

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»  
ФАКУЛЬТЕТ ЛІНГВІСТИКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ  
КАФЕДРА УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ, ІСТОРІЇ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В.о. завідувача випускової кафедри  
\_\_\_\_\_ (Анастасія СІБРУК)  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

ЗДОБУВАЧКИ ВИЩОЇ ОСВІТИ  
ОС «БАКАЛАВР»

Тема: «Вплив та маніпулювання в діловій комунікації (на прикладі ТОВ «Сільпо Фуд»)»

Виконавець: здобувачка вищої освіти Бз-029-20-1-ДК Васютинська Маргарита Романівна

Керівник: кандидат історичних наук, доцент Ісайкіна Олена Дмитрівна

Нормоконтролер: кандидат історичних наук, доцент Халецька Леся Пилипівна

---

(підпис)

Київ 2025

**ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО**  
**«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»**

Факультет лінгвістики та соціальних комунікацій  
Кафедра української мови, історії та інформаційної діяльності  
Галузь знань – 02 «Культура і мистецтво»  
Спеціальність – 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа»  
Освітньо-професійна програма – «Документознавство та інформаційна діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

\_\_\_\_\_ Анастасія СІБРУК

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на виконання кваліфікаційної роботи**  
Васютинська Маргарита Романівна

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Вплив та маніпулювання в діловій комунікації (на прикладі ТОВ «Сільпо Фуд»)), затверджена наказом в.о. президента від «27» січня 2025 р. №116/ст.

2. Термін виконання роботи: з 28.11.2024 р. до 28.01.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків загальним обсягом 51 сторінка, з них обсяг основного тексту – 39 сторінки, список використаних джерел нараховує 45 позицій.

4. Зміст пояснювальної записки: Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи впливу та маніпулювання в діловій комунікації. Розділ 2. Специфіка впливу та маніпуляцій у корпоративних структурах (на прикладі ТОВ «Сільпо Фуд»). Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: скріншот звіту про управління ТОВ «Сільпо Фуд» «Навчання», скріншот застосунку «Сільпо» з програмою лояльності для Гостей, ілюстрація офіційного логотипу Груп компаній Fozzy Group.

## 6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Визначення та обґрунтування теми кваліфікаційної роботи	28.11.2024	Виконано
2.	Оформлення завдання на виконання кваліфікаційної роботи. Складання плану роботи. Узгодження з керівником	02.12.2024	Виконано
3.	Визначення об'єкта, предмета, мети, завдань дослідження. Підбір, опрацювання, вивчення літератури та джерел з теми дослідження	09.12.2024	Виконано
4.	Виконання індивідуальних завдань з теми роботи	20.12.2024	Виконано
5.	Написання основної частини, вступу та висновків	20.01.2025	Виконано
6.	Оформлення роботи та подання її на перше читання керівникові	22.01.2025	Виконано
7.	Опрацювання зауважень та виправлення недоліків	24.01.2025	Виконано
8.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	30.01.2025	Виконано
9.	Опрацювання зауважень, отриманих на попередньому захисті кваліфікаційної роботи	08.02.2025	Виконано
10.	Проходження нормоконтролю	10.02.2025	Виконано
11.	Подання роботи на перевірку на плагіат	13.02.2025	Виконано
12.	Подання роботи на рецензування	18.02.2025	Виконано
13.	Подання остаточного варіанта на кафедрі	24.02.2025	Виконано
14.	Захист роботи	26.02.2025	

## 7. Консультанти з окремих розділів

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв

8. Дата видачі завдання: «28» листопада 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Олена ІСАЙКІНА

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_  
(підпис випускника)

Маргарита ВАСЮТИНСЬКА

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи ОС «Бакалавр» на тему: «Вплив та маніпулювання в діловій комунікації (на прикладі ТОВ «Сільпо Фуд»)»: 51 сторінка, 45 використаних джерел, 1 додаток.

ДІЛОВА КОМУНІКАЦІЯ, ТОВ «СІЛЬПО ФУД», КОРПОРАТИВНЕ ЛИСТУВАННЯ, КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ, СИСТЕМА КОМУНІКАЦІЙ, ВПЛИВ, МАНІПУЛЯЦІЇ.

