



ECONOMIES' HORIZONS
Економічні горизонти

DOI: doi.org/10.31499/2616-5236
Homepage: <http://eh.udpu.edu.ua>



ISSN
2522-9273
(print)
2616-5236
(online)

UDC: 331.1

DOI: [10.31499/2616-5236.4\(26\).2023.291789](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(26).2023.291789)

*Oleksandr Bohashko, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
Candidate of economic sciences, associate professor of the department of marketing,
management and business management*

*Iryna Bohashko, Dragomanov Ukrainian State University
Graduate of the Department of English Philology*

**КУЛЬТУРА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ – ВИРІШАЛЬНИЙ ФАКТОР
ЛІДЕРСТВА В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ
THE CULTURE OF BUSINESS COMMUNICATION IS A DECISIVE
FACTOR OF LEADERSHIP IN THE MANAGEMENT OF
ORGANIZATIONS**

***Анотація.** Мета дослідження – розкрити культурно-специфічні та психологічні особливості ділової комунікації з метою розвитку навичок лідерства в менеджменті організації.*

У дослідженні застосовано загальнонаукові методи дослідження. Основними теоретичними методами були такі: аналіз, синтез, порівняння, узагальнення.

У статті проаналізовано значення культури ділового спілкування в професійній діяльності менеджерів. Запропоновано показники, що характеризують мовлення ділової людини. Розкрито культурно-специфічні та психологічні особливості ділової комунікації менеджера, надано практичні рекомендації для ефективного ділового спілкування в організації та за її межами.

***Abstract.** The purpose of the research is to reveal culturally specific and psychological features of business communication, to provide practical recommendations for effective business communication in order to develop leadership skills in the management of organizations.*

The research uses general scientific research methods. The main theoretical methods were the following: analysis, synthesis, comparison, generalization, with the help of which theoretical and practical data on the research problem were summarized, and the state of its development was determined.

The article analyses the importance of the culture of business communication in the professional activity of managers. The essence of the concept of

«communication» was studied, which made it possible to outline the peculiarities of the development of business communication in the context of the formation of leadership in the management of organizations. Indicators characterizing the speech of a business person are proposed. The methods that allow activating the process of forming a culture of business communication as one of the factors of leadership in the professional activity of managers of organizations are indicated. The culture-specific and psychological features of the manager's business communication are revealed, and practical recommendations for effective business communication within the organization and beyond are provided.

In the study, communication is revealed as the most effective means of social communication, which contributes to the achievement of adequate mutual understanding, the involvement of partners in each other's values. Communicative competence is defined as a largely conscious experience of communication between people, which is formed and actualized in the conditions of direct human interaction.

It is substantiated that the culture of business communication also contributes to the development of internal leadership in the organization. This is when each employee feels their own responsibility for their actions and impact on the organization's results. It helps attract and retain talent, improves teamwork and fosters innovation. In addition, a culture of business communication helps leaders communicate effectively with external stakeholders such as customers, partners, and public organizations. This is important for maintaining and developing mutually beneficial relationships with these groups and ensuring the success of the organization. The culture of business communication is a decisive factor of leadership in the management of organizations.

Key words: culture of business communication, linguistics, communication, leadership, organizational ethics, management of organizations

Ключові слова: культура ділового спілкування, лінгвістика, комунікація, лідерство, організаційна етика, менеджмент організації

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується розширенням та поглибленням взаємозв'язків та взаємозалежностей у міжособистісному спілкуванні та спільній діяльності. Ускладнюються людські зв'язки, відносини, взаємодії (соціальні, економічні, політичні), підвищуються вимоги до рівня організаційної культури та ділового спілкування в менеджменті організацій. Зростає потреба в опануванні мистецтвом здійснення комунікації, комунікативними

вміннями та навичками, риторичними засобами та прийомами, що забезпечують успіх у спілкуванні та професійній діяльності.

Причому ця потреба викликана не лише необхідністю підвищити майстерність професійного спілкування, а й внутрішньою мотивацією до самовдосконалення, саморозвитку: бажання бути значущим, усвідомлювати і відчувати себе переможцем, прагнути успіху та лідерства.

