



УДК 331.101

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-968-980](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-968-980)

**Колпаченко Надія Миколаївна** кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та онтопсихології ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва», м. Київ, <https://orcid.org/0000-0001-8294-5785>

**Сторожев Роман Іванович** доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту та онтопсихології ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва», м. Київ, <https://orcid.org/0000-0001-5103-7274>

**Шкурко Ярослава Іванівна** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та онтопсихології ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва», м. Київ, <https://orcid.org/0009-0000-7382-9061>

## **ОРАТОРСЬКЕ МИСТЕЦТВО МЕНЕДЖЕРА ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В УМОВАХ МІЖКУЛЬТУРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ**

**Анотація.** У статті здійснено комплексне дослідження ораторського мистецтва менеджера як одного з ключових інструментів формування ефективної організаційної поведінки в умовах міжкультурної взаємодії. Обґрунтовано, що в сучасному управлінському середовищі, яке характеризується глобалізацією, зростанням міжкультурних контактів і різноманіттям організаційних форм, комунікативна компетентність менеджера набуває стратегічного значення. Ораторське мистецтво розглядається не лише як здатність до публічних виступів, а як системна управлінська навичка, що поєднує риторичну майстерність, емоційний інтелект, лідерський вплив і культурну чутливість. Проаналізовано теоретичні підходи до риторики, організаційної поведінки та міжкультурної комунікації, що дозволило визначити ключові механізми впливу управлінської промови на мотивацію персоналу, рівень довіри, згуртованість колективу та ефективність командної взаємодії. Показано, що мовленнєва поведінка менеджера відіграє важливу роль у формуванні організаційної культури, закріпленні ціннісних орієнтирів і норм поведінки, а також у попередженні та врегулюванні конфліктних ситуацій. Особливу увагу приділено впливу міжкультурних чинників на процес управлінської комунікації. Доведено, що відмінності у культурних кодах, стилях спілкування, ціннісних орієнтаціях і сприйнятті влади суттєво впливають на ефективність ораторського впливу менеджера. У цьому контексті наголошено на необхідності адаптації риторичних стратегій, аргументації та невербальних засобів комунікації до культурних





особливостей аудиторії. Узагальнено, що ораторське мистецтво менеджера є дієвим інструментом управління організаційною поведінкою, який сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, розвитку партнерських відносин у колективі та забезпеченню конструктивної міжкультурної взаємодії. Зроблено висновок про доцільність інтеграції розвитку риторичних та міжкультурних компетентностей у систему професійної підготовки й підвищення кваліфікації управлінських кадрів. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання при формуванні програм розвитку лідерських і комунікативних навичок менеджерів у сучасних організаціях.

**Ключові слова:** ораторське мистецтво, міжкультурна комунікація, оргповедінка, організація праці менеджера, персонал

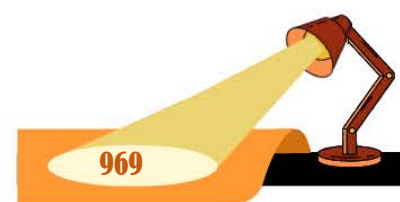
**Kolpachenko Nadiya Mykolayivna** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Ontopsychology, Private Higher Educational Institution 'Institute of Psychology and Entrepreneurship', Kyiv, <https://orcid.org/0000-0001-8294-5785>

**Storozhev Roman Ivanovich** Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Ontopsychology, Private Higher Educational Institution 'Institute of Psychology and Entrepreneurship', Kyiv, <https://orcid.org/0000-0001-5103-7274>

**Shkurko Yaroslava Ivanivna** Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Ontopsychology, Private Higher Educational Institution 'Institute of Psychology and Entrepreneurship', Kyiv, <https://orcid.org/0009-0000-7382-9061>

## MANAGER'S ORATORY ART AS A TOOL FOR FORMING EFFECTIVE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN THE CONDITIONS OF INTERCULTURAL INTERACTION

**Abstract.** The article presents a comprehensive study of the oratory of a manager as one of the key tools for the formation of effective organizational behavior in the context of intercultural interaction. It is substantiated that in the modern management environment, which is characterized by globalization, the growth of intercultural contacts and the diversity of organizational forms, the communicative competence of a manager acquires strategic importance. Oratory is considered not only as the ability to make public speeches, but as a systemic management skill that combines rhetorical skills, emotional intelligence, leadership influence and cultural sensitivity. Theoretical approaches to rhetoric, organizational behavior and intercultural communication are analyzed, which allowed us to identify the key mechanisms of the influence of





