

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет водного господарства та  
природокористування

Кафедра менеджменту та публічного врядування

**07-06-79М**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до виконання практичних занять та самостійної роботи  
з освітньої компоненти

**«КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У  
ГЛОБАЛЬНОМУ СУСПІЛЬСТВІ»**

для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) та  
другого (магістерського) рівнів усіх освітньо-професійних  
програм спеціальностей НУВГП  
денної та заочної форм навчання

Схвалено  
науково-методичною радою  
НУВГП  
Протокол № 1 від 31.01.2024 р.

Рівне – 2024

Методичні вказівки до виконання практичних занять та самостійної роботи з освітньої компоненти «Комунікативний менеджмент у глобальному суспільстві» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів усіх освітньо-професійних програм спеціальностей НУВГП денної та заочної форм навчання. [Електронне видання] / Швець Ф. Д. – Рівне : НУВГП, 2024. – 44 с.

Укладач: Швець Ф. Д., к.т.н., доцент кафедри менеджменту та публічного врядування.

Відповідальна за випуск: Тихончук Л. Х., д.держ.упр., доцент, завідувачка кафедри менеджменту та публічного врядування

Вчений секретар  
науково-методичної ради

Костюкова Т. А.

## ЗМІСТ

1. Загальні положення.....	3
2. Тематичний зміст освітньої компоненти .....	4
3. Вказівки до виконання практичних занять.....	6
4. Вказівки до виконання самостійної роботи.....	40
5. Питання для самостійного вивчення освітньої компоненти .....	41
6. Рекомендована література.....	43

© Ф. Д. Швець, 2024

© НУВГП, 2024

## 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

**Мета** освітньої компоненти «Комунікативний менеджмент у глобальному суспільстві» полягає в оволодінні здобувачами практичних навичок управління комунікаціями в глобальному суспільстві, формуванні цілісного уявлення щодо сутності комунікативного менеджменту як універсальної діяльності з вивчення, проектування, формування та розвитку комунікаційних систем (організації, проекту, брэнда, особистості), концепції управління змінами за допомогою комунікаційних моделей, інструментів, технологій, методологій та методики проведення досліджень в сфері управління комунікаціями.

**Основними завданнями освітньої компоненти є:** вивчення основних задач, функцій та методів комунікативного менеджменту, встановлення важливості глобалізації масових комунікацій в сучасному світі, оволодіння методами управління інформаційною взаємодією в різних сферах предметної діяльності, методами організації проведення комунікаційних досліджень та навиками службового спілкування при веденні комерційних переговорів.

У результаті вивчення даної освітньої компоненти здобувач повинен **знати:**

- місце комунікацій в менеджменті; типи ділових стратегій та їх використання на підприємстві;
- типові манери спілкування в діловому суспільстві та види ділових стилів поведінки;
- в яких рамках проводиться ділове спілкування та визначати свій особистий стиль спілкування;
- алгоритм проведення ділових переговорів; вимоги до ділового одягу чоловіків та жінок;
- методику розвитку особистості у робочому колективі;

**вміти:**

- визначати типи і види комунікацій в менеджменті та ефективно їх використовувати в сучасних умовах ринку; використовувати ділові стратегії на підприємстві та виділяти їх типи;

- визначати свій особистий стиль спілкування за обставинами;
- розробляти план ведення комерційних переговорів;
- організовувати, проводити та закріплювати ділові зустрічі;
- використовувати на практиці вимоги до ділового одягу чоловіків та жінок на підприємстві.

Практичні заняття та самостійна робота здобувачів з освітньої компоненти „Комунікативний менеджмент у глобальному суспільстві” передбачені силабусом освітньої компоненти.

Мета практичних занять полягає в забезпеченні засвоєння навчальної програми освітньої компоненти в повному обсязі, а також у формуванні навичок роботи із спеціальною літературою та нормативною базою.

Під час виконання самостійної роботи здобувачі поглиблюють отримані знання та самостійно вивчають матеріали окремих тем шляхом опрацювання відповідних джерел, здійснюють підготовку до практичних занять та залікових модулів.

Отримані теоретичні знання та практичні вміння здобувачі зможуть застосовувати в процесі проходження виробничих практик, написанні курсових та дипломних робіт.

## **2. ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ ОСВІТНЬОЇ КОМПОНЕНТИ**

### **Змістовий модуль 1. Сутність та зміст комунікацій у глобальному суспільстві**

**Тема 1. Спілкування та комунікація.** Проблема та практика спілкування. Основи теорії комунікації. Комунікація та її функції в суспільстві. Ефективність комунікації в умовах ринку. Комунікаційні канали. Інформаційно-комунікаційний менеджмент: поняття і типологія.

**Тема 2. Процес та види комунікації.** Процес комунікації. Види комунікацій. Форми комунікації. Структура спілкування.

**Тема 3. Глобалізація масових комунікацій у сучасному світі.** Сутність і феномен глобалізації. Глобалізація і формування єдиного світового простору і часу. Інфосфера та глобальні комунікаційні моделі. Регіональні та національні комунікаційні моделі інформаційного суспільства. Становлення національного інформаційного простору України. Інтернет як технологічна основа глобалізації.

**Тема 4. Менеджмент масових комунікацій.** Засоби масової комунікації: поняття, концепції діяльності, функції. Маніпулювання суспільною свідомістю: імідж та рекламування. PR в системі масових комунікацій. PR-заходи в Інтернеті.

## **Змістовий модуль 2. Моделі, технології та методи комунікативного менеджменту у глобальному суспільстві**

**Тема 5. Моделі і технології соціальної комунікації.** Соціологічні моделі комунікації. Семіотичні моделі комунікації. Психологічні і психотерапевтичні моделі комунікації. Пропагандистські моделі комунікації. Іміджеві моделі комунікації. Інтернет-моделі комунікації.

**Тема 6. Службове спілкування.** Етика ділового спілкування. Службовий етикет. Комунікативні принципи оптимізації службових відносин. Методи комунікативного управлінського впливу.

**Тема 7. Ведення комерційних переговорів.** Підготовка до переговорів. Порядок ведення переговорного процесу. Техніка ведення переговорів. Стратегія ведення переговорів. Стили ведення переговорів з міжнародними партнерами. Ділові подарунки. Діловий одяг.

**Тема 8. Експресивна поведінка в спілкуванні.** Експресія як вираз внутрішнього світу людини. Експресія погляду. Мова жестів у комунікації. Міміка і голос як експресивні складові комунікації.

### 3. ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практична частина освітньої компоненти „Комунікативний менеджмент у глобальному суспільстві” направлена на формування у студентів цілісного уявлення щодо сутності комунікативного менеджменту як універсальної діяльності з вивчення, проектування, формування та розвитку комунікаційних систем (організації, проекту, брэнда, особистості), концепції управління змінами за допомогою комунікаційних моделей, інструментів, технологій, методологій та методики проведення досліджень в сфері управління комунікаціями:

1. Процес та види комунікації.
2. Писемні комунікації.
3. Діловий стиль і манери обговорення.
4. Психологічна культура ділової розмови.
5. Службове спілкування.
6. Ділова атрибутика і одяг.
7. Організація і проведення ділових зустрічей.

#### ПРАКТИЧНА РОБОТА № 1

#### ПРОЦЕС ТА ВИДИ КОМУНІКАЦІЇ

**Мета роботи:** розглянути структуру комунікаційного процесу, встановити його суб'єкти, оволодіти різновидами мовного спілкування.

#### Теоретичні відомості

**Комунікаційний процес** – це обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей.

**Основні функції комунікаційного процесу** полягають у досягненні соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного її елемента. В окремих актах комунікацій реалізуються управлінська, інформативна,

емотивна (така, що викликає емоції) і фактична (пов'язана із встановленням контактів) функції.

У своїй основі процес комунікації становить процес: руху інформації в ланцюгу «відправник – канал – одержувач», реального або потенційного зв'язку у формі діалогу, а також впливу на керований об'єкт, який досягається в результаті обміну повідомленнями.

Під *видом комунікації* розуміють різновиди мовного спілкування. До таких різновидів належать: ділова розмова, бесіда, обговорення, співбесіда, спір, полеміка, дискусія, дебати, диспут, переговори, торги.

В правильній організації розмови чітко виділяють дві сфери: когнітивну і афектаивну.

*Когнітивна сфера* – це сфера пізнання та усвідомлення. Перша частина її говорить про те, що необхідно собі давати звіт про те: «Хто я?», «Де я?», «Яке моє місце в даній ситуації?». Друга частина безпосередньо пов'язана з усвідомленням необхідного, бажаного й можливого: «Що я хочу?», «Як це можливо?»

*Афектаивна сфера.* Тут вже розуміють, що розмова – це психологічний контакт, тому доцільні такі запитання «Хто він (вона)?», «Яке місце займає він (вона)?», «Яке моє ставлення до нього (неї)?». На підґрунті відповіді на останнє запитання формується емоційно-психологічна фабула розмови.

*Бесіда* – це предметна розмова, а розмова – це безпредметна бесіда.

*Ділова розмова* – це розмова з колегами і партнерами, клієнтами й замовниками, суперниками й конкурентами.

