

ТЕМА 4. ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ ІМІДЖ

Мета лекції: сформувати у здобувачів вищої освіти розуміння сутності та значення ділового етикету в сучасному професійному і бізнес-середовищі; ознайомити з правилами знайомства, представлення, привітання та звертання; розкрити складові професійного іміджу та принципи самопрезентації; сформувати здатність застосовувати норми етикету під час ділових зустрічей, бізнес-заходів і професійних подій.

Ключові слова: *етикет, діловий етикет, професійна поведінка, ділові манери, професійний імідж, професійна репутація, перше враження, самопрезентація, знайомство, представлення, привітання, звертання, ділова зустріч, бізнес-захід, невербальна комунікація, дрес-код, пунктуальність*.

План лекції

1. Сутність, принципи та сучасні норми ділового етикету.
2. Етикет знайомства, представлення, привітання та звертання.
3. Професійний імідж, зовнішній вигляд і самопрезентація в діловому середовищі.
4. Етикет ділових зустрічей, бізнес-заходів і професійних подій.

Словник основних термінів

Етикет – система усталених норм і правил поведінки, які регулюють зовнішні форми взаємодії людей у певному соціальному та культурному середовищі.

Діловий етикет – сукупність норм і правил професійної поведінки та взаємодії, що визначають прийнятні форми спілкування, представлення, зовнішнього вигляду й поведінки учасників ділових відносин.

Професійний імідж – сформоване уявлення про фахівця, що виникає на основі сприйняття його професійної компетентності, поведінки, комунікації, зовнішнього вигляду та способу взаємодії з іншими людьми.

Професійна репутація – стійке уявлення про професійні якості, надійність і поведінку фахівця, сформоване на основі накопиченого досвіду взаємодії з ним.

Самопрезентація – цілеспрямоване представлення людиною своєї професійної ролі, компетентності та можливостей відповідно до мети й контексту професійної взаємодії.

Ділові манери – зовнішні форми професійної поведінки, що виявляються у способі спілкування, привітання, слухання, реагування та взаємодії з іншими людьми.

Дрес-код – установлені або очікувані вимоги до зовнішнього вигляду та одягу відповідно до характеру організації, професійної ролі, формату заходу та конкретної ситуації.

Невербальна комунікація – передавання інформації без використання слів за допомогою постави, жестів, міміки, погляду, дистанції, інтонації та інших невербальних засобів.



Питання 1. Сутність, принципи та сучасні норми ділового етикету

Професійна діяльність передбачає постійну взаємодію з іншими людьми: керівниками, колегами, працівниками, клієнтами, партнерами, представниками державних органів та іншими учасниками ділових відносин. Результативність такої взаємодії залежить не лише від професійних знань і повноважень її учасників, а й від того, **як саме вони поводяться у професійних ситуаціях**: як встановлюють контакт, звертаються один до одного, ведуть розмову, реагують на незгоду, дотримуються часу, виконують домовленості та поважають особисті й професійні межі.

Для впорядкування зовнішніх форм такої поведінки сформувалися норми ділового етикету.

Діловий етикет – це сукупність прийнятих у професійному і бізнес-середовищі норм та правил поведінки, які визначають доречні форми взаємодії між учасниками ділових відносин.

Діловий етикет регулює передусім **форму професійної поведінки**. Він охоплює правила привітання і представлення, звертання, ведення ділової розмови, поведінки під час зустрічей і професійних заходів, використання засобів зв’язку, зовнішнього вигляду, дотримання професійної дистанції, реагування на незручні ситуації та завершення професійного контакту. Водночас діловий етикет не слід зводити до набору церемоніальних правил. Його значення полягає в тому, що він створює **зрозумілу модель взаємодії**. Якщо учасники ділових відносин дотримуються прийнятних правил поведінки, кожна сторона може певною мірою передбачити дії іншої: зустріч розпочнеться в узгоджений час, співрозмовник матиме можливість висловитися, професійна незгода не перетвориться на особистий конфлікт, а досягнуті домовленості будуть належним чином завершені або підтверджені.

Наприклад, запізнення на зустріч саме по собі не характеризує професійні знання фахівця. Однак систематичні запізнення без попередження демонструють ставлення до часу інших людей. Так само постійне переглядання телефона під час розмови не свідчить про недостатню професійну компетентність, але може бути сприйняте співрозмовником як відсутність уваги або зацікавленості. Отже, етикетна поведінка передає інформацію про ставлення людини до інших учасників професійної взаємодії. У цьому виявляються основні функції ділового етикету.

1. **Регулятивна функція** полягає у встановленні прийнятних моделей поведінки в типових професійних ситуаціях.

2. **Комунікативна функція** забезпечує належну форму встановлення та підтримання професійного контакту.

3. **Організаційна функція** сприяє впорядкуванню взаємодії, зокрема дотриманню часу, регламенту, черговості висловлювань і домовленостей.

4. **Репутаційна функція** виявляється в тому, що повторювана поведінка впливає на уявлення інших людей про надійність, організованість і культуру фахівця.

Діловий етикет пов'язаний із професійною етикою, але не замінює її. Професійна етика визначає принципи та ціннісні орієнтири поведінки, тоді як етикет визначає форми їх прояву в конкретній взаємодії. Наприклад, повага до іншої людини є етичним орієнтиром, а уважне слухання, коректне звертання, дотримання професійної дистанції та повага до часу співрозмовника є формами її практичного прояву. Тому зовнішньо коректна поведінка ще не свідчить про етичність дій. Учасник переговорів може бездоганно дотримуватися правил ділового етикету і водночас навмисно приховувати від партнера суттєву інформацію. І навпаки, чесний і компетентний фахівець може створювати труднощі у професійній взаємодії через різкий тон, непунктуальність або невміння слухати. У професійній діяльності етика та етикет доповнюють один одного: етика визначає зміст належної поведінки, а етикет — доречну форму її прояву (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Основні принципи сучасного ділового етикету

Принцип	Зміст	Прояв у професійній поведінці
Повага	Визнання гідності, часу, позиції та особистих меж іншої людини	Коректне звертання, уважне слухання, недопущення принизливих або фамільярних форм поведінки
Доречність	Відповідність поведінки конкретній професійній ситуації	Урахування формату зустрічі, професійних ролей, рівня формальності та культурного контексту
Пунктуальність	Дотримання погодженого часу та часових зобов'язань	Своєчасне прибуття, дотримання регламенту, попередження про затримку
Коректність	Ввічлива та стримана форма взаємодії незалежно від розбіжностей у позиціях	Аргументована незгода без особистих образ, коректне формулювання зауважень
Професійна дистанція	Дотримання меж, що відповідають характеру професійних відносин	Відсутність нав'язаної фамільярності, повага до особистого простору та приватності
Надійність	Послідовність поведінки та виконання взятих зобов'язань	Дотримання домовленостей, своєчасне виконання обіцяних дій
Урахування контексту	Адаптація форми поведінки до конкретного середовища	Урахування корпоративної культури, професійного статусу учасників, формату та мети взаємодії

Центральним для сучасного ділового етикету є **принцип доречності**. Сучасне професійне середовище характеризується значно меншою формалізованістю, ніж традиційні моделі ділової поведінки. Тому не кожне правило може однаково застосовуватися в усіх організаціях і ситуаціях. Спосіб звертання, одяг, допустимий рівень неформальності, порядок комунікації

можуть відрізнятися у банку, університеті, державній установі, міжнародній корпорації або технологічній компанії.