Об'єкт дослідження – маніпуляції в корпоративних комунікаціях.

Предмет дослідження – техніки впливу та маніпуляції у комунікаційних процесах ТОВ «Сільпо Фуд».

Мета дослідження – аналіз технік впливу та маніпуляцій у діловій комунікації на прикладі корпоративної структури ТОВ «Сільпо Фуд», а також оцінка ефективності цих методів та розробка рекомендацій щодо мінімізації негативних наслідків маніпуляцій.

Методи дослідження: методи аналізу та синтезу, спостереження, порівняння, узагальнення, системний підхід.

У кваліфікаційній роботі розглянуто напрями діяльності ТОВ «Сільпо Фуд» та організацію безпеки працівників в умовах особливого стану; висвітлено нормативні вимоги до ведення корпоративного листування в ТОВ «Сільпо Фуд»; охарактеризовано системи комунікацій в ТОВ «Сільпо Фуд»; розглянуто технології комунікаційного забезпечення діяльності ТОВ «Сільпо Фуд»; виявлено проблеми та окреслено шляхи удосконалення комунікаційних процесів в діяльності ТОВ «Сільпо Фуд».

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПЛИВУ ТА МАНІПУЛЮВАННЯ В ДІЛОВІЙ КОМУНІКАЦІЇ</b> .....	9
1.1. Поняття впливу та маніпуляції в контексті ділової комунікації .....	9
1.2. Етичні аспекти та межі застосування впливу в бізнес-спілкуванні .....	15
<b>РОЗДІЛ 2. СПЕЦИФІКА ВПЛИВУ ТА МАНІПУЛЯЦІЙ У КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУРАХ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІЛЬПО ФУД»)</b> .....	23
2.1. Особливості ділової комунікації в корпоративних структурах на прикладі ТОВ «Сільпо Фуд» .....	23
2.2. Методи впливу та маніпулятивні техніки в практиці ТОВ «Сільпо Фуд» ..	30
2.3. Оцінка ефективності та шляхи мінімізації негативних наслідків впливу та маніпуляцій у діловій комунікації .....	35
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	42
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	46
<b>ДОДАТКИ</b> .....	51

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасному бізнес-середовищі комунікація є одним із основних інструментів досягнення стратегічних цілей. В умовах високої конкуренції здатність ефективно впливати на співрозмовників, передавати меседжі та переконувати стає вирішальним фактором успіху. Однак поряд із позитивними аспектами впливу активно застосовуються й маніпулятивні техніки, що можуть принести короткострокові вигоди, але водночас мають тривалі негативні наслідки для репутації компанії та морального клімату в колективі.

Особливо важливим є дослідження цього феномену в контексті етики ділових відносин. Вивчення механізмів впливу та маніпулювання в комунікаціях дозволяє краще розуміти, як правильно використовувати комунікативні стратегії для досягнення цілей, зберігаючи етичні стандарти та довірчі взаємодії між партнерами, клієнтами і співробітниками.

Актуальність теми дослідження впливу та маніпулювання в діловій комунікації зумовлена потребою у виявленні та аналізі механізмів комунікацій в умовах високої конкуренції та постійних змін у технологіях взаємодії. Вплив може бути як позитивним, так і негативним, тому важливо не лише навчитися ефективно застосовувати методи впливу, але й розпізнавати маніпуляції, щоб уникнути шкоди для репутації компанії та підтримати етичні стандарти.

Враховуючи, що сучасні технології, соціальні медіа та інші інноваційні інструменти значно змінюють природу ділових комунікацій, дослідження етичних аспектів використання впливу та маніпулювання стає надзвичайно важливим для побудови стабільних і прозорих бізнес-відносин. Тому розпізнавання маніпуляцій і застосування чесних комунікаційних стратегій є необхідними для досягнення успіху без шкоди для репутації.

Таким чином, дослідження впливу та маніпулювання в діловій комунікації є важливим для формування етичних бізнес-відносин і забезпечення стабільного розвитку компаній у динамічному середовищі.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є аналіз технік впливу та маніпуляцій у діловій комунікації на прикладі корпоративної структури ТОВ «Сільпо Фуд», а також оцінка ефективності цих методів та розробка рекомендацій щодо мінімізації негативних наслідків маніпуляцій.