*Спір* як вираз ділового спілкування широко застосовується при обговоренні спірного положення. Часто спір кваліфікують як процедуру, в якій один доводить, що певна думка правильна, а другий – що вона помилкова. В спорі йде такий обмін думками, в якому опонент бореться за власну тезу і спростовує тезу пропонента.

*Дискусія* – це вид ділового спілкування, який не веде до конфронтації, не роз'єднує, а з'єднує.

Дискусія пов'язана з організованістю, упорядкованістю, колективною діяльністю з'ясування істини. Засобами дискусії виступають не думки, а обґрунтовані позиції.

**Полеміка** виражає такий вид обговорення, який характеризується непримиренністю основ.

Диспути та дебати являють собою форми нвукового спору.

Характерні риси **диспуту**.

1. Диспут – це завжди публічний спір.
2. Предметом диспуту як публічного спору служить наукова або суспільно-значуща проблема.
3. За організаційною структурою диспут характеризується різними формами обговорення: публічний захист тез, обговорення та захист соціальних проектів, захист дисертацій тощо.

4. На відміну від дискусії диспут не тільки прояснює основу, але й затверджує позиції тих, хто сперечається.

**Дебати** призначені для обміну думками в публічній формі (на зборах, засіданнях, конференціях). Їх мета – це з'ясування відносин учасників обговорення до загальних тез виступу.

**Торги** – це укладання юридичної угоди з будь-якою особою, яка запропонувала найвигідніші умови.

Результат торгів – угода, специфічна домовленість. Будь-які торги – це специфічна форма вирішення та врегулювання конфлікту. Сам факт торгів означає, що сторони шукають компромісу, і пошук йде в напрямку знаходження найбільш вигідного рішення. Оптимальність компромісу – виключна прерогатива торгів. Учасники торгів лояльно співпрацюють лише до певної пори, доки в них немає іншого виходу. Якщо ж вони відчують можливість уникнути співробітництва, вони відразу ж перетворюються в конкурентів і намагатимуться вирвати один в одного максимально можливі поступки.

**Розрізняють такі види комунікації:**

а) передача інформації, утримання, інформування (читання лекції в аудиторії, виступ по радіо тощо);



б) **експресивна** – виразна, що характеризується експресією – силою прояву почуттів, переживань (наприклад, зустріч після довгої розлуки);

в) **переконуюча** – прагнення вплинути на інших, висловлення захоплення, прохання, що особливо важливо для політичних діячів, юристів, торгових працівників;

г) **соціально-ритуальна** – використання норм і звичаїв соціально-культурної поведінки (процедура знайомств, звичаї гостинності);

д) **паралінгвістична комунікація** – спілкування за допомогою міміки, виразу очей і губ, а також пози рухів (передача різних відтінків повідомлення, його прихованого змісту).

За цільовою спрямованістю комунікації бувають інструктуючі, мотивуючі та інформуючі, які постачають інформацію для прийняття управлінських рішень, організації і контролю за їх виконанням.

Для досягнення цілей організації та ефективного обміну інформацією використовуються висхідні, нисхідні (вертикальні) та горизонтальні комунікації. **Вертикальні комунікації**, як правило, здійснюються у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок. Метою їх є оповіщення вищого ешелону влади (вищого керівництва) про те, що робиться на більш низьких рівнях ієрархічної системи.

**Існують певні правила успішного здійснення вертикальних комунікацій:** а) правильний, ввічливий стиль мови; б) достатня гласність, що перешкоджає виникненню домислів, пліток; в) недопущення дріб'язкової опіки над підлеглими; г) недопущення передачі інструкцій, вказівок від керівника вищого рангу безпосередньо до останнього адресата, що спричиняє втрату відповідальності, порушення встановленої ієрархії.

**Горизонтальні комунікації** передбачають обмін інформацією між різними відділами та іншими структурними підрозділами, в результаті чого досягається координація та узгодження діяльності для досягнення загальних цілей організації. Умовою ефективного здійснення горизонтальних

комунікацій є чіткий розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності структурних підрозділів, дотримання службової етики взаємовідносин, використання сучасних засобів зв'язку тощо.

**Суб'єктами комунікативного процесу** є окремі індивіди (або групи індивідів), які беруть участь у взаємоузгодженому процесі обміну інформацією.

### **Питання для дискусії**

1. Проблема та практика спілкування.
2. Питання теорії комунікації.
3. Соціальні інститути комунікації.
4. Ефективність комунікації в умовах ринку.
5. Загальний процес комунікації.
6. Порівняльна характеристика видів спілкування.

### **Теми рефератів**

1. Спілкування як основа життєдіяльності людей та їхньої взаємодії.
2. Спілкування як соціально-комунікативна форма активності особистості.
3. Спілкування як соціально-психологічна категорія.
4. Структура спілкування. Функції спілкування.
5. Культура ділового спілкування.
6. Етичні основи ділового спілкування.
7. Моральна культура як етична основа спілкування.
8. Ділове спілкування як процес комунікації. Характеристика моделі процесу комунікації.

## **ПРАКТИЧНА РОБОТА № 2**

### **ПИСЕМНІ КОМУНІКАЦІЇ**

**Мета роботи:** ознайомитись з комунікаційними каналами передачі (збереження) інформації, їх перевагами та недоліками. Роллю писемних комунікацій у сучасному бізнесі.

## Теоретичні відомості

**Писемні комунікації** – це передача інформації на паперових чи інших носіях (зокрема, магнітних, лазерних). Використовуються тоді, коли необхідно передати або зафіксувати і зберегти інформацію абсолютно точно. Найчастіше служать для складання планів та звітів, написання доповідей та публікації оголошень, інформування широкого загалу користувачів інформації, що знаходяться поза межами безпосередньої досяжності (довідники, рекламні проспекти, відомчі інформбюлетені та газети тощо). Перевагами їх є те, що вони дають можливість ґрунтовно підготувати повідомлення, привести його у відповідність до стандартних вимог (лаконічність, системність викладення, повнота, коректність) і зберігати інформацію протягом тривалого часу, даючи можливість за необхідності знову повертатись до неї, вивчати, доповнювати чи вносити інші необхідні корективи. В той же час писемні комунікації мають суттєві вади. По-перше, вони потребують ретельної підготовки і значних витрат часу для написання повідомлення, щоб викладена інформація сприймалася адресатом однозначно, саме так, як того хотів відправник. По-друге, зворотний зв'язок при таких комунікаціях уповільнений. Якщо у листі виявиться незрозуміла інформація чи помилка, то можна витратити кілька днів, щоб з'ясувати її і уточнити.

Писемні комунікації в межах організації створюють систему її документообігу, призначення якого – впорядкувати і спростити процес збору, опрацювання, передачі і зберігання інформації. Документи, що мають стандартний вигляд, полегшують збір і систематизацію інформації, легко читаються і зручні для опрацювання. Процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробкою, проходженням та зберіганням називається **діловодством**. До його функцій входять:

- попередній розгляд і облік документів;
- довідково-інформаційне обслуговування;
- контроль виконання;
- удосконалення (раціоналізація) документообігу;

- експедиційна обробка і транспортування документів.

Системи діловодства можуть бути **централізованими**, коли вся документація спрямовується у єдиний центр (наприклад, канцелярію); **децентралізованими** (документи надходять за призначенням у відповідні підрозділи) та **змішаними**. Більшість фірм має спеціальні служби, призначені для роботи з документацією – канцелярія та архів.

**Усні комунікації** – це спілкування за допомогою усного мовлення (бесіда із співрозмовником наодинці, наради, виступи перед аудиторією, телефонні розмови). Перевагою таких комунікацій є економія часу, швидше порозуміння, яке забезпечується завдяки використанню таких складових усного мовлення, як інтонація, гучність голосу та його емоційне забарвлення.

Усні комунікації є доречними у випадках, коли ситуація потребує швидкого прийняття рішень. Вони дозволяють забезпечити оперативний зворотний зв'язок, висловити та аргументувати незгоду або погодитись із пропозиціями співрозмовників. Це пояснюється не лише тим, що усна мова є майже миттєвим перетворенням думок у зрозумілі сигнали, але і тим, що при такій розмові можна уникати зайвих подробиць, особливо коли співрозмовники добре знайомі і зважають на специфіку мовлення один одного. Тут може мати місце “розуміння з напівслова”, яке, до того ж, підкріплюється невербальними сигналами (невербальною комунікацією).

**Невербальна комунікація** – це надання певних (невербальних) сигналів (міміка, жести, вираз очей тощо), що свідчать про ставлення співрозмовників один до одного і до інформації, яка є предметом обміну. Вчені встановили, що 55% повідомлень сприймаються через вираз обличчя, пози, жести, 38% - через інтонації голосу і лише 7% - через слова. Невербальні сигнали (“мова тіла”) можуть багато чого розповісти про внутрішній стан навіть незнайомої людини, не кажучи вже про ділових партнерів, колег чи просто співрозмовників. Вони посилюють сприйняття співрозмовником почутого, підтверджуючи його достовірність (у разі адекватних символів) або спростовуючи (коли невербальні знаки вказують

на обман). Вміле їх використання дозволяє краще розуміти людей, вести переговори, вирішувати конфлікти, виступати перед аудиторією, викликати довіру людей.