Саме тому сучасний діловий етикет поступово зміщується від жорсткого набору формальних приписів до **контекстного підходу**. Важливим стає не механічне виконання правила, а здатність зрозуміти ситуацію та обрати таку форму поведінки, яка є професійною, коректною і не створює невиправданого дискомфорту для інших. Це особливо помітно щодо традиційних правил, пов'язаних зі статтю, віком або соціальним статусом. У сучасному професійному середовищі дедалі більшого значення набувають **професійна роль, службовий статус, характер взаємодії та конкретна ситуація**. *Наприклад*, порядок представлення учасників ділової зустрічі доцільно визначати насамперед їхніми професійними ролями, а не механічно переносити на бізнес-відносини правила побутового етикету.

Змінилося й розуміння професійної дистанції. Неформальний стиль комунікації, звертання на ім'я, менш формальний одяг або використання цифрових каналів спілкування самі по собі не означають порушення етикету. Вони є прийнятними, якщо відповідають корпоративній культурі, характеру відносин і є комфортними для учасників. Водночас неформальність не повинна перетворюватися на фамільярність або ігнорування особистих меж.

На сучасні норми ділового етикету суттєво вплинула і **цифровізація професійної комунікації**. Етикет сьогодні поширюється не лише на особисті зустрічі, а й на відеоконференції, електронне листування, месенджери та інші цифрові канали. Повага до співрозмовника проявляється, зокрема, у виборі доречного каналу зв'язку, часу надсилання повідомлення, дотриманні домовленостей щодо онлайн-зустрічей та належній поведінці під час них. Детальніше цифровий етикет розглядатиметься у наступній темі.

Водночас зміна форм ділового спілкування не скасовує базових норм професійної поведінки. Незалежно від сфери діяльності та рівня формальності взаємодії зберігають значення повага до часу іншої людини, коректність, уміння слухати, дотримання домовленостей, професійна дистанція та здатність враховувати ситуацію.

Таким чином, **сучасний діловий етикет поєднує сталі принципи професійної поведінки з гнучкістю їх застосування**. Його зміст полягає не у формальному виконанні максимальної кількості правил, а у виборі такої форми поведінки, яка відповідає професійній ситуації, демонструє повагу до інших учасників взаємодії та сприяє конструктивним діловим відносинам.



Питання 2. Етикет знайомства, представлення, привітання та звертання

Професійна взаємодія розпочинається зі встановлення контакту між її учасниками. Ще до обговорення змісту ділових питань співрозмовники сприймають манеру поведінки один одного, спосіб привітання і представлення, форму звертання, тон спілкування, невербальні сигнали та дотримання

професійної дистанції. Сукупність цих елементів формує первинне уявлення про співрозмовника і створює комунікативну основу для подальшої взаємодії.

У системі ділового етикету необхідно розрізняти знайомство, представлення, привітання та звертання, оскільки кожний із цих елементів виконує власну функцію у професійному спілкуванні. Їх зміст і роль у встановленні професійного контакту узагальнено в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2 – Поняття та роль основних елементів професійного контакту

Поняття	Зміст	Роль у професійному контакті
Ділове знайомство	Процес установлення первинного професійного контакту між особами, які раніше не взаємодіяли або вперше вступають у взаємодію в певних професійних ролях.	Створює основу для подальшої професійної взаємодії.
Представлення	Етикетна форма повідомлення відомостей про особу, необхідних для її ідентифікації та розуміння її ролі у професійній взаємодії.	Дає змогу ідентифікувати учасника та визначити його професійну роль.
Привітання	Усталена етикетна форма встановлення або поновлення контакту, за допомогою якої учасники засвідчують визнання присутності один одного та готовність до взаємодії.	Відкриває або поновлює професійний контакт.
Звертання	Мовна форма адресування до співрозмовника, що відображає характер професійних відносин, рівень їх формальності та прийнятну професійну дистанцію.	Визначає форму безпосередньої комунікації та підтримує відповідну професійну дистанцію.

Як бачимо, ці елементи не є тотожними: привітання відкриває або поновлює контакт, представлення забезпечує ідентифікацію його учасників, знайомство встановлює між ними первинний професійний зв’язок, а звертання визначає форму подальшої безпосередньої комунікації.

Ділове знайомство і представлення набувають різних форм залежно від способу встановлення контакту, кількості осіб, яких представляють, рівня формальності та середовища професійної взаємодії. Основні форми систематизовано в таблиці 4.3.

Таблиця 4.3 – Класифікація форм ділового знайомства та представлення

Ознака класифікації	Форми	Зміст та особливості застосування
За способом представлення	Самопредставлення	Особа самостійно називає себе та повідомляє професійну інформацію, необхідну для розуміння її ролі й мети контакту.
	Представлення третьою особою	Інший учасник називає особу та за потреби пояснює її професійну роль, повноваження або зв’язок із предметом взаємодії.
	Індивідуальне	Представлення однієї особи з наданням інформації, необхідної для встановлення професійного контакту.

За кількістю осіб, яких представляють	Групове	Представлення декількох учасників; обсяг інформації про кожного визначається метою, форматом і масштабом зустрічі.
За рівнем формальності	Офіційне	Застосовується в ситуаціях із визначеними професійними ролями та підвищеним рівнем формальності; передбачає коректне зазначення імені, посади, організації або іншого релевантного статусу.
	Неформальне професійне	Використовується за менш формалізованої взаємодії; допускає стислу форму представлення, але зберігає професійну коректність і належну дистанцію.
За середовищем взаємодії	Безпосереднє	Відбувається за особистої присутності учасників і поєднує вербальні та невербальні елементи встановлення контакту
	Дистанційне	Відбувається за допомогою відеозв'язку, телефону або інших засобів комунікації; форма представлення адаптується до можливостей обраного каналу.

