

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
Кафедра економічної кібернетики,  
комп'ютерних наук та інформаційних технологій

# ЕТИКА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

Методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи  
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
освітньо-професійної програми «Туризм»  
денної та заочної форм здобуття вищої освіти



Миколаїв – 2025

**УДК 174:005.57**  
**E88**

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету (протокол №1 від 28.08.2025 р.).

Укладачі:

О. В. Шобаніна – д-р екон.наук, професор, декан факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету;

С. І. Тищенко – к.п.н., доцент, доцент кафедри економічної кібернетики, комп'ютерних наук та інформаційних технологій Миколаївського національного аграрного університету;

О. Ю. Пархоменко – к.ф.-м.н., доцент, доцент кафедри економічної кібернетики, комп'ютерних наук та інформаційних технологій Миколаївського національного аграрного університету;

Т. С. Кучмілова – к.екон.н., доцент, доцент кафедри економічної кібернетики, комп'ютерних наук та інформаційних технологій Миколаївського національного аграрного університету;

І. І. Хилько – старший викладач кафедри економічної кібернетики, комп'ютерних наук та інформаційних технологій Миколаївського національного аграрного університету;

О. О. Жебко – асистент кафедри економічної кібернетики, комп'ютерних наук та інформаційних технологій Миколаївського національного аграрного університету.

Рецензенти:

Т. Г. Олійник - канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємств, Миколаївський національний аграрний університет

Я. Е. Андрущенко - канд. пед. наук, представник торговельник ФГ «Органік Системс»

© Миколаївський національний аграрний університет, 2025

## ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	4
ВСТУП .....	6
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №1 Основи професійної етики та моральні принципи ділової комунікації .....	7
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №2 Психологічні аспекти міжособистісної комунікації у професійній діяльності.....	10
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №3 Вербальні та невербальні засоби комунікації у діловому спілкуванні .....	13
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №4 Бар'єри комунікації та способи їх подолання.....	16
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №5 Емоційний інтелект і культура професійної взаємодії ....	20
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №6 Професійна комунікація у сфері туризму та гостинності	23
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №7 Діловий етикет у взаємодії з клієнтами та партнерами ...	27
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №8 Телефонний етикет та правила цифрової комунікації .....	31
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №9 Техніки ефективного спілкування з клієнтами та управління сервісною взаємодією .....	35
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №10 Робота зі складними клієнтами та вирішення конфліктних ситуацій.....	39
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №11 Командна комунікація у сфері обслуговування .....	43
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №12 Етика сервісної діяльності та стандарти клієнтоорієнтованості .....	47
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №13 Корпоративна етика та культура організації.....	51
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №14 Формування корпоративного іміджу та ділової репутації підприємства .....	55
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №15 Етика цифрової комунікації та онлайн-репутація організації.....	59
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №16 Особливості міжкультурної комунікації у міжнародному середовищі.....	64
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №17 Етичні аспекти міжнародних переговорів та ділового спілкування .....	68
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 18 Лідерство, управлінська етика та прийняття рішень ....	73
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №19 Етика сталого розвитку та соціальна відповідальність бізнесу.....	76
ПІСЛЯМОВА .....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84

## ПЕРЕДМОВА

У сучасному світі, де комунікація стає ключовим ресурсом професійної діяльності, вміння ефективно спілкуватися, розуміти співрозмовника, знаходити вихід із конфліктних ситуацій та будувати довгострокові довірчі відносини перетворюється на критично важливу компетенцію фахівця будь-якої галузі. Особливого значення ці навички набувають у сфері обслуговування, де якість сервісу безпосередньо залежить від здатності працівника встановити контакт з клієнтом, зрозуміти його потреби та залишити позитивне враження від взаємодії. Саме формуванню цих компетенцій присвячений пропонований навчальний посібник з дисципліни «Етика ділового спілкування».

Сьогодні етика ділового спілкування перестала бути абстрактною філософською категорією – це практичний інструмент, який дозволяє бізнесу бути успішним, а фахівцям – затребуваними на ринку праці. Дослідження підтверджують, що клієнти обирають компанії не лише за якістю продукту, але й за тим, як з ними спілкуються. Співробітники залишаються в компаніях не тільки через рівень заробітної плати, але й через атмосферу поваги, довіри та підтримки. Саме тому опанування етичних норм та комунікативних технік є невід'ємною складовою професійної підготовки сучасного фахівця.

Навчальний посібник є логічним продовженням теоретичного курсу з етики ділового спілкування і містить дев'ятнадцять практичних занять, що охоплюють ключові аспекти професійної комунікації у сфері обслуговування. Структура посібника побудована за принципом «від простого до складного» – від засвоєння фундаментальних моральних принципів до розв'язання складних етичних дилем у міжнародних переговорах та управлінні. Такий підхід дозволяє студентам поступово занурюватися в професію, закріплюючи теоретичні знання через аналіз реальних кейсів, рольові ігри та рефлексію власного досвіду.

Перші практичні заняття закладають фундамент, необхідний для подальшої роботи. Ви ознайомитеся з основами професійної етики, психологічними механізмами міжособистісної комунікації, опануєте вербальні та невербальні засоби спілкування, навчитеся розпізнавати та долати комунікативні бар'єри. Окрема увага приділяється розвитку емоційного інтелекту – здатності розуміти власні емоції та емоції співрозмовника, що є основою ефективної сервісної взаємодії.

Наступний блок практичних занять присвячено специфіці професійної комунікації безпосередньо у сфері туризму та гостинності. Ви детально вивчите особливості спілкування з клієнтами, опануєте техніки активного слухання, навчитеся працювати зі скаргами та запереченнями, керувати очікуваннями клієнтів та виходити з конфліктних ситуацій із збереженням їхньої лояльності. Окремо розглядаються питання командної комунікації, адже якість сервісу залежить не лише від індивідуальних зусиль, але й від злагодженості дій усього колективу.

Значну увагу в посібнику приділено діловому етикету у взаємодії з клієнтами та партнерами. Ви опануєте правила вітань та знайомств, проксемічні

норми, вимоги до ділового одягу, правила телефонного етикету та цифрової комунікації. В епоху глобалізації особливої актуальності набувають питання міжкультурної комунікації: ви навчитеся розуміти культурні особливості партнерів з різних країн, адаптувати свою поведінку до їхніх очікувань та уникати непорозумінь, які можуть коштувати вигідних контрактів.

Окремий блок присвячено етичним аспектам управління та лідерства. Ви дослідите різні стилі керівництва, навчитеся аналізувати їхню ефективність у різних ситуаціях, опануєте алгоритми прийняття етичних рішень та методи вирішення управлінських дилем. Ці знання стануть у пригоді не лише майбутнім керівникам, але й кожному фахівцю, який прагне розуміти логіку управлінських рішень у своїй організації.

Завершують посібник теми, присвячені корпоративній культурі, соціальній відповідальності бізнесу та формуванню ділової репутації. Ви навчитеся аналізувати корпоративну культуру компанії, розробляти стандарти етичної поведінки, управляти онлайн-репутацією в цифровому середовищі та розуміти, як бізнес може бути одночасно прибутковим і соціально відповідальним. Особлива увага приділяється викликам, які постали перед українським бізнесом у воєнний час, та етичним аспектам підтримки працівників і громад.

Кожне практичне заняття містить чітко сформульовану мету, короткі теоретичні відомості, які актуалізують необхідні знання, професійні ситуації (кейси) для обговорення, контрольні питання для перевірки засвоєння матеріалу та домашні завдання, що передбачають аналіз реальних ситуацій, написання есе, розробку стандартів та інструкцій. Така структура дозволяє використовувати посібник як для аудиторних занять під керівництвом викладача, так і для самостійної роботи студентів.

Сподіваємось, що цей посібник стане для вас надійним провідником у світ професійної етики та ділової комунікації, допоможе здобути необхідні теоретичні знання та практичні навички, які дозволять вам впевнено почуватися в будь-якій професійній ситуації. Пам'ятайте: етика – це не обмеження, а інструмент, який робить бізнес людянішим, стосунки – міцнішими, а світ – добрішим. Саме ви творите майбутнє, у якому професійний успіх нерозривно пов'язаний із моральною відповідальністю та повагою до людської гідності.

Бажаємо успіхів і цікавих відкриттів!

## ВСТУП

Професійна підготовка фахівця у сфері туризму передбачає не лише засвоєння теоретичних знань, а й формування практичних навичок етичної поведінки, комунікації та прийняття рішень у реальних професійних ситуаціях.

Методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи з дисципліни «Етика ділового спілкування» розроблено з метою активізації навчальної діяльності здобувачів вищої освіти, розвитку їх аналітичного мислення, комунікативної культури та здатності застосовувати етичні принципи у професійній діяльності.

Практичні заняття спрямовані на аналіз професійних кейсів, моделювання комунікативних ситуацій, розвиток навичок ділового діалогу, формування алгоритмів вирішення етичних дилем, розвиток навичок публічної аргументації.

Самостійна робота передбачає опрацювання нормативних документів, аналіз прикладів із практики туристичного бізнесу, підготовку есе та презентацій, розробку кодексів етики та антикризових планів.

Методичні матеріали сприяють формуванню у здобувачів професійної зрілості, відповідальності та здатності ефективно діяти в умовах сучасного конкурентного середовища.

Застосування інтерактивних методів навчання, кейс-аналізу та ситуаційного моделювання дозволяє поєднати теоретичні знання з практикою та підготувати майбутніх фахівців до реальних викликів туристичної галузі.

# **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №1**

## **Основи професійної етики та моральні принципи ділової комунікації**

### **Мета роботи**

Сформувати у студентів розуміння сутності професійної етики як інструменту регулювання ділових відносин. Оволодіти навичками розпізнавання моральних дилем у професійному спілкуванні та навчитися застосовувати базові етичні принципи (толерантність, неупередженість, конфіденційність) для аналізу реальних комунікативних ситуацій.

### **Короткі теоретичні відомості**

Професійна етика є прикладною філософською дисципліною, що вивчає специфіку моральних відносин у конкретній сфері діяльності. У контексті ділової комунікації вона виступає системою формалізованих та неформальних норм, які регулюють поведінку співробітників під час виконання службових обов'язків. Етика не є зведенням жорстких законів, однак її порушення часто завдає більшої шкоди репутації компанії, ніж фінансові прорахунки.

В основі професійної етики лежать універсальні моральні принципи: чесність, справедливість, відповідальність та повага до гідності особистості. У діловому спілкуванні ці принципи трансформуються у конкретні правила поведінки. Наприклад, принцип поваги вимагає толерантного ставлення до думки співрозмовника, навіть якщо вона суперечить власній позиції. Неупередженість зобов'язує уникати дискримінації за віком, статтю, національністю чи зовнішністю під час прийняття кадрових рішень або обслуговування клієнтів.

Важливим елементом професійної етики є поняття "моральна дилема". Це ситуація, в якій співробітник змушений обирати між двома правильними, але суперечливими нормами. Наприклад, між лояльністю до колеги (не повідомляти про його помилку) та відповідальністю перед компанією (повідісти керівництву про збитки). Вміння аналізувати такі дилеми є ключовою компетенцією сучасного фахівця.

Конфіденційність є наріжним каменем ділової етики. Інформація, отримана під час професійної діяльності (персональні дані клієнтів, комерційна таємниця, внутрішні фінансові показники), не підлягає розголошенню. Порушення цього принципу руйнує довіру не лише до конкретного працівника, але й до всієї організації.

Такі категорії, як "совість", "обов'язок" та "честь", у професійному середовищі набувають інструментального значення. Совість виступає внутрішнім регулятором, який зупиняє працівника від негідної поведінки навіть тоді, коли його вчинок неможливо проконтролювати ззовні. Почуття обов'язку спонукає виконувати роботу якісно, незважаючи на втому чи відсутність контролю.

Кодекси корпоративної етики, які сьогодні прийняті в більшості великих компаній, є практичним втіленням моральних принципів. Вони описують стандарти поведінки у типових та спірних ситуаціях: прийом подарунків від партнерів, використання службового становища, ведення переговорів з конкурентами. Однак жоден кодекс не здатен передбачити всіх нюансів живого спілкування, тому вирішальну роль відіграє рівень моральної свідомості самого працівника.

### **Професійні ситуації (для обговорення)**

#### ***Кейс 1. “Прихована правда”***

Менеджер з туризму продає путівку до п'ятизіркового готелю. Він знає з відгуків колег та внутрішньої бази скарг, що в цьому готелі триває ремонт басейну та частина номерів виходить на будівельний майданчик. Клієнт обирає тур саме заради спокійного відпочинку біля води, але не питає про ремонт напрому. Менеджер вирішує не повідомляти цю інформацію, боячись втратити продаж.

*Запитання для дискусії:*

Чи є дії менеджера неетичними, якщо він не бреше, а просто "не договориє"? Де межа між комерційною таємницею та замовчуванням суттєвих недоліків? Як така поведінка вплине на лояльність клієнта після його повернення?

#### ***Кейс 2. “Фото не моє”***

Дизайнеру терміново потрібно здати макет рекламного буклету. Він знаходить ідеальне зображення в інтернеті, але воно захищене ліцензією і потребує плати за використання. Терміни підтискають, бюджет проекту обмежений. Дизайнер вирішує трохи змінити фото у фоторедакторі (додати фільтр, обрізати краї) і використати його як "власну роботу", вважаючи, що автор ніколи про це не дізнається.

*Запитання для дискусії:*

Чи є різниця між прямим копіюванням та "творчою переробкою" без дозволу? Чи можна вважати це крадіжкою інтелектуальної власності? Які професійні ризики (не лише юридичні, а й репутаційні) несе дизайнер?

#### ***Кейс 3. “Токсичний клієнт”***

Клієнт поводить себе грубо, підвищує голос на працівника сервісного центру, використовує образливі висловлювання на адресу персоналу. Працівник намагається бути ввічливим, але всередині відчуває сильне роздратування. Він розуміє, що клієнт "завжди правий" згідно з інструкцією, але його людська гідність страждає.

*Запитання для дискусії:*

Чи зобов'язаний працівник терпіти приниження в ім'я інтересів компанії? Які є етичні способи захистити себе та зупинити агресію, не втративши клієнта? Де проходить межа між сервісом та терпимістю до хамства?

#### **Кейс 4. “Колега-друг”**

Ви випадково дізналися, що ваш колега, з яким ви товаришуєте поза роботою, систематично приписує собі зайві робочі години у звітності, отримуючи незароблені гроші. Він про це не знає. Керівництво поки що не помітило підробки.

*Запитання для дискусії:*

Чи маєте ви моральне право втручатися? Чи є мовчання співучастью в обмані? Як збалансувати цінність дружби та принцип чесності перед компанією?

#### **Контрольні питання**

1. Дайте визначення поняттю "професійна етика". Чим вона відрізняється від загальнолюдської моралі?
2. Назвіть основні моральні принципи, що лежать в основі ефективної ділової комунікації.
3. Що таке "моральна дилема" у професійній діяльності? Наведіть власний приклад такої дилеми.
4. Чому принцип конфіденційності вважається одним з найважливіших у бізнес-середовищі?
5. Яку роль у регулюванні поведінки співробітників відіграють корпоративні етичні кодекси? Які їхні обмеження?
6. Поясніть, як поняття "совість" та "обов'язок" реалізуються у повсякденній роботі фахівця.
7. Чи може бути поведінка законною, але неетичною? Підтвердіть свою думку прикладом.
8. Як принцип толерантності проявляється у спілкуванні з клієнтами та колегами?

#### **Домашнє завдання**

Написати есе (обсяг 1-1,5 сторінки) на тему: "Чи сумісні успішна кар'єра та суворе дотримання моральних принципів у сучасному бізнесі?"

*В есе необхідно:*

1. Висловити власну позицію (так/ні/компроміс).
2. Навести щонайменше один аргумент на захист своєї позиції, спираючись на теоретичні поняття з теми (дилема, відповідальність, репутація).
3. Проілюструвати аргумент гіпотетичним або реальним прикладом з ділової практики (можна використати сюжети з фільмів, книг або медіа).

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №2**

### **Психологічні аспекти міжособистісної комунікації у професійній діяльності**

#### **Мета роботи**

Дослідити психологічні механізми, що впливають на ефективність ділового спілкування. Сформувати у студентів навички розпізнавання комунікативних бар'єрів, застосування технік активного слухання та управління власним емоційним станом у професійних взаємодіях.

#### **Короткі теоретичні відомості**

Міжособистісна комунікація у професійному середовищі є складним багаторівневим процесом обміну інформацією, що супроводжується психологічним впливом учасників один на одного. На відміну від простого інформування, ділове спілкування завжди включає емоційний компонент, невербальні сигнали та приховані мотиви. Розуміння психологічних аспектів цього процесу дозволяє прогнозувати поведінку співрозмовника та уникати непорозумінь.

Центральним поняттям у психології спілкування є "соціальна перцепція" – процес сприйняття та оцінки партнера по комунікації. Людина схильна інтерпретувати поведінку інших через призму власного досвіду, що породжує типові помилки сприйняття. Наприклад, "ефект ореолу" змушує нас приписувати успішному колезі виключно позитивні якості, навіть якщо в конкретній ситуації він поводить себе непрофесійно.

Комунікативні бар'єри поділяються на три основні групи: соціально-культурні (різниця у віці, освіті, професійному жаргоні), психологічні (емоційний стан, установки, риси характеру) та бар'єри відносин (недовіра, антипатія). Найпоширенішим психологічним бар'єром є "его-захист" – неусвідомлене прагнення людини захистити власну самооцінку, через що критика сприймається як особиста образа, а не як робочий коментар.

Активне слухання є ключовою технікою ефективною комунікації. Воно передбачає не просто мовчання, а цілеспрямовану діяльність з розуміння сенсу повідомлення. Техніки активного слухання включають перефразування ("Чи правильно я зрозумів, що..."), уточнюючі запитання та відображення почуттів ("Я бачу, що ця новина вас засмутила"). Використання цих прийомів знижує емоційне напруження та демонструє повагу до співрозмовника.

Вербальна та невербальна комунікація існують у нерозривній єдності. Психологами встановлено, що до 70% інформації про справжнє ставлення співрозмовника ми отримуємо через невербальні канали: позу, жести, міміку, інтонацію. Розбіжність між словами (вербальним рівнем) та тілесними сигналами (невербальним рівнем) завжди свідчить про внутрішній конфлікт або нещирість, що руйнує довіру в діловому спілкуванні.

Транзактний аналіз Еріка Берна пропонує корисну модель для розуміння психологічної динаміки спілкування. Згідно з цією теорією, кожна людина в

різних ситуаціях перебуває в одному з трьох еґо-станів: Батько (критикує/опікується), Дорослий (аналізує факти), Дитина (емоційно реагує/вередує). Ефективна комунікація відбувається тоді, 当他 коли співрозмовники перебувають у взаємодоповнюючих станах (наприклад, Дорослий-Дорослий). Якщо ж один з учасників звертається як Батько, а інший відповідає як Дитина, виникає конфлікт або маніпуляція.

Емпатія у професійному спілкуванні – це здатність розуміти емоційний стан партнера, не ототожнюючи себе з ним. Важливо розрізнити емпатію (розуміння почуттів) та симпатію (співчуття). У бізнес-контексті надмірна симпатія може заважати прийняттю раціональних рішень, тоді як емпатія допомагає точніше визначати потреби клієнтів та мотиви колег.

Управління конфліктами тісно пов'язане з психологічною компетентністю. Конструктивна поведінка в конфлікті передбачає вміння відокремлювати проблему від особистості, фокусуватися на інтересах, а не на позиціях сторін. Психологічно зрілий працівник здатен визнавати власні помилки та приймати критику, не вдаючись до захисних реакцій, що є ознакою високої емоційної зрілості.

### **Професійні ситуації (для обговорення)**

#### ***Кейс 1. "Вибачте, я вас не слухав"***

Під час оперативної наради керівник дає завдання команді. Один із співробітників, Ігор, увесь час дивиться у телефон, киває, але не піднімає очей. Коли керівник звертається до нього з уточнюючим запитанням, Ігор перепитує: "А, ви щось сказали? Перепрошую, задумався". Керівник роздратовано повторює завдання, але тон його стає холоднішим.

#### *Запитання для дискусії:*

Який психологічний сигнал надсилає Ігор своєю невербальною поведінкою? Чи можна вважати його дії неповагою, навіть якщо він дійсно працював у телефоні? Як би ви почувалися на місці керівника? Які техніки активного слухання мав би застосувати Ігор?

#### ***Кейс 2. "Ти завжди все псуєш"***

Марія та Петро працюють над спільним проектом. Петро припустився помилки у розрахунках, через що Марії довелося переробляти частину роботи вночі. Вранці Марія зустрічає Петра емоційною фразою: "Ти завжди все псуєш у найвідповідальніший момент! Через тебе я не спала всю ніч, і тепер у нас знову зриваються терміни!" Петро у відповідь закривається: "Завжди я винний. Роби сама, раз така розумна".

#### *Запитання для дискусії:*

Які психологічні захисти спрацювали у Марії? У Петра? Як перевести цю розмову з рівня емоцій (Дитина-Дитина) у конструктивне русло (Дорослий-Дорослий)? Сформулюйте фразу, якою Марія могла б почати розмову, щоб вирішити проблему, а не звинуватити.

#### ***Кейс 3. "Мовчазний клієнт"***

До салону краси заходить клієнтка. На всі запитання майстра ("Яку стрижку бажаєте?", "Якої довжини?", "Може, подивимося приклади?") вона відповідає односкладово: "Не знаю", "Якось коротше", "Робіть, як вважаєте за потрібне". Майстер почувається розгубленим, адже відсутність зворотного зв'язку підвищує ризик невдоволення результатом.

*Запитання для дискусії:*

Які психологічні причини можуть стояти за такою поведінкою клієнтки (невпевненість, втома, попередній негативний досвід)? Як за допомогою технік активного слухання та емпатії "розговорити" клієнта та з'ясувати його справжні бажання? Запропонуйте 2-3 фрази, які допоможуть встановити контакт.

#### **Кейс 4. "Зустріч без слів"**

Відділ продажів готується до важливих переговорів з потенційним клієнтом. Менеджер Олексій детально прописав комерційну пропозицію, підготував цифри та аргументи. Однак під час самої зустрічі клієнт сидить із закритою позою (схрещені руки та ноги), уникає зорового контакту, на пропозиції лише коротко киває, але не ставить уточнюючих запитань. Олексій продовжує презентацію за планом, вважаючи, що "головне — це цифри".

*Запитання для дискусії:*

Чи правильно оцінив Олексій психологічний стан клієнта? Про що сигналізує невербальна поведінка співрозмовника? Що варто було б зробити Олексію, побачивши ці сигнали (змінити тактику, поставити відкрите запитання, запропонувати перерву)? Як невербальні сигнали можуть бути важливішими за вербальні аргументи?

#### **Контрольні питання**

1. Що таке соціальна перцепція та які типові помилки сприйняття виникають у діловому спілкуванні?
2. Охарактеризуйте основні групи комунікативних бар'єрів. Наведіть приклади психологічних бар'єрів у професійній діяльності.
3. У чому сутність активного слухання? Назвіть основні техніки активного слухання та поясніть їхнє призначення.
4. Яку роль відіграють невербальні засоби комунікації у передачі інформації? Чому важливо помічати розбіжності між вербальними та невербальними сигналами?
5. Поясніть сутність транзактного аналізу Еріка Берна. Які три его-стани він виділяє? Наведіть приклад неефективної транзакції (перехресної) у діалозі.
6. Чим емпатія відрізняється від симпатії? Чому емпатія є більш професійною якістю у бізнес-комунікації?
7. Як психологічний стан людини (стрес, втома, агресія) впливає на ефективність спілкування?
8. Що означає "відокремлювати проблему від особистості" у конфліктній ситуації? Як це допомагає знайти конструктивне рішення?

#### **Домашнє завдання**

Провести самоспостереження та написати звіт-аналіз (1-1,5 сторінки) на тему: "Аналіз моєї комунікативної поведінки у професійній (або навчальній) взаємодії"

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №3**

### **Вербальні та невербальні засоби комунікації у діловому спілкуванні**

#### **Мета роботи**

Дослідити особливості використання вербальних та невербальних засобів у професійній комунікації. Сформувані навички аналізу конгруентності повідомлень, інтерпретації невербальних сигналів співрозмовника та свідомого використання мовленнєвих і тілесних засобів для досягнення комунікативних цілей.

#### **Короткі теоретичні відомості**

Комунікація у діловому середовищі являє собою складну знакову систему, в якій вербальні (словесні) та невербальні (несловесні) засоби існують у нерозривній єдності. Вербальна комунікація відповідає за передачу фактологічного змісту, тоді як невербальна транслює ставлення до цього змісту, емоційний стан та приховані наміри співрозмовника. Розуміння цієї взаємодії є фундаментом професійної комунікативної компетентності.

Вербальні засоби у діловому спілкуванні мають відповідати вимогам точності, логічності та однозначності. Професійна лексика, терміни, мовленнєві кліше дозволяють уникнути двозначності трактувань. Однак важливо пам'ятати, що навіть найточніші слова можуть сприйматися по-різному залежно від контексту, інтонації та попереднього досвіду співрозмовника. Культура мовлення передбачає багатство словникового запасу, відсутність слів-паразитів та вміння адаптувати складність висловлювань до рівня підготовки аудиторії.

Інтонація відіграє критичну роль у передачі сенсу. Одна й та сама фраза, вимовлена з різною інтонацією, може сприйматися як комплімент, сарказм, питання чи наказ. У діловому спілкуванні інтонаційний малюнок мовлення часто є важливішим за самі слова, особливо у конфліктних ситуаціях. Спокійний, впевнений тон заспокоює співрозмовника, тоді як метушливість або агресивність провокують захисні реакції.

Невербальна комунікація включає кілька основних систем: оптико-кінетичну (жести, міміка, пантоміміка), паралінгвістичну (якості голосу, його тембр, гучність), екстралінгвістичну (паузи, темп мовлення, сміх), проксеміку (просторова організація спілкування) та візуальний контакт. Кожна з цих систем несе унікальне інформаційне навантаження і має враховуватися в аналізі комунікативної ситуації.

