікації: безпосередня (контактна) та опосередкована (дистантна)**. Саме ця класифікація зумовила функціонування двох основних форм обміну інформацією – усної та письмової.

Ділова комунікація в обох формах традиційно реалізується у форматі діалогу (або полілогу), що передбачає взаємодію між двома чи більше суб'єктами – як окремими фізичними особами, так і представниками юридичних осіб, підприємств та установ.

Письмова ділова комунікація базується на високому рівні володіння стандартами офіційно-ділового стилю. Вона охоплює навички професійного оформлення управлінської документації: ділової кореспонденції, міжнародних контрактів, юридичних угод та інших нормативних актів, що забезпечують правову та адміністративну діяльність організації.

Усна ділова комунікація фокусується на майстерності вербальної взаємодії в реальному часі. Вона знаходить своє втілення у таких формах, як ділові переговори, стратегічні зустрічі, наради, професійні консультації та публічні виступи.

Класифікація комунікацій за сферою та масштабом поширення

Залежно від цільової аудиторії та середовища, у якому відбувається обмін інформацією, бізнес-комунікації поділяють на внутрішні та зовнішні.

1. Внутрішні комунікації – це сукупність інформаційних зв'язків, що забезпечують взаємодію всередині організації. Вони спрямовані на координацію зусиль персоналу, реалізацію управлінських рішень та формування корпоративної культури.

2. Зовнішні комунікації – це система зв'язків організації із суб'єктами зовнішнього середовища. Вони формують імідж компанії та забезпечують її життєдіяльність на ринку.

У сучасну епоху цифрової трансформації межа між внутрішніми та зовнішніми комунікаціями стає все більш проникною. Це явище отримало назву «**комунікаційна дифузія**». Соціальні мережі, корпоративні блоги та месенджери створили простір, де внутрішня інформація компанії легко стає публічною, а

зовнішні тренди миттєво впливають на внутрішні процеси. Цифровізація вимагає від менеджера розуміння того, що будь-яка внутрішня комунікація потенційно є зовнішньою. Це підвищує вимоги до етики, культури мовлення та інформаційної безпеки кожного співробітника.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика комунікацій за сферою та масштабом поширення

Ознака	Внутрішні комунікації	Зовнішні комунікації
Середовище	Організаційний простір компанії	Зовнішнє середовище (ринок, соціум)
Цільова аудиторія	Співробітники, менеджери, акціонери	Клієнти, партнери, держава, суспільство
Головна функція	Узгодженість дій та стабільність	Адаптація до ринку та розвиток

Класифікація комунікацій за напрямом руху інформації

Ефективність управління залежить від того, як інформація рухається між різними рівнями ієрархії та підрозділами. В теорії організації виділяють два основні вектори цих потоків.

1. Вертикальні комунікації – це обмін інформацією між різними рівнями ієрархії (від керівництва до підлеглих і навпаки). Вони поділяються на два типи:

♦ **низхідні (top-down)**: потік іде від вищого керівництва до виконавців.

Мета: постановка завдань, ознайомлення з ідеологією компанії, зворотний зв'язок щодо результатів роботи.

Інструменти: накази, регламенти, стратегічні сесії, корпоративні розсилки.

♦ **висхідні (bottom-up)**: потік іде від підлеглих до керівників.

Мета: звітність про виконання, пропозиції щодо вдосконалення, скарги, інформування про проблеми на місцях.

Інструменти: звіти, скриньки пропозицій, опитування, особисті прийоми.

2. Горизонтальні комунікації – це взаємодія між співробітниками або підрозділами, що перебувають на одному рівні ієрархії.

Мета: координація спільних проєктів, обмін досвідом, оперативне розв'язання проблем без залучення вищого керівництва, формування міжособистісних стосунків.

Інструменти: наради відділів, месенджери, спільні робочі групи, неформальне спілкування.

У сучасних гнучких (Agile) організаціях часто зустрічається **діагональна комунікація** – це взаємодія між співробітниками різних рівнів та різних підрозділів (наприклад, коли менеджер з маркетингу консультується з рядовим програмістом з іншого департаменту). Це максимально прискорює інноваційні процеси.

Порівняльна характеристика комунікацій за напрямом руху інформації

Ознака	Вертикальна комунікація	Горизонтальна комунікація
Основний напрям	По ієрархічній драбині	Між рівнозначними ланками
Характер	Найчастіше офіційний, директивний	Координаційний, партнерський
Ризики	Викривлення інформації («ефект зіпсованого телефону»)	Можливе виникнення конфліктів через суперництво підрозділів
Результат	Контроль та виконання	Співпраця та інтеграція

Класифікація комунікацій за ступенем офіційності

У будь-якій організації паралельно існують два типи каналів зв'язку, які доповнюють один одного, але працюють за різними принципами. За ступенем офіційності комунікації поділяються на формальні і неформальні.

1. Формальні комунікації – це комунікації, що визначаються організаційною структурою, посадовими інструкціями та офіційною політикою компанії.

2. Неформальні комунікації – це спонтанні канали обміну інформацією, що ґрунтуються на особистих стосунках, спільних інтересах та симпатіях співробітників. В менеджменті цей тип зв'язку часто називають «виноградною лозою».

Порівняльна характеристика комунікацій за ступенем офіційності

Ознака	Формальні комунікації	Неформальні («Виноградна лоза»)
Походження	Створюються менеджментом	Виникають стихійно
Характер	Офіційний, задокументований, чітко регламентований	Неофіційний, емоційно забарвлений.
Канали	Накази, офіційні листи, протокольні наради, звіти, корпоративні регламенти.	Розмови в кулуарах (біля кавомашини), неформальні чати, спільні обіди, «чутки».
Достовірність	Висока (документальна)	Варіюється (часто викривлена)
Переваги	Висока відповідальність за точність даних, правова сила повідомлень, чіткість ієрархії	Надзвичайна швидкість поширення, можливість отримати зворотний зв'язок, який люди бояться озвучити офіційно, згуртування колективу
Недоліки	Низька швидкість (бюрократизм), ризик викривлення інформації при проходженні через багато рівнів, обмеженість емоційного контакту	Висока ймовірність поширення недостовірної інформації (чутки), можливість виникнення конфліктів та дезінформації

Дослідження показують, що неформальними каналами передається до 70-80% усієї інформації в компанії. Чутки зазвичай активізуються в умовах інформаційного вакууму (коли керівництво мовчить про важливі зміни).

Класифікація комунікацій за кількістю учасників

Кількість осіб, залучених до процесу спілкування, визначає не лише масштаб передачі інформації, а й рівень емоційної близькості та швидкість отримання реакції.

1. Міжособистісна комунікація – це базова форма взаємодії, що відбувається між двома особами («тет-а-тет»).

2. Групова комунікація – взаємодія всередині чітко визначеної спільноти (від 3 до 20–30 осіб), де кожен учасник має можливість висловити свою думку та бути почутим іншими.

3. Масова комунікація – процес розповсюдження інформації на чисельно великі, розосереджені та анонімні аудиторії за допомогою спеціальних технічних засобів.

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика комунікацій за кількістю учасників

Параметр	Міжособистісна	Групова	Масова
Зворотний зв'язок	Негайний і повний	Високий, але уповільнений	Мінімальний або відкладений
Емоційність	Дуже висока	Середня (груповий фон)	Мінімальна (формалізована)
Мета	Взаєморозуміння	Прийняття рішень	Інформування / Вплив на думку
Роль адресата	Активний партнер	Учасник дискусії	Споживач інформації
Приклад застосування в бізнесі	Переговори керівника з підлеглим, ділова бесіда з партнером, коучинг	Наради відділів, командні брейнстормінги, засідання ради директорів	Рекламні кампанії, публічні виступи топ-менеджерів на телебаченні, звернення генерального директора до багатотисячного колективу корпорації через внутрішні медіа-платформи.

Класифікація бізнес-комунікацій за способом встановлення контакту

У сучасній діловій практиці ключовим критерієм класифікації є наявність або відсутність фізичного контакту між суб'єктами, що поділяє комунікацію на особисту (face-to-face) та цифрову (mediated/digital).

1. Особисті (безпосередні) комунікації – це традиційна форма взаємодії, що відбувається в реальному часі та просторі («обличчям до обличчя»).

Сфера застосування: вирішення конфліктів, стратегічні переговори, обговорення конфіденційних питань, адаптація нових співробітників.

Переваги: максимальний рівень невербальної інформації (міміка, жести, інтонація, погляд). Це створює найвищий ступінь довіри та дозволяє миттєво зчитувати реакцію партнера.

Недолік: високі витрати часу та ресурсів (необхідність фізичної присутності, логістика).

2. Цифрові (опосередковані) комунікації – це взаємодія, що здійснюється за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Вона радикально змінила швидкість і масштаби бізнес-процесів. Вони бувають:

◆ **синхронні цифрові комунікації:** відеоконференції (Zoom, Teams), телефонні дзвінки. Вони імітують особисте спілкування, але з частковою втратою невербальних сигналів;

◆ **асинхронні цифрові комунікації:** електронна пошта, месенджери, корпоративні таск-менеджери (Jira, Asana). Дозволяють опрацьовувати інформацію у зручний час, створюють документальний слід, але часто призводять до викривлення смислів через відсутність інтонації.

Класифікації видів бізнес-комунікацій за функціонально-цільовим спрямуванням дозволяє розрізнити комунікацію в умовах стабільного розвитку та в ситуаціях високої невизначеності.

1. Стратегічні комунікації – це цілеспрямоване використання комунікацій організацією для реалізації її довгострокових цілей. Вони мають плано-мірний, системний характер і спрямовані на формування стійкої репутації та довіри.

Мета: побудова бранда, залучення інвесторів та формування ринкової позиції.

Характеристики: проактивність (випередження подій), логічність, тривалість у часі.

Інструменти: місія та візія компанії, корпоративна ідеологія, PR-стратегії, довгострокові партнерські програми.

2. Кризові комунікації – це специфічна система взаємодії, що активується в умовах непередбачуваних подій, які загрожують репутації, фінансовій стабільності або самому існуванню організації.

Мета: мінімізація репутаційних втрат, запобігання паніці серед стейкхолдерів, збереження контролю над інформаційним полем.

Характеристики: висока швидкість (правило «золотої години»), реактивність, емоційна напруженість, необхідність абсолютної точності даних.

Інструменти: кризовий штаб, офіційні спростування, прямі ефіри керівництва, гарячі лінії, оперативна взаємодія зі ЗМІ.

Взаємозв'язок цих видів полягає в тому, що сильні стратегічні комунікації створюють «подушку безпеки» (кредит довіри), яка допомагає організації легше пережити період кризових комунікацій. Без чіткої стратегії будь-яка дрібна проблема ризикує перерости в масштабну кризу.

Зазначена класифікація відображає лише базову архітектуру ділової взаємодії, яка насправді є набагато складнішою та багатограннішою. У сучасній глобальній економіці кожен вид бізнес-комунікації функціонує як критично важливий елемент «кровоносної системи» ринку.

Ефективність функціонування економічних систем прямо залежить від якості інформаційного обміну між усіма суб'єктами: від мікрорівня (внутрішня взаємодія на підприємстві) до макрорівня (діалог із державними інституціями, міжнародними інвесторами та глобальним споживачем).

■ Ефективність сучасної бізнес-взаємодії залежить від здатності менеджера свідомо комбінувати різні форми (усну й письмову), вектори (вертикальний та горизонтальний) та канали (формальні й неформальні) комунікації, враховуючи явище «комунікаційної дифузії» та цифрову трансформацію, де стратегічна проактивність і точність у виборі медіа-каналу є головними запоруками репутаційної стабільності та адаптивності організації.



Запитання для самоконтролю

1. Як етимологія терміна «комунікація» пояснює його первинну суть у людській взаємодії?
2. У чому полягає різниця між поняттями «комунікація» (однина) та «комунікації» (множина) і чому це розмежування є критичним для фахівця?
3. Який внесок зробили фінікійці у розвиток транскордонних бізнес-комунікацій?
4. Хто є фундаторами античної риторики та в чому полягає основна цінність їхніх праць для теорії комунікації? Порівняйте внесок Аристотеля, Цицерона та Квінтіліана у розвиток античної риторики.
5. Чому ХІХ століття вважають епохою технічної революції в засобах зв'язку, попри відсутність наукового аналізу комунікації в цей період?
6. Сформулюйте визначення бізнес-комунікації. Чому її називають «стратегічним ресурсом економіки»?
7. Розкрийте зміст іміджевої та адаптивної функцій бізнес-комунікацій. Як вони допомагають компанії під час кризи?
8. Що таке «комунікаційна дифузія» і як цифровізація впливає на межу між внутрішніми та зовнішніми комунікаціями?
9. Порівняйте формальні та неформальні канали комунікації. Чому неформальний канал часто називають «виноградною лозою»?
10. Чим стратегічні комунікації відрізняються від кризових за своїми характеристиками та інструментами?
11. Як ви вважаєте, чому в сучасних Agile-організаціях (гнучких структурах) так активно використовується саме діагональна комунікація? Яку головну перевагу вона дає порівняно з суворю ієрархією?

ТЕМА 2. КОМУНІКАТИВНИЙ ПРОЦЕС



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

Найбільша проблема в комунікації – це ілюзія того, що вона відбулася

Джордж Бернард Шоу

➡ 2.1. Суть і структура комунікативного процесу

Фундаментом будь-якої взаємодії є **комунікативний процес**, що являє собою сукупність послідовних етапів обміну інформацією. Цей механізм базується на активності **відправника (джерела)**, який з метою встановлення або підтримки контакту здійснює **кодування** повідомлення – перетворення ідей та змісту у символи, сигнали чи коди.

З іншого боку процесу перебуває **одержувач (реципієнт)**, завдання якого полягає у **декодуванні** отриманого сигналу – його інтерпретації та розпізнаванні первісного сенсу повідомлення. *Таким чином, комунікація вважається завершеною лише тоді, коли декодований зміст адекватно відображає інтенцію відправника.*

Центральною ланкою комунікаційного процесу є **комунікативний акт** – елементарна одиниця взаємодії, що розгортається між відправником та одержувачем у конкретних просторово-часових координатах. Результатом такої взаємодії є формування **дискурсу** (живого мовленнєвого процесу) або **тексту** (фіксованого результату спілкування).

Для успішної реалізації комунікативного акту необхідна наявність щонайменше двох суб'єктів, які оперують у **спільному інформаційному полі**. Таке середовище забезпечує єдність кодів, контекстів та смислів, що дозволяє учасникам не лише обмінюватися даними, а й досягати взаєморозуміння.

Будь-який комунікативний акт розпочинається з **комунікативної інтенції** – усвідомленого чи неусвідомленого наміру суб'єкта здійснити мовленнєвий вплив на партнера. Це внутрішня установка відправника, яка визначає мету повідомлення та очікуваний результат взаємодії.

У контексті ділової взаємодії інтенція перестає бути просто психологічним станом і стає стратегічним чинником, що безпосередньо впливає на ефективність переговорів та прийняття рішень. Розглянемо детальніше **роль інтенції у бізнес-комунікаціях**.

Цільове спрямування: інтенція перетворює хаотичний потік думок у структуроване повідомлення (переконати, поінформувати, спонукати до дії, висловити критику).

Вибір інструментарію: саме від наміру залежить вибір мовних засобів, тональності та каналу зв'язку (наприклад, суворий наказ чи м'яке прохання).

Критерій ефективності: успіх комунікативного акту визначається тим, наскільки точно одержувач розпізнав справжню інтенцію відправника («перлокутивний ефект»).

У діловому спілкуванні часто виникає розрив, коли реципієнт декодує лише поверхневий зміст («значення»), але не вловлює прихований намір («підтекст»). Це стає фундаментом для виникнення глибоких смислових бар'єрів.

Ефективність ділової взаємодії залежить від узгодженості роботи всіх елементів комунікаційного ланцюга. Традиційно в структурі обміну інформацією виділяють вісім базових компонентів, ключовим із яких є **відправник** (джерело).

1. Відправник як ініціатор комунікації

Відправник – це суб'єкт (індивід, група осіб або організація), який формує задум, збирає дані та транслює їх адресату. Навіть якщо джерелом виступає інституція, безпосереднім виконавцем завжди є конкретна особа, відповідальна за підготовку повідомлення.

Процес реалізації комунікативного наміру відправника складається з чотирьох критичних етапів (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Процес реалізації комунікативного наміру відправника

Якість комунікації напряму залежить від глибини попереднього опрацювання ідеї. Недостатня підготовка («мовлення без роздумів») є поширеною причиною комунікативних невдач.

Важливою умовою успіху є врахування характеристик аудиторії. У теорії комунікацій виділяють два типи взаємодії залежно від подібності учасників:

♦ **гомофільна комунікація** – взаємодія між суб'єктами, що мають високий ступінь схожості (спільні погляди, рівень освіти, соціальний статус). Такий

зв'язок характеризується високою ефективністю та швидким досягненням порозуміння;

♦ **гетерофільна комунікація** – взаємодія між несхожими за ознаками партнерами. Вона є складнішою, оскільки часто супроводжується: спотворенням смислів; виникненням **когнітивного дисонансу** (несприйняття інформації, що суперечить внутрішнім установкам одержувача); використанням обмежених або невідповідних каналів зв'язку.

2. Кодування: трансформація ідеї у повідомлення

Кодування – це інтелектуальний процес перетворення задуму відправника у доступну для сприйняття форму: символи, слова, візуальні образи, звуки або жести. На цьому етапі ідея отримує свою «упаковку». Ефективність кодування залежить не лише від змісту слів, а й від невербальних компонентів: інтонації та мови тіла, які формують контекст сприйняття.

3. Повідомлення: інформаційний конструкт

Повідомлення є продуктом кодування – це сукупність символів, що несуть певне смислове навантаження. Хоча більшість ділових повідомлень передається у вербальній формі, значну роль відіграють невербальні символи: графіки, схеми, міміка та жестикуляція, які можуть як посилювати, так і суперечити основному тексту.

4. Канали передачі: логістика інформації

Канали – це фізичні або віртуальні засоби, якими повідомлення рухається від відправника до отримувача. У бізнес-практиці їх поділяють на:

♦ **міжособисті**: безпосереднє спілкування, наради, телефонні дзвінки;

♦ **засоби масової (або групової) комунікації**: корпоративні розсилки, медіа, відеоконференції, таск-менеджери.

Для підвищення надійності комунікації відправник може застосовувати **мультиканальність**. Наприклад, у маркетингу це реалізується через мікс реклами, PR та особистих продажів, а всередині компанії – через поєднання письмового розпорядження з усним інструктажем.

5. Декодування: інтерпретація та тлумачення

Декодування – це зворотний процес, під час якого отримувач трансформує одержані сигнали у конкретні значення. Успіх цього етапу залежить від того, наскільки «коди» відправника збігаються з когнітивними установками отримувача. Процес може завершитися на цьому етапі, якщо ситуація не передбачає реакції.

6. Отримувач (приймач)

Отримувач – це кінцевий адресат (особа або цільова аудиторія), для якого готувалося повідомлення і який здійснює його інтерпретацію виходячи з власного досвіду та знань.

7. Відгук: реакція на повідомлення

Відгук відображає сукупність реакцій отримувача після ознайомлення з інформацією. Виділяють три рівні результативності комунікації:

♦ **когнітивний** – зміна рівня знань отримувача;

◆ **афективний** – зміна ставлення або установок (емоційне сприйняття);

◆ **конативний** – безпосередня зміна поведінки;

Комунікація вважається професійно ефективною лише тоді, коли дії отримувача відповідають очікуванням, які відправник заклав у повідомлення.

8. Зворотний зв'язок: контроль замикавання циклу

Зворотний зв'язок – це частина реакції отримувача, що повертається до відправника у вигляді сигналу-підтвердження. Він виконує роль контрольного механізму, що дозволяє оцінити ступінь розуміння інформації та вчасно скоригувати викривлення, викликані «шумами».

■ *Комунікація в організації – це не просто трансляція даних, а складний циклічний процес. Кожен елемент – від якості кодування до швидкості зворотного зв'язку – впливає на те, чи перетвориться ідея керівника на реальний результат діяльності підлеглих.*

2.2. Моделі комунікації

Розуміння бізнес-комунікацій як цілісної системи неможливе без вивчення їхніх **моделей** – схематичних зображень процесу обміну інформацією. Оскільки реальна взаємодія між людьми є надзвичайно складною та багатогранною, науковці протягом десятиліть створювали моделі, що дозволяють спростити цей процес до ключових елементів та проаналізувати логіку їхніх зв'язків.

Простежимо еволюцію наукової думки: від перших **лінійних моделей**, які фокусувалися на технічній точності передачі сигналу, до сучасних **нелінійних (інтерактивних та трансакційних) моделей**, що розглядають комунікацію як безперервний процес співтворення смислів.

1. Модель Гарольда Лассуелла (Формула 5W)

Запропонована у 1948 році, ця модель стала фундаментом для аналізу масових комунікацій та PR-стратегій. Її логічна структура базується на послідовних відповідях на п'ять ключових запитань:

Who? (Хто?) – вивчення особи або бренду, що генерує повідомлення;

Says what? (Що каже?) – змістовне наповнення та контент-аналіз інформації;

In which channel? (Яким каналом?) – обґрунтування вибору медіа-майданчика (ТБ, соцмережі, пошта);

To whom? (Кому?) – визначення та сегментація отримувачів інформації;

With what effect? (З яким ефектом?) – аналіз зворотного зв'язку та загальної ефективності взаємодії.

У бізнесі використовується для планування рекламних кампаній та оцінки їхньої ефективності.

2. Математична модель К. Шеннона – В. Вівера: комунікація як передача сигналу

Розроблена у 1949 році математиками Клодом Шенноном та Ворреном Вівером, ця модель спочатку призначалася для розв'язання технічних проблем зв'язку. Проте згодом вона стала класичною базою для розуміння будь-яких інформаційних потоків, оскільки вперше представила комунікацію як **лінійну послідовність етапів**.

Ключові компоненти моделі:

- ◆ **джерело інформації** – суб'єкт, який формує ідею або повідомлення;
- ◆ **передавач (кодувальник)** – перетворює повідомлення на сигнали (слова, цифри, коди), придатні для передачі;
- ◆ **канал** – середовище, через яке проходить сигнал (електронна пошта, телефонна лінія, повітря під час розмови);
- ◆ **джерело шуму** – будь-які чинники, що викривляють сигнал і заважають його точному сприйняттю (технічні збої, семантичні бар'єри, мовне нерозуміння);
- ◆ **приймач (декодувальник)** – здійснює зворотну операцію – перетворює сигнали у зрозумілий зміст;
- ◆ **адресат (отримувач)** – особа, для якої призначалося повідомлення.

Модель Шеннона–Вівера акцентує увагу на двох критичних для менеджменту поняттях:

- ◆ **інформаційні втрати** – ступінь невідповідності між тим, що було надіслано, і тим, що було отримано;
- ◆ **проблема шуму** – управлінню важливо мінімізувати не лише технічні «шуми», а й психологічні перешкоди, що виникають у процесі декодування наказів чи розпоряджень.

Головним недоліком цієї моделі (у її першочерговому лінійному вигляді) є **відсутність зворотного зв'язку**. Вона розглядає отримувача як пасивну «кінцеву точку», що в умовах сучасного інтерактивного бізнесу є недостатнім. Саме тому пізніше Вівер додав до схеми поняття «зворотного циклу», наблизивши її до нелінійних моделей.

3. Модель SMCR Девіда Берло

У 1960 році Девід Берло розширив лінійний підхід, зосередившись на людському факторі та психологічних характеристиках учасників:

- ◆ **S (Source – джерело)** – важливі комунікативні навички, установки, рівень знань та соціокультурне середовище автора;
- ◆ **M (Message – повідомлення)** – враховує елементи, структуру, зміст та код (мову);
- ◆ **C (Channel – канал)** – базується на п'яти відчуттях (бачити, чути, торкатися, нюхати, куштувати);
- ◆ **R (Receiver – отримувач)** – аналогічні до джерела характеристики (чи здатний він зрозуміти код?).

Дана модель підкреслює, що в бізнесі менеджер (S) має підбирати код повідомлення (M) відповідно до рівня компетенцій підлеглого (R).

Характерні риси та недоліки лінійних моделей представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Характерні риси та недоліки лінійних моделей

Особливість	Змістова характеристика
Простота	Легко візуалізувати та зрозуміти структуру процесу
Ефективність	Добре працює для опису масової пропаганди або директивного управління
Головний недолік	Відсутність зворотного зв'язку. Модель не показує, чи було повідомлення зрозуміле правильно
Пасивність	Одержувач розглядається як «мішень», а не як активний учасник діалогу

На відміну від лінійних схем, **нелінійні моделі** розглядають комунікацію не як одноразову акцію, а як безперервний процес, де обидва учасники є рівноправними та активними суб'єктами.

1. Циркулярна модель Шрамма–Осгуда

Це одна з найвідоміших моделей, що пододала недоліки лінійності. Вілбур Шрамм та Чарльз Осгуд запропонували розглядати комунікацію як замкнений цикл, де кожен учасник виконує **три ролі одночасно: кодувальник, інтерпретатор та декодувальник**. Внутрішня логіка цієї моделі розкривається через такі ключові аспекти:

♦ **структурний ланцюг:** кодифікація – повідомлення – декодифікація – тлумачення – кодифікація (і так далі);

♦ **сутність:** комунікація не закінчується на отриманні повідомлення. Вона продовжується через зворотний зв'язок, перетворюючи «відправника» на «одержувача» і навпаки;

♦ **принцип партнерства:** модель базується на взаємодії між комунікантом і комунікатом, які спільно працюють над досягненням взаєморозуміння. Тут немає пасивної сторони.

2. Комунікативна модель Теодора Ньюкомба (АВХ-модель)

Модель Ньюкомба переводить акцент із самого процесу передачі на **психологічний стан учасників** та їхнє ставлення до об'єкта розмови. Вона візуалізується як рівносторонній трикутник, де кожен кут є критично важливим для збереження рівноваги:

1. Суб'єкт А (Комунікатор): ініціатор взаємодії, чие сприйняття теми та співрозмовника визначає тон розмови.

2. Суб'єкт В (Реципієнт): отримувач інформації, який перебуває у постійному психологічному зв'язку з А.

3. Об'єкт Х (Предмет комунікації): спільна тема, подія чи ідея, навколо якої вибудовується діалог.

Ключові принципи:

♦ **взаємозалежність** – зміна ставлення одного учасника до теми неминуче впливає на його стосунки з іншим учасником;

♦ **прагнення до рівноваги** – якщо між А та В є позитивні стосунки, вони будуть прагнути до однакового розуміння та оцінки об'єкта Х;

♦ **емоційне забарвлення** – модель враховує не лише суху інформацію, а й почуття, симпатії та розуміння сутності проблеми. Комунікація вважається стабільною лише тоді, коли досягнуто смислової рівноваги.

Для майбутнього менеджера ці моделі доводять: успіх переговорів залежить не лише від того, що ви сказали (лінійна модель), а й від того, як ви адаптували свою позицію після відповіді партнера (Шрамм-Осгуд) та наскільки ваші погляди на предмет угоди збігаються емоційно та змістовно (Ньюкомб).

Опанування базових лінійних та нелінійних схем дає фундаментальне розуміння того, як рухається інформаційний сигнал. Проте *в реальному бізнес-середовищі комунікація рідко нагадує стерильний лабораторний процес. Вона розгортається в умовах жорсткої конкуренції за увагу, соціальних ієрархій, культурних відмінностей та маніпулятивних впливів.*

Перехід до **практичних (прикладних) моделей** обумовлений необхідністю відповісти на специфічні виклики менеджменту:

♦ **фільтрація інформації:** чому важливі дані «губляться» на шляху до керівника і як працюють інформаційні фільтри? (*Модель Вестлі–Макліна*);

♦ **соціальний вплив:** як переконати тисячі людей, звернувшись лише до кількох авторитетів? (*Модель Каца–Лазарсфельда*);

♦ **культурна ідентифікація:** як перетворити звичайний обмін даними на інструмент згуртування команди? (*Модель Дж. Карей*);

♦ **смислова точність:** як обрати правильну функцію мови для конкретної бізнес-ситуації – від наказу до підтримки контакту? (*Модель Р. Якобсона*).

Якщо базові моделі – це «анатомія» комунікації (її будова), то прикладні моделі – це її «психологія та соціологія» (те, як вона живе в суспільстві).

Нижче наведено структурування цих моделей за їхньою **функціональною цінністю для бізнесу:**

1. Культурологічний та семіотичний підхід

Ці моделі допомагають зрозуміти, як контекст та культурний код впливають на сприйняття бренду чи корпоративних цінностей.

Модель Юрія Лотмана. Розглядає комунікацію як «переклад» з мови мого «Я» на мову іншого «Ти». Лотман стверджує, що для успіху потрібен не повний збіг кодів, а наявність спільної зони та певної відмінності, яка породжує нову інформацію.

Таке філософське бачення стає особливо актуальним у практичній площині **сучасного бізнесу**, де здатність почути «іншого» визначає успіх компанії на глобальному ринку:

♦ **крос-культурний маркетинг:** модель Лотмана є теоретичним підґрунтям для міжнародних маркетингових стратегій. Вона пояснює, чому неможливо

просто перекласти рекламу іншою мовою – необхідно знайти «спільні смисли» з іноземною аудиторією, поважаючи її унікальний культурний код;

♦ **управління інноваціями:** відмінність у кодах партнерів, про яку говорив Лотман, у бізнес-середовищі трансформується у **концепцію когнітивного різноманіття**. Саме на перетині різних професійних досвідів і підходів під час брейнстормінгів народжуються проривні ідеї та нестандартні рішення.

Ритуальна модель Джеймса Карея. Комунікація – це не лише передача інформації (транспортна модель), а й священнодійство, що об'єднує людей.

Переносячи цей підхід у площину бізнесу, ми отримуємо розуміння того, **що ефективність компанії тримається не лише на наказах, а й на спільних цінностях**. Це пояснює стратегічну роль тимблдіingu, корпоративних свят та традицій, які перетворюють групу найманих працівників на єдину команду з міцною ідентичністю.

2. Соціально-психологічний підхід та лідерство

Ці моделі фокусуються на тому, як інформація поширюється в групах та хто має реальну владу над думками.

Двоступенева модель Каца і Лазарсфельда. Повідомлення з медіа спочатку сприймаються «лідерами думок», а потім ретранслюються ними на широку аудиторію.

Цей психологічний механізм «фільтрації» інформації через авторитетних посередників має вирішальне **значення для бізнес-середовища:**

♦ **маркетинг та робота з інфлюенсерами** – замість масової реклами компанії фокусуються на блогерах та галузевих експертах, чия рекомендація важить більше, ніж пряме звернення бренду;

♦ **управління персоналом** – у періоди змін або криз керівництву важливо залучити на свій бік внутрішніх «агентів змін» – неформальних лідерів у колективі, які допоможуть колегам правильно сприйняти нові стратегії компанії;

♦ **репутаційний менеджмент** – формування лояльної мережі експертів дозволяє бізнесу ефективніше поширювати потрібні меседжі та нівелювати негатив через канали, яким довіряє кінцевий споживач.

Типологічна модель Курта Левіна. Розглядає комунікацію не просто як обмін інформацією, а як похідну від ієрархічної структури та психологічного клімату в колективі. В основі моделі лежить аналіз трьох фундаментальних стилів лідерства – **авторитарного, демократичного та ліберального**, кожен з яких диктує специфічну манеру взаємодії та розподілу відповідальності.

Така класифікація має пряме **практичне значення в бізнесі**, оскільки виступає інструментом стратегічного менеджменту:

♦ **адаптація під задачі:** вона допомагає керівнику свідомо обирати оптимальну дистанцію та тон спілкування залежно від зрілості команди та критичності ситуації (наприклад, перехід до авторитарної комунікації в умовах кризи або використання демократичного стилю для стимулювання інновацій);

♦ **ефективність взаємодії:** розуміння цих стилів дозволяє налаштувати канали зворотного зв'язку так, щоб вони підтримували мотивацію співробітників і забезпечували прозорість управлінських рішень.

3. Медіацентричні та системні моделі

Ці підходи розкривають механіку роботи сучасного інформаційного простору та роль фільтрації інформації.

Модель HUB (Геберта, Унгурайта, Бона): порівнює процес комунікації з киданням каменя у воду. Центр – повідомлення, а круги на воді – це поширення інформації через концентровані зони (медіа, регулятори, аудиторія).

Модель селекції Вестлея-Макліна: вводить роль «брамника» (**Gatekeeper**). Це людина, яка вирішує, яку інформацію пропустити «вгору» керівництву або «зовні» до преси.

Модель Томаша Гобан-Класа: пропонує інтегративний підхід, де комунікація розглядається як багатовекторний соціальний процес, що поєднує психологію, соціологію та технології.

■ Вивчення моделей комунікації – від класичних лінійних схем до складних нелінійних та прикладних концепцій – дозволяє менеджеру зрозуміти внутрішню «анатомію» та «соціокультурну механіку» інформаційних потоків, що є необхідною умовою для мінімізації втрат даних, подолання комунікативних бар'єрів та свідомого управління репутацією, інноваціями й лідерським впливом у сучасному бізнес-середовищі.

■➔ 2.3. Комунікативні шуми і бар'єри

У процесі бізнес-комунікацій передача інформації рідко відбувається у стерильних умовах. На шляху від відправника до одержувача повідомлення зазвичай стикається з низкою перешкод, які можуть викривити його зміст, послабити емоційний вплив або взагалі заблокувати передачу даних. Ці перешкоди в теорії менеджменту класифікують як **комунікативні шуми** та **бар'єри**.

Розуміння природи цих явищ є критично важливим для сучасного фахівця. Адже ефективність управління на 70-80% залежить від якості комунікацій, а будь-яке викривлення інформації призводить до фінансових втрат, конфліктів та стратегічних помилок.

Хоча обидва явища призводять до викривлення інформації, вони мають принципово різну природу:

1. Комунікативний шум – це перешкоди, що виникають у **зовнішньому середовищі** або в самому **каналі зв'язку**. Шум діє на фізичному рівні, заважаючи повідомленню «дійти» до органів чуття отримувача.

2. Комунікативний бар'єр – це перешкоди, що виникають у **свідомості учасників** (відправника чи одержувача). Бар'єр діє на рівні сенсів, заважаючи повідомленню бути «правильно зрозумілим», навіть якщо воно було ідеально почуте.

Якщо ми кажемо: «Я тебе не чую через музику» – це шум. Якщо ми кажемо: «Я чую кожне слово, але не розумію, що ти маєш на увазі» – бар'єр.

Виділяють так звані **бар'єри глибини і широти**. *Бар'єри глибини* пов'язані з недостатніми знаннями того, хто приймає інформацію, у тій же сфері або тому ж питанні, якому присвячена інформація. *Бар'єри широти* обумовлені, навпаки, занадто вузькою компетенцією приймача інформації, нездатного сприймати інформацію ширшого, загального характеру.

Виокремлюють різні **підходи до класифікації комунікативних бар'єрів**.

Так, *О. Марченко* до комунікативних бар'єрів відносить такі види:

мовні бар'єри: семантичний (застосування однакових знаків для позначення різних явищ), фонетичний (особливості вимови, інтерпретації почутого), бар'єр неввічливості (невміння слухати, чути думку іншого), бар'єр модальностей (нездатність вирізнити пріоритетний засіб сприйняття інформації);

бар'єри взаємодії: мотиваційний (різний рівень мотивації учасників взаємодії), етичний (наявність несумісної моральної позиції між співрозмовниками), некомпетентності (нездатність усвідомити отриману інформацію), стилів спілкування (залежність від характеру, темпераменту, світогляду співрозмовника);

бар'єри сприйняття, усвідомлення: естетичний (неакуратний вигляд учасника комунікації), статусний (особливості соціального становища партнера), негативних емоцій (перебування співрозмовника в стані стресу), стану здоров'я (врахування стану здоров'я партнера), установки (наявність у партнера негативного ставлення до взаємодії, співрозмовника), двійника (очікування від партнера вчинків, подібних до своїх);

гендерний бар'єр (прояв природних відмінностей комунікативної поведінки чоловіків і жінок).

О. Шобаніна, В. Клочан, С. Тищенко з-поміж різновидів комунікативних бар'єрів виокремлюють:

бар'єр негативних емоцій (наявність почуття незадоволеності життям, стресу, конфліктних ситуацій);

бар'єр сприйняття (наявність перешкод у розумінні змісту настанов);

бар'єр мови (скутість мовної мускулатури, особливості нервової системи);

бар'єри настанов (система цінностей, специфічні риси адаптації);

бар'єр першого враження (труднощі комунікації після отримання первинних емоцій у взаємодії з партнером);

бар'єри взаєморозуміння (готовність адекватно інтерпретувати надану інформацію від партнера);

бар'єр темпераменту, характеру (труднощі взаємодії особистостей із різними типами нервової системи, індивідуальних характеристик).

У дослідженнях *Л. Березовської, Г. Щілінської, М. Козирєва* серед видів комунікативних бар'єрів виділено:

емоційні бар'єри, пов'язані з психологічними, емоційними станами співрозмовника;

фонетичні бар'єри, зумовлені особливостями дикції, інтонації, темпу, ритму мовлення партнера по спілкуванню;

стилістичні бар'єри, зумовлені неузгодженістю з нормами та правилами стилістики й етики комунікації;

інтелектуальні бар'єри, пов'язані з порушеннями в логічному, граматичному формулюванні думок;

семантичні бар'єри, зумовлені невідповідністю смислових значень, які вкладають у повідомлення відправник і одержувач;

мотиваційні бар'єри, спричинені наявністю різних цілей, мотивів, потреб у співрозмовників.

Л. Е. Орбан-Лембрик виділяє фонетичний, семантичний, стилістичний, логічний, смисловий бар'єри.

Фонетичний бар'єр виникає на етапі акустичного сприйняття інформації, коли звукові характеристики мовлення перешкоджають чіткому розпізнаванню слів та речень. Це ситуація, за якої повідомлення технічно отримане, але його фонетична оболонка ускладнює або унеможлиблює ідентифікацію змісту.

Основними детермінантами фонетичного бар'єру є:

◆ *лінгвістична розбіжність*: використання учасниками різних мов або специфічних територіальних діалектів та говірок, що ускладнює розуміння вимови;

◆ *фізіологічні особливості*: наявність у мовця виражених дефектів дикції або специфічної артикуляції, що викривлюють звуковий ряд;

◆ *паралінгвістичні порушення*: неадекватний вибір гучності (надто тихе або надмірно гучне мовлення), а також монотонність або занадто стрімкий темп подачі інформації;

◆ *синтаксична неграмотність*: порушення граматичних конструкцій та логічних наголосів у реченні, що дезорієнтує слухача;

◆ *засміченість мовлення*: надмірне вживання слів-паразитів, пауз заповнення («е-е-е», «ну») та неартикульованих звуків, що розсіюють увагу реципієнта.

Семантичний бар'єр виникає внаслідок дисонансу між системами значень, якими оперують учасники комунікації. Це розбіжність у «тезаурусах» (індивідуальних словниках) та поняттєво-категорійних апаратах партнерів, через що одна й та сама інформація інтерпретується по-різному.

Ключові чинники виникнення семантичних перешкод:

◆ *багатозначність термінології (полісемія)*: використання однакових лінгвістичних знаків або слів для позначення абсолютно різних понять чи об'єктів залежно від професійного контексту;

◆ *тезаурусний розрив*: невідповідність між багатим лексичним арсеналом комунікатора та обмеженими мовними ресурсами реципієнта (або навпаки);

◆ *інтелектуально-мовна асиметрія*: індивідуальні когнітивні особливості слухача, його здатність (або нездатність) ефективно використовувати мову як інструмент аналітичного мислення;

◆ *жаргонізація мовлення*: надмірне вживання вузькоспеціалізованих професійних виразів, які є незрозумілими для представників інших сфер діяльності або клієнтів.

Смисловий бар'єр виникає як результат глибокої розбіжності в інтерпретації повідомлення учасниками діалогу. Його природа криється у явищі суб'єктивності: одне й те саме слово чи фраза набувають унікального **особистісного смислу** залежно від контексту, ситуації та індивідуального досвіду кожного комуніканта.

На відміну від загальнономовного значення, особистісний смисл формується у свідомості мовця як відображення його інтенцій та цінностей, проте він не є автоматично очевидним для слухача.

Основними причинами виникнення смислових бар'єрів є:

- ◆ **когнітивний дисонанс:** незбігання внутрішнього змісту наказів, прохань чи тверджень через різне бачення ситуації;
- ◆ **аксіологічний розрив:** ігнорування або нерозуміння ціннісних орієнтацій, поглядів та етичних установок партнера;
- ◆ **асиметрія життєвого досвіду:** суттєві відмінності у рівні професійних знань, соціальному походженні чи культурному бекграунді, що заважають єдиному сприйняттю дійсності;
- ◆ **контекстуальна неодномірність:** ситуативне наділення слів специфічними підтекстами, які залишаються прихованими для реципієнта.

Стилістичний бар'єр постає як наслідок порушення відповідності між мовною формою повідомлення та контекстом ситуації або психоемоційним станом слухача. Він виникає тоді, коли стилістичне оформлення думки стає перешкодою для її адекватного сприйняття та прийняття.

Основними детермінантами стилістичних перешкод є:

- ◆ **порушення комунікативної дистанції:** використання «панібратського» або надмірно фамільярного тону в офіційному середовищі, що сприймається як неповага до статусу партнера;
- ◆ **ситуативна невідповідність:** вибір мовних засобів, що не корелюють із цілями взаємодії (наприклад, надмірна емоційність у протокольних заходах або сухий офіціоз у кризових ситуаціях, що потребують емпатії);
- ◆ **стилістичний дисонанс форми та змісту:** структурні помилки в побудові повідомлення, коли важлива інформація подається у хаотичній або невідповідній її значенню формі;
- ◆ **надмірне використання «канцеляризмів»:** зловживання науково-канцелярським стилем у вербальній комунікації. Складні синтаксичні конструкції, прийнятні для письмових звітів, вкрай важко сприймаються на слух, що призводить до втрати уваги реципієнта;
- ◆ **директивність та тиск:** використання стилю з вираженими примусовими аспектами, що може викликати психологічний опір та блокувати конструктивний діалог.

Логічний бар'єр виникає як наслідок інтелектуальної асиметрії між партнерами, коли інформація сприймається неадекватно через специфічні особливості мислення учасників комунікації. Це перешкода вищого порядку, де причиною непорозуміння стає не форма повідомлення, а спосіб побудови висновків та аргументації.

Ключовими детермінантами логічних бар'єрів є:

◆ **порушення логічних законів:** свідоме або мимовільне ігнорування законів тотожності, суперечності чи достатньої підстави, що руйнує цілісність доказів;

◆ **когнітивна розбіжність типів мислення:** дисонанс, що виникає при взаємодії партнерів із різними домінуючими стилями мислення (наприклад, коли одна сторона оперує абстрактно-логічними категоріями, а інша – конкретно-чуттєвими або наочно-образними схемами);

◆ **асиметрія розумових операцій:** неоднакова глибина та послідовність виконання логічних дій (аналізу, синтезу, дедукції чи індукції), що призводить до різних висновків на основі однієї й тієї самої інформації;

◆ **різна архітектоніка мислення:** переважання певних ментальних моделей у кожного з партнерів, що зумовлює вибір несхожих стратегій розв'язання проблем та оцінки ситуації.

Одним з ефективних засобів усунення комунікативних бар'єрів є дотримання деяких рекомендацій щодо побудови процесу комунікації:

1. Бути конкретним: у процесі спілкування слід уникати невизначених, двозначних виразів і слів.

2. Контролювати невербальні сигнали (міміка, жести, інтонація, поза).

3. Дотримуватись індивідуального підходу – враховувати життєвий і професійний досвід, персональні особливості та можливості, культурно-освітній рівень, цінності й інтереси співрозмовника.

4. Підтримувати зворотній зв'язок шляхом постановки уточнюючих питань або прохання повторити сказане.

■ Ефективність бізнес-комунікації визначається не лише технічною якістю передачі сигналу (відсутністю шумів), а насамперед спроможністю менеджера розпізнавати та долати інтелектуальні й психологічні бар'єри. Успіх взаємодії залежить від досягнення «смислового резонансу», коли завдяки врахуванню тезауруса, логіки та емоційного стану партнера, надіслане повідомлення стає ідентичним прийнятому значенню.



Запитання для самоконтролю

1. Опишіть ключову різницю між функціями відправника та одержувача.
2. Чому процес вважається завершеним лише після декодування?
3. Що таке комунікативний акт та які просторово-часові координати він охоплює?
4. Розкрийте зміст етапів кодування та декодування. Яку роль у цих процесах відіграють символи та коди?

5. У чому полягає унікальність моделі Ньюкомба порівняно з лінійними схемами? Поясніть значення рівноваги в трикутнику АВХ.

6. Як модель Шеннона-Вівера пояснює вплив технічних шумів на якість сигналу?

7. Опишіть складники моделі Лассуелла. Яке питання в цій моделі відповідає за аналіз ефективності (результату) комунікації?

8. Чим семантичні бар'єри відрізняються від логічних? Наведіть приклади ситуацій, де вони виникають у бізнес-середовищі.

9. Що таке «смісловий резонанс» і чому він є вищим показником ефективності, ніж просто відсутність технічних шумів?

10. Які психологічні чинники можуть стати бар'єром для адекватного сприйняття інформації підлеглим від керівника?

11. Як зворотний зв'язок допомагає уникнути «ілюзії комунікації»?

12. Чому Джордж Бернард Шоу називав «ілюзію того, що комунікація відбулася» найбільшою проблемою спілкування? Який із етапів процесу (кодування чи декодування) найчастіше стає причиною цієї ілюзії?



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
- Запитання для самоконтролю

*Етика – це безмежна відповідальність
за все, що живе*

*Альберт Швейцер, лауреат
Нобелівської премії миру*

*Бізнес, заснований виключно на грошах –
це поганий бізнес*

*Генрі Форд, засновник
Ford Motor Company*

➡ 3.1. Поняття етики бізнес-комунікацій

Якщо моделі комунікації надають нам «карту» та «інструменти» для передачі інформації, то етика визначає **правила дорожнього руху** у цьому процесі. У сучасному світі, де репутація компанії будується роками, а руйнується одним невдалим повідомленням, етичний аспект комунікацій стає стратегічним активом бізнесу.

Розуміння етики бізнес-комунікацій неможливе без чіткого розмежування фундаментальних категорій, які часто сприймаються як синоніми. У повсякденному житті ми можемо використовувати слова «етичний» та «моральний» як взаємозамінні, проте для професійної діяльності та наукового підходу таке спрощення є неприпустимим.

Взаємодія між цими поняттями нагадує структуру будівлі:

- ◆ **мораль** – це фундамент (глибинні переконання суспільства);
- ◆ **етика** – це архітектурний проєкт (наукове обґрунтування та система знань);
- ◆ **ділова етика** – це правила експлуатації конкретного приміщення (практичне застосування в бізнесі).

Ділова комунікація не є ізольованою сферою зі своїми «особливими» законами, а є логічним продовженням загальнолюдських цінностей, адаптованих

до потреб сучасного ринку. Без розуміння цієї ієрархії неможливо сформувати стійку професійну позицію та приймати зважені рішення в умовах етичних дилем (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Порівняльна характеристика понять
«мораль», «етика» та «ділова етика»**

Категорія	Що це таке?	На яке питання відповідає?	Приклад у бізнесі
Мораль	Суспільна установка	Що вважається добрим?	«Обманювати – це погано»
Етика	Теоретичне обґрунтування	Чому не можна обманювати?	Аналіз наслідків дезінформації для суспільства
Ділова етика	Професійний стандарт	Як бути чесним у бізнесі?	Стандарт надання правдивої інформації про товар у рекламі

Етика бізнес-комунікацій – це сукупність моральних принципів, норм і правил, що регулюють поведінку учасників ділового спілкування, визначаючи межу між допустимим впливом та маніпуляцією, між чесною конкуренцією та дезінформацією.

Якщо загальна етика відповідає на питання «Що є добро?», то ділова етика фокусується на питанні «**Як зробити бізнес ефективним, залишаючись при цьому справедливим і чесним?**».

У системі професійних компетенцій сучасного керівника етика комунікацій займає центральне місце, перетворюючись із абстрактної категорії на конкретний прагматичний інструмент. Комунікаційний процес, позбавлений етичного підґрунтя, стає вразливим до викривлень та стратегічних провалів. Значимість етичного виміру для менеджменту зумовлена трьома фундаментальними чинниками:

♦ **формування довіри** – етична поведінка є фундаментом для гомофільних зв'язків (подібності поглядів), про які ми згадували раніше. Без довіри будь-який зворотний зв'язок стає формальним, а ефективність передачі ідей падає;

♦ **мінімізація ризиків** – неетичні методи (приховування інформації, маніпулятивна пропаганда) можуть дати короткостроковий результат, але в перспективі ведуть до судових позовів та незворотної дискредитації бренду;

♦ **корпоративна стабільність** – етичні стандарти всередині колективу створюють здорове середовище, де інформація не викривляється, а конфлікти розв'язуються конструктивно.

Важливо чітко розмежувати об'єкт та предмет бізнес-комунікацій:

Об'єкт етики бізнес-комунікацій – це сама професійна діяльність та система ділових відносин (вертикальних – з керівництвом, та горизонтальних – з колегами й партнерами).

Предмет етики бізнес-комунікацій – конкретні моральні аспекти цієї діяльності: етичні дилеми, способи вирішення конфліктів, стандарти ділового листування, правила ведення переговорів та етичні кодекси.

Етичне спілкування – це багатошарова система. Порушення на одному рівні неминуче призводить до дестабілізації інших. Відповідно до масштабів взаємодії та охоплення стейкхолдерів, етичну систему бізнесу поділяють на три ключові рівні:

1. Мікрорівень: внутрішньокорпоративна етика. Цей рівень стосується безпосередньої взаємодії всередині організації. Його фундаментом є психологічний клімат та корпоративна культура.

Внутрішньокорпоративну етику прийнято розглядати через призму двох основних векторів взаємодії: вертикального та горизонтального.

Вертикальні комунікації (керівник↔підлеглий) базуються на принципах справедливості, поваги до гідності та права на зворотний зв'язок. Етичний керівник уникає фаворитизму, авторитарного тиску та зловживання владою.

Горизонтальні комунікації (колега↔колега) передбачають взаємодопомогу, дотримання обіцянок та етичне розв'язання конфліктів.

Ключові виклики: запобігання моббінгу (цькуванню), дотримання гендерної рівності та етика критики.

2. Мезорівень: етика ділового партнерства та ринкового середовища. На цьому рівні бізнес взаємодіє із зовнішніми контрагентами. Це сфера **репутаційного капіталу**.

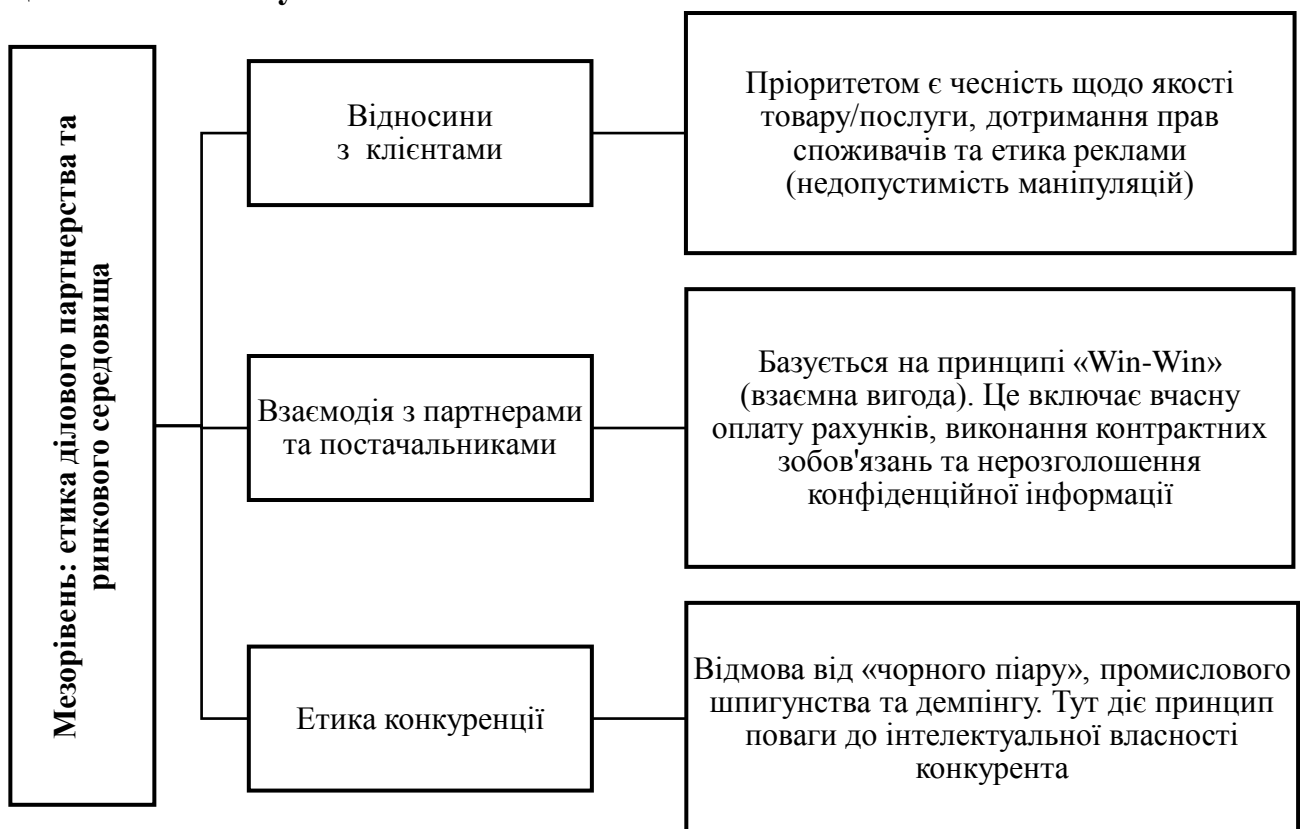


Рис. 3.1. Мезорівень бізнес-етики: принципи взаємодії з ринковим оточенням та партнерами

3. Макрорівень: соціально-глобальна етика. Це найвищий рівень, де бізнес розглядається як частина суспільної системи. Тут комунікація виходить за межі офісів і стає публічним діалогом (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Макрорівень етики: соціально-глобальна відповідальність бізнесу в сучасному світі

Таким чином, кожний рівень етики в бізнесі має свій фокус уваги та специфічні інструменти (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця цільових орієнтирів та інструментарію етичних комунікацій на різних рівнях бізнесу

Рівень	Фокус уваги	Головний інструмент
Мікро	Людина та колектив	Правила внутрішнього розпорядку, стиль лідерства
Мезо	Ринок та репутація	Контракти, кодекси чесної конкуренції
Макро	Суспільство та світ	Стратегії сталого розвитку, публічні звіти (ESG)

■ Ділова етика не може суперечити загальній моралі. Не існує «окремої правди» для бізнесу. Якщо дія вважається аморальною в житті (наприклад, крадіжка), вона залишається аморальною і в бізнес-комунікаціях (наприклад, крадіжка інтелектуальної власності). Етика в бізнес-комунікаціях – це перехід від стратегії «перемога будь-якою ціною» до стратегії «перемога через цінності та довіру».

3.2. Ключові принципи професійної етики

Якщо етичні норми можна порівняти з правилами дорожнього руху, то **етичні принципи** – це закони фізики, за якими рухається будь-яка успішна бізнес-система. Вони є фундаментальними, незмінними орієнтирами, що визначають характер комунікації незалежно від посади, сфери діяльності чи масштабів компанії.

У динамічному бізнес-середовищі фахівець постійно стикається з ситуаціями, які не прописані в посадових інструкціях чи корпоративних кодексах. У таких випадках саме базові принципи професійної етики слугують критерієм для вибору правильної стратегії поведінки. Вони трансформують абстрактне поняття «порядність» у конкретні комунікативні акти: відверту розмову з клієнтом про недоліки продукту, визнання власної помилки перед керівництвом або захист конфіденційних даних партнера.

Розуміння та внутрішнє прийняття цих принципів дозволяє фахівцю:

- ◆ сформуванню стійкого **авторитету** та особистий бренд;
- ◆ мінімізувати ризик **репутаційних криз** для себе та організації;
- ◆ створювати атмосферу **психологічної безпеки**, що є основою для інновацій та ефективної командної роботи.

Розглянемо «золотий стандарт» принципів бізнес-комунікацій: від безумовної чесності та відповідальності до толерантності й конфіденційності, які в сукупності формують етичний профіль сучасного професіонала.

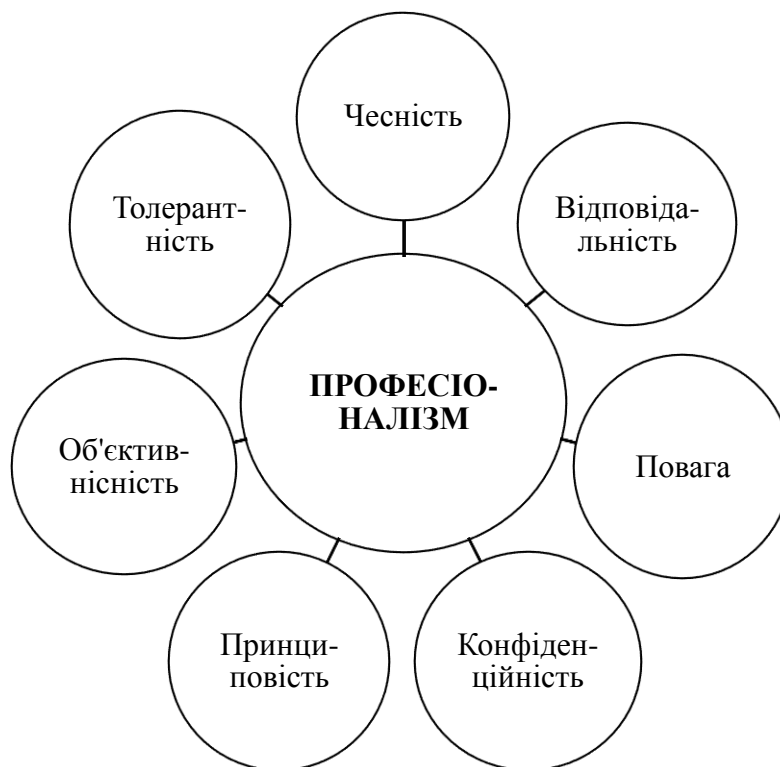


Рис. 3.3. «Золотий стандарт» принципів бізнес-комунікацій

Чесність у бізнес-комунікаціях – це відкритість, правдивість та повнота інформації, що передається партнерам, клієнтам чи працівникам. Вона виключає свідоме введення в оману, навіть якщо це обіцяє миттєву вигоду.

Довіра – це результат послідовної чесноної поведінки. Це «мастило» в механізмі бізнесу, яке дозволяє йому працювати без зайвих витрат на контроль і перевірки.

