

УДК [174.4:651.7]:331.108.2

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-622-637](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-622-637)

Волчек Руслан Миколайович кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, <https://orcid.org/0000-0002-0707-6732>

Москалюк Ганна Олександрівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, <https://orcid.org/0000-0002-9810-0522>

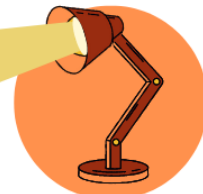
УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ІЗ ДОТРИМАННЯМ ПРИНЦИПІВ ЕТИКИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

Анотація. Мета статті полягає в дослідженні теоретичних та прикладних аспектів управління командою з дотриманням принципів етики ділового спілкування, а також в обґрунтуванні їх ролі у формуванні ефективної командної взаємодії, підвищенні результативності управлінської діяльності та зміцненні довіри між учасниками управлінського процесу в умовах невизначеності. Для досягнення поставленої мети в роботі застосовано методи теоретичного аналізу, узагальнення наукових підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань управління командою, а також елементи прикладного аналізу управлінських і комунікаційних практик.

У статті проаналізовано сутність управління командою крізь призму етики ділового спілкування; розкрито вплив етичних принципів комунікації на згуртованість команди, запобігання конфліктам і підвищення ефективності управлінської діяльності. Особливу увагу приділено психологічним і ментальним особливостям вітчизняних працівників різних вікових груп, а також специфіці адміністративно-командного стилю управління в умовах воєнної та соціально-економічної нестабільності. Узагальнено підходи до нейтралізації маніпулятивної поведінки у діловому спілкуванні та обґрунтовано доцільність застосування предметного, емоційного та метакомунікативного рівнів управління переговорами, зокрема на основі концепцій Гарвардської школи переговорів, теорії емоційного інтелекту та підходів Карстена Брендмайєра.

Результати дослідження свідчать, що системне впровадження принципів етики ділового спілкування в управління командою сприяє підвищенню якості комунікацій, зниженню рівня конфліктності, формуванню довіри та зростанню результативності командної роботи. Доведено, що використання етично виважених комунікаційних прийомів дозволяє ефективно протидіяти маніпуляціям,





зберігати професійну репутацію учасників команди та забезпечувати конструктивний характер управлінської взаємодії. Перспективами подальших досліджень визначено поглиблене вивчення впливу індивідуально-психологічних характеристик членів команди на вибір комунікаційних стратегій, а також розробка практичних інструментів інтеграції етичних принципів у повсякденну управлінську практику.

Ключові слова: команда, управління командою, етика ділового спілкування, маніпуляція, комунікація, ділові переговори

Volchek Ruslan Mykolayovych PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management of Organizations, Odesa National Economic University, Odesa, <https://orcid.org/0000-0002-0707-6732>

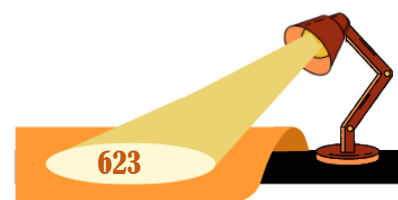
Moskaliuk Hanna Oleksandrivna PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management of Organizations, Odesa National Economic University, Odesa, <https://orcid.org/0000-0002-9810-0522>

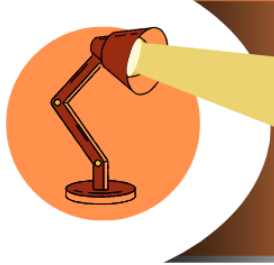
TEAM MANAGEMENT THROUGH THE APPLICATION OF BUSINESS COMMUNICATION ETHICS PRINCIPLES

Abstract. The purpose of the article is to examine the theoretical and applied aspects of team management based on the principles of business communication ethics, as well as to substantiate their role in shaping effective team interaction, increasing the effectiveness of managerial activity, and strengthening trust among participants in the management process under conditions of uncertainty. To achieve this purpose, the study employs methods of theoretical analysis, generalization of scientific approaches of domestic and foreign scholars in the field of team management, as well as elements of applied analysis of managerial and communication practices.

The article analyzes the essence of team management through the prism of business communication ethics and reveals the impact of ethical communication principles on team cohesion, conflict prevention, and the enhancement of managerial effectiveness. Particular attention is paid to the psychological and mental characteristics of domestic employees of different age groups, as well as to the specificity of the administrative-command management style under conditions of wartime and socio-economic instability. Approaches to neutralizing manipulative behavior in business communication are generalized, and the expediency of applying subject-based, emotional, and metacommunicative levels of negotiation management is substantiated, in particular on the basis of the concepts of the Harvard Negotiation School, emotional intelligence theory, and the approaches of Karsten Brandmeyer.

The results of the study indicate that the systematic implementation of the principles of business communication ethics in team management contributes to





improving the quality of communication, reducing the level of conflict, building trust, and increasing team performance. It is proven that the use of ethically balanced communication techniques makes it possible to effectively counteract manipulation, maintain the professional reputation of team members, and ensure the constructive nature of managerial interaction. Prospects for further research include an in-depth study of the influence of individual psychological characteristics of team members on the choice of communication strategies, as well as the development of practical tools for integrating ethical principles into everyday management practice.

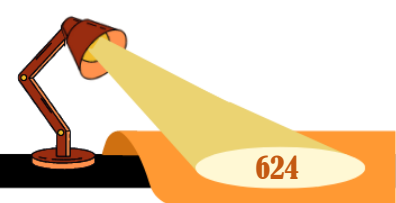
Keywords: team, team management, business communication ethics, manipulation, communication, business negotiations.

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічного розвитку організацій, цифровізації бізнес-процесів та зростання ролі командної роботи особливої актуальності набуває проблема ефективного управління командою. Визначальним чинником результативності командної взаємодії виступає ділове спілкування, яке дедалі частіше розглядається не лише як інструмент передавання управлінських рішень, а й як етична категорія, що формує довіру, лояльність персоналу та стійкість організаційних відносин.