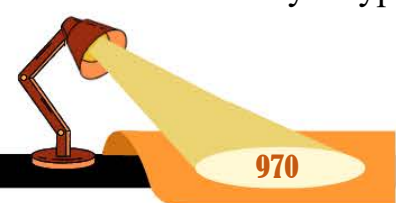
managerial speech on staff motivation, the level of trust, team cohesion and the effectiveness of team interaction. It is shown that the speech behavior of a manager plays an important role in the formation of organizational culture, consolidation of value orientations and norms of behavior, as well as in the prevention and resolution of conflict situations. Particular attention is paid to the influence of intercultural factors on the process of managerial communication. It is proven that differences in cultural codes, communication styles, value orientations and perception of power significantly affect the effectiveness of a manager's oratorical influence. In this context, the need to adapt rhetorical strategies, argumentation and non-verbal means of communication to the cultural characteristics of the audience is emphasized. It is generalized that the oratory of a manager is an effective tool for managing organizational behavior, which contributes to increasing the effectiveness of managerial decisions, developing partnership relations in the team and ensuring constructive intercultural interaction. The conclusion is made about the expediency of integrating the development of rhetorical and intercultural competencies into the system of professional training and advanced training of managerial personnel. The practical significance of the results lies in the possibility of their use in the formation of programs for the development of leadership and communication skills of managers in modern organizations.

**Keywords:** public speaking, intercultural communication, organizational behavior, organization of manager's work, personnel.

**Постановка проблеми.** Управління персоналом у глобалізованому світі вимагає від лідерів не лише адміністративних, а й витончених комунікативних навичок. У цьому контексті ораторське мистецтво менеджера перестає бути лише естетичним доповненням і стає фундаментальним, стратегічним інструментом для моделювання та підтримки бажаної організаційної поведінки (ОП). Ефективна управлінська риторика дозволяє впливати на найскладніший об'єкт управління — внутрішні установки та мотиви співробітників.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика ораторського мистецтва та управлінської комунікації активно досліджується у працях класиків риторики та сучасних науковців. Основи теорії переконливої промови були закладені ще у працях Аристотель, який визначив ключові компоненти ефективного впливу — *ethos*, *pathos* і *logos*, що й сьогодні використовуються у менеджерській практиці. Питання міжкультурної комунікації ґрунтовно розкрито у дослідженнях Едварда Холла, який запровадив концепції висококонтекстних і низькоконтекстних культур, а також Герта Гофстеде, чия модель культурних вимірів стала методологічною основою для аналізу управлінської поведінки в міжнародному середовищі.

Менеджер дедалі частіше виступає не лише як адміністратор, а як комунікатор, лідер і модератор міжкультурного діалогу. Недостатній рівень ораторської та міжкультурної компетентності призводить до комунікативних бар'єрів,





конфліктів і зниження ефективності організаційної поведінки. Виникає потреба у поглиблених дослідженнях механізмів розвитку ораторських навичок менеджерів у контексті міжкультурної взаємодії.

**Мета статті** дослідження ролі ораторського мистецтва менеджера як інструменту формування ефективної організаційної поведінки в умовах міжкультурної взаємодії.

**Виклад основного матеріалу.** Ораторське мистецтво, як свідчить класична дефініція, є мистецтвом впливу на слухачів. Цей вплив має всебічний характер, проникаючи в розум, почуття, бажання, орієнтацію, настрій та, зрештою, вчинки й дії людини[1]. Слово "оратор" походить від латинського кореня, що означає "говорити," але його управлінська функція значно ширша.

Сучасний менеджер, який володіє ораторською майстерністю, виступає як "організатор думок і слів". Таке завдання є набагато складнішим, ніж організація людей за допомогою прямих наказів, оскільки "адже не видають наказу думати так, а не інакше". Через риторичні прийоми керівник формує когнітивні установки (сприйняття цілей, цінностей та правил) співробітників, що є основою для добровільної та ефективної організаційної поведінки. Навички риторики критично необхідні для різних управлінських заходів, включаючи переговори, наради, прес-конференції та інтерв'ю [2].

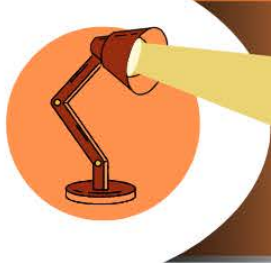
Риторична компетентність менеджера є багатогранною, інтегруючи як вербальні, так і невербальні елементи. Вона включає володіння нормами літературної мови, дотримання мовного етикету (уникаючи вільностей і фамільярності в діловій сфері), а також застосування вербальних і невербальних засобів спілкування[3]. Компетентність формує функціональний та ціннісний компоненти професійної культури, що є основою для ефективного ділового мовлення та підготовки організаційно-розпорядчих документів.