Методи комунікацій можуть поєднуватися між собою, що підвищує їх результативність. Крім одночасного використання вербальних і невербальних комунікативних елементів у процесі спілкування, можна вказати і на широке поєднання усної передачі інформації із паралельною ілюстрацією сказаного за допомогою графіків, таблиць, діаграм та інших фіксованих зображень, які відносяться до форм письмової подачі інформації. Це значно полегшує її сприйняття, особливо якщо вона складна і потребує часу для осмислення.

Спілкування по телефону чи за допомогою електронних засобів зв'язку прискорює обмін інформацією, але у цьому разі відсутній особистий контакт, через що із комунікаційного процесу випадає “мова тіла”. Саме тому досить популярними стають відеоконференції.

**Персональні писемні повідомлення** – записки, листи, зауваження – теж можуть мати особистісну спрямованість, але при їх надсиланні відсутній швидкий зворотний зв'язок. **Безособові комунікативні канали** – звіти, бюлетені – мають найменшу пропускну спроможність і не забезпечують ніякого зворотного зв'язку.

Отже, кожен комунікаційний канал має свої переваги і недоліки і, в залежності від обставин, може бути ефективним або ні.

Вибір каналу залежить від того, є повідомлення звичайним, рутинним, чи нестандартним, складним. Останні, як правило, є неоднозначними і можуть бути неправильно зрозумілі. Часто вони передаються у форс-мажорних обставинах, тому для цього випадку слід обирати найбільш місткі канали. Рутинні ж повідомлення містять у собі різні дані, або просто закріплюють у письмовій формі те, щодо чого уже досягнуто порозуміння і є усна домовленість. Такі повідомлення можуть передаватись і через менш місткі канали. Писемні комунікації доцільні і тоді, коли інформація є офіційною або

коли учасники комунікації віддалені один від одного на значні відстані.

### **Питання для дискусії**

1. Писемні комунікації в житті людини.
2. Роль писемних комунікацій в глобальному суспільстві.
3. Переваги та недоліки писемної комунікації.
4. Переваги та недоліки усної комунікації.
5. Методи комунікацій та їх взаємозв'язок.
6. Роль писемних комунікацій в діяльності підприємств.

### **Теми рефератів**

1. Феномен спілкування у концепції М. Бубера.
2. Психологічна природа спілкування. Види та рівні спілкування.
3. Моделі спілкування.
4. Стилi ділового спілкування: компаративний аналіз.
5. Вербальні засоби спілкування.
6. Невербальні засоби спілкування.
7. Усні комунікації.

## **ПРАКТИЧНА РОБОТА № 3**

### **ДІЛОВИЙ СТИЛЬ І МАНЕРИ ОБГОВОРЕННЯ**

**Мета роботи:** ознайомитись із особливостями стилів та манерою спілкування, факторами що сприяють раціональній взаємодії.

### **Теоретичні відомості**

Природно те, що *принциповість по суті* – це, насамперед, позиція, яка ґрунтується на ставленні до проблеми, а не на ставленні до опонента. Це необхідна, але недостатня умова. Інші вимоги формулюються як прості імперативи ділового стилю спілкування.

### **Імператив 1. Поставте себе на місце опонента**

Фішер і У. Юрі стверджують, що ми бачимо світ в залежності від того, з якої дзвіниці ми на нього дивимося. Люди схильні вірити в те, що їм більш близьке, і бачити те, що вони бажають бачити. Це проявляється в тенденційному підборі інформації, селекції й оцінці фактів, в їх упередженій інтерпретації, відмові опоненту в праві на правоту.

Кожна сторона в діловому спілкуванні має намір бачити тільки переваги своєї власної позиції й не помічати її недоліки. Мова про переваги позиції опонента, як правило, взагалі не йде.

Автори відомої книги “Шлях до згоди або переговори без поразки” відмічають, що здатність бачити ситуацію такою, якою її бачить інша сторона, є важливим елементом ділового стилю спілкування. Таку здатність поставити себе на місце опонента можна розглянути як імператив принципового, ділового стилю ведення ділового спілкування.

### **Імператив 2. Формулюйте цілі ділового спілкування в межах їх досяжності**

Діловий стиль спілкування має на меті, насамперед, конкретні цілі. Тому цілями комунікації повинні бути такі орієнтири, які знаходяться в межах можливостей партнерів. Такі цілі повинні знаходитись і в тих областях, які співпадають з вашими власними можливостями. Цілі ділового спілкування повинні бути конкретизовані за строками, технологією реалізації, послідовністю і практичною значущістю. Ці параметри виступають необхідною умовою ділового стилю спілкування.

### **Імператив 3. Предметом суперечки повинне бути відношення до проблеми, а не до партнера**

Потрібно бути готовим розбиратися з проблемою, а не з людьми. Якщо партнери або супротивники переходять на особистості, то вирішення спірного питання не має перспективи. Кожний крок, кожний вислів буде трактуватися як спрямований особисто проти тієї чи іншої людини. Тонус конфлікту буде зростати і примушувати партнерів займати захисну позицію практично проти будь-якого кроку або дії іншої сторони, незалежно від конструктивного чи деструктивного її характеру.

По-іншому принцип може звучати: “Будьте готові розбиратися з проблемою, а не з людьми”.

#### **Імператив 4. Принциповість повинна ґрунтуватися на принципах позиції**

Наслідування цього імперативу вимагає виконання таких приписів.

***Припис 1.*** Розбіжності сторін мають бути з’ясовані на базі зрозумілого та чіткого викладення принципів, які не змінюються в процесі обговорення.

***Припис 2.*** Принципи повинні носити об’єктивно неупереджений характер.

***Припис 3.*** Дія принципів повинна бути рівнозначна та симетрична, тобто вони повинні бути незалежні від суб’єктів оцінки.

**Формальна принциповість** – такий різновид стилю спілкування, який приречений на формальну угоду. Вона може бути дуже точно вивірена, гарно оформлена, але мати один недолік: вона не має ніякого відношення до справи.

***Вміння говорити, як і вміння слухати,*** – важливі складові процесу комунікації. Оскільки комунікація – це процес двостороннього обміну заявами та діями, то в її основі, насамперед, лежить взаєморозуміння. Ділове спілкування – це процес взаєморозуміння. В цьому процесі може бути те, що допомагає досягнути процесу взаєморозуміння і те, що йому перешкоджає. Важлива складова такого процесу – наявність зворотного зв’язку. Тому, вступаючи в спілкування і намагаючись досягти взаєморозуміння, необхідно передбачити характер зворотного зв’язку.

Наступною умовою спілкування може бути правило: кожна відповідь повинна бути підтверджена. Якщо у відповідь на пряме запитання А партнер В дав таку ж пряму і недвозначну відповідь, то потрібно обов’язково підтвердити її одержання, брати участь в діалозі. Інша справа, якщо один з партнерів залишився незадоволеним цією відповіддю. З ним можна погоджуватися або не погоджуватися, його можна навіть не зрозуміти зрештою, але його відповіддю не можна нехтувати. Відповіді партнера треба “дати належний прийом”,



підтвердивши це словом або справою. Відсутність такого підтвердження розриває нитку розмови, яка зав'язалася. По суті, в цьому й виявляється добра воля та бажання вести розмову. Нарешті, в цьому проявляються увага й повага до партнера. А це все – необхідні складові культури спілкування.

### **Питання для дискусії**

1. Діловий стиль спілкування.
2. Основний принцип будь-яких ділових відносин, які пов'язані із спілкуванням.
3. Принципи формальної принциповості.
4. Співробітництво: фактори, які сприяють раціональній взаємодії.
5. Техніка боротьби в мовному спілкуванні.
6. Принцип реалізації переваг в практиці мовного спілкування.

### **Теми рефератів**

1. Мова як засіб спілкування.
2. Культура мови та мовленнєвий етикет.
3. Культура слухання. Методи активного слухання.
4. Культура говоріння. Види мовних актів.
5. Типи конструювання повідомлень.
6. Запитання як засіб активізації процесу спілкування. Види питань.

## **ПРАКТИЧНА РОБОТА № 4**

### **ПСИХОЛОГІЧНА КУЛЬТУРА ДІЛОВОЇ РОЗМОВИ**

**Мета роботи:** ознайомитись з ефективними психологічними прийомами спілкування, їх особливостями та дією.

## Теоретичні відомості

**Психологічна культура ділового спілкування** – це знання закономірностей психічної діяльності співрозмовників і вміння застосовувати ці знання в конкретних ділових ситуаціях, що дозволяє створити благоприємний психологічний клімат ділової розмови, скласти хороше враження про себе, розпізнавати партнера і вміло його вислуховувати, ставити питання і відповідати на них, захищатись від некоректних партнерів, а також використовувати техніку безконфліктного спілкування зі співрозмовниками різних психологічних типів.

Для того, щоб створити сприятливий клімат насамперед необхідно ні за яких обставин не домагатись якихось вигод для себе. Той, хто шукає для себе найбільшу вигоду, ризикує потрапити до розряду малоцікавих партнерів у наступних переговорах. Перш за все необхідно зацікавити партнера своєю пропозицією. Потрібно повести так розмову, щоб співрозмовник сказав те, що ви хотіли б почути від нього. Для цього необхідно зрозуміти точку зору партнера і спробувати подивитись на речі його очима. Існує декілька ефективних прийомів, розроблених фахівцем в галузі психології спілкування Дейлом Карнегі, які дозволяють швидко привабити до себе вашого партнера.

