

ТЕМА 5. ЕТИКЕТ ДІЛОВОЇ ТА ПРОФЕСІЙНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Мета лекції: сформувати у здобувачів вищої освіти розуміння норм і правил етикету ділової та професійної комунікації; розвинути здатність коректно формулювати професійну позицію, вести переговори, брати участь у нарадах і професійних консультаціях, складати ділові повідомлення, здійснювати телефонне спілкування та дотримуватися правил цифрового етикету в сучасному бізнес-середовищі.

Ключові слова: *професійна комунікація, ділове спілкування, мовленнєвий етикет, культура мовлення, активне слухання, професійна незгода, ділові переговори, нарада, професійна консультація, ділове листування, електронний лист, телефонний етикет, цифровий етикет, месенджер, відеоконференція, цифрові межі.*

План лекції

1. Мовленнєвий етикет і культура професійного спілкування.
2. Етикет ділових переговорів, нарад і професійних консультацій.
3. Ділове листування та телефонний етикет.
4. Цифровий етикет у професійній та бізнес-комунікації.

Словник основних термінів

Активне слухання – спосіб професійної взаємодії, за якого співрозмовник свідомо концентрується на змісті повідомлення, уточнює його, ставить запитання та перевіряє правильність розуміння.

Ділове листування – письмова професійна комунікація, що здійснюється для обміну інформацією, документування домовленостей, направлення запитів, відповідей, пропозицій та інших повідомлень.

Ділові переговори – форма професійної комунікації, у процесі якої сторони формулюють та уточнюють позиції, з’ясовують інтереси, аргументують пропозиції й узгоджують умови з метою вироблення прийнятного рішення.

Ділове спілкування – комунікативна взаємодія між учасниками професійних і бізнес-відносин, що має визначену мету та здійснюється з урахуванням професійних ролей, інтересів і норм поведінки.

Мовленнєвий етикет – система прийнятих мовних форм і правил їх використання під час встановлення, підтримання та завершення комунікації.

Нарада – форма організованої професійної комунікації, у межах якої учасники здійснюють цілеспрямований обмін інформацією, обговорюють професійні питання, зіставляють аргументи та пропозиції й формують рішення щодо подальших дій.

Професійна комунікація – обмін інформацією між учасниками професійних відносин, спрямований на виконання професійних завдань, прийняття рішень, координацію діяльності та досягнення визначених результатів.

Професійна незгода – аргументоване висловлення іншої професійної позиції без переходу до особистих оцінок співрозмовника.

Цифровий етикет – сукупність правил коректної, доречної, безпечної та відповідальної поведінки під час професійної взаємодії за допомогою цифрових каналів комунікації.

Професійна консультація – форма професійної комунікації, спрямована на роз'яснення та вирішення конкретного професійного питання на основі спеціальних знань, аналізу фактичних обставин і застосовних вимог, результатом якої може бути професійне пояснення, обґрунтований висновок або рекомендація.



Питання 1. Мовленнєвий етикет і культура професійного спілкування

Значна частина професійної діяльності здійснюється через комунікацію. Фахівець передає інформацію, формулює запити і вимоги, пояснює професійні рішення, аргументує позицію, надає консультації, повідомляє про виявлені проблеми, пропонує способи їх вирішення та узгоджує подальші дії. Тому професійна компетентність виявляється не лише у володінні спеціальними знаннями, а й у здатності перетворювати їх на зрозуміле, точне та придатне для використання іншими учасниками професійної взаємодії повідомлення.

Мовленнєвий етикет у професійному середовищі виявляється у способах формулювання звернення, прохання, запитання, вимоги, пояснення, рекомендації, відмови, зауваження, незгоди, подяки, вибачення та інших мовленнєвих дій. Мовленнєвий етикет є складовою ширшого поняття – **культури професійного спілкування**. Вона характеризує здатність особи організовувати професійну комунікацію таким чином, щоб:

– зміст повідомлення був точним і зрозумілим;
– побудова – логічною й аргументованою;
– форма – відповідала меті та умовам взаємодії.

Мовленнєвий етикет визначає прийнятні форми мовної поведінки, тоді як культура професійного спілкування охоплює також зміст, структуру, аргументацію та результативність професійного повідомлення.

У науковому розумінні професійна комунікація не обмежується передаванням інформації від однієї особи іншій. Вона є процесом формування, кодування, передавання, сприйняття та інтерпретації повідомлення, результатом якого має стати належне розуміння його змісту адресатом і відповідна

професійна реакція. Тому передавання достовірної інформації саме по собі ще не гарантує результативності комунікації: важливо, щоб адресат сприйняв її у значенні, максимально наближеному до того, яке мав намір передати комунікатор.

У структурі професійної комунікації можна виокремити відправника інформації, професійний зміст, сформоване на його основі повідомлення, канал передавання, адресата, процес інтерпретації та зворотний зв'язок. На кожному з цих етапів можуть виникати **комунікативні бар'єри** – чинники, які ускладнюють сприйняття інформації або змінюють її розуміння. До них належать неоднозначність формулювань, надмірна термінологічна складність, недостатність або надлишковість інформації, відмінності у професійній підготовці учасників, відсутність необхідного контексту, невдалий вибір каналу комунікації та технічні перешкоди.

Особливого значення у професійному середовищі набуває **семантична точність**, тобто збереження змісту професійної інформації у процесі її формулювання, передавання та інтерпретації. Фахівець може передати факти без помилок, але сформулювати повідомлення таким чином, що адресат зробить з них інший висновок. Тому якість професійної комунікації визначається не лише правильністю вихідної інформації, а й відповідністю між змістом, який мав намір передати відправник, і змістом, фактично сприйнятим адресатом.

Механізм професійної комунікації та основні чинники, що впливають на результативність передавання професійної інформації, доцільно представити на рисунку 5.1.

