

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН,
УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ І ТУРИЗМУ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни

КОМУНІКАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ В БІЗНЕСІ

для здобувачів
підготовки
галузі знань
спеціальності
освітньо-професійної програми
факультету

1 курсу
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
D «Бізнес, адміністрування та право»
D5 «Маркетинг»
«Маркетинг»
Міжнародних економічних відносин,
управління і бізнесу

Конспект лекцій з дисципліни «Комунікативні технології в бізнесі» підготовки фахівців на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти спеціальності D5 «Маркетинг».

РОЗРОБНИКИ: Шукліна В.В., доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму, к.е.н., доцент.

Рецензент: Фомішина В.М., професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму, д.е.н., професор

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, маркетингу і туризму

Протокол № 1 від « 01 » 09 2025 року

Завідувач кафедри



Руслан НАБОКА

УЗГОДЖЕНО: З НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИМ ВІДДІЛОМ

Реєстраційний номер №39/048-03.09.2025

ВСТУП

Дисципліна «Комунікативні технології в бізнесі» у навчальних планах підготовки першого (бакалаврського) рівня спеціальності D5 «Маркетинг» освітньо-професійної програми «Маркетинг» є обов'язковою компонентою.

Актуальність вивчення дисципліни «Комунікативні технології в бізнесі» для здобувачів спеціальності «Маркетинг» обумовлена стрімкою цифровізацією ринку та постійною трансформацією моделей взаємодії між брендом і споживачем. Оволодіння сучасними комунікативними інструментами дозволяє майбутнім фахівцям ефективно формувати позитивне сприйняття компанії, будувати довгострокові довірчі відносини з клієнтами та реалізовувати успішні маркетингові стратегії в цифровому середовищі. В умовах високої конкуренції та комунікаційного шуму саме вміння адаптувати повідомлення під цільові аудиторії й використовувати омніканальні канали стає вирішальним чинником забезпечення ринкової стійкості бізнесу. Крім того, ці глибокі практичні навички фахівця з маркетингу є фундаментом для запобігання та ефективного подолання репутаційних криз у сучасних динамічних умовах.

Метою навчальної дисципліни «Комунікативні технології в бізнесі» є формування системи теоретичних знань та практичних навичок щодо ефективної взаємодії в діловому середовищі через сукупність методів, прийомів та засобів обміну інформацією, створення певного враження або досягнення конкретного результату між людьми, групами чи організаціями.

Навчальна дисципліна передбачає вивчення 10 тем, що поєднані в два змістові модулі, і дозволяє засвоїти дисципліну в обсязі 5 кредитів.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. Основні поняття та положення комунікативних технологій в бізнес середовищі

ТЕМА 1. Бізнес-діяльність як системне явище підприємницької та управлінської ініціативи

Системні властивості бізнесу. Бізнес, підприємницька ініціатива та управлінська ініціатива як двигуни економічного розвитку. Перспективи вивчення бізнесу як діяльності. Індивідуальний стиль діяльності. Формування ефективного індивідуального стилю діяльності. Роль і місце комунікації та комунікативної технології в системі бізнес-діяльності.

ТЕМА 2. Особистість бізнесмена як предмет теоретичного аналізу

Теоретичні концепції особистості людини. Функціонально-динамічна структура особистості. Теоретичні концепції особистості бізнесмена. Порівняння якостей особистості менеджера, підприємця та внутрішнього підприємця. Профіль підприємця. Етапи розвитку людини в бізнесі. Психологічні якості успішних бізнесменів. Комунікаційні завдання в бізнесі.

ТЕМА 3. Теоретичні основи комунікації в бізнесі

Проблеми диференціації та інтеграції понять «комунікація» та «спілкування». Перетворення стихійного спілкування на керований бізнес-процес. Моделювання комунікації. Рівні та спрямованість комунікацій. Теорія комунікативних бар'єрів та їх подолання. Роль комунікацій в управлінні бізнес-організацією. Концепція Soft Skills у теорії. Управлінське спілкування. Роль та значення ділового спілкування в діяльності керівника.

ТЕМА 4. Комунікативна діяльність бізнесменів

Робота з інформацією в умовах дефіциту часу. Особисті та ділові контакти, як засоби досягнення цілі. Формат інтелектуальної взаємодії. Особиста харизма у поєднанні з алгоритмічним підходом. Переконавання людей. Фази бесіди зі співробітником. Ділові бесіди та ділові наради. Командна взаємодія.

ТЕМА 5. Роль комунікації в діяльності керівників та особистій професійній підготовці

Комунікація як центральний елемент менеджменту. Комунікація як капітал: актив і майстер діалогу. Комунікативні функції керівника: від інформування до мотивації. Види управлінських комунікацій: вертикальні, горизонтальні та діагональні потоки. Низхідні та висхідні комунікації. Методи висхідних комунікацій. Комунікативна компетентність як фундамент професіоналізму. Бар'єри в роботі керівника та шляхи їх подолання.

Змістовий модуль 2. Комунікативні технології, моделі, стратегії і структури у вирішенні фахових завдань

ТЕМА 6. Маркетингові комунікації на основі етичних принципів маркетингу, поваги до культурного різноманіття та цінностей

Специфіка відмінності загальної і маркетингової комунікації. Порівняльна характеристика: спільне та відмінне. Етичні принципи маркетингу, поваги до цінностей. Ключові етапи процесу продаж. Маркетингові комунікації: сутність та особливості. Ефективні продажі.

Ефективні маркетингові технології громадянського суспільства з дотриманням прав і свобод особистості.

ТЕМА 7. Ділові переговори серед вимог особистої професійної підготовки до сучасного маркетолога

Комунікативні технології як інструментарій переговорів. Етапи переговорного процесу. Технології результативних переговорів. Основні фази переговорного процесу. Стилi відстоювання особистої позиції. Стратегії та тактика ведення переговорів. Принципи ведення переговорів. Методика ведення переговорів. Культура мовлення та ефективність спілкування на переговорах. Специфіка цифрових переговорів: сучасні тренди.

ТЕМА 8. Конфлікти в організації: комунікативна природа

Комунікативні технології як причина конфлікту (через помилки) або як головний інструмент його розв'язання. Технології управління, способи взаємодії та розв'язання конфліктів. Форми проходження конфлікту. Основні моделі поведінки особистості в конфліктній взаємодії. Викривлення інформації: ефект «зіпсованого телефону» при передачі розпоряджень через декілька рівнів ієрархії. Бар'єри сприйняття: Різниця в культурному коді, віці (конфлікт поколінь) або професійному сленгу. Стратегії поведінки в конфлікті. Конфлікти у віртуальних командах.

ТЕМА 9. Комунікативна основа психологічної реабілітації лідерів бізнесу

Реабілітація як відновлення після емоційного вигорання та повернення репутації після криз або адаптація до нових умов ринку. Комунікація як лікувальний інструмент, як місток для повернення в активний бізнес. Психологічна реабілітація (внутрішня комунікація) та психологічне забезпечення ефективної комунікації в бізнесі. Репутаційна реабілітація (зовнішня комунікація). Психологічні основи бізнес-комунікативного тренінгу. Принципи, цілі та задачі бізнес-комунікативного тренінгу. Особливості праці керівника.

ТЕМА 10. Профілактика особистісного вигорання

Комунікативна агресія середовища. Особистісне вигорання в контексті комунікативних технологій це двосічний меч. Сучасні цифрові інструменти часто стають причиною вигорання (через інформаційне перевантаження). Грамотне використання комунікативних технік є головним засобом профілактики та виходу з цього стану. Причини, наслідки та профілактика стресових факторів. Моделі вивчення психологічного вигорання. Професійне довголіття бізнесмена.

ТЕМА 1. БІЗНЕС-ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК СИСТЕМНЕ ЯВИЩЕ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ІНІЦІАТИВИ

Системні властивості бізнесу. Бізнес, підприємницька ініціатива та управлінська ініціатива як двигуни економічного розвитку. Перспективи вивчення бізнесу як діяльності. Індивідуальний стиль діяльності. Формування ефективного індивідуального стилю діяльності. Роль і місце комунікації та комунікативної технології в системі бізнес-діяльності.

Практичне значення цієї теми полягає у формуванні цілісного, системного бачення бізнесу як складного динамічного організму, а не спрощеного набору ізольованих управлінських рішень чи хаотичних дій. Завдяки системному підходу здобувачі вищої освіти та практикуючі фахівці отримують чітке розуміння того, як органічно поєднати високий ризик і творчу свободу підприємця з жорсткою дисципліною та процесуальною чіткістю маркетолога. Це створює міцне підґрунтя для побудови власного унікального стилю управління, налаштування безперебійних внутрішніх і зовнішніх комунікацій, а також забезпечення високої адаптивності та масштабованості бізнес-системи в умовах нестабільного ринкового середовища.

1. Системні властивості бізнесу

Бізнес-діяльність — це ініціативна, самостійна, систематична та ризикова діяльність суб'єктів господарювання, спрямована на створення цінності для споживачів, задоволення суспільних потреб та систематичне отримання прибутку.

У сучасній економічній науці бізнес розглядається як складна середовищно-орієнтована система. Вона володіє низкою специфічних системних властивостей:

- Цілісність та емерджентність: ефект від функціонування всієї компанії перевищує суму результатів її окремих підрозділів (синергетичний ефект). Системні якості бізнесу не зводяться до простих властивостей його окремих елементів.

- Взаємозв'язок із зовнішнім середовищем: бізнес є відкритою системою, яка постійно обмінюється ресурсами, інформацією та енергією з ринком, реагує на зміни технологій, законодавства, макроекономічних чинників та запитів споживачів.

- Стійкість та адаптивність: здатність зберігати свою цільову функціональність під впливом зовнішніх та внутрішніх криз за рахунок гнучкості внутрішніх процесів та наявності компенсаторних механізмів.

– Ієрархічність та структурованість: наявність чіткої багаторівневої структури підпорядкування, розподілу функцій, ролей, повноважень та зон відповідальності між суб'єктами системи.

Взаємозв'язок системних елементів: вхідні ресурси (фінансові, матеріальні, людські, інформаційні, часові) через організовані бізнес-процеси перетворюються на вихідний результат – кінцевий продукт, послугу чи соціальний ефект. Якщо ламається або збоїть хоча б один елемент системи (наприклад, внутрішня комунікація, логістичний ланцюг чи система обліку), дестабілізується функціонування всієї організації.

2. Двигуни економічного розвитку: бізнес, підприємницька та управлінська ініціатива

Економічний розвиток та ринкова трансформація забезпечуються безперервною синергією двох основних форм суб'єктивної активності:

- 1) підприємницька ініціатива — це здатність виявляти приховані або незадоволені потреби ринку, генерувати інноваційні ідеї, формувати нові ринкові ніші та брати на себе обґрунтований економічний і психологічний ризик задля їх реалізації.
- 2) управлінська ініціатива – це цілеспрямована діяльність із раціональної організації, регламентації, координації, контролю та оптимізації ресурсів і процесів для перетворення творчої підприємницької ідеї на стабільний, передбачуваний та масштабований бізнес-процес.

Взаємозв'язок: підприємницька ініціатива виконує стратегічну та стратегічно-пошукову функцію – вона задає напрямок руху, забезпечує прорив та створює первинний вектор розвитку. Управлінська ініціатива реалізує тактико-операційну та стабілізаційну функції – вона забезпечує системність, ресурсна ефективність, масштаб і довговічність цього вектора. Без підприємця бізнес не виникне взагалі або застрягне у стагнації, а без ефективного менеджера – швидко розпадеться через хаос, дезорганізацію та втрату керованості.

3. Перспективи вивчення бізнесу як діяльності

Розгляд бізнесу крізь призму загально-психологічної та економічної теорії діяльності відкриває принципово нові практичні перспективи для аналізу й управління:

– перехід від інтуїції до технології: розуміння бізнесу як впорядкованої послідовності свідомих людських дій дає змогу формалізувати, стандартно описувати, вимірювати, контролювати та масштабувати успішні ділові практики,

– структуризація за рівнями: поділ діяльності на мотиваційний (потреби, мотиви), цільовий (цілі, завдання) та операційний (операції,

прийоми, дії) рівні дозволяє аналізувати не лише фінансові результати бізнесу, а й глибинні внутрішні стимули, ментальні моделі та конкретні алгоритми, які до цих результатів приводять,

– управління процесами змін та адаптації: осмислення діяльності як динамічної системи уможливорює своєчасну перебудову професійних ролей, швидке перенавчання персоналу та трансформацію операційних моделей під нові вимоги середовища.

4. Індивідуальний стиль діяльності та його формування

Індивідуальний стиль діяльності (ІСД) – це обумовлена особистісними якостями, досвідом, ціннісними орієнтирами та психофізіологічними особливостями суб'єкта стійка система прийомів, способів, методів та режимів виконання роботи, яка забезпечує її максимальну ефективність та психологічну комфортність.

Формування свідомого та ефективного ІСД передбачає реалізацію таких послідовних етапів:

1. Глибокий самоаналіз: усвідомлення власних когнітивних особливостей, сильних і слабких сторін, темпераменту, швидкості прийняття рішень та рівня стійкості до стресових чинників.

2. Адаптація та вибір методів: підбір таких форм планування, делегування, контролю та прийняття рішень, які найкраще гармоніюють з особистісним профілем керівника чи фахівця.

3. Створення компенсаторних механізмів: розробка свідомих прийомів, що згладжують недоліки чи обмеження (наприклад, використання цифрових таск-менеджерів і систем нагадувань при схильності до забудькуватості або залучення аналітично підкованих заступників при імпульсивному стилі прийняття рішень).

4. Постійна рефлексія та самокорекція: систематичний аналіз власних помилок, оцінка результативності застосованих підходів і корекція поведінкових патернів на основі зворотного зв'язку.

Взаємозв'язок: сформований ІСД керівника безпосередньо транслюється на субпідлеглі ланки, визначає характер корпоративної культури, стиль прийняття рішень у кризи та в кінцевому підсумку задає гнучкість і стійкість усієї бізнес-системи.

5. Роль і місце комунікації та комунікативних технологій у бізнес-діяльності

Бізнес-комунікація – це цілеспрямований процес обміну інформацією, знаннями, змістами, емоціями та сенсами між суб'єктами бізнес-середовища (внутрішніми та зовнішніми) для досягнення спільних цілей та узгодження дій.

Комунікативні технології – це науково обґрунтована сукупність методів, прийомів, цифрових і соціальних каналів, стандартів та інструментів, що забезпечують ефективний збір, обробку, збереження, передачу, аналіз та сприйняття інформації у бізнес-діяльності.

Місце та стратегічна роль комунікації в бізнес-системі:

- інтеграційна («сполучна») тканина системи: комунікаційні потоки зшивають усі ізольовані елементи бізнесу (стратегічний менеджмент, маркетинг, продажі, HR, логістику, фінансовий аналіз) в єдиний злагоджений та працюючий організм.
- інструмент реалізації підприємницької та управлінської ініціативи: будь-яка ідея чи стратегічний задум залишаються бездіяльними, поки вони не будуть чітко сформульовані, оцифровані та донесені до співробітників, інвесторів, партнерів і споживачів.
- засіб мінімізації ризиків та невизначеності: застосування формалізованих комунікативних технологій запобігає спотворенню інформації, зменшує рівень конфліктності в колективі та запобігає помилкам під час виконання операційних завдань.
- реалізатор індивідуального стилю діяльності: всі прояви ІСД керівника або фахівця (від проведення нарад до ведення складних переговорів) матеріалізуються саме через комунікаційну взаємодію.

ЛІТЕРАТУРА: [1, с. 10-44], [2, с.5-54], [3, с.22-56], [4,с.20-42], [5, с.7-30]

ТЕМА 2. ОСОБИСТІСТЬ БІЗНЕСМЕНА ЯК ПРЕДМЕТ ТЕОРЕТИЧНОГО АНАЛІЗУ

Теоретичні концепції особистості людини. Функціонально-динамічна структура особистості. Теоретичні концепції особистості бізнесмена. Порівняння якостей особистості менеджера, підприємця та внутрішнього підприємця. Профіль підприємця. Етапи розвитку людини в бізнесі. Психологічні якості успішних бізнесменів. Комунікаційні завдання в бізнесі.

Практичне значення цієї теми полягає в усвідомленні того, що ключовим фактором успіху або поразки будь-якої бізнес-системи є особистість її керівника чи засновника. Розуміння психологічної структури особистості, відмінностей між підприємцем і менеджером, а також етапів професійного зростання дозволяє свідомо формувати власний управлінський профіль, ефективно добирати кадри під конкретні бізнес-завдання та налаштовувати комунікації відповідно до психологічних особливостей партнерів і підлеглих.

1. Теоретичні концепції особистості людини

Особистість — це цілісна система психологічних якостей, соціальних ролей та поведінкових патернів людини, яка формується в процесі життєдіяльності та визначає її взаємодію із зовнішнім світом.

У психологічній науці виділяють кілька фундаментальних концепцій особистості, що застосовуються в бізнесі:

- Психодинамічна концепція (З. Фройд): Розглядає поведінку людини через призму внутрішніх конфліктів між несвідомими імпульсами («Воно»), соціальними нормами («Супер-Его») та раціональним сприйняттям («Его»). У бізнесі пояснює глибоку мотивацію та приховані джерела ризику.

- Біхевіоральна концепція (Б. Скіннер): Трактуює особистість як сукупність вироблених реакцій на зовнішні подразники. На ній базуються системи мотивації, стимулювання та формування потрібної поведінки персоналу.