Наведені форми не є взаємовиключними, оскільки в конкретній професійній ситуації вони поєднуються. *Наприклад*, представлення може одночасно бути самостійним, індивідуальним, офіційним і дистанційним. Вибір відповідної форми визначається метою контакту, професійними ролями учасників, рівнем формальності та умовами взаємодії. Незалежно від обраної форми основною вимогою залишається **достатність і доречність інформації**, необхідної для ідентифікації особи та розуміння її ролі у професійному контакті. Тобто, форма представлення має не самостійне значення, а виконує комунікативну функцію – створює необхідні передумови для подальшої професійної взаємодії.

Під час самопредставлення особа самостійно повідомляє відомості, необхідні для встановлення контакту. Їх обсяг визначається ситуацією та метою взаємодії. У найпростішому випадку достатньо назвати ім'я та професійну роль: *«Добрий день. Олена Коваль, фінансовий директор компанії «Альфа». Рада познайомитися».* У більш формалізованій професійній ситуації до цих відомостей може додаватися назва організації, підрозділу, сфера відповідальності або інша інформація, безпосередньо пов'язана з метою контакту.

Професійне самопредставлення ґрунтується на принципі достатності інформації. Співрозмовник має отримати стільки відомостей, скільки необхідно для розуміння ролі особи у конкретній ситуації. Тому перелік посад, наукових ступенів, професійних досягнень і регалій без відповідної комунікативної потреби може бути так само недоречним, як і представлення, з якого незрозуміло, кого саме представляє особа та яке вона має відношення до предмета взаємодії. Таким чином, достатність інформації не означає її максимального обсягу: критерієм є функціональна необхідність конкретних відомостей для встановлення та продовження професійного контакту.

Представлення третьою особою має дещо іншу комунікативну функцію. Посередник не лише називає учасників, а й установлює між ними первинний професійний зв'язок. Тому поряд з іменами доцільно стисло повідомити

інформацію, яка пояснює їхні ролі: *«Пані Олено, дозвольте представити Андрія Коваленка, керівника нашого фінансового департаменту. Андрію, пані Олена представляє компанію, з якою ми розпочинаємо спільний проєкт»*. Таке представлення полегшує початок подальшої розмови, оскільки кожний учасник одразу отримує мінімально необхідний професійний контекст. Посередник у цьому випадку виконує не лише етикетну, а й комунікативно-організаційну функцію, зменшуючи невизначеність щодо статусу, ролей і можливого предмета взаємодії учасників.

У груповій взаємодії обсяг і спосіб представлення залежать від формату заходу. На робочій зустрічі невеликої групи доцільно представити кожного учасника та його функцію. Під час масштабної конференції або форуму індивідуальне представлення всіх присутніх може бути недоцільним. На переговорах між організаціями важливим стає розуміння того, хто очолює сторони, хто уповноважений приймати рішення та які питання належать до компетенції інших учасників. Таким чином, форма представлення визначається не самим ритуалом знайомства, а інформаційною потребою конкретної професійної ситуації. Особливого значення це набуває у взаємодії представників різних організацій, де чітке визначення професійних ролей дає змогу учасникам розуміти межі повноважень одне одного та належним чином організувати подальшу комунікацію.

Якщо співрозмовники вже зустрічалися, але попередній контакт був нетривалим або відбувся давно, повторне представлення є цілком прийнятним. Коротке нагадування про обставини попередньої зустрічі полегшує відновлення контакту та усуває незручність, яка може виникнути, якщо одна зі сторін не пам’ятає ім’я іншої. У такій ситуації повторне представлення слід розглядати не як порушення етикету, а як спосіб забезпечення комфортності та безперервності професійної комунікації.

Підходи до знайомства і представлення змінювалися разом із трансформацією суспільних і професійних відносин. У традиційному етикеті значну роль відігравала **статусно-ієрархічна модель**, за якої порядок представлення та інші форми поведінки визначалися віком, статтю, соціальним і службовим становищем. У діловому середовищі статусна складова зберігає значення, однак не є єдиним критерієм. Навчальні джерела з ділового етикету також відзначають, що саме в діловому знайомстві на перший план порівняно з побутовими правилами виходять службове становище та посадовий статус. Водночас сучасне професійне середовище характеризується послабленням жорсткої залежності етикетної поведінки від формальної ієрархії та посиленням значення функцій, які учасники виконують у конкретній ситуації.

Для сучасного професійного середовища більш характерним є **рольовий підхід**, відповідно до якого поведінка учасників визначається їхніми функціями у конкретній взаємодії. Особа одночасно може мати високий посадовий статус, але на певній зустрічі виступати як запрошений експерт; керівник однієї організації може бути гостем іншої; молодший за віком учасник може очолювати переговорну групу. Тому професійна роль дає змогу точніше визначити доречну модель поведінки, ніж механічне застосування побутових правил старшинства.

Рольовий підхід не заперечує значення статусу, а доповнює його врахуванням функцій, повноважень і відповідальності учасників конкретної професійної взаємодії.

Поряд із цим дедалі більшого значення набуває **контекстний підхід**, відповідно до якого конкретна форма етикетної поведінки обирається з урахуванням мети взаємодії, ступеня її формальності, корпоративної культури, особистих меж учасників та культурного середовища. Це означає, що одна й та сама форма представлення або звертання може бути прийнятною в одній професійній ситуації та недоречною в іншій. Контекстний підхід передбачає не відмову від усталених норм етикету, а їх доречне застосування з урахуванням конкретних умов професійної взаємодії. Таким чином, розвиток ділового етикету характеризується зміщенням акценту від переважно статусно-ієрархічного регулювання поведінки до поєднання статусних, рольових і контекстних чинників. Трансформацію підходів до ділового етикету узагальнено на рисунку 4.1.