У фінансах існує поняття «**Дивіденд довіри**». Коли рівень довіри до компанії високий, капіталізація зростає, а швидкість бізнес-процесів збільшується. І навпаки, за низької довіри компанія платить «**Податок на недовіру**».

Механізм трансформації етичних цінностей у конкретні економічні переваги реалізується через такі напрями:

1. Зниження транзакційних витрат: компанії, що довіряють одна одній, витрачають менше коштів на юридичний супровід, багаторівневі перевірки та страхування ризиків. Довіра дозволяє укласти «джентльменські угоди», що пришвидшує обіг капіталу.

2. Лояльність інвесторів: акції компаній з високим етичним рейтингом (ESG-рейтинги) стабільніші. Інвестори готові вкладати гроші в бізнес, де фінансові звіти прозорі, а керівництво не приховує проблем.

3. Вартість бренду: чесність із клієнтом створює «армію прихильників». Визнання помилки (наприклад, відкликання бракованої партії товару) часто підвищує капіталізацію бренду в довгостроковій перспективі більше, ніж приховування дефекту.

Приклади з реальної практики

<i>Позитивний приклад</i>	<i>Негативний приклад</i>
<i>Johnson & Johnson (кейс з Тайленолом)</i>	<i>Volkswagen (дизельгейт)</i>
У 1982 році, коли кілька людей загинули від отруєння фальсифікованим Тайленолом, компанія негайно і чесно повідомила про це. Вона відкликала 31 мільйон флаконів вартістю 100 млн доларів. Завдяки такій чесній комунікації довіра споживачів відновилася миттєво, і капіталізація компанії швидко перевищила докризовий рівень	Приховування реальних показників викидів шкідливих речовин призвело до того, що після розкриття правди капіталізація компанії впала на третину (близько 25 млрд євро) за лічені дні, не враховуючи гігантських штрафів та судових позовів

■ Чесність у бізнесі не означає «розповідати всі таємниці». Це означає, що все, що ви кажете, має бути правдою, а те, про що ви не можете сказати (наприклад, комерційна таємниця), має бути відкрито означено як конфіденційна інформація, а не приховано за допомогою брехні.

Якщо чесність – це фундамент, то **відповідальність** – це каркас професіоналізму. Відповідальність у бізнес-комунікаціях проявляється не в деклараціях, а в щоденній практиці виконання зобов'язань. У діловому середовищі ваша репутація як професіонала безпосередньо залежить від того, наскільки ваші слова співпадають із вашими діями. Це створює так званий **«кредит надійності»**, який дозволяє партнерам та колегам покладатися на вас у критичних ситуаціях.

Щоб відповідальність стала частиною вашого професійного стилю, необхідно дотримуватися трьох критичних стандартів взаємодії:

◆ **надійність обіцянок:** відповідальний комунікатор не дає обіцянок, які не може виконати. Краще пообіцяти менше, але зробити більше;

◆ **дотримання дедлайнів:** у бізнесі час – це гроші. Недотримання терміну відповіді або здачі проекту без попереднього узгодження вважається серйозним етичним порушенням;

◆ **визнання помилок:** відповідальність проявляється не у відсутності помилок, а в умінні вчасно про них повідомити. Приховування проблеми – це безвідповідальність; пропозиція шляхів її вирішення – це професіоналізм.

Етика в бізнесі не є абстрактним поняттям; вона завжди персоналізована та проявляється через конкретні дії на різних рівнях управління. Кожен акт комунікації несе в собі певний обсяг зобов'язань, які формують цілісну систему відповідальності організації.

У сучасній діловій практиці виділяють три **базові рівні відповідальності в комунікації** (рис. 3.4).

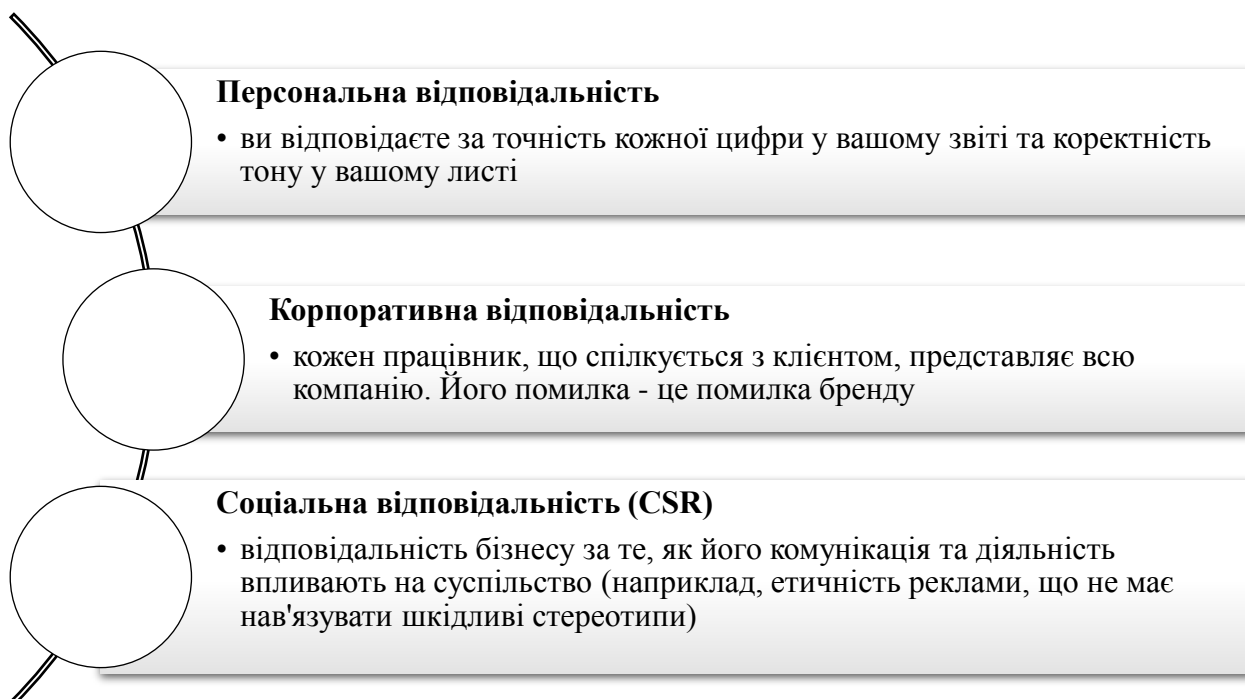


Рис. 3.4. Рівні відповідальності в комунікації

Практичними інструментами відповідальної комунікації є:

♦ **фіксація домовленостей:** після переговорів завжди надсилайте *follow-up email* (підсумковий лист). Це знімає ризик двозначного трактування і демонструє вашу відповідальність;

♦ **правило 24 годин:** якщо ви не можете дати повну відповідь на запит клієнта/колеги одразу, відповідальна комунікація вимагає написати: «*Я отримав ваш запит, мені потрібно [час], щоб підготувати відповідь*» Тиша – це ознака безвідповідальності;

♦ **прозорість наслідків:** якщо ви бачите, що дедлайн зривається, повідомте про це партнера до настання терміну, а не після. Це дозволить йому скоригувати свої плани.

У сучасному бізнес-середовищі **повага** – це не просто ввічливість, а визнання цінності кожного учасника комунікації як професіонала та особистості. **Толерантність** же є інструментом ефективної роботи в умовах глобалізації, де доводиться взаємодіяти з людьми різних поглядів, культур та досвіду.

Етична комунікація базується на балансі між робочими цілями та повагою до приватного простору:

♦ **часові кордони:** повага до права колеги на відпочинок. Надсилання робочих повідомлень у неробочий час (пізно ввечері або у вихідні) без нагальної потреби вважається ознакою низької культури спілкування;

♦ **комунікативна дистанція:** вміння дотримуватися доречного рівня формальності. Перехід на «ти» без обопільної згоди або надмірне втручання в особисте життя колег руйнує професійну дистанцію;

♦ **повага до чужої думки:** навіть у гострих дискусіях етичний професіонал критикує **ідею**, а не **особистість**.

Сьогодні бізнес дедалі частіше стає мультинаціональним та мультикультурним. Толерантність тут виступає як:

♦ **прийняття відмінностей:** відсутність упереджень щодо віку (запобігання ейджизму), статі, релігії чи фізичних можливостей;

♦ **крос-культурна гнучкість:** розуміння того, що в різних культурах жести, тон голосу та манера ведення переговорів можуть мати різне значення (наприклад, прямий зоровий контакт у деяких культурах є ознакою чесності, а в інших – агресії).

Ці цінності трансформуються у реальні економічні переваги через кілька ключових механізмів:

♦ **формування психологічної безпеки:** у колективі, де панує взаємна повага, створюється атмосфера довіри. Працівники не відчувають страху перед критикою, тому вільно пропонують сміливі інноваційні ідеї та відкрито повідомляють про помилки. Це дозволяє компанії вчасно корегувати курс і постійно вдосконалюватися;

♦ **збереження людського капіталу:** повага до результатів праці та особистості кожного співробітника є найсильнішим чинником лояльності. Це суттєво

знижує плинність кадрів, оскільки люди схильні залишатися в організаціях, де вони відчувають власну значущість;

♦ **підвищення ефективності переговорів:** толерантність до позиції партнера є ключем до успішної зовнішньої комунікації. Здатність почути іншу точку зору дозволяє знаходити компроміси та точки дотику навіть у складних ситуаціях, тоді як агресивний тиск часто призводить до глухого кута.

У цифрову епоху, коли інформація є найдорожчим товаром, **конфіденційність** перетворюється з юридичної вимоги на ключовий етичний принцип. Вона базується на праві власника (компанії, клієнта чи колеги)

Розрізняють такі **види закритої інформації:**

♦ **комерційна таємниця:** стратегічні плани, бази клієнтів, унікальні технології та фінансові показники компанії;

♦ **персональні дані:** інформація про колег чи клієнтів (адреси, телефони, стан здоров'я, сімейний стан);

♦ **конфіденційність переговорів:** деталі обговорень, які не призначені для публічного розголошення до моменту офіційного релізу.

Сучасна комунікація створює **нові виклики** для цього принципу:

♦ **приватність у месенджерах:** пересилання скріншотів приватної чи робочої переписки третім особам без згоди співрозмовника є грубим порушенням етики;

♦ **робота в публічних місцях:** обговорення важливих контрактів у кафе чи робота з ноутбуком у потязі, де сторонні можуть бачити екран, є ознакою низької етичної культури;

♦ **використання ШІ:** введення конфіденційних даних компанії у відкриті чат-боти (наприклад, для аналізу звіту) може призвести до витоку інформації.



Конфіденційність не є абсолютною. Етичні кодекси багатьох країн передбачають право на розголошення інформації («whistleblowing»), якщо вона стосується злочинів, загрози життю чи грубого порушення закону.

Принциповість у бізнес-комунікаціях – це здатність фахівця дотримуватися етичних стандартів та професійних цінностей навіть у ситуаціях зовнішнього тиску, конфлікту інтересів або загрози особистій вигоді. Це «хребет» професіонала, який не дозволяє йому стати інструментом для маніпуляцій.

Об'єктивність вимагає інтелектуальної чесності. Це означає, що ваші висновки, звіти та поради мають базуватися на фактах і доказах, а не на особистих симпатіях, політичних поглядах чи бажанні догодити керівництву.

У реальному бізнесі принциповість найчастіше випробовується у трьох сценаріях:

◆ **тиск з боку авторитету:** коли керівник просить «трохи підправити» цифри у звіті, щоб компанія виглядала краще перед інвесторами;

◆ **конфлікт інтересів:** коли ви маєте обрати постачальника і серед кандидатів є компанія вашого близького друга, яка пропонує не найкращі умови;

◆ **групове мислення:** коли вся команда підтримує ризиковане або неетичне рішення, а ви єдиний, хто бачить небезпеку, але боїтеся здатися «некомандним гравцем».

В таких випадках слід використовувати алгоритм «Конструктивної незгоди»:

◆ **апелюйте до фактів, а не до емоцій:** замість «Я вважаю це неправильним», кажіть: «Дані вказують на те, що це рішення призведе до таких ризиків...»;

◆ **захищайте інтереси справи, а не своє «Я»:** ваша позиція має бути продиктована турботою про стабільність компанії чи безпеку клієнта;

◆ **шукайте альтернативи:** принциповість – це не просто сказати «ні», це запропонувати етичний шлях досягнення тієї самої мети.

Завершуючи огляд принципів професійної етики, важливо усвідомити, що вони складають єдину екосистему, де кожен елемент підсилює інший. Ефективність етичної поведінки базується на трьох визначальних векторах:

◆ **принцип системності:** етичні норми ніколи не працюють ізольовано. Справжня професійна етика – це баланс якостей: наприклад, чесність без відповідальності залишається лише декларацією, а відповідальність, не підкріплена повагою до інших, ризикує перетворитися на авторитарний тиск. Лише у взаємозв'язку ці принципи створюють стійку моральну платформу;

◆ **стратегія довгостроковості:** дотримання принципів може здаватися ситуативно не вигідним – наприклад, коли відмова від сумнівної угоди веде до втрати миттєвого прибутку чи бонусу. Проте саме така принциповість формує надійний **репутаційний фундамент**. У перспективі кар'єри довіра ринку та партнерів коштує значно дорожче за будь-яку одноразову вигоду;

◆ **трансформація професійної ідентичності:** етика кардинально змінює статус фахівця. Суворе дотримання внутрішніх стандартів перетворює людину зі звичайного «виконавця функцій» на **довіреного радника** та справжнього лідера, чий авторитет базується на цінностях, а не лише на посадових інструкціях.



Професіоналізм закінчується там, де починається компроміс із совістю.

■➔ 3.3. Етичні норми в різних формах комунікації

Етика бізнес-взаємодії не є статичним набором застиглих правил. Це жива система, що постійно трансформується та адаптується до технологічних інструментів, які ми обираємо для передачі інформації. Кожна епоха та кожен канал зв'язку – від класичного паперового листа до миттєвого повідомлення в месенджері чи відеоконференції в Zoom – висуває свої вимоги до професійної поведінки.

Кожна форма комунікації формує власний унікальний **«етичний протокол»** – набір очікувань щодо тону, швидкості відповіді, рівня формальності та обсягу інформації. Наприклад, те, що сприймається як нормальна лаконічність у робочому чаті, може виглядати як неповага в офіційному листі. Недотримання цих специфічних протоколів створює так звані **«комунікативні шуми»**.

Вербальна комунікація – це «голос» професіоналізму. Оскільки в усному спілкуванні інформація передається в режимі реального часу, етичні стандарти тут мають бути інтегровані на рівні автоматичних навичок. Це сфера, де повага до співрозмовника виявляється через якість мовлення та відмову від прихованого впливу.

1. Культура мовлення як інструмент професіоналізму

Культура мовлення – це не лише грамотність, а й відповідність мовних засобів ситуації ділового спілкування:

♦ **чистота та точність:** професіонал уникає слів-паразитів, надмірного вживання сленгу (якщо це не виправдано професійним середовищем) та двозначностей. Точність формулювань мінімізує ризик хибних інтерпретацій;

♦ **етикетні формули:** використання доречних привітань, слів подяки та ввічливих форм звернення (на «Ви» або за обраним партнером форматом);

♦ **тональність та темп:** етичне мовлення є спокійним та впевненим. Надто швидкий темп може сприйматися як спроба «заговорити» партнера, а надто повільний – як зверхність.

2. Недопустимість маніпуляцій у діловому діалозі

Маніпуляція – це прихований психологічний вплив на партнера з метою змусити його діяти всупереч власним інтересам.

♦ **приховування частини правди:** надання лише тієї інформації, що вигідна маніпулятору;

♦ **використання хибної термінології:** навмисне ускладнення мовлення, щоб заплутати співрозмовника і змусити його погодитися з незрозумілими тезами;

♦ **апеляція до почуттів:** спроби викликати у партнера почуття провини, страху або надмірної вдячності для отримання поступок.

В етиці бізнес-комунікацій маніпуляція вважається деструктивною, оскільки вона руйнує довіру.

3. Відмова від психологічного та професійного тиску

Тиск – це відкрита форма агресивної комунікації, що порушує рівність сторін у діалозі.

- ♦ **авторитарний тон:** нав'язування рішення без обговорення аргументів;
- ♦ **переривання та ігнорування:** не давати співрозмовнику висловити свою думку – це прояв неповаги та комунікативного тиску;
- ♦ **використання статусу:** нагадування про вищу посаду чи досвід як про єдиний вагомий аргумент у дискусії («Я 20 років у бізнесі, тому я краще знаю»).

Найкращий спосіб дотриматися вербальної етики – використовувати **«Я-повідомлення»**. Замість того, щоб тиснути на колегу фразою: *«Ви знову зірвали дедлайн і підвели нас»*, спробуйте етичне формулювання: *«Я занепокоєний тим, що проєкт не був зданий вчасно, оскільки це затримує наступні етапи нашої роботи. Давайте обговоримо, як ми можемо виправити ситуацію»*.

Цифрова етика (Netiquette): професіоналізм у віртуальному просторі

Цифрова етика, або **нетикет**, – це сукупність правил і традицій, що регулюють спілкування в мережі. У сучасних бізнес-комунікаціях межа між «робочим» та «особистим» у цифровому просторі часто розмивається, тому володіння нормами нетикету стає головним маркером професійної зрілості.

1. Етика електронного листування

Електронна пошта залишається основним каналом для офіційних домовленостей та передачі юридично значущої інформації.

Тема листа (Subject)	Лист без теми – це вияв неповаги. Тема має бути конкретною («Договір №5 – правки від 18.01», а не «Питання»)
Правило «Reply All» (Відповісти всім)	Використовуйте цю функцію лише тоді, коли інформація дійсно потрібна кожному в копії. Зайвий спам – це порушення етики часових ресурсів
Структура та лаконічність	Використовуйте привітання, чітке структурування тексту (списки, абзаци) та професійний підпис із контактами

2. Етика месенджерів

Це найшвидший, але й найбільш «небезпечний» з етичної точки зору канал, де легше всього порушити кордони.

Повага до неробочого часу	Правило «цифрової тиші» . Писати в месенджері після завершення робочого дня (зазвичай після 19:00) або у вихідні можна лише у випадку справжньої катастрофи
Голосові повідомлення	В бізнес-середовищі це вважається моветоном. Ви перекладаєте свій обов'язок написати текст на отримувача, змушуючи його шукати місце і час для прослуховування. Допустимо лише за попередньою домовленістю
Стислість	Замість п'яти окремих повідомлень («Привіт», «Як справи?», «Є питання», «По проєкту», «Дзвони») надішліть одне структуроване повідомлення.

3. Етика відеоконференцій (Zoom/Teams/Meet)

Відеодзвінки вимагають поєднання вербальної етики з візуальною культурою.

Камера як знак присутності	Якщо формат зустрічі передбачає діалог, вимкнена камера сприймається як відсутність інтересу або паралельне виконання інших справ
Мікрофон	Тримайте мікрофон вимкненим, коли не говорите. Сторонні шуми (дзвінки, звуки вулиці, кава) відволікають учасників
Пунктуальність	Заходити у відеокімнату за 1-2 хвилини до початку – це ознака поваги до організаторів

Перехід до цифрового формату взаємодії породив нові специфічні форми неетичної поведінки, які часто називають «цифровими гріхами» бізнес-комунікації. Розуміння цих антипатернів дозволяє менеджеру уникати репутаційних втрат у віртуальному середовищі та будувати професійний діалог за правилами сучасного нетикету.

Нижче наведено перелік найбільш поширених помилок у цифровій комунікації та їхні коректні альтернативи (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Типові «цифрові гріхи» в бізнесі

Поняття	Що це означає?	Етична альтернатива
Гостинг (Ghosting)	Раптове зникнення з комунікації без відповіді на листи чи повідомлення.	Формула ввічливості: «Лист отримав, опрацювую, надам відповідь до середи».
Оверквотинг (Overquoting)	Цитування всього тексту величезного попереднього листа заради однієї короткої фрази у відповіді.	Виокремлення та цитування лише тієї ключової тези, якої безпосередньо стосується відповідь.
Зловживання CAPS LOCK	Написання слів великими літерами, що в цифровому просторі сприймається як підвищення голосу або крик.	Використання жирного шрифту або курсиву для розстановки логічних акцентів.

Практична порада:
«Правило 24 годин»
Вважається етичним відповідати на електронний лист протягом **24 годин**. Якщо запит складний – підтвердіть отримання і вкажіть реальний термін відповіді. У месенджерах термін очікування значно коротший – від **15 хвилин до 2 годин** у межах робочого дня.

Невербальна комунікація – це «тихий діалог», який відбувається паралельно з вашими словами. За даними досліджень, від **55% до 70%** враження про професіонала формується саме через невербальні сигнали. Етика в цьому контексті полягає в тому, щоб ваші жести, міміка та вигляд транслювали повагу до співрозмовника та впевненість у власній позиції. Більш детально невербальна комунікація буде розглянута в окремій темі.

■➔ 3.4. Корпоративні стандарти та кодекси етики

Якщо моральні принципи є внутрішнім компасом людини, то **корпоративні стандарти та кодекси етики** – це офіційна «мапа» організації. Вони трансформують абстрактні поняття про добро і справедливість у конкретні інструкції, які допомагають тисячам працівників діяти як єдиний організм.

У сучасній бізнес-культурі наявність етичного кодексу є ознакою зрілості компанії та її готовності грати «в довгу». Це документ, який не просто забороняє певні дії, а формує спільний культурний код, де кожен розуміє, що вважається прийнятним, а що – категорично неприпустимим у відносинах із клієнтами, державою та колегами.

Трансформація етичних принципів у дієвий інструмент управління потребує їхньої інституціоналізації – закріплення у формі офіційних документів та процедур, таких як кодекси корпоративної етики. Такий підхід дозволяє перетворити суб'єктивні уявлення про мораль на чітку систему координат, яка забезпечує сталість бізнес-процесів через такі чинники:

◆ **забезпечення єдності стандартів:** впровадження кодексу нівелює ризики суб'єктивного тлумачення ситуацій; працівнику не потрібно самостійно визначати допустимість певної дії (наприклад, прийняття подарунка від постачальника), оскільки алгоритм рішення вже закладений у корпоративному стандарті;

◆ **інструмент захисту персоналу:** офіційно закріплені етичні норми надають працівникові правомірну підставу відмовитися від виконання неетичного розпорядження керівництва, апелюючи до регламентуючих документів компанії;

◆ **гарантія репутаційної стабільності:** для зовнішніх стейкхолдерів (інвесторів, аудиторів, партнерів) наявність працюючої системи етичного контролю є свідченням передбачуваності, надійності та високої управлінської культури організації.

Корпоративна етика – це не «збірка гасел» на стіні офісу, а живий інструмент вирішення конфліктів та прийняття складних управлінських рішень.



Кодекс етики потрібен не для того, щоб зробити людей чесними, а для того, щоб чесним людям було простіше працювати разом.

Хоча загальні етичні принципи є універсальними, кожна професійна сфера має свої специфічні «зони ризику», де виникають унікальні етичні дилеми. Для регулювання цих ситуацій створюються **галузеві професійні кодекси**. Вони визначають правила гри всередині професійної спільноти та формують довіру суспільства до представників певної спеціальності.

1. Кодекс професійної етики бухгалтерів та аудиторів

У цій сфері етика є фундаментом, без якого фінансові звіти втрачають сенс. Основним документом є **Кодекс етики професійних бухгалтерів**, розроблений

Міжнародною федерацією бухгалтерів (IFAC). Цей стандарт встановлює концептуальну основу, яка вимагає від фахівця дотримання фундаментальних принципів для забезпечення достовірності фінансової інформації:

♦ **об'єктивність та незалежність:** бухгалтер має уникати ситуацій, де конфлікт інтересів або сторонній вплив (наприклад, тиск керівництва чи власників) можуть викривити професійне судження при оцінці фінансового стану;

♦ **професійна компетентність та належна ретельність:** систематичне оновлення знань є не просто правом, а етичним обов'язком фахівця, оскільки помилка, допущена через незнання актуальних норм законодавства, у професійному середовищі прирівнюється до недбалості;

♦ **конфіденційність:** принцип передбачає суворе дотримання таємниці щодо фінансових операцій та даних клієнта, яке не втрачає сили навіть після офіційного завершення трудових або контрактних відносин.

2. Етика у маркетингу (Кодекс АМА)

Маркетологи постійно балансують між бажанням продати товар і обов'язком не вводити споживача в оману. **Американська маркетингова асоціація (АМА)** виділяє такі норми:

♦ **заборона на оманливу рекламу:** недопустимість маніпулювання цінами, приховування побічних ефектів товару або використання фальшивих відгуків;

♦ **повага до вразливих груп:** особливі етичні стандарти при маркетингу для дітей, людей похилого віку або осіб із низьким рівнем доходів;

♦ **захист персональних даних:** прозорість у тому, як збираються та використовуються дані споживачів для таргетингу.

3. Етичні стандарти PR-фахівців (Венеціанський кодекс)

Зв'язки з громадськістю (PR) часто плутають із пропагандою, тому для професіоналів галузі (наприклад, згідно з кодексом **IPRA**) етика є способом захисту професії:

♦ **правдивість інформації:** PR-фахівець не має права поширювати завідомо неправдиву інформацію, навіть якщо цього вимагає замовник;

♦ **прозорість джерел:** відкритість щодо того, чиї інтереси представляє фахівець у медіапросторі. Заборона на створення «підставних» громадських організацій чи рухів;

♦ **недопустимість підкупу:** заборона на будь-яку форму оплати журналістам за публікацію матеріалів під виглядом редакційних.

■ Професійні кодекси виконують роль **саморегуляції**. Якщо професійна спільнота не дотримується етики самостійно, держава починає втручатися через жорстке законодавство. Отже, дотримання кодексу маркетолога чи бухгалтера – це спосіб зберегти професійну свободу та повагу в суспільстві.

У професійному житті рідко трапляються ситуації, де вибір стоїть між «очевидним добром» та «очевидним злом». Найчастіше фахівець опиняється в полоні **етичної дилеми** – ситуації, де стикаються два або більше правильних

принципи, і вибір на користь одного неминує обмежує інший. Етична дилема в бізнес-комунікаціях подібна до «рівняння з багатьма невідомими», де на шальках терезів можуть опинитися особиста чесність, фінансова стабільність компанії, лояльність до колег та зобов'язання перед клієнтами. Найгострішою формою такої дилеми є **конфлікт інтересів**: стан, коли приватні інтереси чи почуття працівника починають реально або потенційно заважати його здатності приймати об'єктивні й неупереджені рішення в інтересах справи.

■➡ 3.5. ESG-трансформація бізнес-комунікацій

Трансформація комунікацій у межах ESG-парадигми базується на принципі **радикальної прозорості**. На відміну від традиційного піару, ESG-комунікація орієнтована на надання стейкхолдерам (інвесторам, регуляторам, клієнтам) верифікованих даних, які дозволяють оцінити довгострокову життєздатність компанії.

Абревіатура **ESG** (Environmental, Social, and Governance – довкілля, соціальна сфера та корпоративне управління) стала глобальною мовою бізнесу. Комунікація у сфері сталого розвитку – це перехід від загальних гасел до конкретної звітності.

Кожен компонент ESG-моделі формує специфічний вектор комунікаційної стратегії:

1. Екологічний вектор (Environmental). Цей напрям фокусується на відповідальному ставленні до планети та ресурсів:

◆ **кліматична відповідальність:** роз'яснення стратегій декарбонізації та конкретних кроків для досягнення «вуглецевого нейтралітету»;

◆ **циркулярна економіка:** регулярне звітування про впровадження замкнених циклів виробництва, заходи зі зменшення використання пластику та вдосконалення системи управління відходами;

◆ **збереження біорозмаїття:** інформування стейкхолдерів про проекти, спрямовані на захист та відновлення екосистем у регіонах, де компанія здійснює свою діяльність.

2. Соціальний вектор (Social). Комунікація зосереджена на людських взаєминах та розвитку суспільства:

◆ **розвиток людського капіталу:** ведення відкритого діалогу щодо політики оплати праці, інвестицій у професійне навчання персонал та підтримку ментального здоров'я працівників;

◆ **цінності DEI (різноманітність, рівність, інклюзія):** публічне висвітлення успіхів у дотриманні гендерного балансу на рівні керівництва та розбудові безбар'єрного простору;

◆ **взаємодія з громадами:** звітування про соціальні інвестиції та медичні чи освітні проекти, що забезпечують компанії «соціальну ліцензію на діяльність».

3. Управлінський вектор (Governance). Напрямок, що демонструє прозорість та етичність внутрішніх процесів:

◆ **ділова етика:** оприлюднення антикорупційних протоколів та чітких політик щодо запобігання конфлікту інтересів;

◆ **керування ризиками:** прозоре інформування про заходи у сфері кібербезпеки, захисту персональних даних та забезпечення стабільності ланцюгів постачання;

◆ **податкова прозорість:** висвітлення сумлінної сплати податків як важливого внеску у національну економіку та обов'язкової складової етичного лідерства.

Раніше компанії використовували модель «**Inside-Out**» (ми розповідаємо лише те, що хочемо показати). ESG-трансформація вимагає моделі «**Outside-In**», де зміст комунікації диктується запитом суспільства та глобальними стандартами (наприклад, Цілями сталого розвитку ООН).

Щоб забезпечити високий рівень довіри та результативності, ESG-комунікація має відповідати трьом стратегічним критеріям:

◆ **достовірність:** будь-яка заява про екологічність чи соціальну допомогу повинна підкріплюватися конкретними цифрами та звітами;

◆ **відповідність (reporting):** використання міжнародних стандартів фінансової звітності (наприклад, GRI або SASB), що робить комунікацію зрозумілою для інвесторів;

◆ **повнота:** компанія повинна відкрито говорити не лише про досягнення, а й про існуючі екологічні чи соціальні ризики.

Однак дотримання лише змістовних критеріїв недостатньо для повноцінної взаємодії зі стейкхолдерами. Практична реалізація стратегії сталого розвитку в інформаційному просторі потребує застосування дієвих інструментів. **Принципами успішної ESG-комунікації**, що перетворюють сухі дані на зрозумілий професійний діалог, є:

◆ **відповідність стандартам (GRI, SASB):** використання загальноприйнятих показників робить комунікацію порівнюваною та професійною;

◆ **візуалізація прогресу:** використання інфографіки та інтерактивних звітів для демонстрації динаміки (наприклад, «Ми зменшили використання пластику на 40% за 2 роки»);

◆ **зворотний зв'язок:** комунікація сталого розвитку – це діалог. Компанія має не лише звітувати, а й чути зауваження стейкхолдерів (громадськості, екологів, інвесторів).

Одним із найбільших викликів для соціально відповідальної комунікації є спокуса **грінвошингу (greenwashing)** – форми маніпуляції, при якій компанія витрачає більше ресурсів на те, щоб *здаватися* екологічною чи соціально свідомою, ніж на реальні кроки в цьому напрямку.

У контексті ESG роль «брамників» (про яких ми говорили в розділі про моделі комунікації) виконують **рейтингові агентства** (MSCI, Sustainalytics).

Вони збирають публічну інформацію компанії, аналізують її та виставляють етичний бал. Таким чином, якість первинної комунікації безпосередньо впливає на позицію компанії у світових індексах.

■ *ESG-трансформація бізнес-комунікацій – це перехід від декларативного PR до «радикальної прозорості», де репутаційний капітал компанії формується не через загальні гасла, а через верифіковану звітність за міжнародними стандартами та здатність бізнесу вести відкритий діалог про свій вплив на світ.*



Запитання для самоконтролю

1. Чому професійна діяльність вимагає чіткого розмежування понять «мораль» та «етика»? Як це впливає на правила дорожнього руху у бізнес-комунікаціях?

2. Поясніть принцип системності в професійній етиці. Чому чесність без відповідальності вважається недієвою?

3. У чому полягає стратегічна вигода довгостроковості етичної поведінки, навіть якщо вона здається фінансово «невигідною» в конкретний момент?

4. Як дотримання етичних норм сприяє трансформації фахівця з «виконавця функцій» на «довіреного радника»?

5. Які етичні вимоги висуваються до невербальної комунікації керівника?

6. Чим відрізняються корпоративні кодекси честі від кодексів поведінки? Яка їхня головна мета в управлінні репутацією?

7. Які специфічні етичні правила існують для електронного листування та спілкування в месенджерах?

8. Що таке ESG-комунікації та чому вони базуються на принципі «радикальної прозорості»?

9. Розкрийте зміст поняття «грінвошинг» (greenwashing). Чому ця маніпуляція вважається однією з найбільших загроз для професійної репутації в сучасному світі?

10. Як ви вважаєте, чому в сучасних умовах компанії готові витратити значні ресурси на перевірку своєї екологічної звітності (ESG), замість того, щоб просто використовувати красиві гасла в рекламі?

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.
- Запитання для самоконтролю.

*Багато говорити і багато сказати –
не одне й те саме*

Софокл

4.1. Специфіка та типологія усних комунікацій у сучасному бізнес-середовищі

У світі сучасного бізнесу, де швидкість прийняття рішень є критичним фактором успіху, здатність до ефективного живого спілкування стає головною конкурентною перевагою лідера.

Усна комунікація дозволяє не просто передати дані, а «відчутти» співрозмовника, оперативно скоригувати позицію та знайти вихід із тупикових ситуацій, де сухе листування часто виявляється безсилим. Саме в процесі живого мовлення закладається фундамент довіри, без якого неможливе жодне серйозне партнерство.

Усна ділова комунікація – це процес вербальної (словесної) та невербальної взаємодії між учасниками бізнес-процесів, спрямований на обмін інформацією, вирішення професійних завдань та досягнення конкретних результатів у межах ділової активності.

На відміну від письмової, усна взаємодія має низку унікальних характеристик:

- ◆ **безпосередність**: зворотний зв'язок відбувається миттєво («тут і зараз»);
- ◆ **важливість невербаліки**: понад 70% інформації передається через інтонацію, міміку та жести;
- ◆ **динамічність**: можливість миттєво змінювати тактику спілкування залежно від реакції опонента та впливати на співрозмовника не лише логікою фактів, а й енергетикою голосу та особистою харизмою.

Усна комунікація в бізнесі – це живий процес, який вимагає не лише знання предмета, а й володіння різними форматами взаємодії залежно від мети, аудиторії та ситуації. Для систематизації всього різноманіття усних форм їх доцільно розділити на чотири **стратегічні групи**.

1. Діалогічні формати (міжособистісне спілкування) орієнтовані на пряму взаємодію «тет-а-тет» або в малих групах:

◆ **ділова бесіда**: це цілеспрямована розмова для вирішення конкретних робочих завдань (від найму персоналу до розв'язання конфліктів);

◆ **діалог та дискусія**: обмін думками, де діалог слугує для налагодження контакту, а дискусія – для колективного пошуку істини шляхом зіставлення різних поглядів;

◆ **переговори**: складний вид діалогу, де сторони з різними інтересами намагаються досягти взаємовигідної згоди чи компромісу.

2. Командні та управлінські формати (внутрішня комунікація) - формати, що забезпечують злагоджену роботу колективу:

◆ **наради та збори**: класичні інструменти координації, планування та прийняття колективних рішень;

◆ **стендапу (stand-ups)**: короткі (до 15 хв) щоденні зустрічі команди для синхронізації статусів виконання завдань (популярні в Agile-технологіях¹);

◆ **мозковий штурм (brainstorming)**: сесія для вільної генерації креативних ідей без початкової критики.

3. Публічні та презентаційні формати (вплив та переконання) – монологічні або комбіновані виступи перед аудиторією:

◆ **публічний виступ**: промова перед залом з метою інформування, переконання або мотивації аудиторії;

◆ **пітчінг (pitching)**: гранично стисла презентація ідеї чи проєкту, спрямована на залучення інвестора;

◆ **презентація продукту**: розгорнута демонстрація можливостей товару чи послуги для клієнтів;

◆ **сторітеллінг**: використання повчальних або надихаючих історій у межах виступу для емоційного залучення слухачів.

4. Медіа та зовнішні формати (взаємодія зі стейкхолдерами) – формати для трансляції інформації через медіа-канали або офіційні заходи:

◆ **брифінг**: стисле офіційне повідомлення для преси без розлогої дискусії;

◆ **прес-конференція**: масштабний захід для медіа з обов'язковою сесією запитань та відповідей;

◆ **нетворкінг**: встановлення корисних ділових зв'язків у напівформальній обстановці (бізнес-сніданки, конференції).

¹ Agile – це філософія управління проєктами, заснована на ітеративному підході, який підкреслює гнучкість, швидке реагування на зміни та постійне вдосконалення. Agile управління проєктами спирається на командну співпрацю, безперервну комунікацію з клієнтом та коригування дій відповідно до потреб клієнта.

Сьогодні усна комунікація охоплює не лише особисті зустрічі, а й дистанційні формати (відеодзвінки, голосові повідомлення), де зберігаються ознаки живого мовлення, але додаються технічні особливості.

Для системного розумінні відмінностей між ключовими форматами варто проаналізувати їх через призму часових рамок, кількісного складу учасників та пріоритетної мети.

Узагальнена порівняльна характеристика найбільш розповсюджених форматів усної взаємодії представлена у таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

Порівняльна характеристика основних форматів усних комунікацій

Формат	Орієнтовна тривалість	Кількість учасників	Ключовий вектор мети
Ділова бесіда	15–60 хв	2–3 особи	Вирішення конкретного питання, прийняття рішення
Нарада	30–90 хв	Команда (5–15 осіб)	Координація зусиль, планування, контроль
Стендап	10–15 хв	Команда (до 10 осіб)	Оперативна синхронізація статусів завдань
Брифінг	10–20 хв	Спікер + преса	Експрес-інформування про актуальну подію
Прес-конференція	45–90 хв	Спікери + широке коло ЗМІ	Формування іміджу, роз'яснення позиції компанії
Пітчинг	1–5 хв	Спікер + інвестори	Зацікавлення ідеєю, отримання підтримки

■ *Усна комунікація в сучасному бізнесі є стратегічним інструментом лідерства, який завдяки своїй динамічності та емоційному впливу дозволяє оперативно вирішувати складні завдання, будувати фундамент довіри та забезпечувати гнучке управління процесами через розмаїття діалогічних, командних і публічних форматів.*

■➔ 4.2. Діалогічні формати усних бізнес-комунікацій

У структурі ділової взаємодії діалог посідає особливе місце: якщо публічний виступ спрямований на маси, а документ фіксує факти, то діалог є живим простором, де народжуються сенси та формуються взаємини.

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високим рівнем невизначеності, здатність вести конструктивний діалог стає критичною управлінською компетенцією. Це не просто розмова «один на один», а процес стратегічного узгодження інтересів, де кожен учасник є одночасно і джерелом інформації, і активним слухачем.

Діалогічна комунікація тримається на трьох стратегічних опорах:

♦ **психологічна готовність:** налаштованість на партнера, а не лише на власний монолог;

♦ **технологічна дисципліна:** розуміння етапів бесіди та вміння вчасно переходити від запитань до аргументів;

♦ **комунікативна гнучкість:** здатність миттєво коригувати свою поведінку залежно від реакції співрозмовника.

Діалогічні формати дозволяють вирішувати завдання, які недоступні іншим видам комунікацій: знімати емоційну напругу, виявляти приховані мотиви партнера та трансформувати суху інформацію в особисту впевненість співрозмовника. Саме тому опанування технології бізнес-бесіди є першим кроком до успішної кар'єри в будь-якій сфері.

У сучасному бізнес-середовищі формат діалогу завжди підпорядкований конкретній управлінській чи комунікаційній меті. Свідомий вибір типу бесіди дозволяє фахівцеві не лише обрати доречну дистанцію та рівень формальності, а й мінімізувати ризик непорозумінь. Виокремлюють п'ять ключових **типів бесід**.

Ознайомча або контактна бесіда виконує роль «комунікативної розвідки». Її головна місія полягає у трансформації статусу співрозмовника з «чужого» на «партнера». На цьому етапі стратегічним пріоритетом є формування довіри та виявлення спільних ціннісних орієнтирів. Успіх такої взаємодії залежить від майстерності самопрезентації та використання стратегії «активного інтересу», коли фахівець приділяє більше уваги питанням про діяльність партнера, ніж розповіді про власні здобутки. Це створює необхідний психологічний комфорт і закладає фундамент для довгострокової співпраці.

Інформаційна бесіда є найбільш розповсюдженим форматом щоденної професійної комунікації. Вона спрямована на синхронізацію інформаційних полів учасників – обмін звітами, інструкціями або новими даними. Основним викликом тут є ризик викривлення змісту повідомлення. Тому технологічним ядром такої бесіди стає використання перевірочних запитань та обов'язкове резюмування кожного інформаційного блоку, що дозволяє переконатися у тотожності сприйняття фактів обома сторонами.

Дисциплінарна (корекційна) бесіда вважається одним із найскладніших інструментів управління персоналом. Її мета – корекція професійної поведінки працівника без втрати його внутрішньої мотивації. Ефективною стратегією в такому разі є психологічна модель «сендвіча»: розмова розпочинається з визнання реальних досягнень фахівця, після чого надається конструктивна критика конкретних дій (а не особистості), а завершується бесіда спільним плануванням змін та висловленням підтримки з боку керівника. Критично важливою умовою тут є конфіденційність – подібні розмови проводяться виключно у форматі тет-а-тет.

Проблемна або конфліктна бесіда виникає в умовах емоційної напруги та розбіжності поглядів. Головним завданням комунікатора є переведення процесу з площини взаємних звинувачень у площину спільного аналізу проблеми.

Замість прямої агресії фахівець вербалізує власну стурбованість наслідками проблеми, що дозволяє перетворити опонента на союзника, зацікавленого у пошуку виходу з кризи.

Бесіда під час найму (співбесіда) – це специфічний формат діалогу, де відбувається взаємне оцінювання. Роботодавець аналізує компетенції та потенціал кандидата, а претендент – відповідність компанії своїм очікуванням. У сучасній практиці акцент у таких бесідах зміщується від формальних запитань до поведінкових кейсів, що дозволяє спрогнозувати реальну ефективність людини в умовах конкретної організації.

Розуміння типології та мети кожної бесіди створює лише стратегічну рамку майбутньої зустрічі. Проте реальна динаміка діалогу та його успішне завершення залежать від того, наскільки майстерно комунікатор використовує внутрішні механізми взаємодії. Саме ці прийоми, що дозволяють «тримати руку на пульсі» розмови та глибинно розуміти партнера, складають основу **технік активного слухання та керування діалогом**.

У професійній комунікації існує парадокс: той, хто слухає, контролює розмову більше, ніж той, хто говорить. **Активне слухання** – це система прийомів, що дозволяють не просто сприймати слова, а демонструвати глибоке розуміння позиції партнера, стимулювати його до розкриття інформації та м'яко спрямовувати бесіду в потрібне русло.

Проте активне слухання неможливе в умовах інформаційного вакууму: щоб мати змогу аналізувати та інтерпретувати позицію співрозмовника, його необхідно спонукати до відкритості. Головним інструментом, що «вмикає» процес активного слухання та дозволяє перехопити ініціативу в діалозі, є грамотно сформульовані запитання. Саме вони перетворюють пасивне спостереження на динамічну навігацію.

Запитання – це основне кермо діалогу. Залежно від мети, комунікатор використовує різні типи запитань:

♦ **відкриті запитання** (починаються словами «як», «чому», «яким чином») – ідеальні для початку бесіди та збору розгорнутої інформації. Вони змушують партнера говорити, а вас – слухати й аналізувати;

♦ **закриті запитання** (передбачають відповідь «так» або «ні») – використовуються для фіксації домовленостей або отримання чіткого підтвердження факту. Надмірне використання закритих запитань може перетворити бесіду на допит, тому їх слід застосовувати обережно;

♦ **альтернативні запитання** (надають вибір з двох варіантів) – допомагають підштовхнути співрозмовника до прийняття рішення, обмежуючи поле вибору.

Однак майстерно поставлене запитання – це лише половина успіху. Отримавши відповідь, комунікатор має не просто зафіксувати факти, а й продемонструвати співрозмовнику свою залученість та точність сприйняття його слів. Саме на цьому етапі «кермо» запитань передає естафету інструментам зворотного зв'язку, які в сукупності складають методологічну базу професійного слухача.

Для підтримки високої якості контакту та перевірки правильності сприйняття інформації використовують наступні **прийоми**:

◆ **підтримка (підтакування)**: використання мінімальних вербальних сигналів («так-так», «розумію», «цікаво») та відповідної міміки. Це демонструє, що ви перебуваєте в одному інформаційному полі з партнером;

◆ **перепразування («Ехо-техніка»)**: повернення співрозмовнику його ж думки, але сформульованої власними словами (наприклад: «Отже, ви вважаєте, що терміни реалізації потребують перегляду?»). Це знімає ризик викривлення інформації;

◆ **інтерпретація та емпатія**: спроба висловити підтекст або почуття партнера («Здається, ви стурбовані можливими ризиками цього етапу...»). Це допомагає виявити приховані заперечення;

◆ **резюмування**: підбиття проміжних та фінальних підсумків бесіди. Це найбільш потужний інструмент керування, адже той, хто резюмує, фактично фіксує «правильну» версію домовленостей.

Водночас свідоме застосування перелічених прийомів вимагає від комунікатора високої концентрації та самоконтролю. На практиці процес обміну думками часто ускладнюється суб'єктивними чинниками – нашими упередженнями, квапливістю або неуважністю. Навіть технічно ідеально побудований ефективний діалог руйнується, коли один з учасників підпадає під вплив **типових помилок слухання**:

◆ **«стрибки до висновків»**: коли ми перестаємо слухати, бо здається, що вже зрозуміли фінал думки партнера;

◆ **вибірковість**: фокусування лише на тих фактах, що підтверджують нашу позицію, та ігнорування суперечливих аргументів;

◆ **психологічна глухота**: коли під час промови партнера ми не слухаємо його, а готуємо свою наступну репліку.

■ *Опанування діалогічних форматів – це шлях від інтуїтивного спілкування до технологічного управління відносинами. Розуміння етапів бесіди, специфіки її типів та володіння техніками слухання дозволяють фахівцеві бути ефективним навіть у складних комунікативних ситуаціях.*

■➡ 4.3. Технології публічного виступу

Якщо діалог – це мистецтво взаємодії, то публічний виступ – це мистецтво цілеспрямованого впливу. У бізнес-середовищі здатність впевнено презентувати ідею, продукт чи звіт перед аудиторією є однією з найвищих форм професійної комунікації. Публічний виступ перетворює фахівця на лідера думок, здатного масштабувати свої ідеї та надихати інших на дії.

Публічний виступ – це процес передачі інформації від одного оратора до певної групи людей (аудиторії), що характеризується офіційним статусом,

наявністю чітко визначеної мети та використанням сукупності вербальних, невербальних і візуальних засобів впливу.

Технологія виступу – це вміння гармонійно поєднати вербальні та невербальні сигнали для створення образу впевненого професіонала.

У бізнес-контексті публічний виступ розглядається не просто як монолог, а як **особливий вид комунікативного акту**, спрямований на переконання слухачів, зміну їхніх установок або спонукання до конкретних дій. Ефективність такого виступу вимірюється не тривалістю промови, а ступенем досягнення поставленої мети.

Публічний виступ часто називають «інтелектуальним спортом», де результат залежить не лише від змісту промови, а й від внутрішнього стану оратора. Успішна комунікація з великою групою людей починається задовго до виходу на трибуну й базується на вмінні оратора керувати власним станом.

Глософобія, або страх публічності, є природною реакцією організму на ситуацію оцінювання. Професійний підхід полягає не в ігноруванні цього страху, а в його трансформації через «рефреймінг»²: прискорене серцебиття та викид адреналіну слід сприймати як мобілізацію мозку для інтенсивної роботи. Для стабілізації стану використовуються техніки саморегуляції, зокрема «квадратне дихання» та вправи на «заземлення», що допомагають відновити відчуття опори.

Окрім внутрішнього налаштування, фундаментом впевненості є глибокий аналіз аудиторії. Оратор має чітко розуміти професійний статус слухачів, їхній рівень обізнаності в темі та мотивацію. Скептична аудиторія потребує раціональних доказів і цифр, тоді як лояльна – натхнення та емоційного зв'язку.

Проте навіть ідеальне знання потреб слухачів та психологічна стійкість не гарантують успіху, якщо зміст промови викладений хаотично. Внутрішня впевненість оратора має бути втілена у зрозумілу та послідовну інтелектуальну конструкцію, яка вестиме слухача від першої секунди цікавості до фінального прийняття рішення. Саме таку функцію виконує архітектура виступу, що базується на правилах **композиційної побудови та логіці переконання**.

Ефективна бізнес-презентація – це не хаотичний набір фактів, а чітко вибудована «дорожня карта» впливу. Структура професійного виступу зазвичай підпорядковується правилу золотієї середини, де кожен елемент виконує свою функцію.

Вступ (10-15% часу) має на меті «захоплення» уваги протягом першої хвилини. Тут доцільно використовувати «комунікаційні гачки»: вражаючу статистику, провокаційне запитання або коротку історію, що дають аудиторії відповідь на запитання: «Чому мені важливо це почути?».

Основна частина (70-75% часу) присвячена розкриттю головної ідеї. Психологічно оптимальним є використання «правила трьох»: виклад трьох ключових тез, кожна з яких підкріплюється логічним аргументом та ілюстра-

² Рефреймінг – це психологічна техніка, яка дозволяє змінити сприйняття ситуації, проблеми чи думки, переформулювавши їх під іншим кутом, щоб знайти нові можливості або зменшити стрес. Це метод переосмислення, що не змінює самі факти, але змінює їхнє значення (рамку), допомагаючи побачити перешкоду як новий досвід або виклик.

тивним прикладом. Такий підхід дозволяє слухачам легко структурувати інформацію в пам'яті без зайвих записів.

Висновок (10-15% часу) фіксує фінальне враження. Він не повинен обмежуватися простим припиненням мовлення. Професійний оратор завжди завершує виступ коротким резюме головних думок та обов'язковим закликом до дії. Це чітка вказівка аудиторії на те, які кроки мають бути зроблені після завершення зустрічі – від ухвалення рішення про співпрацю до переосмислення певних робочих процесів.

Сучасна аудиторія здатна тримати концентрацію лише 10–15 хвилин. Щоб виступ не перетворився на фоновий шум, використовують спеціальні прийоми:

- ◆ **риторичні запитання:** вони не потребують відповіді, але змушують мозок слухача мимоволі почати пошук рішення;
- ◆ **сторітелінг:** використання коротких прикладів з практики або кейсів робить суху інформацію живою та емоційно близькою;
- ◆ **інтерактив:** звернення до зали («Хто з вас стикався з подібним?»), що перетворює монолог на колективну інтелектуальну працю.

Оратор використовує різні **технології інтерактиву:**

- ◆ **пряме звернення:** спонукання слухачів до підтвердження («Чи згодні ви, що...?», «Підніміть руки ті, хто...»);
- ◆ **демонстрація обізнаності:** посилення на думку конкретних присутніх у залі, якщо ви знаєте їхній фах або інтереси;
- ◆ **прийом «Залучення через дію»:** прохання до аудиторії щось занотувати або звернути увагу на конкретну деталь.

Публічний виступ не закінчується на фінальному слові оратора. Справжня перевірка професіоналізму та стресостійкості відбувається під час сесії запитань і відповідей. Це етап, де монолог знову перетворюється на діалог, але вже в умовах підвищеної відповідальності перед усією аудиторією.

Перехід від монологу до сесії відповідей вимагає зміни ролі: з «транслятора ідей» ви перетворюєтесь на «експерта-консультанта». Щоб цей перехід не став хаотичним і не зруйнував створений авторитет, необхідно застосовувати чіткі технології роботи з запитаннями.

Відповіді на запитання – це не лише надання інформації, а й демонстрація впевненості. Існує професійний алгоритм реакції на будь-яке запитання:

- ◆ **вислухати до кінця:** навіть якщо ви зрозуміли суть із перших слів, дайте людині висловитися;
- ◆ **подякувати або зробити комплімент запитанню:** «Дякую, це важливий аспект», «Цікаве запитання, воно дозволяє уточнити деталі». Це дає вам кілька секунд на роздуми;
- ◆ **перепарфразувати (якщо потрібно):** це дозволяє уточнити зміст та переконатися, що вся аудиторія почула запитання;
- ◆ **відповісти лаконічно:** уникайте нових тривалих лекцій; відповідь має бути точковою.

У будь-якій аудиторії можуть з'явитися опоненти, чия мета – не отримати відповідь, а самоствердитися за рахунок оратора. Технології публічного виступу пропонують такі **методи захисту**:

◆ **прийом «Бумеранг»**: повернення запитання самому запитувачу або всій аудиторії («А як ви самі вважаєте, виходячи з вашого досвіду?»);

◆ **техніка «Відкладеної відповіді»**: якщо запитання надто вузьке або агресивне, запропонуйте обговорити його приватно в перерві, щоб не затримувати увагу всієї зали;

◆ **метод фіксації на фактах**: якщо вас намагаються втягнути в емоційну суперечку, повертайтеся до цифр, логіки та цілей виступу.

■ *Мистецтво публічного виступу – це гармонійне поєднання ретельної підготовки, знання психології мас та майстерного володіння власними вербальними і невербальними інструментами. Оратор, який здатен не лише транслювати інформацію, а й керувати станом аудиторії, стає ключовою фігурою в будь-якому бізнес-процесі.*

■➔ 4.4. Презентація як візуальна підтримка виступу

У сучасному діловому світі презентація перестала бути просто набором слайдів – це стратегічний інструмент, що працює в синергії з оратором.

Презентація як візуальна підтримка – це структурований візуальний ряд, покликаний підсилити сприйняття вербальної інформації, унаочнити докази та зафіксувати в пам'яті аудиторії ключові тези виступу. Головним принципом такої підтримки є **когнітивна легкість**: візуальний контент має допомагати слухачеві засвоїти інформацію, не відволікаючи його від слів доповідача.

Фундаментом професійної візуалізації у бізнес-середовищі є чітке розмежування двох принципово різних комунікаційних продуктів: **презентації для супроводу виступу та презентації для самостійного читання (документа)**. Найбільш розповсюдженою помилкою, що нівелює зусилля оратора, є спроба створити універсальний «слайдумент» (slidument) – гібридний файл, який намагається одночасно бути і візуальною опорою, і детальним звітом. Практика доводить, що такий підхід є хибним, оскільки він ігнорує психологічні особливості сприйняття інформації аудиторією.

Слайди, які супроводжують живий виступ, мають містити мінімальну кількість тексту. Це зумовлено тим, що людський мозок не здатний одночасно ефективно задіювати два канали сприйняття інформації: неможливо вдумливо читати складні речення на екрані й водночас уважно слухати оратора. Виникає ефект «когнітивного розриву», за якого слухач підсвідомо обирає легший шлях – читання. Оскільки ми читаємо у 3–4 рази швидше, ніж говоримо, аудиторія засвоює текст на слайді за лічені секунди, після чого втрачає інтерес до слів доповідача.

Справжня функція презентації – створювати візуальний супровід публічного виступу. Вона має акцентувати на головному та ілюструвати те, що важко або неможливо передати лише словами: складні просторові структури, динаміку кількісних показників чи емоційні образи. Слайд повинен діяти за принципом дорожнього знака – миттєво підказувати напрямок думки, не змушуючи глядача зупинятися для детального вивчення інструкцій.

Замість прямого дублювання промови («Прибуток компанії зріс на 20% у третьому кварталі»), професійна візуалізація пропонує підсилення сенсу через образ (динамічний графік зі стрімкою лінією вгору та великою акцентною цифрою «+20%»). Таким чином, оратор залишається головним джерелом змісту, а презентація створює необхідний візуальний контекст, що робить цей зміст незабутнім.

Створення ефективної візуальної підтримки починається не з вибору шаблону, а з інтелектуального проєктування.

Логічна архітектура презентації – це скелет вашого виступу, який визначає послідовність подачі аргументів та їхню взаємодію. Професіонали використовують метод **розкадровки (storyboarding)**: це процес візуального планування структури виступу на папері або в чернетках, перш ніж переходити до цифрового оформлення.

Розкадровка дозволяє побачити презентацію як цілісну історію, а не як набір випадкових слайдів. Вона включає три основні кроки:

1. **Визначення «Центрального повідомлення»:** кожен слайд має бути підпорядкований одній головній меті. Якщо слайд не наближає вас до цієї мети, його слід видалити.

2. **Побудова маршруту:** слайди мають бути логічно пов'язані переходами. Авдиторія повинна розуміти, як ми перейшли від «Проблеми» до «Рішення» і чому «Ціна» є обґрунтованою.

3. **Ескізування:** на чернетках малюється груба схема кожного слайда: де буде заголовок, де – головний візуальний об'єкт, а де – висновок.

Головним правилом логічної архітектури є фокусування. Якщо на одному слайді розмістити три тези, увага аудиторії розсіюється. Один слайд має містити лише один мікро-висновок, який слухач може засвоїти за 5-7 секунд. Це дозволяє оратору зберігати високий темп виступу та тримати аудиторію в напрузі.

Після завершення роботи над логічною структурою та сценарієм настає етап візуального проєктування, де дизайн презентації розглядається як інструмент **керування поглядом глядача**. Щоб спрямувати увагу аудиторії у потрібне русло, фахівець має опанувати базові принципи композиції кадру.

Одним із найефективніших інструментів є **правило третин**, що передбачає розміщення ключових об'єктів на перетині умовних ліній, які ділять площину слайда на дев'ять рівних частин. Таке розташування вважається найбільш природним для людського ока, воно створює відчуття динамічного балансу та підкреслює професійний підхід до оформлення матеріалу.

Центральну роль у сприйнятті змісту відіграє **візуальна ієрархія**. Оратор має чітко розставити пріоритети: найважливіший елемент повідомлення – чи то сума контракту, чи то ключовий відсоток прибутку – повинен домінувати на слайді завдяки найбільшому розміру або контрастному кольору. Другорядна інформація, як-от пояснення чи виноска, свідомо робиться менш помітною, щоб не створювати конкуренції головній тезі.

Важливим, але часто ігнорованим елементом дизайну є «**повітря**». Використання порожнього простору навколо ключових об'єктів – це не марнування місця, а спосіб підкреслити їхню значущість. Вільний простір дозволяє аудиторії «дихати» під час сприйняття інформації: чим більше «повітря» залишається на слайді, тим швидше та легше мозок ідентифікує і засвоює головну думку, не відволікаючись на другорядні деталі.

У професійному середовищі цифри та аналітичні дані є головними доказами правоти оратора. Проте самі по собі масиви даних не мають переконуючої сили, якщо вони не представлені у формі, зручній для швидкого аналізу. **Візуалізація даних** – це процес перетворення абстрактних показників у наочні графічні образи, що дозволяють аудиторії миттєво побачити закономірності, тренди або відхилення.

Ефективність будь-якого графіка визначається за принципом Едварда Тафті: на слайді має бути якомога менше «неінформативного чорнила». Це означає, що необхідно видаляти всі елементи, які не несуть смислового навантаження: зайві сітки, рамки, об'ємні 3D-ефекти та тіні. Чим чистішим є графік, тим швидше мозок зчитує головний показник.