- Гуманістична концепція (А. Маслоу, К. Роджерс): Акцентує увагу на прагненні людини до самоактуалізації та розвитку потенціалу. Вона пояснює цінності та прагнення до автономії у підприємців.

- Когнітивна концепція (Дж. Келлі): Пояснює поведінку через сприйняття та інтерпретацію інформації (когнітивні карти). У бізнесі визначає стиль прийняття рішень та аналіз ризиків.

2. Функціонально-динамічна структура особистості

В основі психологічного аналізу ділової людини лежить функціонально-динамічна структура особистості (розроблена К. Платоновим та адаптована сучасною економічною психологією). Вона розглядає особистість не як статичний набір рис, а як складну, багаторівневу та динамічну систему, де нижчі (біологічні) рівні підпорядковуються вищим (соціальним і смисловим).

Структура особистості ділової людини складається з чотирьох ієрархічних рівнів (за К. Платоновим):

- спрямованість особистості: вищий рівень, що включає переконання, цінності, бізнес-ідеал, цілі, мотиви діяльності та ділову етику.

- досвід (знання, вміння, навички, звички): соціально та професійно набуті характеристики, що визначають фахову компетентність.

- індивідуальні особливості психічних процесів: специфіка сприйняття, мислення, пам'яті, уваги та прийняття рішень в умовах часового дефіциту та ризику.

- біопсихічні властивості: темперамент, вік, стать, особливості нервової системи (стійкість до стресу, швидкість реакції).

Підструктура спрямованості та моральних якостей (вищий рівень)

Це світоглядний та смислоутворюючий ядро особистості. Вона є повністю соціально обумовленою, формується під впливом виховання, самоосвіти та ділового середовища і майже не залежить від біологічних чинників.

- Складові: бізнес-ідеали, ціннісні орієнтири, переконання, мотиви ділової активності (прагнення до автономії, збагачення, визнання чи соціального впливу), ділова етика та корпоративна відповідальність.
- Прояв у бізнесі: Визначає стратегічну місію компанії, вибір засобів досягнення цілей (чесний бізнес vs агресивний/тіньовий) та поведінку в ситуаціях морального вибору.

Підструктура досвіду (знання, уміння, навички та звички)

Це підструктура, що відображає професійну компетентність людини. Вона набувається в процесі навчання, практичної діяльності та соціалізації (Hard Skills та навчальні Soft Skills).

- Складові: профільні економічні та маркетингові знання, управлінські уміння, навички проведення переговорів, прийоми прийняття рішень, засвоєні алгоритми дій у типових ситуаціях.
- Прояв у бізнесі: визначає фахову спроможність бізнесмена аналізувати ринок, прораховувати фінансові ризики, будувати маркетингові стратегії та ефективно використовувати управлінський інструментарій.

Підструктура індивідуальних особливостей психічних процесів

Включає специфіку перебігу пізнавальних (когнітивних), емоційних та вольових процесів. Вона поєднує як природжені характеристики нервової системи, так і розвинені впродовж життя когнітивні патерни.

- Складові:
 - *Когнітивні процеси:* швидкість і критичність мислення, гнучкість розуму, специфіка пам'яті, вибірковість уваги, просторова та аналітична уява.
 - *Емоційно-вольові процеси:* вольова саморегуляція, витримка, рішучість в умовах нестачі інформації, здатність контролювати емоційні спалахи при поразках.
- Прояв у бізнесі: Визначає шлях обробки ринкової інформації (інтуїтивний чи аналітичний), швидкість прийняття управлінських рішень у форс-мажорних ситуаціях та вміння тримати фокус на головному.

Біопсихічна підструктура (найнижчий рівень)

Охоплює характеристики, зумовлені фізіологічними та анатомно-морфологічними особливостями організму (зокрема, типом вищої нервової діяльності). Вони є переважно природженими і практично не піддаються кардинальним змінам, але можуть компенсуватися вищими рівнями.

- Складові: темперамент (сангвінік, холерик, флегматик, меланхолік), сила, рухливість та врівноваженість нервових процесів, вікові та статеві особливості, стресостійкість організму (загальний адаптаційний синдром).
- Прояв у бізнесі: задає темп і ритм діяльності бізнесмена, його працездатність, поріг чутливості до стресу та втомлюваність. Наприклад, холеричний темперамент сприяє швидкому старту та генерації ідей (підприємництво), тоді як флегматичний забезпечує виваженість і послідовність у розбудові системних процесів (менеджмент).

Головна особливість цієї структури — її динамічність. Зміни на вищому рівні (наприклад, зміна цінностей чи виникнення нового потужного мотиву) здатні перебудувати когнітивні процеси та змусити людину активно здобувати новий досвід. Водночас вищі рівні (спрямованість та досвід) виступають компенсаторним механізмом для біологічних обмежень (наприклад, слабкість нервової системи чи меланхолійний темперамент можуть компенсуватися високою системністю, чіткими регламентами та впровадженням цифрових технологій).

3. Теоретичні концепції особистості бізнесмена

Еволюція уявлень про особистість бізнесмена демонструє, що внутрішні психологічні установки засновника чи керівника безпосередньо матеріалізуються через обрані ним комунікативні технології. Інноваційність, прагнення до досягнень та локус контролю вимагають відповідного інструментарію взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем.

Фундаментальні концепції Й. Шумпетера, Д. МакКлелланда та Дж. Роттера розкривають, як особистісні якості бізнесмена визначають комунікаційну архітектуру всієї організації.

– Теорія інноваційного підприємця (Й. Шумпетер): Підприємець розглядається як «новатор», що руйнує традиційні економічні структури шляхом впровадження нових комбінацій ресурсів, продуктів чи технологій.

– Теорія потреби в досягненні (Д. МакКлелланд): Стверджує, що головним рушієм бізнесмена є висока потреба в успіху (Need for Achievement), а не лише фінансовий прибуток.

– Теорія локусу контролю (Дж. Роттер): Успішні бізнесмени володіють *внутрішнім (інтернальним) локусом контролю* — вони переконані, що їхній успіх або поразка залежать виключно від їхніх власних дій та рішень, а не від зовнішніх обставин.

Інноваційна концепція Й. Шумпетера: Комунікація як технологія «творчого руйнування»

За Й. Шумпетером, бізнесмен – це новатор, який реалізує нові комбінації факторів виробництва. Проте будь-яка інновація зустрічає природний опір середовища (консерватизм ринку, інертність команди,

сумніви інвесторів). У цьому контексті комунікативні технології стають головним інструментом подолання цього опору.

- Комунікативні інновації: новатор створює нові комбінації не лише в продуктах, а й у каналах та форматах взаємодії (наприклад, перехід від традиційних продажів до омніканальних цифрових платформ, впровадження скриптів чат-ботів чи AI-інструментів спілкування).

- Специфічна мотивація новатора через комунікацію:

- Прагнення до створення власного «царства»: реалізується через формування унікального голосу бренду та побудову закритих корпоративних екосистем комунікації.

- Воля до перемоги: вимагає застосування технологій переконуючої комунікації, агресивного піару та публічних виступів для завоювання частки ринку.

- Радість творчості: проявляється у створенні нестандартного візуального та текстового контенту, який руйнує традиційні шаблони реклами в галузі.

Концепція мотивації досягнення Д. МакКлелланда: комунікація як інструмент зворотного зв'язку

Д. МакКлелланд довів, що бізнесменом рухає потреба в досягненні успіху. Люди з високим рівнем потребують безперервного, точного та об'єктивного вимірювання своїх результатів, що неможливо без сучасних комунікативних технологій.

- Комунікативні технології як канал зворотного зв'язку: для задоволення потреби в досягненні бізнесмен будує технологічну комунікаційну мережу – впроваджує CRM-системи, скрізну аналітику, автоматизовані опитування задоволеності клієнтів та трекінгові системи оцінки ефективності персоналу.

- Управління комунікаційними ризиками: бізнесмен із високою потребою обирає поміркований ризик. У комунікаціях це виражається через попереднє А/В-тестування рекламних повідомлень, проводиться коригування комунікаційних кампаній на основі первинних даних, що запобігає репутаційним втратам.

- Персональна відповідальність у комунікаціях: відображається у технологіях діалогової взаємодії — відкритості керівника у соціальних мережах (персональний бренд), прямих ефірах та системній роботі з негативними відгуками споживачів.

Теорія локусу контролю Дж. Роттера: комунікативні технології проактивності

Концепція Дж. Роттера розділяє людей за локалізацією причин подій. Успішні бізнесмени є інтерналами – вони переконані, що успіх або поразка залежать виключно від їхніх власних рішень і дій.

- Проактивна комунікаційна позиція: бізнесмен-інтернал не чекає, поки про його компанію сформується випадкова думка (екстернальний підхід). Він застосовує технології антикризових та іміджевих комунікацій, щоб повністю контролювати інформаційне поле навколо бренду.
- Створення прозорого комунікаційного середовища: вважаючи себе відповідальним за результат команди, інтернальний бізнесмен викорінює викривлення інформації. Для цього впроваджуються жорсткі регламенти внутрішньої комунікації: корпоративні месенджери, єдині бази знань, чіткі стандарти ділового листування.
- Резильєнтність через комунікативну трансформацію: якщо виникає криза або помилка, інтернал не звинувачує зовнішні обставини, а використовує технології кризових комунікацій – виходить із прозорою офіційною заявою, визнає проблеми та комунікує план дій, перетворюючи кризу на точку зростання довіри.

Порівняльний синтез підходів у контексті комунікацій

Концепція / Автор	Психоло-гічний фокус	Ключове комунікаційне завдання	Застосовувані комунікативні технології
Й. Шумпетер	Інноваційне мислення, завоювання ринку	Позиціонування інновацій, подолання опору ринку	Презентаційні технології, сторітелінг, вірусний маркетинг, омніканальні системи
Д. МакКлелланд	Потреба в досягненні	Отримання точного й негайного зворотного зв'язку	CRM-аналітика, автоматизовані системи оцінки NPS, інструменти A/B-тестування
Дж. Роттер	Інтернальний локус контролю	Повний контроль над інформаційним полем і процесами	Антикризовий PR, внутрішньо-корпоративні месенджери, регламентація Tone of Voice

4. Порівняння якостей менеджера, підприємця та внутрішнього підприємця

У бізнес-середовищі виділяють три ключові типи ділових суб'єктів:

- Підприємець: засновник бізнесу, орієнтований на створення нового, бачення перспектив, прийняття високого ризику та залучення ресурсів.

– Менеджер: наманий фахівець, орієнтований на збереження та оптимізацію існуючої системи, виконання регламентів, мінімізацію ризиків і ресурсоефективність.

– Внутрішній підприємець (Інтрапренер): найманий працівник у межах діючої компанії, який діє як підприємець — пропонує інноваційні проекти, бере на себе відповідальність за їх реалізацію, але використовує ресурси та захист материнської організації.

Характеристика	Підприємець	Менеджер	Внутрішній підприємець
Основна мета	Створення нового бізнесу, свобода	Порядок, стабільність, виконання планів	Впровадження інновації всередині компанії
Орієнтація	На майбутнє та нові можливості	На поточні процеси та процедури	На проектні результати в рамках компанії
Ставлення до ризику	Приймає особистий ризик (капітал, репутація)	Мінімізує ризики, діє за регламентом	Розділяє ризик із працедавцем
Використання ресурсів	Шукає та залучає ззовні	Оптимізує наявні ресурси	Використовує ресурси компанії

5. Профіль підприємця

Профіль підприємця — це систематизована сукупність професійних, особистісних та психологічних характеристик, необхідних для успішного ведення бізнесу.

До складу профілю входять:

- Візіонерство: здатність бачити ринкові тренди раніше за інших.
- Толерантність до невизначеності: здатність діяти й приймати рішення в умовах відсутності повної інформації.
- Резильєнтність (психологічна стійкість): здатність швидко відновлюватися після невдач та криз.
- Самоефективність: впевненість у власній спроможності реалізувати складні завдання.

6. Етапи розвитку людини в бізнесі

Професійна еволюція бізнесмена проходить такі ключові фази:

1. Фаза старт-апу (зародження): ейфорія, випробування ідеї, високий ризик, виконання усіх функцій одночасно.

2. Фаза становлення (операційний хаос): зростання навантаження, перші кризи управління, необхідність делегування.

3. Фаза професіоналізації (систематизація): перехід від інтуїтивного управління до побудови стандартів та командної роботи.

4. Фаза зрілості (стратегування): вихід із оперативки, перехід до стратегічного бачення, інвестування або наставництва.

5. Фаза трансформації або виходу: продаж бізнесу, масштабування через франчайзинг або передача управління найманим менеджером.

7. Психологічні якості успішних бізнесменів

- Висока стресостійкість: психологічна здатність тримати навантаження без втрати ефективності.

- Гнучкість мислення: здатність швидко змінювати стратегію, якщо обраний шлях виявився неефективним.

- Розвинений емоційний інтелект: вміння розуміти власні емоції та мотиви/емоції інших людей для побудови довірчих відносин.

- Наполегливість: поєднання пристрасті до справи та довгострокової завзятості.

8. Комунікаційні завдання в бізнесі

Комунікаційні завдання — це конкретні цілі взаємодії, які має вирішити бізнесмен для забезпечення функціонування та розвитку системи.

Основні комунікаційні завдання включають:

- переконуюча комунікація: залучення інвесторів, партнерів та ключових клієнтів.

- мотиваційна комунікація: формування бачення та натхнення команди на досягнення спільних цілей.

- регуляторна комунікація: постановка завдань, регламентація процесів, надання зворотного зв'язку підлеглим.

- кризова комунікація: нівелювання конфліктів, захист репутації бізнесу перед громадськістю та контрагентами.

ЛІТЕРАТУРА: [1], [2], [3], [4], [5, с.62-98]

ТЕМА 3. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЇ В БІЗНЕСІ

Проблеми диференціації та інтеграції понять «комунікація» та «спілкування». Перетворення стихійного спілкування на керований бізнес-процес. Моделювання комунікації. Рівні та спрямованість комунікацій. Теорія комунікативних бар'єрів та їх подолання. Роль комунікацій в управлінні бізнес-організацією. Концепція Soft Skills у теорії. Управлінське спілкування. Роль та значення ділового спілкування в діяльності керівника.

Практичне значення цієї теми полягає у переході від побутового розуміння взаємодії до проектування комунікації як керованого та вимірюваного бізнес-процесу. Для фахівця з маркетингу та менеджменту це фундамент, який дозволяє ліквідувати інформаційні затори в організації, ефективно долати комунікативні бар'єри, розбудовувати власні Soft Skills та будувати взаємодію з командами й клієнтами на основі прорахованих комунікаційних моделей.

1. Диференціація та інтеграція понять «комунікація» та «спілкування»

У науковій літературі та бізнес-практиці існує два підходи до співвідношення цих понять:

- Спілкування — це суб'єкт-суб'єктна суб'єктивна взаємодія, орієнтована на обмін емоціями, сенсами, взаєморозуміння та встановлення міжособистісних контактів. Воно є психологічною категорією.
- Комунікація — це суб'єкт-об'єктний або інформаційно-технологічний процес передачі даних, знань та розпоряджень від джерела до одержувача через певний канал із використанням кодування. Це категорія інформаційна та управлінська.

Інтеграція в бізнесі: у діловому середовищі відбувається синтез цих понять: бізнес-комунікація поєднує інструментальну точність передачі інформації (комунікація) із психологічною глибиною та формуванням довіри між партнерами (спілкування).

2. Перетворення стихійного спілкування на керований бізнес-процес

Стихійне спілкування в компанії призводить до чуток, викривлення завдань та втрати часу. Перетворення його на керований бізнес-процес передбачає таку трансформацію:

- формалізація каналів: фіксація офіційних засобів зв'язку (CRM, корпоративні месенджери, таск-менеджери) замість хаотичного листування в особистих чатах.
- регламентація та регламенти: запровадження чітких стандартів ділового листування, таймінгу нарад та правил фіксації домовленостей (підготовка протоколу).
- вимірюваність результату: кожне комунікаційне повідомлення повинно мати чітку ціль (інформування, побудова алгоритму дій, отримання зворотного зв'язку) та оцінюватися за швидкістю й точністю виконання.

3. Моделювання комунікації

Для розуміння структури інформаційних потоків використовують базові теорії та моделі:

- Класична лінійна модель:

Джерело – Кодувальник – Повідомлення (через Канал + Шум) – Декодувальник – Одержувач.

- Циклічна модель: включає обов'язковий елемент зворотного зв'язку ($\text{\$}\text{Feedback}\text{\$}$), де одержувач і відправник постійно змінюються ролями, кодуючи та інтерпретуючи повідомлення.

- Двохступенева модель: інформація з медіа спочатку потрапляє до «лідерів думок», а вже через них – до ширшої аудиторії.

4. Рівні та спрямованість комунікацій

За рівнем охоплення суб'єктів бізнес-комунікації поділяються на:

1. Внутрішньо-особистісна: рефлексія, самоаналіз та оцінка власних дій керівником/фахівцем.

2. Міжособистісна: взаємодія «один на один» (діалог, співбесіда, наставництво).

3. Групова (внутрішньо-групова): робота в командах, відділах, проведення нарад.

4. Організаційна: комунікаційні потоки між різними структурними підрозділами компанії.

5. Масова / Маркетингова: взаємодія зі стейкхолдерами, ринком та суспільством через ЗМІ й цифрові канали.

Спрямованість векторів інформації в організації:

- Вертикальна вниз: Накази, розпорядження, стратегічні цілі від керівництва до підлеглих.

- Вертикальна вгору: Звіти, пропозиції, скарги та зворотний зв'язок від підлеглих до керівництва.