Проксеміка вивчає вплив просторових відносин на процес спілкування. Дослідження Едварда Холла виділили чотири зони комунікації: інтимну (до 45 см – спілкування з близькими людьми), особисту (45-120 см – дружнє, неформальне спілкування), соціальну (120-360 см – офіційні контакти,

спілкування з незнайомими) та публічну (понад 360 см – виступи перед аудиторією). Порухення цих дистанцій може сприйматися як агресія або надмірна фамільярність.

Жести поділяються на кілька категорій: ілюстратори (жести, що супроводжують мовлення і пояснюють його – наприклад, показування розмірів), адаптери (жести, пов'язані зі звичками – покручування ручки, постукування пальцями), регулятори (жести, що керують комунікацією – кивки головою, піднята рука) та емблеми (жести, що мають пряме словесне значення – піднятий палець означає "увага"). У професійному середовищі важливо контролювати адаптери, оскільки вони видають нервозність.

Міміка є найбільш інформативним джерелом інформації про емоційний стан. Існує сім універсальних емоційних виразів обличчя (радість, здивування, страх, гнів, відраза, сум, презирство), які однаково зчитуються представниками різних культур. У діловому спілкуванні важливо розрізняти щирі емоції та "соціальні маски" – професійні посмішки, які можуть не відповідати внутрішньому стану співрозмовника.

Конгруентність – це ступінь відповідності вербальних та невербальних повідомлень. Коли слова співрозмовника (наприклад, "я повністю згоден") суперечать його невербальним сигналам (скрещені руки, відведений погляд), виникає відчуття недовіри. Досвідчений комунікатор довіряє саме невербальним сигналам, оскільки вони менше піддаються свідомому контролю. Навчання конгруентності – важливе завдання професійного розвитку.

Гендерні та культурні особливості невербальної комунікації також мають значення. Те, що вважається знаком поваги в одній культурі (наприклад, уникання прямого погляду), в іншій може сприйматися як нещирість. У професійному міжкультурному спілкуванні необхідно враховувати ці відмінності, щоб уникнути непорозумінь та ненавмисних образ.

## **Професійні ситуації (для обговорення)**

### ***Кейс 1. "Співбесіда, яка не відбулася"***

Молодий фахівець Андрій прийшов на співбесіду до престижної компанії. Він ретельно підготував розповідь про свої професійні досягнення, вивчив інформацію про компанію. Однак під час співбесіди він сидів, схрестивши руки на грудях, дивився переважно у стіл, іноді постукував ручкою по блокноту. На запитання рекрутера відповідав розгорнуто і правильно, але монотонно, без емоційного забарвлення. Після співбесіди рекрутер зазначив: "Кандидат кваліфікований, але був якийсь закритий, не викликав довіри".

#### *Запитання для дискусії:*

Які невербальні сигнали Андрія спричинили негативне враження? Чому кваліфікація виявилася менш важливою за невербальне враження? Що б ви порадили Андрію змінити у своїй невербальній поведінці? Як інтонація впливає на сприйняття професійної інформації?

### ***Кейс 2. "Комплімент чи сарказм?"***

На нараді керівник відділу звертається до співробітниці Олени: "Олено, ви, як завжди, блискуче підготували звіт. Особливо вражає, що ви знову знайшли час на такі детальні кольорові діаграми, поки інші терміново доробляли помилки в поточних проєктах". Фраза супроводжується легкою посмішкою, але очі керівника залишаються серйозними, а голос містить ледь помітні саркастичні нотки. Олена почувається приниженою, але не може точно визначити, чи це був комплімент, чи критика.

*Запитання для дискусії:*

За якими ознаками Олена може зрозуміти справжнє ставлення керівника? Які елементи невербальної комунікації видають прихований сенс повідомлення? Чому люди часто вдаються до таких "подвійних послань" замість прямої критики? Як коректно відреагувати в такій ситуації, щоб прояснити позицію керівника?

### ***Кейс 3. "Розмова через скляну стіну"***

Двоє колег, Іван та Надія, обговорюють робоче питання. Вони сидять у переговорній кімнаті за круглим столом. Іван говорить голосно, активно жестикулює, час від часу торкається руки Надії, намагаючись привернути увагу до своїх аргументів. Надія почувається дедалі більш скуто: вона відсувається трохи назад, схрещує ноги під столом, відповідає короткими фразами і уникає зорового контакту. Іван не помічає цих сигналів і продовжує у тому ж дусі.

*Запитання для дискусії:*

Про які порушення комунікативних норм свідчить поведінка Івана? Які невербальні сигнали надсилає Надія, і що вони означають? Чому Іван "не чує" цих сигналів? Як має діяти Надія, якщо її невербальні сигнали ігноруються?

### ***Кейс 4. "Міжнародний етикет"***

Українська компанія веде переговори з японськими партнерами. Український представник, прагнучи продемонструвати щирість та відкритість, дивиться партнеру прямо в очі, міцно тисне руку при зустрічі, кілька разів поплескує японського колегу по плечу, жартуючи. Японська делегація стає дедалі стриманішою, уникає зорових контактів, ввічливо посміхається, але на ділові пропозиції реагує ухильно. Українська сторона не розуміє, чому "тепле, дружнє" спілкування не приносить результату.

*Запитання для дискусії:*

Які культурні відмінності у невербальній комунікації проявилися в цій ситуації? Чому пряма українська відкритість може сприйматися японцями як агресія чи безтактність? Як слід було підготуватися до переговорів з урахуванням культурної специфіки невербальної комунікації?

## **Контрольні питання**

1. У чому полягає принципова різниця між вербальними та невербальними засобами комунікації? Яку функцію виконує кожен з цих каналів?
2. Що таке проксемика? Охарактеризуйте чотири зони комунікації та поясніть, як їх порушення впливає на ділове спілкування.

3. Які види жестів виділяють у психології комунікації? Наведіть приклади жестів-адаптерів та поясніть, чому їх варто контролювати.
4. Як інтонація впливає на сприйняття змісту повідомлення? Наведіть приклад фрази, яка змінює сенс залежно від інтонаційного малюнку.
5. Дайте визначення поняттю "конгруентність". Чому неузгодженість вербальних та невербальних сигналів викликає недовіру?
6. Яку інформацію про співрозмовника можна отримати, спостерігаючи за його мімікою? Назвіть універсальні емоційні вирази обличчя.
7. Як гендерні особливості впливають на невербальну комунікацію у професійному середовищі?
8. Чому невербальна комунікація вважається більш щирою, ніж вербальна? Які канали важче піддаються свідомому контролю?
9. Як культурні відмінності впливають на інтерпретацію невербальних сигналів у міжнародному бізнесі?
10. Які вимоги висуваються до вербального мовлення у професійній комунікації?

### **Домашнє завдання**

Провести спостереження за невербальною комунікацією у громадському місці (кафе, транспорт, університетська аудиторія до початку пари, торговельний центр) та підготувати звіт-аналіз (1-1,5 сторінки) на тему: "Невербальні сигнали у реальному спілкуванні: спостереження та інтерпретація"

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №4**

### **Бар'єри комунікації та способи їх подолання**

#### **Мета роботи**

Дослідити природу виникнення комунікативних бар'єрів у професійному спілкуванні, навчитися ідентифікувати їхні типи та причини. Сформувати практичні навички подолання перешкод у діловій комунікації через застосування технік зворотного зв'язку, уточнення та адаптації повідомлень до особливостей співрозмовника.

#### **Короткі теоретичні відомості**

Комунікативні бар'єри – це психологічні, соціальні, культурні або фізичні перешкоди, які виникають на шляху передачі інформації від відправника до отримувача та спотворюють зміст повідомлення. У професійному середовищі бар'єри є основною причиною непорозумінь, конфліктів, зниження продуктивності та помилок у прийнятті рішень. Розуміння природи цих перешкод дозволяє свідомо керувати комунікаційним процесом.

Бар'єри сприйняття виникають через відмінності в інтерпретації одних і тих самих явищ різними людьми. Людина сприймає інформацію крізь призму

власного досвіду, освіти, цінностей та очікувань. Ефект "першого враження" може створити стійку установку, яка заважатиме об'єктивно сприймати подальші повідомлення співрозмовника. Крім того, люди схильні сприймати інформацію вибірково – помічати те, що підтверджує їхні переконання, та ігнорувати те, що їм суперечить.

Семантичні бар'єри пов'язані з неоднозначністю значення слів та виразів. Професійний жаргон, аббревіатури, терміни, які зрозумілі фахівцям, можуть бути абсолютно незрозумілі людям з іншої сфери. Навіть звичайні слова (наприклад, "стратегія", "ефективність", "терміново") різні люди можуть розуміти по-різному. Особливо небезпечними є так звані "абстракції" – слова, що не мають чіткого референта в реальності ("якість", "сучасний підхід"), які кожен інтерпретує на власний розсуд.

Логічні бар'єри виникають через відмінності у типах мислення. Чоловіча та жіноча логіка, логіка математика та логіка художника, логіка керівника та підлеглого можуть суттєво відрізнятись. Те, що здається очевидним для однієї людини, може виглядати абсурдним для іншої, якщо вони використовують різні системи доказів або різні критерії оцінки. У професійному спілкуванні важливо розуміти логічну структуру аргументації співрозмовника.

Фонетичні бар'єри пов'язані з особливостями мовлення. Нерозбірлива дикція, надто швидкий або надто повільний темп мовлення, монотонність, акцент, дефекти мовлення – все це ускладнює сприйняття інформації. Слухач змушений витратити додаткові зусилля на розшифровку слів замість того, щоб розуміти зміст, що призводить до швидкої втоми та втрати уваги.

Психологічні бар'єри є найскладнішими для подолання. Вони включають емоційні стани (стрес, агресія, апатія), особистісні якості (невпевненість, підозрілість, егоцентризм) та захисні механізми психіки. Наприклад, захисна реакція "знецінення" змушує людину применшувати значущість інформації, яка загрожує її самооцінці. Страх виявити некомпетентність заважає ставити уточнюючі запитання.

Організаційні бар'єри пов'язані зі структурою компанії та каналами комунікації. Занадто довгі ієрархічні ланцюжки призводять до спотворення інформації при передачі від рівня до рівня. Відсутність чітких каналів зворотного зв'язку, інформаційне перевантаження, погана організація документообігу – все це створює системні перешкоди для ефективної комунікації.

Техніка зворотного зв'язку є універсальним інструментом подолання бар'єрів. Вона включає уточнюючі запитання ("Чи правильно я зрозумів, що..."), перефразування ("Іншими словами, ви вважаєте..."), резюмування ("Отже, ми домовилися про..."). Регулярне використання цих технік дозволяє швидко виявляти спотворення інформації та коригувати розуміння.

Важливим способом подолання бар'єрів є адаптація повідомлення до аудиторії. Професійний комунікатор перед початком спілкування оцінює рівень підготовки співрозмовника, його інтереси, емоційний стан, соціальний статус і

відповідно добирає лексику, складність аргументів, форму подачі. Це не маніпуляція, а повага до співрозмовника та прагнення бути зрозумілим.

## **Професійні ситуації (для обговорення)**

### ***Кейс 1. "Невдалий лист"***

Керівник надіслав підлеглим електронного листа: "Шановні колеги, прошу терміново подати пропозиції щодо оптимізації робочого процесу. Чекаю до кінця дня". Троє співробітників зрозуміли завдання по-різному. Перший подав ідеї скорочення витрат. Другий – пропозиції щодо зміни графіка роботи. Третій – технічні пропозиції щодо оновлення програмного забезпечення. Керівник роздратований: "Я просив конкретно одне, а отримав хаос!" Співробітники обурені: "Треба було чіткіше формулювати завдання".

*Запитання для дискусії:*

Які типи комунікативних бар'єрів спрацювали в цій ситуації? Чия відповідальність за непорозуміння – керівника чи підлеглих? Як слід було сформулювати завдання, щоб уникнути різночитань? Чому слово "оптимізація" виявилось небезпечним?

### ***Кейс 2. "Закритий колега"***

У відділі працює Олексій – висококваліфікований фахівець, але дуже мовчазний. Коли колеги звертаються до нього з питаннями, він відповідає коротко: "Так", "Ні", "Не знаю", "Роби, як знаєш". На нарадах він мовчить, навіть коли обговорюються питання, в яких він є експертом. Нові співробітники вважають його пихатим і недружнім, уникають звертатися за порадою. Насправді Олексій дуже сором'язливий і боїться сказати щось не те.

*Запитання для дискусії:*

Який психологічний бар'єр є первинним у цій ситуації? Як поведінка Олексія створює додаткові комунікативні бар'єри для колег? Що можна порадити Олексію, щоб покращити комунікацію? Що можна порадити колегам, які хочуть отримати інформацію від такого співробітника?

### ***Кейс 3. "Міжсвідомча війна"***

Відділ маркетингу замовив у відділі ІТ новий функціонал для сайту. Маркетологи надіслали технічне завдання, використовуючи маркетингову термінологію: "підвищити конверсію", "зробити лендінг привабливішим", "додати заклик до дії". Програмісти прочитали, похитали головою, але запитань не поставили – "самі розберуться". Через місяць маркетологи отримали функціонал, який технічно працював, але абсолютно не вирішував їхніх маркетингових завдань. Маркетологи звинувачують ІТ у саботажі, ІТ – маркетологів у некомпетентності.

*Запитання для дискусії:*

Які комунікативні бар'єри проявилися у взаємодії між відділами? Чому обидві сторони не поставили уточнюючих запитань на початку? Хто мав ініціювати уточнення – замовник чи виконавець? Як слід було організувати комунікацію, щоб уникнути цього бар'єру?

#### **Кейс 4. "Презентація для керівництва"**

Молодий аналітик готує презентацію для ради директорів. Він використовує складні математичні моделі, професійний жаргон, детальні таблиці з великою кількістю даних. Він щиро намагається показати глибину свого аналізу. Однак через 10 хвилин виступу він помічає, що директори дивляться у телефони, позіхають, переглядаються між собою. На запитання "Які є пропозиції?" – тиша. Його висновки залишилися непочутими.

*Запитання для дискусії:*

Який бар'єр створив сам аналітик? Чому аудиторія "випала" з комунікації? Як слід було адаптувати зміст повідомлення до рівня розуміння та інтересів керівництва? Що в цій ситуації означає "орієнтуватися на аудиторію" – спростувати інформацію чи змінювати її суть?

#### **Контрольні питання**

1. Дайте визначення поняттю "комунікативний бар'єр". Чому бар'єри є неминучими у професійному спілкуванні?
2. Охарактеризуйте бар'єри сприйняття. Як вибірковість уваги та ефект "першого враження" впливають на комунікацію?
3. Що таке семантичні бар'єри? Наведіть приклади слів, які можуть викликати різне розуміння у представників різних професій.
4. Як логічні бар'єри проявляються у діловому спілкуванні? Чому логіка керівника та підлеглого можуть не збігатися?
5. Назвіть основні причини виникнення фонетичних бар'єрів. Як темп мовлення та дикція впливають на сприйняття інформації?
6. Які психологічні бар'єри ви вважаєте найскладнішими для подолання? Чому емоційний стан може блокувати комунікацію?
7. Як організаційна структура компанії може створювати системні комунікативні бар'єри?
8. Які техніки зворотного зв'язку допомагають долати комунікативні бар'єри? Поясніть сутність перефразування, уточнення та резюмування.
9. Що означає "адаптація повідомлення до аудиторії"? Чи є це маніпуляцією чи професійною необхідністю?
10. Хто несе відповідальність за подолання комунікативних бар'єрів – той, хто говорить, чи той, хто слухає? Аргументуйте свою позицію.

#### **Домашнє завдання**

Провести аналіз реальної комунікативної ситуації з власного досвіду та підготувати звіт-рефлексію (1-1,5 сторінки) на тему: "Як я долав(ала) комунікативний бар'єр"

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №5**

### **Емоційний інтелект і культура професійної взаємодії**

#### **Мета роботи**

Дослідити концепцію емоційного інтелекту як ключової компетенції сучасного фахівця. Сформувати навички розпізнавання власних емоцій та емоцій співрозмовників, розвинути здатність до саморегуляції у стресових ситуаціях професійного спілкування та опанувати техніки емпатійної взаємодії у діловому середовищі.

#### **Короткі теоретичні відомості**

Емоційний інтелект (EQ) – це здатність людини розпізнавати емоції, розуміти наміри, мотивацію та бажання інших людей і власні, а також здатність керувати своїми емоціями та емоціями інших для вирішення практичних завдань. На відміну від традиційного коефіцієнта інтелекту (IQ), який є відносно стабільним протягом життя, емоційний інтелект можна і потрібно розвивати. Дослідження показують, що успішність у професійній діяльності лише на 20% залежить від IQ, решта 80% припадають на інші фактори, серед яких EQ відіграє провідну роль.

Модель емоційного інтелекту, запропонована Деніелом Гоулманом, включає чотири основні компоненти: самосвідомість (здатність розпізнавати власні емоції та їх вплив на поведінку), самоконтроль (здатність керувати своїми імпульсами та емоційними проявами), емпатія (здатність розуміти емоційний стан інших людей) та соціальні навички (здатність вибудовувати взаємини, знаходити спільну мову, впливати на інших). Кожен з цих компонентів є критично важливим для ефективної професійної взаємодії.

Самосвідомість є фундаментом емоційного інтелекту. Людина з розвинутою самосвідомістю розуміє, які ситуації викликають у неї роздратування, страх чи натхнення. Вона здатна спостерігати за власними емоційними реакціями ніби збоку, не ототожнюючи себе з ними повністю. Це дозволяє зробити паузу між почуттям та дією, обравши конструктивну, а не імпульсивну поведінку. У професійному спілкуванні це виявляється у здатності визнавати власні помилки без захисної агресії.

Саморегуляція – це здатність керувати своїми емоційними станами. Важливо розуміти, що саморегуляція не означає придушення емоцій або ігнорування їх. Навпаки, це вміння проживати емоцію, але не дозволяти їй повністю захоплювати свідомість. У стресових ситуаціях ділового спілкування саморегуляція дозволяє зберігати ясність мислення, не переходити на особистості та не приймати поспішних рішень. Техніки дихання, паузи перед відповіддю, перемикання уваги – інструменти саморегуляції.

Емпатія у професійному контексті часто помилково ототожнюється зі співчуттям або жалістю. Насправді професійна емпатія – це когнітивна здатність розуміти, що відчуває інша людина, бачити ситуацію з її перспективи, але при цьому зберігати власні емоційні кордони. Емпатійний керівник розуміє, що

підлеглий засмучений, але не "зливається" з його розпачем, а може надати підтримку, зберігаючи керованість ситуації. У переговорах емпатія дозволяє зчитувати справжні інтереси іншої сторони, приховані за їхніми заявленими позиціями.

Емоційна культура професійної взаємодії передбачає існування певних норм щодо вираження почуттів у робочому середовищі. В різних організаціях ці норми можуть відрізнятися: десь заохочується відкрите вираження ентузіазму, десь – стриманість і діловитість. Професійно зріла людина розуміє ці негласні правила і здатна адаптувати свої емоційні прояви до контексту, не втрачаючи автентичності. Це називається "емоційною компетентністю".

Особливого значення емоційний інтелект набуває у конфліктних ситуаціях. Конфлікт майже завжди супроводжується сильними емоціями, які заважають раціональному вирішенню проблеми. Людина з високим EQ здатна "знизити градус", не уникаючи конфлікту, а переводячи його з емоційної площини в площину інтересів. Вона визнає право співрозмовника на емоції, але повертає розмову до конструктивного русла: "Я розумію, що ви роздратовані, давайте подумаємо, як ми можемо вирішити цю проблему".

Розвиток емоційного інтелекту в професійному середовищі відбувається через практику усвідомленості, зворотний зв'язок від колег, аналіз складних комунікативних ситуацій. Важливою технікою є "стоп-кран" – внутрішня команда зупинитися в момент емоційного збудження і запитати себе: "Що я зараз відчуваю?", "Чого я хочу досягти цією реакцією?", "Як мої емоції впливають на співрозмовника?".

Варто розрізняти емоційний інтелект та маніпуляцію. Маніпулятор використовує розуміння емоцій інших для досягнення власних цілей, часто на шкоду іншій стороні. Людина з розвиненим емоційним інтелектом використовує це розуміння для створення взаємовигідних рішень, побудови довготривалих відносин, підтримки колег. Етичний вимір є невід'ємною частиною справжнього емоційного інтелекту.

## **Професійні ситуації (для обговорення)**

### ***Кейс 1. "Вибух на нараді"***

Під час щотижневої наради керівник проекту повідомляє, що через помилку одного зі співробітників, Олега, компанія втратила важливого клієнта. Олег раптово зривається: обличчя червоніє, він підвищує голос, починає звинувачувати керівника в тому, що йому не надали вчасно необхідної інформації, що система збору даних нікуди не годиться, і що "всі тут працюють абияк". Він ляскає дверима та виходить. Інші співробітники почувуються незручно, нарада зірвана.

*Запитання для дискусії:*

Які компоненти емоційного інтелекту (самосвідомість, саморегуляція, емпатія) не спрацювали в Олега? Що, ймовірно, стояло за його емоційним вибухом (страх, сором, несправедливість)? Як би мав діяти керівник, щоб

запобігти такій реакції або знизити її гостроту? Як слід вчинити керівнику після інциденту?

### ***Кейс 2. "Тихий опір"***

Марія працює в компанії третій рік. Вона сумлінна, відповідальна, але дуже тиха. На нарадах вона ніколи не висловлює незгоди, на всі запитання відповідає "так, звичайно", жодного разу не попросила про підвищення зарплати, навіть коли обсяг її роботи суттєво зріс. Однак новий керівник помітив, що Марія постійно затримується на роботі, виглядає втомленою, а останнім часом почала робити дрібні помилки в документах. На пропозицію допомоги відповідає: "Все добре, я впораюсь".

#### *Запитання для дискусії:*

Які емоції може приховувати Марія за зовнішньою згодою? Чому людина з низькою саморегуляцією часто обирає стратегію придушення емоцій замість їх конструктивного вираження? Як керівник із розвиненим емоційним інтелектом має побудувати розмову з Марією, щоб з'ясувати реальний стан справ? Які техніки емпатії варто застосувати?

### ***Кейс 3. "Токсичний колега"***

У відділі працює Андрій – висококласний фахівець, але його манера спілкування є проблемою для команди. Він постійно іронізує з пропозицій колег, перебиває, підвищує голос, коли щось іде не за його планом. Після його виступів у колег "опускаються руки", пропадає бажання щось пропонувати. Коли керівник натякає Андрію на некоректність поведінки, той відповідає: "А що я такого сказав? Я просто говорю правду. Якщо вони такі чутливі – це їхні проблеми. Головне – результат, а не ці сюсюкання".

#### *Запитання для дискусії:*

Який компонент емоційного інтелекту найбільше кульгає в Андрія? Чому він не помічає впливу своєї поведінки на інших? Чи дійсно "правда" і "результат" є виправданням для емоційної глухоти? Як керівнику донести до Андрія важливість емоційної культури, не спровокувавши захисної реакції?

### ***Кейс 4. "Сльози в кабінеті"***

Менеджерка Анна отримала негативний зворотний зв'язок від керівника щодо простроченого дедлайну. Керівник говорив спокійно, конструктивно, без звинувачень, просто констатує факти та обговорюючи, як виправити ситуацію. Однак Анна раптово розплакалась. Вона не може пояснити, чому саме заплакала, каже: "Вибачте, я не знаю, що на мене найшло. Все нормально, просто сьогодні важкий день". Керівник почуввається ніяково, не знає, як реагувати.

#### *Запитання для дискусії:*

Які можливі причини такої емоційної реакції (накопичений стрес, особисті обставини, особливе значення цього проєкту)? Як правильно вчинити керівнику в цей момент: продовжувати розмову, зробити паузу, запропонувати води, проявити емпатію чи вдати, що нічого не сталося? Де межа між професійною емпатією та втручанням в особистий простір? Як Анна може підвищити свою емоційну самосвідомість?

### **Контрольні питання**

1. Дайте визначення поняттю "емоційний інтелект". Чим він відрізняється від загального інтелекту (IQ)?
2. Назвіть основні компоненти емоційного інтелекту за моделлю Деніела Гоулмана та коротко охарактеризуйте кожен.
3. Що таке самосвідомість у контексті емоційного інтелекту? Чому вона вважається фундаментом для розвитку інших компонентів?
4. Яка різниця між придушенням емоцій та саморегуляцією? Чому придушення є небезпечним для професійної діяльності?
5. Поясніть поняття "професійна емпатія". Чим вона відрізняється від співчуття та жалості? Наведіть приклад.
6. Як емоційний інтелект допомагає у вирішенні конфліктних ситуацій? Які техніки можна застосувати для "зниження градусу"?
7. Де проходить межа між використанням емоційного інтелекту та маніпуляцією? Наведіть приклад маніпулятивного використання розуміння емоцій.
8. Що означає "емоційна культура організації"? Як вона може відрізнитися в різних компаніях?
9. Як стрес впливає на здатність людини демонструвати високий емоційний інтелект? Чому в стресових ситуаціях ми часто "випадаємо" в примітивні реакції?
10. Чи можна розвинути емоційний інтелект, якщо він від природи низький? Назвіть способи його розвитку у професійному середовищі.

### **Домашнє завдання**

Провести самоаналіз рівня розвитку емоційного інтелекту та скласти індивідуальний план розвитку (1,5-2 сторінки) на тему: "Мої сильні та слабкі сторони емоційної компетентності"

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №6**

### **Професійна комунікація у сфері туризму та гостинності**

#### **Мета роботи**

Дослідити специфіку комунікативних процесів у сфері туризму та гостинності, виявити основні бар'єри, що виникають у взаємодії з клієнтами. Сформувати навички ефективного спілкування в типових професійних ситуаціях, розвинути здатність до емпатійної взаємодії та навчитися застосовувати техніки активного слухання для підвищення якості обслуговування.