Правильно обраний формат візуалізації визначає, чи зрозуміє аудиторія ваш аргумент. Вибір залежить від мети повідомлення:

- ♦ **лінійні графіки**: найкраще підходять для демонстрації динаміки та змін у часі (наприклад, зростання доходів протягом року);

- ♦ **стовпчикові діаграми**: ідеальні для порівняння показників між різними категоріями або компаніями;

- ♦ **секторні діаграми**: використовуються виключно для відображення часток цілого (структура ринку, бюджету), причому кількість сегментів не повинна перевищувати 3–5, інакше графік стає нечитабельним.

Крім числових даних, візуалізації потребують і смислові зв'язки. Замість маркованих текстових списків, які важко сприймаються на слух, фахівцю слід використовувати **іконографіку** та **логічні схеми**.

Іконки слугують візуальними метафорами: замість слова «логістика» можна використати символ вантажівки, що дозволяє аудиторії миттєво ідентифікувати контекст блоку.

Процесні схеми наочно показують послідовність кроків («спочатку – потім – результат»), що робить стратегію компанії прозорою та зрозумілою.

Головне правило інфографіки в презентації: вона має бути самодостатньою. Якщо глядач не може зрозуміти головний висновок графіка без додаткових пояснень протягом 5 секунд, таку візуалізацію слід спростити.

Якщо логіка та структура складають «скелет» презентації, то її естетичне оформлення – це «емоційна оболонка», яка визначає рівень довіри аудиторії. Естетика в бізнес-комунікації не є питанням прикрашання; це питання професійної гігієни та управління емоційним станом слухачів. Основними інструментами тут виступають колористика та типографіка.

Колір – це найшвидший спосіб передати настрої та контекст. У бізнес-презентаціях вибір кольорової гами має бути обґрунтованим:

◆ **синій та темно-сірий:** асоціюються зі стабільністю, надійністю та консерватизмом (ідеально для фінансових звітів чи банківського сектору);

◆ **зелений:** символізує ріст, екологічність та оновлення;

◆ **червоний або помаранчевий:** кольори енергії та заклику до дії, які варто використовувати лише для акцентів, щоб не викликати зорової втоми.

Головне правило колористики – **контрастність**. Текст має бути чітко видимим на фоні (темний текст на світлому фоні або навпаки). Для професійної презентації рекомендується використовувати не більше 3–4 основних кольорів, де один є домінуючим, а інші – допоміжними для виділення акцентів.

Шрифт у презентації – це не просто дизайн літер, а голос вашого тексту. Для візуальної підтримки виступу існують суворі канони:

◆ **шрифти без засічок:** такі гарнітури, як Arial, Helvetica, Open Sans або Montserrat, вважаються стандартом. Вони легше зчитуються з екранів та з великої відстані, оскільки не мають дрібних деталей, що розмиваються;

◆ **кількість шрифтів:** використання більше ніж двох різних шрифтів на одному слайді створює візуальний хаос і свідчить про низьку культуру оформлення;

◆ **розмір має значення:** мінімальний розмір шрифту для основного тексту на слайді не повинен бути меншим за 24 пункти, а для заголовків – 36-44 пункти. Якщо текст не вміщується таким розміром, це сигнал про те, що його забагато.

Естетика також вимагає високої якості ілюстрацій. Використання розмитих зображень, фотографій із водяними знаками або застарілих «кліпартів» руйнує експертний статус оратора. Сучасний канон передбачає використання професійних стокових фото, авторських ілюстрацій або мінімалістичних рендерів, які доповнюють зміст, а не просто заповнюють порожнечу.



Сучасна бізнес-презентація – це не самостійний документ, а стратегічний інструмент візуальної підтримки, що базується на принципі «когнітивної легкості» та синергії з оратором.

■➔ 4.5. Дистанційні усні комунікації

Дистанційна взаємодія є повноцінним **різновидом усної комунікації**, де ключовим інструментом залишається живе слово, проте передача інформації відбувається через технологічне опосередкування. Головна **особливість** цього виду спілкування полягає в тому, що технічні засоби можуть як підсилити повідомлення, так і суттєво викривити його. Тому професіоналізм у дистанційній усній комунікації – це вміння компенсувати відсутність фізичної присутності чіткістю дикції, структурованістю мовлення та бездоганним знанням цифрового етикету.

Телефонна розмова є особливим різновидом усної комунікації, де процес передачі змісту обмежений виключно аудіальним каналом. Оскільки співрозмовники позбавлені можливості бачити міміку та жести один одного, навантаження на голос та структуру мовлення зростає в рази. У такому форматі голос стає не лише інструментом передачі інформації, а й головним носієм професійного іміджу та емоційного стану фахівця.

Через відсутність візуального контакту, телефонна бесіда потребує суворішої логічної побудови. Чіткий **алгоритм** допомагає уникнути непорозумінь та заощаджує час обох сторін:

◆ **привітання та ідентифікація:** професійний етикет вимагає негайного представлення. Спілкування має починатися з назви організації та власного імені. Це створює атмосферу відкритості та легітимізує дзвінок;

◆ **перевірка часового ресурсу:** важливою ознакою ввічливості є запитання, чи має співрозмовник можливість розмовляти саме зараз. В усній дистанційній комунікації нехтування цим правилом може призвести до того, що ваше повідомлення буде прослухане не уважно через зайнятість партнера;

◆ **лаконічна постановка мети:** в аудіальному форматі увага утримується важче, ніж при очній зустрічі, тому суть питання має бути сформульована максимально конкретно протягом перших 30-40 секунд;

◆ **діалог та фіксація результатів:** оскільки звук може спотворюватися технічними перешкодами, ключові домовленості (дати, цифри, прізвища) слід проговорювати вголос і перевіряти їх правильність;

◆ **етичне завершення:** підбиття підсумків та чітке визначення наступних кроків («Домовилися, я надішлю рахунок до 14:00»).

В умовах відсутності зорового контакту, голос стає основним «візуалізатором» оратора. Психологічно доведено, що коли людина посміхається під час розмови, її м'яке піднебіння піднімається, що робить звук голосу світлішим і приємнішим. Ця інтонація підсвідомо зчитується співрозмовником як сигнал доброзичливості та готовності до співпраці.

Темп мовлення по телефону має бути дещо повільнішим за звичний. Необхідно робити чіткі паузи між смисловими блоками, щоб дати партнеру час на обробку почутого.

Специфіка цього виду комунікації передбачає дотримання особливих часових лімітів. Очікування на лінії понад чотири гудки вважається вторгненням

у приватний простір і викликає роздратування. Також діє «правило ініціатора»: якщо під час розмови зв'язок обірвався, обов'язок перетелефонувати покладається на того, хто розпочав бесіду. Це дозволяє уникнути ситуації, коли обидва учасники одночасно намагаються набрати номер, блокуючи лінію один одному.

Відеоконференція – це сучасний формат усної комунікації, що поєднує в собі переваги прямого візуального контакту та гнучкість дистанційних технологій. На відміну від телефонної розмови, тут оратор отримує можливість використовувати невербальні сигнали, проте сама присутність камери та екрана вносить суттєві корективи у процес сприйняття інформації. Успіх у цьому форматі залежить від здатності фахівця гармонізувати технічне середовище, візуальний образ та динаміку мовлення.

У цифровому просторі технічна грамотність фахівця трансформується у важливий елемент професійної етики. Будь-які зусилля, спрямовані на побудову якісної усної промови, нівелюються, якщо процес комунікації переривається сторонніми звуками, дефектами аудіосигналу або нестабільним відеозображенням. Такі перешкоди не лише погіршують сприйняття змісту, а й часто інтерпретуються аудиторією як ознака невідповідності спікера та прояв неповаги до часу учасників зустрічі.

Забезпечення належної якості дистанційної взаємодії базується на двох критичних факторах:

◆ **акустична гігієна:** пріоритетним є використання зовнішньої гарнітури або професійного мікрофона. Це дозволяє мінімізувати ефект відлуння та ефективно відсікти побутові шуми, забезпечуючи чистоту та виразність голосу оратора;

◆ **технологічна стабільність:** передбачає обов'язкову перевірку швидкості інтернет-з'єднання перед початком переговорів. Важливою умовою є закриття всіх зайвих додатків і сповіщень, які можуть створювати надмірне навантаження на систему або відволікати учасників від мети спілкування.

Специфіка дистанційного формату створює певні бар'єри для природного обміну репліками: мікрозатримки сигналу та неможливість прямого візуального контакту («перехоплення погляду») часто руйнують звичну динаміку бесіди. Для підтримання живої та інтерактивної комунікації оратору необхідно застосовувати спеціальні методи модерації, які впорядковують дискусію та стимулюють залученість аудиторії.

■ *Ефективна ділова комунікація – це цілісний синтез психологічного аналізу, майстерного володіння техніками діалогу, впевненого публічного виступу та професійної візуальної підтримки. Вміння слухати, ставити правильні запитання та підсилювати свої думки через логічну й естетичну презентацію створює образ сучасного фахівця, здатного не лише генерувати ідеї, а й успішно доносити їх до ділової спільноти.*



Запитання для самоконтролю

1. Чому здатність до ефективного живого спілкування вважається головною конкурентною перевагою сучасного лідера?
2. Порівняйте усну та письмову форми комунікації. У яких ситуаціях «сухе» листування програє живому діалогу?
3. Яку роль відіграє паралінгвістика (інтонація, темп, паузи) у сприйнятті інформації під час розмови?
4. У чому полягає різниця між діловою бесідою та діловими переговорами? Яка з цих форм має більш жорстку структуру?
5. Розкрийте зміст техніки «активного слухання». Чому воно є «інструментом психологічного впливу»?
6. Як правильно використовувати відкриті, закриті та альтернативні запитання для керування ходом бесіди?
7. Назвіть три основні етапи підготовки до публічного виступу. Чому етап аналізу аудиторії є критичним?
8. Яких типових помилок слід уникати при створенні слайдів для презентації (правило обсягу тексту, візуальна ієрархія)?
9. Які специфічні бар'єри виникають під час відеоконференцій (мікрозатримки, відсутність «перехоплення погляду») та як їх нівелювати?
10. Чому під час дистанційної комунікації ми втомлюємося швидше, ніж під час очної зустрічі? Який складник комунікації (вербальний чи невербальний) потребує від нашого мозку більше зусиль для «зчитування» через екран?

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.
- Запитання для самоконтролю.

Слова – це кольорові камінці. Мало їх назбирати – треба ще з них навчитися узори викладати

Ірина Вільде, українська письменниця

➡ 5.1. Роль та специфіка письмової взаємодії в бізнесі

Сьогодні письмове спілкування в бізнесі – це не просто обмін інформацією, а спосіб зафіксувати кожен крок у роботі компанії. Якщо розмова може швидко забутися (як кажуть, «слова летять»), то письмове повідомлення залишає чіткий слід. Воно стає документальним підтвердженням того, як розвивалися події та які рішення приймалися.

У професійній діяльності письмова комунікація виконує чотири важливі завдання:

Фіксація домовленостей та юридичний захист. Будь-який лист, наказ чи навіть повідомлення в робочому чаті – це доказ того, про що саме домовилися сторони. В бізнесі це допомагає уникнути ситуацій «я цього не казав» або «я зрозумів інакше». У разі суперечок саме переписка стає головним аргументом, який підтверджує терміни, ціни та зобов'язання. Текст дає впевненість, що всі учасники процесу мають однакову опору на факти.

Чітке управління та порядок. Письмові інструкції допомагають уникати помилок. Коли керівник ставить завдання усно, частина інформації може загубитися. Коли ж завдання прописане, його можна перечитати кілька разів, передати іншим співробітникам без змін і перевірити результат за пунктами. Це дозволяє великим компаніям працювати злагоджено, навіть якщо люди знаходяться в різних офісах чи містах.

Збереження та аналіз інформації. Людська пам'ять обмежена, а бізнес-процеси стають дедалі складнішими. Письмові звіти, аналітичні довідки та листи дозволяють зберігати історію компанії. Це дає можливість повернутися до важливих цифр чи ідей через місяць або рік, проаналізувати помилки та прийняти зважені рішення на основі точних даних, а не припущень.

Створення професійного іміджу. У цифровому світі ми часто знайомимося з партнерами через текст ще до того, як побачимо їх наживо. Те, як складений лист, наскільки він грамотний, логічний та ввічливий, створює перше враження про фахівця. Чіткий і структурований текст сигналізує про порядок у думках і надійність людини як партнера. Таким чином, вміння писати стає інструментом побудови довіри.

Специфіка письмової взаємодії у сучасному бізнесі визначається кількома унікальними характеристиками:

◆ **асинхронність:** можливість підготувати та відредагувати повідомлення, що знижує емоційну напругу в конфліктних ситуаціях;

◆ **дистантність та відсутність невербаліки:** оскільки автор не бачить реакції співрозмовника, письмо вимагає особливої точності у виборі слів, щоб уникнути неоднозначності (проблема дешифрування);

◆ **публічність та довговічність:** будь-яке письмове повідомлення (навіть у приватному чаті) може бути переслане, збережене або оприлюднене, що вимагає від бізнесмена високої відповідальності за кожне написане слово.

Таким чином, володіння культурою письмової комунікації є базовою компетенцією, що дозволяє менеджеру не просто передавати дані, а ефективно управляти смислами, ризиками та репутацією в умовах інформаційного перевантаження.

■ Письмова комунікація в бізнесі – це стратегічний інструмент фіксації домовленостей, управління смислами та розбудови професійної репутації, що перетворює інформаційний потік на документальний фундамент стабільності й довіри.

5.2. Жанрова архітектура ділового письма

У сучасних бізнес-комунікаціях вибір формату повідомлення – це не просто технічне питання, а стратегічне рішення, що впливає на швидкість прийняття рішень та рівень довіри між партнерами. Якщо ми обираємо неправильний «жанр» (наприклад, пишемо про звільнення у месенджері або надсилаємо термінове коротке запитання офіційним листом), комунікація руйнується.

Поняття **«архітектури»** у контексті ділового письма не є випадковим. Як і будівля, кожен професійний текст має бути спроектований з урахуванням трьох рівнів:

1. **«Фундамент» (мета):** це відповідь на запитання «Навіщо я це пишу?». Без чітко визначеної мети текст стає інформаційним шумом. Фундамент визначає стійкість вашої позиції та юридичну вагу повідомлення.

2. **«Каркас» (структура):** логічна послідовність викладу. В бізнесі архітектура тексту зазвичай будується за принципом **пріоритетності головного**, де

ключові висновки передують деталям або жорстких стандартів документообігу, де кожна деталь має своє суворо визначене місце.

3. «Оздоблення» (стилістика та дизайн): це те, як текст виглядає та сприймається. Сюди відносимо вибір слів, тон спілкування та візуальне оформлення, що допомагає читачеві швидко «зчитати» головні сенси.

У професійному середовищі жанр виступає як готовий шаблон, що економить час обох сторін. Сьогодні жанрова архітектура бізнесу динамічно трансформується під впливом технологій, розділяючись на дві великі групи: **традиційні документи**, що забезпечують стабільність і порядок, та **оперативні цифрові формати**, що відповідають за швидкість і гнучкість процесів. Розуміння меж між ними дозволяє фахівцю ефективно маневрувати у складному інформаційному ландшафті.

Традиційні жанри ділового письма – це документи, що забезпечують юридичну, адміністративну та фінансову стабільність компанії. Їхня головна ознака – **високий ступінь формалізації**: вони мають чітко визначену структуру (реквізити), сувору послідовність викладу та офіційно-діловий стиль мовлення. Використання цих жанрів підкреслює статус події або рішення, переводячи комунікацію з площини «приватної розмови» у площину «офіційної позиції організації».

1. Наказ та розпорядження. Це основні розпорядчі документи, за допомогою яких реалізується вертикальне управління (від керівника до підлеглого). У системі бізнес-комунікацій вони виконують роль «правового каркаса», перетворюючи стратегічні наміри керівництва на конкретні дії персоналу.

Головною характеристикою цих документів є використання **імперативного (наказового) тону**. Текст будується максимально лаконічно, без емоційних забарвлень та зайвих пояснень, що мінімізує ризики неоднозначного трактування. Високий ступінь стандартизації тексту дозволяє швидко дешифрувати зміст: хто, що, в який термін і якими ресурсами має зробити.

Текст наказу традиційно поділяється на констатуючу частину (обґрунтування) та розпорядчу, яка починається дієсловом у першій особі однини – «НАКАЗУЮ», або для розпоряджень – «ПРОПОНУЮ», «ЗОБОВ'ЯЗУЮ». Фінальним акцентом завжди є пункт про відповідальність: «КОНТРОЛЬ ЗА ВИКОНАННЯМ ЗАЛИШАЮ ЗА СОБОЮ» або «КОНТРОЛЬ ПОКЛАСТИ НА...».

Наказ виконує функцію фіксації **персональної відповідальності** та чітких дедлайнів. У комунікаційному ланцюжку він діє як легітимізатор: наказ перетворює суб'єктивну ідею чи план на «внутрішній закон» компанії, обов'язковий для виконання. Саме наказ є точкою відліку для виникнення юридичних та дисциплінарних наслідків у разі невиконання завдання.

Завдяки розпорядчим документам усувається хаос у комунікаціях. Якщо усна вказівка може бути сприйнята як порада чи побажання, то письмова форма наказу знімає бар'єр невизначеності, створюючи чітку координацію між різними підрозділами великої організації.

2. Протокол. Є ключовим документом, який фіксує перебіг нарад, засідань, офіційних зустрічей чи переговорів. У системі корпоративного управління він відіграє роль «офіційного літопису», а в семіотичному плані протокол – це «пам'ять організації». Він перетворює потік живого обговорення на структурований документ, що має юридичну та управлінську силу.

Головною ознакою протоколу є його *абсолютна нейтральність*. У тексті немає місця суб'єктивним оцінкам, емоціям чи інтерпретаціям – лише фіксація фактів. Стиль протоколювання вимагає максимальної точності у формулюваннях: ХТО виступав, ЩО конкретно запропонував і ЯКЕ саме рішення було прийнято за результатами голосування чи консенсусу. Це робить протокол «стерильним» від комунікативних викривлень.

У бізнес-середовищі часто виникає ефект «реконструкції пам'яті», коли через певний час учасники зустрічі починають по-різному трактувати домовленості. Протокол виступає головним інструментом боротьби з такими викривленнями. Якщо рішення зафіксоване в письмовому форматі та підписане сторонами, ризик виникнення конфліктів за схемою «ми домовлялися про інше» або «я цього не чув» зводиться до нуля. Він створює *єдине поле сенсів* для всіх учасників процесу.

Текст протоколу має жорстку трирівневу архітектуру, яка відображає динаміку прийняття рішень:

1. **«СЛУХАЛИ»** – виклад суті питання або доповіді.
2. **«ВИСТУПИЛИ»** – фіксація основних тез обговорення, зауважень та пропозицій.
3. **«УХВАЛИЛИ»** – резолютивна частина, де чітко прописується прийняте рішення, відповідальні особи та терміни виконання.

Наявність протоколу дисциплінує команду. Він є базою для подальшого контролю: саме на основі пунктів «Ухвалили» формуються плани робіт та ставляться завдання в таск-менеджерах. Таким чином, протокол слугує містком між колегіальним обговоренням та персональною відповідальністю.

3. Офіційний лист. Офіційне листування є фундаментальним каналом зовнішньої комунікації організації. У системі бізнес-взаємодії офіційний лист виступає як *«візитна картка»* компанії, репрезентуючи її корпоративну культуру, надійність та рівень професіоналізму у відносинах із партнерами, клієнтами та державними інституціями.

Офіційний лист вимагає суворого дотримання «ритуалів ввічливості» та бездоганної логіки викладу. На відміну від внутрішніх записок, зовнішній лист завжди має високу семіотичну навантаженість: якість паперу (або оформлення електронного бланка), структура реквізитів та тональність звернення формують первинну довіру. Навіть у конфліктних ситуаціях (наприклад, при написанні рекламаций) текст має залишатися в межах *етичного бізнес-дискурсу*, демонструючи повагу до опонента та готовність до конструктивного вирішення проблеми.

Залежно від комунікативної мети, офіційні листи поділяються на кілька ключових типів:

◆ **листи-запити:** ініціювання контакту з метою отримання інформації чи послуг;

◆ **листи-відповіді:** реакція на запит, що має демонструвати компетентність та клієнтоорієнтованість;

◆ **офerti (пропозиції):** виклад конкретних умов співпраці, де логіка аргументації поєднується з комерційною вигодою;

◆ **рекламації (претензії):** фіксація порушень зобов'язань, що потребує поєднання юридичної точності та дипломатичної виваженості;

◆ **супровідні листи:** пояснювальний текст до пакету документів, що допомагає адресату швидко зорієнтуватися в отриманій інформації.

Використання сталих конструкцій економить когнітивний ресурс адресата, дозволяючи йому миттєво ідентифікувати тип повідомлення:

вступ: «Висловлюємо Вам свою повагу та повідомляємо...», «У відповідь на Ваш запит від [Дата]...», «Згідно з умовами Договору №...», «Звертаємо Вашу увагу на ту обставину, що...»;

заклучна частина (фіксація намірів): «Сподіваємося на подальшу плідну співпрацю», «Будемо вдячні за оперативну відповідь», «Заздалегідь дякуємо за розуміння та сприяння».

В епоху «цифрової редукції», коли більшість повідомлень стають короткими та неформальними, грамотно складений офіційний лист стає ознакою **елітарності та серйозності** бізнес-суб'єкта. Він демонструє, що компанія володіє культурою ділового спілкування та поважає час і статус свого партнера. Кожне слово в такому листі працює на репутаційний капітал організації.

4. Доповідна та пояснювальна записки. Ці жанри є ключовими інструментами внутрішньої комунікації, що забезпечують рух інформації «знизу вгору» – від виконавця до керівника. У системі менеджменту вони виконують функцію **інформаційного фільтра**, який дозволяє керівництву отримувати перевірені дані для прийняття управлінських рішень.

Доповідна записка виступає дієвим інструментом ініціативи та аналітики. На відміну від звичайного звіту, вона має проактивний характер: автор не просто констатує факт (виникнення проблеми, досягнення результату чи завершення етапу робіт), а й надає власну експертну оцінку подій. Текст такої записки будується за чіткою логічною схемою: **«Обставини – Аналіз ризиків чи можливостей – Пропозиція»**. Такий підхід робить автора активним учасником процесу управління, а сама записка слугує для забезпечення зворотного зв'язку та подання ідей щодо оптимізації бізнес-процесів.

Типовими мовними кодами тут є конструкції: **«Доводжу до Вашого відома, що...»**, **«Враховуючи викладене, пропоную...»** або **«Вважаю за доцільне...»**.

Натомість **пояснювальна записка** за своєю суттю є інструментом верифікації та захисту. Її призначення – розкрити причини подій чи вчинків, що вже відбулися, як-от порушення дедлайнів, збоїв в технологічних процесах або розбіжності у звітності. Специфіка документа полягає в наданні об'єктивних аргументів, які пояснюють відхилення від норми. Під час її написання фахівцю

важливо дотримуватися балансу між визнанням фактів та обґрунтуванням зовнішніх чи внутрішніх чинників, що вплинули на ситуацію.

Роль пояснювальної записки полягає в юридичній та адміністративній фіксації обставин, що стає базою для прийняття рішення про накладення стягнення або, навпаки, про звільнення співробітника від відповідальності.

Характерними для цього жанру є вирази: *«Щодо причин затримки повідомляю наступне...»*, *«Дана ситуація виникла внаслідок...»* та *«Вжито наступних заходів для запобігання подібним випадкам...»*.

Уміння професійно складати ці документи свідчить про високу логічну культуру фахівця. Доповідна записка демонструє лідерський потенціал (здатність бачити рішення, а не лише проблему), а пояснювальна – професійну чесність та здатність до конструктивного аналізу власних помилок. У сукупності ці жанри створюють прозоре середовище, де кожна подія отримує своє документальне тлумачення, що мінімізує суб'єктивізм у відносинах між керівником та підлеглим.

Цифрова трансформація бізнесу призвела до появи нових комунікативних форм, де ключовою цінністю є не стільки дотримання ритуалів, скільки швидкість передачі сенсів та точність реакції. У **цифрових жанрах** спостерігається явище *«цифрової редуції»* – свідомого спрощення мовних конструкцій заради оперативності. Проте це спрощення не має перетворюватися на хаос; воно вимагає нової культури структурування тексту.

1. Діловий e-mail. Електронна пошта сьогодні посідає стратегічне проміжне місце між суворим офіційним листом та неформальним месенджером. Це фундаментальний інструмент для вирішення складних питань, що потребують розгорнутої аргументації, обміну об'ємними файлами та, що найважливіше, тривалого збереження історії листування.

Головна вимога до сучасного e-mail – його **автономність**. У світі інформаційного переважання читач повинен миттєво зрозуміти суть питання, не витрачаючи час на перечитування всієї попередньої гілки повідомлень. Професійна архітектура листа обов'язково включає: інформативну тему, яка відображає пріоритет та зміст; персоналізоване вітання; лаконічний виклад суті та чіткий заклик до дії, що визначає очікуваний результат.

Електронна пошта виступає ключовим каналом для фіксації фінальних домовленостей, передачі офіційної звітності та ведення зовнішніх переговорів, де кожне слово має репутаційну вагу.

2. Повідомлення в месенджерах. Поява таких платформ, як Slack, Microsoft Teams чи Viber, Telegram, докорінно змінила логіку корпоративної ієрархії. Месенджери зробили комунікацію «горизонтальною», максимально наблизивши підлеглого до керівника та прискоривши темпи прийняття рішень.

Це жанр «коротких кроків», де найбільше цінується економія часу. Текст тут часто позбавлений формальних вступних конструкцій, а дефіцит невербальної інформації (міміки, жестів) компенсується за рахунок **віртуальної семіотики**. Емодзі, стикери та реакції стають функціональними знаками, що допомагають правильно дешифрувати тон повідомлення.

Месенджери ідеальні для оперативної координації та швидкого обміну актуальною інформацією. Проте цей жанр несе в собі найвищий ризик викривлення сенсів. Надмірна стислість та відсутність контексту часто призводять до логічних бар'єрів, тому критично важливі рішення завжди потребують дублювання в більш стійких форматах.

3. Summary (резюме зустрічі) – це специфічний цифровий жанр, що виник як адаптивна, «полегшена» версія класичного протоколу. Він надсилається в загальний чат або на пошту одразу після завершення онлайн-дзвінка чи живої зустрічі, поки інформація ще залишається актуальною в пам'яті учасників.

Логіка Summary базується на двох стовпах: списку ключових тез та переліку конкретних завдань із зазначенням відповідальних осіб. Головна роль цього жанру – миттєва синхронізація команди. Це дозволяє уникнути ситуації, коли після години обговорень кожен учасник виходить із власним, суб'єктивним розумінням подальших кроків.

4. Коментарі в таск-менеджерах. У сучасних системах управління проектами (Jira, Asana, Trello) сформувався особливий тип контекстної комунікації – коментар до завдання. Це вища форма прагматичного письма. Текст тут максимально деперсоніфікований, позбавлений будь-яких ритуалів ввічливості й цілком прив'язаний до конкретного результату. Комунікація відбувається безпосередньо «всередині» робочого контексту. Кожне слово в такому форматі має на меті лише просування картки завдання по воронці процесів до статусу «Done». Це інструмент для технічного уточнення деталей, фіксації багів або підтвердження етапів виконання робіт, де ефективність домінує над стилістикою.

У сучасному бізнес-середовищі професіоналізм фахівця визначається не лише змістом його повідомлень, а й точністю вибору каналу їх передачі. Помилка у виборі жанру може мати серйозні наслідки: від репутаційних втрат до фінансових збитків. Важливо розуміти, що вибір формату повідомлення – це не питання особистих уподобань автора, а результат аналізу об'єктивних критеріїв ситуації. Для того, щоб обрати правильну «архітектурну форму» комунікації, необхідно оцінити три базові параметри.

1. Ступінь офіційності та юридична відповідальність. Це фундамент вибору. Якщо ситуація вимагає фіксації зобов'язань, які в майбутньому можуть стати предметом юридичних суперечок, внутрішнього аудиту або перевірки контролюючих органів, перевагу слід надавати виключно **традиційним жанрам**. Накази, офіційні листи та протоколи є незамінними при укладанні угод, зміні умов праці співробітників, висуненні претензій (рекламацій) або фіксації фінансових домовленостей. Лише офіційно оформлений документ створює «захищений цифровий слід», який має доказову силу в суді або є вагомим аргументом у дискусіях із керівництвом та партнерами.

2. Терміновість та очікувана швидкість реакції. Кожен комунікативний жанр має свій «темпоритм» – негласний стандарт часу, протягом якого має

надійти відповідь, порушення цього ритму створює комунікативні бар'єри та викликає роздратування сторін:

◆ **миттєва реакція (0–15 хвилин):** використовуються месенджери. Це ідеальний простір для миттєвого уточнення статусу завдань або оперативної координації зустрічей;

◆ **середня терміновість (2–24 години):** електронна пошта (e-mail). Такий формат дозволяє адресату опрацювати інформацію в робочому режимі, не відволікаючись від поточних пріоритетів;

◆ **стратегічна терміновість (від 1 доби):** офіційні запити, надіслані поштою або через системи електронного документообігу. Тут дотримується встановлений законом або регламентом термін розгляду звернень.

3. Складність та обсяг інформації. У письмових бізнес-комунікаціях діє залізне правило: **чим складніша ідея, тим стабільнішим та структурованішим має бути жанр:**

◆ для передачі цифр, коротких посилань або підтверджень («Ок», «Прийнято в роботу») достатньо функціоналу месенджера;

◆ для аналітичних звітів, багатоходових комерційних пропозицій або роз'яснення причин конфліктних ситуацій слід обирати e-mail або доповідну записку тощо.

Для швидкої перевірки правильності обраного жанру варто керуватися наступними правилами:

1. Правило конфлікту: ніколи не з'ясовуйте стосунки та не критикуйте колег у месенджерах. Конфліктні ситуації потребують або живої розмови («очі в очі»), або дуже зваженого офіційного листа, де кожне слово працює на конструктивне вирішення, а не на ескалацію.

2. Правило обсягу: якщо ваше повідомлення в месенджері за довжиною перевищує два екрани смартфона – це сигнал, що інформацію слід перенести в e-mail, структурувавши її за допомогою абзаців та списків.

3. Правило дублювання: важливі домовленості, досягнуті на «оперативному рівні» (в месенджері), обов'язково мають бути зафіксовані на «архівному рівні» – підтвержені листом-summary або протоколом.

■ *Вміння правильно обрати жанр – це прояв комунікативної гнучкості. Фахівець, який відчуває межу між «швидким чатом» та «вагомим документом», демонструє повагу до часу партнера та стратегічне мислення.*

■➔ 5.3. Культура та ефективність ділового тексту

У професійному середовищі текст ніколи не буває нейтральним. Це не просто засіб передачі даних, а потужний **інструмент управлінського впливу**. Кожне слово, речення чи абзац у повідомленні працюють як на зміцнення репутації та досягнення мети, так і проти них. У світі, де інформаційне навантаження на фахівця постійно зростає, ефективність ділового тексту визначається його **«прозорістю»**. Це означає, що адресат має витратити мінімум когнітивних зусиль на дешифрування змісту і максимум уваги приділити суті питання та прийняттю рішення.

Культура письма в сучасному бізнес-дискурсі виходить далеко за межі шкільної грамотності. Це насамперед **вияв поваги до часу та інтелекту адресата**. Коли ми створюємо чіткий, логічно структурований і мовно бездоганний текст, ми транслюємо важливий мета-сигнал: «Я ціную ваш ресурс, я професійно підходжу до кожної деталі, зі мною можна мати справу».

На противагу цьому, недбалий, перевантажений «водою» або складними канцелярськими конструкціями текст створює **«комунікаційний шум»**. Такий шум не лише викривляє зміст повідомлення, а й стає бар'єром для співпраці, псуючи професійний імідж автора та демонструючи його невміння виділяти головне.

Ефективність ділового тексту ґрунтується на трьох базових принципах:

◆ **лаконічність**: це здатність автора безжально відсікати все зайве, залишаючи лише ті лексеми, що несуть функціональний сенс. Лаконічність – це не про короткі речення, а про відсутність у тексті «порожніх» місць, які не додають вартості повідомленню;

◆ **точність**: у діловому спілкуванні слова мають бути «вагомими». Це передбачає заміну розмитих оціночних суджень (наприклад, «найближчим часом», «значні результати») на конкретні факти, дати, відсотки та цифри. Конкретика робить вашу пропозицію переконливою та верифікованою;

◆ **логіка**: це внутрішній каркас тексту, який відповідає за послідовність думок. Логічно вибудований текст працює як маршрутна карта, яка безперешкодно веде читача від вихідних даних до зрозумілого висновку або конкретної дії.

Головною перешкодою для швидкого розуміння ділового тексту є **канцелярит** – специфічний стиль офіційних паперів, що зловживає штучними, громіздкими конструкціями. Канцелярит не додає документу солідності; навпаки, він робить його сухим, важким для сприйняття та часто приховує відсутність конкретики за складними словами.

Щоб зробити текст «легким» та професійним, варто використовувати наступні стратегії:

◆ **пишіть діями, а не процесами**: у канцеляриті дію часто «заморожують», перетворюючи її на довгий ланцюжок іменників. Наприклад, замість фрази «*Ми займаємося наданням послуг із перевезення*», яка фокусується на абстрактному процесі, пишіть простіше – «*Ми перевозимо*». Активне дієслово завжди звучить

переконливіше, воно вказує на реальну дію та суб'єкта, який несе за неї відповідальність;

♦ **унікайте мовних штампів та «сміття».** Ділові штампи – це готові мовні блоки, які автори вставляють у текст автоматично. Вони створюють ілюзію офіційності, але насправді лише розтягують речення та розпорошують увагу. Вирази на кшталт «*станом на сьогоднішній день*», «*варто зазначити той факт, що*» або «*здійснювати діяльність у напрямку...*» варто нещадно видаляти. Замість них краще використовувати прямі аналоги («*сьогодні*», «*важливо*») або ж відразу переходити до суті;

♦ **принцип «бритви Оккама» для речень:** якщо слово можна видалити без втрати змісту – його **треба** видалити. Зайві прикметники та уточнення, які не несуть фактичних даних (наприклад, «*взаємовигідна співпраця*», «*висока професійність*», «*плідна робота*»), часто зчитуються як «шум». У бізнес-середовищі цінність мають факти, а не епітети;

♦ **відмова від складних сполучників:** канцелярит полюбляє конструкції на кшталт «*у зв'язку з тим, що*» або «*з огляду на ту обставину, що*». У сучасному діловому письмі їх краще замінювати простим та коротким «*оскільки*» або «*тому що*». Це скорочує шлях адресата до вашої думки.

Точність у діловому тексті – це не просто стилістична вимога, а головний запобіжник від помилок, фінансових втрат та репутаційних непорозумінь. У професійному спілкуванні діє суворий закон: **якщо повідомлення можна зрозуміти двозначно, воно обов'язково буде зрозуміле неправильно**. Будь-яка неточність змушує адресата додумувати контекст, що неминуче веде до викривлення інформації.

Щоб досягти максимальної чіткості, варто дотримуватися таких правил:

♦ **оцифрування змісту:** діловий стиль не терпить розмитих епітетів та суб'єктивних оцінок. Те, що для автора є «швидким», для клієнта може виявитися «занадто повільним». Тому професіонал завжди замінює прикметники на вимірювані показники. Конкретика робить вашу позицію верифікованою (такою, що можна перевірити) і переконливою.

× «Ми надамо відповідь у найближчий час».

✓ «Ми надамо відповідь до 12:00 завтра (14 лютого)».

× «Товар має високу якість і низьку ціну».

✓ «Товар сертифікований за стандартом ISO 9001, ціна – 150 грн/од»;

♦ **термінологічна стійкість (єдність найменувань):** у художній літературі повтори вважаються недоліком, але в діловому тексті вони є запорукою однозначності. Використання однакових назв для одних і тих самих об'єктів у межах одного документа – це стандарт професіоналізму;

♦ **унікнення слів-підсилювачів:** слова на кшталт «*абсолютно*», «*надзвичайно*», «*цілком*» зазвичай лише розмивають суть. У бізнес-письмі вони сприймаються як маніпуляція або зайва емоційність. Замість «*Ми абсолютно впевнені в успіху*» краще надати розрахунки, які цей успіх підтверджують. Факти говорять гучніше за емоції;

♦ **чіткість заклику до дії:** точність повинна бути і в тому, чого ви очікуєте від співрозмовника. Замість загального «*Сподіваємося на плідну співпрацю*» (що не зобов'язує до жодної дії), краще написати: «*Прошу підписати договір до п'ятниці*» або «*Чекаю на ваші зауваження до 18:00*».

Сучасний фахівець рідко читає діловий текст лінійно – від першого до останнього слова. У більшості випадків він його «сканує», намагаючись за лічені секунди вихопити головні тези. Якщо текст виглядає як суцільний масив літер, мозок підсвідомо сприймає його як складний і відкладає читання на потім. Необхідно створити таку візуальну структуру, яка сама «веде» погляд читача.

Щоб зробити текст зручним для швидкого засвоєння, варто використовувати наступні інструменти:

♦ **принцип «один абзац – одна думка»:** це фундаментальне правило текстової гігієни. Кожен абзац має бути самостійною логічною одиницею. Починайте абзац із **ключового речення**, у якому міститься суть тези. Наступні речення мають лише уточнювати або аргументувати її. Оптимальний розмір абзацу для цифрового читання – від 3 до 5 речень. Великі блоки тексту втомлюють око та розпорошують увагу;

♦ **марковані та/або нумеровані списки:** будь-яке перерахування умов, переваг, етапів чи завдань (якщо їх більше двох) має бути оформлене як список. Списки створюють вертикальні акценти, за які легко «зачепитися» поглядом під час сканування. **Марковані списки** ідеальні для перерахування однорідних ідей, де послідовність не має критичного значення; **нумеровані списки** варто використовувати для позначення пріоритетів, покрокових інструкцій або алгоритмів дій, де важливий порядок виконання;

♦ **логічні переходи та зв'язки:** текст має бути цілісним маршрутом, а не набором випадкових фактів. Використовуйте слова-вказівники, що допомагають читачеві орієнтуватися в логіці автора: *для протиставлення:* «З іншого боку», «Проте»; *для підбиття підсумків:* «Отже», «Таким чином», «Як результат»; *для доповнення:* «Крім того», «Також»;

♦ **акцентування головного:** використовуйте **напівжирне накреслення** для виділення найважливіших термінів, дат або вимог. Проте пам'ятайте про помірність: якщо виділити все, не буде виділено нічого. Акцент має бути один на логічний блок.

У письмовій комунікації грамотність виконує ту саму роль, що й охайний зовнішній вигляд під час особистої зустрічі. Це **візуальний стандарт**, за яким адресат підсвідомо оцінює рівень вашої надійності, уважності та інтелекту.

У бізнес-середовищі існує пряма залежність між якістю тексту та рівнем довіри. Якщо фахівець припускається грубих помилок в офіційному листі, у партнера виникає закономірне запитання: «Якщо він неуважний до написання слів, чи можна йому довіряти складні фінансові розрахунки або відповідальні проекти?». Грамотність стає своєрідним фільтром «свій-чужий», що підтверджує вашу належність до професійної спільноти.

У цифровій комунікації ми часто не маємо другого шансу справити перше враження. Описка в темі листа або помилка у прізвищі адресата можуть призвести до того, що ваше повідомлення навіть не буде прочитане до кінця. Бездоганна мова демонструє, що ви витратили час на підготовку та перевірку, а отже поважаєте людину, якій пишете.

Існує небезпечний міф, що у швидких чатах грамотність не має значення. Насправді навіть у коротких повідомленнях Slack або Telegram варто зберігати професійну планку. Використання великої літери на початку речення та крапки в кінці (якщо це не суперечить мікроконтексту групи) додає вашим словам ваги та впевненості.

■ *Головним критерієм якості ділового повідомлення є його прагматичність. Використання принципів лаконічності, точності та логічної послідовності звільняє текст від «комунікаційного шуму» (канцеляризмів, штампів, зайвих слів). Ефективний текст – це той, який потребує від адресата мінімум часу на прочитання і дає максимум зрозумілості для дії.*



Запитання для самоконтролю

1. Чому в бізнес-середовищі кажуть, що «слова летять, а написане залишається»? Яку роль це відіграє в юридичному захисті компанії?
2. Як письмова комунікація допомагає підтримувати порядок та злагодженість у великих організаціях?
3. Поясніть, чому грамотність у діловому листуванні вважається інструментом побудови довіри та «фільтром професіоналізму».
4. Що таке асинхронність письмової комунікації та як вона допомагає в управлінні емоціями під час конфліктів?
5. Чому відсутність невербальних сигналів (міміки, жестів) вимагає від автора особливої точності у виборі слів?
6. Поясніть ризики, пов'язані з публічністю та довговічністю будь-якого цифрового повідомлення.
7. Що означає архітектура тексту за принципом «пріоритетності головного» («зворотна піраміда»)?
8. Які характеристики роблять текст прагматичним? Чому лаконічність є виявом поваги до адресата?
9. Як уникнути «комунікаційного шуму» (штампів та канцеляризмів) у діловому листі?
10. Сформулюйте основні вимоги до оформлення теми листа та підпису. Чому ці дрібниці впливають на те, чи буде ваше повідомлення прочитане?
11. Як змінюються вимоги до етики при переході від офіційного листа до робочого чату в месенджерах?
12. Як ви вважаєте, чому в бізнесі вважається поганим тоном надсилати важливі завдання в месенджер пізно ввечері, навіть якщо адресат може прочитати їх вранці? Який етичний принцип тут порушується?

ТЕМА 6. НЕВЕРБАЛЬНІ ЗАСОБИ КОМУНІКАЦІЇ



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

Жодні слова не можуть бути такими зрозумілими, як мова тіла, коли ми навчимося її розуміти

*Доктор А. Лоуен,
автор біоенергетичної теорії
у книзі «Фізична динаміка
структури характеру»*

*Найважливіше в спілкуванні – почути те,
що не було сказано*

*Пітер Друкер,
один із найвпливовіших теоретиків
менеджменту XX століття*

■► 6.1. Феномен невербальної комунікації

У класичній моделі комунікації прийнято вважати, що головним носієм інформації є слово. Однак без вирішення питання про те, як відбувається невербальна комунікативна діяльність людини і яке її співвідношення з вербальною діяльністю, неможливо моделювання комунікативних систем і самого процесу мислення. Реальною базою для поєднання різних немовних підсистем стає єдина семантична мова (метамова) невербальних одиниць і категорій.

Для розуміння актуальності теми фундаментальним є **правило Альберта Меграбяна (7% – 38% – 55%)**. Згідно з цим дослідженням, у ситуаціях, коли виникає суперечність між словами та мовою тіла, людина схильна довіряти невербальним каналам.

7% інформації сприймається через зміст слів (вербально).

38% інформації передається через паралінгвістичні засоби (інтонація, темп, тембр голосу).

55% інформації припадає на візуальні сигнали (міміка, жести, пози).

Однак, це правило працює лише в контексті передачі почуттів та ставлення. Якщо ви презентуєте складний фінансовий звіт, цифри (слова) мають значення, але те, **як** ви їх озвучуєте, визначає рівень довіри до цих цифр.

Невербальна комунікація – це система немовних знаків, що слугують засобом передачі інформації, обміну думками та почуттями, а також інструментом створення психологічного контакту між партнерами.

Наука, предметом якої є невербальна комунікація, невербальна поведінка і взаємодія людей, називається **невербальною семіотикою**³.

На відміну від вербального мовлення, яке контролюється свідомістю, невербальні сигнали (мікроміміка, розширення зіниць, зміна тембру) керуються підкірковими структурами мозку. Тіло майже не вміє брехати: коли слова розбігаються з жестами, виникає **когнітивний дисонанс**, і співрозмовник інтуїтивно перестає вам вірити.

Невербальні сигнали не просто супроводжують мовлення, а виконують низку критичних функцій. Зокрема, **доповнення** та **акцентування** дозволяють структурувати повідомлення, тоді як **спростування** слугує маркером неконгруентності (невідповідності), що є ключовим для верифікації щирості партнера. Розуміння цих взаємозв'язків дозволяє учаснику комунікації не лише точніше передавати власні смисли, а й ефективно регулювати динаміку діалогу (рис. 5.1).

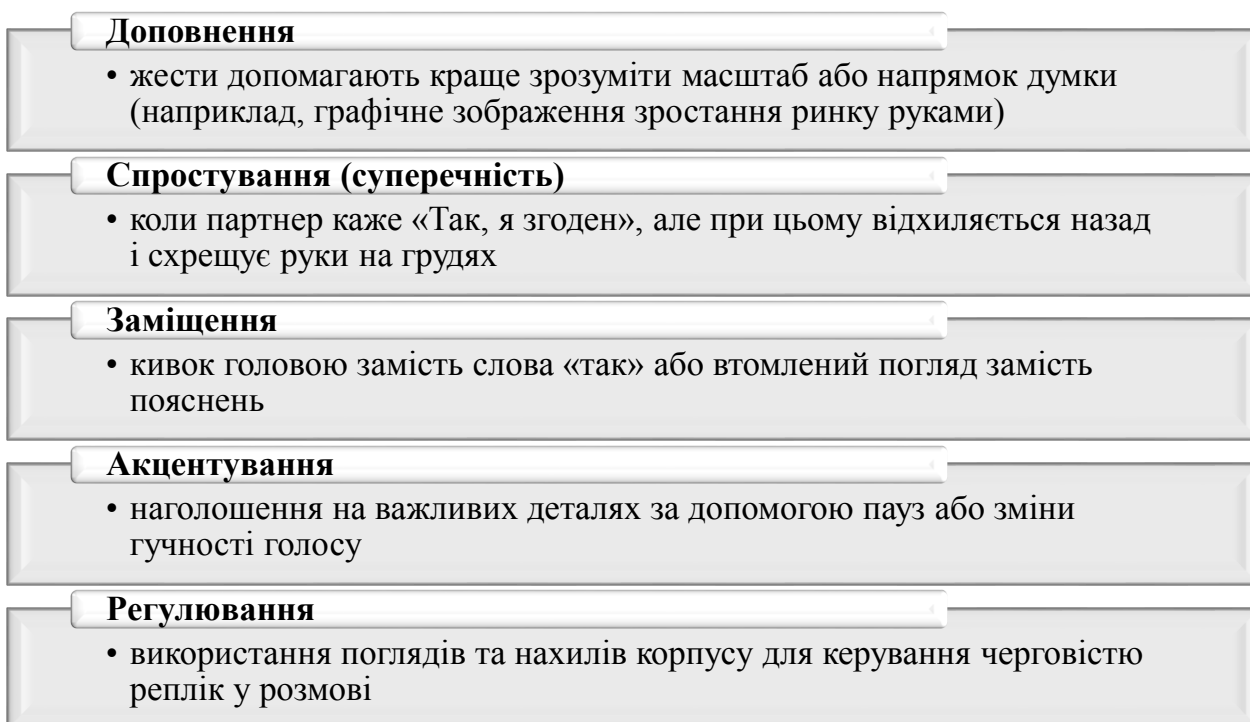


Рис. 5.1. Функції невербальної комунікації відносно вербальної

Щоб не припуститися помилки у «читанні» партнера, необхідно дотримуватися трьох «золотих правил»:

Конгруентність (узгодженість). Необхідно постійно аналізувати відповідність невербальних сигналів змісту мовлення. Справжня щирість і відкритість проявляються лише тоді, коли слова та мова тіла транслюють єдине повідомлення. У разі виникнення очевидного протиріччя (наприклад, якщо співрозмовник ствердно відповідає, але при цьому несвідомо хитає головою з боку в

³ Семіотика – це наука, яка вивчає знаки і знакові процеси.

бік), варто довіряти саме невербальним сигналам, оскільки вони менше піддаються свідомому контролю.

Кластерність (сукупність). Слід уникати поспішних висновків на основі лише одного жесту. Професійний аналіз передбачає пошук «кластерів» – груп із 3–4 сигналів, що підкріплюють один одного. Поодинокий жест, як-от схрещені на грудях руки, може бути випадковим або просто зручною позою, проте в поєднанні зі стиснутими губами та відведеним поглядом він перетворюється на чіткий індикатор закритості чи ворожості.

Контекстуальність (обставини). Трагування будь-якої дії неможливе без урахування зовнішніх чинників та ситуативного фону. Один і той самий жест може мати принципово різні причини: наприклад, схрещування рук може свідчити як про глибоке хвилювання чи незгоду, так і бути природною реакцією на низьку температуру в приміщенні або особливості офіційного протоколу.

■ *Невербальна комунікація – це «детектор щирості», оскільки підсвідомі жести та інтонації передають набагато більше інформації про справжнє ставлення, ніж слова. Ефективне спілкування можливе лише за умови конгруентності – повної відповідності того, що ми говоримо, тому, як ми це демонструємо тілом.*

➡ 6.2. Класифікація невербальних засобів комунікації

Кожен із цих «кодів» має свої правила етикету та специфічне смислове навантаження.

Невербальна комунікація – це складна система, що охоплює всі сенсорні канали сприйняття. Щоб отримати повну картину поведінки партнера, фахівці з комунікацій досліджують десять основних каналів передачі інформації:

◆ **паралінгвістика:** вокальні характеристики мовлення – тембр, висота, гучність, темп та інтонація;

◆ **кінесика:** мова тіла – пози, жести та міміка (рухи обличчя);

◆ **окулесика:** візуальний контакт – тривалість, інтенсивність та частота поглядів;

◆ **аускультация:** специфіка сприйняття звуків, що супроводжують життєдіяльність людини (дихання, кашель, сміх);

◆ **гаптика/такесика:** сфера дотиків – рукостискання, поплескування, обійми та їхня доречність;

◆ **гастика:** використання їжі та напоїв як засобів комунікації (наприклад, вибір страв на діловому обіді);

◆ **ольфакція:** вплив запахів на сприйняття партнера та створення атмосфери спілкування;

◆ **проксемика:** організація простору та дотримання дистанції між співрозмовниками;

◆ **хронеміка:** сприйняття та використання часу – пунктуальність, тривалість пауз і зустрічей;

◆ **системологія (проксеміка об'єктів):** символіка оточення – розташування меблів, особистих речей та статусних предметів у кабінеті.

■ Для ефективного аналізу поведінки важливо пам'ятати про правило «кластерів»: ми ніколи не трактуємо один жест окремо, а шукаємо сукупність сигналів, що підтверджують одну емоцію.

Розглянемо кожен із цих напрямів.

Паралінгвістика: голос як інструмент впливу

Паралінгвістика вивчає **звуківі коди**, які супроводжують мовлення, але не є частиною самих слів. Якщо вербальний канал повідомляє, *що* говорить партнер, то паралінгвістичний – *як* він це робить. Саме голос дозволяє розпізнати справжній емоційний стан співрозмовника, навіть якщо він намагається його приховати.

Для системного аналізу голосу в діловому спілкуванні виділяють такі ключові параметри:

Тембр	Індивідуальне забарвлення звуку. Глибокий, низький тембр традиційно асоціюється з авторитетністю, впевненістю та спокоєм, тоді як високий і «тонкий» може сприйматися як ознака невпевненості або стресу
Темп мовлення	Швидкість виголошення слів. <i>Зашивидкий темп</i> може свідчити про хвилювання або бажання швидко «проскочити» складну тему. <i>Занадто повільний</i> – про втому, зверхність або ретельне зважування кожного слова
Гучність	Відображає рівень енергії та впевненості. Різке підвищення голосу часто є захисною реакцією, а надмірна тихість – ознакою пригніченості або небажання бути почутим
Інтонація та логічні наголоси	Те, на чому людина робить акцент. Зміна інтонації може повністю змінити зміст фрази (наприклад, перетворити твердження на саркастичне запитання)
Паузація	«Тиша», що має значення. <i>Хезитаційні паузи</i> (запинання, використання слів-паразитів «е-е-е», «ну») вказують на пошук слів або можливу нещирість. <i>Значущі паузи</i> використовуються для привернення уваги перед важливою тезою

У паралінгвістиці також працює **правило конгруентності**. Якщо людина каже «Я впевнений у нашому успіху» тремтячим голосом або з питальною інтонацією наприкінці – її підсвідомість сигналізує про сумніви.

Кінесика: експресія обличчя та погляду

Кінесика досліджує динаміку рухів тіла (міміка, жести тощо). Обличчя людини є найголовнішим джерелом інформації про її емоції, оскільки мімічні м'язи безпосередньо пов'язані з центрами мозку, що відповідають за почуття.

Міміка та «мікроекспресії». Обличчя людини здатне транслювати сотні відтінків почуттів, проте в сучасній психології, завдяки дослідженням Пола Екмана, прийнято виділяти сім базових емоцій, які є універсальними для всіх культур. До цього переліку належать радість, сум, гнів, страх, відраза, здивування та зневага. Кожна з цих емоцій проявляється через специфічні мікроекспресії – миттєві рухи мімічних м'язів, які майже неможливо контролювати свідомо. Саме ці ледь помітні сигнали дозволяють верифікувати щирість партнера, оскільки вони виникають автоматично ще до того, як людина встигає «ввімкнути» соціальну маску. **Радість** проявляється через підняті кутики губ та характерні зморшки-«промінці» біля зовнішніх кутиків очей, тоді як **сум** видають опущені кутики рота та зведені до перенісся внутрішні краї брів. **Гнів** легко ідентифікувати за напруженими вузькими губами та грізно зсунутими бровами, що утворюють вертикальні складки на чолі. У стані **страху** людина широко розплющує очі, напружуючи нижні повіки, а її брови підіймаються й вирівнюються. **Відраза** супроводжується зморщуванням носа та підняттям верхньої губи, що створює специфічний вираз обличчя. **Здивування** є найбільш короткочасною емоцією: брови високо вигинаються, а щелепа розслаблено опускається, проте цей стан триває лише секунду, перш ніж змінитися іншою емоцією. Найбільш критичним у ділових переговорах є сигнал **зневаги**, який проявляється асиметрично – через підняття лише одного кутика рота, що свідчить про почуття зверхності або незгоди партнера.

Жести – це найдинамічніша частина кінесики. У діловій комунікації важливо розрізнати не просто окремі рухи, а їхнє функціональне призначення. Це дозволяє зрозуміти, наскільки впевнено почувається партнер і чи не намагається він маніпулювати вашою увагою.

Усі **жести** можна розділити на кілька груп:

- жести відкритості та впевненості;
- жести закритості та захисту (бар'єри);
- жести-адаптори (самозаспокоєння);
- маркери нещирості (жести-мікросигнали).

Жести можуть як підсилити повідомлення, так і викрити приховані емоції співрозмовника.

Жести відкритості та впевненості сигналізують про щирість намірів та високий професійний статус:

- ♦ **відкриті долоні:** демонструють готовність до співпраці та чесність;
- ♦ **«шипиль» (з'єднані кінчики пальців):** жест, що вказує на впевненість оратора, його статус та глибоке зосередження на темі;
- ♦ **розстебнутий піджак:** підсвідомий сигнал про те, що переговори переходять у більш довірливу та конструктивну фазу.

Жести закритості та бар'єри свідчать про дискомфорт, незгоду або спробу захистити власну позицію:

◆ **схрещені руки на грудях:** класичний «бар'єр», що виражає внутрішній супротив або відчуття загрози;

◆ **схрещені ноги (щиколотки):** часто супроводжують приховування сумнівів чи негативних емоцій;

◆ **тримання предметів обома руками:** використання чашки чи папки як штучної перешкоди між собою та опонентом.

Жести-адаптори та приховані сигнали зазвичай робляться підсвідомо для зняття напруги:

◆ **самозаспокоєння:** почухування шиї, поправлення краватки, торкання обличчя чи перебирання ручки видають хвилювання, навіть за умови впевненого голосу;

◆ **ознаки нещирості:** дотик до носа, прикривання рота долонею або потирання повіки під час розмови часто вказують на спробу мозку «заблокувати» неправдиві слова або уникнути погляду партнера під час брехні;

◆ **стрес:** потягування комірця є ознакою фізіологічної реакції на страх викриття (підвищення температури та потовиділення на шиї).

■ *Завжди пам'ятайте про правило сукупності (класстерності). Один дотик до носа може бути просто реакцією на свербіж, але якщо він супроводжується відведенням погляду та закритими ногами – це серйозний привід замислитися над щирістю слів.*

Окулесика: комунікація через візуальний контакт

Окулесика вивчає мову очей: тривалість погляду, його напрямок, частоту контактів та динаміку зіниць. Вважається, що погляд – це «найгостріша» зброя невербаліки, оскільки він найшвидше встановлює або руйнує рапорт (психологічний зв'язок).

Ефективність переговорів залежить від того, куди саме спрямований ваш погляд. Виділяють три основні зони:

Діловий погляд

Спрямований на умовний трикутник на чолі співрозмовника (між очима та центром лоба). Такий погляд створює серйозну, робочу атмосферу і дозволяє тримати дистанцію, підкреслюючи ваш професіоналізм

Соціальний погляд

Концентрується в районі трикутника між очима та ротом. Він використовується під час неформального спілкування, кавабрейків або налагодження дружніх стосунків із партнером

Інтимний погляд

Проходить від очей нижче рівня підборіддя. У діловому середовищі він є **неприпустимим**, оскільки порушує професійні кордони та може бути розцінений як прояв агресії або недоречного зацікавлення

Для коректної інтерпретації поведінки партнера варто звертати увагу на такі маркери:

♦ **тривалість контакту:** оптимальним для ділової бесіди є утримання контакту очей протягом **60–70% часу**. Якщо партнер дивляться на вас менше ніж 30% часу – він або щось приховує, або відчуває сильний дискомфорт;

♦ **динаміка зіниць:** це біологічний сигнал, який неможливо підробити. *Розширення зіниць* свідчить про зацікавленість, позитивне збудження або згоду з вашою пропозицією. *Звуження зіниць* («змійні очі») сигналізує про роздратування, гнів або ворожість;

♦ **частота кліпання:** у стані стресу або при спробі обману людина починає кліпати значно частіше (норма – 8–15 разів на хвилину).

♦ **напрямок відведення погляду:** Погляд *вгору та праворуч* часто свідчить про конструювання візуальних образів (можлива брехня). Погляд *вгору та ліворуч* – про згадування реальних подій.

Критична помилка: наполегливий, некліпаючий погляд «впритул» сприймається мозком як загроза. У діловій комунікації це розцінюється як спроба психологічного тиску або маніпуляції.

Гаптика (такесика): мова дотиків

У діловому середовищі **гаптика** (від грец. *haptikos* – дотик) або **такесика** регулює всі види фізичного контакту. Оскільки бізнес-етикет суворо обмежує допустимі дотики, кожна така дія набуває особливої ваги. Головним елементом тут є **рукостискання** – єдиний легітимний вид дотику в діловому світі, що здатний за 3 секунди сформувавши фундамент довіри або закласти конфлікт.