Водночас практика управління командами свідчить, що навіть за наявності формально вибудованих комунікаційних процедур етичні принципи ділового спілкування нерідко ігноруються або застосовуються фрагментарно. Така практика зумовлює поширення маніпулятивних прийомів, домінування адміністративно-командного стилю та посилення психологічної напруги в колективах, особливо в умовах воєнної та соціально-економічної нестабільності. За таких обставин відсутність системного підходу до інтеграції етики ділового спілкування в управління командою обмежує можливості формування довіри, згуртованості та стійкої командної взаємодії, що актуалізує потребу поглиблених наукових досліджень у цьому напрямі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання етики ділової та управлінської комунікації досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці та практики менеджменту. У працях зарубіжних авторів розкрито принципи етичної, чесної та відповідальної комунікації в організаціях, обґрунтовано її вплив на ефективність командної роботи, корпоративну культуру та лідерство. Вітчизняні дослідження зосереджені на формуванні управлінських команд, психологічних аспектах комунікацій, ролі цінностей, довіри та етичних норм у процесі управління персоналом, а також на особливостях ділового спілкування в національному та міжнародному управлінському середовищі.

Г. Ю. Шпортко та А. Г. Карабаш [1] розглядають управлінську команду як ключовий фактор результативності організації. Автори аналізують основні етапи формування команди, роль лідерства, компетентнісну взаємо-доповнюваність





та комунікаційну узгодженість управлінців. Обґрунтовується, що ефективність управлінської команди значною мірою залежить від якості внутрішніх комунікацій та спільних ціннісних орієнтацій.

Д. Седіков, І. Мунтян й В. Мужайло [2] досліджують етичний вимір комунікацій у контексті міжкультурної взаємодії. Науковці акцентують увагу на універсальних та культурно зумовлених етичних принципах ділового спілкування, підкреслюючи їх значення для зниження комунікаційних ризиків, запобігання конфліктам і підвищення ефективності управлінських рішень у міжнародному середовищі.

А. Черкаський [3] зосереджується на психологічних аспектах командної взаємодії. Автор розкриває роль довіри, емоційного інтелекту, міжособистісного сприйняття та стилів комунікації у процесі формування управлінських команд, доводячи, що психологічно виважені комунікації є основою стабільної та результативної командної роботи.

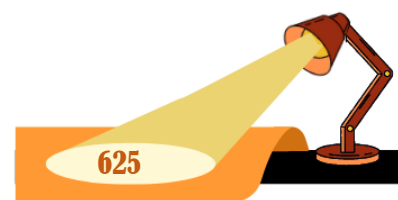
Наявні також ґрунтовні дослідження закордонних науковців з питань впровадження етичних принципів в управлінські процеси командоутворення. Так, Daniel Ron [4] систематизує ключові принципи етичної комунікації в організаціях, зокрема чесність, прозорість, відповідальність, повагу та послідовність управлінських повідомлень. Автор акцентує увагу на ролі керівника як носія етичних стандартів і підкреслює зв'язок між якісною комунікацією, довірою персоналу та сталим розвитком організації.

Tricia Goodwin [5] розглядає етичну комунікацію як важливу складову корпоративної культури та ефективного управління персоналом. У роботі окреслено практичні підходи до впровадження етичних норм у внутрішні комунікації, зокрема через політики відкритості, зворотний зв'язок і недопущення маніпуляцій, що сприяє підвищенню залученості працівників і зниженню конфліктності.

Aaron Mandelbaum [6] зосереджується на базових принципах етичної комунікації, таких як правдивість, емпатія, відповідальність за наслідки повідомлень та орієнтація на цінності стейкхолдерів. Автор підкреслює, що дотримання етичних засад у комунікаціях є не лише моральною вимогою, а й стратегічним інструментом формування репутації та довгострокових конкурентних переваг організації.

Blair Williamson [7] узагальнює сучасні практики ефективної командної комунікації в корпоративному середовищі. Автор акцентує увагу на ролі чітких каналів взаємодії, узгодженості повідомлень, регулярного зворотного зв'язку та цифрових платформ як інструментів підвищення продуктивності командної роботи. Окремо підкреслюється значення комунікаційної дисципліни для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Shenandoah Chafalo [8] розглядає чесну комунікацію як ключовий чинник формування довіри в команді. Автор доводить, що відкритість, послідовність та





автентичність управлінських повідомлень сприяють підвищенню рівня залученості персоналу, зниженню опору змінам і трансформації командної взаємодії в напрямі партнерських відносин.

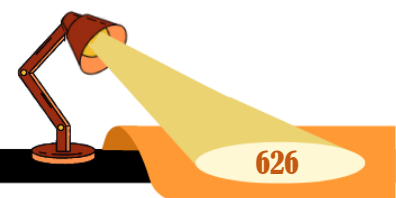
Kristen Lucas, Jacob D. Rawlins, Jenna Haugen [9] аналізують етичне переконання як одну з ключових компетентностей ділової комунікації. Автори наголошують на необхідності поєднання ефективності впливу з дотриманням етичних норм, зокрема поваги до аудиторії, прозорості аргументації та відповідальності за наслідки комунікативних рішень, що є важливим для управлінської практики.

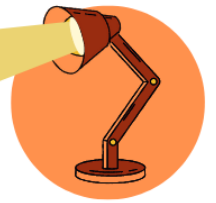
Узагальнюючи результати аналізу вітчизняних і зарубіжних наукових літературних джерел, слід зазначити, що ефективна управлінська й командна комунікація розглядається авторами як системоутворюючий чинник результативності організаційної діяльності. Зарубіжні дослідження акцентують увагу на етичних засадах комунікації, чесності, прозорості, відповідальності та етичному переконанні як основі довіри, залученості персоналу і сталого розвитку організацій. Водночас вітчизняні науковці поглиблюють ці підходи, зосереджуючись на психологічних, ціннісних і культурних аспектах формування управлінських команд, ролі лідерства, емоційного інтелекту та міжособистісної взаємодії. Спільним для проаналізованих джерел є визнання того, що поєднання етичних принципів, ефективних комунікаційних практик і психологічно виважених управлінських підходів створює підґрунтя для формування згуртованих управлінських команд, підвищення якості управлінських рішень і зміцнення конкурентних позицій організації.

Водночас, попри значну кількість наукових публікацій, залишаються недостатньо систематизованими питання інтеграції принципів етики ділового спілкування безпосередньо в практику управління командою. Зокрема, потребують подальшого дослідження механізми практичного застосування етичних принципів у щоденних управлінських комунікаціях, їх вплив на згуртованість команди, запобігання конфліктам і підвищення ефективності управлінських рішень в умовах війни, організаційних змін та невизначеності.