*По-перше*, з самого початку розмови необхідно окремими фразами, ненав'язливо вселяти партнеру почуття його гідності, або значення (ваги) організації, де він працює. Але робити це необхідно широко, щоб не було схоже на дешеві компліменти.

Справа тут полягає в тому, що глибоким прагненням, яке присутнє кожній людині, є бажання бути поміченим. Кожен із нас має потяг бути оціненим гідно, це один із найважливіших законів людської поведінки. Дійсно, майже кожен, кого ви зустрічаєте, вважає себе вище вас, і вам легко буде знайти правильний шлях до серця співрозмовника, якщо ненав'язливо дати йому зрозуміти, що ви знаєте його значимість і робите це широко.

*По-друге*, під час ділової розмови проявляти виключну увагу до свого партнера. В цьому полягає один з найважливіших секретів успіху у взаємостунках ділових людей.

Пам'ятайте, що людину, з якою ви розмовляєте, в сто разів більше цікавить вона сама, її потреби і проблеми, ніж ви і ваші біди. Це обов'язково необхідно пам'ятати і тому й говорити треба про те, що цікавить вашого співрозмовника, і про речі, які він добре знає.

*По-третьє*, підбирайте і складайте такі питання своєму партнерові, на які б йому було приємно відповідати. Заохочуйте співрозмовника розповідати про себе та про свою організацію.

*По-четверте*, оскільки всі люди люблять свої імена, в діловому спілкуванні дуже важливо звернутись до людини по імені й по батькові як можна більше не вимушено, даючи зрозуміти, що його ім'я для вас багато значить.

*По-п'яте*, проявляйте шанобливе ставлення до думки партнера, не вказуючи йому, що він неправий.

Під час ділового спілкування інколи дуже важко відстояти свою точку зору. Ні в якому разі не можна це робити за допомогою сварки, оскільки, як відомо, в дев'яти випадках з десяти суперечка закінчується тим, що кожен з її учасників ще більше, ніж раніше, переконується в своїй правоті.

Якщо ви сперечаєтесь або заперечуєте, то зможете отримати перемогу, але перемога ця буде ні до чого, тому що ніколи не отримаєте прихильності партнера. Тому вирішуйте самі, що для вас важливіше: показна перемога чи прихильність іншої сторони.

Коли партнер неправий, то можна дати зрозуміти це поглядом, жестом чи інтонацією. Але якщо прямо сказати партнерові, що він неправий, то цим ви нанесете прямий удар по його самолюбству і почуттю власної гідності. Це викличе у нього бажання захищатись, доказати зворотнє, але не змінить його точку зору.

Якщо почати з фрази «Я вам це доведу», то це буде рівнозначно тому, щоб сказати «я розумніший за вас». Очевидно, що така заява викличе у нього внутрішній опір і намагання зіткнутися перше, ніж ви щось будете говорити.

Така поведінка партнера цілком зрозуміла. Він продовжує вірити в те, що звик приймати за істину, і ваше невдоволення, що викликане сумнівом в справедливості його думки, змушує

його шукати всіляке виправдання й чіплятись за нього. Очевидно, що така людина дорожить не самою ідеєю, а своїм самолюбством, якому загрожують.

Довести що-небудь їй у цьому випадку просто неможливо. В подібних випадках краще за все почати з фрази: «Подумати тільки, я вважав інакше, можливо я помиляюсь. Давайте краще разом перевіримо факти»

Якщо партнер погодиться, і ваші факти будуть переконливі, то він погодиться з ними добровільно. Можна сказати також: «Я думаю інакше. Але, безумовно, я можу помилятись. Зі мною це бувало. Сподіваюсь, що ви виправите мене, якщо я в чомусь буду неправий». Допускаючи можливість помилки зі свого боку, ви зможете уникнути утрудненого становища.

*По-шосте*, краще уникати прямого протиріччя поглядам інших, а також самовпевнено відстоювати свою точку зору. При наявності «гострих кутів» у розмові не треба застосовувати слова і вирази, що підкреслюють тверду думку, наприклад: «безумовно», «лише так і не інакше». Краще їх замінити на вирази «Мені так здається», «Я гадаю», «Я думаю» тощо.

Коли ваш партнер заявляє щось помилкове, краще відмовити собі в задоволенні негайно це викрити, а почати свою відповідь із зауваження, що за певних умов і обставин така думка може бути правильною, але в цьому випадку справа зовсім в іншому.

Манера виражати свою думку якомога скромніше завжди викликає менше протиріч. Якщо виясниться, що ви помиляєтесь, це доставить вам менше гіркоти чи смутку. Якщо виясниться, що правда на вашому боці, то вам буде легше переконати партнера прийняти вашу точку зору.

Якщо ж, однак, неминуче зіткнення поглядів, то розумніше випередити опонента і взяти ініціативу на себе. Значно вигідніше піддати самокритиці себе, ніж слухати подібне з чужих вуст. Але зробіть це якомога раніше. Цим самим ви виб'єте ґрунт з під ніг супротивної сторони.

*По-сьоме*, дійсно, всі люди хочуть бути свідомі своєї значимості і тому, якщо ви стверджуєте, що ваш партнер

абсолютно правий, а ви ні (і робите це зразу і щиро), це пощадить самолюбство партнера, і він сам пом'якшить вашу провину. Суть цієї ситуації полягає в тому, що ви стаєте на бік партнера, а він – на ваш.

Лише дурень намагається виправдати свої помилки. Розумна людина, якщо вона, помилившись, завжди швидко визнає це. «Бійкою ніколи багато не доб'єшся, а за допомогою поступок можна отримати більше ніж чекаєш».

Ніколи не треба сперечатись із партнером. Не кажіть йому, що він неправий, поважайте його думку і будьте трохи дипломатом. Досвід ділового спілкування показує, що в словесному поєдинку майже неможливо примусити партнера змінити його погляди.

Особиста критика або категоричне осудження не приведе до успіху, а лише викличе намагання партнера захистити себе і стати на захист своєї гідності. Для досягнення комерційного успіху можна дозволити партнерові перемагати в незначних суперечках. Суперечливі питання бажано вирішувати тактовно, дружно і зі щирим намаганням зрозуміти точку зору партнера.

*По-восьме*, не вживайте образливих слів. Психологія суперечок підкоряється закону «емоційного дзеркала»: нервозність одного породжує нервозність другого, злість завжди породжує злість. Щоб ваші слова подіяли, говоріть делікатно, не зневажаючи партнера. Пам'ятайте слова Гіппократа: «Не допускайте злості, вона є джерелом хвороби».

*По-дев'яте*, для того щоб критика була сприйнята без образи, необхідно створити в партнера благочинний фон для сприйняття зауважень.

Усяке зауваження сприймається значно легше, якщо воно йде після похвали.

Значно легше вислухати перерахування своїх помилок, якщо той, хто критикує, почне з визначення, що він і сам не бездоганний. Перед тим, як критикувати інших, вкажи на власні помилки.

У різного роду неприємностях, люди зазвичай шукають причину не в собі, а в інших. Якщо ж сталось щось хороше, то,

безумовно, кожен бажає зробити себе «героєм» успіху. Така вже природа людини.

*По-десяте*, в неприємностях і конфліктах завжди винні обидві сторони. Тому й необхідно навчитися з метою підтримки нормальних ділових стосунків розділяти відповідальність і брати на себе визначену долю провини за те, що сталось. Не треба відразу ж обвинувачувати іншого, краще самокритично оцінити свою поведінку. Якщо ж звинувачують вас, і ви дійсно зробили промах, то беріть провину на себе. Цим ви обеззброїте обвинуватців: вони чекали, що все буде зовсім інакше, а тут вже необхідно начебто захищати вас, діючи за правилом: «це може статись з кожним».

У діловому спілкуванні можна виділити два види ставлення до оточуючого світу: позитивне й негативне. Позитивне мислення більш за все сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в будь-якій діловій розмові.

Максимальний же вираш від негативного мислення дорівнює нулю. Ви більше виграєте, якщо «не будете шукати плями на сонці». Ви досягнете більшого в житті, коли спрямуєте свій розум на вирішення проблем, замість того щоб жалітись на їх існування.

Практика ділового спілкування доказує, що дуже корисна принципова установка: «Якщо я мало отримую від життя, то в цьому винний лише я сам». Позитивно думуючі люди частіше вживають сполучник «і», наприклад: «У мене багато ідей, і оскільки, директор дуже зайнятий, я повинен покращити момент для їх викладу» замість: «У мене багато ідей, але мій директор, не знаходить часу їх вислухати».

Емоційно підтримуйте розмову (активно і уважно слухайте). Партнер буде бачити ваше бажання його слухати й співпереживати і тому проникнеться почуттям вдячності за це.

Драматизуйте свої ідеї, подавайте їх ефективно.

### **Питання для дискусії**

1. Психологічна природа спілкування.
2. Умови ефективної комунікації.

3. Форми колективного обговорення ділових проблем.
4. Переговори як форма ділового спілкування.
5. Стратегії та технології ведення переговорів.