Досягнення мети передбачає вирішення низки дослідницьких **завдань**:

- розкрити поняття «вплив» та «маніпуляція» в діловій комунікації;
- визначити етичні межі застосування впливу в бізнес-спілкуванні;
- вивчити особливості ділової комунікації в корпоративних структурах на прикладі ТОВ «Сільпо Фуд»;
- проаналізувати методи впливу та маніпулятивні техніки, які застосовуються компанією ТОВ «Сільпо Фуд»;
- провести оцінку ефективності впливу та маніпуляцій та сформулювати шляхи мінімізації негативних наслідків впливу в діловій комунікації.

**Об'єкт дослідження** – маніпуляції в корпоративних комунікаціях.

**Предмет дослідження** – техніки впливу та маніпуляції у комунікаційних процесах ТОВ «Сільпо Фуд».

**Методи дослідження.** У процесі написання кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові та спеціальні теоретичні методи дослідження, що дозволили всебічно вивчити феномен впливу та маніпулювання в діловій комунікації. Серед основних методів можна виокремити аналіз та синтез, які допомогли вивчити теоретичні джерела та сформулювати власні висновки, а також порівняння, що дало змогу оцінити ефективність різних стратегій комунікації. Для глибшого розуміння було застосовано метод індукції, що дозволив на основі конкретних прикладів сформулювати загальні закономірності. Окрім того, контент-аналіз дозволив оцінити використання комунікаційних стратегій у практиці компанії, а опитування та спостереження допомогли зібрати дані безпосередньо від учасників комунікаційного процесу. Ці методи дозволили комплексно дослідити тему та сформулювати обґрунтовані висновки.

**Практичне значення роботи.** Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування його результатів для підвищення ефективності комунікаційних процесів у бізнес-середовищі, зокрема у корпоративних структурах. Рекомендації щодо мінімізації негативних наслідків маніпуляцій можуть бути корисними для керівників та працівників компаній, що прагнуть побудувати ефективні й етичні ділові відносини.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, двох розділів з підрозділами, висновків, списку використаних джерел, додатків. Список використаних джерел налічує 45 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 53 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПЛИВУ ТА МАНІПУЛЮВАННЯ В ДІЛОВІЙ КОМУНІКАЦІЇ

### 1.1. Поняття впливу та маніпуляції в контексті ділової комунікації

Поняття впливу та маніпуляції в контексті ділової комунікації є ключовим аспектом сучасного бізнес-середовища, що вимагає ретельного вивчення й аналізу. У світі, де інформація й взаємодія відіграють вирішальну роль у досягненні успіху, розуміння механізмів впливу та маніпуляції стає необхідним для ефективного управління й ведення бізнесу.

Вплив у діловій комунікації можна визначити як процес, за допомогою якого одна сторона змінює поведінку, ставлення чи переконання іншої сторони. Це може відбуватися через різні канали комунікації, включаючи вербальні й невербальні засоби. Важливо відзначити, що вплив не обов'язково має негативний характер і може бути використаний для досягнення взаємовигідних результатів [5, с. 120].

Маніпуляція, у свою чергу, є більш специфічною формою впливу, яка часто розглядається як негативне явище. Її можна охарактеризувати як навмисне та приховане спонукання іншої людини до переживання певних станів, прийняття рішень чи виконання дій, необхідних для досягнення ініціатором своїх власних цілей. У контексті ділової комунікації маніпуляція може проявлятися у різних формах — від тонких психологічних прийомів до більш явних тактик тиску [**Error! Reference source not found.**, с. 14].

Розглядаючи ці поняття в рамках ділової комунікації, важливо враховувати їх взаємозв'язок та відмінності. Вплив може бути відкритим і прозорим, базуючись на логічних аргументах і взаємній вигоді. Маніпуляція ж зазвичай приховує свої справжні наміри, використовуючи емоційні та психологічні важелі для досягнення бажаного результату.

У бізнес-середовищі вплив часто сприймається як ключовий інструмент для лідерства та управління. Успішні лідери застосовують різноманітні способи

впливу, щоб мотивувати команду, переконувати партнерів і клієнтів, а також досягати стратегічних цілей організації. Серед таких методів можуть бути харизма, професійна експертиза, логічні аргументи та інші підходи, що відповідають етичним стандартам.