Метою статті є дослідження теоретичних та прикладних аспектів управління командою з використанням принципів етики ділового спілкування, а також обґрунтування їх ролі у формуванні ефективної командної взаємодії, підвищенні результативності управлінської діяльності та зміцненні довіри між учасниками управлінського процесу в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу. Управління командою з використанням принципів етики ділового спілкування передбачає спрямування взаємодії між членами команди, зацікавленими сторонами та клієнтами через систему, побудовану на основних етичних принципах. Такими принципами є чесність, прозорість, справедливість, підзвітність, повагу, дотримання вимог та соціальна відповідальність. Відомо, що етичне спілкування є важливим для сприяння довірли-





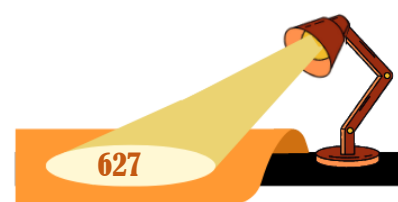
вому та співпрацьовитому робочому середовищу, що зрештою сприяє покращенню результатів діяльності організації та задоволеності співробітників.

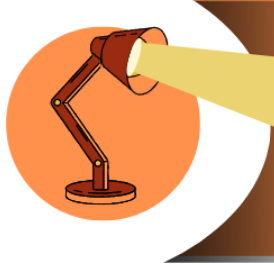
Зокрема, етична комунікація має вирішальне значення для вирішення проблем, що виникають у командах, таких як оманлива комунікація, тиск щодо дотримання нереалістичних цілей та страх помсти за повідомлення про неетичні практики. Вирішення цих проблем є життєво важливим для підтримки доброчесності та забезпечення того, щоб члени команди відчували себе впевненими у відкритому спілкуванні щодо етичних питань, не хвилюючись про наслідки. Компанії, які надають пріоритет етичній комунікації, створюють культуру, яка цінує довгострокові відносини над короткостроковими вигодами, тим самим покращуючи свою загальну репутацію та довіру зацікавлених сторін.

Впровадження стратегій етичної комунікації вимагає прагнення до постійного вдосконалення шляхом навчання, сприяння культурі співпраці та ефективної інтеграції етичних принципів у повсякденну практику. Такий цілісний підхід дозволяє організаціям вирішувати етичні дилеми, що виникають, зберігаючи при цьому чіткість та відповідальність у своїх повідомленнях.

Управління командою з акцентом на етику ділового спілкування не лише покращує внутрішню динаміку, але й суттєво впливає на зовнішню репутацію організації. Дотримуючись зазначених принципів та вирішуючи потенційні проблеми, компанії можуть будувати довгострокові стосунки зі співробітниками та зацікавленими сторонами, тим самим сприяючи розвитку культури доброчесності та відповідальності, що є важливим у сучасному конкурентному середовищі.

Характеризуючи дотримання принципів етики ділового спілкування у процесі управління командою в організаціях, які функціонують в Україні, доцільно, на нашу думку, передусім зосередитись на ментальності українців задля розуміння: які вади характеру притаманні їм й яким чином психологічні особливості українських фахівців повинні бути враховані під час планування й контролю виконання стратегій розвитку організації. Зокрема, достовірно відомо, що для вітчизняних фахівців здебільшого характерні наступні риси характеру й світогляду щодо праці в організації й її особистого місця в ній: гнучкість мислення й, відповідно, швидке пристосування до змін, які формуються в умовах невизначеності; слабка мотивація та недостатнє розуміння, що взагалі таке корпоративна культура. Вважаємо, що зазначені вади сприйняття вітчизняними фахівцями свого місця в компанії гуртуються на тому, що багато літніх людей (від 40 років та більше) пам'ятають ті часи, коли «неродиві керівники» турбувалися лише про власний добробут й поняття «людяності» по відношенню до підлеглих не розглядалося майже ніким. Якщо провести паралелі між 90-ми роками минулого століття та сьогодишнім станом невизначеності, зумовленим військовими діями на теренах України, то у сприйнятті реальності у цих людей

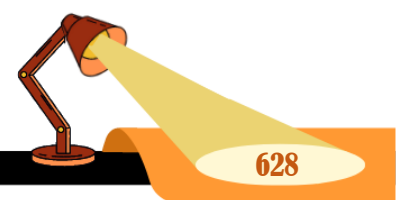




немає різниці із тією лише вадою, що у 90-ті роки вони були молоді й було більше сил для праці на декількох роботах. Так можливість була й прокормити сім'ю й отримати підтримку батьків-пенсіонерів, які могли допомогли матеріально у період тотального зубожіння. Зараз внаслідок коронавірусу, різних хвороб тощо близьких вже немає на цьому світі і «працівникам за 40» потрібно розраховувати лише свої власні сили й цей чинник робить їх знервованими й надзвичайно чутливими до зміни настрою керівництва.

Інша категорія працівників за віком – фахівці від 16 років до 30 років. Вважаємо, що світогляд таких людей формувався в умовах більш толерантних до внутрішнього світу людини – вони врослишали в умовах, коли не було стільки жорсткості людей по відношенню один до одного. Відповідно, у цих людей (віком від 16 до 30 років) чітко вимальовується акцент на індивідуальності й винахідливості (на кшталт якостям, які дуже цінуються й поширюються при американській моделі менеджменту). В них є чітке бачення того, що викладатися на всі 100% вони будуть тільки тоді, коли побачать для себе імовірності одержання нагороди, адекватної витраченим зусиллям (класичне розуміння мотивації згідно із теорією очікувань Віктора Врума). Тому вони достатньо легко можуть змінити місце роботи, коли їх щось не влаштовує, або розглянути варіанти еміграції закордон (за умов наявності такого права від держави). Також із власного практичного досвіду авторів статті зазначимо, що зазвичай люди віком від 16 до 30 років у більшій своїй масі не готові до того, що на них «будуть тиснути».

Поєднуючи наявність тривожності у робітників віком 40+ років та яскраво виражену індивідуальність й відстоювання своїх прав навіть за подальших умов ускладнення своїх стосунків із керівництвом, відносну слабкість до психологічного тиску з боку керівництва й колег до власної персони, зазначимо про необхідність зосередження на врахуванні цілей та інтересів керівництва та осіб, які працюють в команді, задля забезпечення максимальної результативності роботи колективу під час вирішення стратегічних завдань в умовах невизначеності в Україні. Ці аспекти ще й посилюються фактом наявності в українських компаніях досі схильності керівників до адміністративно-командних методів управління командою, що може переходити до бюрократизму. Так званим рецептом до вирішення проблеми врахування цілей та інтересів під час управління командою завдяки узгодженню комунікації між керівництвом та членами управлінських команд, на нашу думку, є підхід, запропонований німецьким фахівцем з питань управління Карстеном Брендмайером. В узагальненому вигляді поведінкові реакції людей на прояви адміністративно-командного стилю управління командою, які досліджував Брендмайер наведено нами на рис. 1.