Організаційна поведінка як дисципліна досліджує, як саме люди діють у рамках організації. Її концептуальні основи тісно пов'язані з розвитком управлінської думки.

Розвиток управління поведінкою організації спирається на ключові школи. Школа людських відносин (1930–1950 рр., Елтон Мейо, Абрахам Маслоу) застосовувала прийоми управління міжособистісними відносинами з метою підвищення рівня задоволеності та, як наслідок, продуктивності праці. Наступна, Школа науки про поведінку (з 1950-х рр., Р. Лайкерт, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор) інтегрувала психологію та соціологію в управління, наголошуючи на необхідності допомоги працівникам у розкритті їхніх внутрішніх можливостей.

У рамках управлінських відносин дослідники виділяють полярні моделі, де найбільш ефективним типом вважається ціннісний тип відносин до працівників. Проте, важливо також визнати, що інструментальний тип відносин може використовуватися в ситуаціях, які цього вимагають. Ціннісний тип відносин, орієнтований на внутрішні можливості та задоволеність, тісно корелює з





риторикою, оскільки саме слово є головним інструментом для апеляції до цінностей[4].

Ефективність організаційної поведінки не є абстрактною категорією; її можна виміряти за допомогою низки ключових метрик. Систематизація наукових підходів дозволяє визначити наступні напрямки оцінки ОП[5]:

1. оцінка мотивації та рівня задоволеності працівників.
2. аналіз конфліктів.
3. оцінка соціально-психологічного клімату в колективі.

Метрики є прямими індикаторами якості управлінської комунікації, адже мотивація, клімат і конфлікти формуються через міжособистісну взаємодію, в якій риторика відіграє центральну роль.

При формуванні системи управління персоналом менеджери керуються однією з чотирьох базових моделей організаційної поведінки: авторитарною, моделлю опіки (патерналістською), підтримуючою або колегіальною. Кожна з цих моделей має специфічні риси, що вимагають відповідного риторичного стилю для їхньої реалізації [6].

Перехід організації до більш прогресивних моделей ОП прямо залежить від здатності менеджменту адаптувати свою риторику.

- Авторитарна модель базується на домінуванні влади та чітко сформульованих владних повноваженнях, які не можуть бути оскаржені. Менеджери орієнтовані на формальні повноваження та делегування шляхом наказів. Відповідна риторика є директивною, а підлеглі перебувають у психологічній залежності від керівника. Проблема моделі - ігнорування працівника як самостійної особистості, що призводить до низької продуктивності та високих витрат на забезпечення жорсткої системи контролю трудової діяльності.

- Модель опіки (патерналістська) спрямована на створення залежності працівника від організації в цілому через забезпечення гідного рівня оплати праці та ресурсів. Риторика має бути заохочувальною та турботливою.

- Колегіальна модель базується на партнерстві, самодисципліні та взаємному контролі. Вона є консультативною, діалоговою, риторикою консенсусу. Її мета — сприяти самореалізації та підвищенню організаційної стійкості.

Для формування дійсно ефективної організаційної поведінки, орієнтованої на ціннісний тип відносин та покращення соціально-психологічного клімату, менеджеру необхідно рішуче відмовитися від авторитарної риторики. Спроба керувати через накази та жорсткий контроль є прямою перешкодою для досягнення ціннісно орієнтованої ОП. Натомість, менеджер повинен використовувати риторику, яка підтримує ініціативу, делегує довіру та заохочує участь - гарантується, що організаційна комунікація спрямована на розкриття внутрішніх можливостей працівників, а не лише на виконання зовнішніх директив.

Окрім цього, слід відзначити, що в умовах кризи, стресу чи змін (коли організаційна стійкість є пріоритетом), риторика менеджера (через чітку, продуману





структурну організацію промови та демонстрацію емоційного контролю) є ключовим чинником, що дозволяє колективу конструктивно адаптуватися та відновлюватися.

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз моделей організаційної поведінки та відповідних риторичних стилів**

| Модель ОП               | Базис моделі                     | Ключовий риторичний стиль                         | Вплив на ОП (результат)                                 |
|-------------------------|----------------------------------|---|---|
| Авторитарна             | Влада, формальні повноваження    | Директивний, наказовий, імперативний              | Психологічна залежність, низька продуктивність          |
| Опіки (Патерналістська) | Економічні ресурси, забезпечення | Заохочувальний, турботливий, мотивуюча винагорода | Залежність від організації, задоволення базових потреб  |
| Підтримуюча             | Лідерство, підтримка             | Переконуючий, емпатійний, консультативний         | Розкриття внутрішніх можливостей, підвищення ініціативи |
| Колегіальна             | Партнерство, самодисципліна      | Діалоговий, риторика консенсусу, синергетичний    | Самореалізація, організаційна та особиста стійкість     |

Джерело: сформовано на основі [4,5].