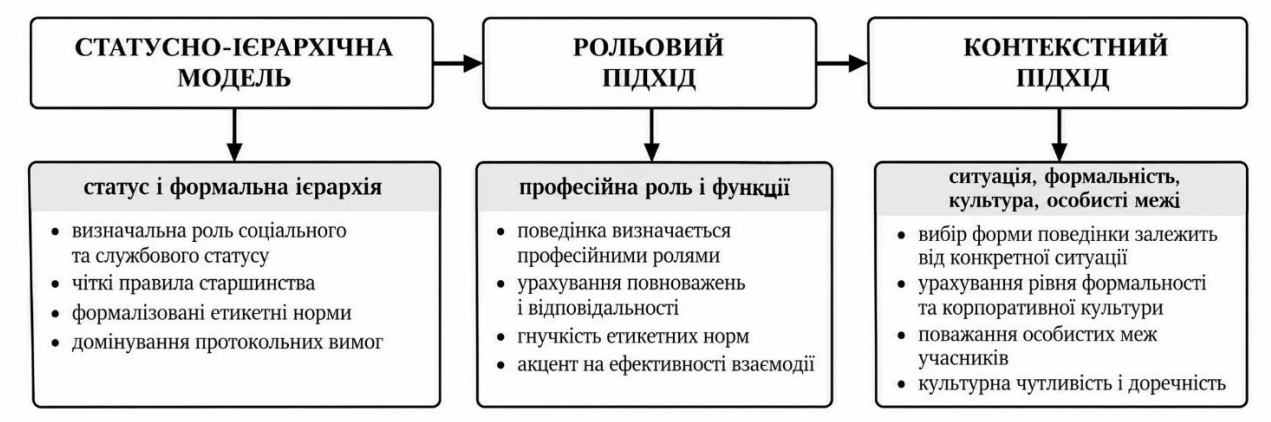


Рисунок 4.1 – Трансформація підходів до ділового етикету в сучасному професійному середовищі

Наведені підходи не слід розглядати як такі, що послідовно й повністю замінюють один одного. У сучасному професійному середовищі статусні, рольові та контекстні чинники взаємодіють, а їх значення залежить від конкретної ситуації. Тому належна етикетна поведінка передбачає не механічне застосування усталеного правила, а вибір доречної форми взаємодії з урахуванням професійних ролей, рівня формальності, корпоративної культури, особистих меж і культурного середовища

Привітання як елемент ділового етикету має власне функціональне значення. Воно не лише передує розмові, а й засвідчує готовність учасників визнати один одного як сторони взаємодії. Тому відсутність привітання або демонстративне ігнорування окремих присутніх може сприйматися як порушення професійної коректності незалежно від того, чи було це свідомим наміром.

Сучасний підхід до привітання характеризується зменшенням ролі надмірно деталізованих статусних правил. Ініціатива привітатися не означає визнання нижчого статусу. Особа, яка входить до приміщення або приєднується до групи, природно вітається з присутніми; представник організації, який зустрічає

клієнта, партнера чи гостя, встановлює з ним контакт. Професійна ввічливість у цьому випадку є важливішою за формальне з'ясування того, хто повинен привітатися першим.

Вербальне привітання взаємодіє з невербальною поведінкою. Погляд, вираз обличчя, положення тіла, дистанція та інші невербальні сигнали впливають на сприйняття словесного повідомлення. Формально коректне «Добрий день» може втрачати свій позитивний зміст, якщо одночасно людина демонстративно продовжує переглядати телефон або не реагує на присутність співрозмовника. Водночас невербальні прояви не слід оцінювати за одним універсальним стандартом, оскільки вони можуть залежати від індивідуальних та культурних особливостей.

Однією з традиційних форм невербального супроводження привітання є **рукостискання**. Однак необхідно розмежовувати сам факт привітання та його конкретну фізичну форму. Привітання є необхідним елементом установлення професійного контакту, тоді як рукостискання не є універсально обов'язковим. Його використання залежить від ситуації, характеру відносин, особистих меж і культурного контексту. Такий підхід відповідає загальній тенденції сучасного етикету: від механічного виконання ритуалу – до оцінювання доречності конкретної форми поведінки.

Наступним елементом професійного контакту є **звертання**. Воно виконує не лише мовну, а й соціально-комунікативну функцію, оскільки відображає характер відносин між учасниками. Через форму звертання визначається ступінь офіційності спілкування, визнається професійний статус співрозмовника та встановлюється відповідна дистанція.

Форми звертання можна систематизувати за способом ідентифікації співрозмовника: за ім'ям, за ім'ям і прізвищем, за посадою, за професійним чи науковим званням, а також шляхом поєднання етикетної форми з ім'ям або відповідним означенням. Наприклад: «Олено», «Олено Коваль», «пане директоре», «пане професоре», «пані Олено», «шановні колеги».

Вибір форми звертання залежить від рівня формальності ситуації, професійного статусу та ролей учасників, характеру сформованих між ними відносин, корпоративної культури й прийнятих у конкретному середовищі норм. В українській діловій комунікації природними є форми «пані», «пане», «колего», «шановні колеги» та звертання з використанням кличного відмінка: «пані Олено», «пане Андрію», «пане професоре».

За ступенем формальності можна розрізняти **офіційне, нейтрально-професійне та неформальне професійне звертання**. Межі між ними не є абсолютно сталими. Вони залежать від корпоративної культури, тривалості професійних відносин, статусу учасників і характеру ситуації. Саме тому форма, прийнятна у постійній робочій команді, не обов'язково буде доречною під час першої зустрічі з клієнтом або зовнішнім партнером.

На початку професійної взаємодії нейтральною є форма звертання на «Ви». Перехід до «ти» означає зміну професійної дистанції, тому має бути взаємно прийнятним. Якщо корпоративна культура організації передбачає неформальне

спілкування між працівниками, це не створює автоматичного права переносити такий стиль на зовнішніх учасників взаємодії.

Аналогічний принцип діє щодо використання імені. Скорочена або зменшувальна форма не повинна нав'язуватися співрозмовникові. Якщо особа представилася як Олександр, це саме по собі не означає згоди на звертання «Саша» або «Сашко». Отже, професійна дистанція визначається не тільки формальними правилами, а й визнанням права іншої людини на прийнятну для неї форму комунікації.

Якщо правильна форма звертання не є очевидною, її доцільно уточнити. Така ситуація може виникати щодо **посад, професійних і наукових звань**, складних для вимови імен, імен іноземних партнерів або особистих комунікативних уподобань. Запитання «Підкажіть, будь ласка, як до Вас краще звертатися?» не є порушенням етикету; навпаки, воно дає змогу уникнути помилкових припущень і демонструє повагу до співрозмовника. Етикетна норма не означає, що професійний контакт має відбуватися за незмінним сценарієм. У реальній взаємодії можливі ситуації, коли людина забула ім'я співрозмовника, неправильно його вимовила, неточно назвала посаду або обрала невдалу форму звертання. Важливим у такому разі є не прагнення приховати помилку, а здатність коректно її виправити. Коротке вибачення та уточнення правильної форми зазвичай краще підтримують професійний контакт, ніж тривале виправдання.