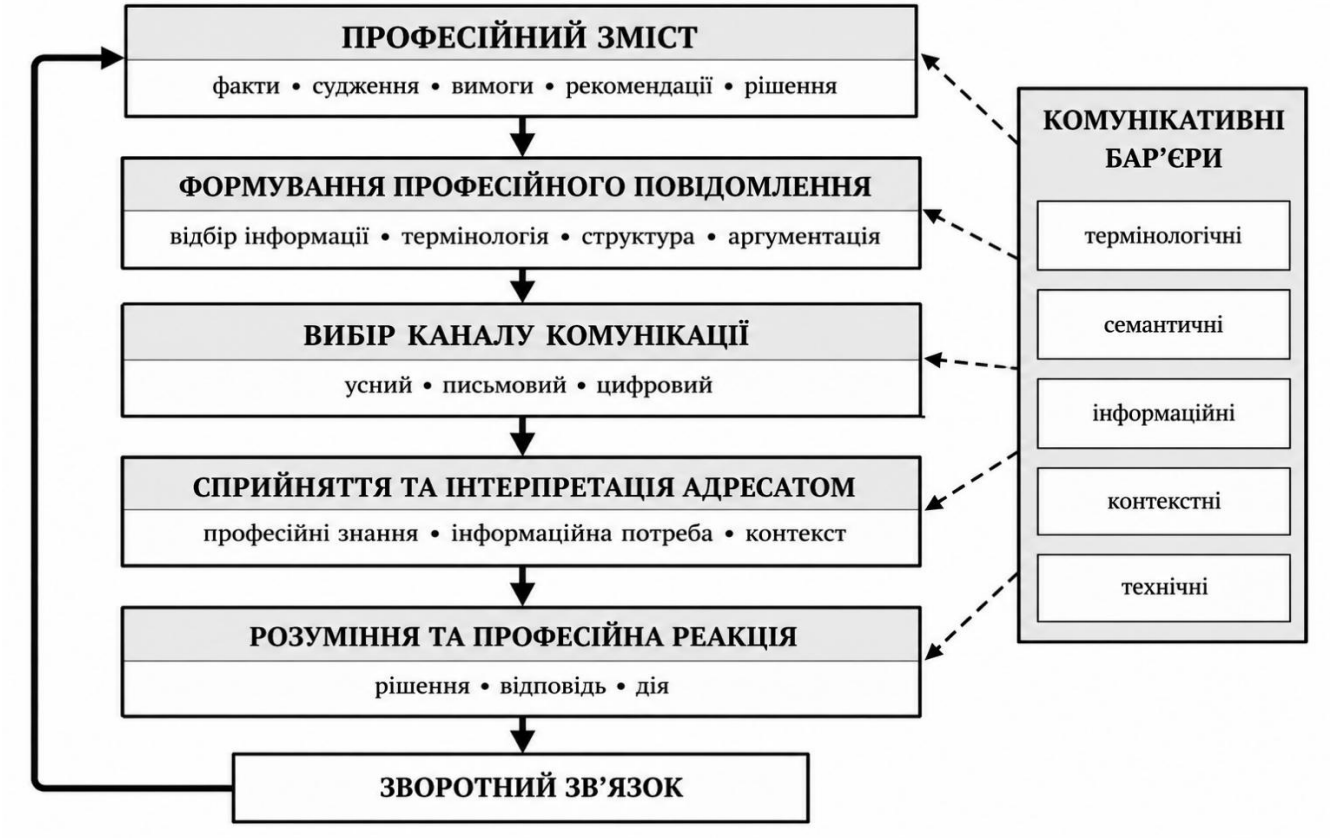


Рисунок 5.1 – Модель формування та сприйняття професійного повідомлення

Наведена модель показує, що між професійним змістом, який має намір передати фахівець, і змістом, фактично сприйнятим адресатом, існує низка взаємопов'язаних етапів. Невдале формулювання, надмірна термінологічна складність, недостатність контексту або неправильно обраний канал можуть призвести до того, що достовірна інформація буде неправильно зрозуміла або не забезпечить очікуваної професійної реакції. **Зворотний зв'язок** дає змогу встановити, чи правильно сприйнято повідомлення, і за потреби уточнити або скоригувати його зміст.

Якість професійного повідомлення може бути охарактеризована системою взаємопов'язаних ознак. Їх значення полягає не лише у забезпеченні належної форми комунікації, а й у зниженні ризику неправильного розуміння професійної інформації та помилкових дій на її основі (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Характеристики професійного повідомлення та ризики їх недотримання

Характеристика	Зміст у професійній комунікації	Ризик недотримання	Приклад професійної реалізації
Точність	Відповідність повідомлення фактам, професійному змісту, числовим даним та встановленим обставинам.	Прийняття рішення на основі неправильної або викривленої інформації.	Зазначення конкретної суми, періоду, документа або обставини замість. приблизного формулювання.
Однозначність	Побудова повідомлення таким чином, щоб мінімізувати можливість різного тлумачення його змісту.	Різне розуміння завдання, строку, відповідальності або домовленості.	«Надати інформацію до 15:00 10 жовтня» замість «надати найближчим часом».
Зрозумілість	Відповідність термінології та способу пояснення професійній підготовці адресата.	Формально правильна інформація не буде належно сприйнята або використана.	Пояснення керівнику не лише професійного терміна, а й економічних наслідків відповідного рішення.
Логічність	Послідовний виклад фактів, їх професійного значення, обґрунтованих висновків і необхідних подальших дій.	Адресат не розуміє зв'язку між наведеною інформацією, сформульованим висновком та очікуваними діями.	Повідомлення спочатку містить конкретний факт, далі розкриває його професійне значення або наслідки, після чого формулюється висновок і, за потреби, визначається необхідна дія.
Достатність	Надання інформації, необхідної для розуміння питання та прийняття рішення або виконання дії	Необхідність додаткового з'ясування суттєвих обставин, ризик неправильної дії	Разом із повідомленням про помилку зазначається, що саме необхідно виправити

Релевантність	Відбір інформації, яка безпосередньо стосується мети конкретної комунікації.	Надлишкова інформація ускладнює сприйняття основного змісту.	Керівнику надаються показники та наслідки, необхідні для рішення, а не весь масив облікових даних.
Аргументованість	Підкріплення висновку, вимоги або рекомендації фактами, нормами, розрахунками чи професійними судженнями.	Професійна позиція сприймається як суб'єктивна думка або необґрунтована вимога.	Висновок супроводжується конкретними підставами, на яких він ґрунтується.
Адресність	Урахування професійної ролі, інформаційної потреби та рівня підготовки отримувача.	Повідомлення є надмірно складним, спрощеним або не відповідає потребам адресата.	Одне питання по-різному пояснюється бухгалтеру, керівнику та клієнту без зміни його професійної суті.
Дієвість	Формулювання повідомлення так, щоб адресат розумів очікуваний результат або подальшу дію.	Інформацію отримано, але незрозуміло, що необхідно зробити далі.	«Просимо надати виправлений документ до…» замість лише констатації помилки.

Наведені характеристики діють у взаємозв'язку. Точне повідомлення може виявитися неефективним, якщо воно незрозуміле адресатові; зрозуміле — якщо не містить достатньої інформації; аргументоване — якщо перевантажене відомостями, які не стосуються мети комунікації. Тому якість професійного повідомлення визначається не окремою характеристикою, а їх збалансованим поєднанням.

Особливого значення це набуває у професіях, пов'язаних з обліком і фінансами. Бухгалтер може обговорювати одне й те саме питання з іншим бухгалтером, керівником підприємства, менеджером структурного підрозділу, клієнтом або контрагентом. Професійний зміст при цьому не повинен змінюватися, однак спосіб його представлення залежить від інформаційних потреб та рівня підготовки адресата. Звідси випливає принцип **адресності професійного мовлення**. Використання спеціальної термінології є виправданим тоді, коли вона забезпечує точність комунікації та є зрозумілою її учасникам. Якщо спеціальний термін може бути незрозумілим адресатові, його необхідно пояснити через зміст, значення або наслідки відповідного явища.

Наприклад, у професійній комунікації між бухгалтерами повідомлення *«необхідно скоригувати забезпечення»* може бути достатнім. Якщо ж інформація адресована керівнику, якому необхідно прийняти рішення, доцільно пояснити причину коригування, його вплив на фінансовий результат та інші суттєві наслідки. **Адаптація повідомлення не означає спрощення або зміни його професійного змісту**. Її метою є забезпечення належного розуміння інформації конкретним адресатом.

Важливою характеристикою професійного мовлення є його **предметність**. У центрі повідомлення мають перебувати факт, професійне питання, вимога,

рішення або необхідна дія, а не оцінювання особистості співрозмовника. Це особливо важливо під час повідомлення про помилки, порушення строків, відмови або необхідність зміни попередньо прийнятого рішення.

Професіоналізація мовлення при цьому не полягає у механічній заміні різких висловлювань більш м'якими. Змінюється сама конструкція повідомлення:

– оцінювання особи замінюється описом конкретної обставини;
– емоційна реакція — поясненням її професійного значення;
– констатація проблеми — визначенням необхідної дії;
– категоричне твердження — аргументованою професійною позицією (табл. 5.2).