- Горизонтальна: Взаємодія між колегами одного рівня чи різними відділами для координації спільних завдань.

- Діагональна: Комунікація між співробітниками різних рівнів і підрозділів (наприклад, між маркетологом і керівником фінансового відділу).

5. Теорія комунікативних бар'єрів та їх подолання

Комунікативний бар'єр — це психологічна, технічна або лінгвістична перешкода, що виникає на шляху передачі повідомлення та призводить до спотворення його змісту або повної втрати інформації.

Тип бар'єру	Сутність та причини виникнення	Способи подолання
Фонетичний (мовний)	Нечітка дикція, швидкий темп, використання професійного сленгу або незнайомої мови.	Спрощення мови, адаптивація під аудиторію, контроль темпу.

Семантичний	Різне тлумачення значень слів, термінів та символів відправником і одержувачем.	Узгодження глосарію, уточнюючі запитання, відсутність двозначностей.
Психологічний / Оціночний	Недовіра, упередження, стереотипи, негативний попередній досвід взаємодії.	Технології активного слухання, емпатія, відокремлення фактів від емоцій.
Організаційно-технічний	Занадто довгий ланцюг передачі («зіпсований телефон»), шуми в каналі, збої зв'язку.	Скорочення рівнів узгодження, використання CRM, фіксація письмово.

6. Роль комунікацій в управлінні бізнес-організацією

Комунікація виступає основою реалізації всіх п'яти класичних функцій менеджменту:

- планування: донесення візії, цілей та показників до виконавців.
- організація: розподіл завдань, ресурсів та повноважень між підрозділами.
- мотивація: використання надихаючих та стимулюючих комунікаційних впливів.
- контроль: збір оперативної інформації та звітних даних про виконання.
- координація: синхронізація дій усіх елементів бізнес-системи.

7. Концепція Soft Skills у теорії комунікацій

Soft Skills (гнучкі навички) — це надпрофесійні соціально-психологічні якості особистості, які визначають її здатність ефективно взаємодіяти з іншими людьми, адаптуватися до змін та вирішувати конфліктні ситуації.

У теорії бізнес-комунікацій ключовими Soft Skills є:

- Емпатія: здатність відчувати емоційний стан співрозмовника та враховувати його під час побудови діалогу.
- Активне слухання: навичка чути й розуміти глибинний зміст повідомлення (через уточнення, перефразування та резюмування).
- Переговорні навички: вміння знаходити компроміси та рішення в форматі Win-Win.
- Фасилітація та медіація: здатність керувати групою дискусією та конструктивно вирішувати конфлікти.

8. Управлінське та ділове спілкування керівника

Управлінське спілкування — це професійна взаємодія керівника з підлеглими та колегами, спрямована на організацію спільної діяльності, прийняття рішень та забезпечення керованості колективу.

Роль і значення ділового спілкування в діяльності керівника:

- формування психологічного клімату: стиль спілкування керівника (авторитарний, демократичний чи ліберальний) безпосередньо визначає рівень довіри та мотивації в команді.
 - трансляція цінностей: через ділову етику та власну комунікаційну поведінку керівник формує корпоративну культуру компанії.
 - ефективне делегування: якість ділового спілкування визначає точність постановки завдань і ступінь відповідальності, яку бере на себе підлеглий.
- ЛІТЕРАТУРА: [1], [2, с.30-65], [3, с.65-95], [4], [5], [6, с.8-16]

ТЕМА 4. КОМУНІКАТИВНА ДІЯЛЬНІСТЬ БІЗНЕСМЕНІВ

Робота з інформацією в умовах дефіциту часу. Особисті та ділові контакти, як засоби досягнення цілі. Формат інтелектуальної взаємодії. Особиста харизма у поєднанні з алгоритмічним підходом. Переконавання людей. Фази бесіди зі співробітником. Ділові бесіди та ділові наради. Командна взаємодія.

Практична цінність цієї теми полягає в деталізації операційного інструментарію підприємця: від швидкої фільтрації інформаційних потоків до побудови переконуючих комунікацій і керування командними процесами.

1. Робота з інформацією в умовах дефіциту часу

Сучасний бізнесмен функціонує в умовах інформаційного перевантаження, що вимагає застосування специфічних технік обробки даних:

- Фільтрація та верифікація: застосування матриці Ейзенхауера для інформації – швидкий поділ вхідних повідомлень на критично важливі, оперативні та «інформаційне сміття».
- Принцип «Піраміди Мінто»: техніка комунікації, за якої спочатку озвучується головне рішення/висновок, а далі наводяться підпорядковані аргументи та факти. Це заощаджує час керівників і партнерів.
- Скрінінг та агрегація даних: використання аналітичних панелей замість вивчення громіздких звітів.

2. Особисті та ділові контакти як засоби досягнення цілі

Капіталізація мережі контактів є фундаментальним ресурсом бізнесу (концепція реляційного капіталу):

- нетворкінг: Процес свідомого розширення та підтримання мережі корисних знайомств для вирішення бізнес-завдань.
- класифікація контактів:

1) *ділові (формальні)*: побудовані на функціональній доцільності, контрактних зобов'язаннях та взаємовигоді.

2) *особисті (неформальні)*: засновані на особистій симпатії, спільних інтересах та довірі, що дозволяє вирішувати оперативні питання швидше за офіційні процедури.

- формат інтелектуальної взаємодії: перехід від простого обміну послугами до спільного вирішення складних проблем (мозкові штурми, стратегічні сесії, експертні консультації).

3. Особиста харизма у поєднанні з алгоритмічним підходом

Успішна комунікація керівника базується на синергії двох компонентів:

1. Харизматичний вплив: Здатність надихати, транслювати впевненість, формувати емоційний зв'язок та залучати людей до візії компанії через вербальні й невербальні сигнали.

2. Алгоритмічний підхід: Використання чітких сценаріїв (скриптів), підготовка до переговорів за чек-листами, дотримання таймінгу та фіксація домовленостей.

Синергетичний ефект: Харизма привертає увагу та будує довіру, тоді як алгоритм забезпечує прогнозованість, точність і досягнення системного результату.

4. Психологія та технології переконання людей

Переконання — це метод свідомого впливу на партнера чи підлеглого з метою зміни його позицій або поведінки без прямого примусу.

- Класичні важелі впливу (за Р. Чалдіні):

1) *взаємний обмін*: прагнення віддячити за надану цінність чи поступку.

2) *соціальний доказ*: посилення на успішний досвід інших компаній чи лідерів ринку.

3) *дефіцит*: акцентування на обмеженості часу чи ресурсів для прийняття рішення.

- Структура переконуючої аргументації: теза: аргумент - демонстрація (приклад/статистика) - висновок.

5. Фази ділової бесіди зі співробітником

Професійна бесіда керівника з підлеглим (наприклад, оціночна бесіда чи постановка складного завдання) реалізується через покрокову послідовність:

1. Підготовчий етап: визначення цілі та збір фактів.

Сформулювати бажаний результат бесіди, зібрати об'єктивні показники роботи співробітника та підготувати аргументи.

2. Встановлення контакту: створення робочої атмосфери.

Зняття напруги, коротке вступне слово, роз'яснення мети та тривалості зустрічі.

3. Орієнтація в проблемі та збір інформації: Використання відкритих запитань.

Вислуховування позиції підлеглого, з'ясування причин поточного стану справ або його бачення завдання.

4. Аргументація та обговорення рішення: Пошук спільного знаменника.

Викладення позиції керівника, конструктивний аналіз заперечень та висунення пропозицій.

5. Фіксація домовленостей та завершення: Контрольний етап.

Підсумкове резюмування, чітке визначення відповідальних, термінів та критеріїв контролю.

6. Ділові бесіди та ділові наради

- Ділова бесіда: Форма межі особистого спілкування (зазвичай 1-on-1), спрямована на вирішення вузького кола питань, обговорення чутливих тем або зворотний зв'язок.

- Ділова нарада: Форма колективного обговорення, орієнтована на вироблення рішень, інформування або координацію дій підрозділів.

Параметр	Ділова бесіда (1--1)	Ділова нарада
Формат	Двосторонній діалог	Багатостороння групова комунікація
Головна мета	Індивідуальний розвиток, розв'язання локальних задач	Прийняття колегіальних рішень, синхронізація
Управлінський ризик	Висока суб'єктивність	Втрата часу через відсутність регламенту

7. Командна взаємодія

Командна взаємодія передбачає об'єднання індивідуальних комунікаційних потенціалів співробітників для досягнення синергетичного ефекту, коли спільний результат перевищує суму окремих зусиль.

Ключові фактори ефективної командної комунікації:

- Спільність цілей: ясне розуміння кожним учасником підсумкового результату.

- Рольовий розподіл: урахування командних ролей (наприклад, за М. Белбіном: генератор ідей, аналітик, мотиватор, виконавець).

- Психологічна безпека: культура, у якій члени команди не бояться ставити запитання, пропонувати ризиковані ідеї чи визнавати помилки.

Для впровадження ефективної командної взаємодії бізнесмену важливо перейти від загальних принципів до системних управлінських дій.

1. Формування єдиного інформаційного поля

- Правило єдиного джерела правди: Фіксуйте всі завдання, проєктні рішення та дедлайни в єдиній таск-трекінговій системі, а не в приватних месенджерах.

- Розмежування каналів комунікації: Чітко визначте призначення майданчиків (наприклад, термінові питання – у корпоративному месенджері, стратегічні обговорення — на нарадах, офіційні документи – поштою).

2. Забезпечення психологічної безпеки та відкритого діалогу

- Культура безпечної помилки: сприймайте збої як матеріал для аналізу, а не привід для публічного покарання. Заохочуйте команду обговорювати проблеми на ранніх стадіях.

- Техніка «Запитання замість директив»: під час обговорення проблем запитуйте: «Які ризики ви бачите?», «Як ви пропонуєте це вирішити?» замість одразу давати вказівки.

3. Впровадження регулярних коротких ритуалів

- Щоденні синхронізації: проводьте 10–15 хвилинні зустрічі, де кожен відповідає на три запитання:

1. Що зроблено вчора? Що роблю сьогодні?

2. З якими блокерами/перешкодами зіштовхнувся?

- Ретроспектива: наприкінці спринту чи етапу проєкту аналізуйте з командою: що спрацювало добре, що варто покращити та змінити.

4. Балансування ролей за М. Белбіном

- Рольовий аудит: складаючи команду під задачу, переконайтеся, що в ній є як носії ідей (Генератор ідей), так і систематизатори (Оцінювач, Координатор) та виконавці (Реалізатор, Завершувач).

- Урахування індивідуальних стилів: надавайте інтровертам можливість підготувати письмові пропозиції до наради, щоб їхні ідеї не губилися на тлі екстравертів.

5. Управління зворотним зв'язком

- Своєчасність та конкретика: надавайте зворотний зв'язок за гарячими слідами, спираючись на факти та поведінку, а не на особистісні характеристики.

- Модель SBI (Situation — Behavior — Impact):

- ситуація: «на вчорашній презентації клієнту...»

- поведінка: «...ти не надав блок розрахунків ROI...»

- вплив: «...через що клієнт узяв паузу на роздуми».

ЛІТЕРАТУРА: [1, с.50-105], [2, с.109-140], [3], [4], [5, с.72-122], [6, с.100-111]

ТЕМА 5. РОЛЬ КОМУНІКАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ТА ОСОБИСТІЙ ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ

Комунікація як центральний елемент менеджменту. Комунікація як капітал: актив і майстер діалогу. Комунікативні функції керівника: від інформування до мотивації. Види управлінських комунікацій: вертикальні, горизонтальні та діагональні потоки. Низхідні та висхідні комунікації. Методи висхідних комунікацій. Комунікативна компетентність як фундамент професіоналізму. Бар'єри в роботі керівника та шляхи їх подолання.

1. Комунікація як центральний елемент маркетингу і менеджменту

Комунікація виступає базовим інтегратором підприємницької діяльності, поєднуючи внутрішній інструментарій управління із зовнішньою ринковою активністю.

Сфера застосування	Роль та призначення комунікації	Ключовий результат
Менеджмент	Сполучна тканина між функціями управління (планування, організація, мотивація, контроль).	Синхронізація дій персоналу та досягнення операційних цілей.
Маркетинг	Канал взаємодії зі споживачами, партнерами, інвесторами та суспільством.	Позиціонування бренду, формування попиту та капіталізація лояльності.

2. Комунікація як капітал: актив і майстер діалогу

- Комунікативний (реляційний) капітал: Сукупність нематеріальних здобутків компанії — довіри, ділової репутації, мережі стратегічних контактів та лояльності цільової аудиторії. Цей актив знижує витрати на залучення клієнтів і полегшує залучення інвестицій.
- Майстер діалогу: Керівник, який застосовує суб'єкт-суб'єктну взаємодію. Він сприймає підлеглих і партнерів як рівноправних учасників обговорення, вміє гнучко перебудовувати спілкування та перетворювати суперечності на конструктивні бізнес-рішення.

3. Комунікативні функції керівника та управлінські технології

У повсякденній діяльності керівник реалізує чотири основні функціональні блоки, спираючись на відповідні управлінські технології:

Функція	Зміст комунікативної	Ключові технології та
---------	----------------------	-----------------------

керівника	діяльності	інструменти
Інформування	Донесення цілей, завдань, стандартів діяльності та стратегічних рішень.	Корпоративні дайджести, інтранет-портали, загальні збори (Town Hall).
Організація та координація	Розподіл завдань, узгодження дій між підрозділами та співробітниками.	Таск-трекери (Asana, Jira), регламенти взаємодії, оперативні наради.
Мотивація	Натхнення команди, підтримка робочого духу, формування прихильності.	Зустрічі 1-on-1, оціночні бесіди, публічне визнання, сторітелінг.
Контроль та коригування	Збір даних про проміжне виконання завдань та надання зворотного зв'язку.	Модель SBI (Situation-Behavior-Impact), ретроспективи, фасилітація.

4. Види управлінських комунікацій: структури та потоки

Внутрішньоорганізаційні комунікативні потоки поділяються за напрямком руху інформації:

Напрямок потоку	Вектор руху	Зміст повідомлень	Основні ризики
Низхідний (Top-down)	Від вищого керівництва до підлеглих.	Накази, розпорядження, стратегічні цілі, інструкції.	Викривлення змісту при проходженні рівнів ієрархії.
Висхідний (Bottom-up)	Від робітників до керівництва.	Звіти про виконання, сигнали про проблеми, пропозиції, скарги.	Приховування негативної інформації підлеглими (фільтрація).
Горизонтальний	Між колегами чи керівниками одного рівня.	Оперативна координація поточних проєктів та узгодження дій.	Формування локальних інформаційних «колодязів».
Діагональний	Між співробітниками різних рівнів і напрямів.	Експертні консультації та крос-функціональна взаємодія.	Порушення ланцюга підпорядкування за відсутності регламенту.

5. Методи побудови ефективних висхідних комунікацій

Для стимулювання висхідного потоку інформації та отримання об'єктивного зворотного зв'язку керівники застосовують спеціальні управлінські методи:

Метод	Практичний механізм реалізації	Очікуваний ефект
Політика «відкритих дверей»	Готовність вислухати будь-якого співробітника без бюрократичних перешкод.	Зняття психологічного бар'єру між керівником і командою.
Регулярні Pulse-опитування	Короткі анонімні анкетування в цифровому форматі.	Оперативний моніторинг настроїв та рівня вигорання колективу.
Банк ідей та пропозицій	Спеціальні фізичні чи цифрові скриньки для раціоналізаторських ідей.	Залучення співробітників до оптимізації бізнес-процесів.
Оцінка за методом 360°	Анонімне оцінювання управлінських якостей керівника підлеглими та колегами.	Виявлення прихованих управлінських помилок і зон розвитку.

6. Комунікативна компетентність як фундамент професіоналізму

Комунікативна компетентність керівника є інтегральною характеристикою, що охоплює три взаємопов'язані компоненти:

Складова компетентності	Практичні складові
Професійні знання	Розуміння законів сприйняття інформації, групової динаміки, типів особистості та теорії конфліктів.
Практичні навички	Активне слухання, переконуюча аргументація, публічні виступи, фасилітація нарад.
Емоційний інтелект (EQ)	Розпізнавання власних і чужих емоцій, саморегуляція у стресі, емпатійне сприйняття.

7. Бар'єри в роботі керівника та шляхи їх подолання

Звичайно, усі працівники повинні мати загальну культуру, інтелект, порядність. Але особливе значення має їхній моральний потенціал. Основною етичною нормою, якої слід дотримуватись у службових взаємовідносинах, є збереження гідності людини незалежно від того, яке місце вона посідає в ієрархічній структурі. Спілкуючись, люди часом травмують одне одного, а моральні травми часто гірші за фізичні. Морально-психологічний стан в організації багато в чому залежить від керівника, визначається його особистою поведінкою і моральними характеристиками.