Ефективність риторичного інструментарію менеджера критично залежить від здатності адаптуватися до міжкультурного середовища. Глобальні операції вимагають від керівників не лише лінгвістичної, а й контекстуальної компетентності.

Міжкультурна взаємодія (МКВ) висуває низку викликів та вимагає від фахівців розуміння та застосування стратегій міжкультурної комунікації, яка стала ключовою складовою професійних компетентностей [7].

Спілкування в міжнародному середовищі виходить далеко за межі словникового запасу. Кожна мова несе унікальну систему цінностей, традицій і способів мислення, які формують ментальність кожного народу. Ігнорування цих глибинних культурних відмінностей призводить до непорозумінь, які можуть перерости в міжкультурні конфлікти [8].

Міжнародні компанії, що працюють у полікультурному середовищі, повинні критично адаптувати управлінські моделі. Аналіз показує, що для подолання комунікаційних бар'єрів необхідно враховувати культурні виміри, такі як індивідуалізм і дистанція влади [9]. Отже, риторика, яка є ефективною в культурі з низькою дистанцією влади (де прийнятий відкритий діалог), може





бути сприйнята як неповага в культурі з високою дистанцією влади (де потрібна формальна, шаноблива риторика).

Концепція високо- та низькоконтекстних культур, розроблена Едвардом Холлом, є фундаментальним робочим інструментом для аналізу ефективності комунікації. Вона пояснює, наскільки експліцитними є повідомлення і наскільки сильно контекст впливає на їхнє тлумачення [10]:

- низькоконтекстні культури (Low-Context, LC) базуються на експліцитній комунікації. Повідомлення передається майже повністю словами, які мають бути точними та однозначними. Щоб уникнути непорозуміння, надається багато додаткової інформації та пояснень. Комунікація часто має конкретне завдання, а рішення та дії зосереджені на цілі, процедурі та розподілі відповідальності. Риторика має бути прозорою, лінійною, логічно структурованою та прямою. Типові приклади: США, Німеччина, Великобританія.

- висококонтекстні культури (High-Context, HC) покладаються на імпліцитну комунікацію та невербальні сигнали. Контекст, традиції та тісні міжособистісні відносини є важливішими за вербальну форму. Невербальні елементи (вираз обличчя, жести, рух очей, тембр, мовчання) несуть значне інформаційне навантаження. Повідомлення будується непрямыми висловлюваннями, а комунікація розглядається як "мистецтво". Фокус зосереджений на людях, а цілі більше нагадують бажані результати, ніж жорсткі вимоги. Типові приклади: азійські, арабські, латинські культури.

Неврахування культурного контексту створює серйозні ризики для організаційної поведінки.

1. особа з LC-культури (яка ставить багато прямих запитань) може бути сприйнята в HC-культурі як некомпетентна, груба або така, що створює конфронтацію, оскільки вона не розуміє прихованого сенсу без пояснень.

2. особа з HC-культури може сприйматися в LC-культурі як незрозуміла, потайна або нездатна дотримуватися планів.

Ефективна міжкультурна взаємодія вимагає від менеджера не лише володіння іноземними мовами (що є лінгвістичним перемиканням), а й здатності до контекстуального перемикання риторики. Управлінець має миттєво адаптувати свою вербальну структуру, використання пауз, зоровий контакт відповідно до культурних очікувань співрозмовника.

Якщо менеджер не адаптує невербальні елементи, які є високо навантаженими, особливо у HC-культурах, він автоматично підриває свій етос (довіру) та перешкоджає формуванню продуктивної ОП. Невербальна комунікація є не просто доповненням, а критичною умовою комунікативного успіху, що має прямий вплив на соціально-психологічний клімат. Навчальні програми, які інтегрують теоретичну базу (лінгводидактику) з практичними тренінгами, є ключовими для розвитку цієї білінгвальності.