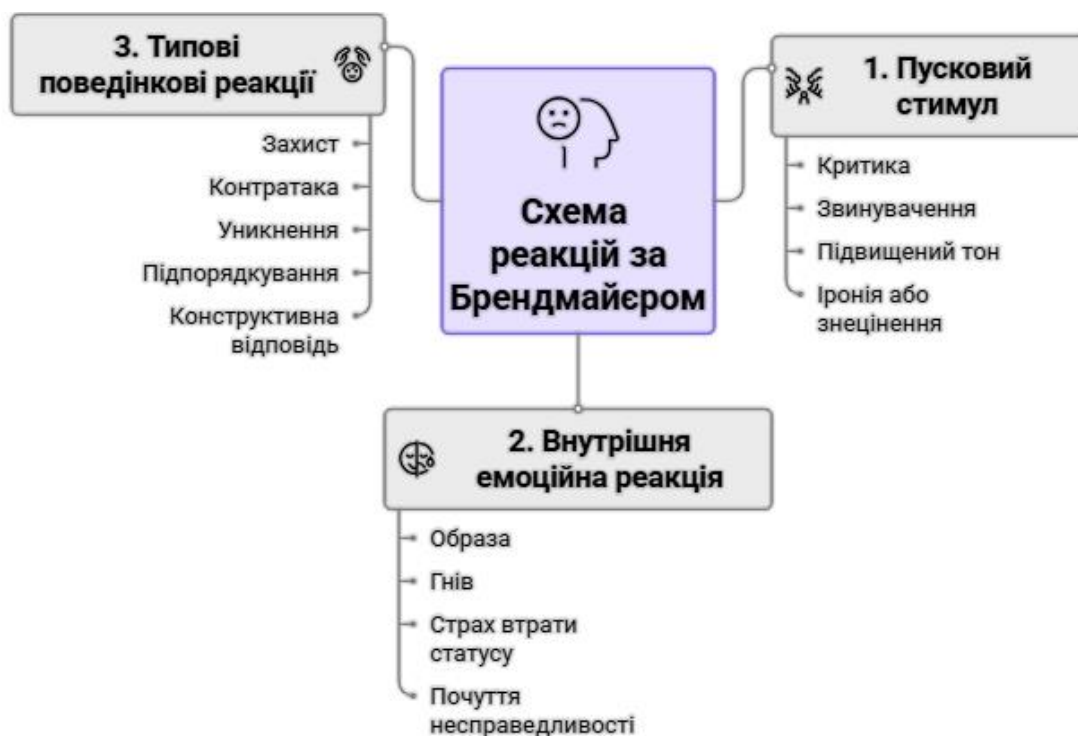
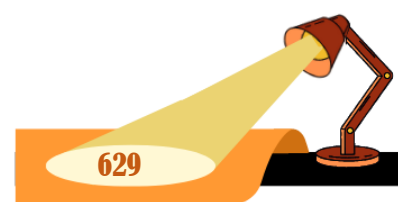


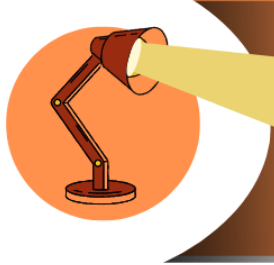
Рис. 1. Поведінкові реакції членів команди на прояви адміністративно-командного стилю управління за Брендмайєром

Джерело: складено авторами за даними [10]

Надаючи характеристику пусковим стимулам реакцій за Брендмайєром, наведеним на рис. 1, зазначимо, що такі прояви адміністративно-командного стилю управління як: критика, звинувачення, підвищений тон, знецінення є класичними прикладами пострадянського стилю ведення перемовин, який ґрунтується на маніпулятивній поведінці керівництва. У цьому випадку не йде мова про конструктивну критику, яка направлена на покращення ділових якостей людини. Натомість усі наведені пускові механізми адміністративно-командного стилю управління направлені на те, щоб «виключити» людину й обмежити або унеможливити її щодо відстоювання власної позиції стосовно конкретного питання. Причому, як вже раніше зазначалось, такі маніпулятивні прояви характерні як з боку керівників, так й колег, які працюють в команді. Обґрунтування наявності такої маніпулятивної поведінки полягає в тому, що в Україні в умовах воєнної нестабільності, відношення людей один до одного стало жорстким й найбільш вдалою реакцією, яка, на нашу думку, може бути в людини, яку звинувачують та знецінюють такою маніпулятивною дією, є надання маніпулятору можливості «залишитись наодинці із його думкою».

Зазначимо, що такий прийом етики ділового спілкування при веденні ділових перемовин як «залишення людини, яка чинить маніпулятивний вплив на





одинці із його думкою» найбільш придатний тоді, коли маніпуляцію здійснює людина, яка за статусом в організації є рівною тій людині, на яку направлений цей вплив. Сутність вказаного прийому полягає в тому, що людина, яку звинувачують, не повинна виправдовуватись, оскільки виправдовування – сигнал визнання своєї провини й, автоматично, перехід у слабку позицію порівняно із маніпулятором. Тому необхідно виконати комплекс дій, які дозволяють зробити вигляд, що те, про що говорить маніпулятор, буде вважатися лише його думкою і ніякого відношення до реальності людини, яку звинувачує маніпулятор, немає. Логіка вказаних дій ґрунтується на тому, що зазвичай маніпулятор необґрунтовано звинувачує людину або доказова база, яку він наводить, як говориться, «зшита білими нитками» й весь акцент маніпуляції направлений на те, щоб застати людину зненацька й вона не готова була відповісти й довести, не виправдовуючись, свою правоту. Й тоді можна вибороти маніпулятору для себе кращі умови праці або більш привабливий контракт, або підставити людину перед керівництвом, тим самим закрити свої недоліки в роботі та ін. Відповідно, комплекс дій, що дозволяють «зберегти лице» людині щодо якої здійснено публічну маніпуляцію з боку особи, яка рівна або нижче за статусом, такий:

1. Демонстрація «включеності» та справжнього інтересу до того, що про Вас говорить маніпулятор;
2. Метафрейм або дисоціація чужої думки про Вас (іншими словами, Вас вже немає там, куди направлена маніпулятивна дія);
3. Утилізація чужої думки.