### **Теми рефератів**

1. Мовна поведінка.
2. Техніка слухання співрозмовника.
3. Техніка постановки запитань.
4. Дейл Карнегі та його культура ділового спілкування.
5. Культура ділового спілкування в провідних корпорація світу.

## **ПРАКТИЧНА РОБОТА № 5**

### **СЛУЖБОВЕ СПІЛКУВАННЯ**

**Мета роботи:** ознайомитись із етикою та службовим етикетом, принципами управління колективом при службовому спілкуванні, як сукупністю норм поведінки.

### **Теоретичні відомості**

**Етика** – це сукупність норм поведінки, мораль якоїсь суспільної групи, професії. Можна й так – це назва науки, яка вивчає мораль. **Мораль** – особливий спосіб практичного або духовного пізнання світу, через оцінку його в таких поняттях, як добро, честь, совість, гідність.

На основі етичних критеріїв склалася професійна і службова етика бізнесу.

**Професійна етика** – це керівництво в своїй діяльності загальними положеннями етикету, які повинні виконуватися незалежно від того, приймає їх ця людина чи ні. В основі професійної етики лежать закони загальної етики та етикету.

**Етика (теорія моралі)** – в широкому розумінні є збір систематичного обґрунтування правил і наказів, які визначають та регулюють відносини між людьми. **Етикет** – це встановлений

порядок і манери поведінки, а також ритуали й форми поводження, прийняті в певних соціальних групах.

**Реалізація норм і правил етикету в спілкуванні** – це ввічливість, тактовність, коректність, доброзичливість, чуйність, скромність, простота та ін.

**Службовий етикет** – це напрям службового спілкування. В його основі лежить розуміння службової місії і, насамперед, розуміння важливості питання, яке обговорюється.

В процесі комунікації повинна бути створена **правильна настанова. Настанова свідомості** – це ставлення людини до оточуючого її світу, людей, своїх колег.

Важливим імперативом етикету службового спілкування буде **«правило об'єктивності»**, яке говорить про те, що не слід шукати підтвердження правильності своїх слів і не відвертати всього того, що їм суперечить.

Важливим правилом службового спілкування повинна бути **увага до фактів**. Саме вони повинні визначити правильні настанови свідомості й встановити відповідність вказаних вище понять.

**Етика наказу й прохання** – важливі поняття службового етикету. Використання того чи іншого ступеня категоричності цілком визначається ситуацією. Наказова форма, жорсткий стиль вимог виправдані лише в деяких ситуаціях. Наказ – синонім адміністрування. Критерії доречності наказу такі: наказ недоречний скрізь і всюди, де можна обійтись проханням. Чим твердіше відданий наказ, тим більше він позбавляє підлеглого можливості проявити ініціативу. Одночасно він нав'язує лише один варіант виконання. У цьому випадку вимагати відповідальності за результат було б просто аморально. Тим більше недопустима форма наказу, яка супроводжується погрозою покарання. Рівень ефективності відразу ж значно знижується і у виконавця виникає почуття протесту та опору.

**Етика покарання** – важливий елемент службового етикету спілкування. Тут мова йде не стільки про ефективність покарання (догана, осуд, стягнення, штраф та ін.), скільки про покарання як елемент службового спілкування. Покарання має бути насамперед заслужене, відповідати своєму рівню



відповідальності, ступеню провини, глибині наслідків і мірі усвідомлення. Потрібно враховувати деякі принципи покарання.

**Формула звільнення** в службовому етикеті – одна з найбільш хворобливих. Її сухий стиль зажди викликає психічний злам не тільки у того, кого звільняють, але й у тих, хто продовжує виконувати службові обов'язки.

Добра та виправдана практично формула звільнення включає в себе шість пунктів, але жоден із них не повинен бути пропущений. Ця формула має універсальний характер і всі її пункти можна використовувати слово в слово в такому порядку, який пропонується.

Викликавши до себе підлеглого для розмови про звільнення і запропонувавши йому сісти, сформулюйте наступне:

1. Якщо ви не зміните своє ставлення до роботи, то нам з вами не по дорозі.

2. Протягом найближчих двох тижнів (місяця) забудьте про те, що я вам сказав.

3. Приходьте до мене за допомогою і порадою, коли вам це необхідно.

4. Я буду поводитись так по відношенню до вас, ніби ви тільки-но приступили до роботи і зроблю для вас все, що в моїх силах.

5. Якщо ж за цей час ви доведете, що робота вам під силу, забудемо цю розмову.

6. Якщо ж за цей час нічого не зміниться, то нарікайте на себе. Я буду змушений офіційно повідомити вас, що ви звільнені, і вам доведеться шукати собі нове місце роботи.

**Подяка та комплімент** в етиці службових відносин також посідають важливе місце. В основі подяки – увага до успіхів підлеглих і своєчасність стимулювання. Вчасно похвалити, відзначити прогрес, підвищення показників – значить ще більше стимулювати роботу. Краще не покарати взагалі за той чи інший вчинок, ніж не похвалити, не помітивши успіху. Формою стимулювання можуть служити «золоті слова». Це непряме стимулювання, але часом воно більш дієве, ніж пряма подяка.

***Принципи управління колективом при службовому спілкуванні:***

***Принцип 1. Чітко поставлені цілі.*** Керівник повинен вміти формувати поточні та перспективні цілі перед усім колективом і кожним членом окремо. Постановка цілей досягається компетентними консультаціями, здоровим глуздом, чітко сформульованими посадовими інструкціями, делегуванням повноважень і відповідальності, усними розпорядженнями та вказівками.

***Принцип 2. Компетентна службова консультація – важливий компонент ділового спілкування.*** Після визначення цілей, завдань, засобів і методів кожен виконавець може розробляти власну технологію та методику виконання. На рівні узгоджень результатів, як і на рівні узгодження зусиль і засобів, необхідні службові консультації. Вони можуть виконувати роль координації зусиль (взаємні консультації) і роль роз'яснення, допомоги, інструктажу.

Проводячи консультації, керівник не повинен підміняти підлеглого та вирішувати за нього складні питання. Їх потрібно вирішувати разом, спільно.

***Принцип 3. Здоровий глузд – насамперед.*** Здоровий глузд повинен допомагати віднайти вирішення проблеми і дати можливість визнати те, що може бути справжньою причиною ускладнень. Збори без порядку денного, організовані за принципом «обміну думками», якраз і служать звертанням до здорового глузду.

***Принцип 4. Посадова інструкція – імператив дії.*** Посадова інструкція в діловому спілкуванні повинна бути збудником до дії при реалізації обов'язків і прав. З іншого боку, відсутність посадової інструкції сприяє тому, що всі відповідають за все, а значить ніхто – ні за що. Спільне обговорення дасть можливість приймати посадові інструкції, максимально пристосовуючи їх для вирішення конкретних завдань.

***Принцип 5. Делегування повноважень – найкращий спосіб управління.*** Під делегуванням повноважень розуміють передачу підлеглому завдання або діяльності із сфери дії

керівника. Одночасно з цим повинні також делегуватися необхідні права та відповідальність. Керівник зберігає за собою лише загальну схему управління. Воно може здійснюватися на довготривалій період або обмежуватися разовими дорученнями.

**Принцип 6. Усне розпорядження – елемент ділового спілкування.** Усні розпорядження можуть бути оцінкою, директивною, інструкцією, формою розпорядчої інформації. Техніка та методика ділового спілкування включає в себе такі правила усного розпорядження.

*Комунікативно-управлінський вплив* – це різновид навіювання. Його метою є стимулювання тих чи інших дій, управління мотивами. Найчастіше в дійсності використовуються розпорядження, умовляння, погрози, прохання. Керівник, застосовуючи погрози, може звертатися до почуття совісті та відповідальності, логіки та здорового глузду, зацікавленості та лояльності.

*Успішний вплив може бути досягнутий, коли реалізовані такі цілі.*

1. Керівнику вдалося допомогти підлеглим в їх адекватних самооцінках.
2. Формуючи мотив, необхідна максимальна практичність. Завжди потрібно починати з невеликих позитивних змін.
3. Для того, щоб мати стійкий вплив, необхідно все демонструвати на своєму особистому прикладі.
4. Вплив буде успішним, якщо досягнута угода в цілях.
5. Сильним мотивом впливу є здатність побачити небезпеку або збиток.

Люди, які вміють ефективно впливати на оточуючих, набувають навичок успішної презентації, реклами, вміють створювати стійкі збуджувальні мотиви.

### **Питання для дискусії**

1. Етика ділового спілкування.
2. Службовий етикет.
3. Роль моралі в розвитку сучасних підприємств.
4. Комунікативні принципи оптимізації ділових відносин.
5. Методи комунікативного управлінського впливу.

6. Принципи управління колективом при службовому спілкуванні.

### **Теми рефератів**

1. Форми колективного обговорення ділових проблем.
2. Подяка та комплімент в етиці службових відносин.
3. Формула звільнення в службовому етикеті.
4. Наказ і прохання в етиці службових відносин.
5. Компетентна службова консультація в діловому спілкуванні.
6. Спосіб управління через делегування повноважень.
7. Роль усного розпорядження в діяльності підприємства.