У контексті ділової комунікації важливо розрізняти різні форми впливу. Прямий вплив характеризується відкритими запитам чи вказівками, тоді як непрямий вплив може включати натяки, пропозиції або створення певного емоційного клімату. Розуміння цих форм допомагає професіоналам обирати найбільш ефективні стратегії комунікації в різних ситуаціях.

Одним з ключових аспектів впливу в діловій комунікації є переконання. Цей процес поєднує логічну аргументацію з емоційними апеляціями, що дозволяє не лише раціонально пояснити свою позицію, але й викликати певні емоційні реакції, які можуть вплинути на прийняття рішень. Логічні аргументи допомагають створити переконливу основу для своїх тверджень, підкріплену фактами, доказами та раціональними міркуваннями. Водночас емоційні апеляції можуть активізувати внутрішні мотивації співрозмовника, апелюючи до його бажань, страхів, надій чи цінностей.

Для того, щоб переконання було ефективним, важливо мати глибоке розуміння аудиторії, з якою ведеться комунікація. Це означає, що потрібно знати її потреби, цінності, пріоритети та емоційні реакції. Чим краще комунікатор розуміє свою аудиторію, тим точніше він може підібрати методи переконання, які будуть найбільш ефективними в конкретному контексті. Наприклад, для однієї групи людей може бути важливим підкреслення економічної вигоди, для іншої — соціальний чи емоційний аспект питання. Окрім того, знання про цінності та переконання аудиторії дозволяє уникати можливих етичних порушень і маніпуляцій, зберігаючи комунікацію на здорових, чесних засадах [Error! Reference source not found., с. 75].

Важливим аспектом впливу в діловій комунікації є концепція соціального доказу. Люди схильні наслідувати дії інших, особливо в ситуаціях невизначеності. У бізнесі це явище може використовуватися для переконання

клієнтів або партнерів. Наприклад, демонстрація відгуків задоволених клієнтів або статистики продажів часто служить інструментом створення соціального доказу, що підвищує довіру до продукту чи послуги.

Ще однією формою впливу, яка активно використовується в діловій комунікації, є принцип взаємності. Люди часто відчують зобов'язання відповісти взаємністю на отриману послугу або жест. Цей принцип використовується в маркетингових стратегіях, таких як надання безкоштовних зразків продукції або бонусів, що стимулює клієнтів до подальших покупок.

У сучасному бізнес-середовищі дедалі більшого значення набуває технологічний аспект впливу. Використання алгоритмів, великих даних та штучного інтелекту дозволяє компаніям прогнозувати поведінку клієнтів і пропонувати індивідуалізовані рішення. Хоча це може значно підвищити ефективність комунікації, водночас виникає низка етичних питань щодо конфіденційності даних і прозорості таких методів. Цифрові платформи та соціальні медіа надають нові можливості для впливу та маніпуляції, створюючи умови для значного розширення комунікаційного простору. Завдяки швидкому поширенню інформації через ці канали, бізнеси можуть ефективно досягати ширших аудиторій, впливати на споживачів, формувати громадську думку та змінювати поведінку людей. Проте це також відкриває можливості для зловживань, коли інформація може бути використана для маніпулювання емоціями або сприйняттям реальності. Зокрема, онлайн-платформи стають майданчиком для таких явищ, як фейкові новини, пропаганда, надмірна реклама, що спрямовані на маніпулювання свідомістю людей.

Ці нові можливості підвищують ризики неетичного використання технологій у діловій комунікації. Проте вони також ставлять нові виклики перед бізнес-етикою, оскільки традиційні принципи чесності та прозорості можуть бути підірвані через цифрові маніпуляції. Тому важливо, щоб компанії дотримувались етичних стандартів у використанні цих інструментів, що включає захист прав споживачів, правдиве представлення інформації та недопущення маніпуляцій на основі приватних даних. Це також потребує від регуляторних

органів розробки нових норм та стандартів, здатних ефективно контролювати дотримання етичних вимог у цифровому середовищі, враховуючи швидкий розвиток технологій та зміну комунікаційних практик [29, с. 36].