За допомогою рукостискання партнери підсвідомо зчитують статус, впевненість та наміри один одного:

Домінантне (силове)	Долоня розгорнута вниз. Людина ніби «накриває» вашу руку, демонструючи контроль та бажання керувати ситуацією
Поступливе	Долоня розгорнута вгору. Це сигнал готовності підкорятися або визнання лідерства партнера
Рівноправне	Обидві долоні перебувають у вертикальному положенні (ребром до підлоги). Це ідеальний варіант для партнерських переговорів, що символізує взаємну повагу
«Рукавичка»	Співрозмовник обхоплює вашу праву руку обома своїми. У діловому етикеті цей жест вважається надмірно інтимним і може використовуватися лише між давніми друзями. В іншому разі він сприймається як фальшива щирість

Хоча рукостискання є базовим, у комунікації іноді зустрічаються інші елементи:

◆ **поплескування по плечу:** жест покровительства. Допустимий лише від старшого за статусом до молодшого (і то з обережністю). У зворотному напрямку це розцінюється як фамільярність;

◆ **торкання передпліччя або ліктя:** часто використовується для посилення уваги до своїх слів, але може порушувати особистий простір партнера, викликаючи підсвідоме роздратування.

■ **Золоте правило такесики:** Якщо ви сумніваєтеся, чи доречний дотик – краще утримайтеся. У діловому світі повага до фізичних кордонів цінується вище за демонстративну приязнь.

Гастика: комунікація через смак та їжу

Гастика вивчає використання їжі, напоїв та процесу їх споживання як засобу комунікації. У діловому світі гастика відіграє ключову роль під час бізнес-сніданків, обідів чи офіційних прийомів, де через спільну трапезу вибудовується довіра та демонструється статус.

Прийняття їжі – це процес, що на підсвідомому рівні знімає агресію та сприяє зближенню. У діловій практиці гастика виконує такі функції:

«Ритуал довіри» Спільна їжа символізує приналежність до однієї групи та готовність до відкритого діалогу

Демонстрація статусу Вибір закладу, меню та вишуканість страв підкреслюють фінансові можливості та культурний рівень сторони, що приймає

Зміна контексту Перехід від офісного столу до ресторанного дозволяє обговорювати складні питання в менш формальній, розслабленій атмосфері

Аналіз поведінки партнера під час спільної трапези часто виявляється інформативнішим за самі переговори. Вибір консервативних страв зазвичай видає обережну та передбачувану особистість, тоді як замовлення екзотичного меню свідчить про схильність до ризику та інновацій. Рівень стресу та внутрішньої дисципліни легко зчитується через темп споживання їжі, де надмірна поспішність часто сигналізує про нервозність або неповагу до ритуалу спілкування. Крім того, манера взаємодії з обслуговуючим персоналом слугує безпомилковим «лакмусовим папірцем», що проявляє справжнє ставлення людини до підлеглих та її реальну культуру міжособистісних стосунків.

■ У гаспиці діє правило: «Перші 20 хвилин – не про бізнес». Цей час відводиться на адаптацію та отримання задоволення від їжі, що створює сприятливий гормональний фон для подальших серйозних розмов.

Ольфакція: роль запахів у діловій комунікації

Ольфакція – це розділ невербальної семіотики, що вивчає мову запахів та їхній вплив на міжособистісну взаємодію. Це один із найпотужніших каналів впливу, оскільки нюхові рецептори передають сигнали безпосередньо в лімбічну систему мозку – зону, що відповідає за емоції, пам'ять та підсвідомі реакції. Людина може не усвідомлювати причину свого дискомфорту чи симпатії, хоча насправді реакцію викликав саме ольфакторний фон.

У діловому середовищі аромат виступає як «*невидима візитівка*», що формує перше враження про партнера ще до початку розмови. Дотримання парфумерного етикету вимагає максимального мінімалізму, оскільки занадто інтенсивний шлейф розцінюється як ольфакторна агресія та пряме порушення особистого простору, що свідчить про низьку ділову культуру. Важливе значення мають і статусні асоціації: стримані деревні або шкіряні ноти підсвідомо підкреслюють авторитетність та надійність особистості. Натомість надмірно солодкі або «кулінарні» запахи можуть нівелювати професійний образ, суттєво знижуючи рівень серйозності сприйняття партнера в бізнес-контексті.

■ Існує правило «*радіуса витягнутої руки*» – ваш аромат повинен відчуватися лише тоді, коли людина входить у вашу інтимну зону. Якщо запах заповнює все приміщення, він стає перешкодою для ефективної комунікації.

Проксеміка: фізичний простір та кордони

Проксеміка (від лат. *proximus* – найближчий) – це напрям, що вивчає закономірності просторової організації спілкування. У бізнесі простір є еквівалентом влади та комфорту: те, як далеко ви стоїте від партнера або яке місце займаєте за столом, визначає ваш статус і ступінь довіри в розмові.

Для успішної комунікації критично важливо розуміти межі кожної зони, аби не викликати в партнера підсвідомої агресії або відчуття відчуженості.

Просторове розташування за столом здатне заздалегідь визначити тональність та результативність ділової зустрічі. **Розміщення поруч**, відоме як позиція співпраці, вважається оптимальним для спільного аналізу документів, оскільки воно нівелює психологічну напругу та формує відчуття командної роботи. Натомість конкурентно-оборонна позиція, коли партнери сидять **один навпроти одного**, створює ефект протистояння, де стіл перетворюється на фізичний та ментальний бар'єр; такий формат доречний лише для суворої субординації або жорстких дискусій. Найбільш збалансованою для неформального діалогу є

незалежна позиція *по діагоналі через кут столу*, яка дозволяє уникати прямого психологічного тиску та надає кожному учаснику можливість комфортно відводити погляд для роздумів, не перериваючи при цьому контакту.

Інтимна зона (0–45 см)	Допускаються лише найближчі люди. Вторгнення сторонньої людини (наприклад, колеги) у цей простір сприймається організмом як загроза, що викликає викид адреналіну та бажання відсторонитися
Особиста (персональна) зона (45 см – 1,2 м)	Зона для ділових розмов на фуршетах, неофіційних зустрічей та спілкування в офісі. Це «простір витягнутої руки»
Соціальна зона (1,2 м – 3,5 м)	Оптимальна для офіційних переговорів, спілкування через стіл або проведення нарад. Це відстань, на якій ми почуваємося в безпеці з незнайомими людьми
Публічна зона (понад 3,5 м)	Використовується під час виступів перед великою аудиторією або презентацій

Хронеміка: час як невербальний ресурс

Хронеміка вивчає використання часу в процесі комунікації. Час є одним із найцінніших ресурсів у діловому світі, тому те, як людина ним розпоряджається, слугує прямим показником її статусу, дисципліни та ставлення до партнера.

У межах ділової ієрархії час виступає мірилом влади, де вищий статус особи дозволяє їй більшою мірою розпоряджатися часовим ресурсом оточуючих. Це яскраво проявляється у трактуванні пунктуальності: якщо запізнення підлеглого розцінюється як прояв недисциплінованості, то аналогічна затримка керівника зазвичай списується на його надмірну завантаженість справами. Аналогічно, вимушене очікування партнера в приймальні понад установлений ліміт у 10–15 хвилин часто використовується як прихований інструмент психологічного тиску, що має на меті підкреслити домінантне становище господаря кабінету.

Важливу роль відіграють і темпоральні маркери безпосередньо під час розмови. Зокрема, вміння витримувати стратегічну паузу після складного запитання є потужною тактикою ведення переговорів, адже той, хто першим порушує тишу, часто демонструє свою вразливість. Так само швидкість реакції на пропозицію слугує індикатором внутрішнього стану: миттєва відповідь на серйозний запит може сприйматися як ознака несерйозності або відчаю, тоді як помірна, виважена затримка підкреслює глибокий аналітичний підхід та виваженість партнера.

Системологія: проксеміка об'єктів вивчає повідомлення, які ми надсилаємо через навколишні предмети, інтер'єр та організацію робочого місця.

Важливу роль тут відіграють «меблеві бар'єри»: якщо масивний стіл між співрозмовниками підкреслює дистанцію влади та субординацію, то його відсутність і перехід до спілкування у кріслах сигналізують про демократичність та відкритість до діалогу.

Особливу смислову функцію виконують артефакти статусу, як-от дипломи, нагороди, дорогі аксесуари чи особисті фото, які є не просто декором, а способом трансляції цінностей та професійних досягнень власника. Навіть стан робочої поверхні є красномовним маркером особистості: «творчий хаос» може сприйматися як ознака креативності або ж неорганізованості (залежно від корпоративної культури), тоді як стерильна чистота столу часто вказує на прагнення до жорсткого контролю або свідчить про те, що керівник зосереджений переважно на стратегічних задачах, а не на поточній рутині.

■ *Кожен із десяти напрямів невербаліки працює не сам по собі, а в системі. Лише аналізуючи голос, жести, простір та час одночасно, можна отримати об'єктивний портрет партнера.*

■➔ 6.3. Невербаліка у цифровому середовищі

Сучасна бізнес-взаємодія дедалі більше переходить у віртуальну площину. Відсутність безпосереднього фізичного контакту не скасовує невербаліку, а трансформує її у нові форми, які часто називають «**цифровим етикетом**» або «**віртуальною семіотикою**».

Віртуальна семіотика – це галузь знань, що вивчає знаки, символи, коди та знакові системи у віртуальному (цифровому) середовищі. Вона аналізує, як створюються, передаються та інтерпретуються сенси в інтернеті, соцмережах, VR-просторі та онлайн-іграх. Вона інтерпретує віртуальні об'єкти як замітники реальних, що формують новий тип комунікації.

Трансформація комунікативних засобів у цифровому просторі зумовлює виникнення нових правил інтерпретації звичних сигналів. Оскільки віртуальна семіотика розглядає цифрові об'єкти як повноцінні замітники реальних, ключового значення набуває те, як наше фізичне середовище та біологічні реакції адаптуються до обмежень екрана. У цьому контексті відеоконференція стає специфічним семіотичним майданчиком, де кожен елемент – від кута нахилу камери до глибини тіней на фоні – перетворюється на свідомий або підсвідомий код, що формує професійний образ. Найбільш виразно ці процеси проявляються у феномені «голови, що говорить», де фокус уваги зміщується на мікросигнали обличчя та верхньої частини тулуба.

1. Відеозв'язок

У відеоконференціях (Zoom, Teams, Google Meet) традиційний невербальний канал зазнає суттєвої **редукції**⁴ – він обмежується рамкою екрана (зазвичай це формат «поясного» або «плечового» портрета). Це створює специфічні умови для сприйняття особистості, де будь-який рух у кадрі набуває гіпертрофованого значення.

Цифрова окулесика

Візуальний контакт залишається головним інструментом побудови довіри, проте у цифровому середовищі він стає «технологічно опосередкованим»:

Парадокс погляду	Найбільша помилка – дивитися на зображення співрозмовника на моніторі. Для партнера це виглядає як погляд, спрямований донизу або вбік. Справжній контакт «очі в очі» створюється лише тоді, коли спікер дивиться безпосередньо в об'єктив камери .
Правило 80/20	У наукових працях з медіапсихології рекомендується під час виступу 80% часу фокусуватися на камері (імітація прямого погляду) і 20% – на екрані (зчитування реакції аудиторії)
Висота камери	Камера має бути на рівні очей. Погляд «зверху вниз» (якщо ноутбук на колінах) зчитується як домінантність або зверхність, а «знизу вгору» – як невпевненість

Проксеміка екрана

Проксеміка у відеозв'язку трансформується у поняття «масштабування кадру»:

Порушення інтимної зони	Занадто близьке розташування обличчя до камери (великий план) підсвідомо сприймається партнером як вторгнення в його особистий простір, що викликає дискомфорт та захисну реакцію
Ефект відстороненості	Якщо спікер знаходиться занадто далеко від камери, він виглядає «дрібним», що знижує його авторитетність та емоційний вплив на аудиторію
Оптимальний кадр	Рекомендується залишати трохи простору над головою та включати в кадр верхню частину грудей і плечі. Це дозволяє бачити не лише міміку, а й частину жестів

⁴ **Редукція** (від лат. *reductio* – повернення, відсунення назад) – це спрощення складної системи, явища чи об'єкта до його більш елементарних складників або зменшення його інтенсивності, обсягу чи значущості.

Семіотика фонового середовища (digital background)

Простір позаду спікера – це не просто декорація, а потужне невербальне повідомлення:

Домашній інтер'єр	Демонструє відкритість, але може нести ризики (візуальний «шум», деталі побуту), що знижують професійний статус
Бізнес-фокус	Офісний простір або книжкові полиці підсвідомо транслиують експертність та організованість
Віртуальні фони	Використання розмиття або корпоративного фону допомагає зберегти приватність та спрямувати всю увагу на спікера.
Освітлення як інструмент	Фронтальне світло підкреслює відкритість, тоді як тіні на обличчі можуть інтерпретуватися як втомленість, невпевненість або навіть ворожість

Жестикуляція в обмеженому просторі

Оскільки руки часто залишаються поза кадром, виникає потреба у «видимій жестикуляції». Жести мають виконуватися вище рівня столу, щоб їх бачив співрозмовник. Важливо уникати різких рухів: через затримку сигналу або низьку частоту кадрів вони перетворюються на розмите «миготіння», що втомлює очі партнера.

Паралінгвістика та екстралінгвістика цифрового простору

У ситуаціях, коли відеозв'язок обмежений або вимкнений, відбувається **акустичне фокусування**: голос стає єдиним інструментом трансляції впевненості, компетентності та емоційного стану. Це перетворює паралінгвістику на ключовий чинник формування ділової репутації в цифровому середовищі.

Технологічна семіотика аудіосигналу

Якість звуку в бізнес-комунікаціях перестає бути лише технічним питанням і набуває статусу етичного маркера:

Акустичний професіоналізм	Низька якість мікрофона, сторонні шуми (вуличний гул, звуки побутової техніки) або відлуння сприймаються як невербальне свідчення непередготовленості або неповаги до часу партнера
Переривання сигналу	Постійні технічні збої руйнують психологічний рапорт. Співрозмовник підсвідомо починає асоціювати дискомфорт від поганого зв'язку з самою особистістю спікера або його пропозицією
Ефект присутності	Висока чіткість звуку (HD-audio) дозволяє вловлювати мікроінтонації, що підвищує рівень емпатії та довіри, тоді як «металевий» або стиснутий голос робить комунікацію сухою та формальною

Хронеміка та динаміка цифрового мовлення

Сприйняття часу та ритму в онлайн-середовищі суттєво відрізняється від офлайн-взаємодії:

Парадокс тиші	У живому спілкуванні пауза в 2–3 секунди є природною для роздумів або підкреслення важливості сказаного. Проте в цифрі така ж пауза часто інтерпретується як технічна помилка («мене не чути?») або як ознака невпевненості та приховування інформації
----------------------	--

Темпоральна адаптація	Через затримку сигналу учасникам рекомендується дещо сповільнювати темп мовлення та робити чіткіші інтервали між реченнями, щоб уникнути ефекту «перекривання» голосів, який у цифровому середовищі сприймається агресивніше, ніж у реальності
------------------------------	--

Акцентуація та інтонаційний малюнок	Оскільки слухач не бачить жестикуляції, мовець має використовувати ширший діапазон гучності та зміну висоти тону для виділення головних тез. Голос має стати «об'ємним», компенсуючи площину зображення
--	---

Екстралінгвістичні маркери: сміх та дихання

Окрім параметрів самого голосу, важливу роль у цифровому середовищі відіграють екстралінгвістичні компоненти – психофізіологічні звуки, які в умовах дефіциту візуальної інформації стають потужними індикаторами внутрішнього стану та залученості мовця.

Дихальний ритм	Через близьке розташування мікрофона дихання стає значущим семіотичним кодом. Занадто гучне або прискорене дихання може зчитуватися як ознака стресу, роздратування або навіть фізичної втоми. Навпаки, спокійне та рівне дихання транслює впевненість, контроль над ситуацією та емоційну стабільність
-----------------------	---

Вокалізація згоди	В онлайн-діалозі, де візуальний контакт може бути розмитим або переривчастим, надзвичайно важливими стають короткі звукові підтвердження («так», «угу», «розумію»). Вони виконують роль «акустичного кивка», сигналізуючи партнеру, що ви залишаєтеся на зв'язку та активно слухаєте.
--------------------------	---

Сміх та мікрореакції	Сміх у цифровому просторі часто слугує інструментом розрядки напруження. Проте варто враховувати, що через специфіку передачі звуку тихий сміх може бути не почутий, а занадто гучний – деформований мікрофоном, тому в діловій цифровій комунікації рекомендується використовувати чітку, але помірну вокалізацію емоцій
-----------------------------	---

2. Невербаліка в текстових комунікаціях

У текстоцентричному цифровому середовищі виникає феномен «цифрової мови тіла» (термін Еріки Дхаван). Це система невербальних сигналів, вплетених у письмове мовлення, де контекст, візуальне оформлення та швидкість реакції замінюють фізичні жести та міміку.

Пунктуаційна та графічна семіотика

У месенджерах та ділових чатах розділові знаки втрачають суто граматичну функцію і стають емоційними маркерами:

Семіотика крапки	У неформальній або напівформальній цифровій комунікації крапка в кінці короткого речення часто інтерпретується як «агресивна фіналізація», ознака роздратування або небажання продовжувати діалог. Відсутність крапки, навпаки, зчитується як відкритість до продовження бесіди
-------------------------	---

Використання знаків оклику та знаків питання	Надмірна кількість знаків оклику в діловому листуванні сприймається як цифрові «вигуки», що може вказувати на непрофесіоналізм або зайву емоційність
---	--

Регістр (Caps Lock)	Написання слів великими літерами в семіотиці інтернету є еквівалентом підвищення голосу (крику) і в бізнес-комунікації вважається грубим порушенням етикету
----------------------------	---

Цифрова хронеміка

Час у мережі стає найбільш дефіцитним і водночас найбільш красномовним ресурсом:

Швидкість відповіді	У сучасному бізнес-середовищі час реакції на повідомлення є прямим індикатором статусу та пріоритетності партнера. Швидка відповідь сигналізує про зацікавленість та повагу
----------------------------	---

Стратегічне очікування	Навмисна затримка відповіді може використовуватися як інструмент маніпуляції або демонстрації власної значущості (домінантна поведінка)
-------------------------------	---

Порушення часових меж	Надсилання повідомлень у позаробочий час без нагальної потреби зчитується як невербальний сигнал неповаги до приватного простору та кордонів співрозмовника
------------------------------	---

Візуальна компенсація: емодзі, стікери та реакції

Оскільки текст «плаский» і позбавлений інтонації, виникає потреба у засобах, що запобігають хибній інтерпретації:

Емодзі як цифровий афільянт	У бізнес-комунікації емодзі виконують роль «соціального мастила». Вони здатні пом'якшити тон директивного наказу або формального зауваження, додаючи повідомленню необхідний емоційний контекст
Стилістична відповідність	Вибір конкретного символу (наприклад, «👍» vs «❤️») несе різне семіотичне навантаження – від формального підтвердження до вияву партнерської солідарності
Реакції на повідомлення	Використання швидких реакцій (tapback) дозволяє підтримувати контакт без написання тексту, що є проявом цифрової ввічливості, підтверджуючи, що інформація прийнята до уваги

3. Феномен «Zoom-втоми» (zoom fatigue)

З початком масового переходу на дистанційну роботу наукова спільнота зафіксувала специфічний вид вигорання, відомий як **Zoom-втома**. Це стан психосоматичного виснаження, спричинений тривалим використанням платформ відеозв'язку.

Когнітивний дисонанс та невербальне перевантаження

Основна причина виснаження полягає у **когнітивному дисонансі**, який виникає через невідповідність між зусиллями мозку та отриманим результатом:

Гіпер-стимуляція обличчями	У реальному житті ми рідко перебуваємо так близько до облич людей, які не є нашими близькими. Монітор змушує мозок сприймати великі плани колег як перебування в «інтимній зоні», що активує стан постійної мікротривоги
Пошук відсутніх сигналів	Мозок еволюційно запрограмований зчитувати периферійні жести, погляди та мікроміміку для визначення ширості партнера. У цифрі ці сигнали або відсутні, або викривлені (через низьку частоту кадрів чи затримку звуку). Мозок працює в режимі «перевантаження», намагаючись заповнити ці прогалини, що призводить до швидкої інтелектуальної втоми

Ефект «дзеркальної тривоги» та самомоніторинг

На відміну від офлайн-зустрічей, під час відеодзвінка користувач постійно бачить власне зображення. Це створює ефект «постійного споглядання у дзеркало», що змушує людину безперервно контролювати свій вигляд, міміку та позу. Такий надлишковий **самомоніторинг** поглинає значну частину когнітивних ресурсів, які мали б бути спрямовані на зміст розмови.

Окулесика та «нон-стоп» візуальний контакт

У фізичному просторі слухач може відвести погляд, подивитися в нотатки або у вікно, що є природним для когнітивного розвантаження. У відеоконференції існує негласна вимога «постійної візуальної присутності». Погляд убік може інтерпретуватися як неуважність або нудьга. Необхідність безперервно імітувати візуальну залученість створює аномальне напруження м'язів очей та нервової системи.

Асинхронність сигналу

Дослідження показують, що навіть мінімальна затримка сигналу (понад 1,2 секунди) підсвідомо сприймається нами як негативний невербальний сигнал. Ми схильні інтерпретувати такі технічні паузи як ознаку того, що співрозмовник менш доброзичливий, занадто довго думає над відповіддю або намагається щось приховати. Постійне підсвідоме коригування цих часових розривів є надзвичайно енерговитратним процесом.

■ Цифрова трансформація бізнес-комунікацій не скасовує невербаліку, а переводить її у площину віртуальної семіотики, де технічні параметри кадру, голосу та таймінгу стають новими знаковими кодами. Успішна взаємодія в цьому середовищі потребує гіперкомпенсації втрачених фізичних сигналів та усвідомленого управління «цифровою мовою тіла» для подолання когнітивного виснаження й емоційних викривлень.



Запитання для самоконтролю

1. Поясніть твердження: «Невербальна комунікація є більш щирою, ніж вербальна». Чому нам важче контролювати мову тіла, ніж слова?
2. Які основні функції виконують невербальні сигнали в діловій розмові (доповнення, спростування, регулювання)?
3. Що таке «конгруентність» у комунікації та чому її відсутність викликає недовіру у партнерів?
4. Розкрийте зміст поняття кінесика. Яку інформацію ми зчитуємо через міміку та жестикуляцію?
5. Що вивчає проксеміка? Опишіть чотири зони дистанції в бізнес-спілкуванні (інтимну, особисту, соціальну та публічну). Коли порушення цих зон стає агресією?
6. Як такесика (рукостискання, дотики) впливає на встановлення першого контакту в діловому середовищі? Яким має бути ідеальне бізнес-рукостискання?
7. Чому тривалість та інтенсивність візуального контакту є інструментом влади або довіри?

8. Які жести свідчать про впевненість та домінування, а які – про невпевненість або спробу приховати правду?

9. Що таке паралінгвістика і як тембр, гучність та темп мовлення змінюють сенс сказаного?

10. Як дистанція між співрозмовниками (проксеміка) відрізняється в культурах Сходу та Заходу?

11. Що таке «жести-адаптери» (наприклад, торкання шиї, поправлення краватки або крутіння ручки в руках)? Про який емоційний стан партнера вони сигналізують?

12. Як розрізнити щиру посмішку від ввічливої «соціальної» маски за допомогою методу спостереження за очима?

13. Як архітектура простору (наприклад, розташування крісел навколо столу для переговорів) впливає на хід дискусії?

14. Що таке хронеміка в бізнесі? Як ставлення до часу (пунктуальність або запізнення) сприймається як невербальне повідомлення про статус та повагу?

15. Як розпізнати бар'єр нудьги? Які жести свідчать про те, що аудиторія втратила інтерес до вашої презентації?

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.
- Запитання для самоконтролю.

Успішні переговори – це не про те, щоб почувти «так»; це про опанування «ні» та розуміння шляху до угоди

Кріс Восс, американський бізнесмен, видатний експерт у сфері переговорів

У бізнесі ви отримуєте не те, на що заслуговуєте, а те, про що змогли домовитися в розпал суперечки

Честер Каррас, експерт із переговорів

➡ 7.1. Переговори як інструмент стратегічного узгодження інтересів

У сучасному бізнес-середовищі, яке функціонує в умовах високої невизначеності (VUCA-світ⁵), **переговори** трансформувалися з простої процедури узгодження умов у складний, багатовекторний процес **стратегічного узгодження інтересів**. Це вища форма ділового спілкування, де комунікація виступає не лише каналом передачі даних, а й головним інструментом створення доданої вартості, управління репутаційними ризиками та проектування майбутнього партнерства.

Переговори не слід сприймати як статичний обмін заздалегідь підготовленими позиціями. Це жива екосистема взаємодії, у якій:

◆ **виникає синергія рішень:** у процесі діалогу, через зіткнення різних бачень, часто народжуються інноваційні варіанти (так званий «третій шлях»), які не були очевидними для жодної зі сторін до початку зустрічі;

⁵ VUCA-світ – це концепція, що описує сучасну реальність як середовище постійної нестабільності, непередбачуваності, складності та неоднозначності. Абревіатура (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) виникла у 1990-х рр. (в США) для бізнесу та управління, характеризуючи світ, де старі методи планування не працюють, вимагаючи швидкості, адаптивності, гнучкості та навчання.

♦ **будується архітектура довіри:** через вербальні підтвердження та невербальні сигнали (міміку, пантоміміку, інтонаційну відповідність) закладається психологічний фундамент. Без цього фундаменту навіть юридично бездоганний контракт залишається лише «папером», що не гарантує реальної співпраці;

♦ **відбувається взаємне «декодування» контекстів:** кожна сторона є носієм унікальної корпоративної та індивідуальної культури. Переговори дозволяють глибше пізнати обмеження, етичні стандарти та ціннісні орієнтири партнера.

На відміну від повсякденної бесіди, презентації чи розпорядчої комунікації (наказу), **бізнес-переговори мають унікальну структуру:**

♦ **діалектика конфлікту та співпраці:** переговори існують лише на межі розбіжностей (у ціні, термінах, пріоритетах) та спільної зацікавленості. Якщо конфлікту немає – достатньо простого інформування; якщо немає спільного інтересу – переговори неможливі;

♦ **паритетність та суб'єктність:** у переговорах обидві сторони визнають одна одну як рівноправних суб'єктів, здатних впливати на фінальне рішення. Це перехід від моделі «об'єктного управління» (де один диктує волю іншому) до моделі «суб'єкт-суб'єктної взаємодії»;

♦ **семіотична складність:** кожне слово, цифра, пауза або навіть вибір місця зустрічі є «знаком», який несе певне повідомлення. Вміння зчитувати ці приховані сигнали та управляти власним «семіотичним полем» є ознакою професіоналізму вищого рівня;

♦ **етико-етикетна регламентація:** бізнес-переговори вимагають дотримання суворих правил – від професійної дистанції та дрес-коду до складних технік «збереження обличчя» партнера, що дозволяє виходити з гострих конфліктів без руйнування стосунків.

Сучасні переговори все частіше відбуваються у віртуальному просторі (Zoom, Teams, Slack). Це породжує явище **цифрової редукції** – втрати значної частини невербальної інформації (енергетики, мікроміміки, візуального контакту «очі в очі»). У таких умовах роль **бізнес-комунікації** стає критичною: переговорник має бути майстром структурованого мовлення, вміти компенсувати відсутність фізичної присутності чіткою аргументацією та бездоганним володінням інструментами цифрового етикету.

В умовах глобального мережевого партнерства здатність вести ефективні переговори стає **стратегічним ресурсом**. Це не просто навичка (soft skill), а капітал, який дозволяє організації:

- ♦ мінімізувати комунікативні ризики та збитки від непорозумінь;
- ♦ трансформувати потенційні конфлікти в ресурс для розвитку;
- ♦ формувати стійкі крос-культурні зв'язки, що особливо важливо для міжнародного бізнесу.

Таким чином, переговори – це **керована комунікативна взаємодія та високотехнологічна діяльність**, спрямована на трансформацію індивідуальних, часто егоїстичних, інтересів сторін у спільну стратегію досягнення успіху.

■ *Переговори в сучасному бізнесі – це не просто процес досягнення згоди, а стратегічний простір спільного проектування майбутнього. Це вища форма комунікації, де через професійне декодування сигналів та управління «цифровою семіотикою» сторони трансформують конфлікт інтересів у сталий партнерський капітал.*

■➔ 7.2. Стратегічні моделі та архітектура переговорної взаємодії

Якщо розуміння переговорів як специфічного різновиду комунікації дає нам усвідомлення *простору* взаємодії, то наступним кроком стає питання *керування* цим простором. Перехід від стихійного обміну репліками до професійного діалогу відбувається саме в момент формування стратегічного задуму.

У системі професійних комунікацій **стратегія переговорів** виступає як мистецтво інтелектуального планування та цілеспрямованого управління процесом взаємодії. Запозичене з військової термінології поняття «стратегія» у контексті ділового діалогу трансформується з мистецтва ведення масштабних операцій у мистецтво проектування генеральної лінії поведінки.

Ключові параметри стратегічного підходу:

◆ **визначення цільових орієнтирів:** стратегічний підхід передбачає чітку фіксацію головної мети переговорів та розрахунок траєкторії руху, яка забезпечить досягнення результату або суттєве наближення до нього;

◆ **архітектура поведінки:** це формування системного бачення процесу, де кожен комунікативний крок є частиною єдиного задуму, а не випадковою реакцією на дії опонента;

◆ **межі гнучкості та маневру:** важливим елементом стратегії є визначення «коридору можливостей» – встановлення критичних меж поступок, за які не варто переходити. Це дозволяє зберігати керованість процесом навіть у ситуаціях високого тиску;

◆ **комунікативний маневр:** стратегія дає змогу виявляти гнучкість у методах досягнення цілі, не втрачаючи при цьому самої суті домовленостей.

Таким чином, стратегія є фундаментом, який перетворює стихійну суперечку на структурований управлінський процес, де кожен аргумент і пауза працюють на реалізацію довгострокових інтересів організації.

Сформована стратегія та визначені межі маневру визначають конкретну модель комунікативної взаємодії. У професійному середовищі вибір між жорстким відстоюванням позицій та пошуком спільних інтересів залежить від пріоритетів організації: чи є метою миттєва вигода, чи створення сталого партнерського капіталу.

Відповідно до цього, у теорії бізнес-комунікацій виділяють дві **фундаментальні стратегічні лінії**, що радикально відрізняються за своєю психологічною та семіотичною природою:

1. Позиційний торг – це класична модель переговорної взаємодії, в основі якої лежить сприйняття опонента як суперника, а самого процесу – як змагання за дефіцитний ресурс. У межах цієї стратегії переговори розглядаються крізь призму **«гри з нульовою сумою»**, де будь-яка вигода однієї сторони математично означає еквівалентну втрату для іншої.

За такої моделі комунікація перестає бути засобом пошуку істини й трансформується в інструмент жорсткого захисту власної «території» (економічної, юридичної чи психологічної).

Фундаментальна мета стратегії – максимізація власного прибутку або захоплення найбільшої частки наявних ресурсів. При цьому інтереси, потреби та подальший стан опонента ігноруються або розглядаються як другорядні чинники, що не мають значення для фінального результату.

Характер взаємодії при позиційному торзі вирізняється специфічними рисами, що створюють високу психологічну напругу:

♦ **декларування жорстких позицій:** переговори розпочинаються з висування екстремальних, часто нереалістичних вимог. Це робиться для того, щоб залишити максимальний простір для наступних поступок і збити впевненість іншої сторони;

♦ **інформаційна закритість:** стратегія передбачає суворий контроль над інформаційними потоками. Справжні наміри, пріоритети та «крайня межа» поступок ретельно маскуються. Створюється штучний дефіцит інформації, що змушує опонента діяти в умовах невизначеності;

♦ **психологічний тиск та маніпуляції:** використовується широкий арсенал засобів впливу – від демонстративного гніву чи залякування («це наша остання пропозиція») до тактик обмеження часу. Комунікативні сигнали спрямовані на те, щоб вивести партнера з рівноваги та змусити його здати позиції;

♦ **економіка поступок:** кожна поступка сприймається не як крок назустріч, а як втрата, тому вони робляться вкрай неохоче, лише в обмін на аналогічні чи більші поступки з боку візаві.

Незважаючи на можливість отримати миттєву вигоду, позиційний торг має високу «комунікативну ціну»:

♦ **деструкція стосунків:** конфронтаційний стиль часто призводить до особистих образ і почуття незадоволеності, що унеможлиблює подальшу співпрацю;

♦ **крихіткість домовленостей:** оскільки одна зі сторін відчуває себе «переможеною», вона за першої ж нагоди може спробувати саботувати виконання угоди або переглянути її умови;

♦ **ефект «глухого кута»:** жорсткість позицій часто призводить до стагнації переговорів, коли жодна сторона не готова поступитися першою, що призводить до втрати часу та можливостей для обох суб'єктів.

Виділяють два **варіанти позиційного торгу: м'який і жорсткий**. Основна відмінність між ними полягає в тому, що **жорсткий стиль** передбачає прагнення твердо дотримуватися обраної позиції з можливими мінімальними поступками; **м'який стиль** орієнтований на ведення переговорів через взаємні поступки заради досягнення угоди. В ході торгу вибір однієї зі сторін м'якого стилю робить її позицію вразливою для прихильника жорсткого стилю, а підсумок переговорів менш вигідним. Однак, з іншого боку, реалізація кожної зі сторін жорсткого стилю може привести до зриву переговорів і тоді інтереси учасників взагалі не будуть задоволені.

Американські дослідники Р. Фішер і У. Юрі зазначають наступні основні недоліки позиційного торгу:

- ◆ **призводить до нерозумних угод**, тобто таких, які в тій чи іншій мірі не відповідають інтересам сторін;

- ◆ **не є ефективним**, так як в ході переговорів зростає ціна досягнення домовленостей і витрачається на них час, а також зростає ризик того, що угоди взагалі не буде досягнуто;

- ◆ **загрожує продовженню небажаних відносин між учасниками переговорів**, так як вони вважають один одного мало не ворогами, а боротьба між ними веде, як мінімум, до наростання напруженості, якщо не до розриву відносин;

- ◆ **може погіршити ситуацію, якщо в переговорах бере участь більше двох сторін**, а чим більше число сторін, залучених в переговори, тим серйозніше стають недоліки, властиві цій стратегії.

2. Конструктивні переговори (або стратегія співпраці) – базуються на принципово іншій парадигмі – сприйнятті опонента не як ворога, а як партнера, з яким необхідно спільно вирішити проблему. В основі цієї моделі лежить концепція «гри з позитивною сумою». Її пріоритетом є не конкуренція за фіксований результат, а генерація синергетичного ефекту, що дозволяє вийти за межі початкових активів і забезпечити вигравш для кожного учасника.

У межах цієї стратегії комунікація стає інтелектуальним мостом, що дозволяє вийти за межі вузьких вимог і знайти глибинну синергію інтересів. Ключовим орієнтиром є досягнення **розумного та сталого результату**, який максимально задовольняє законні інтереси кожної сторони. Пріоритетом стає не миттєвий прибуток за будь-яку ціну, а створення **партнерського капіталу** та забезпечення умов для довгострокової, прогнозованої співпраці.

Основні **особливості переговорів на основі інтересів** докладно описані їх переконаними прихильниками Р. Фішером і У. Юрі:

- ◆ **учасники спільно аналізують проблему і спільно шукають варіанти її вирішення**, демонструючи іншій стороні, що вони партнери, а не супротивники;

- ◆ **увага концентрується не на позиціях, а на інтересах конфліктуючих сторін**, що передбачає їх виявлення, пошук спільних інтересів, пояснення власних інтересів і їх значимості опонентів, визнання інтересів іншої сторони частиною вирішуваної проблеми;

♦ *учасники переговорів орієнтовані на пошук взаємовигідних варіантів вирішення проблеми*, що вимагає не звужувати розрив між позиціями в пошуках єдиного правильного рішення, а збільшувати число можливих варіантів, відокремлювати пошук варіантів від їх оцінки, з'ясовувати, який варіант кращий для іншої сторони;

♦ *конфліктуючі сторони прагнуть використовувати об'єктивні критерії*, що дозволяє виробити розумну угоду, а тому повинні відкрито обговорювати проблему і взаємні доводи, не повинні піддаватися можливому тиску;

♦ *в процесі переговорів люди і спірні проблеми розділяються*, що передбачає чітке розмежування взаємин опонентів і самої проблеми, вміння поставити себе на місце опонента і спробувати зрозуміти його точку зору, узгодження домовленостей з принципами сторін, наполегливість в бажанні розібратися з проблемою і шанобливе ставлення до людей;

♦ *досягнута угода має максимально враховувати інтереси всіх учасників переговорів*.

Конструктивна стратегія є найбільш ефективною в сучасному бізнесі, оскільки забезпечує:

♦ *високу стабільність угод*: сторони виконують домовленості не під примусом, а тому, що це вигідно обом;

♦ *репутаційний актив*: організація, що веде конструктивні переговори, стає бажаним партнером, що відкриває доступ до кращих ресурсів та ринків;

♦ *економію ресурсів*: пошук рішення на основі довіри відбувається значно швидше, ніж виснажливий «позиційний окопний бій».

Концептуальною основою для аналізу переговорної поведінки є **модель Томаса-Кілманна**, згідно з якою вибір конкретної лінії взаємодії не є статичним чи випадковим. Він залежить від динамічного балансу між двома векторами: прагненням реалізувати власні інтереси (**наполегливість**) та готовністю врахувати потреби партнера (**кооперативність**). У межах цієї моделі виділяють п'ять базових сценаріїв:

1. Суперництво – є прямим комунікативним втіленням стратегії позиційного торгу. Переговорник фокусується виключно на власних цілях, використовуючи для їх досягнення весь доступний арсенал впливу – від формальної влади та авторитету до психологічного тиску й маніпуляцій. У межах цього сценарію партнер сприймається як перешкода, яку необхідно подолати. Така лінія поведінки доречна лише в ситуаціях дефіциту часу, критичної важливості результату для виживання організації або в разових угодах, де подальші стосунки не мають стратегічної цінності.


2. Співпраця – найбільш складна та інтелектуально містка форма конструктивних переговорів. Сценарій передбачає глибоке занурення в проблематику обох сторін для пошуку рішення, яке б повністю задовольняло інтереси кожного учасника. Комунікація тут характеризується максимальною відкритістю, активним обміном навіть конфіденційною інформацією та спільним проектуванням нових можливостей. Співпраця є ідеальним вибором для довгострокових стратегічних альянсів, проте вона вимагає значного часу та високого рівня взаємної довіри.

3. Компроміс – базується на принципі взаємних поступок. Сторони погоджуються на часткове задоволення своїх потреб заради досягнення згоди. У комунікативному плані це виглядає як пошук «золотої середини» або швидкого, хоча й не завжди ідеального, рішення. Небезпека компромісу полягає в тому, що він часто лише маскує проблему, а не усуваючи причину, залишаючи в обох партнерів відчуття легкої незадоволеності (модель «часткового програшу»).

4. Пристосування – одна сторона свідомо відсуває власні інтереси на другий план, погоджуючись на умови партнера. У бізнес-комунікації це не завжди означає слабкість; часто це далекоглядний крок, спрямований на збереження миру в команді, відновлення довіри після конфлікту або отримання преференцій у майбутньому. Пристосування є доцільним, якщо предмет суперечки має для вас низьку суб'єктивну цінність, а партнерство – критично високу.

5. Уникнення характеризується відсутністю прагнення як до задоволення власних потреб, так і до допомоги партнеру. У переговорах це може проявлятися як дипломатичне затягування часу, ігнорування певних тем або фізичний вихід із діалогу. Уникнення є ефективним, якщо ви володієте недостатньою кількістю інформації, якщо емоційний градус зустрічі унеможливорює раціональні рішення, або якщо витрати на ведення переговорів на даному етапі перевищують потенційну вигоду.

У контексті **цифрової редукації** вибір за моделлю Томаса-Кілманна має свої особливості. Наприклад, «Уникнення» в месенджерах може помилково сприйматися як ігнорування, а «Суперництво» через електронну пошту часто виглядає більш агресивним, ніж під час особистої зустрічі. Професійний переговорник має враховувати цей «цифровий шум» при виборі моделі поведінки.

 *Стратегічна майстерність полягає не у виборі однієї «правильної» моделі, а в гнучкому маневруванні між торгами та співпрацею залежно від цінності ресурсу та важливості стосунків. Успіх гарантує той, хто вміє вчасно перетворити суперника на партнера через зміну комунікативної парадигми.*

7.3. Етапність та внутрішня динаміка переговорного процесу

Ефективна переговорна діяльність розпочинається задовго до першої зустрічі з партнером. **Стратегія** – це не просто стартовий майданчик для дискусії, а чітко спроектована модель майбутнього результату. Вона визначає не лише те, «де ми зараз», а й те, «куди ми маємо прийти» за підсумками взаємодії.

Ефективна переговорна стратегія базується на синергії кількох фундаментальних аспектів, першим з яких є гранично чітке **визначення цільових орієнтирів**. Професійне стратегічне планування вимагає трансформації абстрактних очікувань у конкретну систему показників успіху, що дозволяє

переговорнику зберігати фокус на справжніх потребах та намірах протягом усього діалогу. Цей фундамент органічно поєднується з **інструментальним синтезом стратегії та тактики**, де методи впливу та комунікативний інструментарій визначаються концептуально ще на етапі підготовки. Такий підхід створює необхідний простір для маневру, дозволяючи гнучко адаптувати тактичні кроки безпосередньо під час зустрічі, не відхиляючись від основного стратегічного курсу.

Важливою рисою життєздатної стратегії є її **адаптивність та глибоке врахування контрстратегій** іншої сторони. Жоден план не може бути ізольованим; його справжня цінність і стійкість залежать від того, наскільки ретельно проаналізовано ймовірні кроки опонента та розроблено альтернативні сценарії дій. Зрештою, стратегія виступає головним чинником **командної єдності та координації**, інтегруючи зусилля всіх учасників процесу – від аналітиків до безпосередніх спікерів. Це дозволяє команді «говорити одним голосом», забезпечуючи монолітність позиції та унеможлиблюючи появу внутрішніх суперечностей, якими міг би скористатися опонент для послаблення ваших аргументів.

Отже, **стратегія** – це архітектурний план переговорів, який забезпечує системність дій, синхронізацію зусиль команди та передбачуваність результату в умовах динамічної комунікації.

Переговори – це складне **динамічне явище**, що розгортається у часі та просторі як послідовна зміна комунікативних станів. Кожен етап переговорного процесу має власну психологічну напругу, специфічні завдання та унікальний набір семіотичних засобів впливу.

Розуміння внутрішньої логіки та фаз цієї динаміки є критичною компетенцією сучасного фахівця. Це дозволяє переговорнику вийти за межі інтуїтивного реагування та перейти до **свідомого управління процесом**. Володіння алгоритмом переходу від однієї стадії до іншої дає змогу не лише утримувати ініціативу та контролювати емоційний фон зустрічі, а й стратегічно точно застосовувати потрібні інструменти впливу – від методів активного слухання на початку до жорсткої аргументації в кульмінаційні моменти.

У сучасній теорії бізнес-комунікацій динаміку переговорів розглядають як цілісну систему, яку традиційно поділяють на **три фази**, кожна з яких критично впливає на фінальний результат:

1. **Докомунікативна (підготовча) фаза** – етап формування інтелектуального та інформаційного фундаменту.

2. **Комунікативна (основна) фаза** – простір безпосередньої взаємодії, обміну смислами та боротьби інтересів.

3. **Посткомунікативна (завершальна) фаза** – етап верифікації результатів, фіксації домовленостей та проєктування подальшої взаємодії.

Варто зауважити, що в умовах **цифрової трансформації** динаміка переговорів набуває нових рис: фази можуть ставати коротшими, але інтенсивнішими, а межі між підготовкою та початком діалогу часто розмиваються через миттєвий

доступ до інформації. Розуміння цієї «прискореної» динаміки дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з цифровою редукцією, та забезпечити сталість переговорного результату.

Підготовчий етап є фундаментом, на якому будується вся подальша комунікативна конструкція. У професійному середовищі відсутність підготовки прирівнюється до підготовки до поразки.

Процес формування переговорної стратегії на етапі підготовки розпочинається з комплексного визначення **інструментарію та техніки взаємодії**, які слугуватимуть засобами досягнення запланованого результату. Центральне місце в цьому процесі посідає побудова чіткої **ієрархії цілей**, що передбачає ранжування предметів обговорення за ступенем їхньої важливості. Важливою складовою стратегічного аналізу є прогнозування небажаних тем, які може ініціювати інша сторона, та завчасне визначення меж допустимих поступок, на які ви готові піти задля зняття таких питань з порядку денного.

Паралельно з аналізом змісту розробляється **процесуальна модель переговорів**, що описує бажану форму та регламент майбутньої зустрічі. Це дозволяє логічно структурувати **послідовність обговорення питань**, виходячи з тактичних міркувань та пріоритетності тем. Встановлення такого порядку дає змогу переговорнику впевнено дотримуватися обраного курсу, ефективно просуваючи ключові інтереси та, за можливості, відсуваючи менш вигідні теми на периферію діалогу. На основі цих пріоритетів формується гнучкий **порядок денний**, де питання формулюються в узагальненому вигляді, що залишає простір для адаптації до конкретних обставин, які можуть виникнути під час зустрічі.

Стратегічна підготовка також вимагає чіткого визначення **офіційного статусу та повноважень переговорника**. Розуміння масштабу завдань дозволяє встановити необхідний рівень представництва, від якого безпосередньо залежить легітимність майбутньої угоди та швидкість її реалізації. У межах цього процесу відбувається **розподіл обов'язків**, де визначається формат участі – одноосібний або командний. Для командної роботи стратегія фіксує функціональні ролі кожного члена, а для індивідуальної – встановлює протоколи консультацій з керівництвом та залучення зовнішніх експертів.

Особлива увага на стадії підготовки приділяється вибору **комунікативного стилю**, який має корелювати з поставленими цілями та специфікою партнера. Фінальним акордом розробки стратегії виступає **системний аналіз**, що передбачає перевірку всіх елементів на внутрішню узгодженість. На цьому заключному етапі стратегія оцінюється як цілісний механізм, де кожен тактичний крок та організаційне рішення спрямовані на практичне втілення єдиного задуму, забезпечуючи життєздатність обраної лінії поведінки в реальних умовах переговорного процесу.

У контексті цифрової комунікації цей етап включає підготовку «віртуального фону», перевірку якості звуку та світла, оскільки в умовах **цифрової редукції** будь-який технічний збій зчитується як сигнал некомпетентності або неповаги.

Комунікативна фаза – це етап реалізації стратегічного задуму, де абстрактні плани перетворюються на живий діалог.

Безпосередня фаза переговорів активується в момент переходу сторін до спільного розгляду ключової проблеми. Стартова зустріч традиційно присвячується фіналізації процедурних аспектів, базові параметри яких розроблялися на підготовчому етапі. Для забезпечення конструктивного діалогу опоненти мають досягти взаємної згоди щодо регламенту, який охоплює затвердження порядку денного, встановлення часових лімітів для окремих сесій та всього процесу загалом, а також визначення черговості виступів і механізмів прийняття підсумкових рішень.

Оскільки процес прямої взаємодії є динамічним та неоднорідним за своїми функціональними завданнями, його структуру можна представити як послідовне проходження трьох ключових етапів. На початковому етапі відбувається взаємне уточнення інтересів та позицій, що дозволяє сторонам синхронізувати інформаційне поле. Далі процес переходить у фазу активного обговорення, спрямовану на генерацію та аналіз різноманітних варіантів розв'язання конфліктних питань. Завершальним етапом стає безпосереднє досягнення угоди, де напрацьовані рішення трансформуються у конкретні домовленості та зобов'язання сторін.

1. Уточнення інтересів і позицій сторін

Навіть найгрунтовніша попередня підготовка не гарантує вичерпного та об'єктивного розуміння інтересів протилежної сторони. Тому початковий етап безпосередньої взаємодії присвячується передусім інтенсивному інформаційному обміну. Опоненти фокусуються на роз'ясненні найбільш суперечливих аспектів, артикуляції власних точок зору та верифікації позицій щодо ключової проблеми.

У ситуаціях, коли учасники віддають перевагу стратегії **позиційного торгу**, спостерігається тенденція до негайного висування максимальних вимог. Проте практика переговорного процесу, особливо в умовах конфлікту, свідчить про те, що сценарії рідко розвиваються за початково запропонованим вектором. Надмірно жорстка первісна позиція часто стає бар'єром, який суттєво знижує ймовірність досягнення фінальної згоди.

Крім суто інформаційного аспекту, цей етап відіграє критичну роль у формуванні **психологічної атмосфери**. Ефективність майбутніх домовленостей прямо корелює зі здатністю сторін налагодити конструктивні робочі відносини вже на старті.

Згідно з концепцією Р. Фішера та С. Брауна, існують базові чинники, що сприяють створенню доброзичливого середовища та запобігають деструкції стосунків:

♦ **раціональність**: збереження спокою є обов'язковим, навіть якщо опонент демонструє надмірну емоційність. Будь-яка вербальна чи невербальна нестриманість руйнує фундамент довіри;

♦ **розуміння**: успіх угоди залежить від прагнення осягнути логіку опонента. Ігнорування або зневага до його точки зору автоматично звужує простір для пошуку спільних рішень;

◆ **спілкування:** використання прямих контактів як основного інструменту для гармонізації взаємин та зняття напруги;

◆ **достовірність:** маніпулювання фактами або використання завідомо неправдивих даних створює довгострокові репутаційні ризики та блокує прогрес;

◆ **уникання повчального тону:** повчальний тон, безапеляційність та зверхність сприймаються як вияв неповаги. Такі прояви викликають роздратування і стають каталізатором конфлікту;

◆ **відкритість до сприйняття іншої точки зору:** справжній професіоналізм полягає у здатності вникнути в аргументацію іншої сторони без обов'язкової згоди з нею. Розуміння візаві не є капітуляцією, тоді як нетерпимість до чужих поглядів – це гарантований шлях до розриву переговорів.

2. Обговорення

Другий етап переговорів є найбільш відповідальним і часто найскладнішим, оскільки саме тут відбувається кристалізація основних параметрів спільного рішення. У процесі висування пропозицій та аналізу варіантів опоненти постійно коригують співвідношення сил: кожен аргумент або поступка можуть як посилити, так і послабити позицію учасника, безпосередньо впливаючи на фінальний результат. Успіх на цій стадії залежить не лише від змісту пропозицій, а й від **володіння чотирма фундаментальними компетенціями:**

◆ **уміння слухати.** Слухання є базовим інструментом, без якого неможлива адекватна взаємодія. Попри поширене переконання про легкість сприйняття мовлення, професійне слухання – це мистецтво, що вимагає значних зусиль. Для мінімізації інформаційних втрат переговорники мають поєднувати нереклексивне слухання (вміння не втручатися в монолог партнера, даючи йому висловитися) з рефлексивним слуханням (активне уточнення та перефразування для перевірки точності розуміння);

◆ **уміння переконувати.** Мета переконання – трансформація точки зору опонента на користь спільного рішення. Цей процес апелює насамперед до раціонального складника свідомості й реалізується через розбудову системи логічних тверджень. Якісна аргументація не лише обґрунтовує власну думку, а й системно спростовує заперечення, перетворюючи суб'єктивні бажання на логічно неминучі висновки;

◆ **уміння задавати питання.** Правильно сформульоване запитання є потужним засобом корекції курсу переговорів. Воно дозволяє не лише отримати відсутню інформацію чи уточнити приховані мотиви візаві, а й активізувати обговорення або делікатно спрямувати дискусію у конструктивне русло. Запитання часто стають ефективнішими за прямі твердження, оскільки змушують опонента самостійно прийти до потрібних висновків;

◆ **уміння мислити творчо.** Найбільшою перешкодою на шляху до інноваційного рішення часто стає шаблонність мислення. Класичним прикладом ілюзорності перешкод є задача про двох мандрівників біля річки: маючи човен на одного, вони обидва переправилися, бо підійшли до води з різних берегів. Шаблонне сприйняття змушує нас бачити людей як групу, що йде разом, так само як у переговорах стереотипи змушують нас бачити лише один шлях вирішення.

Творче мислення в переговорах передбачає розвиток конкретних навичок:

- ◆ здатність до свідомої відмови від професійних чи ситуативних стереотипів;
- ◆ когнітивну гнучкість – вміння вільно перемикатися між різними аспектами проблеми (фінансовими, юридичними, психологічними);
- ◆ пошук унікальних, нестандартних рішень, що лежать поза межами очевидного вибору.

3. Досягнення угоди

Фінальний етап переговорів є логічним завершенням інтенсивного пошуку компромісів, де сторони переходять до формулювання підсумкових домовленостей. На цій стадії учасники здійснюють остаточний вибір, що має бути локалізований у межах **переговорного простору** – зоні перетину допустимих рішень для обох сторін.

Переговорний простір визначає межі, за якими досягнення домовленості є технічно неможливим. Як зазначають Р. Фішер та У. Юрі, наявність майстерних комунікативних навичок не може компенсувати відсутність реальної ресурсної бази: якщо бюджет покупця вдесятеро менший за мінімальну ціну антиквара, торг виходить за межі переговорного простору і втрачає сенс.

Якість та стабільність майбутньої угоди безпосередньо залежать від типу рішення, що лежить у її основі:

1. Компромісне (середнє) рішення. Це найбільш поширений формат, що базується на механізмі взаємних поступок. Класичним прикладом є «переговорний танець» у торгівлі, де продавець і покупець поступово зближують позиції до досягнення рівноважної ціни. У складних бізнес-кейсах компроміс часто досягається через обмін цінностями: одна сторона поступається у менш пріоритетному для себе питанні (наприклад, терміни), отримуючи перевагу у критично важливому аспекті (наприклад, обсяг фінансування). Головна умова компромісу – збереження балансу, за якого поступки не перетинають «червону лінію» мінімальних інтересів жодного з учасників.

2. Асиметричне рішення. Цей тип характеризується суттєвою диспропорцією у поступках. Подібні угоди зазвичай виникають у ситуаціях значного домінування одного з опонентів, готовності пожертвувати поточними інтересами заради майбутніх перспектив або за умови високих ризиків подальшої конфронтації. Типовим прикладом є переговори підлеглого з керівником, де працівник погоджується на відтермінування кар'єрного зростання в обмін на незначні преференції сьогодні. Важливо пам'ятати: **значна асиметрія робить угоду нестабільною**, оскільки сторона, що програла, сприймає результат як несправедливий і прагнутиме реваншу за першої ліпшої нагоди.

3. Принципово нове (інтегративне) рішення. Це «золотий стандарт» переговорів, що спрямований на максимальне задоволення потреб обох сторін. Пошук такого рішення вимагає глибокого аналізу інтересів, які часто не перетинаються. Класична ілюстрація – поділ апельсина між двома сестрами: замість формального компромісу (розрізання навпіл), інтегративне рішення дало б одній сестрі весь сік, а іншій – усю цедру для торта, виключаючи втрати.

Іншим шляхом до такого рішення є *зміна інтересів або їх переоцінка*, коли проблема розглядається у ширшому масштабі (наприклад, об'єднання конкурентів перед загрозою глобальної кризи). Хоча на практиці принципово нові рішення можуть містити елементи компромісу, вони забезпечують найвищий рівень стратегічної стійкості відносин.

Процес фіналізації угоди може розвиватися за двома основними сценаріями: **дедуктивним**, коли сторони спочатку фіксують концептуальну згоду «в загальних рисах», а потім деталізують кожен пункт, або **індуктивним**, що передбачає послідовне узгодження окремих питань, сукупність яких і формує підсумковий документ. Незалежно від обраного шляху, робота над угодою базується на чіткій послідовності кроків.

1. Формування об'єктивних критеріїв оцінки. Першочерговим завданням є розробка незалежної системи координат для оцінки варіантів рішень. Критерії мають бути прагматичними та автономними від суб'єктивних бажань учасників, що забезпечує легітимність і сприйняття угоди як «справедливої». До таких мірил належать: нормативні стандарти (законодавчі акти, професійні регламенти та інструкції); ринкові та експертні індикатори (актуальні ціни на аналогічні об'єкти або висновки незалежних фахівців); соціально-культурні чинники (прецеденти, традиції та загальноприйняті моральні цінності).

2. Вибір та верифікація рішення. Використовуючи погоджені критерії, сторони обирають найбільш прийнятний варіант. Міцність домовленостей прямо залежить від того, наскільки рішення задовольняє інтереси обох сторін, незалежно від того, яка фундаментальна стратегічна лінія використана: позиційний торг чи конструктивні переговори.

3. Методи затвердження результатів. Процедура фіналізації залежить від формату взаємодії:

двосторонні переговори: рішення вважається прийнятим за умови обопільної вільної згоди (конструктивні переговори) або за згоди однієї сторони з умовами іншої (позиційний торг);

багатосторонні переговори: тут домінують два підходи:

консенсус: однастайна згода, що базується на визнанні інтересів кожного учасника. Такі угоди є найбільш стабільними, проте метод вразливий до затягування процесу та ризику «розмитих» формулювань заради згоди всіх;

більшість голосів: дозволяє швидше вийти з безвиході, але створює ризик невиконання зобов'язань меншістю. Історичним прикладом є мораторій на китобійний промисел, коли країни, що володіли 80% ресурсів, проігнорували рішення більшості, поставивши під загрозу саму сутність домовленості.

4. Юридична та комунікативна фіксація. Завершальним акордом є закріплення досягнутого результату. У професійному середовищі пріоритет надається **письмовій фіксації**, яка мінімізує ризики довільного трактування умов. Натомість у неформальних чи міжособистісних комунікаціях часто обмежуються усними домовленостями, що, попри зручність, робить угоду менш стійкою до порушень чи анулювання.

Варто пам'ятати, що реальний переговорний процес не завжди є лінійним: сторони можуть повертатися до попередніх етапів для уточнення деталей. Однак збереження загальної логіки послідовності є критичним – її порушення часто призводить до дезорганізації та зриву переговорів.

Посткомунікативна фаза часто недооцінюється, хоча саме вона перетворює розмови на реальні зобов'язання.

Завершення офіційної частини переговорів не означає закінчення роботи над ними. Важливим елементом професійної діяльності є глибокий рефлексивний аналіз проведеної взаємодії, незалежно від її фінального результату. Такий аудит дозволяє оцінити якість попередньої підготовки, ефективність обраної програми та характер сформованих взаємин з опонентами.

У процесі системного самоаналізу кожна сторона має дати відповіді на низку критичних запитань:

– Наскільки переконливою виявилася обрана система аргументації, і які доводи були відхилені партнером?

– Якими були наслідки зроблених поступок для довгострокових інтересів?

– Які специфічні труднощі виникали під час діалогу та як їх вдалося (або не вдалося) подолати?

– Який досвід, отриманий у цьому кейсі, можна екстраполювати на майбутні переговорні процеси?