Таблиця 2

**Вплив культурного контексту на риторичні стратегії менеджера**

| Аспект комунікації            | Низькоконтекстна культура (LC)                              | Висококонтекстна культура (НС)   |
|-------------------------------|---|--|
| Мета комунікації              | Досягнення мети, точне донесення інструкцій                 | Побудова та підтримка довгострокових відносин                            |
| Стиль мовлення                | Експліцитний, прямий, детальний. "Скажіть, що вам потрібно" | Імпліцитний, непрямий. Акцент на контексті та невербаліці                |
| Час (Хрономіка)               | Монохронний. Пунктуальність базується на завданні           | Поліхронний. Пунктуальність базується на відносинах (desirable outcomes) |
| Ризик сприйняття LC-менеджера | Ефективний, чіткий  | Грубий, некомпетентний, конфронтаційний                                  |
| Ризик сприйняття НС-менеджера | Нечіткий, потайний, нездатний слідувати плану               | Шанобливий, майстерний комунікатор                                       |

Джерело: сформовано на основі [7,10].

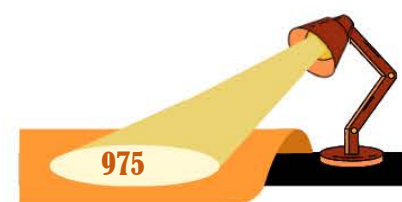
Для забезпечення ефективної ОП в умовах МКВ менеджер повинен досконало володіти як вербальними, так і невербальними засобами, приділяючи особливу увагу їхній культурній варіативності. Якість мовлення визначається не лише граматичною правильністю, а й тим, як саме воно звучить.

Ключовими складовими успішного ораторського мистецтва є просодичні засоби: інтонація, ритм, темп, акцентуація та паузи. Ці елементи мають вирішальне значення, оскільки вони не тільки забезпечують чітке донесення змісту промови, а й передають її емоційне забарвлення, роблячи виступ переконливим та ефективним.

Мовчання є не просто відсутністю звуку, а активним невербальним елементом голосу і частиною комунікативного процесу [11]. У НС-культурах мовчання є потужним інструментом імпліцитної комунікації, що використовується для обробки інформації, демонстрації поваги або висловлення незгоди. Менеджер повинен навчитися "читати" це мовчання та використовувати його, щоб не порушувати культурні норми.

Управлінська промова, чи то нарада, чи прес-конференція, вимагає продуманої структурної організації - продумане розташування та послідовність викладу інформації для ефективного передачі ідеї та переконання аудиторії. Структура організації відіграє вирішальну роль у підвищенні ясності та послідовності. У LC-культурах очікується лінійна, логічна структура (теза – аргумент – висновок), тоді як у НС-культурах може переважати кругова або наративна логіка, спрямована на створення атмосфери довіри перед викладом суті.

Здатність менеджера свідомо контролювати свій тембр і темп, особливо в умовах стресу чи кризи, безпосередньо корелює з його емоційною стійкістю.





Управління емоціями через риторичні засоби є необхідним для підтримання організаційної стійкості.

Невербальні методи спілкування є ключовими для досягнення цілей менеджера, особливо у висококонтекстних середовищах. До невербальних складових відносять використання жестів, рухів, виразів обличчя та зорового контакту. Аудиторія позитивно реагує на відкритих, динамічних ораторів, які передають відчуття невимушеності своїм тілом та впевнено рухаються по сцені. Рух і жести повинні мати мету та зміст. Зайва скутість (наприклад, ховатися за трибуною чи схрещувати руки) може негативно позначитися на сприйнятті [12].

Проксеміка — використання просторів чи територій у процесі комунікації. Менеджер має свідомо обирати дистанцію спілкування. Під час публічного виступу, особливо у великих аудиторіях, виголошувати промову потрібно з публічної відстані, але рекомендується час від часу наближатися до слухачів, виходити з-за трибуни і ставати поруч. Однак рухатися слід повільно і не захоплюватися цим прийомом.

У МКВ проксеміка вимагає особливої уваги. Менеджер повинен балансувати між бажанням встановити довіру (яке часто пов'язане зі скороченням дистанції) та суворими культурними нормами приватності, які можуть бути порушені надмірною близькістю. Поведінка менеджера на сцені визначається очікуваннями аудиторії та контекстом. Ефективний менеджер повинен мати схему культурних проксемічних зон (наприклад, усвідомлювати різницю між соціальною та особистою дистанцією в різних культурах), щоб не порушити норми ОП.

Додаткові невербальні елементи, які впливають на сприйняття, включають:

- невербальні елементи голосу (сміх, тембр, темп, немовні висловлювання типу «ех», «гм»);
- використання погляду, доторків;
- одяг та зовнішній вигляд — їх важливість під час передачі соціальних значень.

Врахування цих елементів є критично важливим, особливо в НС-культурах, де питання пунктуальності можуть базуватися на відносинах, а не на жорстких графіках. Недбалий зовнішній вигляд або порушення проксемічних норм може миттєво зруйнувати етос менеджера, зробивши його спроби сформувати колегіальну ОП неефективними.