Таким чином, етикет знайомства, представлення, привітання та звертання не можна зводити до сукупності правил про те, хто має першим привітатися, подати руку або бути представленим. Його сучасний зміст відображає загальну трансформацію професійних відносин: поряд зі статусом важливого значення набувають професійні ролі, контекст взаємодії, взаємність та повага до особистих меж. Знання традиційних норм залишається необхідним, однак професійна культура виявляється передусім у здатності обрати таку форму поведінки, яка відповідає конкретній ситуації та створює належні умови для подальшої ділової взаємодії.



Питання 3. Професійний імідж, зовнішній вигляд і самопрезентація в діловому середовищі

Професійна діяльність передбачає не лише виконання певних функцій, а й постійну взаємодію з іншими людьми, у процесі якої формується уявлення про фахівця. На це уявлення впливають професійна компетентність, спосіб комунікації, ділові манери, зовнішній вигляд, невербальна поведінка, надійність та поведінка у цифровому середовищі.

Професійний імідж – це сформоване у професійному середовищі цілісне уявлення про фахівця, що виникає внаслідок сприйняття його професійних, комунікативних, поведінкових і зовнішніх характеристик.

Професійний імідж не слід ототожнювати лише із зовнішністю, одягом або здатністю справити позитивне перше враження. Він має **комплексний**

характер, оскільки формується під впливом сукупності професійних, поведінкових, комунікативних і зовнішньо-презентаційних характеристик особи та способів їх прояву у професійній взаємодії. Для систематизації цих характеристик складові професійного іміджу доцільно об'єднати у три взаємопов'язані групи (табл. 4.4).

Таблиця 4.4 – Основні групи складових професійного іміджу

Група складових	Зміст	Прояв у професійній діяльності
Професійна	Професійні знання, компетентності, практичні навички, здатність застосовувати їх у професійній діяльності.	Якість виконання професійних завдань, обґрунтованість рішень, здатність вирішувати професійні питання.
Поведінково-комунікативна	Культура спілкування, ділові манери, вербальна і невербальна поведінка, відповідальність, дотримання професійної дистанції та норм взаємодії.	Спосіб ведення професійного діалогу, ставлення до співрозмовників, виконання домовленостей, коректність і доречність поведінки.
Зовнішньо-презентаційна	Зовнішній вигляд, самопрезентація та цифрова присутність.	Візуальне представлення фахівця, представлення власної професійної ролі й компетентності, поведінка у публічному цифровому просторі.

Важливим для розуміння механізму формування професійного іміджу є розмежування **першого враження, професійного іміджу та професійної репутації**. Перше враження виникає на початковому етапі контакту, коли інша сторона ще не має достатнього досвіду для оцінювання професійних якостей людини. Професійний імідж формується та коригується у процесі взаємодії, тоді як професійна репутація ґрунтується на накопиченому досвіді, який підтверджує або спростовує попередні уявлення про фахівця. Основні відмінності між цими поняттями узагальнено в таблиці 4.5.

Таблиця 4.5 – Співвідношення першого враження, професійного іміджу та професійної репутації

Характеристика	Перше враження	Професійний імідж	Професійна репутація
Час формування	Виникає під час первинного контакту.	Формується і коригується у процесі професійної взаємодії.	Складається на основі накопиченого досвіду взаємодії.
Основа формування	Первинно доступні ознаки та поведінка.	Сукупність професійних, поведінкових, комунікативних і зовнішніх характеристик.	Підтверджений досвід професійної діяльності та взаємодії
Стійкість	Відносно низька, може швидко змінюватися.	Змінюється під впливом подальшої взаємодії.	Більш стійка, але може змінюватися під впливом подальшого досвіду взаємодії.
Значення	Створює початкове уявлення про особу.	Відображає поточне сприйняття фахівця.	Відображає накопичену оцінку його професійності та надійності.

Позитивне перше враження саме по собі не забезпечує позитивного професійного іміджу чи репутації. Якщо воно надалі не підтверджується компетентністю, належною професійною поведінкою та виконанням зобов'язань, сприйняття фахівця змінюється. Водночас професійний імідж не є абсолютно сталим: новий досвід взаємодії може його посилювати, послаблювати або істотно змінювати.

Професійний імідж формується у процесі сприйняття іншими особами того, як професійні якості та інші характеристики фахівця виявляються у його діяльності, поведінці, комунікації, зовнішньому вигляді та самопрезентації. Подальший досвід взаємодії може підтверджувати або змінювати сформований імідж, а його повторюваність створює основу для професійної репутації. Механізм формування професійного іміджу та професійної репутації наведено на рис. 4.2.



Рисунок 4.2 – Механізм формування професійного іміджу та професійної репутації

Наведена схема показує, що професійний імідж формується не безпосередньо окремими характеристиками людини, а через їх сприйняття іншими учасниками професійних відносин. Фахівець може впливати на власну поведінку, спосіб комунікації, зовнішній вигляд і самопрезентацію, проте сформоване на їх основі уявлення належить уже сфері сприйняття інших осіб. Повторюваний досвід взаємодії, своєю чергою, створює основу для більш стійкої професійної репутації. Основні складові, через які професійні характеристики

особи виявляються у взаємодії та впливають на формування її іміджу, наведено в таблиці 4.6.

Таблиця 4.6 – Складові професійного іміджу та їх прояв у професійній діяльності

Складова професійного іміджу	Прояв у професійній діяльності	Значення для сприйняття фахівця
Професійна компетентність	Знання, професійні навички, аргументованість позиції, здатність вирішувати професійні завдання.	Формує уявлення про професіоналізм і компетентність.
Комунікативна поведінка	Зрозуміле мовлення, доречний тон, уміння слухати, ставити запитання, пояснювати та аргументувати.	Характеризує культуру професійного спілкування та здатність до взаємодії.
Ділові манери	Пунктуальність, коректність, повага до часу й особистих меж інших.	Формують уявлення про організованість і професійну коректність.
Зовнішній вигляд	Охайність, доречність одягу та його відповідність професійній ситуації.	Впливає на первинне сприйняття та оцінювання доречності поведінки
Невербальна поведінка	Погляд, постава, міміка, жести, інтонація, дистанція.	Доповнює або змінює сприйняття вербальної комунікації.
Професійна надійність	Виконання домовленостей і взятих зобов'язань, послідовність професійної поведінки.	Сприяє формуванню передбачуваності та довіри.
Цифрова присутність	Професійна поведінка в електронній комунікації, професійних мережах та іншому публічному цифровому просторі.	Поширює формування професійного образу на цифрове середовище.