Хоча наявність підписаної угоди є найбільш очевидним показником завершення процесу, її не варто вважати безумовним синонімом успіху. Для об'єктивної оцінки ефективності використовується комплексна система критеріїв:

1. Глибина та якість вирішення проблеми. Досягнута домовленість свідчить про розв'язання суперечності, проте її зміст визначає стійкість результату. Взаємовигідний результат повністю знімає проблему з порядку денного та формує надійний фундамент для майбутнього партнерства. Натомість угода, що базується на поразці однієї зі сторін, є крихкою і з високою ймовірністю призведе до саботажу зобов'язань.

2. Суб'єктивна задоволеність та сприйняття справедливості. Психологічний аспект успіху полягає у внутрішньому відчутті задоволеності обох сторін. Переговори вважаються успішними, якщо учасники розцінюють фінальне рішення як справедливе. Слід враховувати, що суб'єктивна оцінка може трансформуватися з часом під впливом нових обставин, тому важливо фіксувати позитивний емоційний шлейф безпосередньо після завершення зустрічі.

3. Реалізація та імплементація домовленостей. Кінцевим мірилом будь-яких переговорів є практичне виконання взятих на себе зобов'язань. Навіть ідеально вибудована комунікація та блискуче сформульований документ втрачають цінність, якщо на етапі впровадження виникають систематичні порушення. Справжній успіх – це перехід від декларацій до конкретних дій, що відповідають букві та духу досягнутої угоди.

Найефективнішим інструментом забезпечення довготривалого ефекту переговорів є інтеграція до підсумкової угоди деталізованого **плану реалізації**. У такому документі мають бути чітко зафіксовані конкретні кроки, встановлені жорсткі часові рамки та визначені відповідальні особи.

Невід'ємним елементом життєздатної угоди є також **система контролю** за її виконанням. У міжнародній практиці та великому бізнесі для цього часто створюються спеціальні спостережні комісії або залучаються незалежні аудитори (третя сторона). Яскравим прикладом є робота МАГАТЕ (Міжнародне агентство з атомної енергії), чия місія полягає у верифікації виконання державами своїх зобов'язань щодо нерозповсюдження ядерної зброї. Без такої системи зовнішнього контролю та регулярних інспекцій будь-які стратегічні угоди в цій сфері залишалися б лише формальними деклараціями, що не мають реальної сили.

Окрім механізмів контролю, у підсумковому документі доцільно заздалегідь прописати **процедуру перегляду** окремих положень угоди. Це дозволяє зберегти гнучкість відносин у разі зміни зовнішніх обставин, не руйнуючи при цьому загальний каркас домовленостей.

Приступати до виконання зобов'язань необхідно максимально оперативно. Будь-яка необґрунтована відстрочка стає джерелом недовіри та сумнівів, тоді як швидкі спільні дії зміцнюють репутацію сторін і закладають фундамент для майбутньої співпраці.

■ *Переговори в сучасній бізнес-комунікації – це не просто механічне досягнення згоди, а керована інтелектуальна взаємодія, спрямована на проектування спільного майбутнього. Успіх тут визначається здатністю трансформувати конфлікт позицій у синергію інтересів, перетворюючи розбіжності на цінний партнерський капітал.*



Запитання для самоконтролю

1. Чому в сучасному бізнесі переговори розглядаються як процес «створення доданої вартості», а не просто як торги за ціну?
2. Як VUCA-середовище (невизначеність, складність) змінило підхід до підготовки переговорів?
3. Поясніть різницю між «позиційним торгом» та «конструктивними переговорами».
4. У яких ситуаціях жорстка конкурентна стратегія може бути виправданою, а коли вона руйнує бізнес?

5. Опишіть п'ять базових стратегій за моделлю Томаса-Кілманна. Яка з них є найбільш ресурсоємною, але найбільш ефективною для довгострокового партнерства?

6. Чому етап підготовки часто вважають важливішим за саму зустріч? Які дані про партнера слід зібрати заздалегідь?

7. Як правильно працювати із запереченнями та «ні» партнера, використовуючи їх як шлях до розуміння його справжніх потреб?


8. Чому підписання контракту не є фінальною точкою переговорів?

9. Яку роль відіграють механізми контролю та верифікації (наприклад, досвід МАГАТЕ) у забезпеченні виконання зобов'язань?

10. Що дає переговорнику більше впевненості: ідеально підготовлена презентація свого продукту чи наявність сильного альтернативного плану на випадок, якщо ці переговори проваляться (BATNA – Best Alternative to a Negotiated Agreement)? Чому?

11. Як визначити межі, у яких угода стає вигідною для обох сторін (ZOPA⁶ – англ. Zone of Possible Agreement)?

⁶ ZOPA (англ. Zone of Possible Agreement) — це зона можливої згоди; діапазон між тим, що кожна сторона готова прийняти у перемовинах.



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.
- Запитання для самоконтролю.

Найскладніше в будь-яких переговорах – це відкинути емоції та мати справу лише з фактами

*Говард Бейкер – американський політик,
відомий як «Великий примиритель»
за вміння знаходити компроміси*

■► 8.1. Природа переговорної тактики та особливості її розробки

Після того, як сформовано загальну стратегію переговорів, виникає об'єктивна необхідність у розробці деталізованої **тактики їх ведення**. Якщо стратегія визначає вектор руху та кінцеву мету – «що саме має бути досягнуто», то тактика відповідає на критичне запитання: «яким чином це зробити».

Тактика переговорів – це динамічна сукупність методів, прийомів та конкретних дій, що дозволяють реалізувати поточні завдання кожного етапу переговорного процесу. Вона виступає прикладним інструментарієм, який перетворює абстрактні стратегічні задуми на реальні комунікативні результати.

Тактичний рівень переговорів виконує роль операційного центру, де загальні стратегічні орієнтири трансформуються у конкретні комунікативні дії. Функціональне призначення тактики реалізується через кілька ключових напрямків, що забезпечують керованість процесу.

По-перше, тактика виступає головним інструментом **презентації цілей та управління сприйняттям**. Її завдання полягає у такій структуризації аргументів, яка дозволяє максимально висвітлити сильні сторони вашої позиції. Професійно вибудована тактична лінія дає змогу змістити фокус уваги партнера на очевидні переваги пропозиції, водночас делікатно нівелюючи або ретушуючи вразливі аспекти власного становища, якщо такі існують.

По-друге, тактика відповідає за **створення сприятливого середовища для успіху**. Вона проєктує такий контекст взаємодії, у якому досягнення фінальної згоди стає природним і логічним завершенням діалогу. Це досягається через тонке регулювання емоційного фону, контроль за дотриманням регламенту та свідомий вибір темпоритму обговорення, що дозволяє утримувати психологічну ініціативу.

Окрему увагу в тактичному плані приділяють **архітектурі розкриття позицій**. Переговорник має визначити оптимальну послідовність подачі інформації: які дані слід оприлюднити на старті для створення позитивного іміджу, а які – залишити як ресурс для етапу взаємних поступок. Обрана схема розкриття інформації має бути не лише комфортною для суб'єкта, а й повністю відповідати загальній стратегії – бути прозорою при партнерстві або стримано-дозованою при позиційному торзі.

Зрештою, тактика забезпечує **високий ступінь комунікативного маневрування**. Вона передбачає готовність до миттєвого реагування на будь-які зміни в поведінці чи аргументації партнера. Завдяки тактичній гнучкості фахівець може оперативно змінювати методи впливу, не відхиляючись від загального стратегічного курсу організації.

Отже, тактика постає як справжнє **«мистецтво моменту»**. Вона дозволяє переговорнику зберігати суб'єктність у діалозі, крок за кроком вибудовуючи траєкторію до взаємовигідного результату, перетворюючи потенційний конфлікт на структуровану угоду.

У процесі проєктування тактичної лінії ключове значення має вибір моделі подачі та трансформації позицій. Найбільш розповсюдженим підходом є використання **запитної позиції**, яка слугує стартовою точкою для подальшого зближення сторін через механізм взаємних поступок. Це класична схема пошуку компромісу, де сторони заздалегідь закладають певний «коридор маневру», розраховуючи на поетапний рух назустріч партнеру.

Розробка запитної позиції вимагає стратегічної виваженості. Надмірно високі вимоги на старті створюють серйозні ризики:

♦ **втрата інтересу**: партнер може розцінити запит як неадекватний і вийти з діалогу ще до початку торгу;

♦ **репутаційні втрати**: необхідність різкого зниження вимог без отримання зустрічних поступок («обвал позиції») сприймається як ознака слабкості або некомпетентності, що суттєво підриває престиж сторони.

Обставини бізнес-взаємодії можуть диктувати й інші, менш лінійні схеми розвитку. Зокрема, використовується тактика **«граничної відкритості»**, коли одна зі сторін на самому початку озвучує максимально можливі для неї поступки. У такому сценарії фокус переговорів зміщується з торгу на спільну роботу над конкретними деталями реалізації угоди. Такий підхід потребує ювелірної точності у верифікації балансу інтересів і можливостей обох сторін ще на докомунікативному етапі, оскільки простір для подальших поступок фактично відсутній.

Окремою, зазвичай деструктивною моделлю є **тактика ескалації вимог**. Вона полягає у постійному розширенні запитної позиції або штучному вклю-

ченні в порядок денний питань, які не мають прямого відношення до основного предмета переговорів. Хоча такий крок може використовуватися для тиску або відволікання уваги, у професійній бізнес-комунікації він вважається контр-продуктивним, оскільки блокує конструктивну динаміку та провокує кризу довіри.

Важливим аспектом тактичного планування є вибір **стилю взаємин з партнером**. Цей вибір варіюється від конфронтації до активної співпраці, маючи безліч проміжних нюансів, що диктуються стратегічними цілями, поточною динамікою діалогу та індивідуальними особливостями переговорників.

Конфронтаційний стиль фокусується на виявленні та демонстративному викритті слабких місць у позиції опонента. Дискусія в такому разі часто набуває рис полеміки, а пропозиції формулюються як інструменти тиску, що мають на меті поставити партнера у скрутне становище. Проте конфронтація є «ворогом» переговорів: вона провокує захисну агресію та здебільшого обертається проти самого ініціатора або завдає шкоди інтересам усіх сторін. Перетворення переговорів на суперечку фактично нівелює їхню конструктивну сутність.

На противагу цьому, **тактика співпраці** зміщує акцент на пошук точок дотику та чинників, що зближують інтереси сторін. Ефективним засобом забезпечення успіху є системна **конструктивність**. Вона передбачає висування таких пропозицій, які наочно демонструють прагнення учасника досягти результатів, вигідних не лише йому самому, а й партнеру.

Справжня співпраця – це найбільш продуктивний метод пошуку домовленостей. Вона передбачає не просто формальну згоду, а об'єднання зусиль для подолання розбіжностей та спільну відповідальність за реалізацію підсумків переговорів. Хоча ідеальним є варіант, коли всі учасники налаштовані на конструктив з самого початку, практика показує, що реальна поведінка сторін часто є комбінацією різних тактичних прийомів, які потребують постійної адаптації та професійної рефлексії.

Тактичний інструментарій, що застосовується в переговорній практиці, отримав детальне висвітлення як у мемуарній літературі досвідчених дипломатів та бізнесменів, так і у фундаментальних наукових працях. Дослідження таких авторів, як Ф. Ч. Ікле, Р. Фішер, У. Юрі, Я. Нергеш, Л. Белланже, В. Ізраелян та Ж.-К. Альтман, сформували теоретичне підґрунтя для розуміння прикладної складової переговорів. Окрім теорії переговорів, ці методи активно вивчаються на перетині інших дисциплін, зокрема логіки (щодо структури аргументації), риторики (як майстерності переконання) та психології (у контексті поведінкових паттернів та емоційного впливу).

■ *Тактика переговорів – це динамічний інструментарій реалізації стратегії, що перетворює абстрактний «вектор руху» на конкретні комунікативні дії. Якщо стратегія визначає, що має бути досягнуто, то тактика є «мистецтвом моменту», яке через управління аргументацією, часом та емоційним фоном забезпечує керованість діалогу та конвертує потенційний конфлікт інтересів у життєздатну угоду.*

■► 8.2. Тактичні прийоми стратегії позиційного торгу

У межах стратегії позиційного торгу тактичні прийоми набувають характеру специфічних інструментів психологічного та інформаційного тиску. Оскільки ця модель базується на парадигмі «виграш–програш», кожен тактичний крок спрямований на максимальне розширення власного переговорного простору за рахунок обмеження можливостей опонента.

Вибір конкретного прийому в межах позиційного торгу зумовлений прагненням перехопити ініціативу, приховати справжні наміри або змусити іншу сторону піти на односторонні поступки. У професійній літературі та практиці накопичено значний масив таких технік, які можна класифікувати за їхньою функціональною роллю в процесі боротьби за ресурс.

Важливо розуміти, що використання тактик позиційного торгу вимагає від переговорника високого рівня емоційного контролю та готовності до жорсткої конфронтації. Кожен із наведених нижче прийомів має свою «ціну» – від ризику зриву переговорів до тривалого руйнування ділової репутації, тому їх застосування має бути стратегічно виправданим і тактично вивіреним.

I. Прийоми розстановки акцентів та моделювання запитної позиції

Ця група прийомів застосовується на самому початку комунікативної фази з метою створення вигідного плацдарму для подальшого «відступу». Головне завдання тут – заплутати опонента щодо ваших справжніх інтересів та сформулювати завищену базу для торгу.

1. Завищення початкових вимог. Це класичний прийом позиційного торгу, що полягає у висуванні вимог, які значно перевищують реально очікуваний результат. *Мета:* залишити широкий простір для поступок, щоб кожен крок назустріч партнеру виглядав вагомим, хоча насправді ви лише наближаєтеся до своєї реальної мети. Якщо вимоги будуть абсурдно високими, опонент може сприйняти їх як образу або свідчення некомпетентності, що призведе до негайного припинення переговорів.

2. Розстановка хибних акцентів у власній позиції. Переговорник демонструє надзвичайну зацікавленість у вирішенні другорядного питання, роблячи на ньому акцент як на критично важливому. *Мета:* після тривалих і «виснажливих» дебатів щодо цього пункту, ви «неохоче» поступаєтеся в ньому. Натомість ви вимагаєте від партнера взаємної – і вже реальної – поступки в питанні, яке для вас є справді ключовим. Партнер відчуває психологічне полегшення («ми його дотиснули»), не усвідомлюючи, що насправді він віддав стратегічну перевагу в обмін на вашу поступку в неважливому питанні.

3. Випереджувальна аргументація. Переговорник починає зустріч із детального спростування можливих заперечень опонента ще до того, як той їх озвучив. *Мета:* перехопити ініціативу, збити впевненість партнера та заблокувати його критичні аргументи на самому старті. Це створює враження, що ваша позиція настільки обґрунтована, що будь-який опір є марним.

II. Прийоми психологічного та часового тиску. Ці прийоми базуються на створенні дискомфортних умов, які підштовхують партнера до поспішних рішень або змушують його відчувати провину чи невпевненість.

Головна стратегічна функція таких прийомів полягає в тому, щоб змусити іншу сторону діяти в умовах **обмеженого ресурсу** (часу, інформації або впевненості). Коли людина перебуває під тиском, її здатність до раціонального аналізу та прогнозування наслідків різко знижується. Як наслідок, опонент підсвідомо прагне якомога швидше вийти з «зони дискомфорту», що часто призводить до поспішних, імпульсивних рішень або необґрунтованих поступок.

Психологічний тиск може приймати різні форми: від тонких маніпуляцій емоціями (викликання почуття провини, страху втрати можливості або невпевненості у власній компетентності) до відкритого агресивного домінування. Часовий тиск, своєю чергою, виступає каталізатором цих процесів, позбавляючи сторону можливості провести додаткові консультації чи ретельну перевірку аргументів.

Слід пам'ятати, що застосування таких методів є «грою на межі». Хоча вони можуть дати швидку тактичну вигоду, їх використання часто руйнує етику ділової взаємодії та унеможливорює подальшу конструктивну співпрацю. Розуміння механіки цих прийомів є необхідним передусім для того, щоб вчасно розпізнати атаку та застосувати ефективні контрзаходи.

1. Створення штучного дефіциту часу («Цейтнот»). Один із найпоширеніших методів тиску. Сторона заявляє, що пропозиція діє лише обмежений час (наприклад, «до кінця дня» або «до вильоту літака»).

Штучний поспіх блокує можливість глибокої перевірки даних та детального обговорення наслідків. Опонент, боячись втратити можливість, погоджується на умови, які за звичайних обставин він би відхилив.

2. Використання «тупикових» ситуацій або ультиматумів. Тактика полягає у висуванні вимоги за принципом «приймайте або йдіть». Сторона демонструє повну непоступливість, стверджуючи, що це її «остання пропозиція». Це ставить партнера перед дилемою: або повна згода, або розрив відносин. Якщо опонент виявить блеф, ініціатор ультиматуму втрачає авторитет і змушений або справді припинити переговори, або йти на принизливі поступки.

3. «Поганий і добрий поліцейський». Класична тактика для командних переговорів. Один учасник команди займає максимально жорстку, іноді навіть грубу позицію («поганий»), відкидаючи всі пропозиції. Інший («добрий») виглядає приязним і готовим до діалогу. Опонент відчуває полегшення, спілкуючись із «добрим», і підсвідомо прагне задовольнити його вимоги, щоб не повертатися до діалогу з «поганим». Насправді обидва переговорники працюють на єдину, заздалегідь визначену мету.

4. «Дискваліфікація». Це один із найбільш деструктивних прийомів, що полягає у зміщенні фокусу з предмета переговорів на особистість опонента. Замість того, щоб аналізувати цифри, факти чи логіку аргументів, маніпулятор піддає сумніву професійну придатність, досвід або статус партнера. Використовуються фрази на кшталт: «Чи достатньо у вас повноважень, щоб обгово-

рювати такі суми?», «Ви працюєте в цій сфері лише рік, тому навряд чи розумієте глибину проблеми». *Мета*: викликати в опонента гостру потребу захищатися та доводити свою значущість. Поки людина виправдовується, вона втрачає контроль над основною темою переговорів і стає вразливою до невігідних пропозицій.

5. Тактика «провини» (емоційний шантаж). Прийом спрямований на експлуатацію етичної відповідальності партнера. Переговорник знаходить реальну або вигадану «помилку» опонента (запізнення, технічна помилка в документі, невдале слово) і максимально її гіперболізує.

Маніпулятор драматизує наслідки цієї помилки, описуючи «колосальні збитки» та «підірвану довіру». Одночасно з цим він апелює до «високої місії» партнерства, яку тепер нібито поставлено під загрозу. *Мета*: сформувати в партнера стійке почуття сорому та обов'язку. Людина, що почувається винною, підсвідомо шукає спосіб «спокутувати провину» і робить це через матеріальні чи процедурні поступки, які за звичайних умов були б неможливими.

6. «Моралізування» (демонстрація етичної зверхності). Ця тактика є «останнім притулком» переговорника, у якого вичерпалися раціональні аргументи. Коли сторона не може заперечити логіці фактів, вона переводить дискусію в площину абстрактних цінностей та моральних категорій.

Використовуються патетичні запитання: «Ви розумієте, на що ви йдете, висуваючи такі вимоги?», «Де ваша ділова етика?», «Невже прибуток для вас дорожчий за принципи людяності?». *Мета*: поставити опонента в позицію «поганої людини», чії дії суперечать загальноприйнятим нормам. Психологічний розрахунок полягає в тому, що під страхом морального осуду партнер відмовиться від своїх раціональних вимог на користь «справедливості», яку диктує маніпулятор.

7. Навмисне створення фізичного чи психологічного дискомфорту. Це маніпулювання зовнішніми обставинами зустрічі:

◆ низькі або занадто високі стільці для опонентів, сонячне світло, що б'є в очі, занадто низька температура в приміщенні;

◆ демонстративне ігнорування (перевірка пошти під час виступу партнера), постійні переривання телефонними дзвінками, запізнення.

Мета: викликати в опонента роздратування або втому, що знижує його когнітивну опірність.

8. Використання «авторитетних перешкод». Переговорник заявляє, що він особисто згоден на умови, але «керівництво», «юристи» або «рада директорів» ніколи цього не затвердять. *Тактична мета*: це дозволяти стороні залишатися «хорошою», водночас жорстко стояти на своїх умовах, посиляючись на зовнішню силу, яку неможливо запросити за стіл переговорів для дискусії.

III. Операційні прийоми в ході обговорення (маніпулювання змістом).

На відміну від методів прямого психологічного тиску, операційні прийоми зосереджені на структурній деформації переговорного процесу. Їх головна мета – прихована трансформація змісту домовленостей таким чином, щоб опонент прийняв умови, які за звичайних обставин вважав би неприйнятними або збитковими.

Маніпулювання змістом базується на зміні способу презентації інформації, порушенні логічної послідовності обговорення та штучному керуванні увагою партнера. У межах цієї групи тактик переговорник працює як «сценарист» процесу: він визначає, які питання будуть висвітлені максимально детально, а які – залишаться в тіні; де обговорення слід прискорити, а де – заблокувати штучними перешкодами.

Ці прийоми є особливо небезпечними, оскільки вони часто маскуються під «технічне обговорення» або «процедурні уточнення», хоча насправді радикально змінюють архітектуру майбутньої угоди. Вміння розпізнавати операційні маніпуляції дозволяє переговорнику зберігати цілісне бачення проблеми та не дати втягнути себе у вигідний лише для опонента сценарій обговорення.

1. «Салямі» (послідовне нарізання поступок). Назву даний тактичний прийом отримав за аналогією з відомим сортом ковбаси, яку прийнято нарізати дуже тонкими шарами. Сутність застосування цього прийому – надання партнерові по переговорах інформації дуже невеликими порціями. Те саме стосується поступок – дуже маленькими кроками. Замість того, щоб висунути велику й обтяжливу вимогу одразу, сторона розбиває її на безліч дрібних, майже непомітних кроків. Кожна окрема маленька поступка здається партнеру незначною («дрібниця, про яку не варто сперечатися»), але в підсумку їхня сума призводить до суттєвої зміни балансу сил на користь маніпулятора. Опонент усвідомлює масштаб втрат лише тоді, коли процес стає незворотним.

2. Висування вимог «в останню хвилину». Прийом застосовується тоді, коли переговори фактично завершені, підсумки підбиті й сторони вже готові до підписання. Раптом одна зі сторін заявляє: «Ми готові підписати, але є ще одна маленька умова...». Опонент вже подумки «закрив угоду» і перебуває у стані розслаблення. Він настільки не хоче повертатися до виснажливих дебатів або ризикувати зривом на фініші, що часто погоджується на цей додатковий «бонус».

3. «Зростаючі вимоги» (ескалація запитів). Цей прийом є агресивною деформацією класичного процесу торгу. Якщо традиційна модель передбачає, що кожна поступка однієї сторони наближає її до позиції іншої (шлях до точки згоди), то за умови застосування «зростаючих вимог» траєкторія руху змінюється на протилежну. Щойно партнер іде на поступку, сподіваючись на фіналізацію угоди, переговорник не робить крок назустріч, а навпаки – висуває нову, ще більш жорстку вимогу або погіршує умови за іншими пунктами. Маніпулятор діє за принципом «апетиту, що приходить під час їжі»: кожна поступка опонента сприймається не як крок до компромісу, а як сигнал про слабкість позиції або наявність невичерпного ресурсу, який можна продовжувати експлуатувати.

Головне завдання – повне психологічне та ресурсне виснаження опонента. Маніпулятор намагається з'ясувати справжню «межу терпіння» партнера, змушуючи його постійно перебувати в стані захисту. Це створює ілюзію того, що угода постійно «вислизає з рук», і щоб нарешті її зафіксувати, потрібно віддати ще більше. Дана тактика радикально руйнує довіру та логіку компромісу. Вона перетворює переговори на гру в одні ворота, де правила змінюються безпосередньо під час матчу. Часто це призводить до того, що опонент, відчуваючи безперспективність та несправедливість гри, просто припиняє комунікацію, навіть якщо початкові умови були для нього вигідними.

4. «Цегляна стіна» (повна непереступливість). Переговорник займає непохитну позицію щодо одного, часто не найважливішого, питання і відмовляється рухатися далі, доки його умови не будуть прийняті. *Мета:* виснажити опонента, змусити його втратити терпіння. У результаті партнер часто йде на великі поступки в інших сферах, аби лише подолати цей штучний застій і продовжити рух.

5. Перестрибування (зміна пріоритетів). Якщо обговорення певного пункту стає невігідним для сторони, вона раптово переключає увагу на інше питання, не завершивши попереднього. *Мета:* сплутати логічну нитку розмови, уникнути надання чітких відповідей на незручні запитання та приховати слабкі місця у своїй аргументації.

IV. Прийоми інформаційної маніпуляції. Інформаційна маніпуляція в переговорах – це стратегічне управління сприйняттям реальності. У межах позиційного торгу вона спрямована на створення ситуації, де опонент змушений приймати рішення в умовах керованої невизначеності.

Головна мета цих тактик – не просто приховати правду, а вибудувати таку інформаційну модель, у якій умови маніпулятора виглядають як єдино можливі, логічні або безпечні. Маніпулювання інформацією дозволяє «спрямовувати» мислення партнера у потрібне русло, використовуючи його незнання, довіру або обмежений доступ до верифікації даних. Успіх таких прийомів залежить від здатності маніпулятора підтримувати внутрішню несуперечливість вигаданої легенди та вміння вчасно розпізнати зони інформаційного дефіциту в іншій стороні.

1. Навмисне викривлення або «дозування» даних. Переговорник надає лише ті факти, які підтверджують його позицію, свідомо приховуючи контраргументи або критичні недоліки власної пропозиції. Партнер приймає рішення на основі неповної картини, що робить його позицію вразливою.

2. Подвійне тлумачення. Даний прийом полягає у свідомому внесенні до тексту підсумкової угоди або протоколу намірів формулювань, які мають неоднозначний, розмитий або багатогранний зміст. Це створення своєрідної «лінгвістичної міни» сповільненої дії, яка детонує вже після підписання документів.

Маніпулятор використовує слова та терміни, які в побутовому чи професійному контексті можуть сприйматися по-різному (наприклад, «стислі терміни», «своєчасна оплата», «належна якість»). Поки опонент вкладає у ці слова загальноприйнятій або вигідний для себе сенс, маніпулятор готує юридичне чи логічне обґрунтування зовсім іншого тлумачення. *Мета:* отримати легальну можливість для маневру в майбутньому. Коли настане момент виконання незручного зобов'язання, маніпулятор апелюватиме до тексту угоди, інтерпретуючи його на свою користь. Це дозволяє легально порушувати дух домовленостей, формально дотримуючись їхньої букви.

Опонент опиняється в ситуації, коли він підписався під документом, який не забезпечує його інтересів. Довести факт маніпуляції в суді чи арбітражі буває вкрай складно, оскільки текст був погоджений обома сторонами.

3. Навмисний «витік» інформації. Сторона організовує «випадкове» потрапляння конфіденційних даних до опонента (наприклад, через третіх осіб, «забути» документи на столі або публікації в пресі). *Мета:* перевірити реакцію партнера, дезінформувати його щодо власних намірів або створити ілюзію наявності альтернативних вигідних пропозицій від конкурентів.

4. Посилання на «авторитетні, але недоступні» джерела. Обґрунтування своєї непоступливості думкою експертів, складними формулами, корпоративними стандартами або законами, які опонент не може перевірити тут і зараз. Це паралізує критику. Опонент боїться виглядати некомпетентним, сперечаючись із «науково доведеними фактами» або «непорушними правилами компанії».

5. Затоплення інформаційним шумом. Опоненту надається надмірна кількість другорядної, складної технічної або статистичної інформації. *Мета:* «приспати» пильність, приховати серед стосів паперу одну-дві справді важливі умови, які партнер може пропустити через втому та перенасичення даними.

6. Використання хибної прихильності (блеф). Сторона демонструє готовність до співпраці або обіцяє великі перспективи в майбутньому, щоб отримати реальні поступки сьогодні. Насправді ініціатор не має наміру виконувати обіцяне або знає, що це неможливо.

■ Тактичні прийоми позиційного торгу – це інструменти силового домінування, спрямовані на максимальне розширення власного переговорного простору за рахунок обмеження можливостей опонента. В основі цих тактик лежить прагнення перехопити ініціативу через інформаційне маніпулювання, створення штучного дефіциту ресурсів та психологічний тиск, що перетворює переговори на гру з нульовою сумою («виграш–програш»), де успіх однієї сторони прямо пропорційний поступовій капітуляції іншої.

■► 8.3. Тактичні прийоми стратегії конструктивних переговорів

На відміну від позиційного торгу, де сторони сприймають одна одну як суперників, стратегія конструктивних переговорів (також відома як **гарвардська модель** або **інтегративні переговори**) базується на принципах партнерства та спільного пошуку рішень. Основна парадигма цієї стратегії – «виграш–виграш» (**win-win**), де метою є не просто перемога над опонентом, а досягнення результату, який максимально задовольняє інтереси обох сторін.

Тактичний інструментарій конструктивної стратегії докорінно відрізняється від маніпулятивних технік. Якщо в позиційному торзі тактика спрямована на приховування інформації та тиск, то в партнерському підході вона орієнтована на **прозорість, довіру та креативність**.

Ключовими концептуальними засадами конструктивної тактики є:

♦ **відокремлення людей від проблеми:** тактичні кроки спрямовані на вирішення суті питання, а не на атаку особистості партнера;

♦ **фокус на інтересах, а не на позиціях:** замість суперечок навколо конкретних цифр чи вимог, тактика допомагає виявити приховані потреби сторін;

♦ **об'єктивність критеріїв:** використання незалежних стандартів (законів, ринкових цін, експертних оцінок) замість суб'єктивного тиску;

♦ **множинність варіантів:** тактика стимулює розробку широкого спектра альтернатив перед прийняттям остаточного рішення.

Використання конструктивних прийомів дозволяє не лише досягти стабільної угоди, яка буде сумлінно виконуватися, а й зберегти або зміцнити ділові стосунки. Це робить цю стратегію незамінною у довгостроковому партнерстві, де репутація та довіра важать більше за миттєву тактичну вигоду.

I. Прийоми встановлення атмосфери довіри

Ці прийоми спрямовані на те, щоб змінити сприйняття ситуації: з «ми проти них» на «ми разом проти проблеми».

1. «Відкриті карти» (інформаційна щирість). На відміну від маніпуляцій, тут сторона ініціює обмін важливою інформацією про свої пріоритети. Ви прямо заявляєте: «Для нас терміни важливіші за ціну, тому що ми маємо зобов'язання перед третіми особами». Це стимулює партнера до взаємної відвертості. Коли обидві сторони розуміють реальні потреби одна одної, шлях до рішення скорочується в рази.

2. «По один бік столу». Це тактика психологічного та фізичного об'єднання. Організація простору та комунікації так, щоб підкреслити спільність мети. Наприклад, спільний перегляд документів на одному моніторі або фліпчарті, використання займенників «ми», «наше спільне завдання». Знижується рівень ворожості, партнер підсвідомо починає шукати точки дотику, а не розбіжностей.

3. Поступове підвищення складності обговорюваних питань. Застосування цієї тактики передбачає йти від простого до складного, від питань, що викликають найменші розбіжності до більш складних. До позитивних сторін застосування такої тактики можна віднести, що по мірі обговорення питань зростає довіра, створюється сприятливий психологічний фон. Однак, цей прийом не дозволяє пов'язувати різні за значимістю питання, а отже, обмежує можливість взаємовигідного обміну поступками, прийняття двохфазного рішення: спочатку виробити загальну формулу, а потім узгодити деталі.

II. Тактики виявлення та узгодження інтересів

1. Чому? / Чому ні? Це базовий інструмент гарвардського методу для переходу від жорстких позицій до глибинних інтересів. Якщо партнер висуває категоричну вимогу, замість того, щоб сперечатися («Це задорого!»), ви запитуєте: «Чому саме ця цифра є для вас критичною?» або «Що заважає вам прийняти нашу пропозицію?». Ви виявляєте приховані страхи або потреби (наприклад, потребу в безпеці або звітності перед акціонерами), які можна задовольнити іншим, більш прийнятним для вас способом.

2. Винесення спірних питань «за дужки». Суть прийому полягає у свідомому відкладенні обговорення найбільш гострих або тупикових проблем на пізніший етап переговорів. Замість того, щоб концентрувати всю увагу на суперечності, сторони концентруються на пунктах, у яких їхні позиції збігаються. Прийом дозволяє уникнути передчасного зриву переговорів через одне «непрохідне» питання, а узгодження легших питань формує атмосферу співпраці та взаємної довіри. Коли більша частина угоди вже сформована, сторони стають більш схильними до гнучкості в останньому спірному питанні, оскільки втрата вже досягнутих результатів стає занадто високою ціною.

III. Техніки креативного пошуку варіантів (розширення «пирога»)

У позиційному торзі сторони сперечаються за поділ фіксованого ресурсу (як поділити пиріг). У конструктивних переговорах тактика спрямована на те, щоб спочатку «збільшити пиріг», а вже потім його ділити.

1. Мозковий штурм. Це спільна генерація ідей без їхньої попередньої критики. Сторони домовляються на певний час забути про обмеження та записати всі можливі способи вирішення проблеми, навіть найфантастичніші. Це знімає психологічні бар'єри та дозволяє знайти нестандартні рішення, які не були очевидні на початку. Головне правило – відділити етап генерації ідей від етапу їхньої оцінки.

2. Зміна масштабу або ракурсу. Якщо переговори зайшли у глухий кут щодо конкретного пункту, тактика передбачає розширення контексту. Спробуйте подивитися на угоду не як на разову закупівлю, а як на п'ятирічне стратегічне партнерство. Або навпаки – розбийте велику складну проблему на дрібні підзавдання, які легше вирішити по черзі. Це дозволяє знайти нові точки дотику, які раніше не розглядалися як частина угоди.

3. Збільшення альтернативності переговорних рішень. Суть прийому полягає у навмисній відмові від пошуку «єдиного правильного рішення» на початкових етапах обговорення. Замість того, щоб концентруватися на одній пропозиції, учасники переговорів зосереджуються на генеруванні якомога більшої кількості сценаріїв досягнення мети.

Сторони домовляються розглянути проблему під різними кутами, змінюючи окремі параметри (терміни, обсяги, логістику, форми оплати). Наприклад: «Ми можемо знизити ціну, якщо ви збільшите обсяг закупівлі, АБО якщо ви перейдете на повну передоплату, АБО якщо ми підпишемо контракт на 3 роки». Переговори перетворюються з процесу взаємних поступок на процес спільного конструювання угоди. Це дозволяє знайти приховану цінність, яку неможливо було побачити в межах початкових позицій.

IV. Прийоми використання об'єктивних критеріїв

Ці тактики дозволяють уникнути «битви волі» та перевести розмову в русло об'єктивної справедливості.

1. Незалежний арбітр. Замість того, щоб тиснути один на одного, сторони посилаються на зовнішні показники. Пропозиція використовувати ринкову

вартість, висновки незалежних експертів, законодавчі норми або галузеві стандарти. Наприклад: «Ми не просимо вас вірити нам на слово щодо ціни – давайте візьмемо середню вартість за останні три місяці за даними аналітичного агентства». Рішення, прийняте на основі об'єктивного критерію, легше прийняти психологічно, адже воно не виглядає як «поразка» чи «поступка» опоненту, а як визнання фактів.

2. Процедурна справедливість («Один ділить, інший вибирає»). Якщо сторони не можуть домовитися про справедливий поділ, використовується тактика справедливої процедури.

Класичний приклад – як двоє дітей ділять торт: один розрізає його на дві частини, а інший має право першим обрати собі шматок. В бізнесі це може бути жеребкування щодо черговості поставок або вибір незалежного аудитора. Обидві сторони заздалегідь погоджуються на результат, оскільки сама процедура є абсолютно чесною та прозорою.

Ефективність переговорів часто досягається не окремими діями, а **комбінованим застосуванням** споріднених тактик. Процес співпраці зазвичай передбачає логічну послідовність кроків, що дозволяють поступово нарощувати темп взаєморозуміння.

У межах спільного пошуку рішення використовуються тактики, спрямовані на розширення інформаційного поля партнера та корекцію його сприйняття:

◆ **вказівка на «сліпі зони»:** переговорник звертає увагу партнера на факти чи аспекти, які той міг пропустити, але які здатні відкрити шлях до компромісу. Це демонструє не бажання виграти суперечку, а щире зацікавлення у знаходженні істини;

◆ **апеляція до спільної відповідальності:** постійне нагадування про те, що проблема є спільним викликом, а не приводом для конкуренції. Це зміщує акцент із «перемоги над опонентом» на «перемогу над труднощами»;

◆ **корекція викривленого сприйняття:** роз'яснення логіки своїх дій та делікатне виправлення помилок у тлумаченні намірів. Це допомагає усунути психологічні бар'єри (упередженість, страх, недовіру), які часто заважають бачити раціональні переваги пропозиції.

■ Тактичні прийоми конструктивних переговорів базуються на парадигмі «виграш–виграш» (win-win), де головною метою є трансформація сторін із суперників у партнерів, що спільно долають проблему. На відміну від маніпулятивного тиску, конструктивна тактика орієнтована на радикальну прозорість, виявлення глибинних інтересів замість фіксації на жорстких позиціях та креативне «розширення пирога», що дозволяє створювати додаткову цінність і досягати стійких домовленостей через об'єктивні критерії справедливості.

8.4. Тактичні прийоми, характерні для позиційного торгу та конструктивних переговорів

Окрім специфічних технік, притаманних виключно жорсткій боротьбі чи конструктивній співпраці, існує окрема, **третя група прийомів**. Їхньою особливістю є зовнішня подібність за формою прояву, проте їхній справжній зміст, мета та кінцева ефективність кардинально змінюються залежно від обраної стратегії переговорів.

Використання одного і того ж інструменту (наприклад, паузи в розмові або об'єднання питань у пакет) може бути як актом агресивного тиску в межах **позиційного торгу**, так і засобом глибокої аналітики в межах **партнерського підходу**.

Універсальні прийоми в переговорах мають специфічну природу, яку визначають три засадничі чинники:

◆ **функціональна адаптивність**. Справжній зміст та природа будь-якого тактичного кроку залежать не від його формальної назви чи зовнішнього прояву, а від глибинного наміру переговорника. Один і той самий інструмент може трансформуватися з методу співпраці на засіб тиску залежно від поточної ситуації та етичних установок учасників;

◆ **залежність від стратегічного контексту**. Ці інструменти є нейтральними за своєю суттю, проте набувають певного забарвлення у руках суб'єкта. В умовах конфронтації вони стають ефективною зброєю для маніпулювання партнером, тоді як у партнерському підході перетворюються на засіб оптимізації діалогу та спільного пошуку раціональних рішень;

◆ **вектор впливу на результат**. Кінцева мета застосування універсальних прийомів радикально ризниться залежно від обраної моделі поведінки. Якщо в межах позиційного торгу вони використовуються для витискання односторонніх поступок та максимізації власного виграшу, то в конструктивних переговорах їхня роль полягає у структуруванні складної інформації, економії часового ресурсу та забезпеченні прозорості процесу для обох сторін.

До таких універсальних прийомів належать:

1. Пакетування. Суть даного прийому полягає у навмисному об'єднанні декількох пропозицій або питань в єдиний комплекс, що пропонується для розгляду як нерозривне ціле. У такому разі предметом дискусії стають не окремі деталі, а вся сукупність умов одночасно.

У межах **позиційного торгу** цей прийом часто набуває форми «продажу з навантаженням» (за термінологією Ф. Ч. Ікле). Його механіка передбачає зв'язування критично важливих та привабливих для партнера пропозицій із тими, що є для нього малоприйнятними або навіть такими, що виходять за межі основної теми обговорення.

Сторона, що пропонує пакет, розраховує на те, що висока зацікавленість партнера в одних пунктах змусить його «проковтнути» інші, не вигідні умови.

Якщо партнер відкидає пакет, ініціатор отримує тактичну можливість звинуватити його в деструктивності. При цьому акцент робиться саме на тих пропозиціях, які були вигідні партнеру, щоб виставити його позицію як нелогічну та безкомпромісну.

Водночас «пакування» може бути інструментом і **партнерського підходу**. У такому сценарії пакет формується як збалансоване взаємовигідне рішення, де враховані інтереси всіх учасників. Такий підхід дозволяє уникнути виснажливого етапу дрібних поступок, пропонуючи готовий сценарій виходу з проблеми «одним кроком». Головним ризиком є надмірна складність та громіздкість пакета. Якщо він охоплює занадто широке коло питань, ефективність переговорів знижується через неможливість оперативно опрацювати таку кількість взаємопов'язаних умов.

Крім того, варіювання кількості та характеру питань у пакеті є потужним засобом впливу на емоційне тло переговорів: розширення пакета може посилити напругу, тоді як його фокусування на ключових моментах – послабити конфлікт.

2. Відхід / Вихід з гри. Цей прийом полягає у фактичному або формальному перериванні переговорного процесу. Попри ідентичність зовнішнього прояву (зупинка діалогу), внутрішня природа цього кроку в різних стратегіях є діаметрально протилежною.

У жорстких переговорах «відхід» використовується як інструмент **емоційного та психологічного тиску**. Переговорник імітує втрату інтересу до угоди або демонструє готовність остаточно розірвати відносини через «неприйнятні умови» іншої сторони. Часто це супроводжується демонстративним збиранням паперів або заявами про пошук іншого партнера.

Мета: шляхом залякування «страхом втрати» змусити опонента панікувати. Маніпулятор розраховує, що партнер, боячись залишитися ні з чим, піде на екстрені поступки, аби лише повернути сторону за стіл переговорів. Це чиста демонстрація переваги та непоступливості.

В межах партнерського підходу «відхід» трансформується у **технічну паузу**, необхідну для збереження якості діалогу. Сторона ініціює перерву (від кількох годин до кількох днів), відкрито пояснюючи причину: необхідність опрацювання великого обсягу нових даних, консультації з вузькопрофільними експертами або узгодження юридичних нюансів.

Мета: запобігти прийняттю поспішних, сирих рішень, які можуть зашкодити проєкту в майбутньому. Якщо дискусія стає надто гарячою («градус емоцій» зашкалює), відхід дозволяє учасникам «охолонути», щоб повернутися до раціонального обговорення проблем, а не особистостей. Це сприймається не як загроза, а як вияв відповідального ставлення до майбутніх зобов'язань. «Відхід» тут захищає інтереси обох сторін від помилок, викликаних втому чи дефіцитом інформації.

3. Використання пауз. Цей прийом базується на свідомому управлінні ритмом бесіди через умисне мовчання. Хоча фізично дія виглядає однаково – відсутність вербальної реакції протягом певного часу, – її психологічний вплив кардинально різниться залежно від обраної стратегії.

У контексті жорсткого суперництва пауза перетворюється на зброю, що експлуатує людський страх перед невизначеністю. Маніпулятор тримає довгу паузу після того, як опонент озвучив свою пропозицію або відповів на складне запитання. При цьому часто використовується специфічний невербальний супровід: «кам'яне» обличчя, пильний погляд або байдуже гортання паперів.

Мета: створити атмосферу гнітючого мовчання та соціального дискомфорту. Психологічно більшість людей відчуває потребу заповнити тишу («вакуум»), через що починають виправдовуватися, надавати зайву інформацію або самостійно пропонувати додаткові поступки, аби лише припинити напружену ситуацію. Це спосіб змусити партнера «здати позиції» без жодного слова з вашого боку.

В межах партнерського підходу мовчання стає ознакою високої культури спілкування та інтелектуальної чесності. Пауза береться для того, щоб ретельно зважити аргументи партнера або дати йому можливість повністю завершити складну думку, не перебиваючи. Це прояв **активного слухання**. Ви показуєте, що слова опонента настільки вагомі, що потребують часу для осмислення. Це підсилює довіру. Пауза дозволяє переговорнику обдумати почуте та сформулювати максимально зважену відповідь, що враховує інтереси обох сторін. Іноді тиша спонукає партнера глибше розкрити свою позицію, поділитися справжніми побоюваннями або мотивами.

4. Зволікання (управління часовим ресурсом). Цей прийом базується на маніпулюванні темпом переговорів та відтермінуванні моменту прийняття остаточного рішення. Час є одним із найкритичніших ресурсів у переговорах, і спосіб його використання визначає характер усієї стратегії.

У жорсткій моделі зволікання використовується для того, щоб у фіналі поставити опонента в безвихідне становище. На початку переговорів сторона навмисно затягує обговорення другорядних деталей, марнує час на формальності або довгі роздуми. Коли ж наближається критичний дедлайн (наприклад, закінчення оренди залу, відліт літака, кінець кварталу), темп обговорення ключових питань різко прискорюється. **Мета:** створити **дефіцит часу**, за якого опонент не встигає ретельно проаналізувати умови. Під тиском цейтноту люди схильні робити помилки та приймати поспішні, не вигідні для себе рішення, аби лише встигнути закрити угоду до дедлайну. Це тактика виснаження уваги та примусу до швидких поступок.

В межах партнерського підходу зволікання розглядається не як затягування, а як необхідна **ретельність**. Сторона пропонує перенести прийняття рішення або подовжити етап обговорення, якщо відчуває, що певні аспекти угоди залишаються непрозорими. Це може бути викликано потребою в додатковій перевірці фактів, проведенні технічної експертизи або отриманні юридичного висновку. Краще відкласти підписання, ніж підписати угоду, яка містить приховані дефекти. Зволікання дає змогу впевнитися, що обидві сторони однаково розуміють умови й угода буде життєздатною в довгостроковій перспективі. Це зміцнює довіру, оскільки демонструє, що переговорник цінує не лише швидкість, а й безпеку та стабільність майбутньої співпраці.

5. Пробна куля (гіпотетичне зондування). Цей прийом базується на переведенні реальної пропозиції у площину абстрактного припущення. Замість офіційного висування вимог, переговорник використовує конструкції типу: «**А що, якби ми розглянули варіант...**» або «**Як ви поставитеся до ідеї, якщо...**». Це дозволяє прозондувати ґрунт, не беручи на себе жодних зобов'язань.

У конфронтаційній моделі «пробна куля» слугує інструментом вивідання слабких місць опонента. Ініціатор закидає ідею лише для того, щоб спровокувати партнера на реакцію. Опонент часто починає детально критикувати «пропозицію» або обговорювати умови її прийняття, тим самим розкриваючи свої справжні пріоритети, побоювання та межі поступок.

У межах стратегії співпраці цей прийом стає делікатним способом зближення позицій, особливо коли партнер демонструє зайву обережність. Використання гіпотетичних питань допомагає обійти психологічні бар'єри. Це створює безпечний простір для спільного моделювання ситуацій, де жодна сторона не боїться «програти», бо обговорюється лише ідея, а не контракт.

Це надзвичайно ефективно, якщо опонент налаштований на торг і боїться прямо говорити про свої потреби. Гіпотетичне обговорення розслабляє партнера та стимулює його до творчого пошуку варіантів *win-win*.

■ *Універсальні прийоми переговорів – це інструментарій із подвійною природою, де формальний прояв дії (пауза, пакетування чи відхід) набуває протилежного змісту залежно від обраної стратегії. У межах позиційного торгу ці засоби трансформуються у зброю психологічного тиску та маніпуляцій для витискання поступок, тоді як у конструктивних переговорах вони стають інструментами аналітики, структурування інформації та етичного менеджменту процесу, що забезпечують безпеку та стабільність майбутньої угоди.*

■■■➔ 8.5. Тактики реагування у переговорному процесі

Будь-який, навіть найретельніше підготовлений план переговорів, стикається з реальністю у моменти взаємодії з опонентом. Якщо попередня стратегія визначає загальний напрямок руху, то **тактика реагування** – це здатність водія вчасно повернути кермо або натиснути на гальма залежно від дорожньої ситуації. Успішний переговорник відрізняється від початківця не лише знанням маніпуляцій, а й умінням миттєво ідентифікувати випадки партнера та адекватно на них відповідати.

Реактивна складова переговорного процесу вимагає особливого поєднання аналітичного мислення та психологічної стійкості. Коли партнер застосовує тиск, маніпуляцію чи раптову зміну позиції, виникає небезпека переходу до автоматичних, емоційних реакцій (страху, гніву або виправдовування), що є головною метою маніпулятора. Професійне реагування, навпаки, базується на концепції «**усвідомленої відповіді**», де кожен крок спрямований на повернення

діалогу в конструктивне русло або захист власних інтересів без розриву стосунків.

Успішна контрдія в переговорному процесі базується на трьох базових принципах, які дозволяють переговорнику зберігати контроль над ситуацією навіть в умовах жорсткого тиску:

♦ **свідоме відтермінування реакції:** професіоналізм починається зі здатності витримати паузу між зовнішнім стимулом (агресією, маніпуляцією чи провокацією партнера) та власною відповіддю. Цей часовий буфер необхідний для нейтралізації первинного емоційного імпульсу та переходу до раціонального оцінювання обставин. Замість автоматичної реакції переговорник обирає найбільш стратегічно вигідний крок;

♦ **диференціація змісту та емоційного фону:** цей принцип передбачає вміння «фільтрувати» вхідну інформацію, відокремлюючи раціональне зерно від токсичної форми його подачі. Навіть у некоректних або грубих зауваженнях опонента фахівець здатен ідентифікувати реальні інтереси та потреби, що дозволяє продовжувати предметне обговорення проблеми, ігноруючи емоційні випадки;

♦ **утримання стійкої мета-позиції:** ефективне реагування неможливе без навички «погляду з боку». Переговорник ніби спостерігає за процесом із глядацької зали, одночасно перебуваючи на сцені. Така позиція дозволяє в режимі реального часу ідентифікувати тактичні прийоми, які застосовує опонент, об'єктивно аналізувати динаміку діалогу та вчасно коригувати власну лінію поведінки.

Зазначені принципи створюють необхідний фундамент психологічної безпеки переговорника. Однак для успішного перехоплення ініціативи самої лише внутрішньої виваженості недостатньо – вона має бути втілена у конкретних лінгвістичних та поведінкових інструментах. Якщо принципи – це ваш «щит», то тактичні прийоми реагування – це «мистецтво маневрування», яке дозволяє не просто відбити атаку, а трансформувати її енергію на користь результату угоди.

Розглянемо детальніше, як ці установки реалізуються через конкретні прийоми в умовах реальної напруги.

I. Прийоми нейтралізації психологічного тиску та емоційних атак

Психологічний тиск часто спрямований на те, щоб викликати у вас тривогу, поспіх або почуття провини (як ми розбирали в тактиці «провини»). Завдання реагування – не захищатися, а **дезавуювати** (зробити неефективним) прийом опонента.

1. Перетворення претензії на запит. Коли партнер переходить на емоції або використовує узагальнену критику (наприклад: «Ваша пропозиція абсолютно несерйозна!»), найкраща реакція – змусити його повернутися до фактів.

Замість виправдань («Ні, це серйозна пропозиція...») ви ставите уточнювальне запитання: «Які саме пункти нашої пропозиції здаються вам найменш обґрунтованими?» або «Які конкретно параметри ми маємо змінити, щоб ви вважали це серйозним підходом?». Емоційний випад вичерпується, а партнер змушений витратити енергію на аргументацію, що повертає розмову в конструктивне русло.

2. Зовнішня згода. Використовується, коли опонент намагається вивести вас із рівноваги дрібними зауваженнями чи критикою.

Ви погоджуєтесь з частиною істини в словах партнера, не здаючи при цьому своїх позицій. Наприклад, на репліку «Ви надто довго готували ці документи!» ви відповідаєте: «Ви маєте рацію, підготовка зайняла більше часу, ніж планувалося, саме тому ми змогли врахувати всі юридичні деталі, які зараз обговоримо». Маніпулятор не отримує опору, на який розраховував. Конфлікт згасає, оскільки немає об'єкта для зіткнення.

3. Правило трьох секунд. Коли ви відчуваєте, що опонент свідомо «тисне на болючі точки», перш ніж відповісти, зробіть видих і порахуйте до трьох. Ця пауза виконує дві функції: по-перше, вона дозволяє вашій раціональній частині мозку взяти гору над емоційним центром; по-друге, вона демонструє партнеру вашу повну впевненість та емоційну невразливість. Пам'ятайте: перемагає не той, хто голосніше говорить, а той, хто довше зберігає здатність мислити холодно.

II. Тактики «Часового буфера»

У переговорах часто виникає ситуація, коли партнер створює штучний поспіх або ставить складне запитання, на яке ви не готові відповісти негайно. Тактика «часового буфера» дозволяє взяти паузу, не втрачаючи ініціативи та не виглядаючи слабким.

1. Штучне нерозуміння (уточнювальна петля). Це один із найелегантніших способів отримати додаткові хвилини для роздумів.

Замість того, щоб одразу реагувати на складну тезу, ви просите партнера «розшифрувати» її: «Чи могли б ви детальніше зупинитися на цьому пункті? Я хочу переконатися, що ми однаково розуміємо ваші розрахунки». Доки партнер повторно пояснює свою позицію, ви отримуєте час на те, щоб проаналізувати пастку, знайти контраргумент або просто заспокоїти емоції.

2. Запит на «технічну перерву». Багато хто боїться просити про перерву, вважаючи це ознакою невпевненості. Насправді – це ознака професіоналізму.

Коли обговорення зайшло в глухий кут або з'явилася нова критична інформація, ви кажете: «Нам потрібно 10 хвилин, щоб звірити ці цифри з нашими аналітиками / внутрішньою політикою компанії». Ви перериваєте негативний сценарій, що нав'язується опонентом, і повертаєтесь до столу з оновленою стратегією.

3. Зворотня перевірка. Коли партнер каже: «У вас є лише 5 хвилин на рішення», спокійно зауважте: «Якщо це рішення настільки важливе, що ми маємо прийняти його за 5 хвилин, то воно варте того, щоб ми витратили ще годину на його ретельну перевірку». Ніколи не приймайте важливих рішень у момент найвищого тиску. Пам'ятайте: той, хто контролює час, контролює і результат угоди.

III. Прийоми трансформації конфлікту в співпрацю (рефреймінг)

Це найвищий пілотаж реагування – здатність «перехопити» негативну подачу партнера і повернути її як спільну можливість.

1. Зміна рамки. Ви змінюєте кут зору на проблему, яку опонент подає як перешкоду.

Якщо партнер каже: «Ви занадто малі для такого великого контракту», ви відповідаєте: «Саме наша компактність забезпечує ту гнучкість і швидкість прийняття рішень, якої не мають великі корпорації». Недолік перетворюється на перевагу, а дискусія переходить від «критики» до «обговорення унікальних можливостей».

2. Згода з правдою. Визнання очевидного факту без визнання своєї поразки.

«Ви маєте рацію, наші ціни дійсно вищі за середньоринкові. І це саме тому, що ми єдині, хто надає довічну гарантію на цей вузол». Ви знімаєте напругу, адже з вами більше нема про що сперечатися, і одразу переводите увагу на цінність вашої пропозиції.

3. Сила сполучника ТА. Одна з найпростіших, але найпотужніших технік рефреймінгу полягає у заміні сполучника «АЛЕ» на сполучник «ТА». Коли ви кажете «Я згоден, але...», ви фактично перекреслюєте все сказане партнером, створюючи конфронтацію. Професіонали використовують конструкцію «**Я почув вашу позицію, ТА водночас нам варто врахувати...**».

Цей прийом дозволяє об'єднати дві протилежні точки зору в єдине поле для обговорення. Ви не сперечаєтесь із реальністю партнера, ви просто розширюєте її, додаючи свої умови. Це перетворює переговори з перетягування канату на спільне складання пазлу.

Розглянуті три групи прийомів – **нейтралізація тиску, управління часом та рефреймінг** – складають основу технічного арсеналу переговорника. Вони дозволяють оперативно реагувати на виклики, зберігати раціональність та перехоплювати ініціативу в динамічному діалозі. Проте успіх у переговорах визначається не лише кількістю знаних прийомів, а й цілісним підходом до процесу.

Для того, щоб окремі тактичні кроки не суперечили один одному, а склалися в єдину переможну лінію, переговорнику необхідно дотримуватися фундаментальних принципів взаємодії. Ці правила є квінтесенцією багаторічного досвіду фахівців із конфліктології, дипломатії та бізнес-комунікацій:

1. Відокремлюйте людей від проблеми. Це базовий постулат Гарвардської моделі, який допомагає уникати особистісних конфліктів. Хоч би як агресивно поведився опонент, залишайтеся «м'яким з людиною, але жорстким з проблемою». Ігноруйте тон, але вихоплюйте суть претензії та працюйте з нею як з об'єктивним завданням.

2. Ніколи не заганяйте партнера у глухий кут, де він ризикує «втратити обличчя». Навіть якщо ви повністю домінуєте в ситуації, дайте опоненту можливість змінити позицію, зберігши гідність. Сформулюйте його відступ не як поразку, а як «логічне рішення у зв'язку з новими обставинами».

Окрім структурних прийомів (пакування, пауз), існують тактики, що базуються на управлінні емоційним фоном та етичними стандартами комунікації. Вони дозволяють перехопити ініціативу, не вдаючись до агресії. Застосування цих тактик перетворює переговорника з об'єкта маніпуляцій на суб'єкта, який задає культурний та етичний тон зустрічі. Це дозволяє зберігати обличчя та досягати результату навіть у токсичному середовищі.

1. Тактика «Англійський професор». Це одна з найбільш витончених відповідей на провокації. Переговорник приймає позицію «благородного дворянина», на фоні якого будь-яка невихованість опонента стає очевидною та програшною.

Варіант 1. Толерантний (м'який): використовується для делікатного вирівнювання ситуації.

Прийом «Золоті слова»: «Я Вас розумію, але хотілося б подивитися на проблему з іншого боку...»; «Я знаю, що Ви мудра людина, і впевнений, що зробите правильні висновки».

Прийом «Запитання»: замість прямого звинувачення – сумнів. «А Ви дійсно впевнені, що вибраний Вами тон підходить до ситуації?»; «Те, що Ви говорите, відноситься до фактів чи це Ваше особисте сприйняття?».

Варіант 2. Жорсткий: використовується для публічного викриття маніпуляцій.

Прийом «Демонстрація правди»: пряме зіставлення слів опонента з фактами. «Це не узгоджується з тими фактами, які є в моєму розпорядженні».

Прийом «Інтелектуальний сарказм»: використання цитат і гумору для нейтралізації критики.

◆ *Знаєте приказку? – Своєї точки зору не змінює або мертвий або нерозумний. Ви не належите ні до перших, ні до других, тому спробуємо порозумітися.*

◆ *Коли Ч. Чапліна запитали, як він ставиться до нападок преси, він відповів: «Я завжди заспокоюю себе думкою, що оси ніколи не накидаються на погані плоди».*

◆ *Знаєте, у цій ситуації мені згадуються слова Аристотеля: «Достоїнство словесного виразу – бути ясным і не бути низьким». Мені здається **нам з Вами** варто взяти це на озброєння.*

2. Ефект Пігмаліона (позитивне програмування). Ця тактика базується на авансуванні довіри. Ви приписуєте опоненту позитивні якості ще до того, як він їх проявив, змушуючи його відповідати цьому образу: «Вас завжди вирізняла обов'язковість і надійність...»; «Ви в цих питаннях достатньо компетентні, тому впевнений, що вислухавши мене...». Опоненту стає психологічно важко поводитися деструктивно, оскільки це зруйнує той позитивний портрет професіонала, який ви щойно змалювали.