Демонстрація справжнього інтересу до усього того, що говорить маніпулятор про людину, яку він хоче знецінити та звинуватити, необхідна для того, щоб по-перше, заспокоїтись та «привести свої думки до ладу» й обдумати, що людина буде роботи далі для збереження свого обличчя на публіці та перед керівництвом. Сутність вказаної дії полягає в тому, що робиться вигляд, що нам дуже цікава думка опонента, але ми жодним чином не пропускаємо його фрази через свою свідомість та розум (сприймаємо фоново). Так, ми підбадьорюємо його застосовуючи техніку активного слухання, завдяки, наприклад, таким словам як «дуже цікаво», «а що Ви ще хочете про мене сказати» або киваємо головою і тим самим демонструємо, що нам дійсно цікаво. Однак головна мета вказаних дій – дати людині повністю висловитись щодо нас і під час його виступу заспокоїтись на скільки це можливо й переходити до другої дії – дисоціації.

Дисоціація чужої думки відбувається завдяки тому, що вголос дається оцінка тій ситуації, яка зараз відбувається на людях. Зокрема, можна сказати: «дуже цікава думка», «це була мастерська спроба вивести мене з себе, «спрокувати мене на обдумані вчинки». Усі наведені нами приклади оцінюючих





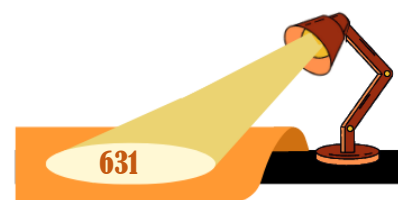
фраз направлені тільки на одне – показати, що все сказане людиною про нас – це лише «її думка», а насправді реальна ситуація зовсім інша. Тобто, думку цієї людини щодо нас ми не приймаємо.

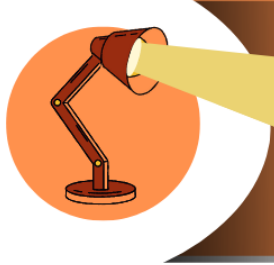
Якщо маніпулятор знову почне нас дратувати, й говорити фрази на кшталт «все це дурня, ти що не знаєш що сказати в цьому випадку?». Ми знову переходимо до дисоціаційних дій, сказавши «Таке собі Ваше запитання» або «Дякую Вам за Вашу думку. Я дуже радію, що у Вас є своя думка щодо мене або якогось питання, але в мене думка зовсім інша». За таких дій ми не порушуємо ділового етикету й етики в комунікаційному процесі, робимо оцінювання фраз людини й тим самим з моральної та ментальної точки зору показуємо публіці, що там, куди була спрямована дія маніпулятора, нас вже немає й ми не приймаємо його точку зору й взагалі нас не бентежить про що він говорить. Після вже можна переходити до завершального етапу – утилізації чужої думки.

Утилізація чужої думки передбачає висловлення власного бачення щодо думки маніпулятора й показ відсутності сенсу залишатися у розгляді необґрунтованих нападів на Вас й треба рухатись далі до розгляду конкретних питань щодо розвитку бізнесу. Зазвичай утилізація відбувається за допомогою таких висловів: «Чудово, що кожен з нас може залишитись при своїй думці, але немає сенсу псувати вказаний захід чи збори Вашими питаннями та нападками на мене». Відповідно, від психологічної складової, в яку намагався нас затягнути опонент, ми переходимо до логічної – розглянути нагальні питання зустрічі й розробити ефективні управлінські рішення. В очах сторонніх спостерігачів та керівництва ми не є стороною, яка програла або визнала свою провину. Якщо питання суперечне, то керуючі особи самі можуть визначити, хто прав, а хто винен в тій чи іншій ситуації. Відповідно, у кінцевому залишку маніпуляція опонента не вдалась, а ми не є стороною, яка програла.

Ключовим у зазначеній послідовності дій є те, що людина, щодо якої було скоєно маніпуляцію, повинна чітко сама для себе розуміти, що у кожної людини є своя думка щодо неї і не обов'язково коректна, правильна й висловлена із використанням правил елементарного етикету. Також людина, яка відчуває на собі маніпулятивний вплив, повинна навчитися не сприймати слова маніпулятора щодо себе – тобто все, що він говорить абсолютно не стосується її, оскільки це «порожні слова». Вказана дія потребує найбільшої ментальної витримки й, як правило, з першого разу, розуміння, що цю людину ілюзорно роблять винною у чомусь-небудь, приходить не зразу. Тому треба постійно працювати над собою щоб не бути легкою здобиччю для маніпулятора.

Виходячи з дотримання етики ділового спілкування, більш науково обґрунтовано й варіативно Карстен Брендмайер бачить розв'язання проблеми дотримання цілей та інтересів різних груп осіб, які задіяні в командному процесі управління діяльністю підприємства. Як зазначають Роджер Фішер та Уільям





Юрі [11], переговори за своєю природою є процесом узгодження інтересів, у якому емоційний компонент відіграє не менш важливу роль, ніж раціональна аргументація. За відсутності належного контролю, емоції можуть трансформуватися у деструктивний чинник, що призводить до: зміщення фокусу з предмета переговорів на особисті взаємини, зниження раціональності прийняття рішень, ескалації конфлікту та втрати управлінського контролю, руйнування ділової репутації учасників.

Науковці та практики, які спеціалізуються на дослідженні комунікаційних процесів в управлінській діяльності, зокрема Карстен Брендмайер [10], Роджер Фішер та Уільям Юрі [11], Пауль Вацлавик [12], Даніель Гольман [13] та Рувен Бар-Он [14] для зниження рівня емоційного збудження та запобігання розвитку конфронтації під час ділових перемовин пропонують використовувати три базові прийоми, кожен з яких відповідає певному рівню взаємодії:

1. Реакція на предметному рівні – так зване «правило КПД»;
2. Реакція на емоційному рівні – прийом «емоційна жовта картка»;
3. Реакція на метарівні – «відповідь за Брендмайером».

Предметно-орієнтований підхід відповідає концепції раціональних переговорів, описаній Роджером Фішером і Уільямом Юрі – представниками Гарвардської школи перемовин [11]. Згідно із зазначеним підходом увага концентрується на проблемі, а не на особистостях. Правило КПД є прикладом структурованої комунікативної техніки, яка сприяє зниженню емоційної напруги та поверненню дискусії до сутнісних питань. Застосування правила КПД дозволяє менеджеру зберігати лідерську позицію без використання примусу, що узгоджується з концепцією «м'якої влади» у менеджменті [12].