#### **Короткі теоретичні відомості**

Сфера туризму та гостинності належить до так званих "людиноцентричних" професій, де якість послуги нерозривно пов'язана з якістю комунікації. На відміну від виробничої сфери, де продукт існує окремо від процесу його створення, у гостинності саме процес спілкування стає частиною продукту. Гість купує не просто номер у готелі чи страву в ресторані, але й емоції, враження, відчуття турботи та уваги.

Гостинність як феномен має глибоке історичне коріння. Ще в стародавній Елладі існував інститут проксенії – право та обов'язок знатних громадян піклуватися про іноземців. Сьогодні гостинність перетворилася на глобальну індустрію, однак її сутнісна основа залишається незмінною: створення атмосфери прийняття, турботи та психологічного комфорту для людини, яка перебуває поза домівкою. Це накладає особливу відповідальність на працівників сфери.

Комунікативні бар'єри у сфері гостинності мають специфічний характер і безпосередньо впливають на якість сервісу та рівень задоволеності споживачів. Дослідники виділяють такі основні види бар'єрів: семантичні (пов'язані з різним розумінням термінів), лексичні (недостатній словниковий запас, особливо іншомовний), фонетичні (нерозбірливе мовлення), психологічні (емоційний стан, стрес) та соціокультурні (відмінності в національних традиціях і нормах поведінки). Своєчасна ідентифікація цих бар'єрів набуває стратегічного значення для ефективного функціонування підприємств сфери гостинності.

Емоційний інтелект відіграє подвійну роль у професійній діяльності працівника туристичної сфери. По-перше, він необхідний для успішного надання послуг клієнтам, особливо VIP-персонам, яких стає дедалі важче задовольнити. Для зміцнення лояльності гостей необхідно створювати такий рівень обслуговування, який буде дивувати та захоплювати завдяки персоналізованим штрихам. Співробітник з розвиненим емоційним інтелектом здатен передбачати конкретні потреби клієнта ще до того, як той їх озвучить.

По-друге, високий рівень емоційного інтелекту необхідний для побудови сильної команди всередині закладу. У колективі, де цінуються почуття та існує культура співпереживання, співробітники працюють краще і відчувають комфортніше. Це безпосередньо впливає на враження відвідувачів і рівень мотивації персоналу. Справжній лідер у сфері гостинності має надихати, пробуджувати ентузіазм і розуміти, як його дії впливають на працівників.

Особливістю комунікації в туризмі є необхідність швидко встановлювати довірливі стосунки з незнайомою людиною. На відміну від довготривалих ділових партнерів, турист і працівник сервісу часто мають лише кілька хвилин або днів для взаємодії. За цей короткий час потрібно зрозуміти потреби клієнта, запропонувати оптимальне рішення, створити позитивне враження і, що важливо, забезпечити бажання повернутися. Саме тому техніки швидкого встановлення рапорту є критично важливими.

Сучасні технології суттєво впливають на комунікацію у сфері гостинності. Штучний інтелект дедалі частіше використовується для аналізу даних про клієнтів, прогнозування їхніх потреб та створення персоналізованих рекомендацій. Чат-боти автоматизують значну частину процесів обслуговування, надаючи відповіді на

запити та допомагаючи з бронюванням. Однак технології не замінюють людського спілкування, а лише доповнюють його, звільняючи час для більш емпатійної взаємодії у складних ситуаціях .

Міжкультурна комунікація є окремим важливим аспектом роботи в туризмі. Працівник має розуміти, що представники різних культур по-різному інтерпретують невербальні сигнали, мають різні уявлення про особистий простір, пунктуальність, стиль спілкування. Те, що для українця є виявом щирої гостинності, для японця може бути порушенням етикету, а для скандинава – надмірною фамільярністю. Повага до культурних відмінностей є фундаментом професійної етики в міжнародному туризмі.

Клієнтоцентричність у сучасній гостинності означає перехід від стандартизованого обслуговування до індивідуального підходу. Дослідження показують, що рішення клієнтів повернутися в готель або ресторан чи порекомендувати його іншим обумовлюються передусім емоціями, а не об'єктивними критеріями. Тому менеджери дедалі більше звертають увагу на емоційний аспект відгуків гостей і менше – на бали та рейтинги. Розуміти свої емоції, керувати ними та передавати іншим конструктивний емоційний посил – це запорука успішної діяльності у сфері гостинності .

### **Професійні ситуації (для обговорення)**

#### ***Кейс 1. "Незадоволений гість з низьким бюджетом"***

До туристичного агентства звертається клієнт із обмеженим бюджетом. Він хоче відпочити за кордоном, але його фінансові можливості дозволяють обрати лише найдешевший тур із не дуже зручним перельотом та скромним готелем. Менеджер розуміє, що клієнт, швидше за все, буде незадоволений якістю відпочинку, і це може вдарити по репутації агентства. Водночас відмовляти клієнту і втрачати комісію не хочеться.

*Запитання для дискусії:*

Чи варто менеджеру продавати тур, знаючи про високі ризики невдоволення? Як правильно комунікувати обмеження бюджетного туру, щоб клієнт мав реалістичні очікування? Чи можна запропонувати альтернативні напрямки в межах бюджету? Як зберегти стосунки з клієнтом після його повернення, якщо відпочинок не сподобався?

#### ***Кейс 2. "VIP-клієнт з особливими потребами"***

До п'ятизіркового готелю заселяється відомий бізнесмен із охороною та особистим помічником. Він вимагає особливої уваги, постійно висловлює невдоволення, робить зауваження персоналу, підвищує голос на адміністратора. При цьому він готовий платити за найкращі номери та додаткові послуги. Персонал почувається приниженим, працювати з цим гостем ніхто не хоче.

*Запитання для дискусії:*

Як зберегти професійну гідність, обслуговуючи складного, але фінансово вигідного клієнта? Де межа між сервісом і терпимістю до хамства? Які техніки емоційної саморегуляції можна застосувати персоналу? Як керівництво готелю має підтримати працівників у цій ситуації?

### ***Кейс 3. "Мовний бар'єр"***

Адміністратор готелю спілкується з іноземним гостем, який погано володіє англійською. Гість намагається пояснити, що йому потрібно продовжити проживання ще на дві ночі, але через мовний бар'єр адміністратор розуміє, що гість хоче виїхати сьогодні. Відбувається плутанина, номер готують до виїзду, гість нервує, адміністратор нервує ще більше. Ситуація ускладнюється тим, що вільних номерів у готелі майже немає.

*Запитання для дискусії:*

Які невербальні засоби комунікації можна використати для порозуміння? Чи доречно використовувати перекладач у телефоні? Як зберігати спокій і професіоналізм, коли комунікація ускладнена? Хто несе відповідальність за непорозуміння?

### ***Кейс 4. "Скарга на відгук в інтернеті"***

Клієнт залишив негативний відгук про готель на популярному туристичному порталі. Він скаржиться на бруд у номері та нечемність персоналу. Менеджер готелю знає, що насправді клієнт напередодні посварився з дружиною, був напідпитку, влаштував скандал на рецепції, а номер був ідеально чистим. Однак відгук вже зібрав багато переглядів і псує рейтинг.

*Запитання для дискусії:*

Чи варто публічно відповідати на цей відгук, і якщо так, то як саме? Чи етично розкривати справжні обставини (стан клієнта, його поведінку)? Як збалансувати захист репутації готелю та збереження конфіденційності гостя? Яку стратегію роботи з несправедливими відгуками обрати?

### ***Кейс 5. "Екскурсовод і чутливі теми"***

Екскурсовод веде групу туристів історичним центром міста. Під час розповіді він згадує події Другої світової війни, використовуючи емоційно заряджені формулювання, які можуть бути болючими для окремих учасників групи (наприклад, для громадян країн, які воювали по різні боки). Один із туристів робить зауваження, що така подача є некоректною.

*Запитання для дискусії:*

Як екскурсоводу подавати складні історичні теми, зберігаючи об'єктивність і не ображаючи почуттів різних категорій слухачів? Чи варто уникати "чутливих" тем взагалі? Як коректно відреагувати на зауваження туриста під час екскурсії? Як підготуватися до можливих конфліктів на цій основі?

### **Контрольні питання**

1. У чому полягає специфіка комунікації у сфері туризму та гостинності порівняно з іншими сферами професійної діяльності?
2. Які основні види комунікативних бар'єрів характерні для підприємств сфери гостинності (HoReCa)? Наведіть приклади .
3. Чому емоційний інтелект відіграє подвійну роль у діяльності працівника туристичної сфери? Поясніть .

4. Як сучасні технології (AI, чат-боти) впливають на комунікацію з клієнтами в туризмі? Які функції вони можуть виконувати ?
5. Що таке "клієнтоцентричність" у сучасній гостинності? Чому емоційний аспект відгуків стає важливішим за об'єктивні критерії ?
6. Які соціокультурні відмінності необхідно враховувати у спілкуванні з іноземними туристами? Наведіть приклади.
7. Як історичний інститут "проксенії" пов'язаний із сучасним розумінням гостинності? Що є сутнісною основою гостинності ?
8. Які техніки активного слухання є найбільш ефективними при роботі зі скаргами та претензіями клієнтів?
9. Як працівнику сфери гостинності зберігати емоційну рівновагу при спілкуванні зі "складними" клієнтами?
10. Чому своєчасна ідентифікація комунікативних бар'єрів має стратегічне значення для підприємств сфери гостинності ?

### **Домашнє завдання**

Провести аналіз реальних відгуків про туристичні об'єкти (готелі, ресторани, туристичні агенції) та підготувати звіт-аналіз (1,5-2 сторінки) на тему: "Комунікативні аспекти в відгуках клієнтів: аналіз та рекомендації"

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №7**

### **Діловий етикет у взаємодії з клієнтами та партнерами**

#### **Мета роботи**

Дослідити норми та правила ділового етикету у професійній взаємодії, сформувані навички застосування етикетних норм у типових ситуаціях ділового спілкування. Розвинути здатність до аналізу етикетних помилок та їхнього впливу на ділову репутацію, опанувати правила вербальної та невербальної поведінки під час зустрічей, переговорів та офіційних заходів.

#### **Короткі теоретичні відомості**

Діловий етикет є сукупністю формалізованих правил поведінки у професійному середовищі, що регулюють зовнішні прояви ділових відносин. На відміну від загальнолюдських норм моралі, які мають універсальний характер, етикетні правила часто є умовними, історично змінними та культурно специфічними. Однак у бізнес-середовищі дотримання цих умовностей сигналізує про належність до професійної спільноти, повагу до партнера та розуміння "правил гри". Порушення етикету може коштувати компанії вигідного контракту або довгострокового партнерства.

Етикет вітання та знайомства є фундаментом ділової взаємодії. Існує чітка ієрархія: першим вітається молодший за віком або посадою зі старшим, чоловік із жінкою (у світському етикеті), підлеглий із керівником (у діловому). При

знайомстві ініціатором виступає особа, нижча за статусом, або чоловік при знайомстві з жінкою. Рукоштовкання є обов'язковим атрибутом ділового вітання, причому ініціатива рукоштовкання належить старшому за посадою або віком. Запізнення на ділову зустріч розцінюється як неповага і може бути витлумачене як несерйозне ставлення до партнера.

Проксемічні норми ділового етикету визначають допустиму дистанцію між співрозмовниками. Для офіційних ділових контактів встановлена соціальна зона – від 120 до 360 см. Порушення цього кордону (надто близька дистанція) сприймається як вторгнення в особистий простір, тиск або фамільярність. Розташування під час переговорів також має значення: позиція "навпроти" часто створює атмосферу протистояння, тоді як розташування "під кутом" або "поруч" сприяє кооперації. Кабінет керівника, розташування меблів, наявність бар'єрів (величезний стіл) – усе це несе комунікативне повідомлення.

Етикет ділового одягу (дрес-код) є важливою складовою професійного іміджу. Він поділяється на кілька рівнів формальності: White Tie (найбільш формальний, дипломатичні прийоми), Black Tie (вечірні заходи), Business Formal (класичний діловий костюм), Business Casual (менш формальний, але все ще діловий стиль) та Casual (повсякденний, допустимий лише в компаніях з ліберальною культурою). Одяг має відповідати статусу заходу, посаді співробітника та очікуванням партнерів. Охайність, чистота та акуратність є безумовними вимогами незалежно від рівня формальності.

Етикет ділового листування регулює форму та зміст письмової комунікації. Електронний лист має містити інформативну тему, ввічливе звертання, чіткий структурований зміст та підпис з контактними даними. Відповідати на листи прийнято протягом 24-48 годин. Використання сленгу, емотиконів, надто емоційних висловлювань у діловому листуванні є недопустимим. Великі літери (CAPS LOCK) сприймаються як крик. Культура листування є дзеркалом загальної культури компанії.

Етикет ділових подарунків є тонкою сферою, де легко перетнути межу між жестом уваги та хабаром. У міжнародному бізнесі прийнято обмінюватися недорогими сувенірами, що символізують компанію або країну. Подарунки мають бути доречними ситуації (ювілей компанії, успішне завершення проекту) та не створювати відчуття зобов'язання. У деяких культурах (наприклад, японській) ритуал дарування є надзвичайно складним, в інших (скандинавських) – мінімалістичним. Приймаючи подарунок, варто подякувати, але в деяких компаніях діють обмеження на вартість прийнятих подарунків.

Етикет ділової вечері або бізнес-ланчу має свої особливості. Запрошення на діловий захід не передбачає обговорення бізнесу під час їжі – це вважається нетактовним. Розташування за столом часто має протокольне значення: найпочесніші місця – праворуч від господаря. Володіння столовими приборами, знання правил сервірування, вміння підтримувати легку розмову – усе це формує враження про рівень культури партнера. Основне правило: на діловому обіді не можна напиватися – це табу.

Цифровий етикет (нетикет) набуває дедалі більшого значення в сучасному бізнесі. Він регулює правила спілкування у відеоконференціях (вчасне підключення, вимкнений мікрофон, коли не говориш, охайний зовнішній вигляд, нейтральний фон), у месенджерах (неробочі години для повідомлень, доречність голосових повідомлень), у соціальних мережах (розмежування особистого та професійного контенту). В епоху гібридної роботи цифровий етикет стає маркером професіоналізму не менш важливим, ніж поведінка в офісі.

### **Професійні ситуації (для обговорення)**

#### ***Кейс 1. "Недоречний одяг"***

Молодий менеджер з продажу Сергій прийшов на зустріч із потенційним клієнтом – керівником великої державної установи. Сергій вдягнув стильний, але дуже неформальний одяг: яскраві кросівки, джинси з потертостями, светр із веселим принтом. Він вважає, що головне – це його професіоналізм і знання продукту. Клієнт прийняв його стримано, зустріч тривала лише 15 хвилин замість запланованої години. Контракт не підписали.

#### *Запитання для дискусії:*

Чи справедливо клієнт оцінив Сергія за зовнішнім виглядом? Яке повідомлення транслює такий одяг у діловому середовищі? Який дрес-код є доречним для зустрічі з представником державної установи? Чи має значення, що Сергій молодий і працює в креативній агенції?

#### ***Кейс 2. "Рукоштовання, яке все зіпсувало"***

На ділових переговорах українська делегація зустрічає німецьких партнерів. Український керівник, вітаючи голову німецької делегації, подає руку, сидячи в кріслі, дивиться при цьому в телефон, а рукоштовання виходить млявим і короткочасним. Протягом усіх переговорів німецька сторона тримається прохолодно, хоча пропозиція українців є фінансово вигідною. Згодом українці дізнаються, що німці сприйняли це як неповагу та несерйозність.

#### *Запитання для дискусії:*

Які саме помилки етикету припустився український керівник? Чому рукоштованню надається таке велике значення в діловій культурі? Як правильно виконувати рукоштовання, щоб воно сигналізувало про повагу та впевненість? Чи відрізняються норми рукоштовання в різних культурах?

#### ***Кейс 3. "Лист без теми"***

Менеджерка Анна отримала завдання терміново надіслати комерційну пропозицію важливому клієнту. Вона швидко набрала текст, прикріпила файл і натиснула "відправити". У полі "тема" вона нічого не написала, у листі було лише: "Добрий день, надсилаю пропозицію, як обговорювали. Гарного дня! Анна". Клієнт не відповів. За тиждень з'ясувалося, що лист потрапив у спам, а клієнт, побачивши лист від невідомого відправника без теми, навіть не відкрив його.

#### *Запитання для дискусії:*

Чому поле "тема" є критично важливим у діловому листуванні? Як правильно формулювати тему листа? Які ще елементи ділового листа є обов'язковими (вітання, підпис, контакти)? Як Анні тепер виправити ситуацію, щоб не втратити клієнта?

#### ***Кейс 4. "Подарунок, який збентежив"***

Українська компанія після успішного підписання контракту з японськими партнерами вирішила зробити їм щедрі подарунки: дорогі годинники з логотипом компанії. Японська делегація прийняла подарунки зовні ввічливо, але була помітно збентежена. Наступного дня українці отримали лист із вдячністю, але подальша комунікація стала більш формальною та стриманою.

*Запитання для дискусії:*

Чому японці збентежилися? Які правила дарування подарунків у японській діловій культурі? Яка оптимальна вартість ділових подарунків, щоб вони не сприймалися як хабар або зобов'язання? Які подарунки є нейтральними та безпечними в міжнародному бізнесі?

#### ***Кейс 5. "Хто платить за обід?"***

Під час ділового візиту представник компанії-партнера запросив українського менеджера на обід у дорогий ресторан. Після обох українців простягнув офіціанту свою картку, щоб заплатити за себе, вважаючи це справедливим. Партнер був помітно здивований і ніяковів. Атмосфера довіри, яка будувалася протягом зустрічі, дещо зникла.

*Запитання для дискусії:*

Хто має оплачувати рахунок, якщо запрошення зробив партнер? Як правильно вирішувати фінансові питання під час ділових обідів, щоб не створювати незручності? Чи є різниця між обідом з клієнтом та обідом з партнером? Як українцю слід було вчинити в цій ситуації?

### **Контрольні питання**

1. Що таке діловий етикет і чим він відрізняється від загальнолюдських моральних норм?
2. Які існують правила вітання та знайомства в діловому середовищі? Хто вітається першим, хто ініціює рукоштовнання?
3. Охарактеризуйте проксемічні норми ділового етикету. Яка дистанція є допустимою для офіційного спілкування?
4. Назвіть основні рівні дрес-коду (White Tie, Black Tie, Business Formal, Business Casual) та опишіть, де вони застосовуються.
5. Які правила ділового листування є обов'язковими? Чому важливо заповнювати поле "тема" та ставити підпис?
6. Які існують правила дарування подарунків у діловому середовищі? Якою має бути вартість подарунка, щоб він не сприймався як хабар?
7. Як правильно організувати діловий обід або вечерю? Хто платить, де сідають, про що говорять?
8. Які правила цифрового етикету (нетикету) слід дотримуватися під час відеоконференцій?

9. Як культурні відмінності впливають на діловий етикет у міжнародному спілкуванні? Наведіть приклади.
10. Чому дотримання ділового етикету вважається конкурентною перевагою компанії?

### **Домашнє завдання**

Провести аналіз ділової зустрічі з художнього фільму або серіалу та підготувати звіт-аналіз (1,5-2 сторінки) на тему: "Аналіз дотримання норм ділового етикету в кіно"

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №8**

### **Телефонний етикет та правила цифрової комунікації**

#### **Мета роботи**

Дослідити специфіку телефонної та цифрової комунікації у професійному середовищі, сформувані навички ефективного спілкування телефоном, у месенджерах та електронній пошті. Опанувати правила етикету відеоконференцій, навчитися уникати типових помилок цифрової комунікації та будувати професійні стосунки в онлайн-середовищі.

#### **Короткі теоретичні відомості**

Телефонна розмова залишається одним із найважливіших інструментів ділової комунікації, незважаючи на розвиток цифрових технологій. Її специфіка полягає у відсутності візуального контакту, що позбавляє співрозмовників можливості спостерігати за невербальними сигналами. У телефонній розмові понад 80% інформації про емоційний стан та ставлення співрозмовника передається через інтонацію, тембр голосу, темп мовлення та паузи. Саме тому голос стає єдиним інструментом впливу, і його тренуванню слід приділяти особливу увагу.

Структура ділової телефонної розмови має бути чіткою та логічною. Вона включає: вітання (з назвою компанії та посади/імені), ідентифікацію співрозмовника (якщо це необхідно), визначення мети дзвінка, обговорення суті питання, підведення підсумків та завершення розмови. Важливо пам'ятати, що телефонна розмова не має тривати довше, ніж це необхідно для вирішення питання – оптимальна тривалість ділової розмови 3-7 хвилин. Якщо питання складне, краще домовитися про особисту зустріч або надіслати деталі листом.

Таймінг телефонних дзвінків також регулюється неписаними правилами. Не прийнято дзвонити діловим партнерам до 9:00 та після 21:00, а також під час обідньої перерви (зазвичай 13:00-14:00). Якщо ви дзвоните на мобільний телефон, варто спочатку запитати, чи зручно співрозмовнику розмовляти зараз. У міжнародному спілкуванні необхідно враховувати різницю в часових поясах.

Ігнорування цих правил створює враження непрофесіоналізму та неповаги до особистого простору партнера.

Голосова пошта та автовідповідачі потребують особливої уваги. Професійне привітання на автовідповідачі має містити назву компанії, посаду та прізвище співробітника, прохання залишити повідомлення та обіцянку передзвонити. Залишаючи повідомлення на автовідповідачі, слід чітко назвати своє ім'я, компанію, номер телефону, коротко викласти причину дзвінка та повторити номер телефону в кінці повідомлення. Швидкість мовлення має бути дещо повільнішою, ніж у звичайній розмові, щоб співрозмовник встиг записати контакти.

Електронне листування в цифрову епоху є основним каналом ділової комунікації. Правила нетикету вимагають обов'язкового заповнення поля "тема" – воно має бути інформативним та відображати суть листа. Звертання до адресата є обов'язковим, навіть якщо лист масовий. Текст має бути структурованим, розбитим на абзаци, без зайвих емоцій та капслоку. Відповідати на листи прийнято протягом 24-48 годин, навіть якщо остаточне рішення ще не прийняте – варто надіслати коротке підтвердження отримання.

Месенджери (WhatsApp, Telegram, Viber) дедалі частіше використовуються для ділового спілкування, особливо в оперативних питаннях. Однак тут діють особливі правила. По-перше, варто узгодити з партнером, чи зручно йому спілкуватися в месенджері. По-друге, не слід писати в неробочий час, якщо це не є терміновим. По-третє, варто уникати надмірного використання голосових повідомлень – вони зручні для відправника, але не завжди зручні для отримувача, якому доводиться витратити час на прослуховування. Ділове спілкування в месенджерах має бути лаконічним та по суті.

Відеоконференції стали невід'ємною частиною сучасного ділового світу. Етикет відеозустрічей включає: підключення за 2-3 хвилини до початку, перевірку роботи камери та мікрофона, вимкнення мікрофону, коли ви не говорите, охайний зовнішній вигляд (одяг має бути таким, як для офлайн-зустрічі), нейтральний фон, увагу до камери (щоб створювати ефект зорового контакту). Під час відеоконференції неприпустимо займатися сторонніми справами, дивитися в телефон, їсти або спілкуватися з кимось поруч.

Соціальні мережі створюють нові виклики для професійної комунікації. Те, що ви публікуєте у Facebook, Instagram або LinkedIn, формує ваш цифровий імідж. Рекрутери та партнери часто переглядають соціальні мережі потенційних співробітників та контрагентів. Тому варто розмежовувати особистий та професійний контент, бути обережним з різкими політичними чи релігійними висловлюваннями, пам'ятати, що інтернет нічого не забуває. Професійний профіль у LinkedIn сьогодні є обов'язковим атрибутом ділової людини.

Конфіденційність у цифровій комунікації є окремою важливою темою. Не слід обговорювати конфіденційну інформацію в месенджерах, які не мають належного захисту. Надсилаючи документи електронною поштою, варто переконатися, що адресат той самий, а не схожий (шахрайство з підміною листів

стає дедалі поширенішим). Паролі мають бути складними та унікальними для різних сервісів. Дотримання цифрової гігієни є частиною професійної культури.

### **Професійні ситуації (для обговорення)**

#### ***Кейс 1. "Невдалий час для дзвінка"***

Менеджер Максим отримав термінове завдання від керівництва: узгодити важливі деталі контракту з партнером. Не зважаючи на час, він одразу набрав номер партнера. Була 22:30, партнер саме вклав дітей спати. Розмова вийшла напруженою: партнер відповідав коротко, не уважно, погодився на все, аби швидше завершити дзвінок. Наступного дня він передумав і відмовився від домовленостей.

*Запитання для дискусії:*

Чи правильно вчинив Максим, зателефонувавши в неробочий час? Як терміновість завдання співвідноситься з повагою до особистого простору партнера? Як слід було вчинити в цій ситуації, якщо питання дійсно було терміновим? Чи можна було надіслати повідомлення з проханням передзвонити?

#### ***Кейс 2. "Голосове повідомлення на 3 хвилини"***

Керівник відділу надіслав підлеглому в Telegram голосове повідомлення тривалістю 3 хвилини з детальними інструкціями щодо нового проекту. Підлеглий у цей час перебував у людному місці, не міг прослухати повідомлення, змушений був чекати, поки повернеться в офіс. Коли він нарешті прослухав, виявилось, що половина інформації стосувалася питань, які можна було вирішити двома реченнями в тексті. Час було втрачено.

*Запитання для дискусії:*

Чи етично надсилати довгі голосові повідомлення в діловому спілкуванні? Чому голосові повідомлення зручні для відправника, але не завжди зручні для отримувача? Як краще передавати складні інструкції, які потребують детального пояснення? Як відмовити керівника від використання голосових повідомлень, не образивши його?