Таблиця 5.2 – Трансформація емоційно-оцінного висловлювання у професійне повідомлення

Комунікативна ситуація	Емоційно-оцінне висловлювання	Принцип трансформації	Професійне формулювання
Помилка в документах	«Ви постійно все оформлюєте неправильно».	Заміна оцінки особи конкретизацією встановленого факту.	«У наданих документах відсутні обов'язкові реквізити, які необхідно заповнити».
Порушення строку	«Ви знову все здали із запізненням».	Фіксація факту, його наслідку та необхідної дії	«Інформацію не отримано у визначений строк. Для завершення звіту просимо надати її до 15:00».
Неможливість виконання пропозиції	«Так зробити неможливо».	Заміна категоричного заперечення професійним обґрунтуванням.	«За цих умов цей варіант застосувати неможливо, оскільки… Можемо розглянути такі альтернативи…».
Неправильне розуміння інформації	«Ви мене неправильно зрозуміли».	Перенесення акценту з оцінки співрозмовника на уточнення змісту.	«Уточню нашу домовленість: необхідно надати дані окремо за кожним договором».
Питання поза межами компетенції	«Це не моя проблема».	Визначення меж професійної відповідальності та напряму вирішення.	«Це питання не належить до моїх повноважень. Його вирішення належить до компетенції юридичного відділу».
Професійна незгода	«Ви помиляєтеся».	Перехід від оцінювання співрозмовника до аргументованого аналізу позиції.	«Я не можу погодитися з таким висновком, оскільки наведені дані не враховують…».
Повторення проблеми	«Я вже сто разів про це говорив».	Заміна емоційної реакції визначенням повторюваної проблеми та способу її усунення.	«Це питання виникає повторно. Доцільно зафіксувати порядок дій, щоб уникнути його повторення».

Таким чином, трансформація висловлювання змінює не лише його тональність, а й **інформаційну структуру**. Професійне повідомлення має

допомагати адресатові зрозуміти, що саме відбулося, чому це має значення і яка дія очікується надалі.

Для цього в професійній комунікації важливо розмежовувати **факт, оцінку та професійний висновок**. Факт фіксує встановлену обставину: *«документи надано 15 березня»*. Оцінка виражає ставлення до неї: *«документи надано надто пізно»*. Професійний висновок визначає значення встановленої обставини для конкретної ситуації: *«документи надано після встановленого строку, тому інформація не була включена до звіту, сформованого 14 березня»*. Змішування цих рівнів створює ризик того, що суб'єктивна оцінка буде сприйнята як встановлений факт.

У складних професійних ситуаціях ефективною є побудова повідомлення за логікою «факт – професійне значення або наслідок – необхідна дія**»**. *Наприклад*: *«Станом на сьогодні акт не підписаний. Без підписаного документа ми не можемо завершити опрацювання операції. Просимо надати підписаний акт до 16:00»*. Така структура дає змогу не лише повідомити про проблему, а й пояснити причину вимоги та визначити очікувану подальшу дію.

Окремої уваги потребує **аргументація професійної позиції**. Простого повідомлення про згоду або незгоду недостатньо, якщо питання пов'язане з професійним судженням, вибором способу дії або прийняттям рішення. Аргументована позиція має містити чітко сформульовану тезу, підстави, на яких вона ґрунтується, та висновок щодо можливих дій або наслідків. *Наприклад*, замість висловлювання *«Я вважаю, що цей варіант неправильний»* доцільніше сформулювати: *«Я не підтримую цей варіант, оскільки він не враховує витрати, які виникнуть у наступному періоді. Якщо включити їх до розрахунку, економічний результат буде іншим»*. У такому випадку адресат отримує не лише позицію фахівця, а й підстави для її оцінювання.

Особливим видом професійного повідомлення є **відмова**. Її зміст має одночасно забезпечити однозначність професійної позиції та пояснити підстави неможливості виконання запропонованої дії. Якщо існує допустима альтернатива, її доцільно зазначити. *Наприклад*: *«Ми не можемо опрацювати цю операцію на підставі наданих документів, оскільки відсутнє підтвердження її погодження. Після отримання відповідного документа операцію можна буде опрацювати»*. Коректність форми в такому випадку не послаблює професійної вимоги, а робить її підстави зрозумілими адресатові.

Таким чином, **мовленнєвий етикет і культура професійного спілкування забезпечують перетворення професійного змісту на точне, зрозуміле, аргументоване та адресно сформульоване повідомлення**. Результативність такої комунікації визначається не лише тим, наскільки правильно відправник сформулював інформацію, а й тим, наскільки адекватно її зрозумів адресат і чи забезпечила вона необхідну професійну реакцію. Саме тому культура професійного мовлення поєднує мовну коректність із семантичною точністю, адресністю, аргументованістю та відповідальністю за зміст переданої інформації.



Питання 2. Етикет ділових переговорів, нарад і професійних консультацій

Переговори, наради та професійні консультації є різними формами професійної комунікації, кожна з яких має власну мету, комунікативну структуру та очікуваний результат. Під час переговорів основна увага зосереджується на з'ясуванні інтересів, аргументації позицій та узгодженні умов; під час наради – на спільному опрацюванні професійного питання та формуванні рішення; під час професійної консультації – на уточненні запиту, аналізі фактичних обставин та обґрунтуванні професійного висновку або рекомендації. Відмінності між цими формами професійної комунікації узагальнено в таблиці 5.2.

Таблиця 5.2 – Порівняльна характеристика переговорів, нарад і професійних консультацій

Характеристика	Ділові переговори	Нарада	Професійна консультація
Основна мета	Узгодження інтересів і визначення прийнятних умов взаємодії.	Обговорення питань, координація дій та вироблення рішень.	Надання професійного пояснення, висновку або рекомендації.
Характер взаємодії	Сторони можуть мати як спільні, так і відмінні інтереси.	Учасники спільно працюють над визначеним питанням.	Взаємодія між особою, яка потребує професійної інформації, та фахівцем.
Основний предмет комунікації	Інтереси, позиції, умови, пропозиції та можливі альтернативи.	Проблеми, інформація, завдання та варіанти рішень.	Факти конкретної ситуації та їх професійна оцінка.
Роль аргументації	Обґрунтування позицій та оцінювання пропозицій сторін.	Обґрунтування пропозицій і можливих рішень.	Обґрунтування професійного висновку або рекомендації.
Основний комунікативний ризик	Перехід від обговорення інтересів до протистояння позицій або особистого конфлікту.	Втрата предмета обговорення, домінування окремих учасників, відсутність визначеного результату.	Надання відповіді без достатнього з'ясування фактів або поза межами професійної компетентності.
Очікуваний результат	Домовленість, уточнення умов або обґрунтована відмова від домовленості.	Рішення, визначення подальших дій, відповідальних осіб і строків.	Обґрунтоване пояснення, професійний висновок або рекомендація.
Критерій результативності	Чіткість і прийнятність узгоджених сторонами умов.	Перетворення обговорення на конкретні рішення та дії.	Відповідність консультації фактичним обставинам, професійним вимогам і запиту отримувача.

Наведені форми професійної комунікації потребують різних способів організації взаємодії. Поведінка, доречна під час переговорів, не завжди відповідає завданням консультації, а правила організації наради не можуть механічно переноситися на переговорний процес. Водночас для всіх трьох форм важливими є змістова підготовленість, аргументованість, коректність мовлення, розуміння професійних ролей учасників і чіткість очікуваного результату.