## **ПРАКТИЧНА РОБОТА № 6**

### **ДІЛОВА АТРИБУТИКА І ОДЯГ**

**Мета роботи:** ознайомитись із особливостями жіночої та чоловічої ділової атрибутики і одягу, як невідомої складової успіху.

#### **Теоретичні відомості**

Всі знають прислів'я “зустрічають по одягу, а проводжають по розуму”. При цьому підкреслюється, що розум – це головне, але зустрічають все ж таки по одягу. Тому діловий одяг має особливе значення. Одягаючись, жінки припускаються трьох помилок:

- ✓ дозволяють індустрії мод визначати вибір свого одягу;
- ✓ мають тенденцію перебільшувати значення власної привабливості;
- ✓ дозволяють своєму соціальному походженню впливати на манеру одягатися.

Але, щоб гарно та стильно одягатися, потрібно знати основні особливості вміння одягатися.

Правильний вибір ділового одягу може значно допомогти жінці досягти успіху на роботі і в особистому житті.

Дотримуючись перелічених нижче правил, ви уникнете грубих помилок на роботі:

### **1. Ніколи:**

- не з'являйтеся першою в модній речі – мода може підвести вас;
- не одягайте нічого, що підкреслювало б вашу жіночу привабливість, інакше ви пропонуєте оточуючим у першу чергу не свій розум;
- не носіть брючний костюм із ненатуральної тканини;
- не носіть брюки, якщо ви маєте справу з чоловіками;
- не одягайтесь у чоловічому стилі;
- не ходіть з сумкою, коли можна взяти кейс (дипломат);
- не носіть одяг середньої довжини, виняток складає тільки плащ або пальто поверх довгої сукні;
- не дозволяйте моді диктувати довжину спідниці вашого ділового костюма;
- не знімайте жакет на роботі;
- не носіть окулярів в ультрамодних оправках;
- не пийте багато на офіційних обідах;
- нічого із одягу не купуйте зопалу.

### **2. Завжди:**

- носіть на роботу тільки костюм із спідницею;
- шийте костюм з урахуванням специфіки вашої роботи;
- носіть прості туфлі на середньому каблуку;
- носіть панчохи натільного кольору;
- носіть пальто, яке закриває вашу спідницю і сукню;
- користуйтеся якісною ручкою із золотим пером;
- спортивний одяг носіть тільки доброї якості;
- перш ніж одягнутися, подумайте, з ким вам доведеться зустрічатися і що вам потрібно зробити;
- нехай ваш кабінет не нагадує кабінет чоловіка, але там не місце й типово жіночим предметам;
- прогляньте ще раз все сказане, перш ніж що-небудь купити.

*Характерні риси ділового чоловіка* – це охайно зачесане волосся і начищене взуття. Чоловіки з темним волоссям мають

більш авторитетний вигляд. Костюм повинен бути під колір волосся. Світлим і рудим не варто носити одяг під колір волосся. Ніколи ще борода і вуса не допомагали діловому успіху.

Отже, дотримуйтесь таких **правил**:

- одягайтесь, по можливості, добротно;
- слідкуйте за чистотою і порядком одягу;
- якщо не знаєте, що одягнути в якійсь конкретній ситуації, краще одягніться консервативно;
- одягайтесь в тому ж стилі, що і люди, з якими ви повинні зустрітись;
- не носіть нічого зеленого;
- слідкуйте, щоб ваше волосся було чистим;
- намагайтеся, щоб ваші вчинки, слова і одяг запам'ятовувались;
- носіть дипломат;
- завжди майте при собі коштовну ручку і олівець;
- носіть дорогі краватки;
- ніколи не знімайте піджак;
- перш ніж йти на ділове побачення, погляньте в дзеркало.

Якщо ви демонструєте продукцію своєї організації на якійсь виставці, пам'ятайте, що ваш одяг і весь вигляд в цілому – це частина інформації про загальний рівень вашого підприємства і про якість пропонованої вами продукції.

Чоловіки на роботі повинні одягатися так, щоб їх поважали, а не любили.

**Загальноприйняті вимоги:**

1. Чоловік повинен мати дві носові хусточки: одна в штанах, друга – в складеному вигляді – в піджаку (для надання послуги).

2. Для жінок універсальним робочим костюмом є блузка та спідниця зі змінним шарфіком.

3. Для чоловіків робочий одяг – костюм. При неофіційній роботі допускається: штани, сорочка, краватка. В прохолодний час – пуловер, вітровка. Пам'ятайте: не можна розділяти піджак і штани.

4. Зовсім чорний костюм (без малюнка) носять тільки вдень і на похорони. Лакові туфлі (чорні) – до фракту, смокінгу і на похорони. Зовсім чорна краватка – ознака трауру.

5. Якщо на піджаку два гудзики, досить застібнути верхній. Якщо ж на піджаку три гудзики, досить, щоб був застібнутий середній.

6. В нагрудну кишеню піджака не можна класти ручку, олівця, окуляри (ніякі).

7. Правила, які дозволяють покласти носовичок в нагрудну кишеню, досить складні, тому краще вам від цього відмовитися, щоб уникнути помилок.

### **Загальні правила:**

8. Перед тим, як вийти за двері, слід обов'язково подивитися на себе в дзеркало.

9. В громадських місцях, особливо за кордоном, не можна нічого поправляти в своєму костюмі, це необхідно робити тільки в туалетній кімнаті.

10. Жінкам підфарбовувати губи і поправляти зачіску в громадських місцях не можна. Це роблять у дамській кімнаті.

11. Необхідно завжди слідкувати за ходом, осанкою і за своїми руками. Ніколи не можна ними розмахувати, особливо жінкам.

12. Не можна вітатися, тримаючи руки в кишені.

13. Чоловіку не пристойно тримати руки в кишенях, коли він розмовляє з жінкою, старшою від себе.

14. В стилі одягу необхідно враховувати свої дані: становище в суспільстві, комплекцію, вік і те, куди ви направляєтеся.

15. Взуття в гостях, якщо вас про це не попросили, не знімайте. За кордоном тим більше.

16. Чоловіку необхідно мати мінімум три костюми, якщо він їде за кордон:

- а) для роботи;
- б) для вулиці до 18 год.;
- в) вихідний – вечірній.

### **Питання для дискусії**

1. Ділові подарунки.

2. Вимоги до одягу для чоловіків.
3. Вимоги до одягу для жінок.
4. Основні принципи оформлення офісу.
5. Візитні картки.
6. Аксесуари.
7. Етикет отримання подарунка.

### **Теми рефератів**

1. Типові помилки вибору, вручення та одержання ділового подарунку.
2. Оформлення і вручення подарунків.
3. Вибір і вручення квітів.

## **ПРАКТИЧНА РОБОТА № 7**

### **ОРГАНІЗАЦІЯ І ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ЗУСТРІЧЕЙ**

**Мета роботи:** ознайомитись з особливостями організації проведення ділових зустрічей: підготовкою до переговорів, порядком ведення переговорного процесу; технікою, стратегією та стилями ведення переговорів.

### **Теоретичні відомості**

Будь-яка зустріч, а тим більше ділова, проводиться з певною метою. Саме спілкування в діловій практиці, як правило, підтримується взаємною зацікавленістю. Щоб задовольнити зацікавленість сторін, організовується зустріч.

Критеріями оцінки результатів взаємодії, крім досягнення бажаної мети, є фактори, які відображають ресурсні витрати учасників: час, ступінь напруженості та характер стосунків між ними.

Щоб ефективно провести ділову зустріч, до неї необхідно серйозно підготуватися та все ретельно продумати.



Про ділову зустріч прийнято домовлятися заздалегідь, при цьому відрізок часу між домовленістю та власне зустріччю залежить від конкретних обставин та програми зустрічі.

Особливої ретельності вимагає організація зустрічі з іноземцями. До такої зустрічі потрібно, безперечно, готуватися завчасно, передбачивши всі елементи програми їхнього перебування: порядок зустрічі, персональний склад учасників, участь представників преси, вручення квітів, вітальні промови, розміщення в готелі, ділова частина, відвідування культурних об'єктів, поїздки по країні, неофіційні прийоми, проводи.

Про організацію ділової зустрічі можна домовлятися за допомогою електронної пошти, факсу, телефону. Перед тим як взяти в руки телефонну трубку, слід визначити всі важливі організаційні моменти зустрічі, адже якщо забути щось, виходити повторно на зв'язок буде не зовсім зручно.

**Протоколом передбачаються такі основні моменти домовленості:** предмет ділової зустрічі, місце проведення, часові межі, кількість учасників, матеріали для обговорення та підсумкові документи зустрічі.

Предметом ділової зустрічі є питання, які виносяться на обговорення, тематичні рамки переговорів, перелік проблем, які розглядатимуться, тощо.

Місцем проведення ділових зустрічей, переговорів є, як правило, службове приміщення їх учасників (у себе чи у партнера), хоча можна їх проводити на нейтральній території, або за допомогою засобів комунікації – дистанційно.

Більшість ділових людей віддають перевагу своїй території, де не потрібно витратити час на адаптацію, де без проблем можна скористатися телефоном, факсом, допомогою юристів, експертів тощо.