Риторика менеджера є прямим каталізатором переходу від контрольованої до самокерованої та стійкої організаційної поведінки. Ефективна риторика дозволяє менеджеру еволюціонувати від ролі авторитарного контролера до лідера, який підтримує та заохочує активну участь - це є основою для реалізації підтримуючої та колегіальної моделей організаційної поведінки.

Використання риторики, яка є відкритою та динамічною, створює відчуття невимушеності, що сприяє позитивній реакції аудиторії. Впевнений, але





комфортний стиль оратора викликає довіру, дозволяючи аудиторії пробачити випадкові мовленнєві недоліки. Управлінці повинні фокусуватися на риторичі, що формує партнерство та синергію, як це передбачено колегіальною моделлю.

Ефективна організаційна поведінка у міжкультурному середовищі часто вимагає поєднання протилежних характеристик: гнучкої соціальної структури та розпорошеної відповідальності (риси LC-культур) для інноваційності, при цьому зберігаючи довгострокові, стабільні відносини (риси HC-культур) для лояльності.

Свідомий вибір риторичної стратегії відповідно до культурного контексту максимізує управлінський вплив. Менеджер повинен орієнтуватися на правила та завдання. Промова має забезпечувати максимальну ясність, деталізацію процедур та бути сфокусованою на завданні. Важливо, щоб повідомлення було точним і однозначним.

Менеджер має використовувати риторичу, що фокусується на відносинах. Пріоритет надається встановленню довіри та створенню належної атмосфери. Прямі завдання або вимоги можуть бути представлені як "бажані результати" або пропозиції, а не як жорсткі накази. Значна частина комунікації буде відбуватися через невербальні канали.

Ораторське мистецтво є важливим засобом подолання міжкультурних конфліктів та формування сприятливого клімату. Оцінка конфліктів та соціально-психологічного клімату є ключовими метриками ефективної організаційної поведінки. Менеджер, використовуючи риторичні прийоми, має постійно гармонізувати відносини, демонструючи емоційну стійкість, особливо в екстремних ситуаціях. Уміння володіти собою та контролювати мовленнєві функції (просодіку) є критично важливим, оскільки це проєктує стабільність на колектив.

Недостатність досліджень, присвячених розробці напрямків оцінки ОП, ускладнює вимірювання ефективності комунікації. Менеджер, який володіє адаптивною риторикою, створює систему культурно прийнятної зворотної зв'язку - прямий, експліцитний фідбек у LC-культурах або непрямий, імпліцитний, заснований на особистих бесідах чи наративах у HC-культурах. Створення такої системи дозволяє постійно калібрувати організаційну поведінку та вимірювати мотивацію, задоволеність і клімат. Риторика стає не тільки інструментом впливу, а й засобом моніторингу та оцінки.





Таблиця 3

**Практичний інструментарій адаптивної риторики для МКВ**

| Риторичний елемент     | Стратегія для Low-Context Cultures (LC)  | Стратегія для High-Context Cultures (HC)  | Ціль в організаційній поведінці (ОП)  |
|------------------------|--|---|---|
| Вербальне повідомлення | Пряме, точне, експліцитне. Фокус на діях, цілях та процедурах.                 | Імпліцитне, використання наративу та натяків. Фокус на довгострокових відносинах та почуттях. | Забезпечення чіткої інструктивності / Формування ціннісних відносин             |
| Темп та паузи          | Середній/Швидкий темп. Паузи використовуються для різкого акценту або переходу | Повільний, розмірений темп. Мовчання використовується як значуща частина комунікації.         | Трансляція впевненості та емоційного контролю / Демонстрація поваги та терпіння |
| Зоровий контакт        | Прямий, постійний (ознака чесності та впевненості).                            | Обмежений або непрямий, особливо при спілкуванні з ієрархічно вищими особами.                 | Встановлення довіри / Демонстрація належного етикету                            |
| Використання простору  | Дозволено помірно скорочувати публічну дистанцію для встановлення контакту.    | Чітке дотримання публічної дистанції. Обмеження фізичного контакту (доторків).                | Уникнення конфліктів / Управління соціально-психологічним кліматом              |
| Роль спікера           | Інформатор, делегатор, контролер. Риторика наказів (інструментальна).          | Організатор думок, наставник, консультант. Риторика консенсусу (ціннісна).                    | Формування Колегіальної та Підтримуючої моделі ОП.                              |

Джерело: сформовано на основі [8,13].