Переговорний процес не зводиться до обміну заявленими вимогами сторін. Важливим для його розуміння є розмежування **позицій та інтересів учасників**. Позиція відображає те, чого сторона безпосередньо вимагає або пропонує, тоді як інтерес пояснює, чому відповідна умова є для неї важливою. Зосередження виключно на позиціях звужує можливості досягнення домовленості, оскільки поступка однієї сторони може сприйматися як перевага іншої. З'ясування інтересів дає змогу розширити коло можливих рішень. *Наприклад*, вимога постачальника *«оплата протягом десяти днів»* є його позицією. Інтересом може бути необхідність забезпечити достатній грошовий потік для закупівлі сировини. Позиція покупця *«оплата через шістдесят днів»* може бути пов'язана з тривалістю його операційного циклу. Розуміння цих інтересів розширює предмет переговорів: сторони можуть обговорювати не лише строк оплати, а й часткову передоплату, поетапні платежі, знижку за дострокову оплату або інші умови.

Підготовка до переговорів тому не повинна обмежуватися визначенням бажаного результату. Учаснику необхідно усвідомлювати власні інтереси, пріоритетність окремих умов, межі допустимих поступок, питання, які потребують уточнення, критерії обґрунтування позиції, межі власних повноважень та можливі альтернативи у разі недосягнення домовленості. Доцільно також аналізувати ймовірні інтереси іншої сторони, не ототожнюючи такі припущення з установленими фактами.

Зміст переговорної взаємодії визначається взаємозв'язком інтересів і заявлених позицій сторін, аргументів та критеріїв, на яких ґрунтується їх обґрунтування, можливих альтернатив і процесу узгодження прийнятних умов. Основні елементи такої взаємодії узагальнено на рисунку 5.2.

Наведені елементи не слід розглядати як механічну послідовність окремих етапів. Інтереси визначають зміст позицій сторін, позиції потребують належного обґрунтування, а наявність альтернатив впливає на межі можливих домовленостей. У процесі переговорів сторони можуть уточнювати свої пропозиції та повертатися до раніше обговорених умов. Тому результат переговорів формується внаслідок взаємного аналізу позицій, аргументів, обмежень та можливих варіантів подальших дій.

Твердість щодо суттєвої умови не потребує агресивності у спілкуванні, так само як коректність комунікації не означає обов'язкової поступки. Учасник може не погодитися із запропонованими умовами, не переходячи до оцінювання особи або мотивів іншої сторони.

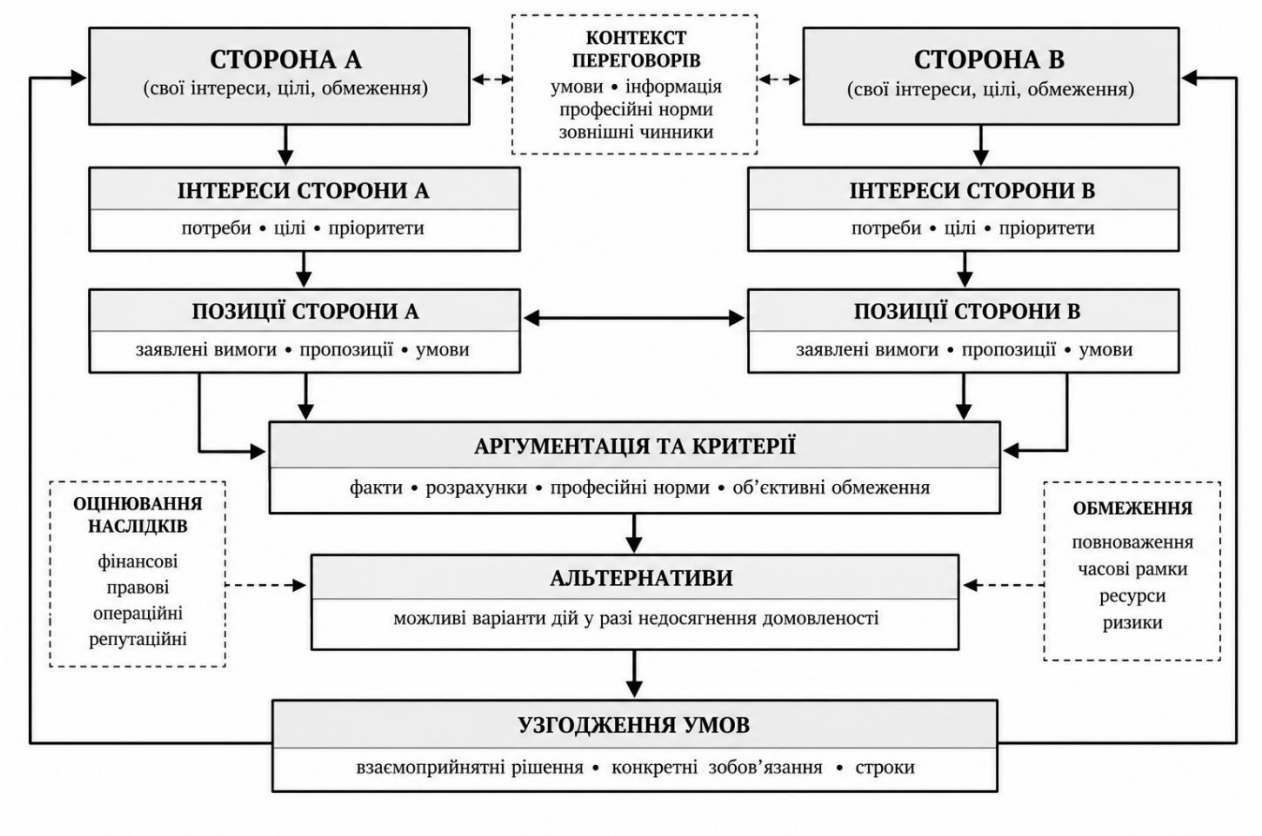


Рисунок 5.2 – Комунікативна модель ділових переговорів

Особливого значення набуває **аргументація переговорної позиції**. Вона є переконливішою, коли спирається не лише на бажання сторони, а на перевірювані факти, розрахунки, професійні норми, ринкові умови або інші релевантні критерії. Це дає змогу перевести переговори з площини протистояння особистих вимог у площину обговорення підстав для прийняття рішення.

Розглянемо ситуацію. Під час обговорення умов роботи з клієнтом керівник відділу продажів говорить головному бухгалтеру: «Через бухгалтерію ми знову втратимо клієнта. Ви бачите тільки ризики й нічого не розумієте в продажах». Відповідь «А ви нічого не розумієте у фінансах» посилює особисте протистояння, але не сприяє вирішенню професійного питання. Професійна реакція може бути іншою: «Я розумію важливість цього клієнта. Моє застереження стосується не роботи відділу продажів, а запропонованого строку відстрочення платежу. Пропоную окремо оцінити фінансовий ризик і визначити, які умови ми можемо запропонувати». У цьому випадку увага повертається до предмета переговорів: строку платежу, фінансового ризику та можливих альтернатив. Професійна незгода зберігається, однак вона має конкретний предмет і підстави для подальшого обговорення.

Нарада має іншу комунікативну логіку. Її результативність залежить передусім від здатності учасників перетворити спільне обговорення на визначений результат. Тому важливо розмежовувати **інформування, обговорення та прийняття рішення**. Якщо учасники не розуміють, з якою метою винесено конкретне питання, частина з них може лише повідомляти інформацію, інші – пропонувати рішення, а ще інші – вважати, що рішення вже прийняте. Для кожного питання порядку денного доцільно заздалегідь визначити

очікуваний результат: отримання інформації, обговорення проблеми, формування пропозицій, погодження варіанта дій або прийняття рішення. Це дає змогу структурувати комунікацію та уникати ситуацій, коли значний обсяг обговорення не приводить до практичного результату.