Керівник перебуває в центрі уваги, й ого знають усі, про нього говорять, з нього беруть приклад інші. Невипадково американці кажуть, що краще витратити десять тисяч доларів на пошуки розумного, вихованого менеджера, який вміє працювати з людьми, аніж потім витратити сто тисяч доларів через поганого керівника, який не може встановити нормальних стосунків з працівниками та клієнтами. Керівник не повинен виявляти особистих симпатій, провокувати ситуації, що можуть призвести до міжособистісних ексцесів (пересудів, взаємних випадків, істерик тощо). Вихований, інтелігентний керівник завжди першим вітається з підлеглими. Якщо він зустрічається з людиною, старшою за віком або жінкою, він теж вітається першим. Якщо до керівника в кабінет заходить інша людина, яку він викликав (або навіть не викликав), він пропонує їй сісти. Якщо керівник веде бесіду з підлеглим, він не повинен довго розмовляти по телефону чи мовчки переглядати папери. Якщо розмову закінчено, керівник може першим встати з-за столу, щоб дати це зрозуміти іншому. Керівник не повинен припускати грубощів, принижувати людську гідність свого підлеглого. Якщо керівник пообіцяв щось зробити, то обов'язково і своєчасно мусить це зробити, а якщо щось не виходить, то слід вибачитися і пояснити причину. Керівник має завжди пам'ятати, що недоброзичливе або образливе слово боляче вражає людину і вона ще довго через це страждатиме. Саме образа нерідко провокує виникнення конфлікту. Але якщо це вже сталося, то інтелігентний керівник не забуде вибачитися перед підлеглим. Поведінка керівника, його ставлення до роботи та до людей є прикладом для підлеглих. Добре, якщо керівник уміє посміхнутися іншому, має почуття гумору, вміє гарно вдягтися, говорити чітко і дохідливо. Якщо керівник не береже свого часу, то й ого підлеглі тим паче не цінують свого та його часу. Керівникові доводиться не тільки заохочувати підлеглих до роботи, а й накладати на них стягнення. Якщо він при цьому керується справедливістю, підлеглий – хоча й ому і не подобається бути покараним – поважатиме керівника. Якщо керівник не вміє слухати підлеглих, то навряд чи вони захочуть звернутися до нього з якоюсь пропозицією, підтримати його у важкій ситуації. У світовій практиці менеджменту є правила, які забороняють певні дії управлінців, що порушують етичні або морально-психологічні вимоги до спілкування. Серед них такі: – не можна впливати на підлеглих нищівною критикою; – не слід шукати винних, краще шукати причини і шляхи подолання недоліків; – не принижуй гідності працівника, краще проаналізуй його дії; – не пред'являй претензій до працівника у присутності інших, краще висловлюй їх наодинці; – не треба боятися хвалити підлеглого, тому що успіх окрилює; – якщо треба висловити негативну оцінку, то мову слід вести лише про результат діяльності, а не про особистість працівника; – не обмежуй самостійність і свободу людей, треба їм довіряти і сприяти їх ініціативі, бажанню генерувати ідеї та ін. Є певні етичні вимоги до керівника, який приймає відвідувачів, зустрічається з клієнтами. Він може варіювати свою поведінку, місце знаходження в кабінеті залежно від рангу та мети

візиту відвідувача: – якщо візит офіційний – господар кабінету, сидячи за робочим столом, відповідає на вітання відвідувача і запрошує його сісти перед своїм столом. Час візиту, характер спілкування та його підсумки визначає господар кабінету; – якщо візит неофіційний – зустрічаючи гостя, господар, відповідаючи на його вітання, виходить з-за столу і запрошує його в зону колегіальної роботи, а сам сідає напроти нього. Час зустрічі залежить від взаємної попередньої домовленості; – якщо візит дружній – господар кабінету зустрічає відвідувача, стоячи в центрі приміщення, а після обміну вітаннями запрошує його сісти в крісло за журнальним столиком. Спілкування характеризується повною відкритістю, готовністю до взаємовигідних рішень.

Перешкоди, що виникають у процесі управлінського спілкування, викривляють зміст повідомлень і вимагають цілеспрямованого нівелювання:

Тип бар'єру	Сутність та причини виникнення	Шляхи подолання керівником
Організаційні	Надмірна кількість рівнів управління, відсутність чітких каналів.	Спрощення ієрархії, регламентація каналів зв'язку.
Психологічні	Недовіра до керівництва, страх покарання за помилку.	Розбудова атмосфери психологічної безпеки та відкритості.
Семантичні	Неоднакове розуміння термінів, зловживання жаргоном.	Спрощення мови, застосування технік перефразування та уточнення.
Навмисна фільтрація	Приховування негативної інформації підлеглими.	Заохочення висвітлення проблем на ранніх стадіях, перевірка фактів.

ЛІТЕРАТУРА: [1], [2], [3], [4], [5], [6, с.113-122]

ТЕМА 6. МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ НА ОСНОВІ ЕТИЧНИХ ПРИНЦИПІВ МАРКЕТИНГУ, ПОВАГИ ДО КУЛЬТУРНОГО РІЗНОМАНІТТЯ ТА ЦІННОСТЕЙ

Специфіка відмінності загальної і маркетингової комунікації. Порівняльна характеристика: спільне та відмінне. Етичні принципи маркетингу, поваги до цінностей. Ключові етапи процесу продаж. Маркетингові комунікації: сутність та особливості. Ефективні продажі. Ефективні маркетингові технології громадянського суспільства з дотриманням прав і свобод особистості.

Розбудова маркетингової діяльності в сучасному світі вимагає від підприємства не лише високої економічної ефективності, а й соціальної відповідальності. Маркетингові комунікації все більше спираються на етичні норми, врахування культурного контексту та беззастережне дотримання прав і свобод особистості.

1. Специфіка відмінності загальної і маркетингової комунікації

Загальна комунікація охоплює будь-який процес обміну інформацією між суб'єктами суспільства, тоді як маркетингова комунікація є її вузькоспеціалізованою цільовою формою.

Критерій порівняння	Загальна комунікація	Маркетингова комунікація
Головна мета	Обмін інформацією, встановлення контакту, вираження емоцій, досягнення взаєморозуміння.	Формування попиту, стимулювання продажів, розбудова бренду, зміна споживчої поведінки.
Цільова аудиторія	Широка або індивідуальна (друзі, колеги, суспільство в цілому).	Чітко сегментовані групи споживачів, клієнтів, стейкхолдерів та партнерів.
Характер повідомлень	Довільний, спонтанний або інформаційний.	Продуманий, заздалегідь спроектований, переконуючий та мотивуючий.
Оцінка ефективності	Якість взаєморозуміння, рівень задоволеності від спілкування.	Показники конверсії, ROI (окупність інвестицій), зростання продажів, рівень лояльності.
Спільне	Використовують єдині закони сприйняття інформації, вербальні та невербальні канали, залежать від емоційного інтелекту та наявності зворотного зв'язку.	

2. Маркетингові комунікації: сутність та особливості

Маркетингові комунікації — це комплексний процес передачі інформації цільовій аудиторії про товари, послуги або бренд з метою формування позитивного сприйняття та побудови довгострокових взаємовигідних відносин.

Ключові особливості:

- Комплексність (маркетинговий мікс): поєднання реклами, PR (зв'язків із громадськістю), прямого маркетингу, стимулювання збуту та персональних продажів.
- Інтегрованість (ІМС): забезпечення єдиного звучання та цілісного образу бренду через усі канали комунікації (від соцмереж до зовнішньої реклами).
- Двосторонній характер: сучасні маркетингові комунікації будуються на зборі зворотного зв'язку та постійній адаптації повідомлень до потреб споживачів.

3. Етичні принципи маркетингу та повага до цінностей

Сучасний етичний маркетинг ґрунтується на відмові від маніпуляцій та повазі до гідності людини і культурного різноманіття:

- Чесність та прозорість: неприпустимість недостовірної реклами, прихованих умов чи перебільшення характеристик товару.
- Повага до культурного різноманіття: урахування релігійних, етнічних, гендерних та мовних особливостей цільової аудиторії. Заборона використання стереотипів, які принижують або дискримінують окремі групи людей.
- Соціальна відповідальність: підтримка суспільно важливих ініціатив (екологія, благодійність, інклюзивність), що гармоніює з цінностями сучасного споживача.
- Приватність та захист даних: дотримання етичних норм збору та обробки персональних даних споживачів (GDPR, національне законодавство).

4. Ключові етапи процесу продажів та концепція ефективних продажів

Ефективні продажі у контексті етичного маркетингу — це не маніпуляція чи «продавлювання» угоди за будь-яку ціну, а процес вирішення проблеми клієнта з вигодою для обох сторін (стратегія Win-Win).

7 Класичних етапів процесу продажів:

1. Пошук та оцінка потенційних клієнтів: визначення цільової аудиторії та збір первинної інформації про її потреби.
2. Підготовка до контакту: вивчення специфіки клієнта, аналіз його завдань та формування первинної гіпотези цінності.
3. Встановлення контакту: створення атмосфер довіри, формування позитивного першого враження та вербування уваги.
4. Виявлення потреб: застосування техніки коучингових та відкритих запитань (наприклад, техніка SPIN) для розуміння справжніх «болей» клієнта.

5. Презентація продукту: переклад характеристик товару на мову вигод для клієнта (формула «Властивість — Перевага — Вигода»).

6. Робота з запереченнями: вислуховування зауважень, виявлення прихованих сумнівів та надання аргументованих відповідей без тиску.

7. Завершення угоди та післяпродажний супровід: фіксація домовленостей, виконання обіцянок та підтримка зв'язку для формування повторних продажів.

5. Ефективні маркетингові технології громадянського суспільства

У правовій державі маркетингові технології виходять за межі комерції та застосовуються для розвитку громадянського суспільства, дотримуючись прав і свобод особистості:

- Соціальний маркетинг: просування суспільно корисних ініціатив, здорового способу життя, екологічної свідомості та критичного мислення через інструменти комунікації.

- Адвокаційні комунікації: технології захисту прав окремих груп населення, просування реформ та інформування про важливі суспільні проблеми.

- Фандрайзингові технології: прозоре залучення ресурсів для благодійних та громадських проєктів із повним публічним звітуванням.

- Етичний цифровий маркетинг: використання персоніфікованого контенту без порушення приватності, боротьба з дезінформацією та створення інклюзивного цифрового середовища.

Бізнес-комунікації з аспекту етики. Науковці і практики сходяться в тому, що людська моральність виявляється не у думках і навіть не у діяльності людини, а саме в її комунікаціях з іншими. Адже вся система ставлення людини до інших людей реалізується у спілкуванні (комунікації). Соціальна функція комунікації полягає в тому, що вона виступає засобом передання суспільного досвіду. Її специфіка визначається тим, що в процесі комунікації суб'єктивний світ однієї людини розкривається для іншої, відбувається взаємний обмін діяльністю, інтересами, почуттями та ін.

У ході комунікації людина формується та самовизначається, виявляючи свої індивідуальні особливості. Результат комунікації — налагодження певних стосунків з іншими людьми. Завдяки комунікації здійснюється інтеграція людей, виробляються норми поведінки, взаємодії. Зв'язок людей у процесі комунікації є умовою існування групи як цілісної системи. Комунікація координує спільні дії людей і задовольняє потребу в психологічному контакті. Потреба у комунікації є однією з первинних

потреб дитини. Вона розвивається від простих форм (потреба в емоційному контакті) до більш складних (співробітництво, інтимно-особистісне спілкування). Без спілкування неможливе існування людського суспільства. Особливо це відчувають ті, хто тривалий час живе один. Відомо, що найбільш тяжким покаранням у Стародавній Греції був ostracism, тобто заборона спілкуватися із засудженим.

Комунікація тісно пов'язана з діяльністю. Будь яка форма комунікації виступає як форма спільної діяльності, люди завжди комунікують у процесі спільної діяльності. Поєднання діяльності однієї людини з діяльністю інших людей утворює спільну діяльність. У спільній діяльності формуються не тільки суб'єкт-об'єктні (людина – предмет діяльності), а й суб'єкт-суб'єктні відносини (людина – людина). Сутність комунікації полягає у взаємодії суб'єктів діяльності. Специфіка комунікації у процесі діяльності полягає у створенні можливості організації та координації діяльності її окремих учасників. У комунікації відбувається збагачення діяльності, розвиваються й утворюються нові зв'язки та стосунки між людьми.

Комунікація може розглядатися як сторона, умова діяльності або як окремий вид діяльності. Але зв'язок комунікації та діяльності полягає саме в тому, що завдяки комунікації діяльність зорганізується. Розбудова плану спільної діяльності вимагає від кожної людини розуміння мети діяльності, засобів реалізації, розподілу функцій для її досягнення. Змістом бізнес-комунікації є «справа», з приводу якої виникає і розвивається взаємодія. Отже, бізнес-комунікації характеризуються таким: співрозмовники є особистостями, значущими один для одного, вони взаємодіють з приводу конкретної справи, основне завдання такого спілкування – це продуктивна співпраця. Комунікація вважається бізнесовою, якщо її визначальним змістом виступає соціально значуща спільна діяльність. Разом з тим, бізнес-комунікації – це усний або письмовий контакт між співрозмовниками, які мають для цього необхідні повноваження і ставлять перед собою завдання розв'язати конкретні проблеми. Під час бізнес-комунікації контакт між людьми встановлюється легше, якщо співрозмовники говорять «однією мовою» і прагнуть до продуктивного співробітництва. Основою бізнес-комунікації є етичні норми та ритуальні правила ділових взаємовідносин, знання та вміння, пов'язані з обміном інформацією, використанням засобів взаємовпливу та взаємопорозуміння.

Етика бізнес-комунікацій базується на таких правилах і нормах поведінки партнерів, які сприяють розвитку співпраці. Насамперед йдеться

про зміцнення взаємодовіри, постійне інформування партнера щодо своїх намірів і дій, запобігання обману та невиконанню взятих зобов'язань. Доведено, що бізнес, який має моральну основу, є вигіднішим і прогресивнішим. Критеріями етичності бізнес-комунікацій є культура мовлення, етикет, культура спілкування, установка. Культура мовлення – це здатність використовувати оптимальні для конкретної ситуації мовні засоби. Система ритуалів і відповідних словесних формул, яка вживається з метою встановлення контакту та підтримки доброзичливої тональності спілкування, становить мовленнєвий етикет. При цьому етикет – це сукупність правил поведінки, що регулюють зовнішній вияв людських взаємин, поведінку в громадських місцях, манери та стиль одягу. Слово “етикет” (порядок і форма ввічливості при дворах монархів) увійшло до лексикону за часів правління французького короля Людовика XIV. Культура спілкування є складовою частиною культури людини загалом. Вона, як і будь-яка інша культура, містить в собі певну суму знань, у цьому контексті – про спілкування. Отже, культура спілкування – це сума набутих людиною знань, вмінь та навичок спілкуватися, які створені, прийняті та реалізуються в конкретному суспільстві на певному етапі його розвитку. Культура спілкування охоплює знання про психологію та етику спілкування, вміння людей застосовувати на практиці комунікативні установки. В процесі розвитку людини важливо забезпечити не просто формування у неї третьої складової – комунікативних установок на спілкування з іншими, а саме гуманістичних комунікативних установок. Якщо вони є, то за відсутності адекватних до ситуації знань та вмінь людина творчо, інтуїтивно їх знайде. Головне при цьому, що людина не зашкодить іншому, візьме участь у конструктивному розв'язанні ділових проблем. Установка – це стан готовності індивіда чи групи певним чином (позитивно чи негативно) реагувати на об'єкти (чи суб'єкти) та вплив. Різновидом соціальних установок є комунікативні. Вони дуже важливі для формування культури спілкування, оскільки допомагають встановити контакт між співрозмовниками, підготувати їх до позитивного сприймання інформації, перебороти бай дуже чи негативне ставлення до тих чи інших ідей, людей, ситуацій. Під впливом спілкування з різними людьми вони виникають, змінюються та зникають. При чому зміна установок на протилежні до попередніх – це довготривалий і суперечливий процес.

Діловий стиль: візитні картки, одяг ділової людини, сувеніри та подарунки, етикет за столом.

Візитні картки. У діловому спілкуванні прийнято обмінюватися візитними картками (візитівками). Традиційний їх розмір 5 x 9 см, у вищих посадових осіб іноді 6 x 9 см. Жінка, яка бере участь у ділових прийомах як дружина офіційної особи, має картку розміром 4 x 8 см. На візитних картках може бути зображення знаку компанії, іноді – невелике фото власника. Текст пишуть однією чи двома мовами. Якщо двома – то на кожному боці картки однією мовою. Краще утриматися від написів іноземною мовою, якщо немає певності щодо грамотності. У різних випадках користування візитними картками на них роблять записи від руки. Аби їх можна було прочитати, залишають вільним від друкарського тексту правий верхній та лівий нижній кутки візитівки. Деякі випадки використання візитівок (при цьому всі написи на картках робляться у лівому нижньому кутку картки):

1. Привітання: а) зі святом (крім Нового року) діловим партнерам надсилають візитівки з поміткою “p.f.”, що з французької означає “Щоб привітати” (можна робити напис українською мовою); б) для привітання з Новим роком пишуть “p.f.N.a” (“Щоб привітати з новим роком” чи просто “З Новим роком”). У разі, якщо партнер надіслав таке поздоровлення, то йому висилають візитівку з написом (“Дякую і вітаю”).
2. Висловлення співчуття. Посилають картку з позначкою “Співчуваю”.
3. Висловлення подяки: протягом 24 годин з моменту отримання чогось, за що ви вдячні своєму партнерові, необхідно відіслати візитівку із позначкою “Дякую”.
4. Виїзд із країни в закордонне відрядження. У разі, якщо не випало нагоди попрощатися з тими працівниками, котрі брали участь у переговорах, їм надсилають візитку картку з написом “До побачення”.
5. Інші випадки використання візитних карток.