Зовнішній вигляд є однією з найбільш безпосередньо сприйманих складових професійного іміджу, оскільки оцінюється ще до того, як людина встигає продемонструвати свої професійні знання та навички. Проте його значення полягає не у відповідності одному універсальному стандарту, а передусім у доречності конкретній професійній ситуації.

Дрес-код – це сукупність установлених або прийнятих у певному професійному середовищі вимог та очікувань щодо одягу і зовнішнього вигляду. Ступінь його формалізації може бути різним: від письмово встановлених корпоративних вимог до неформальних норм, що склалися в організації або професійному середовищі.

На вибір ділового одягу впливають професійна сфера, посада і роль особи, корпоративна культура, характер заходу, рівень його формальності, склад учасників та мета професійного контакту. Тому неможливо механічно застосовувати однакові вимоги до зовнішнього вигляду, наприклад, у фінансовій установі, технологічній компанії, університеті та креативній агенції. Водночас незалежно від рівня формальності зовнішній вигляд має бути охайним, доречним ситуації та не створювати перешкод для професійної взаємодії.

У сучасному професійному середовищі вимоги до зовнішнього вигляду поєднують **нормативність і контекстність**. Нормативність передбачає врахування встановлених організацією або професійним середовищем вимог, тоді як контекстність потребує врахування конкретної ситуації та вибору відповідної їй форми зовнішнього представлення. Отже, дотримання дрес-коду не завжди означає максимально формальний одяг; воно передусім означає відповідність зовнішнього вигляду характеру професійної взаємодії.

Важливим компонентом професійного іміджу є **невербальна поведінка** – сукупність невербальних засобів, що супроводжують професійну комунікацію та впливають на сприйняття її змісту. До них належать погляд, міміка, жести, постава, інтонація, темп мовлення, просторова дистанція та інші поведінкові сигнали.

Вербальні та невербальні складові професійної комунікації можуть взаємно підсилювати одна одну або вступати у суперечність. *Наприклад*, фахівець говорить клієнтові: «Мені дуже цікава ваша пропозиція», але водночас постійно переглядає повідомлення у телефоні. Зміст висловлювання демонструє зацікавленість, тоді як невербальна поведінка може бути сприйнята як сигнал неуваги. Тому для професійної взаємодії важливою є узгодженість вербальної та невербальної поведінки. Водночас невербальні прояви не можна тлумачити механічно. Окремий жест, погляд, поза або інший сигнал не дають достатніх підстав для однозначного висновку про наміри, емоційний стан чи ставлення людини. Їх сприйняття залежить від конкретної ситуації, індивідуальних особливостей та культурного контексту.

Важливим елементом формування професійного іміджу є **самопрезентація**. Її необхідно відрізняти від самопредставлення, розглянутого під час характеристики встановлення професійного контакту. Самопредставлення забезпечує насамперед ідентифікацію особи та її професійної ролі, тоді як самопрезентація передбачає цілеспрямоване представлення професійних якостей, компетентностей і можливостей відповідно до мети та ситуації взаємодії. Отже, самопредставлення переважно відповідає на питання «Хто я і яку роль виконую?», а самопрезентація – «Що важливо знати про мене як про фахівця в цій конкретній ситуації?».

Потреба у професійній самопрезентації виникає під час співбесіди, першої зустрічі з клієнтом або партнером, професійної конференції, форуму, переговорів та в інших ситуаціях, коли за обмежений час необхідно сформувати зрозуміле уявлення про професійну роль і компетентність особи та можливості подальшої взаємодії. Ефективна самопрезентація не є саморекламою: її зміст визначається метою контакту та інформаційною потребою співрозмовника. Тому важливим є не максимальний обсяг інформації про себе, а її доречність, змістовність і відповідність конкретній професійній ситуації.

Коротка професійна самопрезентація має бути логічною та послідовною. Спочатку особа представляється та визначає свою професійну роль або сферу діяльності, після чого стисло характеризує компетентність чи досвід, що мають значення для конкретної ситуації. Далі доцільно окреслити можливий спільний професійний інтерес та визначити мету контакту або бажаний напрям подальшої

взаємодії. Наприклад: «Я Олена Коваль, фінансовий аналітик. Працюю з управлінською звітністю та фінансовим моделюванням для малого і середнього бізнесу. Зараз особливо займаюся автоматизацією аналітики. Побачила, що ваша компанія впроваджує нову систему управління даними, тому мені було б цікаво обмінятися досвідом». На відміну від простого переліку посад, кваліфікацій і професійних досягнень, така самопрезентація не лише надає інформацію про фахівця, а й створює основу для продовження професійної комунікації.

Важливою вимогою до самопрезентації є відповідність створюваного професійного образу реальним компетентностям і можливостям особи. Перебільшення досвіду, знань, повноважень або професійних можливостей може створити сприятливе первинне враження, однак виявлення у подальшій взаємодії невідповідності між заявленим і фактичним здатне призвести до втрати довіри. Стійкий професійний імідж формується тоді, коли самопрезентація підтверджується реальною професійною поведінкою та результатами діяльності.

Таким чином, **професійний імідж має комплексний і динамічний характер**. Він формується під впливом професійних, поведінково-комунікативних і зовнішньо-презентаційних складових та постійно коригується досвідом реальної взаємодії. Зовнішній вигляд і самопрезентація можуть створити сприятливе початкове враження, однак його стійкість визначається тим, наскільки сформоване уявлення надалі підтверджується компетентністю, професійною поведінкою та надійністю фахівця.



Питання 4. Етикет ділових зустрічей, бізнес-заходів і професійних подій

Ділові зустрічі, бізнес-заходи та професійні події є важливими формами професійної комунікації, у межах яких відбуваються обмін інформацією, обговорення професійних питань, узгодження позицій, прийняття рішень, встановлення та розвиток ділових контактів. Результативність такої взаємодії залежить не лише від професійної компетентності учасників і змісту обговорюваних питань, а й від дотримання норм поведінки, які забезпечують повагу, організованість, передбачуваність і конструктивність комунікації.

Етикет ділової зустрічі – це сукупність норм професійної поведінки, що регулюють підготовку до зустрічі, встановлення контакту, комунікацію між учасниками, дотримання професійних ролей і часових меж, завершення взаємодії та виконання досягнутих домовленостей. Діловий етикет у цьому контексті необхідно відрізняти від ділового протоколу. Етикет визначає передусім норми поведінки учасників професійної взаємодії, тоді як протокол установлює більш формалізований порядок організації та проведення офіційних заходів, зокрема послідовність процедур, порядок представлення, розміщення учасників та інші організаційні аспекти.