#### ***Кейс 3. "Відеоконференція з увімкненим мікрофоном"***

Під час важливої відеоконференції за участю керівництва компанії та іноземних партнерів один із учасників забув вимкнути мікрофон. Протягом 10 хвилин усі чули, як він свариться з дружиною, потім спілкується з майстрами про ремонт, а потім голосно п'є чай. Керівник намагався привернути його увагу в чаті, але марно. Ситуація була вкрай незручною для всієї команди.

*Запитання для дискусії:*

Які правила етикету відеоконференцій були порушені? Хто винен у цій ситуації – лише співробітник чи керівник, який не провів інструктаж? Як діяти модератору конференції, коли хтось забув вимкнути мікрофон? Як виправдовуватися перед партнерами після такого інциденту?

#### ***Кейс 4. "Лист із помилкою в імені"***

Менеджерка Ірина готувала масове розсилання комерційних пропозицій. Вона скопіювала шаблон листа, але забула змінити ім'я адресата. В результаті пан Петренко отримав листа з вітанням "Шановний пане Іваненко!". Петренко

образився, сприйнявши це як неповагу та неухажність. Комерційна пропозиція, над якою Ірина працювала тиждень, втратила сенс.

*Запитання для дискусії:*

Чому така дрібна помилка має такі серйозні наслідки? Як уникнути помилок при масових розсилках? Чи варто намагатися виправити ситуацію, надсилаючи листа з вибаченнями, чи це лише погіршить враження? Як перевіряти листи перед відправкою?

**Кейс 5. "Відповідь усім"**

У компанії існує практика розсилання важливої інформації загальним листом для всіх співробітників. Один із менеджерів, відповідаючи на такий лист, випадково натиснув "Reply All" замість "Reply". Його відповідь, яка містила критику керівника та нецензурну лексику, побачили всі 200 співробітників компанії. За годину лист почав поширюватися вже в особистих чатах.

*Запитання для дискусії:*

Чому кнопка "Reply All" є небезпечною? Яких правил слід дотримуватися, щоб не потрапити в таку ситуацію? Як керівництву реагувати на такий інцидент? Чи можна вважати це звільненням?

**Кейс 6. "Дзвінок без попередження"**

До начальника відділу зателефонував підлеглий у вихідний день. Трубку взяла дружина начальника і передала чоловікові. Питання підлеглого не було терміновим – він просто хотів уточнити деталі завдання на понеділок, бо боявся забути. Начальник відповів, але тон його був дуже стриманим, а в понеділок він зробив підлеглому зауваження про неприпустимість таких дзвінків.

*Запитання для дискусії:*

Чи мав право підлеглий телефонувати у вихідний? Як визначити, що питання є терміновим, а що може зачекати? Як правильно діяти, якщо питання виникло у неробочий час, але ви боїтеся забути? Чи варто було надіслати повідомлення в месенджер, щоб начальник прочитав, коли зможе?

### **Контрольні питання**

1. Яка специфіка телефонної комунікації порівняно з особистим спілкуванням? Чому голос та інтонація набувають особливого значення?
2. Назвіть основні елементи структури ділової телефонної розмови. Яка оптимальна тривалість такої розмови?
3. Які існують часові обмеження для ділових телефонних дзвінків? Як враховувати різницю в часових поясах?
4. Як правильно залишати повідомлення на автовідповідачі? Що обов'язково має містити таке повідомлення?
5. Які основні правила електронного листування (нетикету) є обов'язковими? Чому важливо заповнювати поле "тема"?
6. Які особливості використання месенджерів у діловому спілкуванні? Чи доречні голосові повідомлення?
7. Назвіть основні правила етикету відеоконференцій. Чому важливо вимикати мікрофон, коли ви не говорите?

8. Як соціальні мережі впливають на професійний імідж? Якої інформації варто уникати в публічному доступі?
9. Як забезпечити конфіденційність у цифровій комунікації? Яких правил цифрової гігієни слід дотримуватися?
10. Чому кнопка "Reply All" є небезпечною і як уникнути помилок при масових розсилках?

### **Домашнє завдання**

Розробити пам'ятку (інфографіку або структурований документ) на тему: "Правила цифрового етикету для співробітників компанії"

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №9**

### **Техніки ефективного спілкування з клієнтами та управління сервісною взаємодією**

#### **Мета роботи**

Дослідити сучасні техніки комунікації з клієнтами в сервісній діяльності, сформувати навички застосування моделей ефективної взаємодії у типових та конфліктних ситуаціях. Опанувати алгоритми роботи зі скаргами, техніки активного слухання, постановки запитань та управління очікуваннями клієнтів для підвищення якості сервісу.

#### **Короткі теоретичні відомості**

Сервісна взаємодія є особливим типом професійної комунікації, де якість спілкування безпосередньо впливає на задоволеність клієнта та його лояльність до компанії. На відміну від інших видів ділової комунікації, у сервісі клієнт часто оцінює не лише результат (отриману послугу), але й сам процес взаємодії. Дослідження показують, що до 70% рішень клієнта повернутися в компанію або порекомендувати її іншим зумовлені саме якістю спілкування, а не об'єктивними характеристиками продукту чи послуги.

Модель SPIN (Сайт, Проблема, Імплікація, Нагальна потреба) є однією з найефективніших технік виявлення потреб клієнта. Вона передбачає поступовий перехід від загальних запитань про ситуацію клієнта (Situation) до виявлення проблем, з якими він стикається (Problem), далі – до дослідження наслідків цих проблем (Implication) і, нарешті, до формування розуміння цінності вирішення (Need-payoff). Ця техніка дозволяє не нав'язувати клієнту готове рішення, а підвести його до самостійного усвідомлення необхідності придбання послуги.

Техніки активного слухання в сервісній взаємодії набувають особливого значення. Вони включають: уточнюючі запитання ("Чи правильно я зрозумів, що для вас найважливішим є..."), перефразування ("Тобто ви кажете, що..."), відображення почуттів ("Я розумію ваше розчарування"), резюмування ("Отже,

ми домовилися про..."). Активне слухання не лише допомагає точніше зрозуміти потреби клієнта, але й демонструє йому повагу та увагу, що само собою підвищує рівень задоволеності.

Робота зі скаргами та запереченнями є окремою важливою компетенцією. Існує алгоритм LAARC (Listen, Acknowledge, Assess, Respond, Confirm): вислухати клієнта, не перебиваючи; визнати його почуття та право на незадоволення; оцінити ситуацію та можливі варіанти вирішення; запропонувати конкретне рішення; переконатися, що клієнт погоджується з цим рішенням. Важливо пам'ятати, що скарга – це не агресія, а зворотний зв'язок, і клієнт, чію проблему вирішили, часто стає більш лояльним, ніж той, у кого проблем взагалі не виникало.

Техніка "позитивного формулювання" допомагає уникнути негативних реакцій клієнта. Замість "Ми не можемо цього зробити" варто казати "Ми можемо запропонувати вам альтернативу". Замість "Ви помиляєтесь" – "Дозвольте уточнити інформацію". Замість "Це коштує дорого" – "Це коштує саме стільки, тому що включає...". Позитивне формулювання не змінює суті повідомлення, але кардинально змінює його сприйняття клієнтом.

Управління очікуваннями клієнта є критично важливим для запобігання розчаруванню. Часто конфлікти виникають не через поганий сервіс, а через невиправдані очікування, які сформувалися на етапі продажу. Тому чесна комунікація про те, що клієнт реально отримає, про можливі обмеження, про терміни та умови, є не лише етичною, але й прагматичною стратегією. Краще відмовитися від продажу зараз, ніж зіткнутися зі скаргою та втратою репутації потім.

Персоналізація обслуговування є сучасним трендом у сервісній взаємодії. Клієнти дедалі більше цінують індивідуальний підхід, коли до них звертаються на ім'я, пам'ятають їхні попередні вподобання, пропонують рішення, що відповідають їхньому стилю життя. Технології CRM дозволяють збирати та аналізувати інформацію про клієнтів, але справжня персоналізація потребує емпатії та уваги з боку конкретного працівника.

Техніка "додаткової цінності" (value-added) передбачає, що в кожній взаємодії з клієнтом працівник намагається дати трохи більше, ніж той очікує. Це може бути корисна порада, невеликий комплімент, додаткова інформація про послугу, швидше виконання замовлення. Такі "мікрожести" створюють позитивні емоції та запам'ятовуються клієнту, формуючи образ компанії як турботливої та клієнтоорієнтованої.

Емоційна саморегуляція працівника сервісу є необхідною умовою професійної довготривалості. Постійне спілкування з різними, іноді складними клієнтами, вимагає значних емоційних витрат. Важливо вміти "не приймати на свій рахунок" агресію, спрямовану на компанію чи послугу, відновлювати емоційну рівновагу після складних розмов, розмежовувати робоче та особисте. Техніки "емоційної дистанції" та "рефреймінгу" допомагають зберігати професійний спокій.

## Професійні ситуації (для обговорення)

### **Кейс 1. "Клієнт не знає, чого хоче"**

До туристичного агентства приходять клієнт із проханням підібрати тур. На всі запитання менеджера він відповідає: "Не знаю", "Будь-де", "Щось недороге", "Все одно". Менеджер розуміє, що без чітких критеріїв підібрати тур, який сподобається клієнту, майже неможливо. Водночас відмовляти клієнту і втрачати потенційний продаж не хочеться.

*Запитання для дискусії:*

Які техніки постановки запитань допоможуть виявити приховані потреби клієнта? Як використати метод SPIN у цій ситуації? Які альтернативні варіанти (напрямки, типи відпочинку) варто запропонувати для "тестування" вподобань? Як уникнути ситуації, коли клієнт потім скаже "це не те, що я хотів"?

### **Кейс 2. "Скарга в соціальних мережах"**

Клієнтка залишила гнівний пост у Facebook про готель, де вона зупинялася. Вона скаржиться на бруд у номері, байдужість персоналу та зіпсований відпочинок. Пост набирає популярності, з'являються коментарі інших незадоволених клієнтів. Менеджер готелю має відреагувати, але офіційна позиція керівництва ще не сформована.

*Запитання для дискусії:*

Чи варто реагувати негайно, чи краще дочекатися офіційної позиції? Як правильно сформулювати публічну відповідь, щоб не спровокувати ще більший скандал? Чи варто переносити обговорення в приватні повідомлення? Як техніка LAARC може допомогти в цій ситуації?

### **Кейс 3. "Завищені очікування"**

Клієнт придбав найдешевший тур і очікує сервісу рівня "все включено" преміум-класу. Він постійно скаржиться на якість їжі, розмір номера, відсутність анімації. Менеджер, який продав тур, знав, що бюджетний варіант має обмеження, але не акцентував на цьому увагу, боячись втратити клієнта. Тепер клієнт вимагає компенсації.

*Запитання для дискусії:*

Хто винен у цій ситуації – менеджер, який не сформував реалістичних очікувань, чи клієнт, який має неадекватні вимоги? Як тепер вирішувати конфлікт? Чи варто надавати компенсацію, навіть якщо формально послуги надані відповідно до договору? Як навчити менеджерів чесно комунікувати обмеження бюджетних пропозицій?

### **Кейс 4. "Агресивний клієнт"**

Чоловік середнього віку в ресторані голосно сварить офіціанта через довге очікування страви. Він переходить на особистості, використовує ненормативну лексику, вимагає викликати адміністратора. Офіціантка розгублена, мало не плаче. Інші відвідувачі починають звертати увагу на скандал.

*Запитання для дискусії:*

Як адміністратору правильно підійти до ситуації? Чи варто вибачитися, навіть якщо винні не працівники, а кухня? Як техніка "відображення почуттів"

може допомогти знизити градус агресії? Як захистити офіціанта від психологічної травми? У який момент варто запропонувати клієнту залишити заклад?

### ***Кейс 5. "Клієнт просить неможливого"***

Клієнт вимагає від менеджера туристичної фірми організувати візу за 1 день, хоча стандартний термін оформлення – 2 тижні, а консульство не приймає термінових заявок. Клієнт наполягає: "Я плачу, ви повинні зробити неможливе!" і погрожує негативним відгуком, якщо візу не зроблять вчасно.

*Запитання для дискусії:*

Як відмовити клієнту, не спровокувавши агресію? Які альтернативи можна запропонувати? Чи варто брати на себе відповідальність за те, що не залежить від компанії? Як техніка "позитивного формулювання" допомагає в таких ситуаціях? Як задокументувати відмову, щоб захистити компанію від майбутніх претензій?

### **Контрольні питання**

1. Чому якість спілкування в сервісній взаємодії часто є важливішою за об'єктивні характеристики послуги?
2. Охарактеризуйте модель SPIN (Сайт, Проблема, Імплікація, Нагальна потреба). Як вона допомагає виявляти потреби клієнта?
3. Назвіть основні техніки активного слухання та поясніть, як кожна з них застосовується в роботі з клієнтами.
4. Розкрийте алгоритм роботи зі скаргами LAARC (Listen, Acknowledge, Assess, Respond, Confirm). Чому важливо спочатку вислухати, а потім пропонувати рішення?
5. Що таке техніка "позитивного формулювання"? Наведіть приклади переформулювання негативних повідомлень у позитивні.
6. Чому управління очікуваннями клієнта є важливим елементом сервісної взаємодії? Як чесність на етапі продажу впливає на лояльність?
7. Що означає персоналізація обслуговування? Як технології CRM допомагають у створенні індивідуального підходу?
8. Як техніка "додаткової цінності" (value-added) впливає на формування позитивних емоцій клієнта?
9. Чому емоційна саморегуляція є необхідною для працівника сервісу? Які техніки допомагають зберігати професійний спокій?
10. Як правильно реагувати на необґрунтовані вимоги клієнта, не втрачаючи його, але й не обіцяючи неможливого?

### **Домашнє завдання**

Розробити сценарій (скрипт) обслуговування клієнта в одній із типових ситуацій та підготувати аналітичну записку (1,5-2 сторінки) на тему: "Сценарій ефективної сервісної взаємодії: від виявлення потреби до завершення контакту"

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №10**

### **Робота зі складними клієнтами та вирішення конфліктних ситуацій**

#### **Мета роботи**

Дослідити типологію складних клієнтів та причини виникнення конфліктних ситуацій у професійній взаємодії. Сформувати навички ідентифікації типів конфліктогенної поведінки, опанувати техніки деескалації конфліктів та алгоритми конструктивного вирішення проблемних ситуацій із збереженням лояльності клієнта та професійної гідності працівника.

#### **Короткі теоретичні відомості**

Складний клієнт – це поняття, яке охоплює широкий спектр поведінкових проявів, що ускладнюють стандартну сервісну взаємодію. Важливо розуміти, що за зовнішньою агресією, примхливістю чи недовірою часто стоять глибинні причини: страх, розчарування, попередній негативний досвід, особисті проблеми, низька самооцінка або просто втома. Професійний підхід полягає не в тому, щоб "перемогти" складного клієнта, а в тому, щоб зрозуміти його справжні потреби та знайти спосіб їх задовольнити, не порушуючи власних професійних та етичних кордонів.

Типологія складних клієнтів допомагає швидко ідентифікувати тип поведінки та обрати відповідну стратегію реагування. Виділяють такі основні типи: агресивний (кричить, звинувачує, переходить на особистості), недовірливий (сумнівається, перепитує, вимагає доказів), мовчазний (не йде на контакт, відповідає односкладово), всезнайко (демонструє перевагу, повчає), нерішучий (довго обирає, боїться помилитися), маніпулятор (намагається отримати вигоду, тиснучи на жалість чи почуття провини). Кожен тип потребує окремого підходу та специфічних комунікативних технік.

Агресивний клієнт є найскладнішим для емоційного сприйняття працівника. Важливо пам'ятати, що агресія клієнта майже ніколи не спрямована особисто на працівника – вона є реакцією на ситуацію, яка склалася, або накопиченим роздратуванням. Техніка "емоційної буферизації" передбачає, що працівник не приймає агресію на свій рахунок, зберігає спокій, дає клієнту "випустити пару" і лише після зниження емоційного градусу переходить до конструктивного обговорення проблеми.

Недовірливий клієнт потребує особливої уваги до деталей та доказів. Він може ставити багато запитань, сумніватися в компетентності працівника, вимагати документального підтвердження інформації. Стратегія роботи з таким клієнтом включає: терпляче відповідати на всі запитання, посилатися на авторитетні джерела, надавати письмові підтвердження, уникати переконання "натиском", натомість створювати атмосферу відкритості та прозорості. Важливо не сприймати недовіру як особисту образу.

Мовчазний клієнт створює інший тип складності – відсутність зворотного зв'язку. Неможливо зрозуміти, чи задоволений він, чи все правильно зрозумів,

чи є у нього заперечення. Така поведінка може бути проявом сором'язливості, невпевненості, культурних особливостей або захисної реакції. Техніки роботи з мовчазним клієнтом включають: відкриті запитання (що потребують розгорнутої відповіді), паузи (щоб дати час подумати), відображення почуттів ("Можливо, ви сумніваєтеся?"), заохочення до висловлення думки.

Маніпулятор намагається використати емоції працівника для отримання додаткових вигод. Він може тиснути на жалість ("я бідна хвора людина"), на почуття провини ("через вас я втратив час"), на страх ("я напишу скаргу керівництву"). Головна небезпека маніпуляцій – вони змушують працівника діяти всупереч власним інтересам та інтересам компанії. Техніка захисту від маніпуляцій включає: розпізнавання маніпулятивного прийому, збереження емоційної нейтральності, повернення до суті питання, чітке дотримання правил та процедур.

Алгоритм вирішення конфліктної ситуації має універсальну структуру, яка може бути адаптована до різних обставин. Він включає: 1) створення безпечного простору (вслухати, не перебиваючи, подякувати за звернення); 2) визнання почуттів клієнта (вербалізація емоцій); 3) з'ясування суті проблеми (уточнюючі запитання); 4) пошук варіантів вирішення (залучення клієнта до пошуку); 5) узгодження конкретних дій; 6) завершення контакту на позитивній ноті (подяка, обіцянка контролю).

Техніка "я-повідомлень" допомагає уникнути звинувачень та ескалації конфлікту. Замість "Ви мене не слухаєте" (Ти-повідомлення, яке провокує захист) варто казати "Я відчуваю, що мої слова не знаходять відгуку, давайте я спробую пояснити інакше". Замість "Ви неправі" – "Я бачу ситуацію інакше, дозвольте пояснити". Я-повідомлення описують почуття та потреби працівника, не оцінюючи поведінку клієнта, що знижує захисну реакцію.

Техніка "переформулювання" (рефреймінг) дозволяє змінити сприйняття конфліктної ситуації. Наприклад, скаргу клієнта можна переформулювати як цінний зворотний зв'язок, який допомагає компанії стати кращою. Агресію – як прояв емоційної залученості, яка свідчить, що клієнту небайдуже. Це допомагає працівнику зберігати професійний спокій і не сприймати конфлікт як особисту поразку.

Важливим аспектом роботи зі складними клієнтами є вміння вчасно зупинити взаємодію, якщо вона стає небезпечною або принизливою. Професійна гідність працівника має бути захищена. Існують ситуації, коли єдино правильною стратегією є ввічливе, але тверде завершення розмови: "Я готовий продовжити обговорення, коли ми зможемо спілкуватися у взаємоповажному тоні" або "Я передам ваше питання керівництву, зараз я не можу продовжувати цю розмову". Компанія має підтримувати працівників у таких ситуаціях.

### **Професійні ситуації (для обговорення)**

#### ***Кейс 1. "Агресивний клієнт через затримку рейсу"***

Через погодні умови рейс затримується на 6 годин. Пасажир підбігає до стійки реєстрації, голосно кричить, стукає кулаком по стійці, використовує

ненормативну лексику, звинувачує авіакомпанію в тому, що вона "спеціально все підлаштовує". Він вимагає негайно надати літак, інакше "всі тут будете звільнені". Інші пасажери знімають це на телефони.

*Запитання для дискусії:*

Як працівнику авіакомпанії зберігати спокій у цій ситуації? Які техніки "емоційної буферизації" можна застосувати? У який момент варто починати говорити, а коли краще просто слухати? Чи варто вибачатися за те, що не залежить від компанії? Як захистити себе від зйомки та поширення відео в соцмережах?

### ***Кейс 2. "Маніпулятор, який хоче знижку"***

Клієнт обирає тур в агентстві. Він уже отримав повну консультацію, йому все сподобалося, але в кінці він каже: "Знаєте, у мене зараз скрутне фінансове становище, я самотня мати, діти давно не відпочивали. Зробіть мені знижку 30%, і я відразу купую. В іншому агентстві мені обіцяли дешевше, але я хочу у вас, бо ви так добре проконсультували". Менеджер знає, що ціна є фіксованою, і знижка 30% неможлива.

*Запитання для дискусії:*

Як розпізнати маніпуляцію і як відрізнити її від реальної скрути? Чи варто пояснювати клієнтці, чому знижка неможлива? Як відмовити, не образивши і не втративши клієнта? Чи можна запропонувати альтернативи (розтермінування, дешевший тур, додаткові послуги в подарунок)?

### ***Кейс 3. "Всезнайко в ресторані"***

Відвідувач ресторану постійно перебиває офіціанта, повчає його, як правильно подавати страви, розповідає, що він сам був шеф-кухарем у відомому ресторані, критикує кожну страву, демонструючи свою "експертність". Він замовляє найдешевші страви, але вимагає до себе уваги як до VIP-персони. Офіціант почувається приниженим і не знає, як реагувати на постійні зауваження.

*Запитання для дискусії:*

Чому "всезнайки" поведуться саме так? Яка стратегія спілкування з таким клієнтом буде найефективнішою? Чи варто визнавати його "експертність" чи це лише посилить поведінку? Як зберегти професійну гідність, не вступаючи в суперечку?

### ***Кейс 4. "Нерішучий клієнт уже годину"***

Клієнтка в салоні краси вже понад годину обирає колір волосся. Вона переглянула десятки варіантів, постійно радиться з подругою телефоном, то погоджується на один колір, то через хвилину каже "ні, мабуть, інший". Майстер втрачає час, наступні клієнти чекають, а клієнтка дедалі більше нервує через власну нерішучість.

*Запитання для дискусії:*

Як делікатно прискорити процес вибору, не тиснувши на клієнтку? Які техніки постановки запитань допоможуть звузити вибір? Чи варто пропонувати

професійну рекомендацію ("Я б вам порадила ось цей варіант, тому що...")? Як бути з наступними клієнтами, які чекають?

#### ***Кейс 5. "Клієнт з необґрунтованими претензіями"***

Клієнт повернувся з туру і вимагає повної компенсації вартості, тому що "море було холодне" і "їжа не сподобалася". Він погрожує судом, скаргами в усі інстанції, поганими відгуками. Менеджер знає, що температура моря відповідала сезонній нормі, а готель надавав стандартне харчування, передбачене туром. Жодних порушень з боку туроператора не було.

*Запитання для дискусії:*

Як пояснити клієнту, що його претензії необґрунтовані, не спровокувавши ще більший конфлікт? Чи варто пропонувати часткову компенсацію "для збереження репутації", навіть якщо компанія не винна? Як задокументувати відмову, щоб захистити компанію в суді? Як техніка "я-повідомлень" допомагає в такій ситуації?

#### ***Кейс 6. "Клієнт, який переходить особисті кордони"***

Чоловік-клієнт постійно робить жінці-менеджеру компліменти щодо зовнішності, запрошує на каву, надсилає особисті повідомлення в месенджер увечері, натякає на "особливі умови" в обмін на особисту увагу. Ділові питання він обговорює неохоче, натомість намагається перевести розмову в особисте русло.

*Запитання для дискусії:*

Де межа між дружнім спілкуванням та порушенням професійних кордонів? Як делікатно, але твердо зупинити таку поведінку, не втративши клієнта? Чи варто повідомляти керівництво про такі випадки? Як захистити себе від подальших домагань?

### **Контрольні питання**

1. Дайте визначення поняттю "складний клієнт". Які глибинні причини можуть стояти за складною поведінкою?
2. Назвіть основні типи складних клієнтів та коротко охарактеризуйте кожен тип.
3. Як правильно працювати з агресивним клієнтом? Що таке техніка "емоційної буферизації"?
4. Яка стратегія є ефективною у спілкуванні з недовірливим клієнтом? Чому важливо не сприймати недовіру особисто?
5. Як залучити до розмови мовчазного клієнта? Які техніки допомагають отримати зворотний зв'язок?
6. Як розпізнати маніпуляцію та захиститися від неї? Наведіть приклади маніпулятивних прийомів.
7. Опишіть універсальний алгоритм вирішення конфліктної ситуації з клієнтом.
8. Що таке техніка "я-повідомлень" і чому вона ефективніша за "ти-повідомлення" в конфлікті?

9. Як техніка "перезформування" (рефреймінг) допомагає змінити сприйняття конфліктної ситуації?
10. У яких випадках варто завершити спілкування з клієнтом, навіть ціною втрати продажу? Як це правильно зробити?

### **Домашнє завдання**

Розробити "Інструкцію для персоналу з роботи зі складними клієнтами" (2-3 сторінки) на тему: "Алгоритми поведінки в типових конфліктних ситуаціях"

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №11**

### **Командна комунікація у сфері обслуговування**

#### **Мета роботи**

Дослідити специфіку командної взаємодії у сфері обслуговування, сформувані навички ефективної комунікації в колективі для забезпечення якості сервісу. Опанувати техніки координації дій, передачі інформації між змінами, конструктивного зворотного зв'язку та підтримки позитивного психологічного клімату в команді.

#### **Короткі теоретичні відомості**

Командна комунікація у сфері обслуговування має критичне значення, оскільки якість сервісу, який отримує клієнт, залежить від злагодженості дій усіх працівників, задіяних у процесі обслуговування. На відміну від індивідуальної роботи, де працівник контролює весь процес самостійно, у командній взаємодії результат залежить від того, наскільки ефективно інформація передається між членами команди, наскільки швидко вони реагують на зміни та наскільки узгодженими є їхні дії. Збій у комунікації на одному етапі може зруйнувати враження клієнта від усього обслуговування.