Серйозною причиною для проведення ділових переговорів у фірмі партнера є можливість одержати додаткову інформацію, більше дізнатися про партнера, його фірму та умови її функціонування.

Можливість проведення переговорів на нейтральній території має також свою привабливість. Як правило, обговорення питань при цьому варіанті не дає переваг жодній зі

сторін. Особливо ефективний цей варіант при вирішенні конфліктних ситуацій.

Перший крок до успіху ділової зустрічі це правильний вибір часу і дня тижня. При зустрічі віч-на-віч необхідно брати до уваги обставини ділового життя партнера, його особистісні характеристики.

При великій кількості учасників бажано бути в курсі справ кожного і враховувати ділові звички партнерів. При цьому рекомендують враховувати такі моменти:

- не планувати зустріч безпосередньо перед обідом чи відразу ж після нього, а хоча б через годину;
- не планувати відповідальних зустрічей у понеділок (настрій на робочий тиждень) та в п'ятницю (очікування вихідних);
- обов'язково обговорити тривалість зустрічі та дотримуватися цього часу;
- сформулювати тему та мету розмови;
- підготувати відповідну інформацію;
- відредагувати формулювання, поняття, судження;
- підготувати аргументи й контраргументи;
- визначити склад учасників зустрічі;
- вибрати місце й час проведення зустрічі з урахуванням передбачуваних несподіванок;
- у випадку щільного графіка партнера ділова зустріч повинна проходити в оптимальних часових межах;
- обумовити кількість учасників зустрічі. Це робиться, виходячи із принципу рівної чисельності делегацій з обох сторін.

Обмінюються протокольними списками до початку зустрічі. Якщо ж списки завчасно не складені, сторони обмінюються візитними картками.

Майбутня зустріч чи переговори передбачають завчасну підготовку матеріалів, зокрема ті, що відображають позицію учасника зустрічі та містять рекомендації щодо питання, яке розглядається; проекти різних угод, протоколів чи договорів; проекти резолюцій чи угод про наміри.

Фахівцям, які братимуть участь у зустрічі, повинні бути притаманні такі риси характеру: почуття власної гідності,

впевненість у собі, урівноваженість, дипломатичність, терпимість, тактовність, прагнення до взаєморозуміння.

Бажано привітати партнерів (посмішка, приємний погляд, рукостискання). Під час знайомства необхідно покласти візитки гостей перед собою, щоб не забути, як звати партнерів.

Рекомендують:

- починати розмову із загальних фраз, поступово переходячи до найбільш важливих, принципових питань, а потім – до обговорення питань, за якими можна легко дійти згоди;

- задавати доброзичливі й прямі запитання;
- відповіді вислуховувати;
- записувати цінну інформацію;
- виявляти бажання зрозуміти позицію партнера;
- викликати симпатію до себе з боку співбесідника (адже він – особистість, має повне право на повагу до себе, на визнання його як особистості);
- орієнтуватися на бажаний партнером кінцевий результат, який вигідний і для організаторів;
- аргументувати свої пропозиції цифрами, фактами;
- виявляти зацікавленість у перспективах взаємин з партнерами.

Якщо ви не можете торкатися обговорення певної теми, потрібно послатися на особисті обставини або повідомити, що рішення підприємства з цього питання поки що не підлягає розголошенню. Рекомендують відповісти так: "У цей час, на жаль, не маю права обговорювати це питання. Сподіваюся, що ви зрозумієте мене правильно".

Не можна:

- ставити запитань, які підказують відповідь;
- вести розмови про релігію та політику;
- тиснути на співрозмовника;
- змушувати партнера довго чекати зустрічі;
- обдурювати партнера і постійно вимагати від нього доказів.
- приступати до розмови без ретельно продуманого плану.

Важливо вміло закінчити зустріч, тобто підвести підсумки розмови, виробити спільне рішення, вчасно й коректно її завершити.

Приємній людині важче відмовити, тому намагайтеся сподобатися людині, яка вас приймає. Поводьтеся мудро й етично, вірте в успіх. Щоб ділова зустріч пройшла успішно, рекомендують:

- ✓ враховувати, що у вас буде одна можливість зробити перше враження. Учені довели, що 90 % інформації про людину формують перші 90 секунд спілкування з нею;

- ✓ часом змінити враження про себе, що склалося в партнера по діловому спілкуванню упродовж першої зустрічі, буває дуже складно. Ділова людина, працюючи над своїм іміджем для першої ділової зустрічі, повинна приділити особливу увагу своєму зовнішньому вигляду й емоційному стану;

- ✓ враження про зовнішній вигляд складається на основі таких показників: фізичні дані (особа, волосся, зріст, статура, постава), самопрезентація (уміння себе подати, акцентувати увагу на своїх достоїнствах і нейтралізувати недоліки).

Емоційний стан формується під впливом багатьох факторів. Емоції, почуття, переживання можуть знайти своє відбиття у вчинках людини. Відомо, що позитивне перше враження роблять люди, що випромінюють позитивні емоції: усміхнені, життєрадісні, привітні.

Замкнутість, настороженість, явна або прихована тривога, зрозуміло, не сприяють установам взаєморозуміння.

З першою появою перед партнером по спілкуванню ваші хода, постава, поза повинні продемонструвати енергію, динамічність і впевненість у собі.

Будьте пунктуальні. На зустріч приходьте вчасно. Запізнюватися не можна, тому що це свідчить про безвідповідальність, адже ви будете змушувати вашого ділового партнера чекати й витратити свій особистий час. Якщо в силу обставин вам довелося затриматися, зателефонуйте тому, хто на вас чекає.

Заздалегідь продумайте свій костюм. Діловий імідж, акуратність і охайність дуже важливі для того, щоб на зустрічі

піднести себе з найкращої сторони. Якщо ви прийдете на зустріч із діловим партнером у неохайному або невідповідному одязі, можуть виникнути сумніви у вашій діловій компетентності. Перед тим, як увійти до приймальні, ще раз перевірте: чи на місці краватка, чи застігнуто піджак, чи начищені черевики, чи добре ви причесані тощо. Вважають, що недбалий зовнішній вигляд говорить про неповагу до співрозмовника.

Прибувши на зустріч, назвіть своє ім'я секретареві або іншому співробітникові, відповідальному за прийом відвідувачів і повідомте про час призначеної зустрічі. Вручіть свою візитівку, якщо вона є, секретареві, щоб та віднесла її керівникові. Якщо секретар не запропонувала вам роздягнутися, запитайте в неї, куди ви можете повісити пальто.

Якщо очікування прийому затягується, ви можете домовитися про перенесення зустрічі на інший день. Незалежно від того, наскільки неприємним було поведження начальника з вами, ви повинні із секретарем триматися чемно. Коли вам дозволили увійти до кабінету до того, з ким призначена зустріч, спочатку представтеся, якщо раніше ви не були знайомі. Установіть контакт за допомогою погляду й посмішки.

Якщо ви вже знайомі, то обміняйтеся вітаннями й потисніть один одному руки. Погляд, посмішка, рукостискання повідомляють партнерові по спілкуванню про вашу дружелюбність, готовність до співробітництва. Ви вимовляєте вітання й перші фрази. Тут важливі привітна поважна інтонація й інші особливості звучання вашого голосу. Голос є своєрідною візитною карткою особистості. У діловому спілкуванні потужний голос недоречний: у громадських місцях голосно розмовляти не прийнято.

Голосна мова, звичайно, емоційна, але виховані люди не дають волі своїм емоціям у діловій обстановці.

Занадто тихий голос також недоречний у діловому спілкуванні. Власника тихого голосу вважають боязкою, невпевненою людиною. Постійне перепитування накопичує роздратування. Занадто швидкий темп мови говорить про те, що людина схвильована.

Цей темп потребує напруження, щоб стежити за змістом висловлювання, що швидко стомлює. Коли співрозмовник під час розмови збивається, то про нього складається думка як про нервову, квапливу людину. Занадто повільний темп мови свідчить про те, що мовець силоміць добирає слова або з якихось причин не бажає розмовляти.

Перейшовши до суті справи, прямо і ясно розповідайте тому, хто вас приймає, про те, що привело вас до нього. Коли закінчите, дайте можливість йому висловити те, що він вважає за потрібне, і уважно вислухайте його.

Намагайтеся не перебивати співрозмовника. Висловте свою думку. Якщо вам необхідно в чомусь переконати співрозмовника, зробіть це вчасно й тактовно.

Тримайтеся впевнено, з почуттям власної гідності. Упевненим заважають бути страхи й побоювання за наслідки, очікування ворожості й негативних реакцій з боку партнера по спілкуванню, а також недооцінка себе, коли не відчуваєш за собою права займати тверду позицію й вимагати коректного й чесного відношення до себе.

У пошуку рішення не зупиняйтеся на першому прийнятному варіанті.

Якщо вам задають багато запитань, то ви прекрасно знаєте правила відповідей.

Чим більше запитувач переповнений емоціями, тим спокійніше повинні відповідати ви. Якщо той, хто запитує, використовує у своєму запитанні негативні, некоректні слова або припущення, не потрібно повторювати їх у відповіді. На складні проблемні запитання відповідайте, якщо є продуманий варіант рішення проблеми. Імпровізувати тут не потрібно.