Актуальність теми полягає в тому, що ділове спілкування є необхідним і важливим елементом лідерства в менеджменті організацій. Культура ділового спілкування визначає успішність комунікації між керівником і підлеглими, командою, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Вміння ефективно спілкуватися, розуміти потреби і очікування інших людей, будувати взаємодію на основі спільних цілей є ключовими для успіху управлінської діяльності. Крім того, культура ділового спілкування також впливає на стиль керівництва, структуру організації та загальну атмосферу на робочому місці. Тому, розуміння і розвиток культури ділового спілкування є важливим завданням для керівників і менеджерів організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження і публікації в області менеджменту організацій підтверджують важливість культури ділового спілкування як вирішального фактора лідерства. Культура ділового спілкування визначає якість комунікації в організації, її ефективність та результативність.

Українські та зарубіжні вчені досліджують питання особливостей ділового спілкування у різних аспектах. Ю. П. Степчук та Г. А. Бевзо [7] розглядають лінгвістичні особливості комунікативних стратегій у діловому спілкуванні. Дослідження О. Косман присвячені культурним відмінностям у бізнес-комунікаціях [2]. Н. С. Міту [5] вказує на

важливість ділового спілкування в публічному адмініструванні.

Одне з ключових відкриттів досліджень полягає у тому, що ефективне ділове спілкування є необхідною умовою успішного лідерства. Лідер повинен бути вмілим комунікатором, здатним впливати на інших, мотивувати їх до досягнення спільних цілей, будувати довіру та стимулювати творчий розумовий процес у колективі. Культура ділового спілкування надає можливість лідеру ефективно передавати свої ідеї, бачення та цінності своєї організації.

Крім того, останні дослідження підтверджують, що культура ділового спілкування впливає на рівень задоволеності співробітників роботою, їх мотивацію та залученість до процесу роботи. Коли співробітники відчують комфортну та відкриту атмосферу спілкування в організації, вони більш схильні активно працювати, вносити свої ідеї та приймати участь в прийнятті рішень. Нарешті, культура ділового спілкування впливає на якість внутрішніх та зовнішніх відносин організації. Організації з високою культурою ділового спілкування мають більш успішні стосунки з клієнтами, партнерами та постачальниками. Культура ділового спілкування також впливає на імідж організації та її репутацію на ринку. Отже, аналіз останніх досліджень і публікацій підтверджує, що культура ділового спілкування є вирішальним фактором лідерства в менеджменті організацій. Відповідна культура сприяє розвитку лідерських якостей,

створенню ефективного спілкування в колективі, покращенню результатів роботи та зміцненню позицій організації на ринку.

Формулювання мети статті.

Мета статті – розкрити культурно-специфічні та психологічні особливості ділової комунікації, надати практичні рекомендації для ефективного ділового спілкування з метою розвитку навичок лідерства в менеджменті організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Культура ділового спілкування є важливим фактором успішного лідерства в менеджменті організації. Вона визначає як спілкування відбувається всередині організації, що полягає від організаційної структури до стилю спілкування між співробітниками. Ефективні лідери вміють створювати сприятливу культуру ділового спілкування, де відкритість і чесність вважаються важливими цінностями. Вони підтримують комунікацію на всіх рівнях організації, сприяють взаєморозумінню та співпраці.

Культура ділового спілкування відіграє значну роль у становленні менеджера як лідера в організації та поза нею. Будь-яка ділова нарада, переговори, суперечка передбачає спілкування з іншими людьми. Комунікативна культура ділового спілкування – свого роду етикет, прийнятий у діловому світі. Не лише особлива форма поведінки, відповідна ситуації, а й система, що містить мовну, логічну, невербальну, психологічну складові.

Створення сприятливого середовища для ефективної

комунікації сприяє розвитку внутрішнього лідерства, командної роботи та успіху організації. Професіоналізм менеджера залежить не тільки від його здатності до управлінської діяльності, а й від його здатності до вибудовування гармонійних відносин у трудовому колективі та в соціумі. Комунікація це досить складне та багатогранне явище, необхідна умова життєдіяльності людини та основа існування суспільства.