3. Тактика «Зміщення наголосу» (Я-повідомлення). Найкращий спосіб реагування на провокації – говорити про власні відчуття, а не про недоліки партнера. Це стимулює співчуття замість зустрічної агресії.

4. Використання «Критеріальних слів». Це вбудовування вашої аргументації в систему цінностей партнера. Якщо опонент критикує якість, ви відповідаєте: «Ми з Вами обидва зацікавлені у вирішенні цієї проблеми. Дозвольте, я покажу конкретно...»; або використання солідарності: «Приємно дізнатися, що і в питанні порядності ми з Вами одностайні!».

5. Метод Сократа. Це стратегічна підготовка до головної пропозиції через серію запитань. **Суть:** Ви вибудовуєте логічний ланцюжок причинно-наслідкових зв'язків, акцентуючи на вигодах для опонента. Ви ставите 3-4 запитання, на які партнер гарантовано відповість «так». Після отримання позиційної згоди легше переходити до обговорення головного, складного питання.

■ *Тактика реагування – це здатність переговорника трансформувати деструктивний імпульс опонента у конструктивне рішення через «усвідомлену відповідь». Вона базується на нейтралізації емоційних атак, створенні часового буфера для прийняття раціональних рішень та рефреймінгу конфлікту. Майстерність реагування перетворює зовнішній тиск на ресурс для діалогу, дозволяючи зберігати суб'єктність, етичну перевагу та контроль над результатом навіть у найбільш токсичних умовах взаємодії.*



Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає принципова різниця між стратегією та тактикою переговорів?
2. Як переговорна тактика допомагає адаптуватися до непередбачуваних дій опонента в реальному часі?
3. Чому надмірно високі вимоги на старті переговорів створюють серйозні ризики?
4. Які критерії визначають вибір конкретного тактичного прийому (мета, етичні межі, психологічний стан)?
5. Чому переговорну тактику називають справжнім «мистецтвом моменту»?
6. Розкрийте суть прийому «завищення початкових вимог». Яку психологічну пастку він створює для опонента?
7. Як працює тактика «салямів»? Чому дрібні поступки часто виявляються ефективнішими за одну велику?
8. Опишіть механізм дії прийому «емоційний шантаж». Які ризики він несе для майбутніх відносин?
9. Опишіть прийом «Висування вимог «в останню хвилину»». Як йому протидіяти?

10. Як прийом «винесення за дужки» допомагає зрушити переговори з мертвої точки, якщо виникла складна розбіжність?

11. Опишіть метод Сократа. Чому серія запитань, на які опонент відповідає «так», полегшує прийняття головної пропозиції?

12. Що таке «рефреймінг» у переговорах і як він дозволяє змінити ставлення до проблеми з негативного на конструктивного?

13. Як використовувати тимчасовий буфер (паузу) для нейтралізації емоційної атаки партнера?

14. Уявіть, що ваш опонент на самому початку переговорів висуває надзвичайно високу ціну, яка значно перевищує ринкову. Як ви вважаєте, з якою метою він використовує тактику «завищення вимог»: щоб просто отримати більше грошей чи щоб створити собі простір для подальших «щедрих» поступок?

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.
Контрманіпуляції.
 - 9.5. Розпізнавання та нейтралізація маніпуляцій в цифрових бізнес-комунікаціях.
- Запитання для самоконтролю.

Будь-яка людина, яка надала нам непрошену послугу, натискає на спусковий гачок відчуття вдячності з нашого боку

*Роберт Чалдіні,
американський психолог*

Знай, що поки тебе хвалять, ти ще не на своїй дорозі, а на тій, що вигідна іншим

*Фрідріх Ніцше
німецький філософ*

► 9.1. Природа маніпуляції в бізнес-комунікаціях

Бізнес комунікація – це складний механізм, де кожне слово, жест, чи сигнал може мати велике значення. У сучасному бізнес-середовищі комунікація рідко буває стерильною. Кожна сторона переговорів має власні інтереси, і межа між щирим переконанням та маніпуляцією часто залишається розмитою.

Маніпуляція – це вид психологічного впливу, що здійснюється приховано з метою змусити партнера прийняти рішення або виконати дії, які вигідні маніпулятору, але не обов'язково відповідають інтересам самого партнера.

Головна особливість маніпуляції полягає в її **дворівневості**:

1. Видимий рівень (те, що нам кажуть). Це «красива картинка» або офіційний привід для розмови. Тут маніпулятор виглядає як професіонал: використовує розумні слова та терміни; наводить цифри, графіки та логічні доводи; поводить себе дуже ввічливо, просить про допомогу або дає пораду. Його ціль: зробити так, щоб у вас не виникло підозр, і все виглядало як звичайна ділова розмова.

2. Прихований рівень (те, що насправді з нами роблять). Це реальний механізм впливу, який б'є по емоціях. Поки ваш мозок зайнятий обробкою «розумних слів», маніпулятор тисне на ваші «психологічні кнопки».

Отже, маніпулятор звертається до вашого розуму (цифрами та логікою), але насправді намагається «смикнути» за емоції, щоб ви втратили пильність і зробили те, що вигідно йому.

Важливо розуміти, що знання маніпулятивних технік потрібне професіоналу не для того, щоб використовувати їх проти інших, а для того, щоб вибудувати надійний психологічний захист та зберегти суб'єктність у прийнятті рішень.

Етична дилема бізнес-комунікацій полягає в тому, що короткострокова перемога за допомогою маніпуляції майже завжди призводить до довгострокової поразки – втрати репутації та довіри.

У кожній маніпулятивній ситуації в бізнесі взаємодіють три ключові елементи, що утворюють динамічну систему впливу:

1. Суб'єкт маніпуляції – це ініціатор впливу, який свідомо або підсвідомо прагне досягти своєї мети за рахунок іншої сторони. Суб'єкт завжди діє за заздалегідь підготовленим сценарієм. У бізнесі суб'єктом може виступати не лише окрема особа (керівник, колега, клієнт), а й ціла організація або бренд, що використовує маркетингові стратегії впливу на споживача. Головна характеристика суб'єкта – наявність прихованого наміру.

2. Об'єкт маніпуляції (жертва) – особа, на яку спрямовано вплив.

Важливо розрізнити два поняття: *об'єктом* людина стає в момент планування маніпуляції (як ціль), а *жертвою* – у момент, коли вона піддається впливу та починає діяти всупереч власним інтересам. Ефективність маніпуляції залежить від «психологічних мішеней» жертви – її вразливих місць (потреб, страхів, комплексів, переконань), на які натискає маніпулятор. Найчастіше жертвами стають люди з недостатньо розвиненою асертивністю або ті, хто перебуває в стані емоційного виснаження чи дефіциту інформації.

3. Інструменти маніпуляції – засоби, за допомогою яких суб'єкт впливає на об'єкт. У бізнес-комунікаціях інструментарій поділяється на:

◆ **інформаційні інструменти:** дозоване подання інформації, приховування важливих фактів, «перевантаження» партнера цифрами для притуплення критичного мислення;

◆ **психологічні інструменти:** гра на емоціях (лестощі, провокування провини, залякування), використання технік НЛП, зміна темпу мовлення;

◆ **контекстуальні (семіотичні) інструменти:** використання невербальних маркерів (пауз, поглядів) та простору (проксемика) для створення дискомфорту або ілюзії близькості.

4. Психологічна «зачіпка» (механізм) – момент, коли інструмент досягає цілі. Маніпуляція вважається успішною, якщо суб'єкту вдалося викликати в об'єкта потрібну емоційну реакцію, яка вимикає раціональний аналіз. У цей момент людина перестає бути автономною у своїх рішеннях і стає керованою.

■ Розуміння ролей суб'єкта та об'єкта дозволяє вчасно вийти з позиції жертви, переживши комунікацію з емоційного рівня (де панує маніпулятор) на раціональний (де діють факти та інтереси).

■➔ 9.2. Психологічні мішені маніпулятора

Для того щоб маніпуляція спрацювала, вона повинна бути спрямована на «слабке місце» людини. У психології ці вразливі зони називають **мішенями**.

Психологічна мішень – це індивідуальні особливості психіки, вразливі місця, внутрішні цінності або неусвідомлені потреби об'єкта, на які спрямовується «удар» маніпулятора. Якщо інструменти маніпуляції (слова, жести, ситуації) – це відмички, то мішені – це замкові щілини, через які маніпулятор проникає в систему прийняття рішень людини.

У бізнес-комунікаціях процес пошуку мішеней називається **«зондуванням»** або **«калібруванням» партнера**. Маніпулятор уважно спостерігає за вашими реакціями, щоб зрозуміти, що для вас є найціннішим або найстрашнішим.

Ефективність впливу на вразливі зони особистості ґрунтується на трьох **ключових принципах**, які перетворюють звичайне спілкування на інструмент контролю.

По-перше, маніпуляція спирається на **автоматизм людських реакцій**. Маніпулятор свідомо обирає ті точки впливу, де у людини вже сформована стійка, майже рефлекторна емоційна відповідь. Наприклад, якщо людина звикла виправдовуватися у відповідь на будь-яку критику, маніпулятору достатньо висловити легке невдоволення, щоб об'єкт одразу перейшов у захисну позицію, втрачаючи ініціативу в розмові.

По-друге, ключовим етапом є **тимчасове виключення раціональності**. У момент, коли маніпулятору вдається влучити в мішень, виникає інтенсивний емоційний спалах – це може бути раптовий страх, надмірна радість або гостре почуття сорому. Такий емоційний «шум» блокує когнітивні функції мозку, внаслідок чого людина втрачає здатність до критичного аналізу та об'єктивної оцінки вигідності пропозиції.

По-третє, найбільш витонченим методом є **експлуатація «позитивних» якостей особистості**. Маніпуляція стає максимально небезпечною, коли її об'єктом стають не слабкості людини, а її чесноти: висока відповідальність, ввічливість, професійна етика чи загострене почуття справедливості. У такому сценарії маніпулятор майстерно перетворює ваші сильні сторони на інструменти контролю, змушуючи вас діяти на шкоду собі, щоб «залишитися хорошою людиною» або «справжнім професіоналом».

Без наявності такої «мішені» будь-яка маніпулятивна атака просто пройде повз, не зачепивши адресата. Саме тому ключем до психологічної стійкості є не лише вивчення тактик опонента, а насамперед глибоке знання власних вразливих зон – тих «психологічних кнопок», на які не дозволено натискати нікому в діловому середовищі.

Виділимо **основні групи психологічних мішеней**, які найчастіше використовуються в бізнес-практиці:

1. Емоційні мішені (гра на почуттях) є найбільш небезпечними, оскільки вони діють в обхід логічних фільтрів свідомості, апелюючи до лімбічної системи мозку, яка відповідає за виживання та швидкі реакції. Це найбільш розповсюджений інструмент, оскільки емоції здатні «вимикати» раціональне мислення.

Експлуатація почуття провини та обов'язку	<p>Це класична стратегія «штучного боргу». Маніпулятор нагадує про дрібні послуги, надані в минулому, щоб змусити вас погодитися на велику поступку зараз</p>	<p><i>Механізм:</i> Людина відчуває психологічний дискомфорт від того, що вона нібито «недостатньо вдячна» або «підводить партнера».</p> <p><i>Приклад:</i> «Минулого місяця ми закрили очі на вашу затримку з поставкою, невже ви не можете зараз надати нам додаткову знижку?»</p>
Маніпуляція страхом та невпевненістю	<p>Страх у бізнесі може бути різним: страх втратити вигоду, страх перед гнівом керівництва або страх погіршення репутації</p>	<p><i>Механізм:</i> Створюється ілюзія катастрофи, яку можна уникнути лише прийнявши умови маніпулятора</p> <p><i>Приклад:</i> «Якщо цей контракт не буде підписаний протягом години, інвестори виведуть кошти, і ваш відділ потрапить під скорочення»</p>
Жалість	<p>Використовується маніпуляторами, які обирають роль «Жертви». Вони демонструють свою слабкість, щоб спонукати вас взяти на себе їхню роботу або відповідальність</p>	<p><i>Механізм:</i> Апеляція до вашої людяності та благородства, що змушує вас діяти всупереч професійним інтересам</p> <p><i>Приклад:</i> «У мене зараз дуже важкий період у сім'ї, я фізично не встигаю доробити цей звіт. Ви ж такий досвідчений колега, підстрахуйте мене в останній раз»</p>
Використання гніву та роздратування	<p>Маніпулятор може навмисно провокувати вас на агресію, щоб виставити вас «нестриманим» або «непрофесійним» в очах інших</p>	<p><i>Механізм:</i> Виведення з рівноваги, щоб ви почали робити помилки або втратили нитку аргументації</p> <p><i>Приклад:</i> Використання дрібних шпильок, іронії або ігнорування ваших слів під час виступу</p>

Емоційна маніпуляція працює лише доти, доки вона залишається неусвідомленою.

2. Статусні мішені (гра на его) апелюють до внутрішнього образу «Я» професіонала. Кожна людина має природну потребу у визнанні, повазі та підтвердженні свого авторитету. Маніпулятор використовує ці потреби як важелі, щоб змусити об'єкт діяти заради підтримання своєї репутації або статусу в очах колег та керівництва.

Основні вектори статусного впливу:

Експлуатація
марнославства та
гордині

Це тактика «отруєного компліменту». Маніпулятор настільки високо підносить ваші здібності, що відмова від виконання його прохання сприймається б вами як падіння з цього п'єдесталу

Механізм: Створюється пастка «винятковості». Якщо ви «найкращий», то ви не можете дозволити собі здатися слабким або нездатним вирішити проблему

Приклад: «Ми звернулися до вас, бо лише фахівець вашого рівня здатен врятувати цей безнадійний проєкт за одну ніч»

Провокація сумніву в
професійній
компетентності

На відміну від лестощів, тут використовується метод «взяти на слабо». Маніпулятор ставить під сумнів ваш досвід чи знання, провокуючи захисну реакцію – бажання довести свою спроможність

Механізм: Людина погоджується на складні або не вигідні умови переговорів лише для того, щоб продемонструвати свій високий професійний рівень

Приклад: «Ви впевнені, що ваша компанія зможе потягнути такий масштаб? Багато хто каже, що вам ще не вистачає ресурсів для ринку такого рівня»

Експлуатація потреби у
приналежності

Ця мішень б'є по страху соціальної ізоляції. Маніпулятор малює образ «закритого клубу» або «елітної групи», частиною якої ви можете стати (або перестати бути)

Механізм: Використання концепції «ми» проти «вони». Вас спонукають до дій, які вигідні маніпулятору, обіцяючи лояльність групи або погрожуючи статусом «чужака»

Приклад: «У нашому колі топ-менеджерів заведено підтримувати такі рішення без зайвих запитань. Ви ж хочете залишатися частиною нашої команди?»

Апеляція до
«ідеального Я»

Маніпулятор використовує ваші власні принципи та уявлення про те, яким має бути «справжній лідер» чи «чесний партнер»

Механізм: Якщо ви позиціонуєте себе як людину слова, маніпулятор буде тиснути на це, щоб ви прийняли збиткове рішення заради збереження цього образу

Приклад: «Ви ж завжди виступали за прозорість бізнесу, то чому зараз ви відмовляєтеся надати нам ці внутрішні звіти?»

Здорове его – це опора професіонала, але роздуте або вразливе его – це пульт керування у руках маніпулятора. Найкращий захист тут – самодостатність, коли ваша впевненість у собі не залежить від зовнішніх компліментів чи провокацій опонента.

3. Мішені стереотипів та переконань. Ця група мішеней базується на прагненні людського мозку економити ресурси, використовуючи готові шаблони поведінки – *стереотипи*. Маніпулятор використовує ваші внутрішні «правила життя» та соціальні установки як рейки, за якими він спрямовує вашу поведінку в потрібне йому річище.

Основні вектори впливу через переконання:

Стереотип «Ввічлива людина» та «Соціальне схвалення»	З дитинства нас вчать, що бути ввічливим – це добре, а конфліктувати – погано. Маніпулятори використовують це, щоб ви не могли сказати «ні» або перервати потік дезінформації	<i>Механізм:</i> Ви боїтеся здатися грубим або невихованим, тому терпите дискомфорт, порушення регламенту або прямий тиск
Пастка «Послідовності»	Люди мають сильне внутрішнє прагнення виглядати логічними та послідовними у своїх словах і вчинках. Якщо ви одного разу щось підтвердили, вам буде психологічно важко відмовитися від цього пізніше	<i>Механізм:</i> Вас змушують погодитися з малим і очевидним твердженням («зачіпка»), а потім на основі цього вимагають згоди на велику і не вигідну дію
Сліпа віра в авторитет та експертність	Ми схильні довіряти людям, які мають атрибути успіху: дорогі костюми, вчені ступені, посилання на великі бренди чи відомі прізвища	<i>Механізм:</i> Маніпулятор перекидає вашу логіку чужим авторитетом. Ви перестаєте аналізувати саму ідею, бо вона виходить від «гуру»
Стереотип «Дефіциту»	Переконання, що «все цінне – рідкісне». Якщо товару чи можливості мало, ми підсвідомо вважаємо їх кращими, ніж вони є насправді	<i>Механізм:</i> Штучне обмеження ресурсів або часу, щоб змусити вас діяти швидко, не аналізуючи умови
		<i>Приклад:</i> На цю вакансію претендують ще троє кандидатів з МВА. Ми даємо вам час на рішення до вечора, інакше оффер отримає наступний»

Ваші переконання – це ваш компас, але в бізнесі вони не мають бути кайданами. Бути ввічливим не означає бути беззахисним, а послідовність у помилках – це не логіка, а впевненість. Завжди ставте під сумнів автоматичні реакції: «Чи справді я зараз погоджуюсь через вигоду, чи просто боюся здатися неввічливим?».

4. Прагматичні мішені (базові потреби). Ці мішені фокусуються на раціональних інтересах та базових інстинктах виживання і комфорту, які в бізнесі часто трансформуються у прагнення надприбутку або безпеки.

Жадібність та швидка вигода	Апеляція до бажання отримати максимум за мінімальних зусиль	<i>Механізм:</i> Засліплення критичного мислення обіцянками надвисоких дивідендів або «унікальних» умов
		<i>Приклад:</i> «Якщо підпишете контракт сьогодні, ми збільшимо ваш бонус утричі, попри результати кварталу»
Потреба в безпеці та стабільності	Використання природного страху перед змінами або ризиком	<i>Механізм:</i> Нав'язування ілюзії, що відмова від пропозиції призведе до хаосу або втрати стабільного положення
		<i>Приклад:</i> «Ви можете спробувати іншого постачальника, але чи готові ви ризикувати стабільністю всього виробництва заради економії у 2%?»
Економія ресурсів (лінь)	Пропозиція «готового рішення», яке нібито не потребує перевірки	<i>Механізм:</i> Розрахунок на те, що людина не захоче витратити час на глибокий аналіз і прийме пропозицію на віру
		<i>Приклад:</i> «Ми вже все прорахували за вас і підготували всі звіти, вам лишилося тільки поставити підпис, щоб не гаяти час»

■ *Ефективність маніпуляції залежить не стільки від майстерності маніпулятора, скільки від точності потрапляння в «психологічну мішень» об'єкта – його емоції, статус чи стереотипи. Психологічна стійкість у бізнесі починається з усвідомлення власних вразливих зон, що дозволяє вчасно розпізнати спробу впливу та перевести комунікацію з емоційного рівня в раціональну площину.*

■➔ 9.3. Типологія та види маніпуляцій у діловій взаємодії

У сучасному бізнес-середовищі комунікація рідко буває абсолютно прозорою. Найчастіше вона являє собою складну гру інтересів, де **маніпуляція** виступає як специфічний вид прихованого управління партнером. Це **системна дія**, яка має на меті перехоплення ініціативи та приховане спрямування опонента до потрібного рішення. Для ефективної діагностики та нейтралізації таких впливів їх прийнято класифікувати за об'єктом і методом впливу.

Розуміння цієї типології дозволяє переговорнику вчасно ідентифікувати, на якому рівні ведеться атака. У діловій практиці виділяють чотири **основні стратегічні блоки маніпуляцій**, кожен з яких використовує свій унікальний набір інструментів:

- ◆ організаційно-процедурні;
- ◆ логіко-риторичні маніпуляції;
- ◆ емоційно-психологічні;
- ◆ тактичні маніпуляції («Переговорні пастки»).

1. Організаційно-процедурні маніпуляції спрямовані на створення фізичного та часового дискомфорту через маніпулювання регламентом, місцем та умовами зустрічі. Це не просто «незручності», а продумана стратегія управління поведінкою партнера через контроль над зовнішніми обставинами. Тобто маніпулятор діє не словом, а «ситуацією». Коли людина відчуває фізичний або часовий дискомфорт, її здатність до критичного мислення знижується на 30–50%.

1.1. Маніпуляції з регламентом (часові пастки):

◆ **«Штучний цейтнот»:** навмисне затягування початку зустрічі (змусити вас чекати 20–30 хвилин), після чого переговори проводяться у прискореному темпі під приводом «наступної важливої наради». У поспіху людина схильна пропускати деталі та підписувати не вигідні умови.

◆ **«Вибірковий таймінг»:** на незручні для маніпулятора питання виділяється мінімум часу («обговоримо це коротко в кінці»), тоді як вигідні йому аспекти розтягуються на всю зустріч.

1.2. Інформаційне блокування та перевантаження:

◆ **«Надання інформації в останній момент»:** ознайомлення з великим пакетом документів безпосередньо за столом переговорів. Це позбавляє вас можливості провести незалежний аудит або порадитися з юристами.

◆ **«Ефект виснаження»:** навмисне затягування переговорів до пізнього вечора без перерв на обід чи відпочинок. Фізична втома притуплює увагу, і людина погоджується на будь-що, аби швидше піти.

1.3. Семіотика та проксеміка робочого простору:

◆ **«Гра висот»:** розміщення гостя на м'якому низькому дивані, тоді як господар сидить на високому жорсткому кріслі. Це створює підсвідоме відчуття домінування та дитячої безпорадності у гостя.

◆ **«Територіальна перевага»:** призначення зустрічі виключно на своїй території, де маніпулятор контролює кожен аспект – від освітлення (світло в очі гостю) до телефонних дзвінків, які постійно «переривають» вашу аргументацію.

1.4. Маніпуляції з порядком денним:

◆ **«Першочерговість дрібниць»:** на початок виносяться другорядні питання, щодо яких легко дійти згоди. Коли основне (найважче) питання з'являється в кінці, у партнера виникає інерція згоди.

Приклад: «Ми вже про все домовилися, давайте закриємо і це».

◆ **Техніка «Випадкового свідка»:** присутність на переговорах третіх осіб, роль яких не визначена (нібито помічник чи стажер). Це створює ефект «тиску аудиторії», де вам складніше відмовити або виявити емоції через присутність стороннього спостерігача.

2. Логіко-риторичні маніпуляції працюють на інтелектуальному рівні. Мета маніпулятора – викривити структуру доказів та порушити закони логіки. Це «інформаційне шахрайство», за якого вас змушують прийняти хибні висновки, що виглядають цілком раціонально. Маніпулятор використовує недосконалість людського мислення та мовні пастки, щоб створити ілюзію вашої неправоти або єдиної «правильності» свого рішення.

2.1. Маніпуляції зі структурою вибору:

◆ **«Хибна дилема» (чорно-біле мислення):** штучне звуження поля рішень до двох полярних варіантів («або – або»), обидва з яких влаштовують маніпулятора. Варіанти компромісу навмисно замовчуються.

Приклад: «Ми або погоджуємося на ці умови постачання зараз, або визнаємо, що наше партнерство не має майбутнього».

◆ **«Вибір без вибору» (пастка альтернативи):** надання можливості обрати лише деталі, тоді як головне рішення вже прийняте за вас.

Приклад: «Вам зручніше внести передоплату сьогодні до обіду чи вже ввечері?» (Варіант «не платити» або «платити пізніше» виключається з контексту).

2.2. Порушення причинно-наслідкових зв'язків:

◆ **«Після цього – внаслідок цього»:** твердження, що якщо одна подія відбулася після іншої, то перша обов'язково є причиною другої.

Приклад: «Після того, як ви впровадили нову систему звітності, наші прибутки впали. Ваша система руйнує наш бізнес» (ігноруючи падіння ринку в цілому).

◆ **«Доведення до абсурду»:** маніпулятор розтягує ваш аргумент до крайньої, логічно не пов'язаної з ним межі, де він виглядає безглуздо, і атакує вже цей створений абсурд.

Приклад: «Якщо ми зробимо знижку цьому клієнту, то завтра доведеться роздавати товар безкоштовно всім охочим, і ми збанкрутуємо».

2.3. Семантичні та понятійні маніпуляції:

◆ **«Еквівокація» (підміна понять):** використання терміна в різних значеннях протягом однієї розмови або заміна чіткого поняття «розмитим» евфемізмом⁷.

⁷ Евфемізм – слово або вислів, що вживають для непрямого, прихованого, пом'якшеного чи ввічливого позначення певних предметів, явищ, дій замість їх прямої назви, вже наявної при перейменуванні або логічно найбільш умотивованої при первинному найменуванні.

Приклад: Маніпулятор називає відмову від зобов'язань «оптимізацією стратегії», а штрафні санкції – «внеском у нашу спільну безпеку».

◆ **«Надмірне узагальнення» (квантори спільності):** використання слів-маркерів «всі», «завжди», «ніколи», «жоден» для перетворення одиничного інциденту на системну характеристику.

Приклад: «Ваш відділ ніколи не надає точних цифр» (хоча помилка була лише один раз у чернетці звіту).

2.4. Риторичні прийоми дискредитації:

◆ **«Аргумент до авторитету»:** заміна логічних доказів посиланням на відомі прізвища, бренди чи абстрактних «експертів», які нібито вже схвалили позицію маніпулятора.

Приклад: «Навіть у корпорації Microsoft відмовилися від таких застарілих методів, невже ви вважаєте свій досвід вагомим?»

◆ **«Ігнорування контексту» (цитатництво):** використання ваших минулих фраз або принципів, вирваних із первинних обставин, для виправдання поточної вимоги маніпулятора.

Приклад: «Ви ж самі на минулій конференції заявляли, що заради клієнта ми маємо бути гнучкими. То чому зараз ви не хочете працювати безкоштовно у вихідні?»

3. Емоційно-психологічні маніпуляції націлені безпосередньо на «психологічні мішені» особистості (страх, провину, его). Ця група методів вважається найбільш деструктивною, оскільки вона спрямована на руйнування внутрішньої стійкості особистості. Маніпулятор діє не на логіку чи обставини, а на «хімію» ваших почуттів. Мета – спровокувати сильний емоційний стрес (сором, гнів, провину), який на біохімічному рівні блокує роботу префронтальної кори головного мозку, відповідальної за раціональні рішення.

3.1. Експлуатація соціальних страхів та вразливостей:

◆ **«Помилковий сором» (атака на компетентність):** натяк на те, що ви не знаєте «елементарних» речей. Це змушує вас погоджуватися з будь-якою тезою маніпулятора, аби не підтвердити свою «неосвіченість».

Приклад: «Дивно, що мені доводиться пояснювати фахівцю вашого рівня такі базові принципи ринку. Ви ж читали останній звіт аналітиків, чи не так?»

◆ **«Іронія та висміювання»:** використання сарказму для знецінення ваших аргументів без їх сутнісного аналізу.

Приклад: «Ваш план порятунку компанії просто геніальний! Ви його в дитячому садку розробляли чи під час обіду на серветці намалювали?»

3.2. Маніпуляції почуттям обов'язку та провини:

◆ **«Штучний борг»:** маніпулятор нагадує про незначну послугу, яку він надав вам раніше, щоб виставити «рахунок» у вигляді серйозної поступки зараз.

Приклад: «Я минулого разу прикрив вас перед директором, а ви тепер не можете піти мені назустріч у такому дрібному питанні?»

◆ **«Роль жертви»:** маніпулятор демонструє власну слабкість, хворобу або сімейні проблеми, щоб викликати у вас жаль. Ви починаєте діяти не як бізнес-партнер, а як «рятівник», поступаючись власними інтересами.

Приклад: «Якщо цей контракт зірветься, мене просто звільнять, а мені ще кредит платити... Невже ви допустите таку несправедливість?».

3.3. Статусні та его-маніпуляції:

◆ **«Отруйні лестощі»:** маніпулятор надмірно вихваляє ваші якості, щоб ви почувалися зобов'язаними відповідати цьому ідеальному образу (навіть собі на шкоду).

Приклад: «Тільки ви, з вашою легендарною щедрістю та стратегічним мисленням, можете дозволити собі такий благородний жест – знизити ціну для нас».

◆ **«Сумнів у приналежності»:** натяк на те, що ваша позиція робить вас «чужим» у групі успішних людей чи професіоналів.

Приклад: «Справжні лідери ринку приймають рішення швидко. Ви ж хочете, щоб вас сприймали як серйозного гравця, а не як обережного чиновника?».

3.4. Комуникативна деструкція:

◆ **«Газлайтинг»** (сумнів у адекватності): навмисне викривлення фактів, які відбулися нещодавно, щоб змусити вас сумніватися у власній пам'яті чи сприйнятті.

Приклад: «Я такого ніколи не обіцяв. Ви, мабуть, перевтомилися і щось переплутали. Давайте краще перепишемо умови заново».

◆ **«Гнівний тиск»:** підвищення тону або прояв агресії.

Механізм: Викликати у вас бажання «задобрити» агресора і припинити конфлікт за будь-яку ціну (через поступку).

4. Тактичні маніпуляції («Переговорні пастки») є найбільш складними, оскільки вони базуються не на окремих фразах, а на цілих ігрових сценаріях. Маніпулятор виступає як «режисер», який заздалегідь розподіляє ролі та готує пастки, у які ви маєте потрапити в ході взаємодії. Це стратегічне використання людської психології для поетапного захоплення переваги.

4.1. Рольові сценарії тиску:

◆ **«Добрий та злий поліцейський»:** класична гра в парі, де один партнер веде себе агресивно та висуває жорсткі вимоги («злий»), а інший – демонструє співчуття та готовність до діалогу («добрий»).

Механізм: На фоні «злого» опонента «добрий» здається вашим союзником. Ви розслабляєтеся і погоджуєтеся на його умови, які насправді також є вигідними для їхньої сторони, але виглядають як «порятунок».

◆ **Маніпуляція «Коломбо» (удавана слабкість):** маніпулятор демонструє свою розгубленість, недосвідченість або забудькуватість.

Механізм: коли опонент здається слабким або дурнішим за вас, ви втрачаєте пильність, починаєте його повчати або «жаліти», розкриваючи при цьому зайву інформацію або йдучи на необачні поступки.

4.2. Маніпуляції обсягом та кроками:

◆ **«Салямі» (тактика дрібних кроків):** вимоги висуваються не одним великим пакетом (який би ви одразу відхилили), а маленькими, майже непомітними частинами.

Механізм: Ви погоджуєтеся на одну «незначну» поступку, потім на іншу. Коли через деякий час ви підсумовуєте всі кроки, виявляється, що ви прийняли умови, на які ніколи б не погодилися на початку.

◆ **«Завищена вимога»:** спочатку маніпулятор висуває абсолютно абсурдну, завищену вимогу, очікуючи на вашу відмову.

Механізм: після вашого обурення він «нехотя» погоджується на значну поступку (яка насправді і була його справжньою метою). Ви відчуваєте полегшення та вдячність за його «компроміс» і погоджуєтеся на пропозицію.

4.3. Сценарні пастки фіналу:

◆ **«Остання вимога» (ефект порогу):** коли переговори фактично завершені, договори готові до підпису і всі розслабилися, маніпулятор раптом згадує про «маленьку деталь».

Механізм: Ви вже психологічно «продали» собі цю угоду і не хочете руйнувати результат багатогодинної роботи через одну дрібницю. На цьому етапі ви найменш захищені.

Приклад: «Чудово, по руках! До речі, я забув додати: логістику та страхування вантажу закриває ваша сторона, це ж стандартна процедура для таких обсягів, так?»

◆ **«Уявний вибір»:** створення ситуації, де вам пропонують обрати з-поміж декількох варіантів, але кожен із них призводить до вигідного маніпулятору фіналу.

4.4. Статусні ігри:

◆ **«Слон і Моська» (знецінення масштабом):** демонстративна підкресленість власної величі та вашої незначущості.

Механізм: створити у вас відчуття, що вам «робиться послуга» вже самим фактом спілкування. Це змушує вас бути «вдячним» і менше сперечатися за умови.

Приклад: «Ви знаєте, скільки компаній мріють стати нашими підрядниками? Нам зараз не до обговорення копійчаних знижок, у нас на порядку денному стратегія на 5 років».

■ *Важливо розуміти, що ці види рідко існують у «чистому» вигляді. Досвідчений маніпулятор зазвичай створює **комбінований тиск**: наприклад, спочатку створює дефіцит часу (процедурна маніпуляція), потім ставить під сумнів ваш професіоналізм (емоційна) і наприкінці пропонує хибну альтернативу (логічна). Таке нашарування значно знижує критичність сприйняття та змушує об'єкт маніпуляції швидше здатися.*

■➔ 9.4. Технології нейтралізації та протидії маніпуляціям. Контрманіпуляції

Знання типології маніпуляцій – це лише «діагностика» проблеми. Наступний критично важливий етап професійної комунікації – опанування технологій протидії. У діловому середовищі **нейтралізація маніпуляції** – це вищий пілотаж переговорника полягає у здатності зупинити деструктивний вплив, не руйнуючи при цьому місток для подальшої співпраці.

Фундаментальна стратегія захисту в бізнес-комунікації базується на принципі **гарвардського стилю переговорів: «М'яко з людиною – жорстко з проблемою (маніпуляцією)»**. Це означає, що ми зберігаємо повагу до особистості партнера, але стаємо абсолютно безкомпромісними щодо спроб тиску, обману чи викривлення фактів.

Застосування технік протидії маніпуляціям дозволяє переговорнику досягти **трьох ключових результатів**:

- ◆ **збереження раціональності** – повернення себе та опонента зі стану емоційного збудження до логічного обговорення справи;
- ◆ **захист інтересів** – недопущення прийняття рішень під тиском, які призведуть до втрати ресурсів (часу, грошей, репутації);
- ◆ **вирівнювання статусів** – демонстрація опоненту, що його прихована гра розкрита, і подальша взаємодія можлива лише на принципах паритетності та прозорості.

Технології протидії маніпуляціям спрямовані насамперед на розвиток **«комунікативної пильності»**: вони допомагають вчасно розірвати нав'язаний сценарій і перетворити вас із об'єкта впливу на активного суб'єкта, який сам визначає правила та темп подальшої дискусії.

Для того щоб ця трансформація відбулася миттєво навіть у стресовій ситуації, професійному переговорнику важливо мати чітку послідовність дій. Найбільш ефективним інструментом у цьому контексті є **універсальний алгоритм «П'яти кроків»**, який дозволяє послідовно нейтралізувати будь-яку маніпулятивну атаку, незалежно від її складності чи емоційного забарвлення.

Розглянемо кожен крок цього алгоритму як окремий етап відновлення контролю над комунікацією.

Крок 1. Психологічна пауза (стоп-кран). Маніпулятор розраховує на вашу швидку відповідь під впливом емоцій. Пауза ламає його темпоритм і дозволяє вам «охолонути».

Техніка: зробіть вдих-видих, випийте ковток води, поправте краватку або перекладіть папку з документами. Це ваші законні 5–10 секунд для повернення самоконтролю.

Результат: ви виходите зі стану «мішені».

Крок 2. Діагностика. Поки триває пауза, ви маєте ідентифікувати прийом. Немає потреби викривати маніпулятора вголос; достатньо того, що ви самі усвідомили суть його дій.

Механізм: коли ми називаємо явище («О, це «Хибна дилема»» або «Зараз він тисне на мій жаль»), емоція втрачає владу, поступаючись місцем аналітиці.

Результат: маніпуляція стає для вас прозорою схемою, а не особистою образою.

Крок 3. Зовнішнє дистанціювання та уточнення. Замість того, щоб захищатися, почніть задавати уточнюючі запитання. Переведіть розмову з емоційного рівня («ти поганий») на інформаційний («про що конкретно ми говоримо»).

Фрази-помічники: «Що саме ви маєте на увазі під словами «всі знають?»», «Чому ви вважаєте, що у нас є лише ці два варіанти?»

Результат: ви змушуєте маніпулятора обґрунтовувати свої слова фактами, до чого він зазвичай не готовий.

Крок 4. Зривання масок (конструктивне викриття). Ви ввічливо, але прямо вказуєте на маніпулятивну природу вислову партнера. Ви не атакуєте людину, а описуєте її прийом.

Приклад: «Схоже, що зараз ми обговорюємо не якість моєї роботи, а намагаємося знайти привід для зниження ціни. Давайте повернемося до цифр».

Результат: маніпулятор розуміє, що його тактика розкрита і більше не працює.

Крок 5. Повернення до цілі (конструктивна пропозиція). Не зациклюйтеся на обговоренні самої маніпуляції. Відразу після «викриття» пропонуйте свій вектор руху, який вигідний обом сторонам.

Фраза: «Пропоную не витратити час на взаємні докори, а перейти до обговорення пункту 3 нашого регламенту, де прописані умови постачання».

Результат: ви перехоплюєте роль лідера в переговорах.

Після опанування універсального алгоритму важливо мати в арсеналі конкретні інструменти «тонкої настройки» розмови. **Техніки цивілізованого протистояння** дозволяють захищати свої інтереси без переходу до відкритої агресії, зберігаючи статус професіонала навіть у конфліктній ситуації. Ці методи базуються на принципах психологічного паритету. Їх мета – не «перекричати» опонента, а зробити його маніпулятивну поведінку незручною та неефективною для нього самого.

Техніка «Психологічного айкідо». Замість того щоб чинити опір емоційному тиску, ви «приймаєте» енергію нападу і спрямовуєте її в конструктивне русло. Ви погоджуєтесь з правом опонента на власну думку, але не з самим змістом претензії.

Механізм: повне або часткове погодження з доводами маніпулятора («Так, це важливе зауваження»), що моментально знімає напругу та позбавляє опонента точки опори для конфлікту.

Приклад: Маніпулятор: «Ваша пропозиція виглядає занадто сирою та непрофесійною!» *Ви:* «Ви маєте рацію, критичний погляд на цей проєкт зараз дуже доречний. Давайте разом уточнимо, які саме пункти викликають у вас сумніви».

Конструктивне «Я-повідомлення» – форма зворотного зв'язку, яка дозволяє обговорити проблему через призму фактів та особистого сприйняття, а

не через критику особистості. Такий підхід мінімізує конфліктний потенціал розмови та зберігає конструктивну атмосферу.

Формула: Факт + Ваша реакція + Пояснення причини + Ваша пропозиція.

Приклад: Замість: «Ви постійно мене перебиваєте!» (ти-повідомлення, напад). *Спробуйте:* «Коли мою презентацію переривають на середині (факт), мені важко втримати логіку викладу (реакція). Я пропоную вислухати основні тези до кінця, а потім я відповім на всі запитання (пропозиція)».

Метод «нескінченного уточнення». Маніпуляція часто базується на розмитих натяках та емоційних оцінках. Ця техніка змушує маніпулятора вийти з «туману» на поле конкретних фактів.

Механізм: Ви спокійно і детально розпитуєте опонента про кожен аспект його претензії, поки у нього не закінчатся аргументи.

Приклад: Маніпулятор: «Всі знають, що ваші умови – найгірші на ринку». *Ви:* «Цікаво. А хто саме про це каже? З якими саме компаніями ви нас порівнювали? За якими критеріями наші умови програють: за ціною, термінами чи сервісом?»

Техніка «заїждженої платівки». Використовується, коли опонент ігнорує ваші аргументи та намагається «протиснути» своє рішення за рахунок повторення одного й того ж тиску.

Механізм: Ви обираєте одну лаконічну та тверду фразу, що відображає вашу позицію, і повторюєте її спокійним голосом щоразу, коли маніпулятор заходить на нове коло тиску.

Приклад: Маніпулятор: «Але нам потрібна знижка саме сьогодні!». *Ви:* «Я розумію вашу потребу, проте ми зможемо обговорити зміну ціни лише після отримання підтверджених обсягів замовлення».

В таблиці 9.1 систематизовано основні прийоми швидкого реагування на маніпуляції.

Коли техніки нейтралізації не зупиняють опонента і він продовжує свідомо використовувати деструктивні прийоми, виникає потреба у застосуванні **контрманіпуляцій**.

Контрманіпуляція – це застосування маніпулятивних технік у відповідь на атаку опонента. Це не означає перехід до «брудної гри», а є вимушеним дзеркальним кроком для захисту своїх кордонів та відновлення балансу сил у переговорах. Розуміння етичних меж та механіки таких дій дозволяє професіоналу залишатися господарем ситуації, навіть коли правила ділового етикету порушені іншою стороною.

1. Принцип «Оборонної достатності». В етичному бізнесі контрманіпуляція припустима лише як **засіб повернення до конструктиву**. Ви використовуєте «силу» опонента, щоб зупинити його, а не для того, щоб знищити його репутацію чи обманути.

Етично: використати техніку «Коломбо» (удавана слабкість), щоб змусити агресивного маніпулятора розкрити свої справжні карти.

Неетично: використовувати брехню або шантаж у відповідь на тиск опонента.

Швидке реагування на маніпуляції

Типова ситуація маніпуляції	Рекомендована техніка	Фраза-шаблон
Агресивна критика: «Ваш звіт – це повний провал, ви взагалі не розумієте ринок!»	Психологічне айкідо	«Ви маєте рацію, критичний погляд на ці цифри зараз необхідний. Давайте уточнимо, які саме показники здаються вам сумнівними?»
Емоційний тиск: «Ви постійно запізнюєтеся з відповідями, це просто нестерпно!»	Конструктивне «Я-повідомлення»	«Коли я отримую запит на перегляд умов у неробочий час, мені складно надати якісну відповідь одразу. Пропоную узгодити регламент зв'язку».
Розмиті звинувачення: «Всі кажуть, що з вами важко домовитися про нормальні ціни».	Нескінченне уточнення	«Цікаво. Хто саме так вважає? З якими пропозиціями на ринку ви порівнюєте наші умови? Що саме для вас означає "нормальна ціна"?»
Нав'язливий тиск: «Дайте нам знижку, ну ми ж партнери, ну зробіть виняток лише раз...»	Зайджена платівка	«Я ціную наше партнерство, проте ми зможемо повернутися до перегляду прайсу лише після виконання плану закупівель за квартал».
Спроба присоромити: «Ви що, не знаєте таких базових речей? Це ж соромно для експерта!»	Зовнішнє дистанціювання	«Мої знання в цій галузі підтвержені результатом проекту. Давайте не витратити час на оцінку моєї компетенції, а повернемося до суті питання».
Штучний цейтнот: «У вас є 5 хвилин, підпишіть зараз або ми йдемо до конкурентів».	Виставлення кордонів	«Я розумію ваш поспіх, проте політика нашої безпеки не дозволяє підписувати документи без юридичного аудиту. Пропоную зустрітися завтра о 10:00».

2. Стратегія «Дзеркала». Це одна з найефективніших стратегій у теорії ігор, яка має чітке етичне підґрунтя.

Починайте з довіри: завжди виходьте на переговори з відкритою та чесною позицією.

Дзеркальте атаку: якщо партнер застосовує маніпуляцію, ви відповідаєте аналогічним за силою прийомом (або його нейтралізацією), даючи зрозуміти, що бачите гру.

Швидко прощайте: як тільки опонент повернувся до чесного діалогу, ви миттєво припиняєте контрзаходи та повертаєтеся до співпраці.

3. Червоні лінії (чого не варто робити ніколи). Навіть якщо опонент поводить вкрай брудно, існують методи, які в довгостроковій перспективі руйнують репутацію саме того, хто їх застосовує:

♦ *перехід на особистості та образи:* це завжди ознака слабкості, а не професійної контрманіпуляції;

♦ *маніпуляція базовими цінностями:* використання релігійних почуттів, національної приналежності або сімейних трагедій партнера;

◆ **фальсифікація фактів:** якщо ви спіймаєте маніпулятора на брехні – це ваша перевага; якщо ви збрешете у відповідь – ви зрівняєтеся в статусі «ненадійного партнера».

4. Критерій «Ранкової газети». Етичний переговорник використовує простий тест для перевірки своїх дій: «Чи було б мені соромно, якби про мій метод протидії завтра написали на першій шпальті ділового видання?».

Контрманіпуляція має виглядати як **майстерне фехтування**, а не як бійка без правил.

■ *Майстерність переговорника вимірюється не кількістю застосованих хитрощів, а здатністю перетворити деструктивну атаку на конструктивний діалог.*

9.5. Розпізнавання та нейтралізація маніпуляцій в цифрових бізнес-комунікаціях

У сучасному бізнес-середовищі цифрові канали комунікації (email, месенджери, корпоративні платформи) стали основним майданчиком для прийняття стратегічних рішень. Однак відсутність фізичного контакту та невербальних маркерів створює «ідеальну зону» для маніпулятивного впливу.

Розуміння «анатомії» цього процесу дозволяє вчасно деконструювати вплив ще на етапі його зародження.

Цифрова комунікація має низку особливостей, які маніпулятори використовують як інструменти:

◆ **відсутність невербальних маркерів:** у цифровому просторі ми часто втрачаємо ті самі 55% невербальної інформації, про які ми говорили в розділі про невербальні засоби комунікації. Саме тому в цифрових бізнес-комунікаціях маніпулятору легше сховатися за текстом, а жертві – важче розпізнати підступ. У текстовому листуванні маніпулятору легше приховати нервозність або нещирість за «холодним» текстом;

◆ **асинхронність:** можливість відповідати не миттєво дає маніпулятору час на детальне конструювання пастки, тоді як жертва може відчувати штучно створений тиск часу («терміново», «відповідь потрібна зараз»);

◆ **ефект «цифрової дистанції»:** через екран гаджета люди легше йдуть на порушення етичних норм та агресію, що в реальному житті стримувалося б соціальними бар'єрами.

Кожна цифрова маніпуляція складається з трьох **обов'язкових елементів:**

◆ **прихована мета:** справжній намір маніпулятора ніколи не озвучується прямо (наприклад, замість «я хочу перекласти на вас відповідальність за провал проекту», пишеться «тільки ви, як найдосвідченіший лідер, зможете врятувати цю ситуацію»);

◆ **психологічний «гачок»:** вплив на базові емоції або потреби жертви: самолюбство, страх втратити контроль, почуття провини, жадібність або прагнення бути «хорошим керівником»;

♦ **мішень (вразливість):** маніпулятор використовує «сліпі плями» жертви – наприклад, його нелюбов до конфліктів або надмірну довіру до певних співробітників.

Саме поєднання прихованої мети, психологічного гачка та вразливості жертви створює підґрунтя для реалізації маніпулятивного сценарію. У щоденній діловій переписці цей сценарій найчастіше втілюється через ряд специфічних інструментів, що отримали назву **«цифрові пастки»:**

Емоційне «затоплення»	Використання великої кількості знаків оклику, КАПСЛОКУ або емодзі, щоб вивести жертву з рівноваги та змусити діяти імпульсивно
Фрагментація інформації	Надання лише частини даних у різних месенджерах одночасно, щоб створити хаос у сприйнятті та нав'язати хибний висновок
Цифровий «газлайтинг»	Маніпулятивне коригування історії взаємодії (видалення повідомлень, зміна змісту спільних файлів або посилання на неіснуючі листи. Мета – підірвати впевненість жертви у власній адекватності

У цифровому середовищі маніпуляція рідко буває очевидною. Вона діє тонко, маскуючись під робочий процес. Проте існують специфічні «червоні прапорці» – сигнали, що вказують на спробу прихованого впливу на жертву.

1. Лінгвістичні та змістові маркери

Перший рівень розпізнавання – це аналіз тексту повідомлення. Маніпулятори часто використовують певні мовні конструкції для обмеження критичного мислення:

Штучний дефіцит часу	фрази на кшталт «терміново», «відповідь потрібна вчора», «немає часу на обговорення». Мета – спровокувати імпульсивну реакцію
Апеляція до групового тиску	«всі вже погодилися», «команда очікує лише вашого підпису». Це створює ілюзію ізоляції керівника у разі відмови
Використання розмитих формулювань	«є думка», «існують певні сумніви», «кажуть, що...». Відсутність конкретного суб'єкта дозволяє маніпулятору уникати відповідальності за інформацію
Емоційний шантаж через «турботу»	«я кажу це лише тому, що вболіваю за ваш авторитет», «ви ж не хочете, щоб про нас подумали погано»

2. Технічні та поведінкові маркери

У цифровому просторі важливо відстежувати не лише *що* написано, а й *як* ведеться комунікація:

Зміна каналу комунікації	переведення обговорення важливого питання з офіційної пошти в особистий месенджер у неробочий час. Це робиться для того, щоб послабити ділову пильність та вийти за межі корпоративного контролю
Надмірна деталізація або «інформаційний шум»	надсилання величезних обсягів тексту з прихованою важливою умовою посередині. Розрахунок на те, що зайнятий управлінець прочитає текст по діагоналі
Невідповідність цифрового контексту	наприклад, коли тон повідомлення різко змінюється з офіційного на фамільярний без видимих причин, або коли стиль письма (синтаксис, пунктуація) не характерний для конкретної особи (ознака втручання або використання чужого акаунта)

3. Психологічні індикатори («Внутрішній детектор»)

Найточнішим маркером часто є власна реакція управлінця. Варто зупинитися і проаналізувати ситуацію, якщо після отримання цифрового повідомлення ви відчуваєте:

♦ **раптове почуття провини або сорому** за дії, які ви ще навіть не вчинили;

♦ **роздратування або тривогу**, що не відповідають масштабу питання;

♦ **бажання негайно виправдатися** або щось довести співрозмовнику.

Раптове відчуття власної некомпетентності або безпорадності, що виникає під час цифрової взаємодії, зазвичай є результатом цілеспрямованого психологічного впливу, а не відображенням реального стану справ у робочих процесах.

Коли маніпуляція розпізнана, головне – не піддатися емоційному імпульсу, а перевести комунікацію в конструктивне та раціональне русло. У цифровому просторі це зробити легше завдяки можливості витримати паузу.

Цифрова гігієна – це набір превентивних дій, які позбавляють маніпулятора самої можливості використати технічне середовище проти вас. Вона базується на трьох принципах: **прозорість, документальність та контроль дистанції**.

Принцип «Слова-парасольки» (письмове підтвердження): будь-яка важлива домовленість у месенджері чи голосом має завершуватися фразою: *«Я підсумую наше рішення в електронному листі для офіційного підтвердження»*. Це миттєво «протверезує» маніпулятора, оскільки переводить розмову з неформального чату, де слова можна видалити або перевернути, у площину офіційної відповідальності.

Керування «цифровим слідом. Маніпулятори часто використовують функцію редагування повідомлень. Тому, якщо ви відчуваєте тиск, робіть скріншоти або копіюйте текст важливих етапів обговорення в окрему нотатку. У разі спроби підміни фактів ви зможете сказати: *«У моїх записах збережена версія документа від 14:00. Пропоную порівняти наші дані, щоб уникнути розбіжностей»* або *«Здається, у мене зафіксовано інший варіант від 14:00. Давайте звіримо історію змін, щоб ми обоє спиралися на одну й ту саму інформацію»*.

Візуальний паритет та керування увагою. Якщо зустріч передбачає переговори – або всі з камерами, або всі без. Не дозволяйте спостерігати за собою «анонімно», оскільки це створює психологічну перевагу для того, хто бачить ваші мікрореакції, але приховує свої.

Контрзахід: хто демонструє екран – той керує увагою. Не дозволяйте маніпулятору демонструвати ваші документи чи презентації зі свого комп'ютера, оскільки він зможе акцентувати увагу лише на вигідних йому фрагментах.

Захист асинхронності (право на роздуми). Маніпулятор використовує «миттєвість» месенджерів, щоб змусити вас дати відповідь швидше, ніж ви встигнете подумати.

Контрзахід: встановіть у профілі статус «Відповідаю протягом 2-х годин» або використовуйте автоматичні відповіді. Це легалізує вашу паузу і знімає претензії щодо «повільності».

Розмежування контекстів. Чим складніша або конфліктніша тема, тим «багатшим» має бути канал зв'язку.

Контрзахід: якщо в чаті починається маніпулятивна атака, застосовуйте правило: *«Три повідомлення – один дзвінок»*. Якщо суперечка не вирішилася за три ітерації текстом, негайно переходьте на відео- чи аудіозв'язок. Це руйнує тактику маніпулятора, яка будується на викривленні текстових значень.

■ *Професіоналізм у бізнес-комунікаціях визначається не силою тиску, а здатністю зберігати суб'єктність у прийнятті рішень. Майстерність протидії маніпуляціям полягає у вмінні вчасно розпізнати прихований сценарій, витримати психологічну паузу та рішуче перевести розмову з емоційного рівня «мішеней» у раціональну площину фактів та зафіксованих домовленостей.*



Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення маніпуляції у бізнес-комунікаціях. Яка її головна відмінність від щирого переконання?
2. Чому маніпуляцію називають «прихованим впливом»? Які дві умови мають виконуватися, щоб вплив вважався маніпулятивним?
3. Поясніть термін «Психологічні мішені». Які вразливі місця людини (почуття провини, страх, самолюбство) найчастіше використовують маніпулятори?

4. Як статус у профілі щодо часу відповіді допомагає менеджеру зберігати суб'єктність і право на зважене рішення?

5. Поясніть техніку «психологічного айкідо». Як погодитися з формою, не приймаючи зміст маніпуляції?

6. Як переведення розмови з емоційного рівня на рівень фактів і цифр руйнує плани маніпулятора?

7. Поясніть механізм впливу через створення штучного дефіциту часу («акція діє лише годину»). Чому це паралізує раціональне мислення?

8. Як маніпулятори використовують асинхронність та «миттєвість» месенджерів для тиску на співрозмовника?

9. Поясніть правило «Три повідомлення – один дзвінок». Чому це правило вважається універсальним запобіжником проти розгортання маніпулятивного конфлікту в чатах?

10. Що таке «маніпуляція компліментом»? Чому, за словами Фрідріха Ніцше, похвала може бути ознакою того, що ви зійшли зі свого шляху на користь іншого?

11. Як надмірна кількість складних термінів допомагає маніпулятору приховати відсутність реальних аргументів або змусити партнера відчувати себе некомпетентним?

12. Чому першим кроком у протидії маніпуляції є «психологічна пауза»? Як контроль над власним емоційним станом руйнує сценарій агресора?

13. Чому здатність розпізнавати маніпуляції вважається частиною професійної етики менеджера, а не просто технічною навичкою?

14. Яка кінцева мета нейтралізації маніпуляції: «перемогти» опонента чи повернути розмову в раціональну площину фактів?

15. Де проходить межа між «гнучкою тактикою» та «деструктивною маніпуляцією» з точки зору довгострокового партнерства?

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.
- Запитання для самоконтролю.

Конфлікт – це не погано, якщо він конструктивний. Він допомагає побачити те, що ми пропускаємо

Джим Коллінз, американський бізнес-консультант, письменник, дослідник

Успішні люди не уникають конфліктів, вони ними керують

Ентоні Роббінс, американський письменник, підприємець, лайф-коуч.

➡ 10.1. Природа та архітектура конфлікту в бізнес-середовищі

Сучасні бізнес-комунікації існують у режимі високої швидкості, дефіциту ресурсів та постійної невизначеності. У таких умовах виникнення конфліктів є не просто імовірним – воно стає неминучим. Однак у професійному середовищі конфлікт перестав бути синонімом «сварки» чи «скандалу». Сьогодні це **складний комунікативний інструмент**, який при правильному управлінні виявляє приховані проблеми, стимулює інновації та виводить стосунки між партнерами на новий рівень щирості та ефективності.

Головний виклик для сучасного управлінця полягає не в тому, щоб створити «стерильне» безконфліктне середовище (яке часто виявляється стагнующим), а в тому, щоб опанувати мистецтво **конфлікт-менеджменту**. Це означає вміння вчасно діагностувати напругу, майстерно перетворювати енергію конфлікту на паливо для розвитку компанії та зміцнення партнерства.

Конфлікт у бізнес-комунікаціях – це відкрите або приховане протистояння суб'єктів ділової взаємодії (співробітників, менеджерів, підрозділів), що виникає внаслідок розбіжностей у цілях, інтересах, поглядах або способах вирішення виробничих завдань.

На відміну від міжособистісних конфліктів, бізнес-конфлікт завжди має **прагматичну основу**: він розгортається навколо ресурсів, повноважень, стратегій розвитку або професійних стандартів.

Ключові особливості бізнес-конфлікту (рис. 10.1) визначаються насамперед **наявністю реальної суперечності**, за якої інтереси сторін стають взаємовиключними, що вимагає пошуку компромісу або трансформації самих умов праці. Попри можливий перехід на особисті емоції, такий конфлікт завжди зберігає **професійну спрямованість**, оскільки його коріння зазвичай криється у площині посадових обов'язків, розподілу ресурсів або структури корпоративної ієрархії.

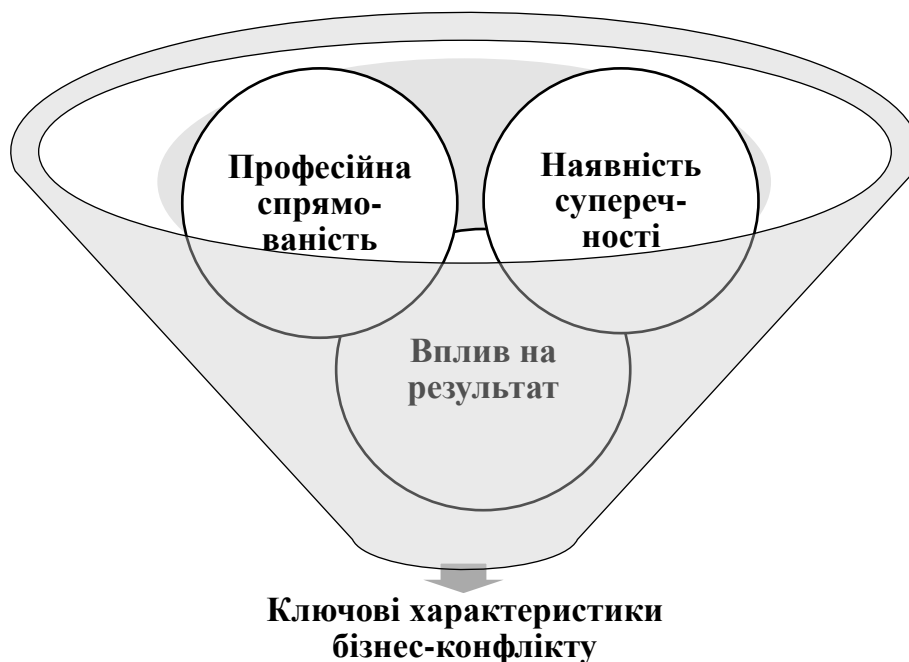


Рис. 10.1. Ключові характеристики бізнес-конфлікту

Важливо розуміти, що будь-яке протистояння в комунікації безпосередньо **впливає на підсумковий результат роботи** організації. Тому, якщо в традиційному менеджменті конфлікт часто сприймався як деструктивне явище, якого варто уникати, то для сучасного керівника він є насамперед критично важливим інформаційним сигналом. Такий сигнал вказує на те, що чинна система взаємодії застаріла або містить помилки й потребує негайної управлінської корекції.