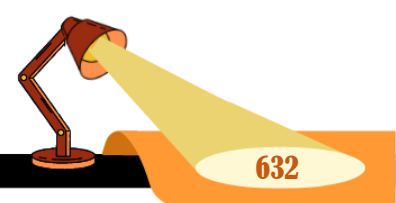
На початковому етапі конфліктної ситуації, коли з'являються перші ознаки конфронтації, що можуть поставити під сумнів професійну репутацію доповідача, його імідж або компетентність, доцільно застосовувати переривання конфлікту на предметному рівні. Йдеться про швидке, коректне та наполегливе повернення обговорення до основної теми без прямої емоційної конфронтації. У разі, коли дискусія відхиляється від ключового питання, а також з'являються особистісні зауваження чи словесні атаки, необхідно, керуючись принципами ділової етики, нейтрально та аргументовано спрямувати розмову у конструктивне русло. Найбільш ефективним інструментом у такій ситуації є правило КПД. Сутність правила КПД полягає у послідовному виконанні 3 дій:

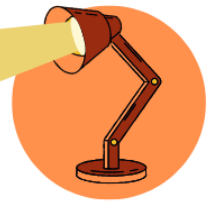
К – оцінка: надається оцінка поточного напрямку розмови з позиції мети дискусії;

П – повернення: здійснюється чітке повернення до ключової теми;

Д – поглиблення: основна тема деталізується, що знову робить її центральним об'єктом обговорення.

Наприклад: К – оцінка: «Прошу утриматися від переходу на другорядні питання та зосередитися на темі нашої дискусії». П – повернення: «Основним





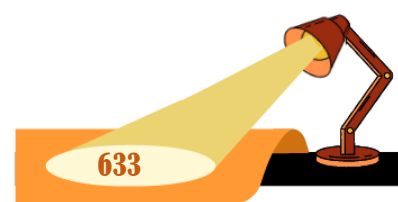
предметом нашої зустрічі є розробка варіантів стратегічних змін у діяльності підприємства». Д – поглиблення: «Зокрема, пропоную детальніше розглянути особливості реструктуризації активів у цеху №1 та можливі інструменти її реалізації».

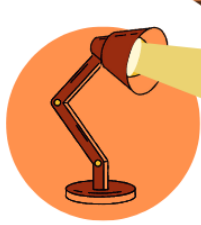
Якщо, незважаючи на спроби повернути дискусію у ділове русло, опонент продовжує апелювати до особистостей, а рівень емоційності його висловлювань зростає, доцільно перейти до реакції на емоційному рівні.

Згідно з теорією емоційного інтелекту Деніеля Гоулмана [13], здатність усвідомлювати та регулювати емоції є ключовою компетенцією ефективного керівника. У цьому випадку ефективним є прийом, відомий як «емоційна жовта картка». Такий прийом ґрунтується на механізмах когнітивної рефлексії, які активізують раціональне мислення співрозмовника та знижують рівень афективної реакції. Суть даного прийому полягає у спонуканні співрозмовника до пояснення власних емоційно забарвлених висловлювань. Найпростіший і водночас дієвий спосіб – поставити уточнювальне запитання на кшталт: «що Ви маєте на увазі?». Така реакція змушує опонента раціоналізувати свої слова, що у більшості випадків (близько 90%) автоматично повертає дискусію у конструктивне русло. Формулювання запитання може варіюватися залежно від контексту та допустимого рівня жорсткості комунікації – від нейтрального до більш емоційно насиченого. Важливо, однак, не переходити межу особистих образ, щоб не спровокувати подальшу ескалацію конфлікту.

У випадках, коли конфлікт досягає високого рівня напруження, а подальше обговорення втрачає сенс або потребує жорсткого припинення конфронтації на власних умовах, застосовується реакція на метарівні. Застосування метарівня передбачає апелювання до норм та правил, яким підпорядковується не окрема людина, а весь світ і, відповідно, вказані правила діють у межах кожної конкретної організації. Іншими словами можна сказати, що проти людини, яка чинить нісенітницю й загострює конфліктну ситуацію, встає не одна людина, а більшість людей, оскільки всі підпорядковуються правилам й нормам, а конкретна людина не хоче підпорядковуватись вказаним нормам.

Найбільш дієвим та загальновідомим прийомом етики ділового спілкування, який застосовується на метарівні управління діловими перемовинами є «відповідь за Брендмайером» [10]. Зазначений підхід передбачає вихід за межі предметного та емоційного рівнів дискусії. Учасник переговорів відкрито повідомляє співрозмовнику, що спосіб його поведінки є неприйнятним, та апелює не до індивідуальної позиції опонента, а до інтересів групи або більшості учасників переговорів. Наприклад: «Прошу дотримуватися ділового тону та не відхилятися від основної теми. Лише за таких умов ми зможемо в межах відведеного часу напрацювати рішення, яке буде прийнятним для всіх сторін». Такий прийом дозволяє чітко окреслити межі допустимої поведінки та зберегти

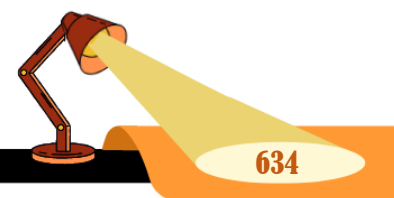




контроль над процесом переговорів. Як зазначає Курт Левін [15], з позиції соціальної психології та теорії групової динаміки апеляція до норм групи є одним із найефективніших засобів регуляції поведінки індивідів.