Внутрішня комунікація в сервісній команді поділяється на формальну (офіційні канали: наради, інструкції, звіти) та неформальну (особисте спілкування, обмін досвідом, підтримка). Обидва типи є важливими: формальна комунікація забезпечує чіткість та узгодженість дій, неформальна – створює атмосферу довіри та взаємодопомоги, що особливо важливо в стресових ситуаціях обслуговування. Дослідження показують, що в командах з розвинутою неформальною комунікацією рівень вигорання значно нижчий.

Координація дій у сфері обслуговування потребує чіткого розподілу ролей та відповідальності. Кожен член команди має розуміти не лише свої обов'язки, але й те, як його дії впливають на роботу колег. Наприклад, у ресторані офіціант має знати, як довго готується страва, щоб правильно керувати очікуваннями клієнта, а кухар – розуміти, яка інформація потрібна офіціанту для якісного обслуговування. Це взаєморозуміння досягається через спільне навчання, обмін досвідом та відкриті комунікації.

Передача інформації між змінами є одним із найвразливіших місць у сервісній командній комунікації. Клієнти, які залишилися на ніч у готелі, очікують, що ранкова зміна знатиме про їхні потреби так само добре, як і вечірня. Втрата інформації при передачі змін призводить до повторних питань до клієнта, невиконаних обіцянок, помилок в обслуговуванні. Саме тому в професійних сервісних командах існують стандартизовані процедури передачі інформації: журнали, чек-листи, короткі наради перед початком зміни.

Конструктивний зворотний зв'язок у команді є інструментом розвитку, а не критики. Правила ефективного зворотного зв'язку включають: своєчасність (одразу після події), конкретність (не "ти погано працюєш", а "вчора ти не привітався з клієнтом"), збалансованість (позитив і те, що варто покращити), повагу до особистості (критикувати дії, а не людину). Особливо важливо, щоб зворотний зв'язок міг надходити не лише від керівника до підлеглого, але й між колегами – у культурі взаємодопомоги.

Підтримка в команді є критично важливою у сфері обслуговування через високий рівень емоційного навантаження. Працівник, який зіткнувся з агресивним клієнтом, має знати, що колеги його підтримають, а керівник захистить. Почуття "ми в одному човні" створює психологічну безпеку, яка дозволяє працівникам не боятися помилок, звертатися по допомогу, ділитися проблемами. У командах з високим рівнем підтримки значно нижчий рівень плинності кадрів та професійного вигорання.

Вирішення внутрішніх конфліктів є окремою важливою компетенцією. Конфлікти в команді неминучі, особливо в стресових умовах обслуговування. Важливо не уникати їх, а вирішувати конструктивно, не допускаючи, щоб вони впливали на якість сервісу. Алгоритм вирішення внутрішнього конфлікту включає: визнання наявності конфлікту, з'ясування позицій кожної сторони, пошук спільних інтересів, генерацію варіантів рішення, вибір взаємоприйняттого варіанту, моніторинг виконання домовленостей.

Роль лідера (керівника) в командній комунікації є визначальною. Лідер задає тон спілкуванню, демонструє зразки поведінки, створює атмосферу відкритості чи закритості. Ефективний лідер у сфері обслуговування не лише контролює, але й підтримує, навчає, надихає. Він має бути доступним для спілкування, вміти слухати, визнавати власні помилки, захищати інтереси команди перед вищим керівництвом та клієнтами.

Командні наради є важливим інструментом синхронізації. Вони мають бути регулярними, структурованими та ефективними за часом. Типова структура оперативної наради включає: інформацію про події минулої зміни, обговорення поточних завдань, розподіл відповідальності, зворотний зв'язок від керівництва, можливість для працівників поставити запитання чи висловити пропозиції. Важливо, щоб наради не перетворювалися на формальність, а реально допомагали команді працювати злагодженіше.

## **Професійні ситуації (для обговорення)**

### ***Кейс 1. "Конфлікт між кухнею та залом"***

У ресторані постійно виникають конфлікти між офіціантами та кухарями. Офіціанти скаржаться, що страви готують надто довго, через що клієнти нервують і не залишають чайових. Кухарі скаржаться, що офіціанти неправильно приймають замовлення, не уточнюють деталі, а потім клієнти повертають страви. Взаємні звинувачення стали нормою, атмосфера в колективі напружена, що помічають навіть відвідувачі.

*Запитання для дискусії:*

Хто має стати медіатором у цьому конфлікті? Як організувати комунікацію між двома підрозділами, щоб зменшити напругу? Чи варто проводити спільні наради? Які процедури варто запровадити, щоб уникнути типових помилок у комунікації "зал-кухня"? Як навчити обидві сторони дивитися на ситуацію очима клієнта?

### ***Кейс 2. "Нова співробітниця, яку не приймають"***

У готель прийшла нова покоївка, Олена. Вона працює, відповідальна, але дуже сором'язлива. Інші покоївки, які працюють разом багато років, тримаються осторонь, не діляться досвідом, за обідом сідають окремо. Коли Олена припускається помилок через незнання, вони не допомагають, а лише перешіптуються. Олена почувається ізгоєм і думає про звільнення.

*Запитання для дискусії:*

Хто має відповідати за адаптацію нового співробітника – керівник чи колектив? Як керівнику втрутитися в ситуацію, не викликаючи ще більшого спротиву? Які заходи допоможуть інтегрувати Олену в команду? Чи варто проводити командоутворюючі заходи?

### ***Кейс 3. "Помилка через погану передачу змін"***

Адміністратор вечірньої зміни забув записати в журнал, що клієнт з номера 412 просив не турбувати його до 12:00, бо він працює вночі. Ранкова зміна, не знаючи про це, о 9:00 зателефонувала в номер, щоб запитати, чи потрібне прибирання. Клієнт роздратовано висловив невдоволення, поскаржився керівнику. Керівник викликав адміністратора ранкової зміни для пояснень, хоча провина була вечірньої.

*Запитання для дискусії:*

Як організувати систему передачі інформації між змінами, щоб уникнути таких помилок? Чи варто карати вечірню зміну, якщо помилка виявилася вранці? Як правильно керівнику розібратися в ситуації, не звинувачуючи одразу ранкову зміну? Які інструменти (журнали, чати, наради) є найефективнішими для передачі інформації?

### ***Кейс 4. "Зневажливе ставлення до молодших"***

Досвідчений бармен дозволяє собі зневажливі коментарі на адресу молодших офіціантів, особливо студентів, які працюють неповний день. Він може голосно, при клієнтах, зробити зауваження: "Ну що ти робиш, це ж елементарно", або проігнорувати прохання про допомогу. Через це студенти звільняються, плинність кадрів висока, а постійні офіціанти також почуваються некомфортно.

*Запитання для дискусії:*

Як керівнику вплинути на досвідченого працівника, який є професіоналом, але отрує атмосферу в команді? Чи варто ризикувати звільненням професіонала заради збереження команди? Як навчити працівників надавати зворотний зв'язок без приниження? Які альтернативні способи впливу можна застосувати?

#### ***Кейс 5. "Інформаційний хаос у чаті"***

У компанії є спільний чат у Telegram для всіх співробітників. Там обговорюються і робочі питання, і особисті. Через постійний потік повідомлень важливу інформацію (зміни в графіку, нагадування про наради) важко знайти. Співробітники часто пропускають важливі повідомлення, потім виправдовуються: "Я не бачив, там було 100 повідомлень". Керівник дратується, що його ігнорують.

#### *Запитання для дискусії:*

Чи варто використовувати особисті месенджери для офіційної комунікації? Як організувати робочий чат, щоб важлива інформація не губилася? Чи потрібно розділяти робочі та особисті канали комунікації? Які правила спілкування в чаті варто запровадити?

#### ***Кейс 6. "Команда в стресовій ситуації"***

У готель одночасно заїжджає три великі групи туристів, на рецепції черга, всі нервують. Один адміністратор розгубився, інший почав працювати швидше, але робить помилки. Третій замість того, щоб допомагати, почав кричати на колег, що вони повільні. Ситуація нагадує хаос, клієнти обурюються, час реєстрації збільшується вдвічі.

#### *Запитання для дискусії:*

Як має діяти команда в стресовій ситуації масового заїзду? Хто має взяти на себе роль координатора? Як розподілити обов'язки в умовах дефіциту часу? Як навчити команду працювати злагоджено в стресових умовах? Що робити з тим, хто замість допомоги панікує чи звинувачує інших?

### **Контрольні питання**

1. Чому командна комунікація має критичне значення для якості обслуговування?
2. Яка різниця між формальною та неформальною комунікацією в команді? Чому важливі обидва типи?
3. Як забезпечити ефективну координацію дій між різними підрозділами (наприклад, кухнею та залом)?
4. Чому передача інформації між змінами є вразливим місцем у сервісній командній комунікації? Як її організувати?
5. Назвіть правила конструктивного зворотного зв'язку в команді. Чим він відрізняється від критики?
6. Чому підтримка в команді є важливим фактором запобігання професійному вигоранню?

7. Як правильно вирішувати внутрішні конфлікти в команді, щоб вони не впливали на якість сервісу?
8. Яка роль лідера (керівника) у формуванні ефективної командної комунікації?
9. Як організувати ефективні командні наради, щоб вони не були формальністю?
10. Як інтегрувати нового співробітника в команду та забезпечити його успішну адаптацію?

### **Домашнє завдання**

Розробити "Стандарти командної комунікації для підприємства сфери обслуговування" (2-3 сторінки) на тему: "Як ми спілкуємося в команді: правила ефективної взаємодії"

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №12**

### **Етика сервісної діяльності та стандарти клієнтоорієнтованості**

#### **Мета роботи**

Дослідити етичні засади сервісної діяльності та їхній вплив на формування клієнтоорієнтованості компанії. Сформувати навички застосування професійних стандартів обслуговування, розвинути здатність до прийняття етичних рішень у складних сервісних ситуаціях та опанувати методи оцінки якості обслуговування з позицій етики та клієнтоорієнтованості.

#### **Короткі теоретичні відомості**

Етика сервісної діяльності є системою моральних принципів та норм, які регулюють поведінку працівників сфери обслуговування у професійній взаємодії з клієнтами. Вона визначає, що є "добром" і "злом" у сервісі, які дії вважаються припустимими, а які – неприпустимими, навіть якщо вони формально не заборонені законом чи інструкцією. Етичний сервіс виходить за межі простого виконання посадових обов'язків і передбачає турботу про клієнта, повагу до його гідності, чесність та відповідальність.

Клієнтоорієнтованість є практичним втіленням етичних принципів у діяльність компанії. Це філософія бізнесу, яка ставить потреби та очікування клієнта в центр усіх бізнес-процесів. Клієнтоорієнтована компанія не просто продає товари чи послуги – вона вирішує проблеми клієнтів, створює для них цінність, будує довготривалі відносини. Дослідження показують, що клієнтоорієнтовані компанії мають вищу лояльність клієнтів, більший прибуток та кращу репутацію на ринку.

Стандарти обслуговування є формалізованим вираженням клієнтоорієнтованості. Вони описують, що саме і як саме має робити працівник

у різних ситуаціях взаємодії з клієнтом. Стандарти можуть бути технічними (швидкість обслуговування, час очікування, зовнішній вигляд) та поведінковими (формули вітання, правила спілкування, алгоритми дій у конфліктних ситуаціях). Добре розроблені стандарти не обмежують творчість працівника, а створюють надійну основу для якісного сервісу.

Принципи етичного сервісу включають: повагу до клієнта (визнання його гідності, прав та інтересів), чесність (правдива інформація про послуги, відсутність прихованих недоліків), справедливість (однакове ставлення до всіх клієнтів), відповідальність (готовність відповідати за якість послуг та виправляти помилки), конфіденційність (нерозголошення особистої інформації клієнтів). Ці принципи мають бути закріплені в етичному кодексі компанії та доведені до кожного працівника.

Повага до клієнта в сервісній діяльності проявляється в багатьох дрібницях: у вмінні слухати, не перебиваючи, у звертанні на ім'я (якщо воно відоме), у повазі до особистого простору, у толерантному ставленні до різних культур, віку, зовнішності, у відсутності оцінювальних суджень. Клієнт має відчувати, що його цінують не лише як джерело прибутку, а як особистість. Це створює емоційний зв'язок, який є основою лояльності.

Чесність у сервісі означає, що працівник не приховує важливої інформації, не створює нереалістичних очікувань, не обіцяє того, що не може виконати. Це особливо важливо на етапі продажу, коли спокуса "трохи прикрасити" реальність буває дуже великою. Однак нечесність, навіть невелика, руйнує довіру, і клієнт, який відчув обман, навряд чи повернеться. Довгострокова вигода від чесності завжди переважає короткостроковий зиск від обману.

Справедливість у сервісі вимагає однакового ставлення до всіх клієнтів незалежно від їхнього статусу, зовнішності, суми покупки. Це не означає, що не може бути індивідуального підходу – він можливий і потрібен, але він не має дискримінувати інших клієнтів. Особливо чутливими є ситуації, коли клієнти з різним рівнем доходу отримують різне обслуговування: це має бути прозоро і зрозуміло (наприклад, різні класи обслуговування в авіакомпаніях), інакше сприймається як несправедливість.

Відповідальність у сервісі проявляється в готовності визнавати помилки та виправляти їх. Ідеального сервісу не буває, помилки трапляються в найкращих компаніях. Важливо не те, чи сталась помилка, а те, як компанія на неї реагує. Етична реакція включає: визнання факту помилки, щире вибачення, швидке виправлення ситуації, компенсацію (якщо доречно), аналіз причин, щоб уникнути повторення. Компанії, які відповідально ставляться до помилок, часто отримують ще більш лояльних клієнтів.

Конфіденційність у цифрову епоху набуває особливого значення. Клієнти довіряють компанії свою особисту інформацію: паспортні дані, номери телефонів, адреси, фінансову інформацію, історію покупок. Захист цієї інформації є не лише юридичним обов'язком, але й етичним. Розголошення даних клієнтів, необережне поводження з ними, використання в маркетингових

цілях без згоди – все це серйозні порушення сервісної етики, які можуть зруйнувати репутацію компанії.

Етичні дилеми в сервісній діяльності виникають тоді, коли працівник має обирати між двома правильними, але суперечливими нормами. Наприклад, між лояльністю до компанії (продати більше) та чесністю перед клієнтом (не продавати те, що йому не потрібно). Або між справедливістю (однаково обслуговувати всіх) та ефективністю (приділити більше часу VIP-клієнту). Підготовка працівників до вирішення таких дилем є важливою частиною етичного навчання.

### **Професійні ситуації (для обговорення)**

#### ***Кейс 1. "Продати дорожче чи чесно?"***

Менеджер туристичного агентства знає, що клієнту, який планує сімейний відпочинок, цілком достатньо бюджетного готелю 3\* з хорошими відгуками. Однак у компанії діє система мотивації, де відсоток від продажу дорогих турів значно вищий. Керівник тисне: "Ти маєш пропонувати дорожче, нам потрібен прибуток". Клієнт довірливий, готовий придбати дорогий тур, якщо його "трохи переконати".

*Запитання для дискусії:*

Чи етично продавати клієнту дорожчий тур, знаючи, що бюджетного йому достатньо? Де межа між професійним консультуванням та маніпуляцією? Як бути менеджеру, якщо керівник вимагає "продавати дорожче", а власна совість проти? Які довгострокові наслідки для репутації агентства може мати така політика?

#### ***Кейс 2. "Особливий клієнт чи дискримінація?"***

У ресторан зайшла компанія молодих людей у спортивному одязі. Вони поведуться тихо, чемно, але адміністратор вирішує посадити їх у дальній кут, біля кухні, хоча в залі є вільні столики біля вікна. Трохи згодом приходить добре одягнений чоловік із супутницею, і адміністратор одразу пропонує їм найкращий столик. Молоді люди помічають це і відчувають себе приниженими.

*Запитання для дискусії:*

Чи можна вважати це дискримінацією за зовнішнім виглядом? Як мав би вчинити адміністратор, якщо він дійсно вважає, що клієнти в спортивному одязі "не підходять" для центральних столиків? Який принцип сервісної етики порушено? Як виправити ситуацію, якщо клієнти висловили невдоволення?

#### ***Кейс 3. "Конфіденційність VS турбота"***

У готель заселяється жінка, яка виглядає дуже втомленою та засмученою. Адміністратор помічає це і щиро хоче допомогти. Під час реєстрації вона дізнається, що жінка приїхала на похорон родича. Увечері адміністратор ділиться цією інформацією з колегами: "Уявляєте, бідна жінка, приїхала на похорон, давайте будемо до неї особливо уважні". За день ця історія стає відома всьому персоналу. Жінка, випадково почувши розмову про себе, обурюється, що її особиста справа стала предметом обговорення.

*Запитання для дискусії:*

Чи мав право адміністратор розповідати колегам про клієнтку, якщо керувався добрими намірами? Де межа між турботою та порушенням конфіденційності? Яку

інформацію про клієнтів можна обговорювати в колективі, а яку – ні? Як тепер виправити ситуацію?

**Кейс 4. "Обіцянка, яку неможливо виконати"**

Менеджер з продажу, щоб "закрити" угоду, пообіцяв клієнту, що його тур включає трансфер на комфортабельному автобусі з кондиціонером. Насправді в стандартний тур такий трансфер не входить, але менеджер вирішив, що "якось воно буде". Клієнт приїжджає і не отримує обіцяного. Він вимагає компенсацію, погрожує судом і поганими відгуками. Компанія несе репутаційні та фінансові втрати.

*Запитання для дискусії:*

Чия це помилка – конкретного менеджера чи компанії, яка не контролює обіцянки співробітників? Як компанії тепер виходити з ситуації? Чи варто компенсувати клієнту, навіть якщо це збитково? Як запобігти таким ситуаціям у майбутньому?

**Кейс 5. "Клієнт ображає працівника"**

Клієнт дозволяє собі образливі коментарі на адресу офіціантки через її повільність (хоча заклад переповнений). Він використовує слова, які принижують її людську гідність. Керівник, який це чує, підходить до клієнта і ввічливо, але твердо каже: "Ми готові зробити все, щоб ви залишилися задоволені обслуговуванням, але не в тому випадку, коли наші співробітники піддаються образам. Якщо ви не припините, нам доведеться попросити вас залишити заклад". Клієнт обурюється, погрожує поганими відгуками, але припиняє образи.

*Запитання для дискусії:*

Чи правильно вчинив керівник, захистивши працівника, але ризикуючи втратити клієнта? Де межа, після якої "клієнт завжди правий" перестає діяти? Як така поведінка керівника впливає на лояльність персоналу? Чи варто було спочатку спробувати заспокоїти клієнта іншими методами?

**Кейс 6. "Чи варто казати правду про недоліки?"**

Менеджер з туризму знає, що в готелі, який клієнт обирає, триває ремонт басейну. Клієнт не питає про це на пряму, але каже, що мріє про відпочинок біля води. Менеджер мовчить, бо боїться, що клієнт відмовиться від бронювання. Клієнт приїжджає, бачить ремонт, відпочинок зіпсований. Він повертається і пише скрізь негативні відгуки про агентство, яке "обдурило".

*Запитання для дискусії:*

Чи зобов'язаний менеджер повідомляти інформацію, про яку клієнт не питав? Чи є мовчання формою обману? Як правильно повідомити неприємну інформацію, щоб клієнт не сприйняв це як привід відмовитися, але мав реалістичні очікування? Як тепер агентству відновлювати репутацію?

**Контрольні питання**

1. Дайте визначення поняттю "етика сервісної діяльності". Які моральні принципи лежать в її основі?
2. Що таке клієнтоорієнтованість? Чому вона є конкурентною перевагою компанії?

3. Яка різниця між технічними та поведінковими стандартами обслуговування? Наведіть приклади.
4. Як принцип поваги до клієнта проявляється в щоденній сервісній взаємодії?
5. Чому чесність у сервісі є вигідною довгостроково, навіть якщо короткостроково вона може зменшити продажі?
6. Що означає справедливість у сервісі? Як уникнути дискримінації в обслуговуванні?
7. Як компанія має реагувати на власні помилки в обслуговуванні, щоб зберегти довіру клієнтів?
8. Чому конфіденційність інформації про клієнтів є не лише юридичним, але й етичним обов'язком?
9. Наведіть приклад етичної дилеми в сервісній діяльності. Як її можна вирішити?
10. Як керівництво компанії може впливати на формування етичної культури обслуговування?

### **Домашнє завдання**

Розробити "Етичний кодекс працівника сфери обслуговування" (2-3 сторінки) на тему: "Стандарти етичної поведінки та клієнтоорієнтованості в нашій компанії"

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №13**

### **Корпоративна етика та культура організації**

#### **Мета роботи**

Дослідити сутність корпоративної етики та організаційної культури, їхній вплив на ефективність діяльності підприємства. Сформувати навички аналізу корпоративної культури, розуміння механізмів її формування та трансформації, опанувати методи діагностики етичного клімату в організації та розробити рекомендації щодо вдосконалення корпоративних цінностей.

#### **Короткі теоретичні відомості**

Корпоративна етика є системою моральних принципів, норм та правил, які регулюють поведінку співробітників організації у їхніх взаєминах між собою, з клієнтами, партнерами, конкурентами та суспільством загалом. Вона визначає, що вважається "добром" і "злом" у діяльності компанії, які дії заохочуються, а які – засуджуються. Корпоративна етика не є просто набором гарних побажань – це інструмент управління, який впливає на репутацію, ефективність та довгострокову стійкість бізнесу.

Організаційна (корпоративна) культура – це сукупність цінностей, переконань, традицій, норм поведінки, символів та ритуалів, які розділяються більшістю співробітників і визначають спосіб життя та діяльності організації. Вона є "душею" компанії, її неформальною стороною, яка часто впливає на

поведінку людей сильніше, ніж формальні правила та інструкції. Корпоративна культура відповідає на запитання: "Як у нас прийнято робити справи?".

Модель Едгара Шейна описує три рівні організаційної культури. Перший, поверхневий рівень – артефакти: видимі прояви культури (архітектура, дизайн, одяг, мова, ритуали, церемонії). Другий, підповерхневий рівень – проголошені цінності: стратегії, цілі, філософії, офіційні заяви компанії. Третій, глибинний рівень – базові припущення: неусвідомлювані переконання, які сприймаються як очевидні та не підлягають сумніву. Саме третій рівень є справжньою сутністю культури, яку найважче змінити.

Типологія організаційних культур допомагає класифікувати компанії та розуміти їхні особливості. За класифікацією Чарльза Хенді виділяють: культуру влади (контроль з єдиного центру, швидкі рішення, але залежність від лідера), культуру ролі (чіткі процедури, правила, ієрархія, передбачуваність), культуру завдання (орієнтація на вирішення проблем, командна робота, гнучкість) та культуру особистості (індивідуальність, творчість, автономія). Кожен тип має свої переваги та недоліки.

Корпоративний етичний кодекс є формалізованим документом, який закріплює цінності та принципи компанії. Він виконує кілька функцій: регулятивну (встановлює правила поведінки), іміджеву (формує образ компанії в очах зовнішнього світу), управлінську (допомагає приймати рішення в складних ситуаціях), виховну (формує бажану поведінку співробітників). Ефективний кодекс не просто декларує цінності, але й пропонує конкретні механізми їх реалізації та відповідальність за порушення.

Взаємозв'язок корпоративної етики та ефективності бізнесу доведений численними дослідженнями. Компанії з високими етичними стандартами мають: вищу лояльність клієнтів (їм довіряють), нижчу плинність кадрів (співробітники пишаються роботою), кращі стосунки з партнерами та інвесторами, менші ризики юридичних та репутаційних втрат, вищу мотивацію та продуктивність персоналу. Етика стає нематеріальним активом, який конвертується в конкретні фінансові результати.

Формування корпоративної культури відбувається як стихійно, так і цілеспрямовано. Основними факторами впливу є: особистість засновника/лідера (його цінності та стиль поведінки стають зразком), історія компанії (успіхи та кризи формують традиції), зовнішнє середовище (вимоги ринку, конкуренція, культурний контекст), підбір персоналу (компанія наймає тих, хто відповідає культурі). Управління культурою можливе, але потребує системних зусиль і часу.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є важливим аспектом сучасної корпоративної етики. Вона означає, що компанія бере на себе відповідальність за вплив своєї діяльності на суспільство та довкілля. КСВ може проявлятися у відповідальному ставленні до працівників, екологічних ініціативах, благодійності, підтримці місцевих громад, чесних практиках ведення бізнесу. Сьогодні КСВ перестає бути "додатковою опцією" і стає очікуваною нормою.

Діагностика корпоративної культури дозволяє виявити її сильні та слабкі сторони, визначити відповідність стратегічним цілям. Методи діагностики включають: анкетування співробітників (оцінка цінностей, задоволеності), інтерв'ю (глибинне розуміння), спостереження (аналіз артефактів та поведінки), аналіз документів (місія, кодекси, історії успіху). Важливо досліджувати не лише те, що компанія декларує, але й те, що реально відбувається в повсякденній практиці.

Етичні дилеми на корпоративному рівні виникають, коли компанія має обирати між прибутком та соціальною відповідальністю, між інтересами акціонерів та інтересами співробітників, між короткостроковою вигодою та довгостроковою репутацією. Вирішення таких дилем потребує чітких етичних орієнтирів, прозорих процедур та лідерської позиції керівництва. Компанії, які системно підходять до етичних питань, створюють спеціальні комітети, гарячі лінії, навчальні програми.

### **Професійні ситуації (для обговорення)**

#### ***Кейс 1. "Слова та діла: розрив між декларованим і реальним"***

На сайті компанії красиво написано: "Наш головний пріоритет – люди. Ми цінуємо кожного співробітника, створюємо атмосферу довіри та підтримки". Однак реально в компанії постійні переробки без оплати, керівник дозволяє собі кричати на підлеглих, звільнення відбуваються без попередження. Нові співробітники приходять, надихнувшись сайтом, а через місяць розчаровано звільняються. Плинність кадрів висока, хоча на сайті компанія продовжує декларувати "цінність людей".

*Запитання для дискусії:*

Який рівень культури (за Шейном) декларується, а який реально існує? Чому виникає такий розрив? Які наслідки для компанії має невідповідність слів та дій? Хто має бути "вартовим" корпоративної культури?