В управлінській практиці важливо розрізняти два типи конфліктів (рис. 10.2).

Управлінська задача полягає в тому щоб не пригнічувати конфлікти взагалі, а переводити їх із деструктивної площини (міжособистісної) у конструктивну (професійну).

Будь-яка конфліктна ситуація в бізнесі має чітку **«архітектуру»**, розуміння якої допомагає керівнику знайти точку входу для її вирішення:

♦ **об'єкт конфлікту**: дефіцитний ресурс (бюджет, премія, посада, робочий простір), через який виникла суперечка;

♦ **предмет конфлікту**: сутність суперечності (різні погляди на те, як саме розподілити цей ресурс або як виконати завдання);

- ◆ **учасники (опоненти):** сторони, що мають власні інтереси. Важливо враховувати не лише прямих учасників, а й «підбурювачів» та «групи підтримки»;
- ◆ **інцидент:** формальний привід, подія, що переводить приховане незадоволення у відкрите протистояння.

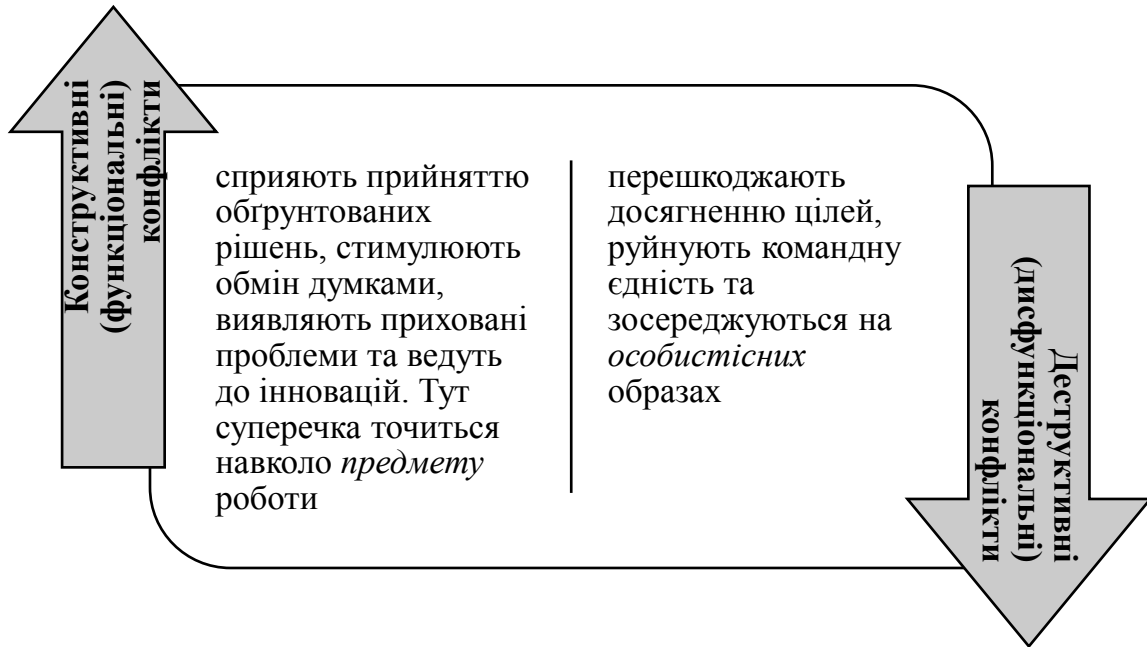


Рис. 10.2. Типи конфліктів в управлінській практиці

Конфлікт у бізнес-комунікації розвивається за певними стадіями (рис. 10.3).

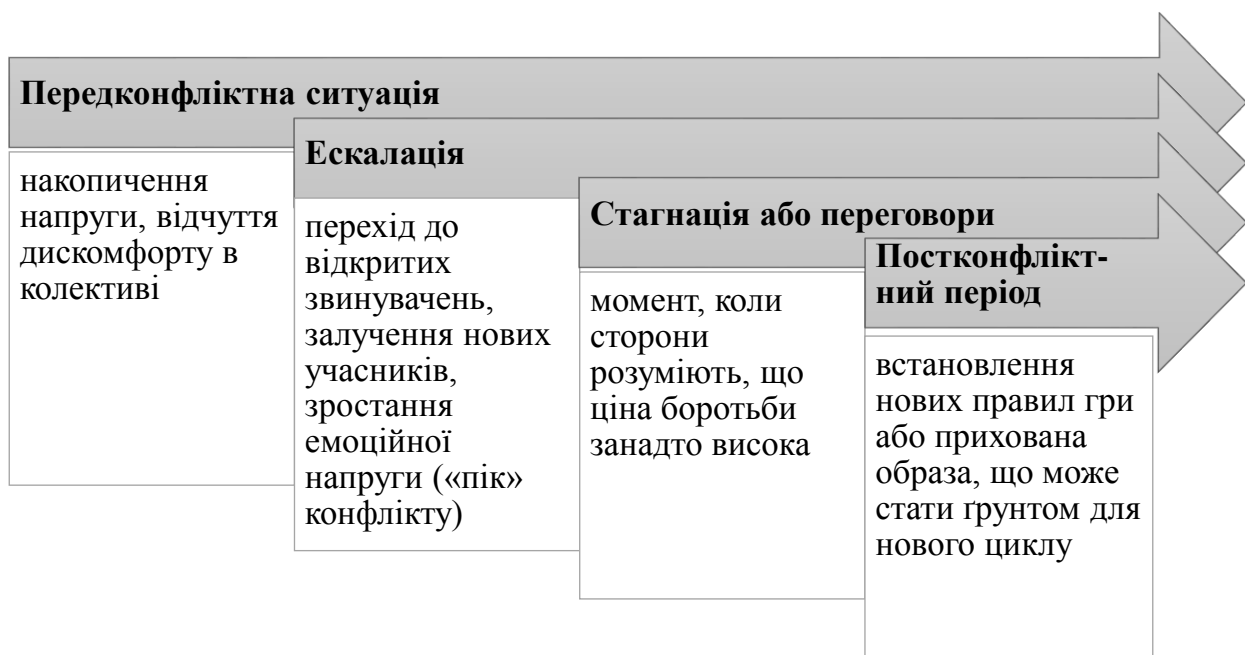


Рис. 10.3. Динаміка конфлікту: стадії розвитку

Для системного аналізу керівнику варто класифікувати конфлікти за вектором їх спрямування:

◆ **вертикальні:** «керівник – підлеглий». Найчастіше пов'язані з нечітким делегуванням, стилем управління або оцінкою результатів праці;

◆ **горизонтальні:** виникають між колегами одного рівня або суміжними підрозділами. Типовим прикладом є суперечка між відділом маркетингу та відділом продажів через низьку якість залучених потенційних клієнтів або невідповідність отриманих запитів очікуванням комерційного відділу;

◆ **зовнішні:** конфлікти з клієнтами, партнерами або державними органами, де на першому місці стоїть захист інтересів та репутації компанії.

■ Для професійного управлінця конфлікт є не загрозою стабільності, а джерелом інформації; майстерність полягає у вчасному переведенні міжособистісної напруги в площину конструктивного вирішення професійних завдань.

➡ 10.2. Психологічні типи особистостей у конфлікті

Для ефективного конфлікт-менеджменту керівнику недостатньо розуміти структуру ситуації – необхідно ідентифікувати психологічні профілі учасників. У кожного типу є свій «двигун» конфлікту та своя вразлива точка.

Роберт Бремсон виділив декілька **типів поведінки**, які найчастіше провокують деструктивні сценарії в офісі:

«**Танки**» (*агресори*): впевнені, що вони завжди праві. Діють напористо, схильні до знецінення колег.

Як діяти: не переривати їхній монолог одразу, дати «випустити пару». Потім твердо повернути розмову до суті питання, уникаючи емоційних оцінок.

«**Скаржники**»: схильні бачити проблему в усьому, крім власної роботи. Вони створюють фон загального невдоволення.

Як діяти: не погоджуватися (це підкріпить їхню поведінку) і не сперечатися. Найкращий метод – запитати: «Яке ваше конкретне рішення цієї проблеми?».

«**Снайпери**»: використовують приховані шпильки, іронію та сарказм, щоб підірвати авторитет керівника.

Як діяти: Вивести їхню дію «на світло». Запитайте прямо: «Що саме ви маєте на увазі під цим жартом?». Коли «снайпер» змушений пояснювати сарказм, він втрачає свою силу.

В основі будь-якої конфліктної комунікації лежить не лише зміст слів, а й психологічна позиція, з якої вони промовляються. Згідно з **концепцією Еріка Берна**, у кожній людині співіснують три его-стани: **батько, дорослий та дитина**. Конфлікт виникає тоді, коли ці стани «перетинаються».

1. Его-стан «Батько» (настанови та контроль). Ця позиція базується на копіюванні поведінки авторитетних фігур з минулого.

У бізнесі проявляється як: критика, домінування, встановлення жорстких рамок, використання фраз «ви зобов'язані», «це неприпустимо», «я краще знаю».

Ризик: якщо керівник постійно перебуває в позиції «Критикуючого батька», він пригнічує ініціативу та провокує підлеглих на перехід у позицію бунтівної «Дитини».

2. Его-стан «Дитина» (емоції та творчість). Це джерело наших бажань, страхів, радості та реакцій на тиск.

У бізнесі проявляється як: образа на конструктивну критику, страх відповідальності, ігнорування дедлайнів, але також і креативність. Фрази: «Я не знав», «Ви завжди мною невдоволені», «А чому я?».

Ризик: «Дитина» в конфлікті діє імпульсивно, що робить переговори непередбачуваними та нерациональними.

3. Его-стан «Дорослий» (об'єктивність та аналіз). Це здатність об'єктивно оцінювати реальність «тут і зараз».

У бізнесі проявляється як: збір фактів, оцінка ризиків, пошук альтернатив. Фрази: «Давайте проаналізуємо цифри», «Яке рішення буде оптимальним для проекту?», «Які факти підтверджують цю тезу?».

Перевага: це єдина позиція, в якій можливе конструктивне вирішення конфлікту.

Керівник – це той, хто професійно утримує позицію «Дорослого», навіть якщо всі інші учасники комунікації перебувають у полоні емоцій.

Часто конфлікти в колективі набувають циклічного характеру, де одні й ті самі люди роками грають певні ролі. **Стівен Карпман** описав модель психологічної гри, в якій учасники несвідомо змінюють три ролі: **преслідувач, рятувальник та жертва.**

1. Жертва («Я ні в чому не винен, обставини сильніші за мене»)

Поведінка в бізнесі: скаржитися на завелике навантаження, погане обладнання або «нестерпних» колег. Вона не шукає рішень, а шукає співчуття або того, хто зробить роботу за неї.

Мета: уникнути відповідальності та отримати увагу.

Ризик для керівника: Жертва майстерно маніпулює почуттям провини управлінця, змушуючи його давати поблажки там, де потрібна дисципліна.

2. Рятувальник («Я допоможу, навіть якщо мене не просили»)

Поведінка в бізнесі: це колега або керівник, який «підчищає» хвости за іншими, працює до ночі за весь відділ, вважаючи, що «без мене тут все розвалиться».

Мета: відчутти власну незамінність та зверхність над жертвами.

Ризик для керівника: рятувальник виховує в команді інфантильність. Коли він вигорає (а це стається неминуче), він миттєво перетворюється на Переслідувача, звинувачуючи всіх у невдячності.

3. Переслідувач (Агресор) («Я знайду винного і покараю»)

Поведінка в бізнесі: використовує жорстку критику, тиск і контроль. Він не виправляє помилку в системі, а шукає «цапа-відбувайла».

Мета: самоствердження через домінування та контроль над іншими.

Ризик для керівника: створює атмосферу страху, де люди бояться ініціативи, бо будь-яка помилка призведе до агресії.

Головна пастка трикутника – його динамічність. Керівник, який починає **рятувати** підлеглого-**Жертву** (доробляючи за нього звіт), згодом виявляє, що звіт все одно зроблений погано. Тоді керівник вибухає гнівом (**Переслідувач**). Після цього підлеглий іде скаржитися в HR-відділ, і керівник сам опиняється в ролі **Жертви**, яку звинувачують у токсичному менеджменті.

Для виходу з цієї токсичної моделі необхідно перевести ролі в конструктивну площину:

Замість Переслідувача – Вчитель/Філософ: не карати за помилку, а аналізувати її причини. Замість «Хто винен?» запитувати «Як ми змінимо алгоритм, щоб це не повторилося?».

Замість Рятувальника – Помічник/Мотиватор: не робити роботу за підлеглого, а давати інструменти та ресурси, щоб він зробив її сам. Замість «Давай я зроблю» казати «Якими ресурсами я можу тебе підтримати, щоб ти впорався?».

Замість Жертви – Учень/Герой: приймати відповідальність за свій успіх та помилки. Замість скаргу формулювати запити: «Мені не вистачає навичок у програмі X, прошу організувати навчання».

■ Розуміння динаміки трикутника Карпмана дає керівнику можливість не просто гасити конфлікти, а вибудовувати зрілу корпоративну культуру. Тільки через трансформацію токсичних ролей у позиції Учня, Помічника та Вчителя можливе створення середовища, де відповідальність переважає над маніпуляціями.

➡ 10.3. Стратегії та тактики управління конфліктом

У професійній комунікації **не існує «єдино правильної» моделі поведінки в конфлікті**. Ефективність керівника визначається його здатністю гнучко обирати стратегію залежно від двох факторів: **інтересу до власних цілей** та **інтересу до збереження стосунків** з опонентом.

Цю логіку найкраще описує **двовимірна модель (сітка) Кеннета Томаса та Ральфа Кілманна** (ми її розглядали вище з точки зору переговорів). Вона дозволяє візуалізувати конфліктну ситуацію як систему координат, де по одній осі вимірюється наполегливість у захисті власних інтересів, а по іншій – готовність до врахування позиції партнера.

Залежно від комбінації цих прагнень формуються **п'ять базових сценаріїв**, кожен з яких є доречним у певних бізнес-обставинах. Розглянемо детальніше специфіку та умови застосування кожної з цих стратегій.

1. Суперництво (конкуренція): «Я виграв – ти програв». Ця стратегія характеризується максимальною концентрацією на власних інтересах при майже повному ігноруванні позиції іншої сторони. Керівник використовує свою владу, авторитет або фізичні ресурси, щоб наполягти на своєму.

Ця стратегія застосовується в екстремальних ситуаціях, що потребують миттєвого прийняття рішень (кризовий менеджмент); коли результат є критично важливим для виживання компанії; коли ви точно знаєте, що маєте рацію, і поступка призведе до катастрофи. Однак, тривале застосування цієї стратегії руйнує лояльність команди, пригнічує ініціативу та перетворює колег на «ворогів», що чекають моменту для реваншу.

2. Пристосування (поступка): «Я програв – ти виграв». Це стратегія збереження стосунків шляхом жертвування власними інтересами. Учасник конфлікту свідомо поступається, щоб згладити гострі кути.

Слід застосовувати коли предмет суперечки для вас не має великого значення, тоді як для іншої сторони він є принциповим; коли ви усвідомлюєте власну помилку; коли збереження миру в команді дорожче за миттєву вигоду. Але, регулярні поступки призводять до втрати управлінського авторитету та формують у підлеглих звичку зловживати вашою добротою.

3. Ухилення (уникнення): «Ніхто не виграв». Керівник свідомо виходить із комунікації, ігнорує проблему або відкладає її вирішення «на потім». Це фізичний або психологічний відхід від протистояння. Застосовується коли емоційна напруга настільки висока, що раціональний діалог неможливий (потрібно «охолоннути»); коли проблема є дріб'язковою; коли ви не маєте достатньо інформації для прийняття рішення. При цьому невирішена проблема «консервується», напруга накопичується і з часом може призвести до ще потужнішого конфліктного вибуху.

4. Компроміс: «Ніхто не виграв повністю». Стратегія «серединного шляху», що базується на взаємних поступках за принципом «ти – мені, я – тобі». Кожна сторона отримує лише частину бажаного. Застосовується коли опоненти мають однакову силу і вплив; коли необхідно знайти швидко, хоча й тимчасове рішення; коли цілі обох сторін є взаємовиключними, але рухатися вперед необхідно. Однак, оскільки жодна зі сторін не задоволена результатом на 100%, залишається відчуття незавершеності, що може стати підґрунтям для нових претензій.

5. Співпраця: «Я виграв – ти виграв» (Win-Win). Найскладніша, але найефективніша стратегія, що полягає у спільному аналізі ситуації та пошуку рішення, яке б повністю задовольнило інтереси обох сторін. Застосовується у довгострокових партнерських стосунках; коли інтереси обох сторін є надто важливими, щоб ними нехтувати; коли потрібно об'єднати різні точки зору для створення інноваційного продукту. Слід врахувати, що це найбільш ресурсовитратний шлях; він потребує багато часу, високого рівня емоційного інтелекту та взаємної довіри, якої часто бракує в гострій фазі конфлікту.

Для того щоб вибір стратегії в конфлікті був не стихійним, а професійно виваженим, управлінцю варто провести швидкий аудит ситуації крізь призму трьох критичних фільтрів.

По-перше, необхідно оцінити **«ціну питання»**, визначивши реальну значущість результату для бізнесу: чи є ця позиція принциповою для стратегічних цілей компанії, чи вона є лише питанням амбіцій. По-друге, слід проаналізувати **«ціну стосунків»**, зваживши на перспективу подальшої взаємодії з опонентом: наскільки критичним є збереження довіри та лояльності цієї людини для майбутньої роботи. По-третє, важливу роль відіграє **часовий ресурс**, адже дефіцит часу часто робить неможливим глибокий пошук спільної мови, змушуючи обирати більш оперативні, хоча й менш ідеальні тактики.

■ *Справжня майстерність керівника полягає не в ідеалізованому прагненні завжди досягати компромісу чи моделі «Win-Win», а у здатності свідомо й оперативно обирати ту стратегію, яка є найбільш доцільною та прагматичною у конкретному бізнес-контексті.*

■➡ 10.4. Технології медіації та фасилітації в управлінській діяльності

Коли конфлікт виникає між співробітниками або підрозділами, керівник має вийти за межі прямого управління та застосувати роль нейтрального посередника. У сучасній управлінській практиці для цього використовуються дві ключові технології: медіація та фасилітація.

Медіація – це метод розв'язання суперечки, за якого керівник (медіатор) допомагає сторонам дійти згоди, не нав'язуючи власного рішення.

Управлінська медіація критично важлива, коли емоції блокують логіку, і співробітники вже не можуть розв'язати проблему самостійно. На відміну від арбітражу, де керівник каже «хто правий», у медіації сторони самі розробляють вихід із ситуації.

Для того щоб медіація була успішною, керівник має неухильно дотримуватися **п'яти засадничих принципів**. Чотири з них є класичними стандартами медіації, а п'ятий – специфічним інструментом управлінського впливу, що забезпечує життєздатність прийнятих рішень

1. Добровільність участі. Медіація не може бути примусовою. Хоча керівник може «наполегливо рекомендувати» такий формат, сторони мають свідомо погодитися на діалог. Ефективність цього принципу полягає в тому, що люди охочіше виконують рішення, до прийняття яких вони прийшли добровільно, а не під тиском наказу. Якщо одна зі сторін категорично не готова до розмови, медіацію варто відкласти, оскільки саботаж процесу лише поглибить конфлікт.

2. Нейтральність та неупередженість медіатора. Це найскладніший принцип для керівника. Ви маєте залишатися «поза грою», не стаючи на бік жодного з підлеглих, навіть якщо один із них об'єктивно «корисніший» для відділу або має кращі особисті стосунки з вами.

Якщо ви відчуваєте, що не можете бути нейтральним (наприклад, конфлікт зачіпає ваші власні інтереси), краще залучити як медіатора колегу з іншого відділу.

3. Конфіденційність. Усе, що обговорюється за зачиненими дверима під час медіації, не повинно виходити за межі кабінету. Співробітники мають бути впевнені, що їхні щирі зізнання, побоювання чи визнання помилок не будуть використані проти них під час атестації або не стануть предметом пліток на кавабрейках. Це створює атмосферу психологічної безпеки, необхідну для виявлення справжніх причин конфлікту.

4. Рівноправність сторін. Під час процедури медіації всі учасники мають рівні права: на висловлення своєї думки, на однаковий час для промови, на висування пропозицій та на відмову від варіантів, які їх не влаштовують. Керівник має стежити, щоб більш харизматичний або досвідчений співробітник не домінував над колегою. У медіації немає «старших» і «молодших», а є дві сторони, чий інтерес однаково важливий для успіху справи.

5. Розподіл відповідальності. Важливо пам'ятати: у медіації керівник несе відповідальність за **процес** (правила, час, структуру), а сторони конфлікту – за **результат**. Керівник не пропонує готових рішень, він лише «підсвічує» шлях. Це стимулює дорослішання колективу: співробітники вчать самі домовлятися та нести відповідальність за виконання власних домовленостей.

Дотримання вищезазначених принципів створює необхідний психологічний фундамент, проте сама по собі медіація – це чітко структурований технологічний процес. Для того щоб керівник не втратив контроль над ситуацією та впевнено вів опонентів до розв'язання проблеми, йому необхідно дотримуватися певної послідовності дій. Кожен етап має свою специфічну мету та набір інструментів, що дозволяють поступово трансформувати емоційне протистояння у прагматичний план дій.

Процедурні етапи управлінської медіації

1. Встановлення правил та створення «безпечного простору». На цьому етапі керівник задає архітектуру подальшої розмови. Головна мета – зняти емоційну напругу та запобігти хаосу.

Дії керівника: озвучення регламенту. Окрім правил «не перебивати» та «не ображати», важливо додати правило «Тут і зараз» (обговорюємо поточну ситуацію, а не згадуємо помилки трирічної давнини) та правило «Прямого звернення» (сторони говорять медіатору або один одному, а не «за очі»).

Результат: отримання від обох сторін чіткого «Так» у відповідь на запитання, чи згодні вони дотримуватися цих правил. Це перша спільна згода в конфлікті.

2. Дослідження інтересів: перехід від «Чого ви вимагаєте?» до «Навіщо вам це?». Це найбільш аналітичний етап. Сторони зазвичай приходять із **позиціями** (застиглими вимогами: «Я не буду з ним працювати»). Керівник має розкопати **інтереси** (приховані потреби: «Я боюся, що він знову завалить дедлайн, і я отримаю догану»).

Техніки: використання відкритих запитань («Що саме в цій ситуації вас найбільше турбує?», «Яким був би для вас ідеальний результат?»). Керівник виступає «перекладачем», перефразуючи агресивні закиди на мову потреб.

Результат: Учасники конфлікту починають бачити один в одному людей з реальними побоюваннями, а не «ворогів».

3. Генерація ідей: спільний пошук альтернатив. Коли інтереси виявлені, починається етап творчості. Важливо, щоб варіанти рішень пропонував не керівник, а самі сторони. Це підвищує їхню відповідальність за виконання.

Дії керівника: стимулювання процесу через запитання: «Що кожен із вас може зробити, щоб задовольнити інтерес колеги без шкоди для своїх задач?». Можна використовувати «Мозковий штурм», де навіть абсурдні ідеї фіксуються для подальшого аналізу.

Результат: список із декількох робочих сценаріїв, які потенційно влаштовують обох.

4. Перевірка на реальність та «укладання угоди». На фінальному етапі необхідно відсіяти нежиттєздатні ідеї та зафіксувати фінальні домовленості.

Дії керівника: проведення «тесту на міцність». Керівник запитує: «А що ми будемо робити, якщо наступного тижня виникне така ж затримка?». Після цього формується підсумковий план. Домовленість має бути конкретною: «А» передає дані до 10:00, «Б» підтверджує отримання протягом години.

Підсумком етапу стає детальна фіксація алгоритму подальших дій із зазначенням конкретних дедлайнів та сфер персональної відповідальності. Для закріплення домовленостей рекомендується підготувати письмовий *follow-up*⁸ (резюме зустрічі), який розсилається учасникам цифровими каналами комунікації як офіційне підтвердження досягнутого консенсусу.

Якщо медіація спрямована на розв'язання суперечки між двома особами, то фасилітація – це технологія управління груповим процесом. Вона застосовується, коли конфлікт зачіпає інтереси всього відділу або коли команда не може дійти спільного рішення під час стратегічної сесії чи наради.

Керівник-фасилітатор не є джерелом ідей; він є «архітектором» простору, де ці ідеї народжуються. Його мета – зробити так, щоб кожен був почутий, а груповий супротив трансформувався в конструктивну енергію.

Методичний арсенал фасилітатора для нейтралізації групового спротиву ключає:

«Мозковий штурм» (brainstorming). Головне правило – повна заборона критики на етапі генерації ідей. Це дозволяє учасникам, які зазвичай перебувають у конфлікті, змістити фокус із захисту власних позицій на спільну творчість.

⁸ Follow-up – це подальші дії, спрямовані на продовження взаємодії з клієнтом, партнером або колегою після першого контакту (зустрічі, листа, дзвінка). Зазвичай це письмовий підсумок зустрічі (summary) з переліком завдань та дедлайнів або нагадування про необхідність прийняти рішення.

Картування думок (Mind Mapping) та візуалізація. Керівник фіксує всі тези на фліпчарті або інтерактивній дошці. Це критично важливий психологічний прийом: коли аргумент записаний на папері, він «відокремлюється» від людини. Опоненти перестають атакувати один одного і починають аналізувати текст на дошці.

Метод «Світового кафе» (World cafe). Якщо група занадто велика і напружена, її ділять на малі підгрупи по 3–4 особи. Це розбиває конфліктні мікрогрупи та змушує людей взаємодіяти з новими партнерами, обмінюючись ідеями в безпечному форматі.

Володіння окремими інструментами є лише першим кроком; справжня ефективність фасилітації проявляється у здатності керівника вибудувати чітку послідовність етапів групової динаміки. Управлінський алгоритм фасилітації дозволяє структурувати хаотичну суперечку, проводячи команду крізь три ключові фази трансформації конфлікту в рішення:

1. Етап дивергенції (розширення поля думок). На початковому етапі фасилітатор створює умови для максимального виявлення всіх існуючих поглядів. Головне завдання керівника – стимулювати відкритість, щоб навіть найбільш гострі та конфліктні позиції були озвучені та зафіксовані. Це етап «випуску пари», де важливо почути кожного, не даючи передчасних оцінок.

2. Етап дистиляції (сортування та фокусування). Після того як усі думки зібрані, група переходить до їхнього аналізу. На цьому етапі керівник допомагає команді згрупувати схожі ідеї та відсіяти ті, що не відповідають стратегічним бізнес-цілям. Саме тут фасилітатор виконує роль «архітектора смислів», допомагаючи ворогуючим таборам знайти перші точки дотику та спільні знаменники.

3. Етап конвергенції (звуження до прийняття рішення). Фінальна фаза спрямована на кристалізацію єдиного плану дій. Використовуючи техніки голосування, ранжування або досягнення консенсусу, фасилітатор веде групу до фінального вибору. Важливо, щоб кожен учасник відчував свою причетність до сформованого рішення, що є головною запорукою його подальшої успішної реалізації».

У фасилітації існує поняття «**зони дискомфорту**» – це момент, коли група вже відійшла від старих рішень, але ще не знайшла нових. Завдання керівника – не дати команді скотитися в конфлікт у цей момент, а витримати паузу та довести обговорення до конструктивного фіналу.

Для того щоб обрана технологія була ефективною, управлінцю необхідно врахувати масштаб конфлікту та кількість залучених осіб. Хоча обидва методи базуються на принципах нейтральності, але мають різні вектори спрямованості (таблиця 10.1).

Диференціація методів посередництва залежно від типу конфлікту

Критерій порівняння	Методи посередництва	
	Медіація	Фасилітація
Кількість учасників	Зазвичай дві сторони (або дві невеликі групи)	Велика група, відділ або вся команда компанії
Природа конфлікту	Глибокий міжособистісний розбрат, гострі взаємні претензії та образи	Складність у прийнятті колективного рішення, груповий спротив змінам, розбіжності у баченні стратегії
Головна мета	Примирення сторін та розробка плану «мирного співіснування»	Вироблення спільного групового продукту (ідеї, плану, рішення) та підвищення синергії
Роль керівника	Посередник, що допомагає почути один одного та знайти спільний інтерес	Модератор процесу, який структурує дискусію та забезпечує рівну участь кожного

■ Володіння технологіями медіації та фасилітації дозволяє керівнику знімати напругу в колективі на ранніх етапах, перетворюючи потенційно руйнівні зіткнення на ресурс для командного розвитку.

10.5. Інструменти подолання конфліктів у цифрових каналах комунікації

Цифрова трансформація докорінно змінила архітектуру ділової взаємодії, перенісши робочу комунікацію у гібридний формат: від миттєвих повідомлень у месенджерах до багатогодинних відеоконференцій. Це породило специфічне середовище, де конфлікти виникають не лише через розбіжність інтересів, а й через **цифрові бар'єри**, що викривляють сприйняття інформації.

Віртуальний конфлікт – це не просто суперечка в мережі; це деструктивна взаємодія, посилена «технічним посередником». Коли ми спілкуємося через екран, виникає феномен **медіа-викривлення**, де втрата невербальних сигналів змушує мозок працювати в режимі «добудовування смислів». У більшості випадків, за умов невизначеності, людина схильна інтерпретувати відсутню інформацію негативно, що перетворює звичайне робоче зауваження на особисту образу.

Цифровий вимір конфлікту характеризується трьома критичними трансформаціями:

◆ **втрата емпатичного зв'язку:** екран створює ілюзію «неживого» співрозмовника. Це знижує соціальні гальма, дозволяючи людям бути більш різкими, ніж вони дозволили б собі при особистій зустрічі;

♦ **спотворення часових рамок:** у віртуальному просторі очікування відповіді сприймається інакше. Десятихвилинна пауза в месенджері під час гострої дискусії може інтерпретуватися як маніпуляція або ігнорування, провокуючи ескалацію;

♦ **змішування контекстів:** робота з дому розмиває межі між приватним та професійним. Конфлікт, що виникає у відеочаті, «входить» безпосередньо в особистий простір людини, що робить його більш болісним та емоційно виснажливим.

Таким чином, віртуальне середовище виступає свого роду «катализатором»: воно прискорює ескалацію конфлікту та водночас приховує шляхи до його примирення, які в реальному житті ми знаходимо через погляд, усмішку або інтонацію.

Керівнику важливо розпізнавати специфічні подразники, які в цифровому середовищі працюють як міни сповільненої дії. Ї

Цифрові тригери – це специфічні елементи онлайн-комунікації, які діють як когнітивні подразники. Через дефіцит невербальної інформації мозок наділяє ці дрібниці надмірним значенням, інтерпретуючи їх як прояви неповаги, домінування або агресії.

1. Текстово-стилістичні тригери (семантичні пастки).

Надпунктуація та «крик»: використання **CAPS LOCK** сприймається як підвищення голосу. Велика кількість знаків оклику (!!!) транслюється як істеричність або тиск, а знаків питання (???) – як зверхній допит.

Знак крапки у месенджерах: у неформальному цифровому середовищі крапка в кінці короткого речення (наприклад, «Добре») часто зчитується як «пасивна агресія» або знак того, що співрозмовник ображений і не бажає продовжувати діалог.

Специфічні частки та вставні слова: вживання слів «Ясно», «Зрозуміло», «Ну-ну» часто знецінює попередньо надану інформацію опонента, діючи як «інтелектуальний ляпас».

2. Тригери часового очікування (темпоральні конфлікти).

Феномен «Ghosting» (ігнорування): коли повідомлення позначене як «прочитане», але відповідь не надходить протягом тривалого часу. Це провокує в адресата відчуття власної непотрібності або підозру у маніпуляції («мене ігнорують, щоб змусити нервувати»).

«Бомбардування» повідомленнями: надсилання великої кількості коротких речень замість одного структурованого листа. Постійні сповіщення («пікання» телефона) викликають у отримувача стан тривоги та роздратування, що знижує якість сприйняття змісту.

3. Етикетні та статусні тригери (порушення ієрархії та кордонів).

Цифрова «публічна екзекуція»: тегання (@ім'я) співробітника в загальному чаті при обговоренні його помилки. Це сприймається як виведення на ганебний стовп перед усім колективом.

Зловживання копіями (Carbon copy (публічне спостереження) та Reply All (відповісти всім)): полягає у надмірному залученні третіх осіб до листування з метою маніпуляції, контролю або перекладання відповідальності. У контексті статусних тригерів цей інструмент часто використовується для прихованої агресії або штучного підвищення важливості питання.

Голосові повідомлення без попередження: у діловому середовищі надсилання аудіоповідомлень без узгодження часто трактується як вияв егоїзму («тобі зручно говорити, а мені незручно слухати»), що створює бар'єр ще до початку обговорення суті справи.

4. Технологічні тригери (артефакти зв'язку).

Технічний «лаг» та перебивання: під час відеодзвінків затримка звуку на 1–2 секунди призводить до того, що люди мимоволі перебивають один одного. Мозок сприймає це не як технічну проблему, а як намагання опонента домінувати та не дати висловитися.

Несинхронність фонів: використання занадто яскравих або недоречних віртуальних фонів, або навпаки – демонстрація безладу вдома, може викликати несвідоме упередження та критику з боку колег, що стає підґрунтям для майбутніх конфліктів.

Розуміння природи цифрових тригерів доводить, що більшість віртуальних конфліктів є наслідком технічних недосконалостей та когнітивних викривлень, а не свідомої ворожості колег. Проте просте усвідомлення цих ризиків не гарантує стабільності в команді. Для мінімізації негативного впливу «цифрового шуму» керівник має перейти від пасивного спостереження до активного формування стандартів взаємодії.

Цифрова гігієна – це не просто набір правил ввічливості, а стратегія збереження робочого ресурсу команди. Керівник має діяти як «архітектор комунікаційного простору», впроваджуючи наступні протоколи:

1. Протокол «Релевантності каналів комунікації». Головна стратегія полягає у дотриманні ієрархії каналів зв'язку залежно від складності питання.

Текст (месенджери/пошта): тільки для логістики, обміну фактами, посилянь та фіксації результатів. Жодних з'ясувань стосунків.

Голос (аудіодзвінок): для швидкого зняття напруги, коли ви відчули «холодок» у листуванні. Голос повертає контекст.

Відео (Zoom/Teams): для вирішення будь-яких суперечок, надання зворотного зв'язку (фідбеку) та складних переговорів.

2. Стратегія «Цифрового буферу» (управління часом та очікуваннями). Щоб нейтралізувати тригери очікування та порушення кордонів, керівник впроваджує:

Протокол оперативності зворотного зв'язку: домовленість про те, що відповідь у месенджері очікується, наприклад, протягом 2 годин, а на пошті – 24 годин. Це знімає тривожність «прочитаного повідомлення».

Статус-менеджмент: культура використання статусів у Slack/Teams («Концентруюсь», «На обіді», «Поza офісом»). Це легалізує мовчання і запобігає образам.

3. Протокол «Публічного простору» (етика групових чатів). Керівник має жорстко контролювати кордони публічності в мережі:

Табу на публічне тегання за помилки: будь-яка претензія до конкретної особи – лише в особисті повідомлення.

Культура «Reply-To-Person»: якщо в груповому листуванні двоє починають особисту суперечку, керівник має директивно перевести їх у приватний канал.

4. Стратегія «Візуальної присутності» (відновлення емпатії). Для мінімізації «ефекту розгальмовування» та втрати людяності під час відеоконференцій:

Правило «Увімкнених камер»: на критичних зустрічах (брейншторми, конфліктні наради) камери мають бути увімкнені. Це «заземлює» учасників і змушує їх контролювати свої реакції.

Технологія «Check-in»: починати відеозустріч з 2–3 хвилин неформального спілкування («Як настрої?», «Що за вікном?»). Це «розігріває» емпатію та налаштовує на людський контакт перед вирішенням жорстких робочих завдань.

5. Стратегія «Єдиної істини» (фіксація домовленостей). Оскільки в цифровому середовищі інформація легко спотворюється, керівник впроваджує обов'язковий **follow-up**:

Після кожного дзвінка або відеозустрічі надсилається короткий список: «Що вирішили – Хто відповідальний – Які дедлайни». Це виключає конфлікти на ґрунті «ви мене не так зрозуміли» або «я цього не чув через лаг».

Цифрова гігієна – це перехід від «спонтанної реактивності» (коли ми відповідаємо на кожен писк смартфона) до «свідомої комунікації». Керівник, який впроваджує ці стратегії, знижує рівень фонового стресу в команді на 30–40%.

■ Сучасний конфлікт-менеджмент – це мистецтво переведення деструктивної напруги у конструктивне русло через професійне посередництво та усвідомлену цифрову гігієну. Головна мета – перетворити енергію протистояння на паливо для інновацій, зберігаючи людську емпатію навіть крізь бар'єри цифрових екранів.



Запитання для самоконтролю

1. Чому в сучасному менеджменті конфлікт розглядається як «комунікативний інструмент», а не як негативне явище?
2. Розкрийте зміст цитати Джима Коллінза: як конструктивний конфлікт допомагає бізнесу бачити «пропущені деталі»?
3. Поясніть різницю між об'єктом та предметом конфлікту. Чому важливо їх розрізняти для успішного вирішення суперечки?
4. Які три ключові функції виконує конфлікт у бізнес-середовищі?
5. Що таке «інцидент» і чим він відрізняється від тривалої конфліктної ситуації?
6. Опишіть поведінкову модель «Танк». Які ризики несе такий тип для командної роботи?
7. Як розпізнати «Прихованого агресора» (Снайпера) у діловій комунікації та яка тактика нейтралізації його впливу є найефективнішою?
8. У чому полягає небезпека типу «Скаржник» для корпоративної культури і чому не варто ставати його «психотерапевтом»?
9. Поясніть логіку моделі Томаса-Кілманна. Які два вектори (увага до власних інтересів та інтересів партнера) визначають стиль поведінки?
10. У яких ситуаціях стратегія «Ухилення» є професійною необхідністю, а не проявом слабкості?
11. Чим стратегія «Компромісу» відрізняється від «Співпраці» (Win-Win)? Чому останню називають найскладнішою, але найбільш результативною?
12. Опишіть тактику «паузи» в конфлікті. Як вона допомагає перевести розмову з емоційного рівня на раціональний?
13. Хто такий медіатор у бізнесі та за якими принципами він працює?
14. Чому цифрові канали (чати, імейли) є «зоною підвищеного ризику» для виникнення конфліктів? Поясніть вплив відсутності невербаліки.
15. Сформулюйте правило «критичної температури» в робочих чатах: коли варто припинити переписку і перейти на живий голос?
16. Чи може компанія взагалі існувати без конфліктів, і чи не свідчить повна відсутність суперечок про застій у розвитку?

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. Гемпден-Тернера.
- 11.5. Проект GLOBE: шість стратегій глобального лідерства.
- 11.6. Україна в координатах кроскультурного менеджменту. Запитання для самоконтролю.

У кроскультурному спілкуванні ми маємо справу не з об'єктивною реальністю, а з суб'єктивним сприйняттям реальності. Те, що ви бачите, залежить не тільки від того, на що ви дивитесь, а й від того, звідки ви дивитесь

*Едвард Голл,
антрополог, фундатор теорії
міжкультурних комунікацій*

➡ 11.1. Поняття кроскультурної комунікації. Культурний інтелект (CQ)

Поняття «міжкультурна» або «кроскультурна» комунікація сьогодні виступає фундаментом для соціології, міжнародних відносин та глобального бізнесу. Його формування відбувалося поступово, проходячи шлях від спорадичних описів традицій до чіткої наукової дисципліни. Ще в античні часи мислителі розглядали питання взаємодії різних культур, аналізуючи вплив соціальних і мовних відмінностей на спілкування.

Ще в античності Геродот аналізував традиції різних етносів, акцентуючи увагу на тому, що повага до культурної унікальності є ключем до успішної взаємодії між народами.

Морально-етичний вимір міжкультурних зв'язків був детально досліджений Конфуцієм та Лао-Цзи, які визначали гармонію як базову цінність у відносинах між різними культурами.

Мандрівники середньовіччя також сприяли розвитку міжкультурних комунікацій, фіксуючи спостереження про чужоземні традиції та способи комунікації. Однак у той період комунікація між культурами була спорадичною, а непорозуміння часто призводили до конфліктів.

Сучасне поняття міжкультурної комунікації почало формуватися в середині ХХ століття у зв'язку з активним розвитком міжнародних контактів, політичних союзів, економічної кооперації та зростанням міграції. Першим, хто ввів термін «міжкультурна комунікація», був американський антрополог **Е. Голл** у 1950-х роках. Вчений займався підготовкою дипломатів, аналізуючи особливості їх комунікації з представниками інших культур. У своїх працях Е. Голл наголошував на тому, що комунікація між культурами є не лише вербальним обміном інформацією, а й складною взаємодією невербальних сигналів, культурних кодів і контекстуальних особливостей.

Кроскультурна комунікація – це процес обміну інформацією між представниками різних культурних груп, за якого культурна приналежність учасників суттєво впливає на кодування, передачу та декодування повідомлення.

На відміну від звичайного спілкування, вона містить **«ефект подвійного перекладу»**: менеджер має перекладати не лише слова, а й культурні контексти (цінності, норми, відношення до ієрархії).

У сучасній глобальній економіці здатність до ефективної взаємодії з представниками інших культур перетворилася із додаткової навички на **критичну компетенцію керівника**. Коли компанії виходять на міжнародні ринки, залучають іноземних інвесторів або формують мультикультурні команди, вони стикаються з явищем, яке називають «невидимим бар'єром». Це культурна дистанція, яка може або стати джерелом синергії, або повністю зруйнувати бізнес-процеси.

Актуальність вивчення кроскультурних комунікацій сьогодні зумовлена трьома ключовими факторами:

♦ **глобалізація ринків**: навіть локальний бізнес сьогодні залежить від міжнародних ланцюгів постачання. Успіх переговорів з постачальниками чи клієнтами з різних частин світу визначається не лише ціною, а й розумінням культурного коду партнера;

♦ **гібридна та віддалена робота**: цифрові платформи дозволяють формувати команди з фахівців, що перебувають у різних країнах. Проте віртуальне середовище підсилює кроскультурні непорозуміння через відсутність живого контексту, що вимагає від лідера особливої чутливості до стилів спілкування;

♦ **зростання вартості помилки**: сучасна статистика підтверджує, що до 60–70% невдач у міжнародних злиттях та поглинаннях стаються не через фінансові прорахунки чи технічні проблеми, а через «культурний шок» та фундаментальну несумісність управлінських стилів.

Таким чином, *кроскультурна грамотність стає головним запобіжником від репутаційних та фінансових втрат у глобальному конкурентному середовищі.*

У межах професійної діяльності загальне поняття міжкультурної взаємодії трансформується у вужчу, прагматичну категорію – **кроскультурні бізнес-комунікації**.

Кроскультурні бізнес-комунікації – це система ділової взаємодії між суб'єктами (менеджерами, компаніями, організаціями), що представляють різні національні та корпоративні культури, спрямована на досягнення конкретних комерційних цілей при одночасному врахуванні та гармонізації розбіжностей у цінностях, стилях управління та нормах етикету.

Специфіка бізнес-комунікацій на межі культур проявляється у трьох вимірах:

◆ **прагматизм цілей:** на відміну від побутового спілкування, тут кожне непорозуміння має ціну. Об'єктом комунікації є не просто обмін думками, а укладання контрактів, управління ризиками та отримання прибутку;

◆ **синтез культур:** у діловому середовищі відбувається накладання трьох шарів: *національна культура* (менталітет, традиції); *корпоративна культура* (стандарти компанії, наприклад, Google чи Toyota); *професійна культура* (спільна мова фінансистів, IT-спеціалістів чи юристів у всьому світі);

◆ **стратегічна адаптивність:** бізнес-комунікація вимагає від учасників свідомої відмови від етноцентризму на користь *етнорелятивізму* – здатності бачити чужу культуру як рівноцінну та пристосовувати свій стиль ведення переговорів до очікувань партнера.

Таким чином, якщо загальна міжкультурна комунікація вчить нас *розуміти* іншого, то кроскультурна бізнес-комунікація вчить нас *домовлятися* з іншим, перетворюючи культурне різноманіття з джерела конфліктів на джерело інновацій та синергії.

Якщо знання про особливості різних країн є теоретичною базою, то **культурний інтелект (Cultural intelligence, CQ)** – це практичний інструментарій, який дозволяє лідеру ефективно діяти в умовах культурної невизначеності.

Культурний інтелект (CQ) – це здатність особистості успішно функціонувати та керувати в ситуаціях, що характеризуються культурним різноманіттям. На відміну від загального інтелекту (IQ) чи емоційного інтелекту (EQ), CQ фокусується на вмінні розпізнавати та правильно інтерпретувати сигнали, що диктуються саме культурним контекстом.

Згідно з моделлю К. Ерлі та С. Анга, **структура CQ** складається з чотирьох взаємопов'язаних компонентів, які визначають успіх кроскультурної бізнес-комунікації (рис. 11.1):

1. Мотиваційний CQ (Драйв). Це енергетичний фундамент: щирий інтерес керівника до іншої культури та впевненість у власній здатності знайти з нею спільну мову. Без високої мотивації вивчення традицій партнера сприймається як обтяжливий обов'язок, що відчувається під час переговорів.

Ключове питання: «Чи справді я хочу зрозуміти логіку цього партнера?»

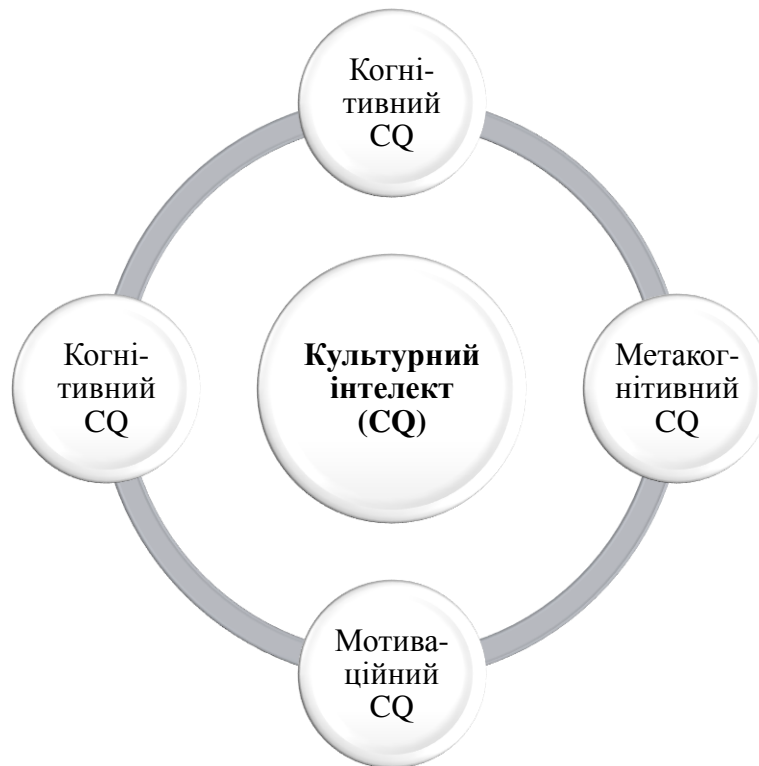


Рис. 11.1. Структура культурного інтелекту (CQ)

2. Когнітивний CQ (Знання). Це інтелектуальна база: розуміння фундаментальних відмінностей у правових системах, релігійних нормах, соціальних стандартах та діловому етикеті різних країн. Це знання про те, «як влаштований світ» у партнера.

Ключове питання: «Що я знаю про систему цінностей та правила гри в цій культурі?»

3. Метакогнітивний CQ (Стратегія). Це здатність усвідомлювати та контролювати власні культурні стереотипи. Такий компонент дозволяє керівнику планувати зустрічі, коригувати свої очікування «на ходу» та аналізувати причини успіху чи невдачі в комунікації.

Ключове питання: «Як я планую свою взаємодію і чи готовий я змінити свою тактику, якщо помічу помилку в сприйнятті?»

4. Поведінковий CQ (Дія). Це зовнішній прояв інтелекту: здатність гнучко змінювати мову тіла, тон голосу, швидкість мовлення та манеру поведінки. Це вміння бути «своїм», не втрачаючи автентичності, – наприклад, знати, коли доречно міцне рукостискання, а коли – стриманий уклін.

Ключове питання: «Які мої дії допоможуть партнеру почуватися комфортно в діалозі зі мною?»

Високий рівень CQ дозволяє керівнику долати «етноцентричну сліпоту» – стан, коли власні культурні норми здаються єдино правильними. Розвиток цих чотирьох компонентів перетворює кроскультурну комунікацію з випадкового успіху на керований бізнес-процес.

Хоча концепція CQ була започаткована К. Ерлі та С. Ангом, сучасного вигляду та практичного інструментарію вона набула завдяки працям **Лінн Ван Дайн** та **Девіда Лівермора**.

Дослідження **Лінн Ван Дайн** дозволили перевести теоретичну модель у площину практичного менеджменту через її наукову валідацію та квантифікацію (вимірюваність).

По-перше, Л. Ван Дайн виступила одним із ключових архітекторів першої у світі **валідованої шкали оцінки культурного інтелекту (CQS)**. Це стало революційним кроком для бізнесу, оскільки компанії отримали надійний інструмент для тестування персоналу, що дозволяє вимірювати адаптивні спроможності працівників у конкретних цифрових показниках.

По-друге, дослідниця суттєво **деталізувала внутрішню структуру CQ**. Вона розширила базову чотирифакторну модель, виокремивши в межах кожного виміру (мотиваційного, когнітивного, метакогнітивного та поведінкового) специфічні підфактори. Зокрема, у структурі мотиваційного аспекту нею були виділені такі складники, як внутрішня та зовнішня мотивація, а також особиста впевненість у власній ефективності (self-efficacy).

По-третє, завдяки емпіричним дослідженням Л. Ван Дайн було науково підтверджено **прямий взаємозв'язок між рівнем CQ та ефективністю бізнесу**. Її праці довели, що високий культурний інтелект безпосередньо корелює з успішністю міжнародних відряджень, якістю стратегічних рішень у мультикультурних групах та здатністю працівників протидіяти професійному вигоранню в умовах культурного стресу.

Паралельно з науковою валідацією, практична імплементація моделі у сферу глобального лідерства відбулася завдяки працям **Девіда Лівермора**. Він трансформував складні антропологічні теорії у зрозумілу стратегію для топменеджменту міжнародних корпорацій.

Внесок Д. Лівермора базується на трьох концептуальних напрямках:

CQ як управлінська парадигма: Д. Лівермор довів, що культурний інтелект є не просто м'якою навичкою (soft skill), а **стратегічною лідерською компетенцією**. У своїй знаковій праці *«Leading with Cultural Intelligence»* він обґрунтував, що успіх у глобалізованому світі залежить не від знання специфічних правил етикету конкретної країни, а від гнучкості мислення лідера.

Методологія розвитку компетенцій: дослідник розробив прикладну систему вправ та технік для цілеспрямованого підвищення кожного з чотирьох компонентів CQ. Його підхід дозволяє менеджерам переходити від інтуїтивного реагування до свідомого проектування своєї поведінки в новому культурному середовищі.

Глобальна адаптація бізнес-процесів: Д. Лівермор адаптував модель CQ для вирішення специфічних корпоративних завдань: ведення складних переговорів, управління інноваціями в диверсифікованих командах та формування інклюзивної корпоративної культури. Завдяки його діяльності, методологія CQ була інтегрована в операційні стратегії провідних організацій світу, таких як Google, Microsoft та ООН.

■ Кроскультурна бізнес-комунікація – це стратегічний процес подолання «невидимих бар'єрів» через гармонізацію національних, корпоративних та професійних цінностей заради досягнення комерційних цілей. Успіх лідера в умовах глобальної невизначеності забезпечується високим рівнем культурного інтелекту (CQ), який дозволяє трансформувати знання про культурну унікальність партнера у конкретні результативні дії, перетворюючи розбіжності на паливо для бізнес-синергії.

11.2. Контекст, час та простір: фундаментальні параметри порівняння культур за Е. Голлом

Е. Голл, видатний американський антрополог та один із засновників теорії міжкультурної комунікації, виходив з того, що культура – це «невидима мова», яка визначає нашу поведінку на підсвідомому рівні. Він стверджував, що більшість аспектів культури є прихованими («позаусвідомленими»), подібно до того, як більша частина айсберга знаходиться під водою.

Для бізнес-комунікації концепції **Е. Голла** мають прикладне значення, оскільки вони дозволяють передбачити реакцію партнера та уникнути «культурних пасток». Дослідник виділив **три фундаментальні виміри**, які структурують будь-яку ділову взаємодію:

- ◆ **контекстуальність** – спосіб кодування та передачі інформації;
- ◆ **сприйняття часу** – темпоральна організація діяльності;
- ◆ **організація простору** – фізична дистанція та територіальність.

1. Концепція культурного контексту (високий та низький контекст).

Це центральна ідея Е. Голла, яка пояснює, наскільки сильно повідомлення залежить від зовнішніх обставин та середовища. Контекст – це інформація, що оточує подію та нерозривно пов'язана з її змістом. **Відповідно до цієї концепції**, чим вищий рівень контексту в культурі, тим менше інформації передається безпосередньо словами, і тим більше – через натяки, жести, статус та ситуацію.

1.1. Висококонтекстні культури, яскравими представниками яких є Японія, Китай, Корея, арабські країни та народи Середземномор'я, характеризуються непрямим та багатозначним стилем комунікації. У таких суспільствах слова складають лише частину повідомлення, тоді як основний зміст передається через невербальні канали: міміку, інтонацію та тривалість пауз.

У діловій практиці представники цих культур надають пріоритет особистим стосункам та міцній довірі, що часто важать більше за формальні юридичні документи. Контракт тут зазвичай розглядається не як остаточна істина, а як декларація намірів, що може гнучко змінюватися залежно від обставин.

Особливістю взаємодії є завуальованість відмов: пряме слово «ні» вважається нетактовним, тому воно замінюється розмитими фразами на кшталт «це питання потребує додаткового вивчення», що фактично сигналізує про незгоду. Фундаментальний принцип такої взаємодії можна сформулювати так: *ефективність комунікації залежить не стільки від того, що було сказано, скільки від того, як, де і ким була озвучена інформація.*

1.2. Низькоконтекстні культури, до яких належать *Німеччина, Швейцарія, США, країни Скандинавії та Канада*, базуються на прямому, логічному та гранично чіткому стилі спілкування. У таких суспільствах основний масив інформації зосереджений безпосередньо у вербальному повідомленні, тобто у словах, що мінімізує потребу в інтерпретації жестів чи прихованих підтекстів.

У діловому середовищі цих країн ключовий акцент робиться на об'єктивних фактах, конкретних цифрах та детальних письмових домовленостях. Контракт має статус «священного» документа: він є остаточним і повинен передбачати всі можливі сценарії розвитку подій. Характерною рисою є чітке відокремлення особистих симпатій від професійних обов'язків, що дозволяє залишатися конструктивним навіть за відсутності дружніх стосунків із партнером.

Комунікація тут вирізняється максимальною прозорістю: слово «так» означає однозначну згоду, а «ні» – остаточну відмову, яка не сприймається як особиста образа. Базовий принцип такої взаємодії можна звести до формули: *«Кажу саме те, що маю на увазі, і відповідаю за кожне сказане слово»*.

Найбільші конфлікти виникають на «стику» цих типів. Наприклад, американський менеджер (низький контекст) може вважати японського партнера (високий контекст) нещирим або таким, що приховує інформацію. Водночас японець може сприймати американця як грубого, надто прямолінійного або навіть примітивного співрозмовника, якому «треба пояснювати очевидні речі».

2. Сприйняття часу: монохронність та поліхронність

Едвард Голл виявив, що час не є універсальною категорією для всіх людей. Він розділив культури за способом організації часу на два типи, що мають фундаментально різні підходи до планування та виконання завдань.

2.1. Монохронні культури (М-культури), типовими представниками яких є *Німеччина, США, Швейцарія та Австрія*, базуються на лінійному сприйнятті часу. У цій системі координат час розглядається як незворотний шлях із минулого в майбутнє – обмежений ресурс, який можна «витратити», «економити», «втрачати» або навіть «купувати». Таке сприйняття диктує суворий стиль роботи: люди надають перевагу послідовному виконанню завдань, зосереджуючись на одній справі в конкретний проміжок часу, де дотримання графіка та планів є абсолютним пріоритетом.

У діловій практиці монохронних культур пунктуальність виступає фундаментальним показником професіоналізму та найвищим проявом поваги до партнера. Навіть незначне запізнення без попередження може бути інтерпретоване як ознака ненадійності або некомпетентності. Дедлайни в таких культурах мають «залізний» статус – вони є пріоритетними і зазвичай не підлягають коригуванню через особисті обставини.

Процес комунікації в М-культурах вирізняється високою структурованістю. Ділові зустрічі відбуваються за чітким регламентом (порядком денним), а обговорення рідко виходить за межі професійних питань, оскільки будь-яке відхилення від теми розцінюється як непродуктивна втрата дорогоцінного ресурсу – часу.

2.2. Поліхронні культури (П-культури), до яких належать країни Латинської Америки, Арабського світу, Італія, Іспанія, а також народи Африки та Південно-Східної Азії, демонструють фундаментально інший підхід – тут час сприймається як багатовимірний потік або циклічний процес. Він є гнучким і повністю залежить від контексту подій, що відбуваються.

Стиль роботи в таких культурах базується на мультизадачності: люди легко перемикаються між декількома справами одночасно, а попередньо встановлені плани часто коригуються залежно від ситуації. У діловій практиці міжособистісні стосунки мають вищий пріоритет, ніж будь-які графіки. Наприклад, якщо під час робочого дня виникає потреба вирішити важливе людське питання, поліхронний менеджер приділить йому увагу, навіть якщо це змусить його змістити всі наступні наради. Запізнення в таких культурах не вважається проявом неповаги, а сприймається як природна адаптація до життєвих обставин.

Особливістю комунікації в П-культурах є те, що ділові зустрічі майже ніколи не починаються безпосередньо з обговорення справи. Вони супроводжуються тривалими розмовами на абстрактні теми: про сім'ю, здоров'я, захоплення чи спільних знайомих. Для представників таких культур це не марнування часу, а критично важливий етап побудови емоційної довіри, без якої підписання будь-якого контракту вважається неможливим.