Маніпуляція у бізнесі зазвичай асоціюється з неетичними діями, такими як обман, приховування інформації або використання слабких сторін партнерів чи конкурентів. Проте межа між впливом і маніпуляцією часто буває нечіткою: те, що одна сторона вважає легітимним впливом, інша може розцінювати як маніпуляцію. Варто підкреслити, що розуміння принципів впливу та маніпуляції не обов'язково означає їх застосування. Навпаки, таке знання дозволяє професіоналам ідентифікувати маніпулятивні дії, коли вони стають їхніми об'єктами, і успішно протидіяти їм.

Маніпуляція в бізнес-середовищі часто проявляється у формі «м'якого впливу». Це може включати створення ілюзії вибору, коли насправді всі опції ведуть до бажаного для маніпулятора результату. Такі техніки можуть бути особливо ефективними, але їх етичність залишається під питанням.

Усвідомлення психологічних аспектів впливу та маніпуляції є невід'ємною складовою ефективної ділової комунікації, оскільки воно допомагає ідентифікувати та використовувати ключові механізми, що впливають на процес прийняття рішень. Когнітивні упередження, зокрема ефект підтвердження чи вплив першого враження, здатні істотно спотворювати сприйняття фактів і інформації. Це ускладнює ухвалення зважених і раціональних рішень у бізнесі.

Такі упередження часто змушують людей віддавати перевагу даним, які узгоджуються з їхніми попередніми переконаннями, або ж ігнорувати інформацію, що суперечить їхнім усталеним поглядам. Розуміння цих механізмів дозволяє зменшити їхній негативний вплив, сприяючи об'єктивнішому аналізу та прийняттю рішень.

Окрім того, емоційні тригери є ще одним важливим елементом у сфері ділової комунікації, оскільки емоції можуть швидко й безпосередньо впливати на поведінку, спонукаючи до прийняття рішень, що не завжди є раціональними. Маніпулятори часто використовують ці емоційні реакції, щоб досягти своїх

цілей, апелюючи до страхів, надій чи бажань співрозмовника, що може мати як позитивний, так і негативний вплив на взаємодію. Знання соціальних норм також є важливим аспектом для адаптації до різних комунікаційних контекстів. Соціальні норми формують очікування щодо того, як повинна виглядати взаємодія в конкретній ситуації і правильне їх врахування допомагає уникнути непорозумінь або негативних реакцій. Розуміння цих психологічних аспектів допомагає краще орієнтуватися в міжособистісних взаємодіях та ефективно керувати діловими комунікаціями [31, с. 140].

Культурний аспект впливу та маніпуляції заслуговує окремої уваги через різноманітність соціальних норм, традицій і культурних цінностей, які визначають сприйняття комунікаційних стратегій у різних країнах. У суспільствах із колективістичною культурою, таких як Японія, Китай чи країни Близького Сходу, прямий тиск чи агресивна форма впливу можуть вважатися неприйнятними, оскільки це суперечить загальноприйнятим цінностям гармонії та злагоди. Натомість у таких культурах цінуються непрямі форми впливу, які базуються на довірі, взаємоповазі та врахуванні інтересів усіх сторін. У той же час, у більш індивідуалістичних культурах, таких як США, Велика Британія чи Німеччина, прямота й рішучість у комунікації часто вважаються ознаками професіоналізму та впевненості. Тут прямий вплив, що ґрунтується на чітких аргументах і демонстрації компетентності, сприймається як прийнятний і навіть бажаний [**Error! Reference source not found.**, с. 91].

Ці відмінності створюють значні виклики для міжнародного бізнесу, адже те, що може бути успішною стратегією в одній культурі, може викликати нерозуміння або навіть негативну реакцію в іншій. Наприклад, під час переговорів між представниками колективістичних і індивідуалістичних культур важливо знайти баланс між досягненням цілей і дотриманням культурних норм. Особливу увагу слід приділити міжкультурній компетентності, яка передбачає здатність усвідомлювати, поважати й адаптуватися до різних культурних контекстів. Це включає не лише знання про особливості іншої культури, а й

уміння розпізнавати власні упередження та уникати нав'язування власних норм і цінностей.