Слово «комунікація» походить від латинського слова «communicatio», що означає «робити спільним або передавати». Комунікація – це процес, за допомогою якого одна особа (або група) ділиться та повідомляє інформацію іншій особі або групі, щоб люди чітко розуміли один одного. Комунікацією можна вважати передачу повідомлення іншій стороні, щоб його можна було зрозуміти та вжити відповідних заходів. Комунікація – це також будь-який процес, у якому люди обмінюються інформацією, ідеями та почуттями [5, с.135]. Під комунікацією слід розуміти не лише повідомлення або його передачу, а в першу чергу взаємне розуміння, аргументоване звернення до дії, що проявляється в принципах взаємної довіри.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що суть комунікації полягає в тому, що вона допомагає нам зрозуміти самих себе, підтримувати зв'язок з іншими людьми, розуміти і передбачати їх реакцію на ситуації, а також як засіб, за допомогою якого встановлюються, розширюються та

підтримуються відносини. Важливо також зазначити, що комунікація – це не просто передача інформації. Це надання зрозумілої інформації та отримання та розуміння повідомлення. Постійна передача інформації, ідей, поглядів і почуттів між окремими людьми та групами людей є важливим інструментом спілкування.

Корпоративне спілкування – це процес взаємозв'язку та взаємодії, в ході якого відбувається обмін діяльністю, інформацією та досвідом. Мета корпоративного спілкування – постановка певних цілей та конкретних завдань. Цим воно відрізняється від спілкування у сенсі слова.

Хоч би як склалися міжособистісні відносини, у діловому корпоративному спілкуванні неможливо припинити взаємини з партнером (без втрат для обох сторін). Значну частину ділового спілкування займає службове спілкування, тобто взаємодія людей, що здійснюється у робочий час, у стінах організації.

Проте ділове (корпоративне) спілкування – поняття ширше, ніж службове, оскільки включає у собі взаємодію найманих працівників і власників, що відбувається не лише в організаціях, а й на різних ділових прийомах, семінарах, виставках тощо.

Корпоративне спілкування можна умовно розділити на пряме (коли є безпосередній контакт) і непряме (між партнерами існує просторово-тимчасова дистанція). Визнається, що пряме ділове спілкування має більшу результативність, силу емоційного

впливу і переконання, ніж опосередковане.

Розрізняють два види корпоративного спілкування: вербальне та невербальне. Вербальне спілкування – спілкування мовленнєве. При невербальному спілкуванні засобом передачі є пози, жести, міміка, погляди, територіальне розташування тощо.

Розрізняються стилі корпоративного спілкування:

– ритуальний стиль, відповідно до якого головним завданням партнерів є підтримка зв'язку з соціумом, підкріплення уявлення про себе як про члена суспільства. У ритуальному спілкуванні партнер – лише необхідний атрибут, його індивідуальні особливості несуттєві, на відміну від наслідування ролі – соціальної, професійної, особистісної;

– гуманістичний стиль, який спрямований на спільну зміну уявлень партнерів, передбачає задоволення такої людської потреби, як потреба у розумінні, співчутті, співпереживанні;

– маніпулятивний стиль, при якому до партнера ставляться як до засобу досягнення зовнішніх по відношенню до нього цілей. Величезна кількість професійних завдань передбачає саме маніпулятивне спілкування. Власне, будь-які навчання, переконання, управління завжди включають елементи маніпулятивного спілкування.

У ділових відносинах маніпулятивний вплив перешкоджає тривалим довірчим відносинам як із клієнтом чи партнером, так і

всередині компанії. Стати об'єктом маніпуляції в бізнесі вкрай небажано, тому вважають, що діловій людині потрібні вміння протистояти маніпулятивним впливам у діловому спілкуванні. Розроблено спеціальні технології протистояння маніпуляцій. Проводяться спеціальні тренінги, які мають на меті:

- підвищення толерантності учасників до ситуацій маніпулятивного впливу у діловому спілкуванні (у тому числі на переговорах);
- набуття навичок розпізнавання маніпуляцій;

– оволодіння техніками протистояння маніпулятивному впливу.

Культура ділового спілкування – знання, вміння, навички в галузі організації взаємодії людей у діловій сфері, що дозволяють встановлювати психологічний контакт із діловими партнерами, домагатися точного сприйняття та розуміння у процесі спілкування, прогнозувати поведінку ділових партнерів, спрямовувати поведінку ділових партнерів до бажаного результату.