#### ***Кейс 2. "Новий керівник – нова культура"***

У компанію, яка десятиліттями працювала в "родинному" стилі (демократичне керівництво, гнучкий графік, неформальне спілкування), прийшов новий топ-менеджер із західної корпорації. Він запровадив сувору ієрархію, жорсткі КРІ, формальний дрес-код, обов'язкові звіти. Частина співробітників звільнилася, частина демотивована, продуктивність впала. Керівник не розуміє: "Я ж хочу як краще, навести порядок і підвищити ефективність".

*Запитання для дискусії:*

Чому "хороші" заходи не дають очікуваного ефекту? Як враховувати існуючу культуру при впровадженні змін? Чи можна змінити культуру швидко, чи це процес? Як новому керівнику слід було діяти, щоб мінімізувати опір?

#### ***Кейс 3. "Корпоратив, на який ніхто не хоче йти"***

У компанії щороку проводять корпоративні свята за рішенням керівництва. Формат завжди однаковий: офіційна частина з промовами, банкет, конкурси, які організовує HR. Більшість співробітників ходити не хочуть, але бояться

відмовитись, бо "це може вплинути на стосунки з керівництвом". Ті, хто приходять, нудигуються, дивляться в телефони, чекають, коли можна буде піти. HR витрачає бюджети, але задоволення немає в жодній стороні.

*Запитання для дискусії:*

Чи є корпоративи обов'язковим елементом корпоративної культури? Чому керівництво наполягає на форматі, який не подобається співробітникам? Як з'ясувати, які формати команда дійсно хоче? Як залучити співробітників до планування корпоративних заходів?

#### ***Кейс 4. "Нульова толерантність до помилок"***

У компанії існує негласне правило: "помилки не прощаються". Якщо співробітник припустився помилки, його публічно критикують, позбавляють премії, можуть звільнити. У результаті співробітники бояться брати на себе відповідальність, приймати рішення, пропонувати нові ідеї. Вони перестраховуються, перекладають рішення на керівника, приховують проблеми, замість того, щоб їх вирішувати. Інновації відсутні, компанія втрачає конкурентні позиції.

*Запитання для дискусії:*

Як культура ставлення до помилок впливає на розвиток компанії? Чи можна взагалі не карати за помилки? Де межа між "культурою навчання" та "культурою безвідповідальності"? Як змінити ставлення до помилок, якщо керівник виріс у старій парадигмі?

#### ***Кейс 5. "Подвійні стандарти для керівників і підлеглих"***

У компанії діють правила, які обов'язкові для всіх, але керівники їх систематично порушують. Наприклад, для всіх встановлено початок роботи о 9:00, але керівники приходять до 10:00, і це ніхто не обговорює. Усім заборонено курити в офісі, але заступник директора курить біля відкритого вікна в кабінеті. Співробітники це бачать, і мотивація дотримуватися правил падає: "Якщо їм можна, чому нам не можна?"

*Запитання для дискусії:*

Чому подвійні стандарти руйнують корпоративну культуру? Як має діяти керівництво, щоб бути прикладом для підлеглих? Чи можуть керівники мати привілеї, і якщо так, то як зробити це прозорим і справедливим? Як вплинути на керівника, який демонструє таку поведінку?

#### ***Кейс 6. "Місія, яку ніхто не пам'ятає"***

Компанія розробила гарну місію: "Ми даруємо людям свято, роблячи їхнє життя яскравішим". Місію надрукували на сайті, повісили в рамці в холі, розмістили в буклетах. Але жоден співробітник не може її пояснити або пов'язати зі своєю щоденною роботою. Для більшості це просто "гарні слова", які не впливають на те, як вони працюють. Керівництво дивується: "Чому наші співробітники не розділяють наших цінностей?"

*Запитання для дискусії:*

Чому місія залишається лише "гарними словами"? Як "спустити" місію з рівня гасел на рівень щоденних дій? Хто має бути носієм та транслятором місії?

Як перевірити, чи дійсно співробітники розуміють і розділяють цінності компанії?

### **Контрольні питання**

1. Дайте визначення поняттю "корпоративна етика". Чому вона є інструментом управління, а не просто набором гарних побажань?
2. Що таке організаційна (корпоративна) культура? Які її основні елементи?
3. Охарактеризуйте три рівні організаційної культури за моделлю Едгара Шейна. Чому глибинний рівень є найважливішим?
4. Назвіть типи організаційних культур за класифікацією Чарльза Хенді. Які переваги та недоліки кожного типу?
5. Які функції виконує корпоративний етичний кодекс? Що робить кодекс ефективним?
6. Як корпоративна етика впливає на ефективність бізнесу? Наведіть конкретні приклади такого впливу.
7. Які фактори впливають на формування корпоративної культури? Чи можна свідомо управляти культурою?
8. Що таке корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)? Чому вона стає очікуваною нормою для сучасного бізнесу?
9. Якими методами можна діагностувати корпоративну культуру? Як виявити розрив між декларованим та реальним?
10. Як вирішувати етичні дилеми на корпоративному рівні (наприклад, між прибутком та соціальною відповідальністю)?

### **Домашнє завдання**

Провести дослідження корпоративної культури реальної компанії (де ви працюєте, проходитье практику, або будь-якої відомої компанії, про яку є публічна інформація) та підготувати аналітичний звіт (2-3 сторінки) на тему: "Аналіз корпоративної культури компанії [назва] та рекомендації щодо її вдосконалення"

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №14**

### **Формування корпоративного іміджу та ділової репутації підприємства**

#### **Мета роботи**

Дослідити сутність корпоративного іміджу та ділової репутації як стратегічних активів підприємства, їхню структуру та механізми формування. Сформувати навички аналізу іміджу компанії, розуміння факторів, що впливають на репутацію, опанувати методи управління іміджем та репутаційними ризиками в сучасному інформаційному просторі.

#### **Короткі теоретичні відомості**

Корпоративний імідж – це цілісний образ компанії, який існує у свідомості різних груп громадськості (клієнтів, партнерів, співробітників, інвесторів, суспільства загалом). Імідж формується на основі як безпосереднього досвіду взаємодії з компанією, так і опосередкованої інформації (реклама, публікації в ЗМІ, відгуки, чутки). Важливо розуміти, що імідж – це не те, що компанія думає про себе, а те, що про неї думають інші. Він може бути керованим, але ніколи не є повністю контрольованим.

Ділова репутація є більш глибинним поняттям, ніж імідж. Якщо імідж – це "образ", то репутація – це "оцінка", сформована на основі тривалого досвіду взаємодії. Репутація відповідає на питання: "Наскільки цій компанії можна довіряти?", "Чи виконує вона свої обіцянки?", "Чи чесно вона веде бізнес?". Репутація будується роками, але може бути зруйнована за один день. Вона є нематеріальним активом, який має конкретну фінансову вартість і впливає на капіталізацію компанії.

Структура корпоративного іміджу включає кілька компонентів. Імідж товару/послуги – уявлення про якість, цінність, корисність того, що пропонує компанія. Імідж споживача – уявлення про типового клієнта компанії (з ким ми себе ідентифікуємо, купуючи цей продукт). Внутрішній імідж – уявлення співробітників про свою компанію (ключовий фактор лояльності та продуктивності). Імідж керівника – уявлення про лідера, його компетентність, чесність, харизму. Імідж персоналу – уявлення про професіоналізм, зовнішній вигляд, культуру спілкування працівників. Візуальний імідж – фірмовий стиль, дизайн, упаковка, інтер'єри. Соціальний імідж – уявлення про соціальну відповідальність компанії, її роль у суспільстві. Бізнес-імідж – уявлення про надійність, платоспроможність, ділову активність.

Фактори формування репутації поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори: якість продукції/послуг, ставлення до співробітників, корпоративна культура, етичні стандарти, фінансова прозорість. Зовнішні фактори: взаємодія з клієнтами, стосунки з партнерами, присутність у медіа, участь у соціальних проєктах, відгуки в інтернеті, дії конкурентів. Усі ці фактори взаємопов'язані: проблеми всередині компанії рано чи пізно стають відомими зовні.

Репутаційні ризики – це ймовірність втрати репутації внаслідок негативних подій або дій. Джерела репутаційних ризиків можуть бути різними: неякісний продукт або послуга, неетична поведінка керівництва, скандали за участю співробітників, витік конфіденційної інформації, негативні відгуки в соціальних мережах, дії конкурентів, зміна суспільних очікувань. Управління репутаційними ризиками передбачає їх ідентифікацію, оцінку, моніторинг та розробку планів реагування на кризові ситуації.

Корпоративна ідентичність (Corporate Identity) є основою для формування іміджу. Це те, що компанія транслює про себе цілеспрямовано: назва, логотип, фірмові кольори, слоган, місія, цінності, стиль комунікації. Ідентичність має бути унікальною, впізнаваною, відповідати стратегії компанії та бути зрозумілою цільовій аудиторії. Сильна ідентичність допомагає

диференціюватися від конкурентів та створює основу для емоційного зв'язку зі споживачами.

Репутаційний менеджмент – це системна діяльність з формування, підтримки та захисту репутації компанії. Він включає: стратегічне планування (визначення бажаного іміджу), моніторинг (відстеження того, що говорять про компанію), комунікацію (активне інформування про досягнення, цінності, соціальну відповідальність), роботу з відгуками (реагування на критику, підтримка позитивних), кризові комунікації (дії в ситуаціях, що загрожують репутації). Репутаційний менеджмент – це не функція лише PR-відділу, це завдання всього керівництва.

Вплив цифрового середовища на репутацію є визначальним у сучасному світі. Раніше компанія могла контролювати інформацію про себе через офіційні канали. Сьогодні кожен клієнт має голос у соціальних мережах, на платформах відгуків, у форумах. Негативний відгук може стати вірусним і завдати серйозної шкоди. З іншого боку, цифрове середовище дає компаніям нові можливості для комунікації, побудови спільнот навколо бренду, швидкого реагування на запити. Управління репутацією в інтернеті (ORM – Online Reputation Management) стає окремою важливою дисципліною.

Кризові комунікації – це особлива сфера репутаційного менеджменту. Криза (скандал, аварія, негативна публікація) може зруйнувати репутацію, якщо компанія реагує неправильно. Основні принципи антикризових комунікацій: швидкість (перші години найважливіші), щирість (визнання проблеми, якщо вона дійсно є), єдність (компанія говорить одним голосом), турбота про постраждалих (якщо вони є), конкретні дії (не обіцянки, а реальні кроки). Мовчання або спроби приховати правду в кризовій ситуації майже завжди погіршують становище.

### **Професійні ситуації (для обговорення)**

#### ***Кейс 1. "Негативний відгук, який став вірусним"***

Клієнтка ресторану замовила страву, знайшла в ній волосину, сфотографувала, виклала фото у Facebook із гнівним коментарем. За добу допис набрав 10 тисяч поширень, місцеві ЗМІ написали новини, з'явилися коментарі інших незадоволених клієнтів. Керівництво ресторану першою реакцією обрало ігнорування: "Це неправда, вона сама підклала". Ситуація погіршилася, відвідувачів поменшало.

#### ***Запитання для дискусії:***

Якою мала бути перша реакція ресторану? Чому ігнорування та звинувачення клієнтки є поганою стратегією? Як тепер виправляти ситуацію? Чи варто вибачатися, навіть якщо не впевнені, що це ваша провина? Як відновити репутацію після такого скандалу?

#### ***Кейс 2. "Етичний скандал із керівником"***

У ЗМІ з'явилася інформація, що генеральний директор великої компанії дозволяє собі сексистські висловлювання на адресу співробітниць, створює "особливі умови" для молодих жінок. Інформація підтверджується

аудіозаписами. Громадськість обурена, феміністичні організації вимагають звільнення, частина клієнтів оголошує бойкот. Рада директорів збирається на екстрене засідання.

*Запитання для дискусії:*

Що важливіше для репутації компанії – захистити керівника чи продемонструвати нетерпимість до таких явищ? Якщо керівника звільнять, чи достатньо цього для відновлення репутації? Які ще кроки має зробити компанія? Як комунікувати цю ситуацію з громадськістю?

### ***Кейс 3. "Зелений піар VS реальність"***

Компанія витратила мільйони на рекламну кампанію, позиціонуючи себе як "екологічно відповідальну". На упаковці – листочки, гасла про турботу про природу. Однак журналісти-розслідувачі опублікували матеріал про те, що виробництво компанії насправді забруднює річку, а очисні споруди не працюють. Компанію звинувачують у "грінвошингу" (greenwashing) – обмані споживачів екологічними гаслами.

*Запитання для дискусії:*

Чому компанія ризикнула вдатися до грінвошингу? Які наслідки для репутації має викриття? Чи можна виправити ситуацію, якщо почати реально вирішувати екологічні проблеми, чи довіру втрачено назавжди? Як тепер будувати комунікацію?

### ***Кейс 4. "Помилка в рекламі"***

Компанія випустила рекламний ролик, який мав бути смішним, але виявився образливим для певної соціальної групи. У соцмережах хвиля обурення, хештеги з вимогами бойкоту, знаменитості відмовляються від співпраці. Керівництво розгублене – рекламу робило креативне агентство, ніхто не очікував такої реакції.

*Запитання для дискусії:*

Чи варто компанії визнавати помилку, чи краще "не роздмухувати"? Як швидко треба реагувати? Яким має бути текст офіційної заяви? Чи достатньо просто зняти ролик, чи потрібні додаткові дії (вибачення, звільнення винних, компенсації)?

### ***Кейс 5. "Ігнорування клієнтів у соцмережах"***

Компанія має сторінки в соціальних мережах, але вони ведуться формально: публікуються пости раз на тиждень, на коментарі клієнтів ніхто не відповідає. Клієнти пишуть питання, скарги, пропозиції – тиша. У результаті в коментарях накопичуються негативні відгуки без відповідей, потенційні клієнти бачать це і роблять висновок: "Тут нікому немає діла до клієнтів".

*Запитання для дискусії:*

Чи гірше мати "мертві" соцмережі, ніж не мати їх взагалі? Який імідж створює ігнорування клієнтів? Як мінімальними зусиллями налагодити комунікацію? Чи варто видаляти негативні коментарі, якщо ви не відповідаєте?

### ***Кейс 6. "Позитивний імідж через турботу про персонал"***

Компанія під час економічної кризи прийняла непросте рішення: замість звільнення частини персоналу, керівництво зменшило зарплати собі та топ-

менеджерам, запровадило скорочений робочий день для всіх, але зберегло всі робочі місця. Інформація про це потрапила в ЗМІ. Компанія отримала потужний позитивний резонанс, клієнти почали підтримувати її свідомо, приплив нових замовлень зріс.

*Заявляння для дискусії:*

Чому таке рішення позитивно вплинуло на репутацію? Чи варто було компанії спеціально поширювати цю інформацію, чи це виглядало б як піар на власній "жертвості"? Як довго зберігається такий позитивний ефект? Чи можна його використати для подальшого розвитку бренду?

### **Контрольні питання**

1. Дайте визначення поняттю "корпоративний імідж". Чим він відрізняється від ділової репутації?
2. Чому репутація вважається нематеріальним активом компанії? Як вона впливає на капіталізацію?
3. Назвіть основні компоненти структури корпоративного іміджу. Які з них є найважливішими?
4. Які фактори (внутрішні та зовнішні) впливають на формування ділової репутації?
5. Що таке репутаційні ризики? Назвіть основні джерела репутаційних ризиків для сучасної компанії.
6. Що таке корпоративна ідентичність (Corporate Identity)? Які елементи вона включає?
7. Які завдання вирішує репутаційний менеджмент? Чому це не лише функція PR-відділу?
8. Як цифрове середовище змінило управління репутацією? Що таке ORM (Online Reputation Management)?
9. Назвіть основні принципи антикризових комунікацій. Чому мовчання в кризу є поганою стратегією?
10. Як пов'язані корпоративна культура, етика та репутація компанії?

### **Домашнє завдання**

Розробити програму з формування або вдосконалення корпоративного іміджу для реальної або умовної компанії (2-3 сторінки) на тему: "Стратегія управління корпоративним іміджем та діловою репутацією"

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №15**

### **Етика цифрової комунікації та онлайн-репутація організації**

#### **Мета роботи**

Дослідити специфіку етичних норм у цифровому комунікаційному просторі, сформувати навички управління онлайн-репутацією організації.

Опанувати методи моніторингу цифрового середовища, техніки реагування на негативні відгуки, принципи ведення корпоративних соціальних мереж та захисту репутації в умовах інформаційних атак і криз.

### **Короткі теоретичні відомості**

Цифрова комунікація стала домінуючою формою взаємодії між компаніями та їхніми стейкхолдерами. Сайти, соціальні мережі, месенджери, платформи відгуків, форуми – усе це створює складне багатоканальне середовище, де формується онлайн-репутація організації. Особливістю цифрової комунікації є її публічність, швидкість поширення інформації, неможливість повного контролю та довготривале збереження цифрових слідів. Те, що написано сьогодні, може впливати на репутацію компанії через роки.

Етика цифрової комунікації (нетикет) у корпоративному контексті включає норми поведінки в онлайн-середовищі, які демонструють повагу до аудиторії, прозорість, чесність та відповідальність. Це стосується як офіційних комунікацій компанії, так і поведінки співробітників у цифровому просторі. Основні принципи: повага до приватності (не публікувати особисту інформацію без згоди), правдивість (не поширювати неперевірену інформацію), толерантність (уникати образливих висловлювань), прозорість (чітко позначати, що це офіційна позиція компанії).

Онлайн-репутація організації – це сукупність уявлень, оцінок та думок про компанію, які існують у цифровому просторі. Вона формується з багатьох джерел: офіційний сайт, соціальні мережі, відгуки на спеціалізованих платформах (Google Maps, TripAdvisor, Booking.com), згадки в ЗМІ, обговорення на форумах, пости в блогах, коментарі в соцмережах. На відміну від традиційної репутації, онлайн-репутація є більш динамічною, публічною та піддається кількісному вимірюванню.

Управління онлайн-репутацією (ORM – Online Reputation Management) – це системна діяльність з моніторингу, аналізу та впливу на інформацію про компанію в інтернеті. ORM включає: моніторинг згадок (відстеження того, що пишуть про компанію), реагування на відгуки (відповіді на позитивні, нейтральні та негативні коментарі), створення позитивного контенту (публікації, які формують бажаний імідж), роботу з негативом (вирішення проблем клієнтів, які залишили скарги), кризові комунікації (дії при інформаційних атаках).

Моніторинг цифрового середовища є фундаментом ORM. Він дозволяє вчасно виявити проблеми, оцінити тональність згадок, відстежити ефективність комунікаційних кампаній. Інструменти моніторингу поділяються на безкоштовні (Google Alerts, згадки в соцмережах, ручний пошук) та професійні (платформи типу YouScan, SemanticForce, Brand24), які аналізують тональність, охоплення, авторитетність джерел. Регулярний моніторинг дозволяє реагувати на проблеми ще до того, як вони стануть масштабними.

Робота з відгуками в інтернеті потребує спеціальних навичок та процедур. Позитивні відгуки варто використовувати для посилення репутації: дякувати, ділитися в соцмережах, заохочувати інших клієнтів залишати відгуки. Негативні

відгуки є цінним зворотним зв'язком і можливістю продемонструвати клієнтоорієнтованість. Алгоритм реагування на негатив: подякувати за зворотний зв'язок, визнати почуття клієнта, вибачитися (якщо компанія дійсно винна), запропонувати вирішення проблеми в приватному каналі, показати, що проблема вирішена. Не можна ігнорувати негатив, видаляти його (це викликає ще більший гнів), вступати в публічну суперечку.

Соціальні мережі є ключовим каналом формування онлайн-репутації. Вони дозволяють компанії демонструвати свою експертність, цінності, "людське обличчя". Етичні принципи ведення корпоративних соцмереж: регулярність (публікації мають бути систематичними), автентичність (тон спілкування має відповідати цінностям бренду), інтерактивність (відповідати на коментарі, ставити запитання), корисність (контент має бути цінним для аудиторії), толерантність (уникати суперечливих тем, якщо це не є свідомою позицією бренду).

Кризові комунікації в цифровому середовищі мають свою специфіку. Інформаційна криза в інтернеті розвивається блискавично – перші години є вирішальними. Правила антикризової комунікації: не мовчати (відсутність реакції сприймається як визнання провини), говорити правду (навіть якщо вона неприємна), бути єдиним голосом (вся комунікація має бути узгодженою), проявляти емпатію (до постраждалих, до обуреної громадськості), пропонувати конкретні дії (не обіцянки, а реальні кроки). Після кризи важливо продовжувати комунікацію, показуючи, що компанія зробила висновки.

Захист від інформаційних атак та наклепів є окремою складною темою. Конкуренти, недобросовісні клієнти або просто "тролі" можуть поширювати неправдиву інформацію про компанію. Стратегії захисту включають: юридичні заходи (звернення до адміністрації платформ, судові позови за наклеп), контент-стратегію (створення великої кількості позитивного контенту, який "виштовхує" негатив з пошуку), роботу з лідерами думок (залучення авторитетних осіб для спростування), прозорість (публікація доказів, якщо вони є). Важливо відрізнити конструктивну критику від наклепу та реагувати відповідно.

Внутрішня цифрова етика стосується поведінки співробітників в інтернеті. Компанії розробляють політики щодо використання соціальних мереж, які визначають: чи можна співробітникам вказувати місце роботи, як коментувати діяльність компанії, що робити, якщо вони стають свідками обговорення компанії в особистих акаунтах. Важливо знайти баланс між свободою висловлювань та захистом репутації. Найкраща політика – не забороняти, а навчати співробітників відповідальній поведінці в мережі.

Цифровий слід компанії – це вся інформація про неї, яка існує в інтернеті, включаючи архівні версії сайту, старі публікації, видалені, але збережені кимось пости. Управління цифровим слідом передбачає не лише створення нового контенту, але й роботу зі старим: оновлення застарілої інформації, видалення неактуального, моніторинг того, що з'являється в пошуку за запитом "назва компанії". У цифрову епоху репутаційний менеджмент стає безперервним процесом.

## **Професійні ситуації (для обговорення)**

### ***Кейс 1. "Клієнтський негатив у коментарях"***

У Facebook-сторінці готелю з'явився коментар від клієнта: "Жахливе місце! Брудні номери, байдужий персонал, сніданку чекали годину. Не раджу нікому!" Коментар зібрав кілька лайків та схвальних відповідей. SMM-менеджер не знає, що робити: видалити коментар, відповісти, проігнорувати? Керівництво каже: "Не роздмухуй, видаляй і все".

*Запитання для дискусії:*

Чому видалення негативного коментаря є поганою стратегією? Як правильно відповісти на цей коментар? Чи варто переносити обговорення в приватні повідомлення? Як реагувати, якщо клієнт не відповідає на пропозицію вирішити проблему приватно?

### ***Кейс 2. "Фейковий негатив від конкурента"***

На платформі відгуків з'явилося кілька різко негативних відгуків про туристичне агентство з інтервалом у кілька днів. Усі відгуки написані з нових акаунтів без жодної іншої активності, стиль дуже схожий, звинувачення неправдоподібні. Менеджер підозрює, що це робота конкурентів. Загальний рейтинг агентства падає.

*Запитання для дискусії:*

Як відрізнити фейковий негатив від реального? Чи варто реагувати на такі відгуки публічно? Чи можна звернутися до адміністрації платформи з проханням видалити фейки? Як мінімізувати шкоду від такої атаки?

### ***Кейс 3. "Необережний пост співробітника"***

Співробітниця компанії в особистому Instagram опублікувала фото з корпоративу з підписом: "Нарешті відірвалися! Шеф учора так набрався, що сьогодні всіх розіслав по дзвінках з похміллям". Пост побачили клієнти, які є її підписниками. Скріншоти почали поширюватися, з'явилися жарти про "професіоналізм" компанії. Керівництво обурене.

*Запитання для дискусії:*

Чи має компанія право контролювати особисті соцмережі співробітників? Як правильно врегулювати цю ситуацію зі співробітницею? Як мінімізувати репутаційні втрати? Яку політику щодо соцмереж варто запровадити в компанії, щоб уникнути подібного?

### ***Кейс 4. "Ігнорування запитань у месенджері"***

Компанія має сторінку у Facebook та WhatsApp для зв'язку з клієнтами. Однак через брак персоналу відповіді на запитання надходять із затримкою в 2-3 дні, а іноді не надходять взагалі. Клієнти пишуть скарги в коментарях: "Ніхто не відповідає, підтримки немає". Потенційні клієнти бачать це і йдуть до конкурентів.

*Запитання для дискусії:*

Що гірше – повільно відповідати чи не відповідати взагалі? Як організувати роботу з месенджерами при обмежених ресурсах? Чи варто на сторінці вказувати

години роботи підтримки? Як автоматизація (автовідповідачі, боти) може допомогти в цій ситуації?

#### **Кейс 5. "Криза через вірусне відео"**

У TikTok з'явилося відео, де клієнт ресторану показує, як офіціант нечемно з ним спілкується (відео вирвано з контексту, не видно, що клієнт до цього ображав офіціанта). Відео набрало мільйон переглядів за добу, коментарі вимагають бойкотувати "хамський заклад". Ресторан не має акаунта в TikTok, не знає, як реагувати.

*Запитання для дискусії:*

Як діяти, якщо криза виникла на платформі, де компанія не присутня? Чи варто створювати акаунт терміново, щоб відповісти? Як спростувати інформацію, якщо відео вирвано з контексту? Чи варто публікувати повну версію (якщо вона є) і чи не буде це порушенням приватності?

#### **Кейс 6. "Конфіденційна інформація у відкритому чаті"**

Менеджер випадково надіслав у загальний чат у Viber (де є клієнти) файл із внутрішніми фінансовими даними компанії. Він одразу намагався його видалити, але кілька людей встигли завантажити. Серед них – потенційний клієнт, який тепер використовує цю інформацію для тиску на переговорах. Керівництво в паніці.