Ділові зустрічі є різноманітними за своїм призначенням та умовами проведення. Для характеристики їх особливостей доцільно враховувати мету,

склад учасників, кількість сторін, форму проведення та ступінь формалізації (табл. 4.7).

Таблиця 4.7 – Класифікація ділових зустрічей

Ознака класифікації	Види ділових зустрічей	Характеристика
За метою	Інформаційні	Спрямовані на надання, отримання або обмін професійною інформацією.
	Консультаційні	Передбачають обговорення професійного питання, отримання думок, рекомендацій або роз'яснень.
	Переговорні	Спрямовані на обговорення позицій та інтересів сторін з метою досягнення домовленостей.
	Координаційні	Проводяться для узгодження дій, розподілу завдань і координації спільної діяльності.
	Проблемно-аналітичні	Передбачають аналіз проблемної ситуації, розгляд альтернатив і вироблення можливих рішень.
За характером складу учасників	Внутрішні	Проводяться між працівниками, керівниками або представниками структурних підрозділів однієї організації.
	Зовнішні	Передбачають участь клієнтів, партнерів, представників інших організацій або інших зовнішніх учасників.
За кількістю сторін	Двосторонні	Відбуваються між двома сторонами професійної взаємодії
	Багатосторонні	Передбачають участь трьох і більше сторін професійної взаємодії.
За формою проведення	Очні	Передбачають безпосередню присутність учасників в одному місці.
	Дистанційні	Проводяться за допомогою засобів електронної комунікації без одночасної фізичної присутності учасників в одному місці.
	Гібридні	Поєднують очну та дистанційну участь.
За ступенем формалізації	Формалізовані	Мають заздалегідь визначені мету, склад учасників, порядок проведення, регламент або інші встановлені процедури.
	Неформалізовані	Мають більш гнучкий порядок проведення, але зберігають професійний характер взаємодії та вимоги ділового етикету.

Наведені ознаки характеризують різні аспекти ділової зустрічі та можуть поєднуватися. Наприклад, переговорна зустріч може одночасно бути зовнішньою, двосторонньою, дистанційною та формалізованою. Поєднання цих характеристик визначає умови професійної взаємодії та впливає на вибір доречних форм поведінки її учасників.

Незалежно від виду зустрічі, її етикет ґрунтується на повазі до учасників, пунктуальності, підготовленості, доречності поведінки, дотриманні професійної дистанції, конструктивності комунікації та відповідальності за досягнуті домовленості.

Ділова зустріч починається фактично ще на етапі підготовки. Учасник повинен розуміти її мету, формат, склад учасників, власну професійну роль, основні питання для обговорення та перелік необхідних матеріалів.

Непідготовленість має не лише організаційний, а й етикетний вимір. Неознайомлення з попередньо наданими матеріалами, повторне з'ясування вже повідомленої інформації або витрачання часу інших учасників на пошук необхідних даних може сприйматися як неповага до них.

Пунктуальність є одним із проявів поваги до часу інших учасників. Водночас діловий етикет не передбачає, що виникнення непередбачуваної затримки саме по собі свідчить про непрофесійну поведінку. Значення має реакція особи на таку ситуацію: якщо затримки неможливо уникнути, доцільно своєчасно повідомити про неї та зазначити орієнтовний час прибуття або приєднання до зустрічі.

На початку зустрічі важливо забезпечити спільне розуміння її мети та порядку роботи. Якщо учасники не знайомі між собою, здійснюється їх представлення. У структурованій зустрічі доцільно також уточнити питання, які мають бути розглянуті, послідовність їх обговорення та, за потреби, часові межі. Це формує спільні очікування учасників щодо змісту, порядку та передбачуваного результату професійної взаємодії.

Під час основної частини зустрічі діловий етикет виявляється у культурі професійного діалогу: здатності слухати співрозмовника, не перебивати без необхідності, ставити доречні запитання, аргументувати власну позицію та визнавати право іншої сторони на професійну незгоду. **Професійна незгода** сама по собі не є порушенням ділового етикету. Обґрунтована дискусія може бути необхідною умовою всебічного аналізу проблеми та прийняття якісного рішення. Принципове значення має розмежування критики позиції та оцінювання особистості співрозмовника. Формулювання «Я не погоджуюся з цим висновком, оскільки…» спрямовує дискусію на зміст аргументів, тоді як персоналізовані оцінки здатні перевести професійне обговорення у міжособистісний конфлікт. Тому предметом професійної дискусії мають залишатися факти, аргументи, пропозиції та можливі рішення, а не особисті якості учасників.

Окремого значення в сучасних умовах набуває **використання цифрових пристроїв** під час ділової зустрічі. Використання смартфона, планшета або ноутбука не є порушенням етикету, якщо воно безпосередньо пов'язане з метою зустрічі. Натомість стороннє листування, систематичний перегляд повідомлень або інша паралельна активність можуть демонструвати недостатню увагу до співрозмовника. Якщо учасник очікує термінового дзвінка чи повідомлення, коректним є попередження про це інших учасників. Для дистанційних і гібридних зустрічей до цих вимог додаються своєчасне підключення, попередня перевірка технічних засобів, дотримання черговості висловлювань та недопущення сторонніх дій, що перешкоджають комунікації.

Важливою частиною ділової зустрічі є її завершення. Воно передбачає не лише формальне закінчення спілкування, а й забезпечення однакового розуміння його результатів. Доцільно узагальнити досягнуті домовленості, визначити питання, що залишилися невирішеними, подальші дії, відповідальних осіб і строки виконання. Основні етапи ділової зустрічі та відповідні їм вимоги професійної поведінки систематизовано в табл. 4.8.

Таблиця 4.8 – Етикет ділової зустрічі на різних етапах

Етап	Етикетне завдання	Належна професійна поведінка
Підготовка	Забезпечити організованість і змістовність зустрічі.	Уточнити мету, формат, час, місце, склад учасників; ознайомитися з матеріалами та підготувати необхідну інформацію.
Прибуття або приєднання	Виявити повагу до часу інших.	Прибути або приєднатися своєчасно; у разі неминучої затримки завчасно повідомити про неї.
Початок	Створити умови для професійної взаємодії.	Привітатися, за потреби представити учасників, уточнити мету та порядок роботи
Обговорення	Підтримувати конструктивну комунікацію.	Слухати, не перебивати без необхідності, ставити доречні запитання, аргументувати позицію, дотримуватися регламенту.
Професійна незгода	Зберегти предметний характер дискусії.	Обговорювати позиції та аргументи, не переходячи до оцінювання особистості.
Використання цифрових пристроїв	Підтримувати увагу до предмета й учасників зустрічі.	Використовувати пристрої відповідно до мети зустрічі; про необхідність термінового стороннього контакту попередити учасників.
Завершення	Забезпечити однакове розуміння результатів.	Підсумувати домовленості, визначити подальші дії, відповідальних осіб і строки.
Після зустрічі	Забезпечити виконання досягнутих домовленостей.	Виконати взяті зобов’язання та за потреби письмово підтвердити результати зустрічі.