Успіх у міжкультурному середовищі вимагає цілеспрямованого розвитку риторичних навичок, інтегрованих з культурною обізнаністю.

Для формування ефективної комунікативної компетенції необхідні освітні програми, які виходять за рамки традиційного навчання мови. Найефективніші освітні програми інтегрують теоретичну базу, практичні тренінги та елементи онлайн-навчання для засвоєння стратегій міжкультурної комунікації. Лінгводидактична парадигма, яка поєднує мовні та педагогічні аспекти, надає цінні інструменти для розвитку міжкультурної компетенції. Такі програми дозволяють майбутнім фахівцям вільно спілкуватися з професійних питань, використовуючи раціональну мовленнєву поведінку у різних ситуаціях спілкування [13].

Критично важливо приділяти увагу мовному етикету та культурі мовлення - дотримання норм літературної мови та етикетних формул, при цьому категорично забороняючи вільності або фамільярність у діловій сфері. Навіть просте привітання може бути недоречним, якщо воно порушує діловий етикет компанії.





Тренування має бути спрямоване на свідоме використання невербальних засобів: жестів, погляду, одягу, проксеміки та хрономіки (використання часу). Модулі повинні включати інтенсивний зворотний зв'язок щодо просодичних засобів (інтонація, темп, паузи), оскільки вони передають емоційне забарвлення та впливають на сприйняття харизми.

Рольові ігри повинні симулювати взаємодію з представниками НС та ЛС культур. Це дозволить менеджерам практикувати "риторику консенсусу" для реалізації колегіальної моделі та вчитися переключати фокус з *логосу* (логіка, зміст) на *етос* (довіра, характер) при роботі з висококонтекстними партнерами.

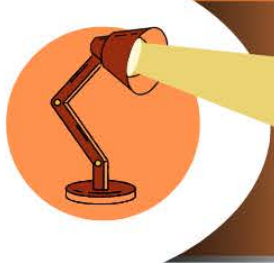
Оскільки уміння володіти собою в екстрених ситуаціях пов'язане з емоційною стійкістю, необхідно включити спеціалізовані вправи для підвищення психофізіологічного контролю над мовленням та поведінкою, що безпосередньо сприятиме організаційній стійкості колективу.

**Висновки** Успіх сучасної організації, що функціонує в умовах глобального різноманіття, залежить від здатності її лідерів використовувати адаптивну риторику не лише як засіб донесення інформації, а як стратегічний механізм для забезпечення взаєморозуміння, мінімізації міжкультурних конфліктів та збільшення результативності роботи персоналу. Інвестиції в розвиток міжкультурної риторичної компетентності менеджерів є необхідною умовою для підтримки конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій.

#### Література:

1. Ораторське мистецтво та його функції. Освіта.UA URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/rhetoric/30505/>
2. Ораторське мистецтво та культура мовлення керівника - школа Красномовства URL: <https://krasno.com.ua/ua/oratorskoe-iskusstvo-i-kultura-rechi-rukovoditelya/>
3. Управлінська риторику та ораторська майстерність лідера URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/upravlinska-rytoryka-ta-oratorska-maisternist-lidera>
4. Лепейко Т. І. Організаційна поведінка: навчальний посібник / Т. І. Лепейко, С. В. Лукашев, О. М. Миронова. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. – 156 с.
5. Абрамова І.О. Теоретико-методичні засади організаційної поведінки персоналу. Економічний форум.1/2022. С.42-48
6. Динаміка розвитку моделей організаційної поведінки, Організаційна поведінка URL: [https://stud.com.ua/16941/menedzhment/dinamika\\_rozvitku\\_modeley\\_organizatsiynoyi\\_povedinki](https://stud.com.ua/16941/menedzhment/dinamika_rozvitku_modeley_organizatsiynoyi_povedinki)
7. Стратегії міжкультурної та іншомовної комунікації крізь призму лінгводидактичної парадигми: колективна монографія / за наук. ред. М. Сокол. Тернопіль: ТНПУ, 2024. 339 с.
8. Фідяєва Т.С. Ораторська майстерність як складова іншомовного професійного спілкування майбутніх правознавців у закладі вищої освіти. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2024 р., № 96.с. 84-89
9. Грошелева, О. Г., Усатенко, О. В., Дудник, А. В., Трифонова, О. В. (2025). Крос-культурний аспект комунікативного менеджменту. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14588902>
10. Hall E. T. Beyond Culture / E. T. Hall. – New York: Anchor Books, 1989. – 300 p.
11. Про складники ораторського мистецтва. Українська мова, URL: [https://www.miyklas.com.ua/p/ukrainska-mova/10-klas/praktichna-ritorika-342122/osobistist-movticia-risi-garnogo-spivrozmovnika-vimogi-do-movlennia-orato\\_-351175/re-9ffd2292-a4f9-4c13-9ba5-52a050be4398](https://www.miyklas.com.ua/p/ukrainska-mova/10-klas/praktichna-ritorika-342122/osobistist-movticia-risi-garnogo-spivrozmovnika-vimogi-do-movlennia-orato_-351175/re-9ffd2292-a4f9-4c13-9ba5-52a050be4398)