Особливо важливим є завершення наради. Формулювання на кшталт «будемо думати», «треба ще попрацювати» або «повернемося до цього питання» не визначають змісту подальших дій. Якщо за результатами обговорення необхідне виконання конкретних завдань, доцільно зафіксувати **прийняте рішення, зміст необхідної дії, відповідального виконавця та строк виконання**. Така фіксація зменшує ризик різного тлумачення результатів наради та забезпечує зв'язок між комунікацією і подальшою діяльністю.

Професійна консультація має іншу структуру взаємодії. Її якість залежить передусім від правильного визначення питання, достатності фактичної інформації та обґрунтованості професійної відповіді. Помилковою є практика, коли фахівець починає формулювати рекомендацію до того, як з'ясовано обставини, що можуть впливати на професійний висновок. Тому консультація має починатися не з готової відповіді, а з **уточнення запиту та фактичних обставин**. Одне й те саме загальне запитання може стосуватися різних професійних проблем. *Наприклад*, запитання клієнта *«Чи можемо ми віднести цю суму на витрати?»* потребує уточнення характеру операції, її документального оформлення, періоду, застосовних вимог до обліку та інших обставин, які можуть бути суттєвими для відповіді.

Важливим принципом професійної консультації є **розмежування встановлених фактів, професійного судження та рекомендації**. Фахівець повинен чітко визначати, які обставини підтверджені, які висновки ґрунтуються на його професійній оцінці та які можливі дії він рекомендує. Таке розмежування особливо важливе у випадках, коли нормативне регулювання допускає професійне судження або результат залежить від обставин конкретної ситуації.

Небезпечним є прагнення негайно відповісти на будь-яке питання лише для того, щоб не створити враження недостатньої компетентності. Професійна компетентність не передбачає необхідності формулювати відповідь без перевірки всіх релевантних обставин. Навпаки, усвідомлення меж наявної інформації та необхідності додаткової перевірки є складовою відповідального професійного консультування. Фраза *«Мені необхідно перевірити відповідну норму та уточнити фактичні обставини, після чого я зможу надати обґрунтовану відповідь»* не свідчить про професійну слабкість. Вона показує, що фахівець розмежовує попереднє припущення та професійний висновок і не створює в отримувача консультації необґрунтованої впевненості.

Завершена професійна консультація повинна давати отримувачу можливість зрозуміти, **яке питання розглянуто, які фактичні обставини враховано, на яких підставах сформовано професійний висновок, які обмеження має цей висновок та які подальші дії можуть бути здійснені**. Якщо певні обставини не встановлені або можуть істотно змінити висновок, це також необхідно чітко зазначити.

Таким чином, етикет переговорів, нарад і професійних консультацій не зводиться до формальної ввічливості. Він забезпечує таку організацію професійної комунікації, за якої відмінність інтересів не перетворюється на особисте протистояння, групове обговорення завершується визначеним результатом, а професійна консультація ґрунтується на достатній інформації та належному обґрунтуванні. Поєднання коректної форми взаємодії зі змістовою підготовленістю, аргументованістю та відповідальністю за результат відрізняє професійну комунікацію від звичайного обміну думками.



Питання 3. Ділове листування та телефонний етикет

Професійна комунікація здійснюється за допомогою різних каналів, вибір яких впливає на швидкість передавання інформації, можливість її уточнення, документування та подальшого використання. Письмове повідомлення і телефонна розмова мають різні комунікативні властивості, тому вибір між ними повинен визначатися не лише зручністю учасників, а й характером професійного питання, складністю інформації, терміновістю її передавання, необхідністю оперативного зворотного зв'язку та потребою у фіксації результатів взаємодії.

У теорії організаційних комунікацій канали розглядаються з погляду їх здатності передавати інформацію різної складності та неоднозначності. Одним із підходів до пояснення вибору способу комунікації є **теорія інформаційної насиченості каналів комунікації**, відповідно до якої канали відрізняються можливостями забезпечення оперативного зворотного зв'язку, уточнення змісту повідомлення та подолання неоднозначності його сприйняття. З цього погляду ефективність професійної комунікації залежить не лише від якості повідомлення, а й від відповідності обраного каналу характеру комунікативного завдання.

Вибір каналу професійної комунікації доцільно здійснювати з урахуванням кількох взаємопов'язаних характеристик: складності інформації, необхідної швидкості її передавання, потреби в оперативному зворотному зв'язку, можливості однозначного тлумачення повідомлення та необхідності документування результату. Чим складнішою та неоднозначнішою є професійна ситуація, тим більшого значення набуває можливість безпосереднього уточнення інформації. Якщо ж пріоритетними є точність формулювань, структурованість значного обсягу даних та збереження змісту повідомлення, переваги має письмова форма комунікації.

Основні відмінності між письмовою та телефонною професійною комунікацією узагальнено в табл. 5.3.

Таблиця 5.3 – Порівняльна характеристика письмової та телефонної професійної комунікації

Характеристика	Письмова комунікація	Телефонна комунікація	Професійне значення
Синхронність	Переважно асинхронна	Синхронна	Визначає можливість безпосередньої взаємодії учасників.

Швидкість зворотного зв’язку	Залежить від часу відповіді адресата	Переважно висока	Важлива за необхідності оперативного уточнення.
Можливість уточнення	Потребує додаткового повідомлення	Забезпечується безпосередньо під час розмови	Зменшує ризик неправильного розуміння.
Документованість	Зміст повідомлення зберігається	Потребує окремої фіксації результатів	Важлива для підтвердження інформації та домовленостей.
Можливість структурування складної інформації	Висока	Обмежена перебігом розмови	Важлива для передавання розрахунків, умов, аргументів та значного обсягу даних.
Можливість повторного опрацювання	Висока	Обмежена	Дає змогу повторно проаналізувати отриману інформацію.
Оперативність обміну	Залежить від часу ознайомлення та відповіді	Висока	Важлива для швидкого вирішення поточного питання.
Основний комунікативний ризик	Неоднозначність або неправильне тлумачення формулювань	Неповна фіксація або різне запам’ятовування змісту	Визначає необхідність уточнення або підтвердження інформації.

Письмову та телефонну комунікацію не слід розглядати як взаємозамінні способи передавання одного й того самого повідомлення. Вибір каналу є складовою професійного комунікативного рішення. Його основні чинники та можливі варіанти узагальнено на рисунку 5.3.

Модель показує, що вибір каналу повинен виходити з характеристик професійного питання, а не лише зі звичного для учасника способу спілкування. У практичній діяльності можливе й поєднання каналів: складне питання може бути попередньо обговорене телефоном, а суттєві висновки, умови або домовленості – зафіксовані письмово. Такий підхід поєднує оперативність безпосередньої взаємодії з точністю та документованістю письмової комунікації.

Ділове листування є документованою формою професійної комунікації. Його особливість полягає в тому, що зміст повідомлення зберігається у зафіксованому вигляді, може бути повторно прочитаний, проаналізований та використаний для відновлення змісту попередньої комунікації. Водночас адресат сприймає письмове повідомлення без інтонації та можливості негайного уточнення авторського задуму, тому неточність формулювань, недостатність контексту або неоднозначність вимоги підвищують ризик неправильного розуміння.