Характеристика трьох основних прийомів, які дозволяють контролювати дії команди під час ділового спілкування зорієнтована головним чином на тому, що комунікація здійснюється за присутності людей, кількість яких більше ніж дві особи. Між тим, актуальним під час управління командою з позиції етики ділового спілкування є розгляд ситуації, коли комунікація здійснюється між керівником та підлеглим й у цьому випадку за умов використання адміністративно-командного стилю управління підлеглий може стикнутися із пресингом з боку керівника та підвищеним тоном, знеціненням та іншими проявами маніпулятивної поведінки. Зазначена ситуація не несе конструктивного розвитку професійної активності підлеглого, який є частиною команди й його образ може бути негативно розцінена іншими членами команди. У цьому випадку найбільш адекватними діями з позиції підлеглого буде: по-перше, усвідомлення того, з якою метою саме він іде до кабінету керівника. Тобто перед підлеглим повинно стояти мета, яка, на нашу думку, проявляється у вирішенні двох завдань: 1) перемовини повинні перейти з психологічної складової до логічної; 2) у підлеглого повинен бути час для проведення вказаної ділової зустрічі, оскільки одним із козирів керівника-маніпулятора є те, що він постійно ставить рамки часу для вирішення тих або інших завдань й ці рамки обов'язково постійно змінюються у часі. Тому, на нашу думку, перше, що повинен зробити підлеглий коли він іде на зустріч із таким керівником або діловим партнером – не планувати після зустрічі із людиною, схильною до маніпулятивної поведінки, здійснення будь-яких важливих завдань або зустрічей. Саме така дія надасть людині внутрішній спокій, що важливі справи на сьогодні він вирішувати вже не буде і вона зможе себе повністю присвятити співбесіді із керівництвом.

Для того, щоб зменшити негативну дію й понизити болісну реакцію підлеглого від проявів знецінення його професійних якостей або результатів його роботи, вважаємо, що в підлеглого під час перемовин із керівництвом повинно бути розуміння, що він іде не вияснити відносини із керівництвом, а зробити так, щоб результатами його роботи були задоволені на найвищому рівні. Тоді, коли у випадку, що результатами роботи підлеглого керівник не задоволений й починає пред'являти купу претензій та звинувачень й починає знецінювати професійні якості підлеглого, але не переходячи на образи та хамську поведінку по відношенню до підлеглого як особистості, адекватним питанням, яке дозволяє перевести ділові перемовини від емоційного рівня до логічного, є питання «Скажіть, будь-ласка, що конкретно Вас не влаштовує у виконаній мною роботі?»; «Що саме треба поміняти, щоб результат Вас влаштував». Тоді, підлеглий показує, що він охоче визнає правоту керівництва стосовно того чи





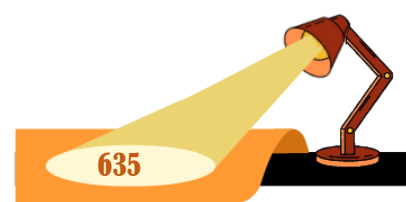
іншого й питання й хоче зробити все, щоб поставлені перед ним завдання були виконані на належному рівні. Причому вказане питання можна задати декілька разів, оскільки зазвичай у імпульсивних керівників безліч незадоволень.

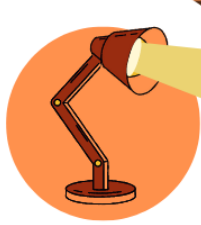
Вказаний прийом етики ділового спілкування серед практиків отримав назву «реверс». Тобто підлеглий переводить перемовини із емоційного контексту до логічного й тим самим намагається зробити перемовини дійовими й мінімізує негативні наслідки таких перемовин для себе. Як приклад ще одного використання прийому «реверс» під час ділового спілкування можна навести таку фразу: керівник говорить «Щось у мене є сумнів, що Ви зможете вкластися у терміни виконання завдання, які Ви самі ж озвучили та обіцяєте». Фраза, яка дозволяє дотримуватись у цьому випадку принципів етики ділового спілкування, може бути наступною – «Підкажіть, будь-ласка, що могло б розвіяти Ваші сумніви стосовно цього питання».

Якщо ж під час ділових перемовин із керівництвом з боку начальника наявні хамство та груба поведінка до підлеглого як особистості, що часто відбувається у реальному житті і є одним із основних чинників, який перешкоджає сприйняттю підлеглим взагалі такого поняття як «корпоративна культура» в організації, то, вважаємо, підлеглому немає сенсу задавати керівнику вище наведені питання й відповідно, використовувати прийом «реверс», оскільки все, що він скаже, буде прийнято як сарказм по відношенню до слів керівника. Цілком зрозуміло, що конструктивної бесіди у цьому випадку не буде. Тому найбільш адекватною дією підлеглого буде те, що він спробує вийти з «таких перемовин». Можливо сказати, що підлеглий визнає, що завдання виконано неналежним чином й він підготується краще і в наступний раз, коли керівник буде мати бажання його вислухати, прийде до нього і виконає усі вимоги керівника.

Висновки. Вважаємо, що наведені нами варіанти управління командою із дотриманням принципів етики ділового спілкування, дозволять покращити процес управління діяльністю працюючих в Україні, оскільки вказані прийоми направлені на досягнення конструктивних дій. Слід зазначити, що універсальних алгоритмів подолання конфліктних ситуацій у ділових перемовинах не існує. Водночас, вважаємо, що доцільно дотримуватися двох базових принципів ефективної ділової комунікації. По-перше, необхідно вести себе таким чином, щоб навіть після гострої дискусії зберігалася готовність до подальшої співпраці. По-друге, у випадку звинувачень варто ідентифікувати найслабший аргумент опонента та спростувувати його, оскільки саме це створює основу для вибудовування ефективної захисної стратегії.

Важливим чинником успішного управління командою і напрямом наших подальших досліджень у цьому напрямі є врахування емоційного стану та типу особистості співрозмовників, зокрема рівня їх впевненості у собі та коректності

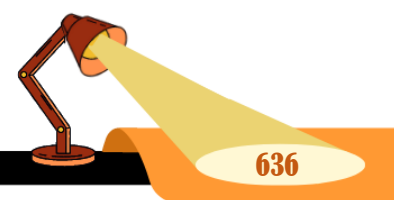


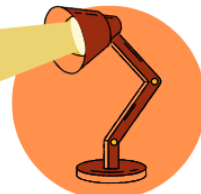


поведінки. Усвідомлене застосування відповідних комунікативних стратегій дозволяє не лише знизити конфліктність взаємодії, але й підвищити загальну результативність ділових перемовин.