12. Хоменко Н.В., Черній Л.В., Чугаєвський В.Г. Стратегії подолання страху публічних виступів у комунікаційному процесі. *Габітус*. Випуск 72. 2025 с.130-135
13. Плотницька І. Ораторське мистецтво: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 110 с.

**References:**

1. Oratorske mystetstvo ta yoho funktsii. [Oratory and its functions] *Osvita.UA* URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/rhetoric/30505/>
2. Oratorske mystetstvo ta kultura movlennia kerivnyka - shkola Krasnomovstva [Oratory and the culture of speech of the leader] URL: <https://krasno.com.ua/ua/oratorskoe-iskusstvo-i-kultura-rechi-rukovoditelya/>
3. Upravlinska rytoryka ta oratorska maisternist lidera [Management rhetoric and oratory skills of the leader] URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/upravlinska-rytoryka-ta-oratorska-maisternist-lidera>
4. Lepeiko T. I. (2013) Orhanizatsiina povedinka [Organizational behavior]: navchalnyi posibnyk / T. I. Lepeiko, S. V. Lukashev, O. M. Myronova. – Kh.: Vyd. KhNEU, 156 s.
5. Abramova I.O.(2022) Teoretyko-metodychni zasady orhanizatsiinoi povedinky personalu. [Theoretical and methodological principles of organizational behavior of personnel.] *Ekonomichnyi forum*.1. S.42-48
6. Dynamika rozvytku modelei orhanizatsiinoi povedinky, [Dynamics of development of organizational behavior models] *Orhanizatsiina povedinka* URL: [https://stud.com.ua/16941/menedzhment/dynamika\\_rozvytku\\_modeley\\_organizatsiynoyi\\_povedinki](https://stud.com.ua/16941/menedzhment/dynamika_rozvytku_modeley_organizatsiynoyi_povedinki)
7. Stratehii mizhkulturnoi ta inshomovnoi komunikatsii kriz pryzmu lnhvodydaktychnoi paradyhmy [Strategies of intercultural and foreign language communication through the prism of the linguodidactic paradigm]: kolektyvna monohrafiia / za nauk. red. M. Sokol. Ternopil: TNPU, 2024. 339 s.
8. Fidiaieva T.S.(2024) Oratorska maisternist yak skladova inshomovnoho profesiinoho spilkuвання maibutnikh pravoznavtsiv u zakladi vyshchoi osvity[ratory skills as a component of foreign language professional communication of future lawyers in a higher education institution.]. *Pedahohika formuvannya tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh*.№ 96.s. 84-89
9. Hrosheleva, O. H., Usatenko, O. V., Dudnyk, A. V., Tryfonova, O. V. (2025). Kros-kulturnyi aspekt komunikatyvnoho menedzhmentu. [Cross-cultural aspect of communicative management] URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14588902>
10. Hall E. T.(1989) *Beyond Culture* / E. T. Hall. – New York: Anchor Books, 300 r.
11. Pro skladnyky oratorskoho mystetstva. *Ukrainska mova*, [On the components of oratory] URL: [https://www.miyklas.com.ua/p/ukrainska-mova/10-klas/praktichna-ritorika-342122/osobistist-movtcia-risi-garnogo-spivrozmovnika-vimogi-do-movlennia-orato\\_-351175/re-9ffd2292-a4f9-4c13-9ba5-52a050be4398](https://www.miyklas.com.ua/p/ukrainska-mova/10-klas/praktichna-ritorika-342122/osobistist-movtcia-risi-garnogo-spivrozmovnika-vimogi-do-movlennia-orato_-351175/re-9ffd2292-a4f9-4c13-9ba5-52a050be4398)
12. Khomenko N.V., Chernii L.V., Chuhaievskiy V.H.(2025) Stratehii podolannia strakhu publichnykh vystupiv u komunikatsiinomu protsesi. [Strategies for overcoming the fear of public speaking in the communication process] *Habitus*. Vypusk 72. s.130-135
13. Plotnytska I.(2022) *Oratorske mystetstvo: [Oratory] pidruchnyk*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 110 s.