Важливою характеристикою письмової професійної комунікації є її **адресність**. Автор повідомлення повинен враховувати, кому воно призначене, якою інформацією адресат уже володіє, який рівень деталізації йому необхідний та яку реакцію передбачає повідомлення. При цьому адаптація повідомлення до адресата не повинна змінювати його професійного змісту.

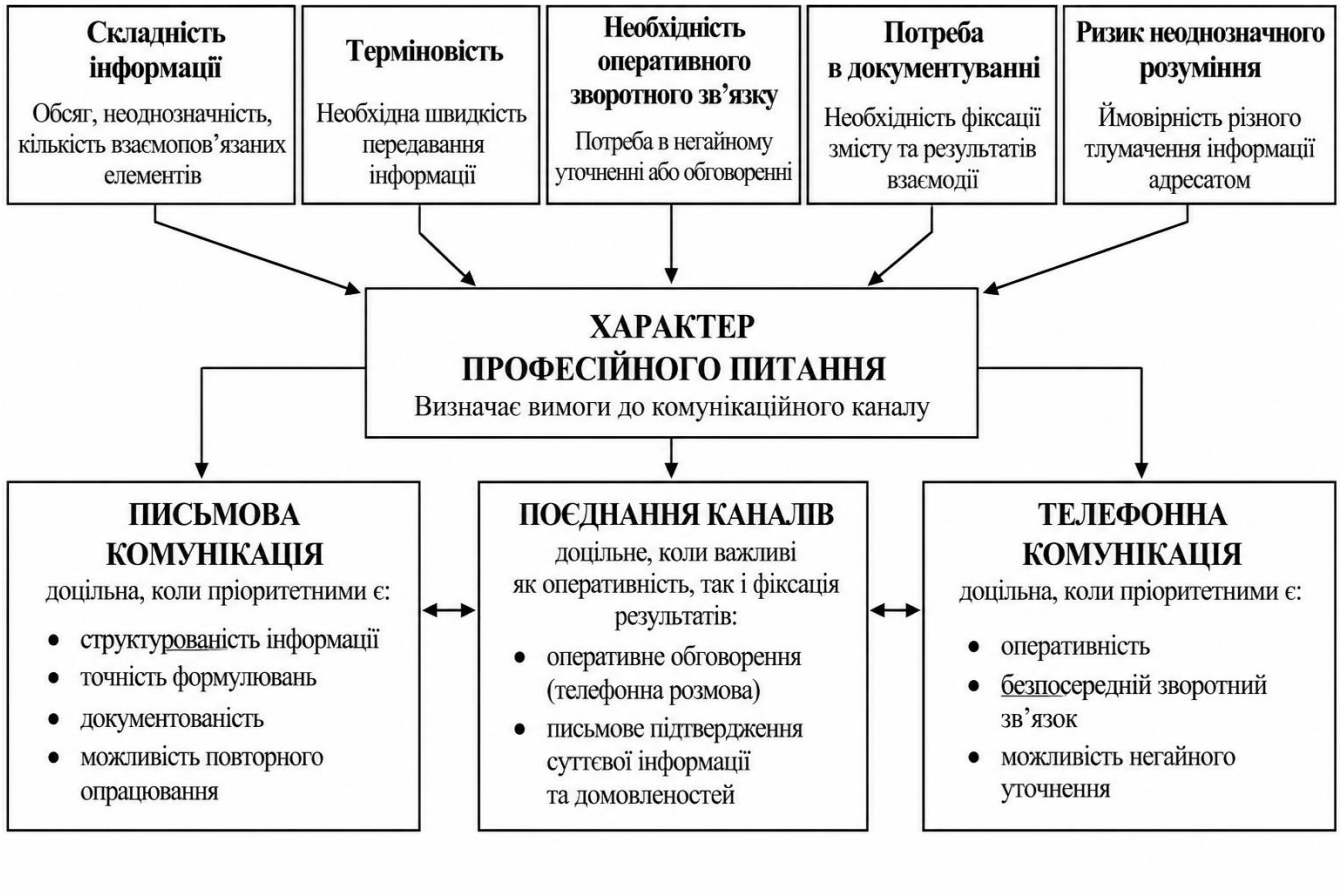


Рисунок 5.3 – Модель вибору каналу професійної комунікації

Ефективність ділового листа визначається не його обсягом, а здатністю забезпечити однозначне розуміння предмета звернення, його контексту, очікуваної дії та, якщо це необхідно, строку її виконання. Повідомлення має бути інформаційно достатнім, але не перевантаженим відомостями, які не впливають на розуміння питання або прийняття рішення.

Тема електронного листа виконує інформаційну функцію та повинна давати можливість ідентифікувати предмет повідомлення ще до його відкриття. Формулювання «Документи», «Питання», «Терміново» або «Важливо» не розкривають змісту звернення. Натомість тема «Документи за договором № 15: уточнення до 25 вересня» дає змогу визначити предмет комунікації та часову характеристику очікуваної дії. Структуру професійного електронного листа наведено в табл. 5.4.

Таблиця 5.4 – Структура професійного електронного листа

Елемент	Комунікативне призначення	Основні вимоги
Тема	Ідентифікує предмет повідомлення.	Конкретність, інформативність, відповідність змісту.
Звертання	Визначає адресність повідомлення.	Відповідність характеру професійних відносин.
Контекст	Пояснює підставу та обставини звернення.	Лише інформація, необхідна для розуміння питання.
Основне повідомлення	Передає професійний зміст.	Точність, логічність, однозначність.

Очікувана дія	Визначає необхідний результат з боку адресата.	Конкретне формулювання необхідної відповіді або дії.
Строк	Визначає часові межі.	Конкретна дата або час, якщо вони мають значення.
Завершення	Завершує змістову частину повідомлення.	Коректна завершальна формула.
Підпис	Ідентифікує відправника.	Ім’я, посада та необхідні контактні дані.

Структура листа залежить від його комунікативної мети. Інформаційне повідомлення може не передбачати відповіді, тоді як запит, пропозиція, погодження або вимога потребують чіткого визначення очікуваної реакції адресата. Тому універсальний шаблон не може механічно застосовуватися до всіх видів професійного листування.

Окремим джерелом **комунікативних ризиків** є неправильне визначення кола адресатів повідомлення. Основним адресатом має бути особа, якій безпосередньо призначена інформація або від якої очікується відповідь чи дія. Включення інших осіб до листування має бути зумовлене їх реальною інформаційною потребою. Надмірне використання копій збільшує інформаційне навантаження, може ускладнювати визначення відповідального за подальші дії та знижувати ефективність комунікації. Аналогічно позначення повідомлення як термінового повинно відповідати реальній часовій критичності питання. Систематичне використання позначок високої важливості для звичайних повідомлень знижує їх інформаційну цінність і ускладнює визначення справді пріоритетної інформації.

Телефонна комунікація має інші характеристики. Її синхронний характер забезпечує безпосередній зворотний зв’язок: співрозмовник може відразу поставити уточнювальне запитання, перевірити правильність розуміння інформації або скоригувати подальший перебіг розмови. Це робить телефон ефективним каналом для оперативного уточнення питань, які не потребують попереднього опрацювання значного обсягу документів чи даних.

Водночас телефонна розмова потребує одночасної участі співрозмовників і безпосередньо включається в поточну діяльність адресата. Тому на початку непогодженого заздалегідь дзвінка важливо не лише ідентифікувати себе та предмет звернення, а й з’ясувати можливість продовження розмови в цей момент. *Наприклад:* «Добрий день, пані Олено. Андрій Коваль, компанія «Альфа». Телефоную щодо документів за договором № 15. Чи зручно Вам зараз говорити?»