Таблиця 1

Ознаки високого рівня культури ділового спілкування людини

Особисті якості людини, що володіє високим рівнем культури ділового спілкування	
Емпатія	вмінням бачити світ очима інших, розуміти його так само, як вони
Доброзичливість	повага, симпатія, вміння розуміти людей, готовність підтримувати інших
Автентичність	здатність бути самим собою в контактах з іншими людьми
Відкритість	щирість, готовність відкривати іншим свій внутрішній світ та мати тверду переконаність в тому, що це сприяє встановленню здорових та міцних відносин з оточуючими
Сприйнятливість	вмінням висловлювати свої почуття та готовністю приймати емоційну експресію з боку інших
Конкретність	вміння говорити про свої конкретні переживання, думки, дії, готовність відповідати однозначно на питання
Ініціативність	здатність встановлювати контакти, готовність братися за якісь справи в ситуації, яка потребує активного втручання, а не просто чекати, коли інші почнуть щось робити
Безпосередність	вмінням говорити та діяти безпосередньо
Допитливість	дослідницьке ставлення до власного життя та поведінки, готовністю приймати від людей будь-яку інформацію про те, як вони сприймають тебе

Джерело: розроблено автором

Ділова культура передбачає психологію спілкування. Адже ділова розмова та комерційні переговори ведуться за різними сценаріями, так само як і службова телефонна розмова, ділові наради, спілкування з товаришами по службі, підлеглими або керівниками. Принципи ділового спілкування базуються на усталених правилах корпоративної культури та національних традиціях.

Не менш важливою складовою є культура мови. Від рівня мовної культури, що охоплює змістовну, виразну та спонукальну сторони, залежить ступінь сприйняття мови слухачами.

У діловому спілкуванні офіційність досягається за допомогою використання різних граматичних та лексичних засобів. Той, хто говорить (пишучий) повинен піклуватися про те, щоб

знаки його промови (звучання слова чи знаки письма) були зручними для сприйняття: досить виразно чутні, видимі. Важливо стежити дикцію. Важливо, щоб мова адекватно відображала заданий зміст, передавала зміст, причому таким чином, щоб форма мови допомагала легше зрозуміти зміст промови.

Необхідно мати на увазі, що співрозмовник може бути меншим обізнаний з предметом розмови, а отже, необхідно надати йому відсутні відомості, які, можливо, лише на думку самого того, хто говорить, вже містяться в сказаних словах. Необхідно приділяти належну увагу багатозначності, використовувати синонімію, пам'ятати асоціативні зв'язку слів.

Існують певні показники спілкування, які характеризують мовлення ділової людини:

1. Словниковий запас. Чим він ширший, тим яскравішим буде мова і тим більше враження виступ справить на оточуючих.
2. Словниковий склад, як якісне доповнення словникового запасу. Просторові слова та сленг дуже негативно сприймаються слухачами.
3. Вимова. Вона має бути чіткою, виразною.
4. Стилїстика мови, яка передбачає правильний порядок слів, відсутність зайвих слів та стандартних виразів.
5. Граматика мови, як дотримання загальних граматичних правил [2; 7]

Будь-яка спільна справа передбачає спілкування та взаємодію учасників як необхідний засіб забезпечення його ефективності. Особливості ділового спілкування полягають у тому, що

партнер у діловому спілкуванні завжди постає як особистість, значуща для суб'єкта, і основним завданням ділового спілкування є продуктивне співробітництво.

Культура ділового спілкування допомагає людям організувати спільну діяльність, пізнати одне одного краще, а також розвинути та сформувані міжособистісні стосунки. А знання її основ та норм, без сумніву, у сучасному світі є запорукою успіху будь-якої ділової людини.

Організаційна етика є відмінною ознакою кожної організації та вирішальним фактором успішності всього колективу, оскільки цінності можуть безпосередньо чи опосередковано відобразитися в таких важливих елементах діяльності менеджерів, як ефективність (результативність), компетентність, конкурентоздатність, інноваційність, професійність, професіоналізм, робота в команді, турбота про співробітників тощо [1; 6, с. 114].

Формування культури ділових відносин є запорукою стабільності та успішного функціонування організації, оскільки цей процес вирішує багато соціально-психологічних проблем. Керівник відповідає за забезпечення сприятливого мікроклімату в колективі, особистісної та професійної самореалізації всіх фахівців. Від нього залежить організація та створення умов для згуртованої роботи колективу установи, успішність розвитку взаємодії із суспільством.

Комунікаційний процес на рівні публічних адміністрацій можна вважати вирішальним чинником модернізації та ефективного виконання соціально-економічної функції цієї системи, відповідальної за реалізацію державної політики. Ключовими її факторами є громадяни; державні установи; простір для співпраці; права, свободи та можливості, які вони мають для свого розвитку. Простір публічної комунікації регулюється насамперед політико-правовим середовищем. Але простір публічної комунікації є чутливим до змін не лише в політичному та правовому середовищі, а й в інших середовищах (група в цілому, економічне середовище, технологічне середовище тощо).