а) для запрошення на неофіційний прийом (дружній) зверху на картці пишуть ім'я та прізвище особи, яка запрошується, а внизу – назву прийому (обід, сніданок, вечеря тощо), місце, час, дату події;

б) для того, щоб бути представленим особі, з якою можливе встановлення ділових стосунків: візитну картку зацікавленої в знайомстві особи надсилають разом із карткою особи, яку майбутній партнер знає. На візитці знайомої особи роблять позначку “Рекомендую”;

в) візитну карту надсилають діловим партнерам при зміні адреси. Надсилають візитні картки поштою чи кур'єром, вклавши у спеціальний конверт, трохи більший за картку. На конверті від руки (чи друком) пишуть ім'я, по батькові та прізвище адресата, нижче – його посаду. В один конверт можна вкладати кілька візиток різних осіб. Особисто передану картку (наприклад, через секретаря) згинають навпіл і віддають без конверта. Таким чином найкраще висловлюється своє ставлення до партнера. Заміжня

жінка, присутня на переговорах чи прийомі як дружина офіційної особи (представника компанії), передає під час знайомства дві візитні картки – свою та свого чоловіка. На візитній картці дружини зазначають тільки ім'я та прізвище; адресні дані не пишуть.

Одяг ділової людини. Зовнішній вигляд людини в т.ч. і одяг, відіграють неабияку роль у її кар'єрі. Американці стверджують, що характер зовнішнього вигляду може забезпечити до 20% розміру заробітної плати. Чим пристойніший вигляд має ділова людина, тим більше шансів отримати від господаря вищу зарплату. За зовнішнім виглядом у партнера формується перше враження про репутацію компанії, яку представляє її працівник.

Одяг ділового чоловіка. На роботу не радять одягати світлі костюми, яскраві чи темні сорочки. Сорочка має бути світла. Найбільш прийнятний колір ділового костюма – темно-сірий, можна з легкою смужкою. Цей колір зручний своєю універсальністю. Ознака елегантності вимагає, щоб з-під рукава костюма виглядали рукава сорочки приблизно на 2 см.

Краватки бажано добирати не дуже яскраві, за кольоровою гамою вони мають відповідати костюмові чи сорочці.

До театру, на святкові прийоми бажано одягати темні, але не чорні костюми, як і темні, але не чорні краватки. Останні одягають лише на знак трауру. Костюм може складатися з піджака та брюк, але краще, якщо це буде “трійка”. Фрак або смокінг одягають лише у тих випадках, коли на запрошенні зазначено цей тип одягу. Щодо взуття, то рекомендується носити чорні черевики чи напівчеревики з тонкої шкіри, які пасують до всіх видів та кольорів костюмів. Літнього часу до нетемних костюмів можна взувати кольорові черевики, але тільки не сандалі. Шкарпетки краще сірі або чорні, а до костюма коричневого кольору – коричневі, але ні в якому разі не білі або червоні. Довжина шкарпеток має бути достатньою щоб з-під брюк не виглядала гола нога.

Діловим чоловікам рекомендується носити капелюх (навесні, влітку – світлих кольорів, восени, взимку – темних). Ввечері радять носити тільки темні капелюхи. Ділові люди ні в якому разі не повинні одягати велюрові капелюхи. Одяг ділової жінки. Жінка вільніша у виборі ділового одягу: це може бути сукня, костюм, спідниця з блузою. Але все таки краще мати кілька костюмів класичного стилю з набором блуз. У будь-якому разі одяг повинен мати такий фасон, який личить жінці і відповідає її стилю та підкреслює індивідуальність (кажуть, що після зустрічі з діловою жінкою ділові партнери повинні пам'ятати, що вона була одягнута вишукано, але не пам'ятати, що саме на ній було одягнуто – тобто одяг не повинен бути екстравагантним). На денні ділові прийоми одяг слід підбирати скромних

строгих ліній, спокій них кольорів. На святкових прийомах, що починаються після 19 години, одяг може бути більш святковий, але не екстравагантний. Капелюшок жінка може вдягти лише на денні ділові прийоми. Взуття ділової жінки не підлягає строгим правилам (це може бути все крім спортивного взуття). Сумки ділової жінки не повинні нагадувати господарські, але й портфелі теж не рекомендуються. Прикрас на жінці повинно бути якомога менше, і підібрані вони мають бути зі смаком. Взагалі ділова жінка може дозволити собі прикраси лише після 18 години. Зовнішній вигляд ділової людини повинен свідчити, що вона не ганяється за модою, але поважає її основні вимоги. І основне правило: одяг повинен бути високоякісний і переважно з натуральних матеріалів.

Сувеніри та подарунки. Вибираючи сувенір, треба пам'ятати, що він символізує виключно бажання засвідчити увагу, доброзичливість та повагу до ділового партнера. Тому неетично дарувати дорогі речі (вони спонукають партнера відповідати тим самим). Добираючи подарунок, пам'ятай те, що ця річ має відповідати смакові та вподобанням гостя і нагадувати йому про сам факт спілкування.

Сувенір старанно упаковують і, якщо вручають заочно, то вкладають у нього візитку. Під час прийому делегацій слід вручати сувеніри або після першої зустрічі, або наприкінці її. Сувеніром можуть бути також подаровані квіти. На офіційних церемоніях можна дарувати троянди, гладіолуси, тюльпани, гвоздики, гіацинти, але ні в якому разі не можна дарувати жоржини, іриси, польові квіти. Букети дарують невеликі, має бути непарне число квітів. Великі букети дарують в особливо урочистих випадках. До ювілейних дат дарують, якщо це не суперечить звичаям, хризантеми, бузок, гладіолуси, троянди, гвоздики. Траурні букети складають із парного числа квітів темного кольору: темно-червоні троянди, гладіолуси, жоржини. Чоловікам дарують квіти з великими головками, жінкам – з меншими, а дівчаткам – квіти в бутонах. Букети несуть загорнутими, квітами вниз, а коли дарують, тримають у лівій руці квітами догори. На вулицях квіти дарують в упаковці, а в приміщенні обов'язково розпаковують.

Етикет за столом. На прийомах (сніданок, обід, вечеря) звичайно користуються столовими приборами. Основні види столових приборів: Ложки: - столова для супу, - десертна (за розмірами дещо менша від столової) для таких страв, як каша, суп у чашці, десерт, фрукти; - чайна – для рідких страв, що подаються в чашках, а також для яєць, грейпфрутів та фруктових коктейлів, - кавна за розмірами вдвоє менша від чайної,

- ложка з довгою ручкою – для охолодженого чаю та напоїв, що подаються у високих склянках. Виделки: - велика обідня – для м'ясних страв, - мала – для закусок та десертів, - рибна – для рибних страв, - виделка для крабів, устриць (завдовжки близько 15 см та шириною в основі 1,5 см), - фруктові – для фруктів, подається перед закінченням обіду разом з чашкою для полоскання пальців. Ножі: - великий обідній для м'ясних страв, - малий – для закусок та інших страв, крім м'ясних та рибних, - фруктовий (з такою ж ручкою, як і у фруктовій виделці), - для риби, - для масла, - десертний для сиру, десертних та борошняних виробів. Слід пам'ятати, що всі прибори одночасно не використовуються для сервування – не кладуть більше трьох приборів! Інші (решту) прибори подають разом із відповідними стравами. Перелік приборів на одну особу орієнтовно такий: підставна тарілка, на яку ставлять тарілку для закусок, на ній – складена серветка. Ліворуч від тарілки лежать виделки зліва направо згідно з порядком страв: мала виделка для закуски, рибна виделка та велика виделка для основної страви. Праворуч від тарілки кладуть маленький ніж для закуски, столову ложку (якщо подається суп), ніж для риби та великий обідній ніж. Предмети столового набору лежать на відстані 1 см один від одного і на такій же відстані від краю стола. Виделки вигином донизу, ножі – гострим боком до тарілки. Взагалі, в діловому стилі, чи то на обіді, чи на прийомі, алкоголь сприймається вельми умовно, а тому рекомендується утримуватися і пити якомога менше. У фужері має залишатися трішки вина. Кількість міцного напою повинна становити (як норма) не більше 200 мл. Тостів на ділових прийомах має бути небагато. Перший тост прийнято проголошувати після першої гарячої страви за здоров'я тих, хто запросив, чи з подякою за запрошення. Тости мають бути короткі! Ту їжу, яку гостям треба брати самим із таці, офіціант подає з лівого боку. Гості повинні за допомогою роздаточної виделки та ложки накласти їжу на свої тарілки. При цьому ложку беруть у ліву руку, а виделку – в праву. Брати слід тільки одну порцію. Ту їжу, яку офіціант подає сам, він підносить з правого боку, розмовляти з офіціантом не треба, він знає краще, як робити свою справу. Рекомендується закінчувати їжу одночасно із іншими гостями, щоб не затримувати подачу нової страви. Коли треба взяти хліб, келих чи перемовитися із сусідом, виделку і ніж кладуть ручкою на стіл, а іншим кінцем на тарілку. При зміні страв, для того щоб офіціант знав, що гість не хоче більше їсти, ніж і виделку кладуть паралельно одне до одного, трохи справа. При цьому виделка повинна лежати зубцями догори. Якщо вказівним пальцем торкнутися до тарілки чи чарки в присутності офіціанта, то для нього це сигнал, що цю страву (чи цей напій) треба прибрати, гість не буде їсти його.

вживати. Перед тим, як запити за столом м'ясну чи рибну страву, не слід забувати витирати губи серветкою, щоб не залишити плям на келихові. Як тільки гості закінчили їсти, господиня встає, за нею встають і гості. Перед тим, як іти з гостей, треба попрощатися з господарями та подякувати за приємну зустріч, але не за обід чи вечерю! Наступного дня після прийому треба зателефонувати чи письмово ще раз подякувати господареві за зустріч.

ЛІТЕРАТУРА: [1, с.60-134], [2, с.152-188], [3, с.85-116], [4,с.40-70], [5, с.108-165], [6, с.18-34]

ТЕМА 7. ДІЛОВІ ПЕРЕГОВОРИ СЕРЕД ВИМОГ ОСОБИСТОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ДО СУЧАСНОГО МАРКЕТОЛОГА

Комунікативні технології як інструментарій переговорів. Етапи переговорного процесу. Технології результативних переговорів. Основні фази переговорного процесу. Стили відстоювання особистої позиції. Стратегії та тактика ведення переговорів. Принципи ведення переговорів. Методика ведення переговорів. Культура мовлення та ефективність спілкування на переговорах. Специфіка цифрових переговорів: сучасні тренди.

У сучасних умовах ділові переговори виступають не просто інструментом узгодження умов, а фундаментальною професійною компетенцією маркетолога. Здатність будувати діалог, відстоювати інтереси компанії та досягати довгострокових угод безпосередньо впливає на капіталізацію бізнесу та його ринкові позиції.

1. Комунікативні технології як інструментарій переговорів

Переговорний процес маркетолога спирається на комплекс спеціальних комунікативних технологій, які дозволяють керувати перебігом бесіди та моделювати поведінку опонента:

- Технологія активного слухання: Використання уточнюючих запитань, перефразування («Чи правильно я розумію, що...»), резюмування та відзеркалювання для збору точної інформації та зняття напруги.
- Технологія переконуючої аргументації: Побудова логічної аргументації за схемою *Теза — Аргумент — Доказ — Вигода*.
- Технологія поставлення запитань: Використання відкритих, зонduючих, контрольних та направляючих запитань для перебрання ініціативи у діалозі.

- Фреймінг та рефреймінг: Уміння подати ситуацію чи пропозицію під потрібним кутом (зміна фокусу з «витрат» на «інвестиції у зростання продажів»).

2. Етапи та основні фази переговорного процесу

Переговорний процес є послідовним і структурно завершеним. Нехтування будь-яким із етапів істотно знижує ймовірність досягнення успіху.

Фаза / Етап переговорів	Зміст діяльності маркетолога	Основні завдання
1. Підготовчий етап (Pre-negotiation)	Збір інформації про партнера, аналіз його ринкової позиції, визначення межі уступок (BATNA).	Сформулювати цілі, підготувати аргументацію, визначити межі можливого компромісу.
2. Фаза відкриття та орієнтації	Встановлення контакту, озвучення порядку денного, презентація первинних позицій.	Створити робочу атмосферу, з'ясувати позитивні та негативні очікування сторони.
3. Фаза аргументації та обговорення	Подання власної пропозиції, висунення аргументів, обговорення умов.	Донести цінність пропозиції, виявити приховані інтереси опонента.
4. Фаза торгів та висунення взаємних поступок	Обмін поступками за принципом «Якщо ви..., то ми...», робота з запереченнями.	Зближення позицій без втрати критично важливих інтересів компанії.
5. Завершення та фіксація угод (Closing)	Підбиття підсумків, документальне оформлення домовленостей (протокол, договір).	Уникнути двозначності, зафіксувати відповідальність та дедлайни виконання.

3. Стилi відстоювання особистої позиції та стратегії ведення переговорів

В основі вибору стратегії переговорів лежить матриця Томаса-Кілманна, яка визначає поведінку сторони залежно від орієнтації на власні інтереси та інтереси партнера: матриця будується на перетині двох основних осей поведінки переговорника:

- Вертикальна вісь (вертикаль): відображає рівень орієнтації на власні інтереси (від низького внизу до високого вгорі).

- Горизонтальна вісь (горизонталь): відображає рівень орієнтації на інтереси партнера чи опонента (від низького ліворуч до високого праворуч).

Перетин цих двох осей утворює чотири квадранти стратегій, а в центрі розміщується п'ята:

1. Верхній лівий квадрант — Конкуренція : висока орієнтація на власні інтереси та низька орієнтація на інтереси партнера. Прагнення досягти власної мети за будь-яку ціну, ігноруючи потреби іншої сторони.

2. Верхній правий квадрант — Співробітництво: висока орієнтація як на власні інтереси, так і на інтереси партнера. Пошук спільних інтегративних рішень, які повністю задовольняють обидві сторони.

3. Нижній лівий квадрант — Уникнення: низька орієнтація на власні інтереси та низька орієнтація на інтереси партнера. Ухилення від прийняття рішень або відтермінування переговорного процесу.

4. Нижній правий квадрант — Пристосування: низька орієнтація на власні інтереси та висока орієнтація на інтереси партнера. Поступання власними вигодами задля збереження стосунків чи уникнення конфлікту.

5. Центр матриці — Компроміс: середній рівень орієнтації як на власні інтереси, так і на інтереси партнера. Досягнення згоди через взаємні часткові поступки.

Ключові стратегії:

- Співробітництво: орієнтація на взаємний вииграш. Пошук спільних рішень, які повністю задовольняють інтереси обох сторін.

- Конкуренція / Жорсткі переговори: Прагнення досягти власної мети за будь-яку ціну, ігноруючи інтереси опонента.

- Компроміс: досягнення згоди через взаємні часткові поступки.

- Пристосування: поступання власними інтересами на користь збереження стосунків.

- Уникнення: відтермінування або ухилення від прийняття рішення.

4. Принципи та методика ведення гарвардських (принципових) переговорів

Розроблена Р. Фішером та У. Юрі Гарвардська методика ведення переговорів є золотим стандартом ділового спілкування та базується на чотирьох фундаментальних принципах:

1. Відокремлюйте людей від проблеми: будьте м'якими з людьми та жорсткими з проблемою. Не переходьте на особистості.

2. Зосереджуйтеся на інтересах, а не на позиціях: позиція — це те, що людина заявляє; інтерес — це глибинна причина, чому вона цього хоче.

3. Розробляйте взаємовигідні варіанти: шукайте нестандартні рішення до того, як приймати остаточне рішення.

4. Наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв: спирайтеся на ринкові ціни, незалежні експертні оцінки, законодавство або статистику, а не на тиск.

BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement): краща альтернатива переговорній угоді. Це запасний план маркетолога на випадок, якщо переговори зайдуть у купик. Чим сильніша BATNA, тим впевненіше почувається переговорник.

5. Культура мовлення та ефективність спілкування на переговорах

Мовна культура маркетолога безпосередньо формує його діловий імідж та рівень довіри до його пропозиції:

- Точність та лаконічність: відсутність слова-паразитів, чітка формулювання думок без двозначних термінів.
- Переконуючий лексикон: Використання активних дієслів, професійної (але зрозумілої) термінології та мови вигод клієнта.
- Паралінгвістика: контроль темпу мовлення, інтонації, паузації та гучності голосу. Впевнений та спокійний тон підкреслює експертність.
- Невербальна комунікація: відкрита поза, зоровий контакт, стримана жестикуляція та дотримання персональної дистанції.

6. Специфіка цифрових переговорів: сучасні тренди

Цифрові переговори (Digital Negotiations) за останні роки пройшли шлях від тимчасової вимушеної альтернативи до фундаментальної, невіддільної частини глобального бізнес-середовища. Під впливом стрімкої цифрової трансформації, масового переходу компаній на дистанційні та гібридні моделі роботи, а також глобалізації економіки класичний переговорний процес докорінно змінився. Якщо раніше мистецтво переговорів базувалося переважно на особистій присутності, сенсорному сприйнятті та віч-на-віч контакті в традиційних залах засідань, то сьогодні комунікація через екрани гаджетів формує абсолютно нові правила гри. Це вимагає від сучасних менеджерів, лідерів та переговорників глибокого володіння цифровим інструментарієм, розуміння психології віртуального середовища, емоційного інтелекту нового рівня та здатності миттєво адаптуватися до технологічних трендів.

Цифрові переговори визначаються як процес досягнення взаємовигідних домовленостей, вирішення конфліктів або укладання угод між двома чи більше сторонами, що опосередковано здійснюється за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. До таких інструментів належать професійні платформи відеоконференцій (Zoom, Microsoft Teams,

Google Meet), корпоративні месенджери, електронна пошта, спеціалізовані CRM-системи та інтерактивні дошки для спільної роботи.