*Запитання для дискусії:*

Як мінімізувати шкоду після такого витoku? Чи варто звертатися до юристів? Як пояснити ситуацію тим, хто отримав файл? Як запобігти подібним помилкам у майбутньому? Чи варто створювати окремі чати для клієнтів та внутрішніх комунікацій?

### **Контрольні питання**

1. Які особливості цифрової комунікації порівняно з традиційною? Чому вона потребує окремих етичних норм?
2. Що таке онлайн-репутація організації? З яких джерел вона формується?
3. Дайте визначення ORM (Online Reputation Management). Які завдання вирішує ця діяльність?
4. Як організувати моніторинг цифрового середовища? Назвіть інструменти моніторингу.
5. Як правильно реагувати на негативні відгуки в інтернеті? Опишіть алгоритм.
6. Які етичні принципи слід дотримуватися при веденні корпоративних соціальних мереж?
7. У чому специфіка антикризових комунікацій у цифровому середовищі? Чому важлива швидкість реакції?
8. Як відрізнити конструктивну критику від інформаційної атаки? Як захищатися від наклепів?
9. Як регулювати поведінку співробітників у соціальних мережах? Де межа між особистим і професійним?
10. Що таке "цифровий слід" компанії і чому важливо ним управляти?

### **Домашнє завдання**

Провести аналіз онлайн-репутації реальної компанії (готелю, ресторану, туристичного агентства тощо) та розробити рекомендації щодо її покращення (2-3 сторінки) на тему: "Аудит онлайн-репутації та стратегія її вдосконалення"

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №16**

### **Особливості міжкультурної комунікації у міжнародному середовищі**

#### **Мета роботи**

Дослідити специфіку міжкультурної комунікації в професійному середовищі, сформувати навички ефективної взаємодії з представниками різних культур. Опанувати методи подолання культурних бар'єрів, розвинути культурну чутливість та здатність адаптувати комунікативні стратегії відповідно до культурних особливостей партнерів.

#### **Короткі теоретичні відомості**

Міжкультурна комунікація є особливим типом взаємодії між представниками різних культур, який передбачає обмін інформацією, ідеями та цінностями в умовах культурних відмінностей. У глобалізованому світі, де бізнес дедалі частіше виходить за національні межі, здатність ефективно спілкуватися з представниками інших культур стає критично важливою компетенцією. Нерозуміння культурних особливостей може призводити до серйозних непорозумінь, конфліктів та втрати бізнес-можливостей.

Культура впливає на всі аспекти комунікації: вербальну та невербальну поведінку, сприйняття часу та простору, ставлення до ієрархії, способи прийняття рішень, стилі ведення переговорів. Те, що в одній культурі вважається ввічливим і доречним, в іншій може сприйматися як образливе або дивне. Усвідомлення цих відмінностей та здатність до культурної адаптації є основою успішної міжнародної комунікації.

Модель культурних вимірів Герта Хофстеде є однією з найвідоміших для аналізу культурних відмінностей. Вона включає: дистанцію влади (ступінь нерівності між людьми, яка сприймається як нормальна), індивідуалізм проти колективізму (орієнтація на особисті досягнення чи групову гармонію), маскулінізм проти фемінізму (орієнтація на конкуренцію та успіх чи на якість життя та турботу про інших), уникнення невизначеності (ступінь комфорту в неструктурованих ситуаціях), довгострокова проти короткострокової орієнтації (фокус на майбутнє чи на традиції). Розуміння цих вимірів допомагає прогнозувати поведінку партнерів з різних культур.

Висококонтекстуальні та низькоконтекстуальні культури (концепція Едварда Холла) описують, як інформація передається в комунікації. У низькоконтекстуальних культурах (Німеччина, Скандинавія, США) інформація

передається прямо, вербально, більшість сенсу міститься в словах. У висококонтекстуальних культурах (Японія, Китай, арабські країни) велика частина інформації передається через контекст: невербальні сигнали, статус, історію стосунків, те, що "між рядків". Пряма відмова в таких культурах може вважатися грубою, тому люди вдаються до непрямих формулювань.

Вербальна комунікація в міжкультурному середовищі потребує особливої уваги. Навіть якщо спілкування відбувається однією мовою (наприклад, англійською), рівень володіння нею може бути різним, а значення слів – відрізнятися. Важливо: говорити чітко, повільно, уникати складних конструкцій, ідіом, сленгу, жартів, які можуть бути незрозумілі. Перевіряти розуміння (перепитувати, просити перефразувати). Не соромитися перепитувати, якщо ви не зрозуміли. Пам'ятати, що мовчання в деяких культурах є знаком поваги, а не нерозуміння.

Невербальна комунікація є ще більш культурно специфічною. Жести, які в одній культурі є нейтральними, в іншій можуть бути образливими. Наприклад, жест "окей" (великий та вказівний палець у кільце) у США означає "все добре", у Бразилії – образливий жест, у Японії – символ грошей. Зоровий контакт: у західних культурах прямий погляд означає щирість, у деяких азійських та африканських – виклик або неповагу. Особистий простір: у північних культурах він більший, у південних – менший. Дотики: в одних культурах вони прийнятні (Латинська Америка), в інших – табуйовані (Японія, Скандинавія).

Ставлення до часу також культурно зумовлене. У монохронних культурах (Німеччина, Швейцарія, США) час сприймається лінійно, пунктуальність є обов'язковою, запізнення сприймається як неповага. У поліхронних культурах (Латинська Америка, Близький Схід, Африка) час сприймається більш гнучко, одночасно може вирішуватися кілька справ, запізнення не вважається серйозною проблемою. У міжнародних переговорах важливо узгодити очікування щодо часу, щоб уникнути непорозумінь.

Ставлення до ієрархії та статусу суттєво відрізняється в різних культурах. У культурах з високою дистанцією влади (Китай, Росія, Мексика) важливо знати позицію співрозмовника, звертатися до старшого за статусом з особливою повагою, рішення приймаються на верхньому рівні. У культурах з низькою дистанцією влади (Данія, Ізраїль, США) спілкування більш рівне, до молодших співробітників можуть звертатися безпосередньо, рішення приймаються після обговорення. Ігнорування цих відмінностей може призвести до серйозних дипломатичних помилок.

Стилі ведення переговорів також культурно зумовлені. Представники західних культур часто орієнтовані на прямий, логічний, аргументований підхід, прагнуть досягти конкретного результату. Представники східних культур можуть приділяти більше уваги побудові стосунків, довірі, невербальним сигналам, уникати прямих відмов. У деяких культурах торг є обов'язковою частиною переговорів, в інших – вважається недоречним. Важливо вивчити особливості культури партнера перед переговорами.

Культурний шок та адаптація – це процеси, які переживають люди, потрапляючи в інше культурне середовище. Він проходить через стадії: "медовий місяць" (ейфорія від новизни), фрустрація (роздратування від непорозуміння), поступова адаптація (розуміння та прийняття відмінностей), бікультурність (здатність ефективно функціонувати в обох культурах). Розуміння цього процесу допомагає бути терпимішим до себе та інших у міжкультурній взаємодії.

Розвиток культурної компетентності є безперервним процесом. Він включає: знання (вивчення інших культур), усвідомлення (розуміння власних культурних установок), чутливість (здатність помічати культурні відмінності), адаптивність (гнучкість поведінки). Культурно компетентна людина не знає всіх правил усіх культур, але вона відкрита до навчання, не робить поспішних висновків, готова визнавати помилки та адаптувати свою поведінку.

### **Професійні ситуації (для обговорення)**

#### ***Кейс 1. "Переговори з японцями: мовчання як відповідь"***

Українська делегація проводить переговори з японськими партнерами. Українці детально презентують свою пропозицію, наводять аргументи, цифри, графіки. Японці уважно слухають, кивають, але після презентації довго мовчать. Українці починають нервувати, знову пояснювати, думати, що щось не так. Нарешті японці кажуть, що їм потрібен час, щоб обговорити пропозицію всередині компанії. Українці сприймають це як невпевненість або недовіру.

*Запитання для дискусії:*

Чому японці мовчали? Що означає мовчання в японській культурі? Як правильно інтерпретувати кивання головою (в Японії це означає "я слухаю", а не "я згоден")? Як українцям слід було реагувати на мовчання? Як узгодити різні стилі прийняття рішень?

#### ***Кейс 2. "Прямота німців VS дипломатичність китайців"***

Німецький менеджер під час зустрічі прямо каже китайському партнеру: "Ваша пропозиція має серйозні недоліки в розділі логістики, вона не відповідає нашим стандартам". Китайський партнер посміхається, киває, але уникає прямої відповіді. Згодом німець дізнається, що китайці сприйняли його слова як образи і втратили інтерес до співпраці. Німець дивується: "Я ж просто сказав правду, по суті!".

*Запитання для дискусії:*

Чому китайці образилися? Як у висококонтекстуальних культурах прийнято повідомляти неприємну інформацію? Як німцю слід було сформулювати свою критику, щоб вона була почута, але не призвела до втрати обличчя? Чи можна вважати китайську реакцію "нещирою"?

#### ***Кейс 3. "Іспанський обід, який триває три години"***

Український менеджер приїхав до Іспанії для підписання контракту. Іспанські партнери запросили його на обід о 14:00. Обід тривав три години, говорили про сім'ю, подорожі, футбол, але майже не про бізнес. Українець нервує: "Коли ж ми вже почнемо працювати?" Наступного дня іспанці кажуть,

що отримали задоволення від спілкування і готові до співпраці. Контракт підписують швидко.

*Запитання для дискусії:*

Чому іспанці приділили так багато часу неформальному спілкуванню? Яке значення в їхній культурі мають особисті стосунки для бізнесу? Як українцю слід було поводитися під час обіду? Чи варто було самому ініціювати ділову розмову?

#### ***Кейс 4. "Арабський стиль торгу"***

Українська компанія пропонує товар покупцю з ОАЕ. Українець називає ціну, вважаючи, що це остаточна пропозиція. Арабський покупець починає торгуватися, пропонуючи значно нижчу ціну. Українець сприймає це як образу, адже "ціна фіксована, я не можу торгуватися, як на базарі". Він наполягає на своїй ціні. Араб ображається і йде до іншого постачальника.

*Запитання для дискусії:*

Яке значення має торг в арабській діловій культурі? Чи означає торг неповагу до початкової ціни? Як українцю слід було підготуватися до переговорів з урахуванням цієї особливості? Чи можна було передбачити торг і закласти "простір для маневру"?

#### ***Кейс 5. "Зоровий контакт з фінами"***

Український менеджер на переговорах із фінськими партнерами помічає, що вони уникають прямого зорового контакту, дивляться в стіл, у папери. Він сприймає це як нещирість, невпевненість, навіть підозрілість. Він намагається "пробити" цей бар'єр, дивитися їм прямо в очі, але фіни почуваються ще більш незручно. Атмосфера напружується.

*Запитання для дискусії:*

Що означає уникнення прямого зорового контакту в фінській культурі? Чому українець неправильно інтерпретував цей сигнал? Як українцю слід було реагувати, щоб не створювати напруження? Як дізнаватися про культурні особливості невербальної комунікації до переговорів?

#### ***Кейс 6. "Подарунок для арабського партнера"***

Українська компанія вирішила зробити подарунок арабському партнеру на знак подяки за успішну співпрацю. Обрали дорогий віскі в гарній упаковці, адже "хороший алкоголь – універсальний подарунок". На зустрічі арабський партнер помітно збентежився, подякував, але подарунок відклав убік і більше до нього не повертався. Українці не розуміють, що сталося.

*Запитання для дискусії:*

Чому арабський партнер збентежився? Які правила щодо алкоголю в ісламській культурі? Як слід було дізнатися про культурні особливості дарування? Які подарунки є безпечними в міжкультурному спілкуванні?

### **Контрольні питання**

1. Що таке міжкультурна комунікація? Чому вона є важливою в сучасному бізнесі?
2. Охарактеризуйте модель культурних вимірів Герта Хофстеде. Які виміри вона включає?

3. Поясніть різницю між висококонтекстуальними та низькоконтекстуальними культурами за Едвардом Холлом. Наведіть приклади.
4. Як культурні відмінності впливають на вербальну комунікацію? Чому важливо уникати ідіом та сленгу?
5. Наведіть приклади культурних відмінностей у невербальній комунікації (жести, зоровий контакт, особистий простір).
6. Як різні культури ставляться до часу (монохронні та поліхронні культури)? Як це впливає на ділові зустрічі?
7. Як ставлення до ієрархії (дистанція влади) впливає на стиль спілкування та прийняття рішень?
8. Як відрізняються стилі ведення переговорів у різних культурах?
9. Що таке культурний шок? Які стадії він проходить?
10. Як розвивати культурну компетентність? Які якості важливі для ефективної міжкультурної комунікації?

### **Домашнє завдання**

Провести дослідження однієї культури (на вибір) та розробити "Пам'ятку для ділової людини" (2-3 сторінки) на тему: "Особливості ділової комунікації з представниками [назва країни]"

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №17**

### **Етичні аспекти міжнародних переговорів та ділового спілкування**

#### **Мета роботи**

Дослідити етичні виклики та дилеми, що виникають у міжнародних переговорах, сформувати навички прийняття етичних рішень у крос-культурному бізнес-середовищі. Опанувати методи аналізу етичності переговорних тактик, розвинути здатність розпізнавати культурно зумовлені відмінності в етичних стандартах та будувати довгострокові довірчі відносини з міжнародними партнерами.

#### **Короткі теоретичні відомості**

Етика міжнародних переговорів є складною багатовимірною проблемою, яка виникає на перетині національних культур, правових систем, економічних умов та особистих цінностей учасників. У глобальному бізнес-середовищі питання "що є етичним?" часто не має однозначної відповіді, оскільки те, що вважається прийнятним в одній культурі, може бути абсолютно неприпустимим в іншій. Дослідження показують, що демографічні фактори (вік, стать), культурні виміри та економічні умови (ВВП на душу населення) відіграють важливу роль у визначенні того, як представники різних країн сприймають етичність тих чи інших переговорних тактик.

Довіра виступає ключовим медіатором, через який культурні відмінності впливають на етичну поведінку в міжнародних переговорах. Рівень довіри, який учасники переговорів готові надати іноземному партнеру порівняно зі співвітчизником, суттєво відрізняється в різних культурах. Існує негативна кореляція між рівнем довіри та використанням сумнівних переговорних тактик: чим вища довіра, тим менша ймовірність застосування маніпулятивних або нечесних прийомів. Формування довіри в міжнародному контексті потребує більше часу та зусиль, особливо в культурах, де бізнес будується на особистих стосунках.

Культурні виміри Герта Хофстеде надають важливу аналітичну рамку для розуміння відмінностей в етичних стандартах різних країн. Індивідуалізм проти колективізму впливає на те, чи орієнтується людина на особисту вигоду чи на добробут групи. Дистанція влади визначає, наскільки прийнятною вважається нерівність та як будуються відносини з керівництвом. Уникнення невизначеності показує, як культура ставиться до ризику та двозначності. Маскуліність проти фемінності впливає на орієнтацію на конкуренцію чи співпрацю. Ці виміри формують те, як представники різних культур сприймають тактики переговорів, ставлення до хабарництва та обов'язки перед різними стейкхолдерами.

Висококонтекстуальні та низькоконтекстуальні культури по-різному визначають, що вважається етичним у комунікації. У низькоконтекстуальних культурах (США, Німеччина, Скандинавія) прямога, чесність і відкритість є етичними чеснотами. Приховування інформації або непрямі відповіді можуть сприйматися як нечесність. У висококонтекстуальних культурах (Японія, Китай, арабські країни) збереження гармонії, "обличчя" партнера та уникнення прямого конфлікту є етичними пріоритетами. Пряма відмова може вважатися грубою, тому непрямі формулювання сприймаються не як обман, а як ввічливість.

Типологія сумнівних переговорних тактик включає кілька категорій поведінки, етичність яких по-різному оцінюється в різних культурах. Традиційна конкурентна поведінка (завищення початкової пропозиції, приховування своєї кінцевої межі) є найбільш прийнятною в усіх досліджених країнах. Більш проблематичними є тактики, пов'язані з наданням неправдивої інформації, маніпуляцією емоціями, використанням тиску. Важливо розуміти, що сприйняття етичності цих тактик суттєво відрізняється залежно від культурного контексту.

Кодекси корпоративної етики та їх роль у міжнародних переговорах також культурно зумовлені. У США формальні кодекси етики є поширеними, і компанії очікують, що їхні партнери будуть їх дотримуватися. У Канаді та Мексиці формальні кодекси менш поширені, особливо в Мексиці, де бізнес більше покладається на особисті стосунки та довіру, ніж на формальні правила. Це створює потенційні непорозуміння: американський партнер може сприймати відсутність формального кодексу як несерйозність, тоді як мексиканський партнер може сприймати надмірну формалізацію як недовіру.

Ставлення до хабарництва та корупції є одним із найскладніших етичних питань у міжнародному бізнесі. У деяких країнах "подарунки" державним

службовцям є частиною ділової практики, тоді як в інших це кримінальний злочин. Однак важливо розрізняти культурно прийнятні подарунки (сувеніри, знаки уваги) та хабарі, що впливають на рішення. Міжнародні організації, такі як ОЕСР, просувають стандарти боротьби з хабарництвом, але на практиці компанії стикаються з дилемами, коли "місцеві звичаї" суперечать міжнародним нормам .

Ставлення до попередніх стосунків та їхня роль у формуванні етичних очікувань суттєво відрізняються в різних культурах. Дослідження показують, що в Мексиці попередні стосунки відіграють набагато важливішу роль, ніж у Канаді чи США . Для мексиканських бізнесменів довіра, побудована через особисті стосунки, є передумовою для будь-яких ділових угод. Це означає, що етична поведінка включає не лише чесність у переговорах, але й інвестування часу в побудову відносин до початку обговорення бізнесу.

Етичні дилеми в міжнародних переговорах часто виникають через конфлікт між універсальними етичними принципами та культурним релятивізмом. Чи слід дотримуватися власних етичних стандартів, навіть якщо це може призвести до втрати контракту? Чи варто адаптуватися до місцевих практик, які можуть суперечити вашим цінностям? Відповіді на ці питання не є однозначними, але дослідження підкреслюють важливість попереднього дослідження, культурної чутливості та готовності до відкритого обговорення розбіжностей в етичних очікуваннях .

### **Професійні ситуації (для обговорення)**

#### ***Кейс 1. "Подарунок чи хабар?"***

Українська компанія веде переговори з потенційним партнером з країни Південно-Східної Азії. Після кількох раундів успішних переговорів місцевий посередник натякає, що для "прискорення бюрократичних процедур" варто зробити "символічний подарунок" в розмірі 5000 доларів високопосадовцю, який приймає остаточне рішення. Він запевняє, що це "звичайна місцева практика", без якої угода може зірватися. Український менеджер розгублений: в його компанії діє суворя заборона на хабарництво, але контракт дуже вигідний.

*Запитання для дискусії:*

Як відрізнити культурно прийнятний подарунок від хабара? Чи можна вважати "місцеву практику" виправданням для дій, які вважаються незаконними в Україні? Як відмовитися від такої пропозиції, не втративши контракт і не образивши партнера? Які альтернативні легітимні шляхи вирішення бюрократичних питань можна запропонувати?

#### ***Кейс 2. "Прямота проти дипломатії"***

На переговорах з японською делегацією український представник, прагнучи бути чесним і відкритим, прямо каже: "Ваша пропозиція щодо ціни нас не влаштовує, вона занадто висока. Ми очікували б значно нижчої". Японська сторона замовкає, ввічливо посміхається, але подальші переговори стають напруженими. Українець не розуміє: він же просто сказав правду. Згодом

з'ясовується, що японці сприйняли таку прямоту як грубість і втрату обличчя, і розглядають іншого постачальника.

*Запитання для дискусії:*

Чому чесність в одній культурі може сприйматися як грубість в іншій? Як висококонтекстуальні культури зазвичай повідомляють неприємну інформацію? Як українцю слід було сформулювати своє невдоволення, щоб зберегти обличчя партнера, але донести свою позицію? Чи є така адаптація нечесністю?

### ***Кейс 3. "Усна домовленість VS письмовий контракт"***

Українська компанія уклала усну домовленість з італійськими партнерами під час ділової вечері. Здавалося, всі деталі узгоджено, потисли руки. Однак коли українці надіслали детальний письмовий контракт, італійці почали вносити численні зміни, ставити нові умови, які не обговорювалися. Українці почуваються ошуканими: "Ми ж домовилися! Чому вони змінюють умови?" Італійці ж вважають, що усна домовленість була лише "обговоренням намірів", а реальні переговори починаються з письмового контракту.

*Запитання для дискусії:*

Як різні культури ставляться до усних домовленостей? Чи вважається "рукостискання" зобов'язанням в різних бізнес-культурах? Як уникнути подібних непорозумінь на майбутнє? Чи варто було одразу після вечері надіслати лист-підтвердження з узгодженими пунктами?

### ***Кейс 4. "Етичний кодекс компанії та місцеві реалії"***

Американська компанія з жорстким етичним кодексом відкриває представництво в Україні. Кодекс забороняє будь-які подарунки партнерам, навіть символічні. Українські менеджери пояснюють, що в місцевій культурі відмова від дрібних подарунків (коробка цукерок, пляшка вина) сприймається як образа і недовіра. Вони просять дозволу на "культурну адаптацію" правил. Американське керівництво вагається: правила є правила.

*Запитання для дискусії:*

Чи повинен глобальний етичний кодекс враховувати місцеві культурні особливості? Де межа між "культурною адаптацією" та "розмиванням етичних стандартів"? Як можна вирішити цю дилему, зберігши і принципи, і повагу до місцевої культури? Чи можна запропонувати альтернативні форми вираження поваги, які не порушують кодекс?

### ***Кейс 5. "Конкуренти поширюють неправдиву інформацію"***

Українська компанія бере участь у тендері в країні Близького Сходу. Місцеві конкуренти поширюють неправдиві чутки про фінансову нестабільність української компанії, про проблеми з якістю продукції. Українські менеджери дізнаються про це і обурені. Вони хочуть публічно спростувати цю інформацію і "вдарити у відповідь", розповівши про проблеми конкурентів. Місцевий консультант радить не робити цього, бо "тут так не прийнято".

*Запитання для дискусії:*

Чи етично відповідати на наклеп зустрічним наклепом? Як різні культури ставляться до відкритої конфронтації в бізнесі? Як етично і ефективно захистити свою репутацію в чужій країні? Яку стратегію варто обрати українцям?

### ***Кейс 6. "Різне ставлення до часу та дедлайнів"***

Німецька компанія жорстко дотримується встановлених дедлайнів. Їхній латиноамериканський партнер постійно запізнюється з наданням інформації, вибачається, але ситуація повторюється. Німці сприймають це як непрофесіоналізм, необов'язковість, навіть неповагу. Латиноамериканці щиро не розуміють, чому такий ажіотаж навколо "кількох днів затримки". Відносини псуються, хоча жодна зі сторін не має наміру когось ображати.

*Запитання для дискусії:*

Як різне ставлення до часу (монохронні та поліхронні культури) впливає на етичні оцінки поведінки? Чи можна вважати латиноамериканців "неетичними" через їхнє ставлення до дедлайнів? Як узгодити очікування, щоб уникнути конфлікту? Чи варто німцям адаптувати свої вимоги, чи це компроміс зі стандартами?

### **Контрольні питання**

Чому етичні стандарти в міжнародних переговорах відрізняються в різних культурах? Які фактори (культурні, економічні, правові) впливають на ці відмінності?

Яку роль відіграє довіра в міжнародних переговорах? Як культурні відмінності впливають на формування довіри?

Як культурні виміри Хофстеде (індивідуалізм/колективізм, дистанція влади, уникнення невизначеності) впливають на етичну поведінку в переговорах?

У чому різниця між висококонтекстуальними та низькоконтекстуальними культурами в контексті етичності комунікації?

Які категорії "сумнівних переговорних тактик" виділяють дослідники? Як їхнє сприйняття відрізняється в різних країнах?

Чому ставлення до хабарництва та корупції є одним із найскладніших етичних питань у міжнародному бізнесі?

Як роль попередніх стосунків впливає на етичні очікування в різних культурах (наприклад, у Мексиці порівняно зі США)?

Як вирішувати етичну дилему між універсальними етичними принципами та повагою до культурних відмінностей?

Як різне ставлення до часу (монохронні та поліхронні культури) впливає на етичні оцінки поведінки партнера?

Як компанії можуть підготувати своїх співробітників до етичних викликів у міжнародних переговорах?

### **Домашнє завдання**

Провести порівняльний аналіз етичних стандартів ділових переговорів у двох різних культурах та підготувати аналітичну записку (2-3 сторінки) на тему: "Етичні особливості ведення переговорів: порівняльний аналіз [країна А] та [країна Б]"

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 18

### Лідерство, управлінська етика та прийняття рішень

#### Мета роботи

Дослідити взаємозв'язок лідерства, етичних принципів та процесів прийняття управлінських рішень в організації. Сформувати навички аналізу стилів керівництва, розпізнавання етичних дилем у діяльності менеджера та застосування моделей прийняття рішень, що враховують як ефективність, так і моральні наслідки.

#### Короткі теоретичні відомості

Лідерство та керівництво є взаємопов'язаними, але не тотожними поняттями. Керівництво – це вплив, заснований на офіційних правах, формальній владі, посадових повноваженнях. Лідерство ж – це психологічний вплив, заснований на принципах вільного спілкування, авторитеті, довірі та підпорядкуванні, яке виникає добровільно. Керівник призначається, лідер стає визнаним. Ефективний управлінець має поєднувати обидві ролі: бути формальним керівником і неформальним лідером для своєї команди.

Управлінська етика є системою моральних принципів та норм, які регулюють діяльність керівника. Вона визначає, як менеджер має ставитися до підлеглих, партнерів, клієнтів, конкурентів, суспільства. Етичний керівник не лише дотримується формальних правил, але й демонструє чесність, справедливість, відповідальність, повагу до гідності працівників. Його поведінка стає етичним орієнтиром для всієї організації.