Література:

1. Шпортько Г.Ю., Карабаш А.Г. Дослідження формування ефективної управлінської команди. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-19> (дата звернення: 07.01.2026).
2. Седіков Д., Мунтян І., Мужайло В. Етичні норми та принципи ділових комунікаційних процесів у міжнародному менеджменті. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-139> (дата звернення: 07.01.2026).
3. Черкаський А. Психологічні принципи комунікацій при створенні управлінських команд. *Психологічні перспективи*. 2021. Вип. 37. С. 303-313. URL: <https://doi.org/10.29038/2227-1376-2021-37-303-313> (дата звернення: 04.01.2026).
4. Ron D. 10 Principles of ethical workplace communication. *Pebb*. 2025. URL: <https://pebb.io/articles/10-principles-of-ethical-workplace-communication> (дата звернення: 04.01.2026).
5. Goodwin T. Ethical communication in the workplace. *Mindedge*. 2020. URL: <https://mindedge.com/best-practices/ethical-communication-in-the-workplace/> (дата звернення: 05.01.2026).
6. Mandelbaum A. Ethical communication: the basic principles. *Paradoxmarketing*. 2020. URL: <https://paradoxmarketing.io/capabilities/knowledge-management/insights/ethical-communication-the-basic-principles/> (дата звернення: 05.01.2026).
7. Williamson B. Effective team communication: 20 best practices for enterprises. *Lumapps*. 2025. URL: <https://www.lumapps.com/internal-communication/effective-team-communication-best-practices> (дата звернення: 05.01.2026).
8. Chefalo Sh. Honest communication: how to build trust and transform your team. *Chefaloconsulting*. 2025. URL: <https://www.chefaloconsulting.com/post/honest-communication-how-to-build-trust-and-transform-your-team> (дата звернення: 06.01.2026).
9. Lucas K, Jacob D. Rawlins, Haugen J. Business communication: five core competencies. Chapter «Persuade Ethically». 2023. 228 p. URL: <https://saalck.pressbooks.pub/bcomm/> (дата звернення: 06.01.2026).
10. Подкаст Mach Neu! з професором, доктором Карстеном Бредемайєром, топ-тренером для керівників та фахівцем з комунікаційних стратегій. URL: <https://www.dr-bredemeier.de/blog/kommunikation/mach-neu-podcast-mit-prof-dr-karsten-bredemeier-top-executive-coach-und-kommunikationsstrategie/> (дата звернення: 30.12.2025).
11. Fisher R., Ury W. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. New York: Penguin Books. 2011. URL: https://digitalcommons.usu.edu/unf_research/47/ (дата звернення: 08.01.2026).
12. Watzlawick P., Beavin J., Jackson D. Pragmatics of Human Communication. New York: Norton, 1967. 186 p. URL: <https://comm163v.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/01/bavelas.pdf> (дата звернення: 08.01.2026).
13. Goleman D. Emotional Intelligence. New York: Bantam Books, 1995. 249 p. URL: <https://donainfo.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/09/emotional-intelligence-daniel-goleman.pdf> (дата звернення: 08.01.2026).
14. Bar-On R. The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence. *Psicothema*, 2006. P. 13-25. URL: <https://www.psicothema.com/pdf/3271.pdf> (дата звернення: 08.01.2026).
15. Lewin K. Field Theory in Social Science. New York: Harper & Row, 1951. 374 p. URL: <https://ia801700.us.archive.org/1/items/in.ernet.dli.2015.138989/2015.138989.Field-Theory-In-Social-Science-Selected-Theoretical-Oaoers.pdf> (дата звернення: 08.01.2026).





References:

1. Shportko, H., & Karabash, A. (2021). Doslidzhennia formuvannia efektyvnoi upravlinskoï komandy [The research of the formation of an effective management team]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 25. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-19> [in Ukrainian].
2. Sedikov, D., Muntian, I., Muzhailo, V. (2024). Etychni normy ta pryntsyipy dilovykh komunikatsiinykh protsesiv u mizhnarodnomu menedzhmenti [Ethical norms and principles of business communication processes in international management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 67. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-139> [in Ukrainian].
3. Cherkassky, A. (2021). Psykholohichni pryntsyipy komunikatsii pry stvorenni upravlinskykh komand [Psychological principles of communication in creating management teams]. *Psykhologichni perspektyvy – Psychological Prospects*, 37, 303-313. Retrieved from <https://doi.org/10.29038/2227-1376-2021-37-303-313> [in Ukrainian].
4. Ron D. 10 Principles of ethical workplace communication. *Pebb*. Retrieved from <https://pebb.io/articles/10-principles-of-ethical-workplace-communication> [in English].
5. Goodwin T. Ethical communication in the workplace. *Mindedge*. Retrieved from <https://mindedge.com/best-practices/ethical-communication-in-the-workplace/> [in English].
6. Mandelbaum A. Ethical communication: the basic principles. [in English]. Retrieved from <https://paradoxmarketing.io/capabilities/knowledge-management/insights/ethical-communication-the-basic-principles/> [in English].
7. Williamson B. Effective team communication: 20 best practices for enterprises. *Lumapps*. Retrieved from <https://www.lumapps.com/internal-communication/effective-team-communication-best-practices> [in English].
8. Chefalo Sh. Honest communication: how to build trust and transform your team. *Chefaloconsulting*. Retrieved from <https://www.chefaloconsulting.com/post/honest-communication-how-to-build-trust-and-transform-your-team> [in English].
9. Lucas K, Jacob D. Rawlins, Haugen J. Business communication: five core competencies. Chapter «Persuade Ethically». Retrieved from: <https://saalck.pressbooks.pub/bcomm/> [in English].
10. Podcast Mach Neu! z profesorom, doktorom Karstenom Bredemaiierom, top-trenerom dlia kerivnykiv ta fakhivtsem z komunikatsiinykh stratehii. Retrieved from <https://www.dr-bredemeier.de/blog/kommunikation/mach-neu-podcast-mit-prof-dr-karsten-bredemeier-top-executive-coach-und-kommunikationsstrategie/> [in German].
11. Fisher R., Ury W. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. New York: Penguin Books. Retrieved from https://digitalcommons.usu.edu/unf_research/47/ [in English].
12. Watzlawick P., Beavin J., Jackson D. Pragmatics of Human Communication. New York: Norton. Retrieved from <https://comm163v.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/01/bavelas.pdf> [in English].
13. Goleman D. Emotional Intelligence. New York: Bantam Books. Retrieved from <https://donainfo.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/09/emotional-intelligence-daniel-goleman.pdf> [in English].
14. Bar-On R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence. *Psicothema*, 18. Retrieved from <https://www.psicothema.com/pdf/3271.pdf> [in English].
15. Lewin K. Field Theory in Social Science. New York: Harper & Row. Retrieved from <https://ia801700.us.archive.org/1/items/in.ernet.dli.2015.138989/2015.138989.Field-Theory-In-Social-Science-Selected-Theoretical-Oaoers.pdf> [in English].