На відміну від класичних очних зустрічей, віртуальний формат має низку глибоких психологічних і технічних особливостей:

- Дефіцит невербальних сигналів: Обмеженість зорового контакту (який часто порушується через те, що співрозмовники дивляться в екран, а не в камери), повна відсутність мікроміміки нижньої частини обличчя, поз, мікрожестів та просторової динаміки суттєво ускладнюють зчитування справжнього емоційного стану, прихованих мотивів чи рівня напруги опонента.

- Ефект «цифрового щита» та дистанціювання: Віртуальний простір часто знижує початковий рівень емпатії, але водночас зменшує рівень емоційного тиску «аудиторії» чи статусу опонента. Це може як заохочувати сторони до більш жорсткої, безкомпромісної позиції, так і допомагати знижувати градус агресії в гарячих дискусіях.

- Технологічна та інформаційна опосередкованість: Будь-який технічний збій, нестабільне інтернет-з'єднання, затримка звуку або низька якість зображення здатні не лише зруйнувати ритм діалогу, а й підсвідомо сприйматися учасниками як прояв неповаги чи неорганізованості іншої сторони.

- Розширені можливості паралельної комунікації: Під час онлайн-зміцнення переговорних позицій учасники мають унікальну можливість використовувати закриті чати з власними експертами «з другого ряду», миттєво верифікувати фактичні дані чи юридичні пункти договорів у базах даних без необхідності переривати зустріч.

Ключові сучасні тренди у цифрових переговорах

Еволюція програмного забезпечення, поява штучного інтелекту та зміна поколінь на ринку праці породжують нові тенденції, які визначають ефективність віртуальних перемовин на глобальному рівні:

- Гібридний формат переговорів: найбільш ефективною стратегією сучасного бізнесу стало поєднання переваг онлайн- та офлайн-форматів. Наприклад, первинний пошук партнерів, знайомство та рутинне погодження базових пунктів контракту відбуваються в цифровому середовищі для економії часу та ресурсів, тоді як фінальне завірення стратегічних угод переноситься в офлайн для зміцнення довіри.

- Інтеграція генеративного штучного інтелекту (AI-Driven Negotiations): Сучасні переговорники активно використовують штучний інтелект як повноцінного асистента. Системи автоматичної транскрипції, аналізу настроїв у реальному часі (sentiment analysis), платформи для

прогнозування поведінки опонентів на основі їхньої попередньої цифрової історії допомагають приймати зважені рішення прямо під час сесії.

- Асинхронні переговори та текстова дипломатія: В умовах глобальної роботи команд з різних часових поясів стандартні синхронні відеодзвінки стають неможливими або виснажливими. Тренд на асинхронність передбачає перенесення частин обговорення у структуровані формати (документи з коментарями, відеоповідомлення, спільні редаговані таблиці), де кожна сторона має час на глибокий аналіз і зважену формулювання своєї позиції без психологічного тиску миттєвої відповіді.

- Безкомпромісна кібербезпека та захист даних: З огляду на те, що цифрові переговори генерують величезні масиви конфіденційної інформації, комерційних таємниць і персональних даних, питання шифрування каналів зв'язку, захисту серверів та дотримання протоколів безпеки стали критичним критерієм вибору платформ для переговорів на рівні топменеджменту.

- Елементи імерсивних технологій (VR та AR): Хоча масове впровадження віртуальної реальності ще триває, провідні корпорації починають використовувати VR-простори для створення ефекту присутності в імітованих переговорних кімнатах, що дозволяє відновити відчуття простору та просторової взаємодії навіть на міжконтинентальних відстанях.

Стратегічні інструменти та правила успіху у віртуальному середовищі

Для досягнення максимальних результатів у цифровому форматі недостатньо просто володіти класичними техніками переговорів — необхідно опанувати специфічні методологічні прийоми:

1. Професійна інженерія цифрового простору: Створення ідеальних умов емісії сигналу — вивірене освітлення, професійний звук (використання спрямованих мікрофонів для усунення сторонніх шумів), нейтральний та брендований фон, а також бездоганне знання функціонала обраної платформи — це базовий елемент невербального маркетингу і трансляції власної експертності.

2. Активна вербалізація та надмірна прозорість комунікації: Оскільки невербальні канали заблоковані або спотворені, переговорник повинен компенсувати це свідомим розширенням вербального супроводу. Постійне проговорювання емоцій, демонстрація розуміння позиції опонента (*«Я бачу, що ця умова викликає у вас занепокоєння, давайте розберемо її детальніше»*) та відкрите підтвердження досягнутих проміжних домовленостей у часі знижують рівень недовіри.

3. Миттєва візуалізація та спільне редагування (Shared Workspace): Використання інтерактивних цифрових дошок (Miro, Mural) або спільне

виведення тексту договору на екран під час розмови перетворює опонентів із «суперників по різні боки барикад» на «партнерів, які спільно вирішують спільну проблему», що кардинально змінює психологічну динаміку процесу та прискорює підписання угод.

Цифровізація бізнесу перенесла значну частину переговорних процесів у онлайн-середовище (Zoom, MS Teams, Google Meet, месенджери), що сформувало нові виклики та правила:

Аспект цифрових переговорів	Тренд / Особливість	Практична рекомендація для маркетолога
Етикет відеозв'язку (Digital Etiquette)	Обов'язкове ввімкнення камери, налаштування фону та якісного звуку.	Забезпечити стабільний зв'язок та візуальну охайність кадровій зоні.
Утримання уваги	Втома від екрану (Zoom-fatigue), вища ймовірність відволікання опонента.	Скорочення тривалості зустрічей, використання інтерактивних презентацій.
Асинхронні переговори	Узгодження умов через месенджери та спільні цифрові документи.	Чітка структура письмових повідомлень, дотримання таймінгу відповідей.
Циклічна фіксація результатів	Високий ризик втрати домовленостей у чатах.	Обов'язкова розсилка Follow-up email (резюме зустрічі) одразу після дзвінка.

Цифрові переговори остаточно еволюціонували у самостійну, високотехнологічну галузь управлінської науки та практики, володіння якою визначає конкурентоспроможність сучасного лідера на ринку.

ЛІТЕРАТУРА: [1, с.110-156], [2], [3, с.100-120], [4,с.164-208], [5, с.169-242], [6, с.54-69]

ТЕМА 8. КОНФЛІКТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ: КОМУНІКАТИВНА ПРИРОДА

Комунікативні технології як причина конфлікту (через помилки) або як головний інструмент його розв'язання. Технології управління, способи взаємодії та розв'язання конфліктів. Форми проходження конфлікту. Основні моделі поведінки особистості в конфліктній взаємодії. Викривлення інформації: ефект «зіпсованого телефону» при передачі розпоряджень через декілька рівнів ієрархії. Бар'єри сприйняття: Різниця в культурному коді, віці (конфлікт поколінь) або професійному сленгу. Стратегії поведінки в конфлікті. Конфлікти у віртуальних командах.

Конфлікт у сучасній організації – це не завжди деструктивне явище. За умови грамотного управління він виступає джерелом розвитку, інновацій та

оптимізації бізнес-процесів. Оскільки більшість конфліктів мають саме комунікативну природу, комунікаційні технології можуть ставати як першопричиною виникнення протиріч, так і головним інструментом їх конструктивного розв'язання.

1. Комунікативні технології: від причини конфлікту до інструменту його подолання

Помилки в комунікативних технологіях створюють підґрунтя для напруги, тоді як усвідомлене застосування спеціальних мовних та психологічних технік дозволяє перевести конфлікт у конструктивне русло.

- Комунікативні помилки як причина конфлікту:

- Використання конфліктогенів (зверхній тон, категоричні судження, ярлики, непрохана критика).

- Неделікатність або відсутність зворотного зв'язку при делегуванні завдань.

- Асиметрія інформації — приховування фактів від окремих членів команди або маніпулятивний вибір каналів зв'язку.

- Комунікаційні інструменти розв'язання конфлікту:

- Техніка «Я-повідомлень»: Висловлення власних почуттів та оцінки ситуації без звинувачення опонента (наприклад: «*Я занепокоєний тим, що дедлайн зсувається*» замість «*Ти знову провалив дедлайн*»).

- Фасилітація та медіація: Залучення нейтральної третьої сторони для організації конструктивного діалогу та зняття емоційної напруги.

- Розділення фактів та інтерпретацій: Переведення бесіди з суб'єктивних емоцій на об'єктивні цифри, факти та показники.

2. Викривлення інформації та бар'єри сприйняття

Ефективність комунікацій суттєво знижується через наявність системних бар'єрів та викривлень на шляху передачі повідомлень.

Ефект «зіпсованого телефону» (Інформаційне викривлення)

Передача розпоряджень або звітів через декілька рівнів ієрархії неминуче призводить до втрати або спотворення даних. Дослідження свідчать, що при проходженні 4–5 управлінських рівнів втрачається до 50–70% початкового змісту повідомлення через:

- Селективне фільтрування: бажання підлеглих пом'якшити негативну інформацію для керівництва.

- Суб'єктивне інтерпретування: Додавання власних домислів на кожному рівні передачі.

Ключові бар'єри сприйняття:

- Конфлікт поколінь (віковий бар'єр): відмінності у цінностях, робочій етиці та цифрових звичках між бебі-бумерами, поколінням X, міленіалами та Gen Z.
- Культурний код: різниця у національних, регіональних або корпоративних традиціях, стилях спілкування (прямий проти контекстуального).
- Професійний сленг та жаргон: використання вузькоспеціалізованих термінів маркетологами, IT-фахівцями чи фінансистами, що створює семантичний вакуум для колег з інших відділів.

3. Динаміка, форми проходження та моделі поведінки в конфлікті

Форми проходження конфлікту:

1. Латентна (прихована) фаза: Зародження протиріч, усвідомлення неспівпадіння інтересів, зростання психологічного напруження без відкритих дій.
2. Відкрита фаза (демонстративна): Перехід до активних дій — інцидент, публічна дискусія, обмін претензіями, протиборство.
3. Конструктивна / Деструктивна розв'язка: Знайдення рішення та зняття напруги або поглиблення конфлікту зі стадією виснаження сторін.

Основні моделі поведінки особистості в конфлікті:

Модель поведінки	Характеристика дій	Наслідки для організації
Деструктивна (Агресивна)	Напад, прагнення домінувати, перехід на особистості, розширювання зони конфлікту.	Руйнування довіри, дезорганізація роботи колективу, плинність кадрів.
Конформна (Пасивна)	Беззастережна поступливість, відмова від відстоювання власних інтересів, замовчування проблем.	Накопичення прихованого невдоволення, професійне вигорання.
Конструктивна (Раціональна)	Фокус на пошуку причин проблеми, гнучкість, стриманість, повага до опонента.	Знайдення оптимального рішення, зміцнення командної згуртованості.

Комунікативні технології виступають безпосереднім каталізатором і регулятором усіх фаз конфліктної взаємодії. Залежно від обраних методів і каналів спілкування, вони можуть як прискорювати загострення суперечності, так і спрямовувати її в конструктивне русло.

1. Вплив комунікативних технологій на динаміку конфлікту

- прискорення ескалації (у віртуальному середовищі): використання швидких асинхронних каналів (чати, месенджери) за відсутності невербального контакту часто призводить до стрімкого проходження латентної фази та вибухового переходу до відкритого інциденту. Текстова деперсоналізація зменшує стримуючі бар'єри, сприяючи ескалації емоційної напруги.

- уповільнення та структуризація (через асинхронні та письмово-структуровані інструменти): застосування технологій фіксованого листування (Follow-up, офіційні звіти) створює часовий лаг («паузу на роздуми»), що дає змогу знизити емоційне розжарення та перевести конфлікт з емоційної площини у фазу раціонального аналізу фактів.

- управління часовими фазами (через фасилітацію та медіацію): впровадження технологій фасилітації дозволяє контролювати перебіг дискусії, зупиняти фазу деструктивного протиборства та прискорювати наступ фази пошуку рішень.

2. Вплив на форми проходження конфлікту

- трансформація з латентної у відкриту форму: використання інструментів анонімних опитувальних систем (Pulse-surveys, онлайн-скриньки довіри) допомагає завчасно виявити приховане невдоволення і перевести латентний конфлікт у керовану відкриту дискусію до того, як станеться інцидент.

- перехід від конфронтаційної до партнерської форми: застосування мовних технологій перефразування, активного слухання та відокремлення фактів від оцінок змінює зовнішню форму конфлікту — від публічної суперечки чи нападання на особистість до формату проблемної робочої сесії або конструктивних торгів.

3. Модифікація моделей поведінки особистості в конфлікті

- нівелювання деструктивної поведінки: інструменти етикету цифрових комунікацій (Team Agreement, регламенти онлайн-зустрічей із включеними камерами) обмежують прояви деструктивної (агресивної) поведінки, встановлюючи прозорі рамки корпоративного спілкування.

- трансформація конформної поведінки у конструктивну: застосування фасилітаційних технік поставлення відкритих запитань змушує пасивних або конформних учасників виходити із замовчування проблеми та формулювати власну позицію.

- стимулювання конструктивної (раціональної) моделі: технологія «Я-повідомлень» та гарвардський принцип «відокремлення людини від проблеми» безпосередньо коригують поведінку учасників, спонукаючи їх

відмовитися від взаємних звинувачень на користь аналізу спільних інтересів (модель співробітництва).

4. Стратегії поведінки в конфлікті

За класичною матрицею Томаса-Кілманна виділяють п'ять основних стратегій поведінки у конфлікті, вибір яких залежить від пріоритету власних цілей та цінності стосунків із партнером:

- Співробітництво: пошук інтегративного рішення, яке повністю задовольняє обидві сторони.
- Компроміс: досягнення часткового задоволення інтересів через взаємні поступки.
- Суперництво (завоювання): нав'язування власного рішення за рахунок іншої сторони.
- Пристосування: нехтування власними інтересами задля збереження стосунків.
- Уникнення: відсторонення від конфлікту, відсутність спроб вирішити суперечність.

Комунікативні технології виступають безпосереднім інструментальним фундаментом, який забезпечує реалізацію кожної з п'яти класичних стратегій поведінки за матрицею Томаса-Кілманна.

5. Стратегія «Пристосування»

- Значення: Комунікація виконує амортизаційну функцію, спрямовану на зниження напруги та збереження стосунків за рахунок відмови від власних претензій.
- Роль інструментів:
 - Емпатійне слухання та висловлення підтримки позиції протилежної сторони.
 - Використання помякшувальних мовних зворотів (деескалаційний лексикон), які знімають гостроту протиріччя.
 - Усвідомлена відмова від висунення контраргументів задля уникнення подальшого протиборства.

6. Стратегія «Компроміс». Значення: комунікативні технології забезпечують ефективний обмін поступками та фіксацію еквівалентних домовленостей.

Роль інструментів: використання умовних комунікативних конструкцій (*«Якщо ви погодитеся на X, ми зможемо поступатися в Y»*).

6. Специфіка конфліктів у віртуальних командах

Перехід на віддалену та гібридну форму роботи сформував новий пласт комунікативних ризиків у віртуальних командах:

- Дефіцит невербальних сигналів: відсутність зорового контакту, міміки та жестикуляції під час текстової комунікації призводить до хибного зчитування інтонацій (ефект негативного сприйняття нейтрального тексту).

- Асинхронний дисконект: затримки у відповідях у месенджерах трактуються як саботаж або ігнорування, що породжує міжособистісну напругу.

- Ефект «інформаційних вакуумів»: віддалені співробітники почуваються ізольованими від прийняття рішень, що підвищує рівень тривожності та підозрілості.

- Профілактика віртуальних конфліктів: впровадження чітких регламентів цифрової комунікації, обов'язкові періодичні відеозустрічі («з камерами»), проведення цифрових фасилітаційних сесій та підтримка неофіційних онлайн-каналів для неформального спілкування.

Особливості комунікативних технологій у конфліктах віртуальних (віддалених та гібридних) команд зумовлені специфікою цифрового середовища: відсутністю безпосереднього фізичного контакту, асинхронністю та опосередкованістю через програмні інструменти (Zoom, Slack, Teams, Trello тощо).

У цьому контексті комунікативні технології мають подвійну природу: вони можуть виступати як *джерело та тригер виникнення конфлікту* (через специфічні цифрові помилки), так і як *основний інструмент його профілактики та розв'язання*.

1. Цифрові тригери конфліктів у віртуальному середовищі

- Ефект «цифрової деперсоналізації» та дефіцит невербаліки: у текстових месенджерах (Slack, Telegram) втрачається до 80% невербальної інформації (інтонація, міміка, жести). Це призводить до ефекту негативного сприйняття – коли нейтрально написане текстове повідомлення сприймається колегою як агресивне, зверхне або критичне.

- Асинхронний дисконект та часові розриви:

Різниця в робочих графіках чи часових поясах спричиняє затримку відповідей. Тривале мовчання в чаті часто інтерпретується як саботаж, ігнорування або неповага, що породжує латентну напругу.

- Інформаційні «вакууми» та сегрегація:

Через відсутність спонтанних неофіційних контактів (у кава-поінтах чи коридорах) віддалені співробітники частіше почуваються ізольованими від прийняття рішень. Це створює ґрунт для підозрілості, чуток і кулуарних конфліктів.

- Over-communication (інформаційне перенавантаження):

Хаотичний потік повідомлень у багатьох робочих чатах, дублювання завдань та відсутність єдиної системи таск-менеджменту викликають тривожність, цифрове вигорання і, як наслідок, спалахи роздратування між колегами.