Телефонний канал має обмеження за умов передавання складної та деталізованої інформації. Якщо професійне питання передбачає аналіз документів, значного обсягу даних, розрахунків, нормативних положень або кількох взаємопов’язаних умов, виключно усна форма підвищує ризик втрати окремих елементів інформації або різного розуміння досягнутих домовленостей. Це зумовлює необхідність розрізняти оперативність комунікації та **фіксацію її результату**. Якщо під час телефонної розмови були погоджені суттєві умови, строки, відповідальні особи або подальші дії, доцільним є їх подальше письмове

підтвердження. *Наприклад:* «Дякую за розмову. Підтверджую нашу домовленість: уточнені документи будуть надані до 15:00 25 вересня, після чого буде завершено їх перевірку».

Письмове підтвердження в такому випадку не дублює телефонну розмову, а виконує іншу комунікативну функцію – перетворює усно узгоджену інформацію на зафіксований зміст, до якого учасники можуть звернутися надалі. Це особливо важливо, якщо від точності розуміння домовленостей залежать подальші професійні рішення або дії.

Таким чином, ділове листування та телефонна комунікація є **взаємодоповнювальними каналами професійної взаємодії**. Письмова форма забезпечує структурованість, точність і документованість інформації, тоді як телефонна – оперативність, безпосередній зворотний зв'язок і можливість негайного уточнення. Професійність комунікації виявляється не лише у дотриманні правил листування або телефонного етикету, а й у здатності обрати канал, властивості якого відповідають змісту, складності та меті конкретного професійного питання.



Питання 4. Цифровий етикет у професійній та бізнес-комунікації

Цифровізація професійного середовища змінила не лише технічні засоби передавання інформації, а й характер взаємодії між її учасниками. Значна частина професійної комунікації сьогодні відбувається за допомогою цифрових технологій, які дають змогу підтримувати взаємодію незалежно від просторового розташування учасників, оперативно передавати інформацію та поєднувати різні форми професійного спілкування.

Водночас перенесення професійної взаємодії в цифрове середовище змінює умови, за яких повідомлення створюється, передається, сприймається та зберігається. Для такої комунікації характерні асинхронність, багатоканальність, висока швидкість поширення інформації, різний рівень соціальної присутності учасників, відтворюваність повідомлень і можливість тривалого збереження результатів взаємодії. Ці властивості розширюють комунікативні можливості, але одночасно створюють специфічні ризики: неоднозначність сприйняття повідомлень, інформаційне перевантаження, фрагментацію комунікації, розмивання часових меж професійної доступності та неконтрольоване поширення інформації.

Однією з наукових концепцій, що дає змогу пояснити особливості взаємодії в цифровому середовищі, є **концепція соціальної присутності**. Соціальна присутність характеризує ступінь, у якому під час технологічно опосередкованої комунікації учасник сприймає іншу особу як реально залучену до взаємодії. Різні цифрові форми комунікації забезпечують неоднакові можливості для передавання соціальних і контекстних сигналів. Так, під час відеоконференції учасники сприймають не лише зміст висловлювання, а й голос, інтонацію, вираз обличчя та інші візуальні сигнали. У текстовій комунікації значна частина таких сигналів відсутня. Унаслідок цього коротке текстове повідомлення може бути

інтерпретоване адресатом інакше, ніж передбачав його автор. Отже, зі зменшенням кількості доступних соціальних і контекстних сигналів зростає значення точності формулювань, достатності контексту та змістової визначеності професійного повідомлення.

Іншою важливою характеристикою цифрової професійної комунікації є асинхронність. Створення повідомлення, його отримання, ознайомлення з ним і формування відповіді можуть відбуватися в різний час. Це забезпечує гнучкість взаємодії та дає можливість опрацьовувати інформацію у зручний момент, однак одночасно породжує невизначеність щодо строку очікуваної відповіді та меж професійної доступності учасників.

Поряд із цим цифрове середовище характеризується високою інтенсивністю інформаційних потоків. Паралельне використання корпоративних платформ, месенджерів, систем відеозв'язку та інших цифрових засобів збільшує кількість повідомлень і сповіщень, між якими фахівець повинен розподіляти увагу. У наукових дослідженнях впливу інформаційно-комунікаційних технологій пов'язані з цим негативні прояви розглядаються, зокрема, у контексті **техностресу**. Одним із його чинників є технологічне перевантаження, за якого використання цифрових технологій збільшує обсяг і темп роботи та посилює вимоги до професійної доступності. Основні характеристики цифрової професійної комунікації, створювані ними можливості та пов'язані з ними ризики систематизовано в таблиці 5.5.

Таблиця 5.5 – Характеристики цифрової професійної комунікації та пов'язані з ними ризики

Характеристика	Зміст	Професійні можливості	Потенційні ризики
Асинхронність	Створення, отримання та опрацювання повідомлення можуть не збігатися в часі.	Гнучкість взаємодії, можливість обдумати відповідь.	Невизначеність щодо строку реакції.
Обмеженість соціальних сигналів	Часткова відсутність невербальної та контекстної інформації.	Концентрація на змісті повідомлення.	Неоднозначне тлумачення тону, наміру або ставлення.
Багатоканальність	Паралельне використання різних цифрових засобів.	Гнучкість і безперервність взаємодії.	Фрагментація інформації та домовленостей.
Висока швидкість поширення	Практично миттєве передавання інформації.	Оперативність професійної взаємодії.	Поспішність комунікативних дій та неконтрольоване поширення.
Відтворюваність	Можливість копіювання, пересилання та повторного використання інформації.	Збереження та повторне опрацювання.	Використання інформації поза первинним контекстом.
Цифровий слід	Збереження результатів цифрової взаємодії.	Можливість відновлення окремих комунікативних дій.	Інформаційні та репутаційні наслідки.

Інформаційна насиченість	Значний обсяг повідомлень, сповіщень і цифрових контактів.	Швидкий доступ до професійної інформації.	Перевантаження та дефіцит уваги
Постійна технічна доступність	Можливість комунікації незалежно від місця і часу.	Просторова й часова гнучкість взаємодії.	Розмивання меж професійної доступності

Однією з принципових проблем цифрового етикету є співвідношення **технічної доступності та професійної доступності**. Можливість надіслати повідомлення в будь-який момент не означає обов'язку адресата постійно перебувати в режимі негайної реакції. Тому важливим елементом цифрової професійної культури є формування зрозумілих очікувань щодо часу комунікації та строків відповіді. У цьому контексті цифровий етикет виконує регулятивну функцію, оскільки сприяє узгодженню технологічних можливостей цифрового середовища з часовими межами професійної взаємодії.

Повідомлення, надіслане поза робочим часом, саме по собі не обов'язково свідчить про порушення цифрового етикету. Значення має те, чи передбачає воно необґрунтоване очікування негайної реакції. Якщо характер роботи потребує позаробочої або термінової комунікації, відповідні правила доцільно встановлювати заздалегідь. У цифрових системах, які підтримують відкладене надсилання, ця функція може використовуватися для узгодження часу фактичного отримання повідомлення з прийнятими правилами професійної взаємодії. Тобто, оцінювання доречності цифрової комунікації має враховувати не лише час надсилання повідомлення, а й контекст взаємодії, ступінь його терміновості та попередньо сформовані очікування учасників щодо доступності й швидкості реагування.