Концепція страху і любові А. Етціоні підкреслює, що керівник повинен враховувати обидва ці фактори. Іноді корисно жертвувати короткостроковими добрими відносинами (любов) заради довгострокової поваги (страх), але важливо бути обережним, щоб страх не переріс у ненависть. Збалансоване використання різних стимулів є ознакою зрілого управлінця.

Модель успішного керівника Б. Басса розрізняє успішність та ефективність. Якщо підлеглий добре справляється із завданням тільки через тиск керівника, той успішний (досягає результату), але не ефективний. Якщо ж підлеглий працює добре через внутрішню мотивацію, організовану керівником, той і успішний, і ефективний. Ефективний лідер робить акцент на персональній (неформальній) владі та загальному контролі.

Шкала Р. Танненбаума і В. Шмідта описує континуум стилів лідерства – від авторитарного (максимум влади керівника, мінімум свободи підлеглих) до демократичного (максимум свободи підлеглих, мінімум влади керівника). Між цими крайнощами розташовані всі інші типи лідерської поведінки. Вибір стилю залежить від контексту, характеристик підлеглих та складності завдання.

Теорія стилів керівництва Р. Лайкерта виділяє чотири основні моделі управління. Модель 1 (експлуаторсько-авторитарна) – керівник не довіряє підлеглим, рішення приймаються одноосібно, основний стимул – страх. Модель

2 (прихильно-авторитарна) – деяка довіра, частина рішень делегується. Модель 3 (консультативно-демократична) – значна довіра, загальні питання вирішуються нагорі, приватні – внизу. Модель 4 (демократична) – повна довіра, рішення розосереджені по всіх рівнях, комунікація багатостороння. Найефективнішою Лайкерт вважав модель 4, орієнтовану на взаємини та колегіальність .

Етичні дилеми в управлінні виникають, коли керівник має обирати між двома правильними, але суперечливими цінностями: між прибутком та соціальною відповідальністю, між лояльністю до компанії та справедливістю до працівника, між короткостроковою вигодою та довгостроковою репутацією. Алгоритм прийняття етичних рішень включає: ідентифікацію проблеми, визначення всіх зацікавлених сторін, оцінку можливих наслідків, застосування етичних принципів, прийняття рішення та відповідальність за нього.

Прийняття рішень є ключовою функцією керівника. Воно може бути одноосібним (авторитарним), колегіальним (за участю команди) або делегованим. Вибір моделі залежить від складності проблеми, часу, компетентності команди, важливості рішення. Важливо, щоб процес прийняття рішень був прозорим, зрозумілим для всіх і враховував етичні наслідки.

Сучасні дослідження підкреслюють важливість ситуаційного лідерства – здатності керівника адаптувати свій стиль до конкретної ситуації та рівня готовності підлеглих . Для недосвідченого співробітника потрібен більш директивний підхід, для досвідченого – делегування та підтримка. Гнучкість є ознакою високої управлінської компетентності.

### **Професійні ситуації (для обговорення)**

#### ***Кейс 1. "Автократ чи демократ?"***

У компанії зі сформованою бюрократичною системою менеджеру, схильному до автократичного стилю керівництва, доручають керівництво підрозділом, де працюють компетентні, інтелектуальні працівники, які бажають брати участь в управлінні . Менеджер намагається впроваджувати жорсткі правила, одноосібно приймати рішення, контролювати кожен крок. Працівники чинять опір, продуктивність падає, найкращі фахівці починають звільнятися.

*Запитання для дискусії:*

Яку зі змінних (стиль керівника, склад команди, завдання, контекст) варто спробувати змінити? Як керівнику адаптувати свій стиль до нових умов? Чи можливо автократу стати демократом, чи краще замінити керівника? Які проміжні варіанти (за шкалою Танненбаума-Шмідта) можна запропонувати?

#### ***Кейс 2. "Скорочення бюджету"***

Через фінансові труднощі керівник змушений урізати бюджет свого відділу . Перед ним стоїть вибір: самостійно визначити, які саме статті витрат будуть скорочені; проконсультуватися з командою, але залишити остаточне рішення за собою; або винести це питання на колективне обговорення і прийняти рішення спільно. Кожен варіант має свої переваги та ризики.

*Запитання для дискусії:*

Який стиль прийняття рішення буде найбільш етичним у цій ситуації? Чи варто залучати команду до "непопулярних" рішень? Як пояснити підлеглим необхідність скорочень, щоб зберегти довіру? Як уникнути звинувачень у несправедливості?

### ***Кейс 3. "Керівник-маніпулятор"***

Менеджер середньої ланки має репутацію "ефективного управлінця": його відділ завжди виконує плани, показники високі. Однак методи його роботи викликають сумніви: він постійно маніпулює співробітниками, налаштовує їх одне проти одного, привласнює собі чужі ідеї, звільняє тих, хто "незручний". Керівництво задоволене результатами, не звертаючи уваги на "методи". Атмосфера в колективі токсична, плинність кадрів висока, але показники тримаються.

*Запитання для дискусії:*

Чи можна вважати такого керівника "ефективним" (за моделлю Басса)? Які довгострокові наслідки для компанії має такий стиль управління? Хто має оцінювати не лише результати, але й методи роботи керівника? Як вплинути на ситуацію, якщо вищий керівник не бачить проблеми?

### ***Кейс 4. "Кризова ситуація"***

У компанії сталася серйозна аварія, яка загрожує зривом важливого проекту. Час на прийняття рішень обмежений, інформація неповна, ризики величезні. Керівник має діяти швидко. Частина команди розгублена, частина пропонує різні, часто суперечливі варіанти. Потрібно терміново розподілити обов'язки та усувати проблему.

*Запитання для дискусії:*

Який стиль лідерства є найбільш доречним у кризовій ситуації? Чи варто в таких умовах проводити наради та колективні обговорення? Як поєднати швидкість прийняття рішень з повагою до підлеглих? Як пояснити команді жорсткість своїх дій після завершення кризи?

### ***Кейс 5. "Етична дилема: свій чи правий?"***

Керівник дізнається, що його давній друг і цінний працівник систематично приписує собі зайві робочі години, отримуючи незароблені гроші. Сума невелика, працівник справді багато робить для компанії, і його звільнення стане серйозною втратою. Керівник стоїть перед вибором: закрити очі на порушення, провести "виховну бесіду" приватно, або діяти згідно з правилами – доповісти керівництву та ініціювати звільнення.

*Запитання для дискусії:*

Як збалансувати лояльність до друга, цінність працівника для компанії та принципи справедливості? Чи можна вважати мовчання співучастю в обмані? Яке рішення буде найбільш етичним у довгостроковій перспективі? Як провести "виховну бесіду", щоб не втратити працівника, але запобігти подальшим порушенням?

### ***Кейс 6. "Молодий спеціаліст з високим потенціалом"***

У команду прийшов молодий спеціаліст, щойно після університету. Він сповнений ентузіазму, швидко навчається, пропонує цікаві ідеї, але не має практичного досвіду і часто припускається помилок через незнання специфіки. Старші колеги ставляться до нього скептично, не хочуть допомагати. Керівник має вирішити, як інтегрувати новачка в команду, забезпечити його розвиток і водночас не демотивувати досвідчених працівників.

*Запитання для дискусії:*

Який стиль лідерства (директивний, наставницький, підтримуючий, делегуючий) буде найбільш ефективним для цього співробітника? Як мотивувати досвідчених колег допомагати новачкові? Як керівнику особисто брати участь у навчанні, не витрачаючи надто багато часу?

### **Контрольні питання**

1. У чому різниця між лідерством та керівництвом? Чому ефективний управлінець має поєднувати обидві ролі?
2. Що таке управлінська етика? Які моральні принципи є основою діяльності етичного керівника?
3. Охарактеризуйте концепцію страху і любові А. Етціоні. Як збалансувати ці фактори в управлінні?
4. Поясніть модель успішного керівника Б. Басса. Чим успішність відрізняється від ефективності?
5. Опишіть шкалу стилів лідерства Р. Танненбаума і В. Шмідта. Які фактори впливають на вибір стилю?
6. Назвіть чотири моделі управління за Р. Лайкертом. Чому модель 4 вважається найбільш ефективною?
7. Що таке ситуаційне лідерство? Чому керівник має бути гнучким у виборі стилю?
8. Які етичні дилеми найчастіше виникають в управлінській діяльності? Наведіть приклади.
9. Як має виглядати алгоритм прийняття етичних рішень для керівника?
10. Як стиль лідерства впливає на морально-психологічний клімат в колективі та ефективність роботи?

### **Домашнє завдання**

Провести самоаналіз власного стилю лідерства (або стилю керівника, якого ви добре знаєте) та підготувати аналітичний звіт (2-3 сторінки) на тему: "Мій (або мого керівника) стиль управління: аналіз та рекомендації щодо розвитку лідерських якостей"

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №19**

### **Етика сталого розвитку та соціальна відповідальність бізнесу**

#### **Мета роботи**

Дослідити концептуальні засади етики сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), їхній взаємозв'язок та значення для

сучасного бізнесу. Сформувати навички аналізу соціально відповідальних практик компаній, розуміння етичних викликів, пов'язаних зі сталим розвитком, та опанувати методи прийняття рішень, що враховують інтереси майбутніх поколінь та різних зацікавлених сторін.

### **Короткі теоретичні відомості**

Етика сталого розвитку є відносно новою галуззю прикладної етики, яка набуває дедалі більшої актуальності у зв'язку з поглибленням глобальних екологічних, соціальних та економічних викликів. Визначення стійкості, запропоноване Організацією Об'єднаних Націй у 1987 році (комісія Брундтланд), втілює договір між поколіннями: забезпечувати наші теперішні потреби, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Це досить скромна пропозиція, але вона кидає виклик нашим поточним очікуванням: ми звикли, що кожне нове покоління буде жити краще, ніж їхні батьки.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це відповідальне ставлення компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем. За визначенням Європейської Комісії, КСВ – це концепція, згідно з якою компанії інтегрують соціальні та екологічні питання у свою комерційну діяльність та взаємодію із зацікавленими сторонами на добровільній основі.

Основними характеристиками СВБ є добровільність; інтегрованість у бізнес-стратегію організації; системність; користь для всіх зацікавлених сторін: співробітників, споживачів, акціонерів, громади тощо, а також для самого підприємства; внесок у процес сталого розвитку. Важливо підкреслити, що соціальна відповідальність не є благодійністю або піаром – це стратегічний підхід до ведення бізнесу, який враховує довгострокові перспективи та інтереси всіх стейкхолдерів.

Концепція "потрійного критерію" (triple bottom line) є ключовою в сучасному розумінні КСВ. Вона передбачає, що компанія має звітувати не лише про фінансові результати, але й про соціальний та екологічний вплив своєї діяльності. Реалізація соціально відповідальних стратегій має орієнтуватися не тільки на зменшення та запобігання негативним наслідкам діяльності, а й на досягнення економічного, екологічного та соціального ефектів (стратегія потрійного впливу), що може розглядатися як основа підвищення конкурентоспроможності окремих компаній і національної економіки загалом.

Етика сталого розвитку ставить перед бізнесом фундаментальні філософські питання. Чи маємо ми моральні зобов'язання перед людьми, які ще не народилися? Як оцінювати вплив наших рішень на тих, хто не може голосувати на сьогоднішніх виборах або купувати товари на сьогоднішньому ринку? Проблема неідентичності, сформульована Дерекком Парфітом, ставить під сумнів можливість нанесення шкоди ще неіснуючим особам. Відповіддю на ці виклики

є концепція безособових благ: моральні обов'язки можуть стосуватися не лише конкретних осіб, а й умов, необхідних для існування людства в майбутньому – таких як екологічна цілісність чи стабільність клімату .

Внутрішня КСВ стосується передусім працівників. Відповідальний роботодавець дбає про гідні умови праці, стабільну зарплату, медичне і соціальне страхування. Компанії, які розуміють силу і цінність людського капіталу, інвестують в навчання працівників і надають їм різнобічну допомогу в складних ситуаціях . В українських реаліях це особливо актуально: кращі компанії підтримують співробітників, які стали на захист України, та вживають заходів з реінтеграції колег, що повертаються з війни .

Зовнішня КСВ – це турбота про суспільство, всіх стейкхолдерів поза самою компанією. Найчастіше проявляється через благодійність: заходи з охорони навколишнього середовища, допомога державі, громадам і окремим людям у кризових ситуаціях, таких як війна, техногенні аварії чи стихійні лиха . В українській КСВ воєнного часу виділяються такі напрями: допомога неурядовим організаціям, безоплатне надання товарів і послуг, підтримка громад, зміни у виробництві продукції (наприклад, переорієнтація на потреби фронту), корпоративне волонтерство і навіть підтримка постачальників .

Етика сталого розвитку вимагає від нас подолання "турбо-матеріалізму" – світогляду, згідно з яким земна щедрота, пристосована до нашого використання людською винахідливістю, гарантує вічне зростання товарів і послуг . В корені цього світогляду лежить технологічний тріумфалізм – непохитна впевненість у технологічних інноваціях для вирішення всіх соціальних та екологічних проблем. Етика стійкості вимагає, щоб ми активували обидві сторони нашого мозку: раціональне врахування нашого екологічного впливу та інтуїтивне почуття нашої залежності від мереж життя .

Ставлення споживачів до соціально відповідального бізнесу змінюється. За результатами глобального дослідження Navas Group, 73% споживачів переконані, що бренди мають нести відповідальність за розвиток суспільства та збереження планети . 64% клієнтів віддають перевагу компаніям, які мають репутацію відповідального бізнесу, а 77% глобальних споживачів готові купувати у компаній, які намагаються "зробити світ кращим" . Ще більш показовим є ставлення молодих працівників: 77% представників покоління Gen Z відмовляться працювати у компанії, якщо її цінності суперечать їхнім моральним принципам .

Корпоративна соціальна відповідальність тісно пов'язана з діяльністю компаній з досягнення ділової досконалості та якості в організації виробництва. Ці аспекти діяльності компаній переважно регулюються міжнародними стандартами серії ISO 9000 . Глобальний договір ООН, ініційований Кофі Ананом на Всесвітньому економічному форумі в Давосі, створив умови для співпраці бізнесу з установами ООН, профспілками, неурядовими організаціями для втілення в життя загальних принципів соціальної рівності та збереження довкілля .

## **Професійні ситуації (для обговорення)**

### ***Кейс 1. "Greenwashing: екологічний піар чи реальна турбота?"***

Компанія з виробництва побутової хімії запустила масштабну рекламну кампанію, позиціонуючи себе як "екологічно відповідальну". На упаковці з'явилися листочки, гасла про турботу про природу, бренд спонсорує висадку дерев. Однак журналісти-розслідувачі з'ясували, що більшість продукції компанії містить шкідливі для довкілля речовини, а виробництво скидає відходи в річку. Компанію звинувачують у "грінвошингу" – обмані споживачів екологічними гаслами. Керівництво захищається: "Ми робимо те, що можемо, це краще, ніж нічого не робити".

*Запитання для дискусії:*

Чи є часткові екологічні ініціативи виправданням для приховування реальної шкоди? Де межа між "ми робимо, що можемо" та свідомим обманом? Як споживачі мають реагувати на такі випадки? Які довгострокові наслідки для репутації компанії має грінвошинг?

### ***Кейс 2. "Етична дилема: скорочення витрат чи збереження робочих місць?"***

Міжнародна компанія має завод у невеликому українському місті, де він є містоутворюючим підприємством. Через економічні труднощі керівництво розглядає два варіанти: перенести виробництво в країну з дешевшою робочою силою (це збільшить прибутки на 30%) або залишити виробництво в Україні, зберігши робочі місця для 2000 сімей, але з меншим прибутком. Акціонери тиснуть на керівництво, вимагаючи максимізації прибутку.

*Запитання для дискусії:*

Яке рішення буде найбільш етичним з точки зору КСВ? Чи повинна компанія жертвувати прибутком заради соціальної відповідальності? Як врахувати інтереси різних стейкхолдерів (акціонери, працівники, місцева громада)? Як комунікувати таке рішення?

### ***Кейс 3. "Принцип 7 поколінь"***

Українська агрокомпанія планує розширення своїх земель. Перед нею два варіанти: інтенсивне землеробство з використанням агрохімії, що дасть високі прибутки найближчі 5-10 років, але виснажить ґрунти; або органічне землеробство з меншими прибутками зараз, але збереженням родючості на десятиліття. Молодий менеджер пропонує орієнтуватися на "принцип 7 поколінь" (як у Конфедерації ірокезів – приймати рішення, думаючи про вплив на 7 поколінь вперед). Старше керівництво скептичне: "Нам потрібен прибуток сьогодні".

*Запитання для дискусії:*

Чи реалістично в сучасному бізнесі мислити категоріями 7 поколінь? Як переконати керівництво в доцільності довгострокових інвестицій у сталість? Які ризики несе ігнорування довгострокової перспективи? Чи можна знайти компромісне рішення?

### ***Кейс 4. "Підтримка ветеранів: турбота чи етичний виклик?"***

Велика ІТ-компанія розробляє програму реінтеграції ветеранів, які повертаються з війни. Програма включає адаптацію робочих місць, психологічну підтримку, навчання. Однак частина співробітників висловлює занепокоєння: "Чи не буде у ветеранів привілеїв? Чи справедливо, що до них особливе ставлення?" Інші вважають, що це необхідно: "Вони захищали країну, ми маємо їм допомагати". Керівництво має вирішити, як побудувати програму, щоб вона була ефективною і сприймалася справедливо.

*Запитання для дискусії:*

Як збалансувати принцип справедливості (однакове ставлення до всіх) та необхідність особливої підтримки для ветеранів? Чи можна вважати такі програми дискримінацією інших працівників? Як комунікувати ці ініціативи в колективі? Які ще форми підтримки захисників можливі в бізнесі?

### ***Кейс 5. "Соціальна відповідальність у часи війни"***

Компанія отримує надприбутки під час війни. Частина акціонерів вимагає виплатити дивіденди, інші пропонують спрямувати кошти на допомогу армії та постраждалим. Керівник має прийняти рішення. Він розуміє, що публічна позиція компанії вплине на її репутацію, але також має зобов'язання перед акціонерами. Ситуація ускладнюється тим, що деякі акціонери перебувають за кордоном і не відчувають безпосередньої загрози.

*Запитання для дискусії:*

Як визначити етичний обов'язок бізнесу в умовах війни? Чи мають компанії жертвувати прибуток на оборону? Як балансувати між інтересами акціонерів та суспільства? Чи є межа соціальної відповідальності?

### ***Кейс 6. "Модель 12 питань Лори Неш для етичного рішення"***

Уявіть, що ви керівник ІТ-компанії, яка працює з міжнародним клієнтом. Це ваш найбільший контракт, і співпраця з цим клієнтом дозволяє виплачувати зарплату команді та розширювати бізнес. Без нього компанія ризикує втратити фінансову стабільність. Вам надходить запит на впровадження функції, яка дозволить збирати більше даних про користувачів, ніж передбачено законодавством. Клієнт переконує вас, що це лише технічна деталь, яка покращить ефективність роботи продукту. Конкуренти, ймовірно, погодяться без вагань.

*Запитання для дискусії:*

Застосуйте модель 12 питань Лори Неш до цієї ситуації: Чи точно визначена проблема? Як би ви визначили проблему з точки зору користувачів, чийі дані збиратимуться? Як виникла така ситуація? Кому і що ви віддаєте свою лояльність? Чи залучили ви зацікавлені сторони до обговорення? Чи могли б ви пояснити своє рішення публічно?

## **Контрольні питання**

1. Дайте визначення поняттю "етика сталого розвитку". Який "договір між поколіннями" вона втілює?
2. Що таке корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)? Які основні характеристики цього поняття?

3. Поясніть концепцію "потрійного критерію" (triple bottom line). Чому вона є ключовою в сучасному розумінні КСВ?
4. Які етичні питання пов'язані з відповідальністю перед майбутніми поколіннями? Що таке "проблема неідентичності"?
5. У чому різниця між внутрішньою та зовнішньою КСВ? Наведіть приклади.
6. Як ставлення споживачів та працівників до соціально відповідального бізнесу змінюється? Які цифри це підтверджують?
7. Що таке "грінвошинг" (greenwashing)? Чому він є неетичною практикою?
8. Охарактеризуйте модель 12 питань Лори Неш для прийняття етичних рішень у бізнесі.
9. Як глобальний договір ООН та міжнародні стандарти (ISO) пов'язані з КСВ?
10. Як війна в Україні вплинула на практики корпоративної соціальної відповідальності? Які нові напрями КСВ з'явилися?

### **Домашнє завдання**

Провести аналіз стратегії корпоративної соціальної відповідальності реальної компанії (української або міжнародної) та підготувати аналітичний звіт (2-3 сторінки) на тему: "Аналіз КСВ-стратегії компанії [назва] та рекомендації щодо її вдосконалення"

### **Додаткове завдання (за бажанням):**

Застосуйте модель 12 питань Лори Неш до однієї з етичних дилем, описаних у кейсах (наприклад, до дилеми про скорочення витрат або про збір даних користувачів) . Дайте відповіді на всі 12 питань та сформулюйте остаточне рішення.

## ПІСЛЯМОВА

Шановні студенти! Ось ми й дійшли до завершення нашої спільної роботи над курсом «Етика ділового спілкування». Дев'ятнадцять практичних занять – це лише початок вашого шляху у світ професійної комунікації, світ, де кожне слово, кожен жест, кожна емоція мають значення і можуть впливати на долю бізнесу, кар'єри та людських стосунків.

Коли ми починали цей курс, ви, можливо, ставили собі запитання: «Навіщо мені це? Яке відношення етика має до моєї майбутньої професії?» Сьогодні, озируючись на пройдений шлях, ви вже знаєте відповіді. Етика – це не абстрактні філософські категорії, це практичний інструмент, який допомагає будувати довіру, уникати конфліктів, приймати зважені рішення та зберігати людську гідність у найскладніших професійних ситуаціях.

За час навчання ми дослідили фундаментальні моральні принципи, які лежать в основі ділової комунікації. Ми навчилися розпізнавати психологічні механізми, що впливають на сприйняття інформації, опанували техніки активного слухання, вчилися читати невербальні сигнали та керувати власними емоціями. Ми занурилися в специфіку сервісної взаємодії, навчилися працювати зі складними клієнтами, вирішувати конфлікти та будувати гармонійні стосунки в команді.

Особливе місце в нашому курсі посіли питання ділового етикету – від правил телефонних розмов до тонкощів міжкультурної комунікації. Ми зрозуміли, що повага до партнера проявляється в дрібницях: у вчасному дзвінку, у правильно складеному листі, у доречному подарунку, у вмінні слухати, не перебиваючи. Ці дрібниці створюють репутацію – найцінніший нематеріальний актив будь-якої компанії.

Ми також дослідили, як етичні принципи втілюються в корпоративній культурі, соціальній відповідальності бізнесу та лідерстві. Ви дізналися, що справжній лідер – це не той, хто має владу, а той, хто має авторитет, заснований на довірі, справедливості та відповідальності. Ви навчилися аналізувати етичні дилеми та приймати рішення, які враховують інтереси всіх зацікавлених сторін.

Сьогодні, коли світ стикається з безпрецедентними викликами – війнами, екологічними кризами, соціальною нерівністю, – роль етики в бізнесі стає особливо важливою. Саме етичний бізнес здатен бути не лише джерелом прибутку, але й силою, що об'єднує людей, підтримує громади, будує мости замість стін. Ви – майбутні фахівці, які творитимуть цей новий, більш людський бізнес.

Пам'ятайте головне: етика не має вихідних і не діє «за розкладом». Вона проявляється щоразу, коли ви вітаєтеся з клієнтом, коли визнаєте свою помилку, коли підтримуєте колегу в складну хвилину, коли відмовляєтеся від сумнівної, але вигідної угоди. Етика – це вибір, який ви робите щодня, і саме ці вибори формують вас як професіонала і як особистість.

Ми сподіваємося, що матеріали цього посібника стануть для вас не просто навчальним інструментом, а настільною книгою, до якої ви повертатиметеся

впродовж усієї професійної кар'єри. Аналізуйте складні ситуації, радьтеся з колегами, не бійтеся визнавати помилки і завжди пам'ятайте про людську гідність – свою та інших.

Бажаємо вам успіхів на професійному шляху! Нехай ваші слова завжди знаходять відгук, ваші рішення будуть мудрими, а стосунки з клієнтами, партнерами та колегами – теплими й довірливими. Пам'ятайте: справжній професіонал – це не той, хто багато знає, а той, хто вміє бути людиною в будь-якій ситуації.

З повагою і вірою у ваш успіх!

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Етика ділового спілкування : навч. посіб. / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, В. В. Мельник, М. А. Ажажа. Львів : "Магнолія 2006", 2023. 312 с.
2. Етика ділового спілкування : навч. посіб. / Т. Б. Гриценко, С. П. Гриценко, Т. Д. Іщенко та ін. ; за ред. Т. Б. Гриценко, Т. Д. Іщенко, Т. Ф. Мельничук. Київ : ЦУЛ, 2021. 344 с.
3. Кубрак О. В. Етика ділового та повсякденного спілкування : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2023. 222 с.
4. Пантелюк М. І., Маруніч І. І., Гайдаєнко І. В. Ділове спілкування та культура мовлення : посібник. Київ : ЦУЛ, 2020. 224 с.
5. Плотніченко С. Р. Основи ділового етикету та протоколу : навчальний посібник. Мелітополь : ТОВ «Колор Принт», 2021. 200 с.

Навчальне видання  
Етика ділового спілкування  
Методичні рекомендації

Укладачі:

**Шебаніна** Олена В'ячеславівна  
**Тищенко** Світлана Іванівна  
**Пархоменко** Олександр Юрійович  
**Кучмійова** Тетяна Сергіївна  
**Хилько** Іван Іванович  
**Жебко** Олександр Олегович

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 9,00.

Наклад 50 прим. Зам. № \_\_\_\_\_

Надруковано у видавничому відділі  
Миколаївського національного аграрного університету  
54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4490 від 20.02.2013 р.