На запитання провокаційного характеру не відповідайте, переводьте розмову на того, хто запитує, або відповідайте жартом. Відчувши, що час зустрічі наближається до кінця, встаньте, подякуйте за бесіду, за час, що вам приділили, попрощайтеся й, вийшовши з кабінету, попрощайтеся із секретарем.

### **Питання для дискусії**

1. Підготовка до переговорів.
2. Порядок ведення переговорного процесу.
3. Техніка ведення переговорів.
4. Стратегія ведення переговорів.
5. Стили ведення переговорів з міжнародними партнерами.

### **Теми рефератів**

1. Поняття про переговори. Можливі стратегії переговорів.
2. Стратегічні підходи до проведення переговорів.
3. Тактика і принципи переговорів.
4. Сприйняття партнера в процесі переговорів.
5. Як провести переговори?
6. Метод принципівих переговорів.

**Завдання 1.** Уявіть, що ви готуєтеся до ділової зустрічі. Дайте відповіді на такі запитання:

1. Чи чітко я уявляю свою мету у вигляді бажаного результату, тобто що я хочу мати наприкінці бесіди?
2. Як можна буде оцінити результат, тобто як ви довідаєтеся, чи досягли ви бажаного?
3. Які мої припущення про цілі співрозмовника?
4. Якими засобами я володію для досягнення поставлених цілей?
5. Яка позиція стосовно партнера оптимальна для досягнення поставленої мети?
6. Як я донесу до партнера свою позицію?
7. Як я довідаюся його установки, позицію й переконання?
8. З якими бар'єрами я можу зіштовхнутися?
9. Як підстрахувати себе й зменшити ймовірність цих бар'єрів?
10. Як зняти протиріччя, якщо вони виникнуть?
11. Як настроїти себе на терпимість до людини, якщо вона неприємна, і врахувати природні розходження в сприйнятті й оцінці обговорюваної проблеми?
12. Які застосовувати способи впливу на партнера?
13. Яку аргументацію при цьому використати?

14. Як поводитися, якщо виникнуть конфронтація, маніпуляція й будуть використані нечесні прийоми з боку партнера?
15. Наскільки розкривати свої позиції?
16. Як управляти атмосферою розмови?
17. Як управляти собою, якщо партнер викликає роздратування?
18. Чого в жодному разі не можна допускати в бесіді?
19. Які інтереси партнера і як їх зрозуміти?

**Завдання 2.** Допишіть речення:

1. Готуючись до ділової зустрічі, потрібно передбачити такі елементи:...
2. Протоколи передбачають такі основні моменти:...
3. Предметом ділової зустрічі є ...
4. Місцем проведення ділових зустрічей, переговорів є ...
5. При великій кількості учасників ділової зустрічі необхідно врахувати:...
6. Учасникам ділової зустрічі мають бути властиві такі риси характеру:...
7. Чого не можна робити під час ділової зустрічі?

**Завдання 3.** Напишіть невелику розповідь-план на тему "Як я буду готуватися до ділової зустрічі?"

#### **4. ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

Метою та завданнями самостійної роботи здобувачів при вивченні освітньої компоненти „Комунікативний менеджмент у глобальному суспільстві” є:

- ✓ опрацювання та осмислення лекційного матеріалу;
- ✓ створення організаційно-методичних засад щодо розвинення у здобувачів мотивації до навчання;
- ✓ підготовка на основі самостійного вивчення окремих питань з теоретичних проблем освітньої компоненти;
- ✓ надання можливості здобувачам виконання індивідуальних робіт, що відповідають умовно-професійному



рівню засвоєння знань, не обмежуючи їх виконанням стандартних завдань;

✓ підтримання постійного зворотнього зв'язку між здобувачами та викладачем у процесі виконання самостійної роботи;

✓ контроль поточних (рубіжних) знань здобувачів шляхом опитування на семінарських та практичних заняттях, а також тестування.

## **5. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

1. Комунікація як соціокультурний процес взаємодії людей.
2. Основні характеристики ділової комунікацій у XXI столітті.
3. Структура ділової комунікації.
4. Характеристика основних комунікаційних навичок у діловій комунікації.
5. Культура ділової комунікації.
6. Культура мовлення ділової людини.
7. Вербальна і невербальна інформація в діловій комунікації.
8. Психологічні механізми дії на партнера в діловій комунікації.
9. Соціальний статус і ролевий розподіл позицій у діловій комунікації.
10. Евристичні методи рішення завдань у діловій комунікації.
11. Структура і функції конфліктів у діловій комунікації.
12. Типологія конфліктів.
13. Стили поведінки в конфліктних ситуаціях.
14. Стратегія і тактика конфліктів.
15. Урахування індивідуальних особливостей особи в діловій комунікації.
16. Основні стилі ділової комунікації.
17. Діловий етикет і його вплив на ділову комунікацію.
18. Психологічний клімат трудового колективу: його формування і вплив на ділові відносини.
19. Етика ділової комунікації.
20. Професійна комунікація і її складові.

21. Комунікативний портрет конкурентоздатного фахівця.
22. Бар'єри в комунікації і їх подолання.
23. Особливості ділової комунікації в різних країнах.
24. Просторова і психологічна дистанція між партнерами, необхідність організації простору в діловій комунікації.
25. Підготовка і проведення ділової бесіди.
26. Інтернет як інструмент ділової комунікації.
27. Ділова нарада: підготовка і проведення.
28. Підготовка і проведення ділових переговорів.
29. Документаційне забезпечення ділової комунікації.
30. Імідж ділової людини.
31. Результативність ділових комунікацій.
32. Міжособові комунікації в діловій сфері.
33. Процес комунікацій і ефективність управління.
34. Принципи кодексу ділової комунікації.
35. Цінності і символи в діловій комунікації.
36. Ділові комунікації сучасного підприємства: наука чи мистецтво?
37. Ділова комунікація в професійній діяльності.
38. Усна ділова комунікація. Жанри усного ділового спілкування і принципи розгортання.
39. Мистецтво письмової ділової комунікації
40. Промислове шпигунство як незаконний збір комерційної інформації.
41. Базова техніка ділової комунікації. Ведення переговорів.
42. Стереотипи і бар'єри ділового спілкування.
43. Інформаційна і психологічна структура ділової комунікації.
44. Смислові і психологічні бар'єри комунікації.
45. Жанри ділової комунікації в міжкультурній сфері.
46. Особові ресурси і бар'єри при виступі перед аудиторією.
47. Соціокультурні доміанти комунікації.
48. Internet як етап розвитку маркетингових комунікацій.
49. Аналіз і вдосконалення системи комунікації в організації
50. Змінні комунікаційного процесу.
51. Зовнішні комунікації організації.
52. Маніпулятивні технології в системі масових комунікацій.

53. Подолання міжкультурних проблем як обов'язкова складова комунікації міжнародних компаній.
54. Документування трудових правовідносин.
55. Проблема захисту комерційної таємниці в умовах інформаційного суспільства.
56. Ділова комунікація в умовах глобалізації.
57. Релігійні відмінності і ціннісні універсалиї в діловій комунікації.
58. Особливості ділової комунікації в транснаціональних компаніях.
59. Внутрішньофірмова комп'ютерна мережа (Intranet): цілі, структура, функції.
60. Комунікативність як фаховоутворююча компетентність сучасного менеджера.
61. Створення бази для співпраці через переговори.
62. Статус пасивного спостерігача в переговорах.

## **6. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

### **Базова**

1. Бебик В. М Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз : монографія. Київ : МАУП, 2005. 440 с.
2. Бурмака Т.М., Великих К. О. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій (для здобувачів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент). Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків, 2019. 69 с.
3. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент : навч. посіб. ПолтНТУ, 2018 р. 228 с.
4. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Мельник В. В. Етика ділового спілкування : навч. посіб. для ВНЗ (рекомендовано МОН України), 2017. 312 с.
5. Жигайло Н. М. Комунікативний менеджмент : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 368 с.
6. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій. Київ : «Кондор», 2003. 218 с.

7. Жук О. М., Тиха Л. Ю. Професійні комунікації : навч. посіб. «Ділове спілкування». Луцьк : Луцький НТУ, 2016. 112 с.

### **Допоміжна**

1. Антипцева А. М. Комунікативний менеджмент : навч.-метод. посіб. Харків : 2013. 53 с.
2. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз : монографія. Київ : МАУП, 2005. 440 с.
3. Беляков О. В. Успішна комунікація в бізнесі та освіті : навч. посіб. Київ : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2006. 207 с.
4. Ботвина Н. В. Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділового спілкування : навч.посіб. Київ : АртЕк, 2002. 206 с.
5. Керівництво організацією / Кузьмін О. Є., Мала Н. Т., Мельник О. Г., Процик І. С. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2008. 244 с.
6. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 380 с.
7. Стоян Т. А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2004. 232 с.
8. Хміль Ф. І. Ділове спілкування : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2004. 278 с.
9. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій: навч. посіб. Львів : Магнолія плюс, 2004. 333 с.
10. Шеломенцев В. М. Етикет і сучасна культура спілкування. Київ : Лібре, 2003. 415 с.

### **Інформаційні ресурси**

1. Про інформацію (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 48, ст. 650) : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 13.01.2024).