Не менш важливим є **управління увагою адресата**. Кожне цифрове повідомлення конкурує з іншими інформаційними сигналами. Тому необґрунтовані позначки терміновості, надмірна кількість повідомлень, багаторазове дублювання одного питання в різних цифрових середовищах або залучення до комунікації осіб, яким відповідна інформація не потрібна, збільшують інформаційне навантаження. Цифровий етикет у цьому аспекті передбачає відповідальність не лише за зміст повідомлення, а й за інформаційні ресурси, необхідні адресату для його опрацювання.

З багатоканальністю пов'язаний ризик **фрагментації професійної комунікації**. Обговорення одного питання може розпочатися в корпоративному чаті, продовжитися під час онлайн-зустрічі, а окремі уточнення залишитися в інших цифрових середовищах. Унаслідок цього учасники можуть мати різне уявлення про остаточний результат взаємодії. Тому для суттєвих професійних питань важливо визначати, де саме фіксуються остаточні рішення, погоджені умови або завдання. Це не є повторенням правил вибору комунікаційного каналу, а стосується забезпечення цілісності інформації в багатоканальному цифровому середовищі.

Специфічною властивістю цифрової комунікації є **відтворюваність інформації**. Цифрове повідомлення може бути скопійоване, переслане, сфотографоване у вигляді скріншота або використане поза первинним

контекстом. У результаті первинно обмежене коло учасників не гарантує збереження такого самого кола доступу надалі.

З відтворюваністю тісно пов'язане поняття цифрового сліду. У професійній комунікації ним є інформація, яка зберігається в цифровому середовищі внаслідок дій користувача та може бути відтворена або використана в майбутньому. Цифровий слід означає, що комунікативна дія може мати наслідки, які виходять за межі моменту її здійснення. Тому професійне повідомлення доцільно оцінювати не лише з позиції його доречності в конкретній ситуації, а й з урахуванням можливості подальшого збереження, відтворення та зміни контексту його сприйняття.

Особливого значення це набуває під час роботи з конфіденційною, фінансовою, обліковою, управлінською та іншою інформацією з обмеженим доступом. Технічна можливість скопіювати, переслати або зберегти інформацію не створює професійного права на такі дії. Цифровий етикет у цьому аспекті взаємодіє з вимогами професійної етики та встановленими правилами поводження з інформацією. У такий спосіб цифровий етикет набуває не лише комунікативного, а й етичного виміру, оскільки передбачає усвідомлення меж допустимого використання інформації незалежно від технічної доступності відповідної дії.

Окремою формою цифрової взаємодії є **голосові повідомлення**. Їх використання демонструє важливу особливість цифрового етикету: зручність каналу для відправника не завжди означає його зручність для адресата. Голосове повідомлення швидко створюється, однак потребує відповідних умов для прослуховування, а пошук конкретного фрагмента інформації під час повторного звернення є складнішим, ніж у тексті. Тому його використання має враховувати характер професійної взаємодії, обсяг інформації та прийняті між учасниками правила комунікації. Цей приклад демонструє принцип урахування комунікативних витрат адресата: ефективність цифрової взаємодії визначається не лише швидкістю створення повідомлення, а й ресурсами часу та уваги, необхідними для його сприйняття й подальшого використання.

Відеоконференція поєднує технологічно опосередковану взаємодію з високим рівнем соціальної присутності. Учасники сприймають не лише зміст повідомлення, а й голосові та візуальні сигнали, що наближує таку форму до безпосередньої комунікації. Водночас ефективність відеовзаємодії залежить від технічної готовності, правильної ідентифікації учасників, керування мікрофоном, дотримання встановленого порядку участі та мінімізації факторів, що перешкоджають сприйняттю інформації..Використання камери не є універсальною вимогою цифрового етикету. Воно визначається метою, форматом та правилами конкретної професійної взаємодії. Якщо формат передбачає візуальну участь, значення мають достатня видимість учасника та відсутність факторів, які істотно ускладнюють комунікацію. Порівняно з текстовою цифровою взаємодією відеоконференція забезпечує більшу кількість соціальних і контекстних сигналів, однак одночасно висуває вищі вимоги до синхронної присутності, концентрації уваги та технічних умов комунікації.

Особливого підходу потребує **запис онлайн-взаємодії**, оскільки він змінює характер існування інформації: зміст комунікації стає придатним до багаторазового відтворення, зберігання та потенційного поширення. Тому учасники повинні бути належним чином поінформовані про здійснення запису, а його подальше використання має відповідати визначеній меті та встановленим правилам поводження з інформацією. Запис фактично трансформує синхронну комунікацію в інформаційний об'єкт тривалого використання, що підвищує значення прозорості щодо мети запису, умов його зберігання та можливостей подальшого поширення.

Ще одним елементом цифрового етикету є **керування очікуваннями щодо зворотного зв'язку**. Висока швидкість цифрового каналу не означає можливості негайного професійного опрацювання кожного питання. Якщо відповідь потребує аналізу документів, розрахунків або інших матеріалів, доцільно підтвердити отримання інформації та визначити реалістичний строк подальшої відповіді. Наприклад: *«Дякую, інформацію отримано. Для її перевірки потрібен додатковий час. Відповідь буде надано завтра до 14:00».* Такий підхід зменшує інформаційну невизначеність і робить професійну взаємодію передбачуваною.

Взаємозв'язок між властивостями цифрового середовища, породженими ними комунікативними ризиками та механізмами цифрового етикету доцільно представити на рисунку 5.4.



Рисунок 5.4 – Формування відповідальної професійної комунікації в цифровому середовищі

Таким чином, **цифровий етикет є складовою професійної комунікативної компетентності**, зміст якої визначається специфічними властивостями технологічно опосередкованої взаємодії. На відміну від загальних правил ділового листування або вибору комунікаційного каналу, він охоплює регулювання професійної доступності, управління інформаційним навантаженням у багатоканальному середовищі, урахування обмеженості соціальних сигналів, відповідальне поводження з відтворюваною цифровою інформацією та усвідомлення наслідків цифрового сліду. Дотримання цих норм сприяє змістовій визначеності, передбачуваності та відповідальості професійної взаємодії в цифровому середовищі.



Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність мовленнєвого етикету та яке значення він має у професійній комунікації?
2. Які характеристики професійного повідомлення забезпечують його належне сприйняття адресатом?
3. У чому полягають відмінності між діловими переговорами, нарадами та професійними консультаціями?
4. Яке значення мають позиції, інтереси та аргументація у процесі ділових переговорів?
5. Які особливості професійної комунікації необхідно враховувати під час проведення нарад і надання професійних консультацій?
6. За якими критеріями доцільно обирати між письмовою та телефонною професійною комунікацією?
7. Які вимоги висуваються до структури та змісту професійного електронного листа?
8. Які характеристики цифрового середовища впливають на професійну комунікацію та які ризики вони створюють?
9. Яке значення мають професійна доступність, управління увагою та цифровий слід у цифровій комунікації?
10. Яких норм цифрового етикету необхідно дотримуватися під час відеоконференцій та іншої професійної онлайн-взаємодії?



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. Олтаржевський Д. О. Цифрові комунікації : навч. посіб. Київ : ННІЖ КНУ імені Тараса Шевченка, 2023. 120 с. URL: https://ir.library.knu.ua/handle/123456789/3014

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. 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

6. Заушнікова М. Ю., Калениченко Р. А., Коханець А. С. Бізнес-переговори та посередництво: психологічний аспект : навч. посіб. Ірпінь : Державний податковий університет, 2024. 196 с. URL: https://ir.dpu.edu.ua/handle/123456789/2341

7.