Найчастіше суб'єкти, відповідальні за комунікацію, відповідно державний службовець (як передавач) і громадянин (як одержувач повідомлення), мають чіткі цілі: передавач прагне інформувати, переконувати, направляти, захоплювати інтерес і бути ефективним, а одержувач повинен прагнути бути уважним, розуміти, запам'ятовувати та засвоювати інформацію. Однак, на відміну від інформування, передача інформації у випадку ефективної комунікації має бути двонаправленою (від передавача до одержувача та навпаки), мати взаємний вплив, прагнучи передавати повідомлення державних установ громадянам та думку громадян і потребувати осіб, які приймають рішення в державних установах. У демократії, де джерелом влади та легітимності є

громадянин, комунікація є фундаментальним процесом, який забезпечує контакт державних інституцій із громадянами [5, с. 137].

Культура ділового спілкування є необхідною умовою, що організує та координує діяльність учасників ділового процесу. Опанування її дозволяє послабити багато організаційних, методичних проблем, створює сприятливі умови для кожного члена колективу організації, сприяє підвищенню іміджу організації та позитивної репутації.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, ефективність ділового спілкування в менеджменті організацій залежить від багатьох факторів, зокрема:

- етики (комунікативні бар'єри, що виникають внаслідок зіткнення культур; традиції ділового спілкування, які відрізняються);
 - культурології та етнопсихології (комунікативні бар'єри, що виникають при невдалому поєднанні деяких етнічних характеристик);
 - конфліктології (різні можливості емпатії; відмінності у цінностях різних культур, певних стратегій виходу з конфліктної ситуації та ін.).
- Виходячи з вищевикладеного, необхідно розвивати такі лінгвістичні вміння учасника ділового спілкування у менеджменті організацій:
- формулювати цілі та завдання спілкування;
 - організовувати спілкування, вести переговори, керувати нарадою;
 - використовувати комунікативні стратегії, тактики, навички та прийоми ділового спілкування;

– доводити та обґрунтовувати,
аргументувати та переконувати.

Все вище перелічене має
становити комунікативну

компетенцію учасника ділової
комунікації в менеджменті
організацій.

References

- Bohashko, O. L. (2014). *Lyudskyy kapital ta yoho rol u zabezpechenni innovatsiynoho rozvytku natsionalnoyi ekonomiky*. [Human capital and its role in ensuring innovative development of the national economy]. *Bulletin of Odessa National University. Scientific journal. «Economy» series, Volume 19, Issue 2/2, 32–35*. URL : <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/27347> [in Ukrainian].
- Cosman, O. (2021). *Cultural differences in business communication. The USV annals of economics and public administration, Volume 21, Issue 1 (33), 78–87*. [in English].
- Gibbons, R., Kaplan, R. S. (2015). *Formal Measures in Informal Management: Can a Balanced Scorecard Change a Culture? American Economic Review, 105 (5), 447–451*. doi : <https://doi.org/10.1257/aer.p20151073> [in English].
- McLoughlin, C., & Miura, T. (2017). *True Kaizen: Management's Role in Improving Work Climate and Culture (1st ed.)*. Productivity Press. doi : <https://doi.org/10.1201/9781315180373> [in English].
- Mitu, N. E. (2021). *Revista de Stiinte Politice. Revue des Sciences Politiques, No. 69, 134–145*. URL : https://www.researchgate.net/publication/350996415_Importance_of_Communication_in_Public_Administration [in English].
- Sorokina, N. V. (2019). *Orhanizatsiyna kultura publichnoyi sluzhby ta osoblyvosti yiyi zmin*. [Organizational culture of public service and features of its changes]. *State administration and self-government, Vol. 4 (43), pp. 114–121*. doi : <https://doi.org/10.33287/101915> [in Ukrainian].
- Stepchuk, Y. P., Bevzo, H. A. (2022). *Komunikatyvni stratehiyi vzayemodiyi u dilovomu spilkuvanni*. [Communicative strategies of interaction in business communication]. *Scientific notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series : Philology. Journalism, Volume 33 (72), No. 4, Part 1, pp. 67–71*. doi : <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2022.4.1/13> [in Ukrainian].