2. Специфіка комунікативних технологій як інструменту врегулювання конфліктів

Фаза/Завдання	Специфічна комунікативна технологія	Механізм впливу та значення
Раннє виявлення	Автоматизовані опитування	Дозволяють анонімно та швидко виявити зростання невдоволення у команді на латентній фазі, до виникнення відкритого інциденту.
Деескалація емоцій	Правило «Зміни каналу комунікації»	Негаційне переведення конфлікту з текстового чату у відеоформат («з камерами») для відновлення зорового контакту та зняття емоційних спотворень.
Фасилітація суперечки	Цифрова медіація	Використання віртуальних дощок для візуалізації проблеми, розділення фактів та емоцій, а також групування ідей за допомогою кольорових стікерів.
Фіксація домовленостей	Асинхронний	Письмова фіксація підсумків обговорення в загальному доступі, що унеможливорює маніпуляції та різночитання («зіпсований телефон»).

Завдання маніпуляції - привести співрозмовника / опонента в режим стереотипного мислення, щоб він діяв автоматично, не усвідомлюючи і не обдумуючи своїх дій. Не знаючи прийомів маніпуляції, найімовірніше він навіть не зрозуміє, що відбувається. Хороший маніпулятор може змусити співрозмовника почувати себе особливим, розумним і цінним. Або навпаки, жалюгідним, слабким, некомпетентним. Маніпулятор не переймається сучасним чи майбутнім станом того, над ким він проводить свої дії. Його основне завдання – домогтися потрібного рішення, і йому не важливо, що це рішення суперечить інтересам опонента, що для цього потрібно змінити його сприйняття ситуації або змінити емоційний настрій.

Маніпуляція в переговорах – це прихований психологічний вплив на опонента з метою домогтися від нього вигідного рішення або поведінки, які суперечать його інтересам.

Однак, маніпуляціям у переговорах можна протидіяти, якщо знати як їх ідентифікувати і яку техніку захисту від маніпуляції застосувати. У переговорах існує чотири основні типи маніпуляції:

1. Емоційний тиск
2. Маніпуляція довірою
3. Маніпуляція обставинами
4. Маніпулятивна подача інформації

Емоційний тиск – цей тип маніпуляцій спрямований на придушення емоційного стану опонента через виклик таких емоцій, як невпевненість, тривога, страх, почуття провини, сорому, розгубленості. При використанні іншою стороною «Емоційного тиску» ви відчуваєте тиск з боку опонента, виникає відчуття, що ви не контролюєте ситуацію, що ви особисто, ваш продукт, ваша компанія нічого з себе не представляють і не цікаві опонентові. Жорсткі переговорники можуть починати переговори з крижаного мовчання або навпаки, з емоційного сплеску, щоб випробувати опонента. Якщо ви не зможете протистояти його натиску і хитрощам на початку переговорів, з вами ніхто не стане домовлятися, вам просто диктуватимуть умови.

Варіанти емоційного тиску:

– Маніпуляція «Мовчанка». Ви зробили пропозицію і чекаєте відповіді від опонента, але замість відповіді, отримуєте крижане мовчання і зарозумілий погляд. У такій ситуації може з'явитися сумнів у тому, що ваша пропозиція буде прийнята опонентом хоча б до розгляду. Ви продовжуєте переживати і ваш сумнів переростає у невпевненість, виникає бажання поступитися трохи, щоб опонент поміняв свій жорсткий настрій і пішов на діалог. Що ж, саме цього і домагається маніпулятор. Завдання цієї маніпуляції придушити емоційний настрій, змусити відчувати візаві невпевнено, а також змусити його піти на поступки ще до початку торгу.

Техніка протидії:

- Зберігай те спокій
- Не реагуй те
- Не поспішай те робити поступки
- Зачекай те трохи
- Задай те питання: «Ви зрозуміли мою пропозицію?»

– Маніпуляція «Зовнішні подразники». Опонент використовує зовнішні подразники (дуже незручне місце, до нього весь час хтось

підходить і відволікає, у приміщенні жарко, впливають зовнішні джерела шуму і т.д.).

Техніка протидії:

- Зберігай те спокій
- Фокусуйт еся на темі переговорів
- Використовуй те елементи емоцій ної підготовки

– Маніпуляція «Образ а особистості». Опонент робить ремарки, що зачіпають безпосередньо вашу особистість.

Техніка протидії:

- Не звертайте уваги
- Зберігай те спокій
- Попросіть озвучити тему переговорів
- Запропонуй те опонентові повернутися до теми переговорів
- Продовжуй те вести переговори за планом

– Маніпуляція «Емоційний сплеск». Емоційний сплеск у відповідь на ваші аргументи.

Техніка протидії:

- Проігноруй те емоцій не забарвленн я
- Зберігай те спокій
- Стій те на своєму

– Маніпуляція «Перша пропозиція». Опонент голосно і вкрай негативно реагує на першу пропозицію: «Ви знущаєтеся? Ви вважаєте ЦЕ пропозицією? »

Техніка протидії:

- Зберігай те спокій
- Поцікавтеся, що саме у вашій пропозиц ії не влаштувало опонента
- Запитай те, якою ваш опонент бачить справедлив у пропозицію.
- Попросіть пояснити й ого логіку: на чому ґрунтується й ого пропозиція і чому він вважає свою пропозицію справедливою

– Маніпуляція «Нереальні запити». Опонент вимагає неможливого. Наприклад ціну в два рази нижче або інвестиції в 10 разів більші.

Техніка протидії:

- Не сперечай т еся. Це зміцнює позиції опонента
- Попросіть опонента пояснити й ого логіку
- Висуньте зустрічну вимогу, яка буде й ого дзеркальним відображенням, тобто такою ж нереалістичною
- Перехопить ініціативу за допомогою реалістичної пропозиції

– Маніпуляція «Ви мені грубіяните?» Опонент емоційно реагує на ваші коментарі

щодо коректності й ого поведінки на переговорах: «Що це за грубість? Вий дить звідси!»

Техніка протидії:

- Проігноруй те емоційне забарвлення
- Зберігай те спокій
- Повідомте, що у вас немає мети нагрубити опоненту
- Повідомте, що ваша мета – домовитися по темі переговорів
- Запропонуй те повернутися до теми переговорів

Тут наведені лише най більш популярні маніпуляції, насправді їх набагато більше.

Маніпуляція довірою. При використанні в переговорах прийомів «Маніпуляції довірою» виникають сильні емоції, такі як доброта, порядність, чесність, справедливість, великодушність, людяність, а також почуття жалості, провини і сорому (у вас все добре, а у нас немає, як вам не соромно). І саме ці емоції змушують вас зробити дію, в якому зацікавлена інша сторона.

У простих переговорах, «Маніпуляція довірою», часто ґрунтується на правилі «Взаємного обміну». Інша сторона може використовувати невеликі подарунки або компліменти, щоб викликати у вас почуття зобов'язання. У ділових переговорах опонент намагається здатися максимально відкритим, говорить про довгострокову співпрацю. Або інша сторона може не озвучувати конкретні умови пропозиції, а як би мати їх на увазі. Наприклад, вам можуть сказати, що в разі укладення угоди, ви отримаєте дуже хороші комісійні. Почуття довіри, що виникло в результаті маніпуляції може перешкодити вам уточнити розмір комісійних. При цьому ви очікуєте, що хороші комісійні, це 50%, а опонент збирається вам запропонувати 5%, але це розкриється вже після укладення угоди.

– Маніпуляція «Коломбо». Опонент грає роль наївної і дурнуватої людини (яку часто недооцінюють і роблять помилки).

Техніка протидії:

Незважаючи на те, яким дурним або наївним здається вам опонент, завжди слід сприймати його як най розумнішого переговорника, якого ви коли-небудь зустрічали.

– Маніпуляція «Відкрити карти». Опонент пропонує вам відкрито озвучити ваші максимальні вимоги (чого ви хочете) і ваші можливості (бюджет, поступки).

Техніка протидії:

• Повідомте, що угода складається з окремих домовленостей по кожній умові

- Повідомте, що визначите, на які поступки будете готові, після обговорення кожної умови

- Запропонуй те повернутися до детального обговорення умов угоди
 - Маніпуляція «Повірте мені на слово». Опонент пропонує повірити й ому на слово, аргументуючи тим, що він не та людина, яка буде вводити вас в оману.

Техніка протидії: повідомте, що ви не вели з ним раніше спільних справ і не знаєте й ого як партнера, тому в першому спільному ділі ви зобов'язані проявити розумну обережність.

- Маніпуляція «Жалість». Опонент повідомляє як й ому важко в нинішній ситуації, і просить вас допомогти й ому, уклавши угоду на й ого умовах.

Техніка протидії:

- Повідомте, що у всіх своя ситуація і свої складності.
- Повідомте, що укладати угоду собі на шкоду ви не можете і будете готові до угоди тільки на прийнятних для вас умовах.

Варіанти маніпуляції обставинами – цей тип маніпуляції заснований на використанні обставин, які послаблюють вашу позицію або які ви не можете перевірити. Наприклад вам можуть повідомити, що час на ухвалення рішення в край обмежений і вам потрібно прийняти рішення прямо зараз. Або, що конкуренти вже запропонували більш вигідні умови, а вас слухають тільки тому, що очікують ще більш вигідних умов. Або, що умова, яку висуває ваш опонент є принциповою для іншої сторони, якщо ви не приймете цю умову, переговори закінчені.

- Маніпуляція «Зараз або ніколи». Завдання маніпуляції «Зараз або ніколи» – не дати опонентові добре обміркувати висунуту пропозицію і схилити до негайного прийняття рішення. Найкраще сенс цієї маніпуляції передають рекламні акції з обмеженим строком дії. Ви приходите в магазин і бачите спеціальну пропозицію з дуже привабливою ціною, яка діє тільки сьогодні. Обмеження акції в часі допомагає усунути коливання і підштовхнути споживача до прийняття рішення про купівлю. Згадай те, чи ви купували якісь речі, без яких могли обійтися, під час розпродажу.

У переговорах маніпуляція виявляється по різному. Може бути висунута не така вже й суттєва причина, через яку ви повинні негайно дати відповідь. Або опонент може чинити тиск, кажучи: «Ви повинні дати мені відповідь зараз. Інших переговорів не буде!». Іноді застосовується прийом, коли опонент дивиться на годинник і повідомляє, що пропозиція діє рівно 5 хвилин або говорить щось на зразок: «Пропозиція діє, поки я не вийшов за двері!».

Техніка протидії:

- Зберігай те спокій
- Не погоджуй теся на прийняття негайних рішень
- Поцікавтеся, чому саме зараз необхідно дати відповідь

Якщо відповідь опонента покаже, що обмеження в часі не має об'єктивної причини, висуньте зустрічні завищені вимоги, а потім перехопіть ініціативу за допомогою реалістичної пропозиції (алгоритм маніпуляції «Нереальні запити»). Наприклад: «Якщо ви подвоїте пропоновану знижку, я готовий прийняти рішення зараз! На вашу чинну пропозицію я відповім до кінця тижня».

– Маніпуляція «Слон і Моська». Опонент вимагає від вас поступок, мотивуючи це тим, що ваша частка в його бізнесі мізерно мала.

Техніка протидії:

- Не давай те втягнути себе в обговорення вашої частки
- Зберігай те спокій
- Впевнено повідомте про свої сильні сторони
- Запропонуй те повернутися до обговорюваного питання

– Маніпуляція «Конкуренти». Опонент повідомляє, що ваша пропозиція не цікава, тому що конкуренти запропонували в 1,5 рази більше.

Техніка протидії:

- Не давай те втягнути себе в обговорення конкурентів
- Запропонуй те обговорити всі аспекти вашої пропозиції, щоб за підсумками зустрічі опонент сам міг прийняти найбільш вигідне для нього рішення.

– Маніпуляція «У мене мало часу». Опонент тисне, кажучи: «У мене мало часу!». Встановлюючи жорсткий (майже нереальний) крайній термін для вас він змушує швидко приймати рішення. Запитайте прямо, до чого такий поспіх і якщо хоча б щось вас збентежить, відмовтеся співпрацювати з такою людиною. Ця маніпуляція грає на жадібності, на емоційному напруженні. При цьому дедлайн може матися на увазі, а не бути встановленим безпосередньо: маніпулятор буде тонко натякати на терміни і всіляко вас квапити.

Техніка протидії:

- Зберігай те спокій
- Повідомте, що розумієте опонента і так само обмежені в часі
- Повідомте, що виходячи зі слів опонента, ви бачите два варіанти: домовлятися сьогодні або перенести зустріч
- Запитаєте, який із запропонованих варіантів буде для опонента більш прийнятним.

6.5. Варіанти маніпулятивної подачі інформації – до цієї категорії відносяться маніпуляції, засновані на подачі спотвореної, неструктурованої або надлишкової інформації. Наприклад, опонент може закидати вас цифрами, посилаючись на документи, про які ви не були попереджені заздалегідь, переводити гривні у відсотки і назад, рахувати оплату не за весь період контракту, а за день використання або нав'язувати вам обговорення тільки зручних й ому тем.

– Маніпуляція «Питання – відповідь». Ефективна маніпуляція, яку добре ілюструють переговори продавця і закупівельника. Невдалий продавець прийшов на переговори, щоб запропонувати поставки продукції на стандартних умовах, чекаючи, що товар потрібен закупівельнику. Однак закупівельник від самого початку переговорів взяв контроль над ситуацією у свої руки за допомогою цієї простої і водночас ефективної маніпуляції. Принцип її дії простий: на початку зустрічі опонент заявляє наказовим тоном, що переговори пройдуть за схемою: «Я задаю питання - ви відповідаєте!» Якщо ви внутрішньо погодився з іншою стороною, ви відразу віддасте владу в переговорах і почнете емоційно сприймати опонента, як господаря становища. У цьому випадку, ви втрачаєте можливість провести переговори відповідно до підготовленого плану, що помітно знижує шанси на успіх.

Захист від маніпуляції:

- Зберігайте спокій
- Повідомте, що ви готові відповісти на питання опонента, але так само очікуєте відповідей на свої питання
- Перехопіть ініціативу, запропонуйте визначити список тем для обговорення

Зазвичай ця маніпуляція іде у зв'язці з маніпуляцією «У мене мало часу».

– Маніпуляція «Закидування цифрами». Опонент буквально закидає вас цифрами, не даючи перепочинку і можливості розібратися що й до чого.

Техніка протидії:

- Зберігайте спокій
- Попросіть опонента повторити все, щоб ви могли записати інформацію
- Запишіть всі цифри
- Візьміть паузу, щоб перевірити інформацію

– Маніпуляція «Ось документ!». Опонент підкріплює свою аргументацію письмовою документацією, з якою ви не були ознайомлені заздалегідь.

Техніка протидії:

- Якщо дозволяє час, уважно ознайомтеся зі змістом документа
- Якщо час не дозволяє, повідомте, що вам потрібно уважно ознайомитися з документом і ви не готові продовжувати обговорення цього питання

- Запропонуй те перейти до наступних питань зустрічі

– Маніпуляція «Вибіркова відповідь». Опонент фокусує увагу виключно на зручних для нього моментах, пропускаючи незручні питання.

Техніка протидії:

- Поверніть опонента до обговорення питань, які він обходить стороною
- Вимагайте поступок, якщо опонент не буде готовий обговорювати будь-які питання

– Маніпуляція «Надумані проблеми». Опонент повідомляє, що з вашим продуктом / послугами / компанією завжди багато проблем і вимагає поступку з обговорюваного питання.

Техніка протидії:

- Повідомте, що якщо є конкретні проблеми, що вимагають вашої участі, ви можете

обговорити їх пізніше

- Поверніть опонента до теми обговорення

– Маніпуляція «Надлишок аргументів». Опонент просить вас називати додаткові аргументи на підтримку вашої позиції до тих пір, поки не знаходить слабкий аргумент, який легко оскаржити. Потім, оскарживши Ваш слабкий аргумент, повідомляє, що ваша точка зору не вірна і вам слід погодитися з його точкою зору. Техніка протидії: якщо у Вас є причина щоб опонент прийняв вашу точку зору або пропозицію, скажіть про це і замовкніть.

– Маніпуляція «Смішні гроші». Опонент робить розрахунки виходячи з вартості кожної одиниці продукції, а не всього контракту в цілому.

Техніка протидії:

- Відмовтеся слідувати за логікою опонента і нерахуйте показники в тих одиницях або валюті, якими він оперує

- Завжди розраховуйте вартість угоди в цілому

- Візьміть калькулятор, і так, щоб бачила інша сторона, порахуй те загальну суму
 - Оцініть, наскільки сума, що вийшла відповідає тому, що показує опонент
 - Поверніться до обговорення, але вже в форматі вартості всієї угоди
- Популярні маніпулятивні тактики

У переговорах маніпуляції часто не вважаються чимось ганебним. Головне – це перемога. Тому важливо знати, які тактики можуть бути використані проти вас. Ми не закликаємо користуватися ними, але пам'ятати про їх існування і робити все, щоб уникнути пасток, необхідно кожному. Ось най більш цікаві тактики, які використовують маніпулятори в переговорах.

1. «Подвійний агент». Маніпулятор переконує когось за столом переговорів діяти в його інтересах. Або просить надати корисну інформацію, яка нібито піде на користь всім учасникам процесу. «Жертва» в цьому випадку діє на стороні маніпулятора або через незнання, під дією його майстерності, а бо свідомо, перебуваючи під тиском (у тому числі через шантаж, погрози тощо).

2. «Вторгнення». Застосовуючи цю тактику, маніпулятор вторгається у процес прийняття рішень протилежного боку. Окремі прийоми:

- Вторгнутися в особистий простір.
- Влаштувати провокацію під час того, як опоненти розмірковують.
- Говорити про те, чого точно не зрозуміє протилежна сторона.
- Переміщати переговори в маленькі незручні приміщення.