Типовий конфлікт виникає, коли монохронний керівник (наприклад, німець) вимагає суворого звіту до 12:00, а його поліхронний підлеглий (наприклад, мексиканець) затримує його, бо допомагав колезі розв'язувати термінову проблему.

Німцю здається, що мексиканець **неорганізований і безвідповідальний**.

Мексиканцю здається, що німець **холодна машина**, для якої папір важливіший за людину.

Отже, у кроскультурних проектах важливо заздалегідь узгоджувати «правила гри» щодо часу: чи є дедлайни жорсткими, чи вони є лише орієнтирами для руху.

3. Проксеміка: просторовий аспект комунікації

Проксеміка – це розроблена Едвардом Голлом теорія про те, як людина несвідомо використовує простір у процесі спілкування. Е. Голл довів, що кожна культура має власні «невидимі кордони», порушення яких сприймається як загроза або неповага.

Він виділив чотири зони дистанції, але для кроскультурного бізнесу критичне значення мають дві: **особиста** та **соціальна**.

3.1. Культури «далекої дистанції» (контактно-дистантні), типовими представниками яких є Німеччина, Велика Британія, Швеція, США та Японія, базуються на глибокій повазі до індивідуальної автономії. У цих суспільствах особистий простір розглядається як невід'ємне право особистості, а його збереження є ознакою професіоналізму та вихованості.

Під час ділової взаємодії представники цих націй несвідомо вибудовують бар'єр, дотримуючись соціальної зони близько 1,2 метра (що приблизно дорівнює відстані витягнутої руки для рукостискання). Це створює так званий «буфер

безпеки», який дозволяє учасникам комунікації почуватися комфортно та зосереджуватися на суті переговорів, а не на фізичній присутності партнера. Будь-яке несанкціоноване скорочення цієї дистанції, занадто близьке наближення до обличчя або тактильний контакт (наприклад, поплескування по плечу) розцінюються як грубе вторгнення у приватну зону. Це викликає миттєвий підсвідомий дискомфорт, тривогу та автоматичне бажання відсторонитися, що може бути сприйнято партнером як холодність.

В організаційному контексті ця дистанційованість проявляється і в облаштуванні робочого простору. Для таких культур характерним є чітке зонування офісів, використання перегородок або окремих кабінетів. Територіальність поширюється навіть на робочий стіл: перекладання паперів або використання особистих речей колеги без дозволу вважається серйозним порушенням етики. Наприклад, у японській діловій культурі дистанція підтримується не лише фізично, а й візуально – через уникнення тривалого прямого погляду в очі, що також є частиною збереження «просторової поваги».

3.2. Культури «близької дистанції» (контактні), до яких належать країни Латинської Америки, Близького Сходу, Південної Європи (Італія, Іспанія, Греція), а також багато країн Африки, базуються на протилежному принципі: фізична близькість тут є синонімом психологічного комфорту, щирості та довіри. У цих суспільствах простір сприймається як спільний, а не індивідуальний, тому щільність контакту під час спілкування є значно вищою.

Під час ділових переговорів представники контактних культур зазвичай скорочують дистанцію до **40–60 сантиметрів**. Для них це є природним способом продемонструвати зацікавленість у партнері та серйозність своїх намірів. Характерною особливістю є активне використання тактильної комунікації: тривалі та міцні рукостискання, обійми при зустрічі (навіть між чоловіками-партнерами), дотики до передпліччя або плеча під час розмови. У таких культурах вважається, що якщо ви не можете «відчути» партнера, ви не можете йому повністю довіряти.

В управлінському аспекті цей підхід трансформується у високу мобільність та відкритість робочого середовища. Офіси в контактних культурах часто наповнені шумом, постійним рухом та активною неформальною взаємодією. Зачинені двері кабінету або відмова від спільної трапези можуть бути інтерпретовані як ознака прихованої ворожості або професійної кризи. Наприклад, в арабській діловій культурі стояти занадто далеко від співрозмовника або відхилитися назад під час розмови означає виявляти неповагу та холодність, що може заблокувати підписання навіть найвигіднішої угоди.

Для сучасного лідера ігнорування просторових та організаційних аспектів культури несе суттєві управлінські ризики, насамперед – ризик викривленого сприйняття намірів партнера. Класичним прикладом є комунікативний дисонанс між представниками Великої Британії та арабських країн: через різницю в допустимій дистанції британець може розцінити поведінку арабського колеги як надто нав'язливу або навіть агресивну. Водночас арабський партнер, відчуваючи постійне відсторонення, може сприйняти британця як приховано недружню,

холодну або зарозумілу особистість. Такі неусвідомлені реакції здатні зруйнувати довіру ще до початку обговорення суті угоди.

Окрім міжособистісного контакту, ці відмінності проявляються у територіальності офісного простору. У монохронних культурах (зокрема в США чи Німеччині) зачинені двері кабінету є легітимним сигналом про потребу в приватності, високій концентрації або важливості поточної роботи. Натомість у поліхронних культурах аналогічний жест сприймається негативно: зачинений простір може трактуватися як ознака того, що від колективу приховують інформацію, або як сигнал про серйозні проблеми в компанії.

З огляду на це, ключова порада для міжнародного лідера полягає у розвитку спостережливості за «мікрорухами» та невербальними реакціями партнера під час зустрічей. Якщо в процесі розмови ви робите крок назустріч, а співрозмовник інстинктивно відхиляється або відступає – це чіткий сигнал про порушення його культурної зони комфорту. У такій ситуації професійним рішенням буде повернення на попередню дистанцію, що дозволить відновити психологічну безпеку партнера та повернути комунікацію в конструктивне рiчище.

■ *Контекст, час і простір утворюють єдину координатну сітку кроскультурної комунікації. Лідер, який володіє високим рівнем CQ, не просто знає ці відмінності, а вміє адаптувати свій проксемічний та темпоральний профіль під очікування партнера, перетворюючи потенційні конфлікти на фундамент для синергії.*

➡ 11.3. Модель культурних вимірів Герта Гофстеде

Якщо Е. Голл фокусувався на якісному, майже антропологічному описі культурних кодів («невидимих мов»), то нідерландський соціолог Герт Гофстеде здійснив справжню революцію, перевівши кроскультурний менеджмент у площину точних даних. Його дослідження, проведене в межах корпорації IBM у 1960–70-х роках, охопило понад 116 000 співробітників у 70 країнах світу. Це дозволило Гофстеде виявити стійкі закономірності в мисленні та поведінці людей, які зумовлені не їхньою професією чи посадою, а національною приналежністю.

Унікальність моделі полягає у використанні кількісних індексів (від 0 до 100). Г. Гофстеде довів, що кожна культуру можна «виміряти» за певними параметрами, що дозволяє менеджерам не просто описувати відмінності, а математично порівнювати країни між собою. Сьогодні його **модель «6-D»** (шість вимірів) є золотим стандартом для розробки стратегій міжнародного лідерства, управління талантами та виходу на нові ринки.

1. Дистанція влади (Power distance index – PDI)

Першим і базовим виміром у моделі Гофстеде є **індекс дистанції влади (PDI)**. Він відображає ступінь, до якого менш впливові члени організацій та суспільства готові приймати та очікувати нерівномірний розподіл влади. У

бізнес-контексті цей показник визначає, наскільки глибокою є прірва між топменеджментом та лінійним персоналом.

Культури з високою дистанцією влади (наприклад, Малайзія, Мексика, арабські країни, Індія, Китай та багато пострадянських країн) розглядають нерівність як природну основу соціального ладу. В організаціях таких країн панує жорстка вертикальна ієрархія, де керівник постає як авторитарна або батьківська постать, чиї рішення не підлягають обговоренню. Підлеглі в таких умовах очікують прямих директив і рідко виявляють ініціативу, оскільки відкрита незгода з босом сприймається як порушення субординації та вияв неповаги. Комунікація тут суворо офіційна, а статус, титули та зовнішні атрибути влади мають критичне значення для підтримки авторитету лідера.

Натомість **культури з низькою дистанцією влади** (зокрема Австрія, Данія, Ізраїль, Швеція та Нова Зеландія) базуються на принципах рівності та партнерства. Ієрархія в таких компаніях сприймається як умовна структура, створена виключно для зручності операційного управління, а не як відображення людської переваги. Керівники в цих культурах частіше виконують роль коучів або фасилітаторів, заохочуючи партисипативний стиль управління – коли співробітники на всіх рівнях залучені до прийняття стратегічних рішень. Комунікація є максимально спрощеною та неформальною: до боса звертаються на «ти», а конструктивна критика з боку підлеглого розцінюється як корисний внесок у розвиток бізнесу.

Розуміння PDI допомагає уникнути «кризи авторитету». Лідер, який звик до демократизму, може здатися слабким у культурі з високим PDI, де від нього чекають жорстких рішень. І навпаки, авторитарний менеджер у скандинавському офісі ризикує зіткнутися з саботажем, оскільки його стиль управління буде сприйнятий як архаїчний та принизливий для гідності професіоналів.

2. Індивідуалізм проти колективізму (Individualism vs. Collectivism – IDV)

Другим фундаментальним виміром у моделі Г. Гофстеде є співвідношення особистих та групових інтересів. Цей параметр визначає ступінь інтеграції індивідів у соціальні групи та дає відповідь на ключове питання: як людина формує свою ідентичність – через власне «Я» чи через приналежність до певної спільноти («Ми»)?

Культури з високим рівнем індивідуалізму, яскравими представниками яких є США, Велика Британія, Нідерланди та Австралія, базуються на принципі автономії особистості. Соціальні зв'язки тут сприймаються як гнучкі: очікується, що кожен самостійно піклуватиметься про себе та свою найближчу родину.

У діловому середовищі індивідуалістичних культур ключовими цінностями є право на приватність та особисті досягнення. Трудові відносини мають характер прагматичного контракту, заснованого на взаємній вигоді. Процеси найму та просування кар'єрними сходами базуються виключно на принципах меритократії – оцінці особистих навичок, компетенцій та результатів. Лідер у такому середовищі орієнтується на індивідуальні показники ефективності, надає прямий (часто критичний) зворотний зв'язок та використовує системи заохочення, спрямовані на виділення найкращого працівника з-поміж інших.

На противагу їм, *культури з високим рівнем колективізму* (країни Азії, Латинської Америки, зокрема Китай, Південна Корея, Гватемала) формують середовище, де люди з народження інтегровані в сильні, згуртовані групи – сім'ї, клани або корпоративні «родини». Взаємодія тут будується на принципі лояльності: група захищає інтереси свого члена в обмін на його повну відданість.

У бізнесі колективістських культур групові інтереси завжди домінують над особистими амбіціями, а трудові відносини мають глибоке моральне забарвлення. Важливою складовою є концепція «збереження обличчя»: будь-яка публічна критика окремого співробітника вважається неприпустимою, оскільки вона принижує гідність усієї групи. Менеджмент у таких культурах спрямований на підтримку внутрішньої гармонії. Рішення зазвичай приймаються колегіально, а винагороди розподіляються між усіма членами команди, щоб не руйнувати єдність колективу.

Найбільш поширеною помилкою керівника із західним мисленням у колективістському середовищі є спроба впровадження агресивної внутрішньої конкуренції, наприклад, через публічне визначення «працівника місяця». Це часто призводить до демотивації персоналу, для якого солідарність є важливішою за індивідуальний тріумф. Водночас працівники-індивідуалісти в колективістських компаніях можуть відчувати суттєвий психологічний тиск через необхідність постійного узгодження своїх дій із групою та неможливість продемонструвати особисту винятковість.

3. Маскулінність проти фемінності (Masculinity vs. Femininity – MAS)

Третій вимір моделі Г. Гофстеде описує систему пріоритетів і цінностей, які панують у суспільстві. Попри назву, цей параметр не стосується біологічної статі, а визначає, що є головним драйвером культури: прагнення до домінування, успіху та матеріальної винагороди чи орієнтація на якість життя, гармонію та взаємодопомогу.

Маскулінні культури, до яких належать Японія, Угорщина, Австрія, Італія, Швейцарія та США, характеризуються духом суперництва та жорсткою орієнтацією на результат. У діловому середовищі таких країн головним мірилом успіху є особисте досягнення та професійне лідерство – принцип «бути найкращим у своїй справі». Робота часто сприймається як «поле бою», де найвище цінуються рішучість, амбітність та наполегливість.

Стиль менеджменту в маскулінних культурах є директивним та енергійним. Керівники фокусуються на конкретних показниках ефективності та швидкості прийняття рішень. Конфліктні ситуації вирішуються через відкрите протистояння та аргументовану дискусію, де перемагає найсильніша позиція. Основними мотиваторами для персоналу тут виступають високий дохід, кар'єрне просування та зовнішні атрибути соціального статусу.

Натомість *фемінні культури* (наприклад, Швеція, Норвегія, Нідерланди, Данія та Коста-Рика) базуються на цінностях скромності, емпатії та турботи про слабших. Якість життя та емоційний добробут у таких суспільствах важать значно більше за професійні титули. У бізнесі панує філософія «любити те, що ти робиш», а не просто прагнути до зверхності. Величезна увага приділяється

балансу між роботою та особистим життям (*work-life balance*), а також створенню здорового психологічного клімату в колективі.

Лідер у фемінній культурі виступає в ролі фасилітатора, головна мета якого – досягнення консенсусу. Будь-які конфлікти намагаються вирішувати шляхом переговорів і компромісів, щоб зберегти стосунки. У таких компаніях нематеріальні бонуси, як-от гнучкий графік або додаткові вихідні, часто цінуються вище за грошові премії.

Ефективність лідерства в цьому вимірі залежить від точності вибору стилю поведінки. У маскулінному середовищі керівник повинен випромінювати впевненість і чітко винагороджувати за перемогу, оскільки «друге місце» тут часто прирівнюється до поразки. Водночас у фемінній культурі (наприклад, у Швеції) агресивне лідерство або надмірне вихваляння успіхом можуть викликати різке відторгнення. Тут лідеру варто зосередитися на інклюзивності, емпатії та підтримці кожного члена команди, вибудовуючи довгострокову лояльність через турботу про людей.

4. Уникнення невизначеності (Uncertainty avoidance index – UAI)

Четвертий вимір моделі Г. Гофстеде досліджує рівень психологічного дискомфорту, який відчувають члени суспільства в ситуаціях невизначеності, двозначності або ризику. Цей індекс показує, як саме культура реагує на неможливість повністю контролювати майбутнє: намагаючись «приборкати» його за допомогою жорстких правил і законів чи через спокійне прийняття непередбачуваності життя.

Культури з високим рівнем уникнення невизначеності (зокрема Греція, Японія, Бельгія, Польща та Німеччина) характеризуються підвищеним рівнем тривожності щодо завтрашнього дня. Для того, щоб мінімізувати потенційні ризики, представники цих націй створюють складні системи законодавства, детальні посадові інструкції та суворий соціальний етикет. У діловому середовищі таких країн панує глибока повага до традицій, стажу та експертності. Будь-які інновації чи організаційні зміни впроваджуються надзвичайно повільно і лише після ретельного багаторівневого аналізу. Невизначеність тут сприймається як пряма загроза, яку необхідно усунути за допомогою планування та прогнозування.

Лідер у такому середовищі має фокусуватися на точності, дотриманні процедур і наданні команді максимально вичерпної інформації. Співробітники почувуються в безпеці лише тоді, коли мають чіткі алгоритми дій, а фраза «ми завжди так робили» часто слугує вагомим аргументом проти ризикованих експериментів.

На противагу їм, *культури з низьким рівнем уникнення невизначеності* (наприклад, Данія, Сінгапур, Швеція, Велика Британія та США) є набагато толерантнішими до неоднозначності. Представники цих націй сприймають зміни не як стрес, а як природний стан речей. У бізнесі таких країн панує дух підприємництва та готовність до виправданого ризику. Правил і внутрішніх регламентів намагаються створювати якомога менше – лише там, де вони дійсно критично необхідні для функціонування системи. Хаос для них – це простір для інновацій та гнучкої адаптації до ринку.

Керівники в таких культурах заохочують ініціативність, креативність і здатність персоналу працювати в умовах обмежених даних. Помилки в таких компаніях розглядаються як неминуча частина навчального процесу, а не як катастрофа чи привід для покарання.

Ефективне впровадження змін у культурі з високим UAI вимагає від лідера підготовки потужної доказової бази та покрокового плану реалізації, що дозволить знизити рівень колективної тривоги. Без цього команда може підсвідомо саботувати нові проєкти через страх перед невідомим. Водночас у культурах із низьким UAI надмірна бюрократизація та тотальний контроль з боку керівника лише демотивуватимуть працівників, блокуючи їхній творчий потенціал і здатність швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища.

5. Довгострокова орієнтація проти короткострокової (Long-Term vs. Short-Term Orientation – LTO)

П'ятий вимір моделі Г. Гофстеде, який спочатку досліджувався під назвою «конфуціанський динамізм», аналізує ставлення суспільства до часу, традицій та стратегічного планування. Цей параметр визначає, як саме культура пов'язує своє минуле з викликами сьогодення та майбутнього. Суспільства з високим показником LTO орієнтовані на майбутні винагороди, тоді як культури з низьким показником більше цінують збереження традицій та стабільність у теперішньому моменті.

Культури з довгостроковою орієнтацією, представниками яких є *Китай, Японія, Південна Корея, Тайвань та Німеччина*, базуються на принципах прагматизму. У цих суспільствах люди готові жертвувати миттєвим комфортом і споживанням заради досягнення стратегічних цілей у майбутньому.

У діловому середовищі довгостроково орієнтованих націй головними чеснотами вважаються ощадливість, наполегливість та здатність до адаптації. Компанії в таких країнах зазвичай фокусуються на розширенні частки ринку та забезпеченні стабільності на десятиліття вперед, а не на максимізації негайного прибутку. Менеджмент вибудовує стратегії, розраховані на 10, 20 або навіть 50 років, сприймаючи інвестиції в освіту, дослідження та розвиток як фундамент майбутньої конкурентоспроможності. Взаємини з бізнес-партнерами тут будуються роками, оскільки довіра розглядається як найважливіший довгостроковий актив.

На противагу їм, *культури з короткостроковою орієнтацією* (наприклад, *США, Велика Британія, країни Африки та Латинської Америки*) більше зосереджені на виконанні поточних зобов'язань та повазі до традиційних цінностей. У бізнесі таких країн існує суттєвий тиск щодо отримання результатів за принципом «тут і зараз». Основним критерієм успіху є щоквартальні фінансові звіти, показники прибутку та динаміка ціни акцій на біржі.

Лідери в короткострокових культурах орієнтовані на швидкі перемоги (*quick wins*) та негайну винагороду за зусилля. Велика увага приділяється соціальному статусу та «правильній» поведінці згідно з усталеними звичаями, що іноді може важити більше за економічну доцільність. Будь-які зміни в таких організаціях сприймаються з підозрою, якщо вони вступають у конфлікт із традиційним устроєм компанії.

Ефективність міжнародного лідера залежить від розуміння часових горизонтів партнерів. Західному менеджеру, який працює в Східній Азії, важливо усвідомити, що спроба отримати надприбутки у перший же рік співпраці може бути розцінена як ознака легковажності та ненадійності. Там цінують терпіння та стратегічну витримку. І навпаки, лідер з азійським типом мислення в американському офісі може здатися занадто повільним або нерішучим, якщо він не демонструє стрімку динаміку зростання у кожному звітному періоді. Успіх у цьому вимірі вимагає здатності лідера гармонізувати стратегічне бачення майбутнього з реальними очікуваннями стейкхолдерів щодо поточних результатів.

6. Поблажливість проти стриманості (Indulgence vs. Restraint – IVR)

Шостий вимір моделі Г. Гофстеде, інтегрований у систему у 2010 році на основі досліджень Майкла Мінкова, фокусується на емоційній складовій людського буття. Цей параметр визначає рівень контролю, який суспільство здійснює над задоволенням базових людських потреб, пов'язаних із насолодою життям та розвагами. Він демонструє межу між культурою «допущення», де заохочується вільне вираження почуттів, та культурою «стриманості», де задоволення потреб регулюється суворими соціальними нормами.

Культури «поблажливості», до яких належать *Мексика, Нігерія, Колумбія, США та Велика Британія*, базуються на переконанні, що людина має природне право на задоволення своїх бажань та отримання радості від життя. У діловому середовищі таких країн співробітники орієнтовані на отримання емоційного задоволення від праці. Величезне значення має позитивна атмосфера в офісі, неформальне спілкування та загальний оптимістичний настрій.

Лідери в таких культурах заохочують ініціативність та креативність через призму особистого ентузіазму працівника. Тут високо цінуються гнучкість, відкритість та можливість органічно суміщати професійні обов'язки з активним дозвіллям. Люди в цих суспільствах частіше демонструють високий рівень задоволеності життям і відчують суб'єктивний контроль над власною долею, що безпосередньо впливає на їхню мотивацію.

На противагу їм, *культури «стриманості»*, представниками яких є *Пакистан, Єгипет, Китай, а також багато країн Східної Європи, зокрема Україна*, дотримуються думки, що задоволення потреб має бути суворо врегульованим. Насолода життям у таких суспільствах часто сприймається як щось другорядне, а іноді й підозріле. У бізнесі робота розглядається насамперед як соціальний обов'язок або засіб виживання, а не джерело радості. Для таких організацій характерні емоційна стриманість, підкреслена серйозність та суворе дотримання професійного етикету.

Керівники в «стриманих» культурах орієнтовані на дисципліну, порядок та чітку ієрархію. Співробітники зазвичай виявляють менше зовнішнього ентузіазму та можуть бути схильні до цинізму щодо корпоративних заходів, спрямованих на «створення щастя». У таких середовищах не прийнято бурхливо виражати емоції, а особисте дозвілля чітко відокремлене від робочого процесу.

Ефективність лідерства в цьому контексті вимагає адаптації емоційного інтелекту. Для лідера в культурі «поблажливості» критично важливо підтримувати високий рівень енергії та залученості команди, де гумор і позитивний настрій стають реальними інструментами продуктивності. Натомість у «стриманих» культурах надмірна неформальність чи намагання перетворити офіс на ігровий простір можуть бути розцінені як вияв непрофесіоналізму. Тут лідеру варто демонструвати стриманість, серйозність намірів та повагу до соціальних конвенцій, вибудовуючи свій авторитет через глибоку компетентність, а не через харизму чи емоційну експресію.

■ Ефективність міжнародного лідерства залежить не від універсального стилю управління, а від здатності керівника **декодувати кількісні параметри національної культури**. Використання моделі «6-D» дає змогу перетворити культурні відмінності з джерела конфліктів на керований ресурс, адаптуючи систему мотивації, рівень ієрархії та стратегічні горизонти планування до глибинних цінностей локальної команди.

■➔ 11.4. Модель культурних цінностей Ф. Тромпенаарса та Ч. Гемпден-Тернера

Якщо Гофстеде вивчав культуру як набір статичних характеристик, то нідерландський теоретик менеджменту **Фонс Тромпенаарс** та його колега **Чарльз Гемпден-Тернер** розглядали її як спосіб розв'язання проблем. Їхня модель базується на 10-річному дослідженні, в якому взяли участь понад 15 000 менеджерів із 28 країн світу. Автори розглядають культуру не просто як набір рис, а як унікальний спосіб вирішення проблем, що виникають у процесі людської взаємодії, сприйняття часу та ставлення до навколишнього середовища.

У межах цієї моделі виділяють сім ключових дилем – ціннісних опозицій, де кожна нація обирає свій пріоритетний шлях.

1. Універсалізм проти партикуляризму (Universalism vs. Particularism)

Ця дилема є фундаментальною для розуміння бізнес-етики, права та соціальної відповідальності. Вона визначає, чим керується людина під час прийняття складних рішень: загальноприйнятими нормами чи зобов'язаннями перед конкретними людьми.

Універсалістські культури (США, Німеччина, Канада, Велика Британія, Нідерланди) базуються на принципі «правило є правило». Тут вважається, що закони та стандарти мають бути єдиними для всіх, незалежно від контексту чи особистих зв'язків. Рівність перед законом та регламентом сприймається як абсолютна цінність. Контракт у таких культурах є «священним» документом. Будь-які зміни в процесі роботи мають бути офіційно зафіксовані, а спроба партнера відійти від умов угоди через «особисті труднощі» розцінюється як непрофесіоналізм або ненадійність. Довіра в універсалістів будується на дотриманні спільних стандартів і чесності перед системою.

Партикуляристські культури (Китай, Південна Корея, Латинська Америка, арабські країни, Італія) ставлять особисті стосунки та лояльність до групи вище за сухі норми. Для представників цих культур кожна ситуація є унікальною і залежить від того, хто саме в неї залучений. Юридичний контракт сприймається лише як «рамка» або «протокол про наміри». Справжня суть бізнесу – це розвиток стосунків. Якщо партнеру складно виконати умови через сімейні обставини, партикулярист вважає своїм обов'язком зробити виняток. Довіра тут вибудовується не до паперу, а до людини.

Конфлікт виникає, коли універсаліст бачить у партикуляристі «корумпованого порушника правил», а партикулярист в універсалісті – «холодну людину без серця». Міжнародний менеджер у партикуляристському середовищі повинен розуміти: щоб правила почали працювати, спочатку потрібно вибудувати глибокі особисті стосунки та заслужити довіру кожного члена команди. Натомість партикулярист у західній компанії має вчитися відокремлювати професійні стандарти від приватних симпатій, щоб не зруйнувати меритократичну систему управління.

2. Індивідуалізм проти комунітаризму (Individualism vs. Communitarianism)

Цей вимір перегукується з аналогічним параметром Г. Гофстеде, проте Тромпенаарс і Гемпден-Тернер зміщують акцент на практичне питання: **де лежить джерело відповідальності та мета успіху – в окремій людині чи в спільноті?**

1. Індивідуалістичні культури (США, Канада, Велика Британія, Чехія, Польща, Нідерланди). У цих культурах людина сприймає себе передусім як автономну особистість. Основна мета – розвиток власного потенціалу та захист індивідуальних прав.

Кожен працівник несе персональну відповідальність за свою ділянку роботи. Успіх команди розглядається як механічна сума досягнень кожного її учасника. Професійні стосунки будуються на принципі «я виконую свою роботу, а ви мені за це платите».

Лідер орієнтується на індивідуальну винагороду. Найкращий спосіб мотивувати такого працівника – публічно визнати його особистий внесок та надати премію, що виділяє його серед колег. Рішення часто приймаються одноосібно людиною, яка має на це повноваження.

2. Комунітаристські культури (Японія, Франція, Латинська Америка, Китай, Малайзія). Тут група (сім'я, відділ, корпорація) є первинною щодо індивіда. Люди готові ділити відповідальність і прибутки на всіх, оскільки вважають, що індивідуальний успіх неможливий без підтримки спільноти.

Відповідальність є колективною. Якщо проєкт провалено, винен увесь відділ, а не конкретна особа. У таких культурах індивідуальна винагорода може бути сприйнята негативно – як спроба внести розбрат у колектив та зруйнувати внутрішню гармонію.

Лідерство базується на досягненні консенсусу. Процес прийняття рішень може бути довшим, оскільки важливо отримати згоду всіх ключових учасників

групи (наприклад, японська система *ringi*). Мотивація спрямована на спільний результат: премії часто розподіляються між усіма членами команди.

Західний менеджер (індивідуаліст) часто припускається помилки, намагаючись впровадити систему «кращого працівника місяця» в азійському офісі. Замість гордості такий працівник може відчувати сором за те, що його виділили на фоні колег, що призведе до демотивації. Натомість менеджер із комунітаристським стилем мислення у США може здатися нерішучим і «слабким», оскільки він постійно намагається з усіма порадитися, замість того, щоб взяти відповідальність на себе.

3. Нейтральні культури проти емоційних (Neutral vs. Affective)

Ця дилема описує прийнятність і ступінь **прояву емоцій** у професійному середовищі. Вона не дає відповіді на запитання, чи *відчують* люди емоції, а лише пояснює, наскільки відкрито вони їх *демонструють*.

1. Нейтральні культури (Японія, Велика Британія, Німеччина, Нідерланди, Ефіопія). У цих суспільствах професіоналізм ототожнюється зі стриманістю та самоконтролем. Вважається, що емоції заважають об'єктивності та затуманюють раціональне мислення.

Переговори ведуться сухо, зосереджено на фактах і цифрах. Партнери з нейтральних культур намагаються зберігати «кам'яне обличчя» (*poker face*), щоб не виявити своїх справжніх намірів або слабких місць.

Керівники уникають публічних проявів як гніву, так і надмірної радості. Зворотний зв'язок надається спокійно, без зайвої експресії. Якщо ви бачите, що японський партнер лише киває і мовчить – це не означає згоду, це вияв професійної витримки.

2. Емоційні (афективні) культури (Франція, Італія, Іспанія, Мексика, арабські країни). У таких культурах емоції є природною частиною ділового спілкування. Більше того, вони вважаються необхідним інструментом для встановлення довіри: якщо людина не виявляє почуттів, вона сприймається як холодна, нещира або така, що щось приховує.

Переговори можуть бути бурхливими: з активною жестикуляцією, підвищенням голосу, сміхом або навіть відкритим висловлюванням розчарування. Це спосіб показати свою залученість та серйозність намірів.

Лідери часто використовують харизму та емоційний вплив для натхнення команди. Стосунки в колективі будуються на емоційному зв'язку, а робоча нарада може нагадувати палку дискусію.

Конфлікт зазвичай виникає через взаємне нерозуміння сигналів. Представник нейтральної культури (наприклад, англієць) може сприйняти італійського партнера як «нестабільного» або «істеричного». Своєю чергою, італієць вважатиме англієця «роботом» або «нудною людиною», якій байдуже до справи. Тому у нейтральному середовищі лідеру варто стримувати жестикуляцію та фокусуватися на логіці. В емоційному – не боятися виявити пристрасть до проєкту, оскільки саме емоційний резонанс тут відкриває двері до успішної співпраці.

4. Специфічні культури проти дифузних (Specific vs. Diffuse)

Дилема стосується того, наскільки люди відокремлюють своє приватне життя від професійного та наскільки «глибоко» вони впускають колеґ і партнерів у свій особистий простір.

1. Специфічні культури (США, Німеччина, Нідерланди, Велика Британія, Швейцарія). У цих культурах життя людини чітко розбите на окремі сектори: робота, сім'я, хобі, друзі. Ці сфери практично не перетинаються.

Стосунки мають вузькоспрямований характер. Ви приходите в офіс, щоб виконувати конкретну функцію. Ваш колеґа може бути чудовим фахівцем, але ви можете нічого не знати про його родину чи вподобання – і це вважається нормальним.

Керівник є авторитетом лише в межах офісу та робочого часу. Якщо підлеглий зустріне боса в супермаркеті чи барі, вони спілкуватимуться як рівні. Робочі конфлікти не переносяться на особистий рівень: можна палко сперечатися на нараді, а за п'ять хвилин разом пити каву.

2. Дифузні культури (Китай, Японія, Індія, арабські країни, Мексика, Росія). Тут усі сфери життя тісно переплетені. Кожен аспект діяльності впливає на всі інші. Особистий простір сприймається як цілісний і «проникний».

Щоб підписати контракт, ви спочатку повинні стати «своєю» людиною. Величезна кількість часу витрачається на спільні обіди, розмови про родину, історію та цінності. Якщо ви не сподобалися партнеру як людина, він навряд чи вестиме з вами справи, яким би вигідним не був контракт.

Статус боса є «тотальним». Якщо ви керівник в офісі, ви залишаєтесь ним і в ресторані, і в неформальній обстановці. Підлеглі очікують від лідера опіки не лише в робочих питаннях, а й допомоги в особистих проблемах. Критика результатів роботи тут часто сприймається як особиста образа.

Типова помилка трапляється, коли американець (специфічна культура) намагається «одразу перейти до справи» з китайським партнером (дифузна культура). Китайська сторона розцінить це як неповагу та грубість. З іншого боку, менеджер із дифузної культури може здатися занадто нав'язливим у Німеччині, ставлячи особисті запитання під час ділової зустрічі.

У дифузних культурах шлях до контракту лежить через серце та особисту довіру, у специфічних – через чітко прописані умови та професійну компетентність.

5. Досягнення проти аскрипції (Achievement vs. Ascription)

Дилема стосується критеріїв оцінки особистості та способу набуття легітимної влади в організації.

1. Культури досягнення (США, Канада, Австрія, Велика Британія, Швейцарія). У цих суспільствах статус людини визначається її діями та успіхами. Головне питання: «Що ви зробили за останній час?» або «Яких результатів ви досягли?».

Повага не дається автоматично – її потрібно заслужити через професійну компетентність та КРІ. Це культури меритократії⁹, де молодий фахівець може швидко піднятися кар'єрними сходами та керувати людьми, які старші за нього за віком.

Лідери оцінюються за цифрами та ефективністю. Титули та дипломи мають значення лише як доказ спроможності виконувати роботу. Комунікація між рівнями ієрархії є досить вільною, якщо це допомагає справі.

2. Культури аскрипції / приписування (Японія, Саудівська Аравія, Китай, Італія, Єгипет, а також країни з вираженою класовою або кастовою структурою). Тут статус «приписується» людині на основі її походження, статі, віку, освіти (диплом престижного ВНЗ) або зв'язків. Головне питання тут: «Хто ви такий?» або «З якої ви родини/корпорації?».

Авторитет літнього менеджера є незаперечним лише через його життєвий досвід. Надіслати молодого «вундеркінда» на переговори з топменеджментом у Японії чи Саудівській Аравії може бути сприйнято як образа, оскільки партнери очікують бачити когось рівного їм за статусом та віком.

Ієрархія є дуже жорсткою. Повага до керівника є обов'язковою незалежно від його поточної ефективності. Використання титулів та дотримання протоколу є критично важливими для підтримки порядку.

Західний менеджер (орієнтований на досягнення) часто почувачється розчарованим у культурі аскрипції, бо бачить, що просуваються «не найкращі, а найстарші». Проте спроба змінити цю систему може призвести до руйнації всього організаційного ладу. Тому якщо ви молодий лідер у культурі аскрипції, вам потрібно підкреслювати свій статус через солідний зовнішній вигляд, посилення на авторитетних покровителів або освіту. Якщо ви працюєте з культурою досягнення – забудьте про регалії та демонструйте свіжі графіки продажів.

6. Послідовний час проти синхронного (Sequential vs. Synchronic time)

Цей вимір демонструє, чи розглядає культура час як лінійну послідовність окремих подій, чи як циклічний потік, де минуле, теперішнє та майбутнє переплітаються.

1. Культури послідовного часу (Німеччина, Нідерланди, Швейцарія, США, Велика Британія). Для цих націй час – це обмежений ресурс («час – це гроші»), який можна виміряти, розділити та втратити. Люди воліють робити одну справу за один проміжок часу.

Графіки, розклади та дедлайни є непорушними. Запізнення сприймається як вияв неповаги та ознака поганої організації. Ефективність вимірюється здатністю дотримуватися плану.

⁹ Меритократія – це система управління або соціальний устрій, у якому ключові посади, ресурси та вплив здобуваються людьми на основі їхніх здібностей, кваліфікацій, талантів і досягнень, а не завдяки соціальному статусу, спадковості, чи політичним або фінансовим зв'язкам. Термін «меритократія» походить від латинського слова «meritum» (заслуга) і грецького «kratos» (влада), що буквально означає «влада заслуг».

Керівники планують проекти покроково. Зустрічі мають чіткий регламент: кожне питання розглядається послідовно. Зміна планів в останню хвилину викликає сильний стрес.

2. Культури синхронного часу (*Мексика, Італія, арабські країни, Японія, Аргентина*). Час сприймається як потік або цикл. Минуле і майбутнє завжди присутні в «теперішньому». Люди в таких культурах схильні до мультизадачності – вони можуть вести переговори, відповідати на дзвінки та пити каву одночасно.

Людські стосунки та контекст моменту важливіші за стрілки годинника. Якщо зустріч із партнером затягнулася і є продуктивною, синхронний менеджер не перерве її лише тому, що «час вийшов», навіть якщо він запізнюється на наступну зустріч.

Планування є гнучким. Пріоритети можуть змінюватися залежно від поточної важливості подій. Дедлайни сприймаються як приблизні орієнтири, а не як жорсткі кордони.

Конфлікт виникає, коли «послідовний» менеджер (наприклад, німець) вважає свого «синхронного» партнера (наприклад, мексиканця) неорганізованим та необов'язковим. У відповідь мексиканець може сприйняти німця як «раба годинника», який не цінує живого спілкування. Тому, якщо ви працюєте в послідовній культурі – будьте пунктуальними до хвилини. Якщо в синхронній – будьте готові до того, що розклад постійно змінюватиметься, і навчіться використовувати ці паузи для зміцнення особистих зв'язків.

7. Внутрішня спрямованість проти зовнішньої (Internal vs. External direction)

Цей вимір описує ставлення людей до навколишнього середовища, природи та долі. Він визначає, як суспільство реагує на перешкоди: через боротьбу чи через адаптацію.

1. Внутрішня спрямованість (*США, Канада, Австралія, Велика Британія, Німеччина*). У цих культурах панує переконання, що людина – господар своєї долі. Навколишнє середовище сприймається як об'єкт, який можна і треба контролювати, змінювати та підкорювати за допомогою технологій і зусиль.

Стратегії базуються на агресивному досягненні цілей. Конфлікт сприймається позитивно – як інструмент для з'ясування істини та зміни ситуації на свою користь. Девіз таких культур: «Де є воля, там є і шлях». Керівники цінують рішучість і наполегливість. У разі невдачі винним вважають конкретну людину або неправильно обрану тактику, оскільки вірять, що будь-яку зовнішню обставину можна було передбачити або змінити.

2. Зовнішня спрямованість (*Китай, Японія, Саудівська Аравія, Єгипет*). Тут люди вважають себе частиною природи та середовища. Вони вірять, що зовнішні сили (ринок, держава, доля, природа) є надто потужними, щоб їм протистояти, тому найкраща стратегія – це гармонія та пристосування. Важливо не «пробивати стіни», а відчувати тренди та гнучко під них підлаштовуватися. Конфліктів уникають, оскільки вони руйнують гармонію з оточенням. До успіху

ставляться як до вдалого збігу обставин та вміння бути в потрібному місці в потрібний час. Лідери діють м'яко, орієнтуючись на компроміси та стабільність. Помилки часто списують на «непередбачувані зовнішні чинники», що допомагає зберегти обличчя працівників.

Менеджер із «внутрішньою» спрямованістю в Азії може здатися агресивним та зарозумілим через спроби нав'язати свою волю обставинам. З іншого боку, «зовнішній» менеджер у США може бути сприйнятий як пасивний та безініціативний. Отже, якщо ви лідер у культурі внутрішньої спрямованості – демонструйте контроль і впевненість. У культурі зовнішньої спрямованості – виявляйте терпіння, гнучкість і повагу до зовнішніх чинників, якими ви не можете керувати.

■ *Культурна компетентність менеджера полягає не у виборі «правильного» полюса дилеми, а в здатності до примирення культурних суперечностей. Успіх у міжнародному бізнесі забезпечує інтегративний підхід: здатність поєднати універсальні стандарти якості з партикулярною увагою до кожного партнера, а особисту відповідальність – із груповою солідарністю.*

■➡ 11.5. Проєкт GLOBE: шість стратегій глобального лідерства

Проєкт **GLOBE** (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) став відповіддю на виклики глобалізації, з якими зіткнувся менеджмент наприкінці ХХ століття. На відміну від попередніх досліджень, які фокусувалися лише на описі культури, GLOBE поставив собі за мету з'ясувати: **як культурний код нації диктує набір очікувань, яким має відповідати менеджер, щоб команда визнала його своїм лідером?**

Масштаб дослідження не має аналогів: понад 170 науковців протягом десятиліть аналізували дані 17 000 менеджерів із 950 організацій у 62 країнах світу. Головним практичним внеском проєкту стало визначення шести глобальних стилів лідерської поведінки – **CLTs (Culturally Endorsed Implicit Leadership Theory)**.

Концепція CLTs ґрунтується на ідеї «неявних теорій лідерства»: у кожного з нас у підсвідомості закладено шаблон «ідеального керівника», сформований культурою, в якій ми вирости. Якщо поведінка реального менеджера збігається з цим шаблоном, команда визнає його ефективним і слідує за ним. Якщо ж виникає дисонанс – лідер втрачає легітимність.

Дослідники GLOBE довели, що **універсального стилю менеджменту не існує**. Ті самі якості керівника можуть сприйматися як «прояв сили та впевненості» в одному регіоні та як «ознака некомпетентності або слабкості» в іншому. Саме тому розуміння шести базових стратегій CLTs є ключем до виживання менеджера в мультикультурному середовищі.

Дослідники проєкту GLOBE встановили, що ефективність керівника визначається не набором його вроджених якостей, а ступенем відповідності його дій очікуванням підлеглих. На основі аналізу тисяч анкет було виокремлено шість базових стратегій (CLTs), кожна з яких базується на конкретних поведінкових паттернах.

1. Харизматичне та ціннісно-орієнтоване лідерство. Ця стратегія фокусується на здатності менеджера виступати джерелом натхнення для команди. Лідер формує амбітну візію майбутнього та транслює непохитну віру в успіх спільної справи. Його авторитет тримається на етичності, рішучості та готовності йти на особисті жертви заради місії організації. Це найбільш універсальний стиль, який схвалюється більшістю світових культур, хоча його інтенсивність адаптується до локальних норм.

2. Командно-орієнтоване лідерство. В основі цього стилю лежить філософія інтеграції та згуртованості. Керівник діє як медіатор, що вибудовує дипломатичні зв'язки всередині колективу та спрямовує зусилля кожного на досягнення спільної мети. Пріоритетом тут є гармонія в групі та лояльність. Такий підхід вважається критично важливим у колективістських суспільствах, де внутрішній конфлікт розцінюється як загроза продуктивності.

3. Партисипативне (демократичне) лідерство. Цей стиль визначається рівнем залучення команди до процесів прийняття рішень. Лідер свідомо відмовляється від жорсткої ієрархії, заохочує ініціативу «знизу» та активно використовує делегування повноважень. В культурах з низькою дистанцією влади (наприклад, у Скандинавії) відсутність партисипативності сприймається як ознака деспотизму, тоді як у традиційних культурах такий стиль може помилково трактуватися як невпевненість керівника.

4. Гуманітарне лідерство. Даний тип поведінки характеризує керівника як щирого опікуна, для якого благополуччя працівників є не менш важливим, ніж фінансові показники. Стратегія базується на емпатії, щедрості та підтримці. У багатьох азійських та арабських кластерах саме такий прояв людяності та скромності лідера відкриває шлях до відданості персоналу, перетворюючи організацію на подобу великої родини.

5. Автономне лідерство. На відміну від командних гравців, автономний лідер підкреслює свою незалежність та унікальність. Він діє як самодостатній експерт, що приймає рішення дистанційовано від групи. Такий стиль найвище цінується в культурах, де поважають індивідуальну майстерність та «сильну руку» професіонала, проте в багатьох інших середовищах він може сприйматися як ізоляціонізм, що шкодить комунікації.

6. Самозахисне лідерство. Ця стратегія спрямована на мінімізацію ризиків для статусу самого лідера. Вона проявляється через суворе дотримання формальних процедур, акцент на ієрархічних привілеях та стратегію «збереження обличчя». Хоча GLOBE класифікує цей стиль як найменш ефективний у довгостроковій перспективі, у нестабільних або бюрократизованих суспільствах він часто стає домінуючою моделлю поведінки для виживання в системі.

Одним із найважливіших досягнень проєкту GLOBE стало об'єднання 62 досліджуваних культур у **десять стійких культурних кластерів**. Така класифі-

кація не є випадковою: вона базується на глибокій синергії спільних релігійних коренів, схожості історичних шляхів розвитку, географічного сусідства та етнолінгвістичної близькості. Кластеризація дозволяє вийти за межі аналізу окремих націй і побачити масштабні «культурні материки», де діють подібні соціальні механізми.

Ключовим моментом є те, що в кожному з цих кластерів протягом століть формувалася власний, специфічний **«ідеальний профіль» лідера**. Це певна комбінація шести стратегій (CLTs), яку місцеве суспільство підсвідомо сприймає як найбільш легітимну та ефективну. Якщо в одному кластері певна лідерська риса (наприклад, автономність) вважається ознакою професіоналізму, то в іншому вона може сприйматися як перешкода для командної роботи. Таким чином, успіх міжнародного менеджера залежить від того, наскільки вправно він може «налаштувати» свій управлінський стиль під профіль конкретного кластера.

Кожен з десяти кластерів GLOBE має унікальну конфігурацію лідерських стилів. Нижче наведено детальний аналіз найбільш показових регіонів, що демонструють полярні очікування від керівника.

1. Англосаксонський кластер (США, Велика Британія, Канада, Австралія). Для цього регіону характерний ідеал лідера як «енергійного візонера». Тут найвище цінується **харизматичний/ціннісний стиль** у поєднанні з високою **партисипативністю**.

Команда хоче бачити лідера, який надихає, ставить амбітні цілі, але при цьому ставиться до підлеглих як до рівних партнерів. Керівник має бути доступним для діалогу, але рішучим у впровадженні інновацій.

2. Скандинавська Європа (Швеція, Данія, Фінляндія). Цей кластер є світовим лідером за рівнем егалітаризму¹⁰. Ключовою домінантою тут є **партисипативне лідерство**.

Лідер сприймається як модератор або координатор, чіє головне завдання – забезпечити участь кожного у прийнятті рішень. Будь-яка спроба проявити **автономний** або **самозахисний** стилі (акцент на статусі чи одноосібності) розцінюється як груба помилка та непрофесіоналізм.

3. Східноєвропейський кластер (Україна, Польща, Греція, Угорщина, Казахстан). Це регіон з високою дистанцією влади та специфічним ставленням до ієрархії. Тут сформувався запит на **автономне лідерство** та високий рівень індивідуальної відповідальності керівника.

Через історичний досвід нестабільності, підлеглі в цьому кластері очікують від лідера здатності приймати вольові рішення в умовах хаосу. Тут вищий рівень толерантності до **самозахисного стилю** (використання формальних правил і статусу), оскільки це сприймається як запорука порядку та передбачуваності.

¹⁰ **Егалітаризм** (від фр. *Égalité* – рівність) – це соціально-політична концепція, яка обстоює необхідність створення суспільства з рівними правами, можливостями та доступом до матеріальних благ для всіх його членів. Він передбачає прагнення до загальної рівності (економічної, політичної) як основи соціального життя, виступаючи протилежністю елітаризму.

4. Конфуціанська Азія (Китай, Японія, Південна Корея, Сінгапур). Лідерство в цьому регіоні будується навколо **командної орієнтації та гуманітарного стилю**, але в межах суворої ієрархії.

Ідеальний менеджер – це «мудрий наставник», який піклується про довгострокові інтереси групи. Тут не схвалюється надмірна індивідуальна харизма, натомість цінується здатність лідера зберігати «обличчя» колективу та підтримувати гармонію всередині організації.

5. Південна Азія та Латинська Америка. У цих кластерах бізнес-стосунки невіддільні від особистих. Найвищий пріоритет має **гуманітарний стиль**.

Від лідера очікують щирої емпатії та участі в особистому житті підлеглих. Керівник, який фокусується лише на КРІ і не цікавиться справами сім'ї працівника, сприймається як «чужий» і не може розраховувати на глибоку лояльність.

■ *Ефективність глобального лідера полягає у свідомій адаптації CLTs-профілю. Успішний керівник – це не той, хто має «правильний» характер, а той, хто здатен зміщувати акценти між харизмою, командною роботою та автономністю залежно від очікувань конкретного кластера, зберігаючи при цьому цілісність своїх базових цінностей.*

➡ 11.6. Україна в координатах кроскультурних бізнес-комунікацій

Ефективність ділової взаємодії в міжнародному середовищі залежить не лише від знання мови, а й від здатності розкодувати культурні сигнали партнера. Для того щоб зрозуміти специфіку українських бізнес-комунікацій, ми маємо проаналізувати їх через призму трьох фундаментальних методологій: Г. Гофстеде, Ф. Тромпенаарса та проєкту GLOBE.

Україна сьогодні – це динамічний простір, де стикаються різні комунікаційні парадигми. З одного боку, ми бачимо глибоко вкорінені традиції, що сформувалися під впливом історичної ієрархічності та необхідності виживання в нестабільних умовах. З іншого – стрімку адаптацію до західних протоколів комунікації, де домінують прозорість, пряmlinійність та орієнтація на контракт.

Дослідження природи бізнес-комунікацій в українському середовищі виявляє **три фундаментальні площини**, де найчастіше виникає непорозуміння між локальними та глобальними гравцями.

По-перше, ключовим фактором є **висока контекстуальність спілкування**. В українській бізнес-культурі вербальне повідомлення (те, що проговорено прямо) часто становить лише частину змісту, тоді як справжній сенс прихований у підтексті, інтонаціях та невербальних сигналах. Успішна комунікація тут вимагає від партнера вміння «читати між рядків» та розуміти ситуативний контекст.

По-друге, критичну роль відіграє *ієрархічна дистанція та статусність*. Формат ділових переговорів та динаміка прийняття рішень в Україні безпосередньо залежать від посадової вертикалі. Розуміння того, як статус учасників впливає на легітимність домовленостей, є вирішальним для визначення реальних термінів та результативності перемовин.

По-третє, визначальним є *пріоритет міжособистісної довіри над формальними угодами*. На відміну від західних культур, де сухий текст контракту є достатнім фундаментом для транзакції, в Україні бізнес-взаємодія ґрунтується на глибокій лояльності та особистих стосунках. Тут партнерство починається не з підписання паперів, а з вибудовування емоційного та ціннісного зв'язку, який і виступає справжнім гарантом виконання зобов'язань

Параметри культурного коду, визначені Гертом Гофстедом, в українському контексті трансформуються у конкретні комунікаційні бар'єри або переваги. Розуміння цих показників дозволяє спрогнозувати реакцію українських партнерів під час ділової взаємодії:

1. Дистанція влади. Високий показник дистанції (92) влади визначає сувору ієрархічність українських бізнес-комунікацій.

Потік інформації зазвичай спрямований «зверху вниз». Критика ідей керівника підлеглими у присутності третіх осіб (наприклад, західних партнерів) вважається неприпустимою. На переговорах українська сторона очікує спілкування з особою рівного статусу. Якщо з боку західної компанії виступає менеджер середньої ланки, це може бути сприйнято як вияв неповаги, що заблокує подальший діалог.

2. Уникнення невизначеності). Критично високий рівень уникнення невизначеності (95) робить українську бізнес-комунікацію обережною та орієнтованою на деталі.

Українські партнери схильні до перестрашування. Це проявляється у великій кількості уточнюючих запитань, вимогах письмових підтверджень навіть усних домовленостей та бажанні зафіксувати в контракті найменші дрібниці. Зайва гнучкість або відсутність чіткого порядку денного з боку іноземців може трактуватися як невідповідність або спроба маніпуляції.

3. Колективізм. Низький рівень індивідуалізму (25) означає, що бізнес-комунікація в Україні має виражений групоцентричний характер.

Перш ніж перейти до обговорення цифр, необхідно пройти етап «встановлення особистого контакту». Холодний, суто професійний стиль спілкування сприймається як ознака недовіри.

Успіх комунікації залежить від здатності іноземного партнера стати «своїм» для групи. Рекомендації та неформальні відгуки важать більше, ніж офіційні презентації.

4. Фемінінність. Тяжіння до фемінінності (75) робить українські комунікації більш людяними та орієнтованими на підтримку стосунків.

В українському бізнес-середовищі цінується скромність (відсутність вихвалання) та готовність піти на поступки заради збереження довгострокового партнерства. Жорсткий, агресивний стиль переговорів часто викликає

внутрішній опір. Ефективна комунікація будується на пошуку спільної вигоди та демонстрації емпатії до проблем партнера.

Якщо модель Гофстеде описує «фундамент» культури, то дилеми Тромпенаарса допомагають зрозуміти механіку взаємодії в реальному часі. Для українських бізнес-комунікацій характерні чотири ключові дилеми, що визначають успіх або провал угоди.

1. Партикуляризм проти універсалізму: Україна тяжіє до **партикуляризму**. У бізнес-комунікації це означає, що «хто ви» та «кого ви знаєте» часто важливіше за те, що написано в офіційній пропозиції.

Західні партнери (універсалісти) намагаються одразу зафіксувати умови в договорі. Українці ж розглядають контракт лише як «план на майбутнє», який може змінюватися залежно від обставин та глибини особистих стосунків.

2. Дифузність проти специфічності: українська бізнес-культура є **дифузною**. Це означає, що межа між професійними обов'язками та особистою сферою розмита.

Короткий «small talk» про погоду (специфічний підхід) в Україні сприймається як формальність. Натомість тривалий обід або обговорення спільних цінностей, сім'ї чи хобі є частиною «робочого процесу».

3. Аскрипція проти досягнення. Попри зростання орієнтації на досягнення, в Україні все ще сильні елементи **аскрипції** (статусу за походженням чи посадою).

Регалії, дипломи, солідність компанії та вік учасників переговорів мають велике значення. Молодий, але надзвичайно талановитий менеджер може зіткнутися з недовірою з боку українських топменеджерів «старої школи».

4. Синхронний час проти послідовного часу. Україна схильна до **синхронного сприйняття часу**, де декілька справ можуть вирішуватися паралельно, а дедлайни сприймаються гнучко.

Західний партнер очікує чіткого дотримання плану зустрічі (хвилина в хвилину). В Україні переговори можуть затягнутися, оскільки виникла «важлива розмова» або з'явилася нова обставина, яка потребує негайної уваги.

В межах проекту GLOBE Україна належить до **Східноєвропейського кластера**. Профіль бізнес-комунікацій у цьому регіоні суттєво відрізняється від західних стандартів, що часто створює «зони турбулентності» при управлінні міжнародними проектами.

Розглянемо ключові лідерські стратегії (CLTs), які домінують в українському бізнес-середовищі:

♦ **запит на «автономне лідерство».** В українській бізнес-комунікації лідер – це передусім самодостатня фігура, яка не боїться одноосібно приймати складні рішення. Підлеглі та партнери очікують від керівника високого рівня індивідуальної експертності. Якщо менеджер постійно намагається досягти консенсусу (як у Швеції), його можуть сприйняти як людину, що не має власної позиції або боїться відповідальності;

◆ **високий показник «самозахисного стилю».** Це специфічна особливість бізнес-комунікацій в Україні, яка часто спантеличує західних колег. Це орієнтація на збереження статусу, дотримання формальних протоколів та захист «обличчя» (своїєї репутації та репутації групи). Це захисна реакція на нестабільність зовнішнього середовища. В комунікаціях українські менеджери можуть бути надмірно формальними або обережними у висловлюваннях, щоб не підставити себе або компанію під удар. Це часто зчитується західними партнерами як «закритість» або «непрозорість»;

◆ **позитивне сприйняття «харизматичного / ціннісного стилю».** Попри ієрархічність, українська бізнес-культура надзвичайно чутлива до натхненного лідерства. В Україні харизма лідера має бути підкріплена його «людяністю». Очікується, що лідер не лише веде до мети, а й виступає захисником інтересів своєї команди перед зовнішнім світом.

Якщо в США лідер – це «гравець команди», то в Україні лідер – це «капітан корабля». Він може радитися з екіпажем, але в момент шторму всі очікують, що саме він візьме штурвал і віддасть чіткий наказ. Розуміння цієї відмінності є критичним для будь-якого західного менеджера, який виходить на український ринок.

■ *Справжній лідер не змінює свою особистість, він змінює свій «інструментарій». Знання кроскультурних моделей дозволяє бачити не «дивну поведінку» іноземних колег, а логічні прояви їхньої культурної програми. Розуміння цієї логіки перетворює культурні бар'єри на конкурентні переваги.*



Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняттю «кроскультурні бізнес-комунікації». Чим вони відрізняються від бізнес-комунікацій в цілому?
2. Що таке «культурний інтелект» (CQ) і які чотири компоненти входять до його структури згідно з моделлю К. Ерлі та С. Анга?
3. Розкрийте зміст мотиваційного компонента CQ (Драйв). Яке ключове питання він допомагає вирішити менеджеру?
4. У чому полягає різниця між когнітивним та метакогнітивним компонентами культурного інтелекту?
5. Який внесок у розвиток теорії CQ зробила Л. Ван Дайн і як вона підтвердила зв'язок між CQ та ефективністю бізнесу?
6. Чому Едвард Голл називав культуру «невидимою мовою»? Поясніть його тезу про суб'єктивне сприйняття реальності в кроскультурному спілкуванні.
7. У чому полягає різниця між висококонтекстними та низькоконтекстними культурами? Наведіть приклади країн для кожного типу.

8. Як параметри «часу» за Е. Голлом впливають на організацію ділових зустрічей у різних культурах?

9. Як параметри «простору» за Е. Голлом впливають на організацію ділових зустрічей у різних культурах?

10. Опишіть вимір «Дистанція влади» у моделі культурних вимірів Герта Гофстеде. Як високий показник цього параметра впливає на стиль керівництва та прийняття рішень?

11. Поясніть різницю в підходах до менеджменту в індивідуалістичних та колективістських культурах.

12. Що означає концепція «збереження обличчя» в колективістських культурах і які ризики несе публічна критика працівника в такому середовищі?

13. Поясніть різницю між дифузними та специфічними культурами. Де проходить межа між приватним життям і роботою в кожному з типів?

14. Які ключові стратегії лідерства пропонує проєкт GLOBE для різних культурних кластерів (наприклад, для Східної Європи чи Конфуціанської Азії)?

15. Охарактеризуйте ключові особливості української бізнес-культури: роль контексту, статусність та пріоритет довіри над формальними угодами.



РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Аксьонова О. В., Яценко О. М. Дилеми міжкультурної комунікації та контр-заходи 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/taur.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. Клочко 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.nayka.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.nayka.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. *Інноватика 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 А.О. 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. Стівпець В. Г., Стівпець 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 бізнес-комунікації 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. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. Т. 6(53). С. 405–416. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.53.2023.4187>.
91. Циватий 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.
92. Цибух Л. М. Особливості прояву комунікативних якостей у майбутніх менеджерів. *Психологія особистості*. 2020. Вип. 20. С. 161–165.
93. Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів. Навчальний посібник. Київ, ЦУЛ, 2021. 168 с.
94. 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>.
95. 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>
96. 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_understanding_the_emergence_and_consequences_of_CommTech_and_digital_infrastructure
97. Inuzaili E. S., Waqar Amin M., Saad Alghamdi S., Ahmed Malik N., A. 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](https://doi.org/10.1080/23311983.2024.2391646).
98. 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/fcaptr.2.49.2023.4000>

99. 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>
100. 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>.
101. 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

БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

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 КВ № 23743-13583 ПР від 06.02.2019 р.*

Підписано до друку 05.03.2026 р. Формат 60x84/16.
Обл. друк. арк. 11,99. Ум. друк. арк. 12,32. Зам. №003.
Редакційно-видавничий відділ НУЧК імені Т.Г. Шевченка.
14013, м. Чернігів, вул. Гетьмана Полуботка, 53, оф. 208.
nuchk.tipograf@gmail.com