Ділову зустріч доцільно розглядати як послідовний процес професійної взаємодії, у якому кожний етап має власне змістове та етикетне значення. Узагальнену послідовність основних етапів ділової зустрічі наведено на рисунку 4.3.



Рисунок 4.3 – Основні етапи ділової зустрічі

Наведена послідовність має узагальнений характер, оскільки конкретна структура зустрічі залежить від її мети, формату, складу учасників і ступеня формалізації. Водночас важливим є не лише належне проведення самої зустрічі, а й виконання досягнутих домовленостей після її завершення, що забезпечує завершеність професійної взаємодії.

Особливим середовищем професійної взаємодії є конференції, форуми, виставки, презентації та інші професійні й бізнес-заходи. Їх специфіка полягає у поєднанні формальної програми з менш формалізованою комунікацією між учасниками. Такі заходи виконують інформаційну, комунікативну та презентаційну функції й водночас створюють можливості для встановлення та розвитку професійних контактів.

Поведінка учасника має відповідати формату конкретного заходу. Це передбачає дотримання встановленого регламенту, повагу до доповідачів та інших учасників, недопущення сторонніх розмов, які заважають виступу, коректне формулювання запитань і належну поведінку під час професійних дискусій. Участь у професійному заході передбачає також урахування його мети, рівня формальності, складу учасників та прийнятих організаторами правил.

Важливою складовою професійних і бізнес-заходів є **нетворкінг** – процес встановлення, розвитку та підтримання професійних контактів, що створюють можливості для подальшої взаємодії, обміну інформацією, досвідом та іншими професійними ресурсами. Нетворкінг не слід ототожнювати з механічним накопиченням контактів або поширенням максимальної кількості візитівок. Його результативність визначається змістовністю встановленого контакту, взаємним професійним інтересом і можливістю подальшої взаємодії. Початок професійної розмови під час такого заходу може бути пов'язаний із тематикою доповіді, професійною сферою співрозмовника, предметом заходу або спільними професійними інтересами. Недоречними є нав'язлива самореклама, монополізація часу співрозмовника та спроба використати щойно встановлений контакт для прохання, яке не відповідає характеру й рівню професійного знайомства. Важливим є також уміння своєчасно та коректно завершити розмову. *Наприклад:* «Дякую, було дуже цікаво познайомитися. Не хочу забирати весь ваш час – буду радий продовжити нашу розмову після заходу». Таке завершення демонструє повагу до часу співрозмовника і водночас залишає можливість для продовження професійного контакту.

Встановлення контакту саме по собі ще не означає формування професійних відносин. Важливого значення набувають подальші дії після заходу. Якщо було обіцяно надіслати матеріал, представити колегу, надати інформацію або продовжити обговорення певного питання, виконання такої домовленості стає першим практичним підтвердженням відповідальності та професійної надійності особи.

Окремої уваги потребує реакція на власну **етикетну помилку**. Помилка у звертанні, неправильна вимова імені, ненавмисне переривання співрозмовника або інше порушення правила може виникнути навіть за належної професійної підготовки. У більшості ситуацій достатньо коротко вибачитися, виправити помилку та скоригувати подальшу поведінку. Надмірно тривалі пояснення або виправдовування можуть, навпаки, посилити незручність ситуації. Отже, діловий етикет передбачає не абсолютну безпомилковість, а здатність усвідомлювати вплив власної поведінки на інших учасників і своєчасно її коригувати.

Діловий етикет є практичним механізмом упорядкування професійної взаємодії. Дотримання його норм сприяє повазі до часу та особистих меж учасників, конструктивності комунікації, чіткості домовленостей і передбачуваності професійної поведінки. Водночас окремий прояв етикетної поведінки сам по собі не визначає професійної репутації особи. Саме систематичний характер взаємодії, послідовність професійної поведінки та

виконання взятих зобов'язань формують досвід, на основі якого інші учасники оцінюють професійну надійність фахівця.



Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність ділового етикету та яке значення він має у професійних і бізнес-відносинах?
2. У чому полягає взаємозв'язок професійної етики та ділового етикету?
3. На яких принципах ґрунтується сучасний діловий етикет?
4. Яких правил необхідно дотримуватися під час знайомства, представлення, привітання та звертання у професійному середовищі?
5. Чому під час застосування правил ділового етикету необхідно враховувати контекст професійної взаємодії?
6. З яких складових формується професійний імідж фахівця та чим він відрізняється від професійної репутації?
7. Яке значення мають зовнішній вигляд і невербальна поведінка у формуванні професійного іміджу?
8. Яких правил доцільно дотримуватися під час професійної самопрезентації?
9. Яких правил ділового етикету необхідно дотримуватися на різних етапах ділової зустрічі?
10. Яких правил професійної поведінки доцільно дотримуватися під час конференцій, форумів та інших бізнес-заходів?



Рекомендована література

1. Калюжка Н. С., Гуляєва В. М. Етика професійного і ділового спілкування : навч.-метод. посіб. Київ : 2024. URL: https://ebooks.znu.edu.ua/index.php?Action=url%2Fview&url_id=49711

2. Кучеренко І. А. Офіційно-ділова комунікація: чинні вимоги і стандарти : електронний навчальний курс. Біла Церква : БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2024. 70 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/739458/

3. Осовська Г. В. Комунікації у менеджменті : навч. посіб. Київ : Кондор, 2025. 214 с.

4. Пентилюк М. І., Марунич І. І., Гайдаєнко І. В. Ділове спілкування та культура мовлення : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 224 с.

5. Плотніченко С. Р. Основи ділового етикету та протоколу : навч. посіб. для здобувачів вищої освіти. Мелітополь : ТОВ «Колор Принт», 2021. 200 с. URL: https://elar.tsatu.edu.ua/items/9a66a77a-05dd-4c2d-9993-8cacd1f3d763

6. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Етика та психологія ділових відносин : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця : ВНТУ, 2023. 246 с. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/items/1d71913e-9021-4c3d-9bae-c453b873c54f

7. Титаренко Л. М., Чичкало-Кондрацька І. Б. Засади етики та ділового протоколу в країнах ЄС. Економіка і регіон. 2024. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/item/14769