3. «Здригання». Коли ви називаєте свою ціну, маніпулятор здригається, причому настільки явно, що це помічають всі. Він дивиться на вас з недовірою, мовчить і чекає іншої пропозиції. Ця тактика працює, тому що змушує відчувати себе ніяково, думати, що були порушені соціальні норми, ображена протилежна сторона. Багато людей під впливом такого явного вираження емоцій почуваються ошелешеними, тому вони втрачають упевненість і висловлюють готовність торгуватися.

4. «Що якщо...». Якщо не говорити про щось прямо, то можна залишити величезний простір для визначення реального стану речей або відходу. Така обережна манера допомагає з'ясувати справжні мотиви протилежного боку і знайти слабкі місця. Маніпулятори також використовують цю тактику для того, щоб розпалити уяву опонентів і викликати жадібність. Ось слова-стартери, з яких зазвичай все починається:

- Що, якщо...

- Як щодо того, щоб...
- Давай те спробуємо...
- Припустимо, що...
- Уявіть собі, що...

5. «Контроль їжі». Їжа впливає на наші рішення ней мовірним чином. У голодному стані ми можемо прийняти абсолютно не ті рішення, які приймаємо ситими. Маніпулятори про це знають і намагаються захопити владу над їжею. Вони запрошують вас в конкретні місця, замовляють певну їжу і випивку. Все це для того, щоб послабити ваш розум, знизити здатність приймати правильні рішення. Перед тим, як отримати бажане, вони пропонують поїсти і намагаються задобрити вас. У підсумку, отримують бажане. На такі зустрічі рекомендується приходити ситим, щоб не залежати від їжі.

6. «Блеф». Суть блефу в тому, щоб сказати опоненту щось таке, що справить на нього враження, але буде при цьому не зовсім правдою (а то і відвертою брехнею). Маніпулятор повинен мати акторські здібності, діяти впевнено і рішуче. Найпростіший блеф полягає в тому, щоб сказати: «У мене є пропозиція трохи краща, тому я невпевнений, що погоджусь на вашу». Або «У мене на вечір призначена зустріч ще з одним клієнтом, після чого я вирішу, чію пропозицію вибрати». Цей простий трюк дійсно працює, адже ми не знаємо правду: а може дійсно конкурент зробить кращу пропозицію?

7. «Велика шишка» (високе начальство). Цей трюк вдається, якщо ви не знайомі з маніпулятором. Він може говорити про себе все, що завгодно, підносити себе до небес і придумувати будь-які історії. Навіть в інформаційному світі часом важко з'ясувати правду це чи ні. Тактику можна розкусити, уважно спостерігаючи за опонентом: будь-які сумніви в автентичності поведінки можуть і повинні бути розцінені як маніпуляція.

8. «Зміна стандартів». Тактика полягає в тому, щоб з'ясувати, якими стандартами керуються люди при прийнятті рішень. Які критерії? Які ідеали? Це перший крок маніпулятора – знайти стандарт (тобто виявити і зрозуміти для себе ваш стандарт). Другий крок: змінити власний стандарт. Маніпулятор починає говорити на вашій мові і використовувати ваші цінності для переговорів, часом навіть заявляючи, що розділяє їх. Він має намір зблизитися і виступити в ролі вашого одностороннього друга-приятеля.

3. Превентивні технології профілактики конфліктів у віртуальних командах

1. Командна угода:

Чітко регламентована технологія спілкування, що фіксує:

- Який канал використовується для яких завдань (наприклад: *Slack* — для оперативних питань, *Email* — для офіційних рішень, *Jira* — для тасків).
- Графік доступності та норми часу на відповідь (наприклад, відповідь на нетерміновий лист протягом 24 годин).
- «Право на відключення» (політика нетурбування у позаробочий час).

2. Технологія «відео-першості» для складних тем:

Запровадження правила: якщо питання не вирішується за 3–4 повідомлення в чаті, співробітники зобов'язані зідзвонитися по відеозв'язку, щоб уникнути накопичення негативу.

3. Культура фідбеку за принципом «я-повідомлень» у цифровому форматі:

Використання конструктивних конструкцій під час рев'ю коду чи оцінки виконаних завдань («У цьому документі не вистачає даних по блоку X» замість «Ти знову забув заповнити блок X»).

4. Спеціальні інструменти неформального зв'язку:

Організація технологій «Virtual Coffee Breaks», сумісних онлайн-ігор або чатів для неформального спілкування (наприклад, Donut-bot у Slack) для збереження високого рівня емпатії та довіри між членами віддаленої команди.

ЛІТЕРАТУРА: [1, с.180-230], [2, с.134-168], [3, с.155-209], [4, с.240-285], [5, с.200-268], [6, с.88-97]

ТЕМА 9. КОМУНІКАТИВНА ОСНОВА ПСИХОЛОГІЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ЛІДЕРІВ БІЗНЕСУ

Реабілітація як відновлення після емоційного вигорання та повернення репутації після криз або адаптація до нових умов ринку. Комунікація як лікувальний інструмент, як місток для повернення в активний бізнес. Психологічна реабілітація (внутрішня комунікація) та психологічне забезпечення ефективної комунікації в бізнесі. Репутаційна реабілітація (зовнішня комунікація). Психологічні основи бізнес-комунікативного тренінгу. Принципи, цілі та задачі бізнес-комунікативного тренінгу. Особливості праці керівника.

Сучасне бізнес-середовище вимагає від керівників високого рівня адаптивності, стресостійкості та здатності приймати рішення в умовах

невизначеності. Систематичні кризи, вигорання та репутаційні виклики роблять комунікативну реабілітацію критично важливим інструментом для відновлення особистісного ресурсу лідера та його повернення до активного управління.

1. Сутність та напрями реабілітації лідерів бізнесу

Реабілітація бізнес-лідера – це комплексний процес відновлення внутрішньо-особистісного балансу, операційної спроможності та зовнішнього статусу керівника після проходження критичних станів.

- Відновлення після емоційного вигорання: подолання синдрому хронічної втоми, емоційного виснаження та деперсоналізації (цинічного ставлення до роботи/колективу).

- Повернення репутації після криз: відновлення довіри з боку партнерів, інвесторів, клієнтів та команди після корпоративних збоїв, публічних конфліктів або невдалих рішень.

- Адаптація до нових умов ринку: перебудова індивідуального стилю управління та комунікативної моделі під час масштабних трансформацій, реструктуризації чи кризових явищ у економіці.

2. Комунікація як лікувальний інструмент та місток в активний бізнес

Комунікація у процесі реабілітації виконує не лише інформаційну, а й терапевтичну та адаптаційну функції:

- Смыслоутворення та рефлексія: можливість вербалізувати пережитий кризовий досвід, переосмислити помилки та перетворити травматичну подію на управлінський досвід.

- Місток повернення: поступова реінтеграція лідера в бізнес-процеси через відновлення системи регулярних зустрічей, фасилітаційних сесій та стратегічного діалогу з командою.

3. Внутрішня та зовнішня комунікативна реабілітація

Процес реабілітації лідера бізнесу ділиться на два ключових, рівноцінних напрямки, що виходять із єдиного центрального вузла — «Реабілітація лідера бізнесу»:

- Внутрішня комунікація (психологічна реабілітація): фокусується на внутрішньому стані керівника та міжособистісній взаємодії всередині організації. Вона включає три послідовні елементи:

1. Автокомунікація та саморефлексія (переосмислення кризового досвіду та формування конструктивного внутрішнього діалогу).

2. Емпатійний діалог з командою (створення атмосфери психологічної безпеки та делегування повноважень).

3. Коучинг та психотерапевтичний супровід (професійна підтримка для відпрацювання нових моделей поведінки).

- Зовнішня комунікація (репутаційна реабілітація): фокусується на відновленні позицій лідера у зовнішньому бізнес-середовищі. Вона включає три послідовні елементи:

1. Кризові PR-комунікації (прозорість, антикризові факти та публічне взяття відповідальності).

2. Відновлення довіри стейкхолдерів (персональний діалог із партнерами, інвесторами та ключовими клієнтами).

3. Трансляція нової візії ринку (репозиціонування особистого бренду керівника як антикризового менеджера).

1. Психологічна реабілітація (внутрішня комунікація)

- Автокомунікація (внутрішній діалог): формування конструктивної самооцінки, подолання «синдрому самозванця» та зниження рівня внутрішньої самокритики.

- Команда як підтримувальне середовище: налаштування прозорих внутрішніх комунікацій, де керівник може делегувати повноваження без страху втрати контролю, формуючи атмосферу психологічної безпеки.

- Психологічне забезпечення ефективності: використання інструментів коучингу, менторингу та психотерапевтичного супроводу для напрацювання нових моделей комунікативної поведінки.

2. Репутаційна реабілітація (Зовнішня комунікація)

- Прозорість та антикризовий PR: публічна комунікація лідера після криз повинна базуватися на відповідальності, антикризових фактах та чіткому плані дій.

- Репозиціонування особистого бренду: оновлення публічного позиціонування керівника як антикризового менеджера, здатного вчитися на помилках.

- Відновлення зв'язків зі стейкхолдерами: проведення персональних зустрічей із ключовими партнерами для демонстрації контрольованості ситуації та бізнес-стійкості.

4. Психологічні основи бізнес-комунікативного тренінгу

Бізнес-комунікативний тренінг є однією з найефективніших форм реабілітації та розвитку управлінських навичок керівника.

Особливості праці керівника:

- Високий рівень відповідальності за рішення при обмеженій інформації.

- Інформаційне перенавантаження та постійна зміна контекстів.

- Емоційна ізоляваність («самотність лідера на верхівці»).

Принципи тренінгу:

- Принцип активності: залучення керівника до практичного відпрацювання сценаріїв реальних бізнес-ситуацій.
- Принцип дослідної позиції: самостійне усвідомлення та виявлення власних комунікативних бар'єрів і помилок.
- Принцип безпеки та конфіденційності: створення середовища, де керівник може проявляти уразливість без ризику втрати авторитету.

Цілі та задачі тренінгу:

Напрямок	Цілі та задачі тренінгу
Особистісний розвиток	Зняття м'язового та емоційного напруження. Розвиток саморегуляції та емоційного інтелекту (EQ).
Поведінковий розвиток	Відпрацювання навичок асертивної (упевненої) поведінки. Засвоєння технік протидії маніпуляціям та жорстким переговорам.
Управлінський результат	Оволодіння інструментами надання конструктивного фідбеку. Оптимізація стилю проведення нарад і виступів перед аудиторією.

ЛІТЕРАТУРА: [1], [2], [3], [4], [5]

ТЕМА 10. ПРОФІЛАКТИКА ОСОБИСТІСНОГО ВИГОРАННЯ

Комунікативна агресія середовища. Особистісне вигорання в контексті комунікативних технологій це двосічний меч. Сучасні цифрові інструменти часто стають причиною вигорання (через інформаційне перевантаження). Грамотне використання комунікативних технік є головним засобом профілактики та виходу з цього стану. Причини, наслідки та профілактика стресових факторів. Моделі вивчення психологічного вигорання. Професійне довголіття бізнесмена.

Особистісне та професійне вигорання в умовах високодинамічного бізнес-середовища є однією з головних загроз для ефективності та психологічного благополуччя керівників і фахівців. Комунікативні технології у цьому контексті демонструють дуальну природу («двосічний меч»): вони можуть виступати як потужним тригером емоційного виснаження, так і основними інструментами його профілактики та подолання.

1. Комунікативна агресія середовища та цифрові чинники вигорання

Сучасне інформаційне середовище чинить постійний комунікативний тиск на особистість через низку цифрових чинників:

- Комуникативна агресія середовища: неконтрольований потік інформації, агресивний стиль ділового листування, токсичні фрейми в публічному просторі, висока інтенсивність неформальних і професійних звернень.

- Інформаційне перевантаження: синдром «інформаційного отруєння», коли мозок не встигає аналізувати та систематизувати вхідний обсяг даних.

- FOMO (Fear of Missing Out): страх упустити важливе повідомлення або тренд, що змушує безперервно перевіряти робочі чати та пошту.

- Фрагментація уваги: постійні сповіщення переривають глибоку фокусну роботу, спричиняючи підвищену виробничу тривожність.

2. Причини, наслідки та профілактика стресових факторів

Причини та наслідки стресу у розрізі комуникативної діяльності класифікують за трьома основними рівнями:

Рівень	Причини (стресори)	Наслідки (симптоматика)	Напрями профілактики
Емоційно-психологічний	Невизначеність завдань, конфлікти, відсутність визнання.	Емоційне виснаження, деперсоналізація, підвищена дратівливість.	Впровадження технік емоційної саморегуляції, емпатійний фідбек.
Поведінково-цифровий	Асинхронний дисконект, відсутність меж між роботою та відпочинком.	Зниження продуктивності, залежність від гаджетів, прокрастинація.	Цифровий гігієнічний регламент, політика «право на відключення».
Фізіологічний	Хронічний дефіцит сну, тривала статична напруга.	Соматичні розлади, синдром хронічної втоми (CFS).	Дотримання режиму праці та відпочинку, фізична активність.

3. Моделі вивчення психологічного вигорання

У науково-практичному дискурсі виділяють кілька базових концепцій пояснення вигорання:

- Трьохфакторна модель К. Масlach та С. Джексона (MBI):

1. Емоційне виснаження — відчуття опустошеності та вичерпаності емоційних ресурсів.

2. Деперсоналізація (цинізм) — формування байдужого або негативного ставлення до колег, клієнтів та посадових обов'язків.

3. Редукція особистісних досягнень — виникнення відчуття власної некомпетентності та безперспективності.

- Ресурсна модель С. Хобфолла: вигорання виникає тоді, коли суб'єкт витрачає значні ресурси (часові, емоційні, інтелектуальні) на подолання комунікативних та професійних стресорів, але не отримує їх відновлення чи еквівалентної віддачі.

4. Комунікативні техніки як засіб профілактики вигорання

Правильно налаштована система комунікацій дозволяє нейтралізувати дію стресорів та зберегти внутрішній ресурс.

- Встановлення цифрових меж (Digital Hygiene): Фіксація «вікон доступності», відмова від перевірки робочих месенджерів у позаробочий час та на вихідних.

- Техніка асертивної відмови («Ні» без провини): Вміння аргументовано відхиляти додаткові комунікативні навантаження або завдання, що виходять за межі пріоритетів.

- Екологічний фідбек: Застосування алгоритмів конструктивного зворотного зв'язку (наприклад, техніки «Сендвіч» або «Я-повідомлень»), що знижує рівень токсичності у колективі.

- Структуризація інформаційних каналів: Розділення каналів спілкування за ступенем терміновості та важливості (пошта — для офіційного, чат — для термінового, таск-менеджер — для завдань).

5. Професійне довголіття бізнесмена

Професійне довголіття — це здатність керівника чи фахівця зберігати високу продуктивність, творчий потенціал, ментальне та соматичне здоров'я протягом усієї кар'єри.

У цьому контексті комунікативні технології виступають ключовою складовою, оскільки саме через них регулюється рівень психоемоційного навантаження, взаємодія з середовищем та збереження внутрішніх ресурсів.

Комунікативні технології як інструмент професійного довголіття:

- енергозберігаюча комунікація: перехід від виснажливих, хаотичних нарад та нескінченного листування до чітких асинхронних протоколів (використання таск-менеджерів, кратних фреймів для зустрічей, чіткого регламенту).

- створення підтримуючої екосистеми: використання мережевих комунікацій для формування довірчого кола спілкування (менторство, майндмейт-групи, професійні спільноти), що дає змогу безпечно ділитися ризиками та отримувати емоційну підтримку.

- автоматизація рутинних комунікацій: застосування сучасних цифрових інструментів (чат-боти, AI-асистенти, шаблони відповідей) для вивільнення когнітивного ресурсу керівника та збереження фокусу на стратегічних завданнях.

- технології асертивного захисту меж: систематичне використання комунікативних технік (асертивна відмова, «Я-повідомлення», нейтралізація токсичності) як технологічного бар'єра проти комунікативної агресії середовища.

Ключові складові професійного довголіття:

1. Баланс роботи та особистого життя: чітке розмежування ролей та наявність ресурсних хобі.

2. Розвиток психологічної пружності: здатність адаптуватися до ринкових шоків та швидко відновлюватися після невдач.

3. Формування підтримуючого середовища: наявність надійного кола спілкування (ментори, коучі, однодумці), де можлива щира та безпечна комунікація.

4. Постійний розвиток емоційного інтелекту: усвідомлення власних емоційних тригерів та вміння управляти своїм станом у кризових ситуаціях.

Комунікативні технології як загроза професійному довголіттю: при неконтрольованому та хаотичному використанні сучасні цифрові інструменти спричиняють хронічне виснаження:

- сенсорне та когнітивне перевантаження: постійний вхідний потік сповіщень, месенджерів та електронної пошти виснажує префронтальну кору мозку, знижуючи здатність до прийняття стратегічних рішень.

- руйнування меж («завжди на зв'язку»): технології розмивають кордон між роботою та приватним життям, породжуючи синдром фантомних сповіщень та FOMO (страх пропустити важливе), що унеможлиблює повноцінне відновлення.

- фрагментація уваги та «кліпове» мислення: постійне перемикання між чатами перериває глибоку фокусну роботу, створюючи стан мікростресу та постійної тривожності.

- ілюзія продуктивності: заміна реальних управлінських дій та глибокого аналізу нескінченною операційною перепискою й безперервними Zoom-зустрічами.

ЛІТЕРАТУРА: [1, с.268-290], [2, с.130-175], [3, с.147-174], [4,с.180-245], [5, с.230-286]