Іншим важливим аспектом є врахування мови невербальної комунікації. Жести, міміка, просторові відстані та інші невербальні сигнали можуть мати різне значення в різних культурах. Наприклад, у деяких азійських країнах надмірний зоровий контакт може сприйматися як виклик або агресія, тоді як у західних культурах він вважається ознакою зацікавленості та чесності.

Для ефективної навігації у світі ділової комунікації надзвичайно важливим є розвиток навичок критичного мислення й емоційного інтелекту, оскільки ці компетенції допомагають людям правильно оцінювати ситуації, виявляти впливи, що можуть бути маніпулятивними та приймати обґрунтовані рішення. Критичне мислення дозволяє аналізувати інформацію, розпізнавати логічні помилки та упередження, що можуть супроводжувати будь-які спілкування чи пропозиції, особливо в умовах, коли вплив і маніпуляція є поширеними явищами. Це дозволяє не піддаватися емоційним чи когнітивним тригерам, а більш раціонально підходити до прийняття рішень. Ці навички допомагають не лише розрізнити етичні та неетичні форми впливу, але й створювати позитивне робоче середовище, де взаємодія базується на прозорості, чесності та етичних стандартах. Професіонали, які здатні до критичного мислення та володіють високим рівнем емоційного інтелекту, можуть не лише захистити себе від маніпуляцій, а й ефективно взаємодіяти з іншими, підтримуючи баланс між емоційними та раціональними аспектами комунікації.

Отже, варто зазначити, що розуміння понять впливу та маніпуляції в контексті ділової комунікації є необхідним для успішного функціонування в сучасному бізнес-середовищі. Це вимагає не лише теоретичних знань, а й практичних навичок, етичного підходу й постійного самовдосконалення. Здатність ефективно використовувати вплив, уникаючи неетичних маніпуляцій, вміння переконливо презентувати ідеї, вести переговори, будувати відносини з клієнтами та партнерами є ознаками справжнього професіоналізму й лідерства в бізнесі. Однак важливо, щоб ці навички базувалися на балансі між впливом і

взаємною повагою. Такий підхід сприяє створенню довгострокових, взаємовигідних відносин, які є основою успішної співпраці.

Вплив і маніпуляція в діловій комунікації є двома взаємопов'язаними, але суттєво відмінними явищами. Вплив передбачає переконання та мотивацію співрозмовника на основі аргументів, логіки та емоційної залученості, тоді як маніпуляція спрямована на досягнення вигоди через приховані психологічні механізми та контроль над поведінкою іншої сторони. Успішна ділова комунікація ґрунтується на етичному впливі, що сприяє довгостроковим партнерським відносинам, тоді як маніпулятивні методи можуть призвести до втрати довіри та репутаційних ризиків.

## **1.2. Етичні аспекти та межі застосування впливу в бізнес-спілкуванні**

У сучасному бізнес-середовищі етичні аспекти бізнес-спілкування тісно пов'язані з моральними нормами, правовими стандартами та корпоративною культурою, що формують основу успішної комунікації в бізнесі.

Насамперед варто зазначити, що етика впливу базується на дотриманні чесності, прозорості та поваги до співрозмовника. При цьому використання впливу у бізнесі може вважатися етичним лише тоді, коли воно не порушує права іншої сторони та не примушує її до небажаних дій. Важливим фактором у визначенні етичності впливу виступає інформованість усіх учасників процесу та їх згода на комунікацію на рівноправних умовах. Чесність у впливі означає, що інформація передається без перекручування фактів чи маніпулювання, а також без приховування важливої інформації. У бізнес-контексті це проявляється в тому, що комунікація повинна бути відкритою і правдивою, не слід використовувати обман чи маніпуляції для досягнення власних цілей. Наприклад, рекламні кампанії мають чесно презентувати продукт, не роблячи хибних обіцянок чи завищених характеристик товару чи послуги.

Прозорість передбачає, що всі учасники комунікаційного процесу мають доступ до необхідної інформації, що дозволяє їм ухвалювати обґрунтовані

рішення. Важливо, щоб організації, спілкуючись з клієнтами, партнерами та постачальниками, діяли відкрито і зрозуміло, пояснюючи свої наміри, стратегії та рішення. Це забезпечує довіру і допомагає уникнути непорозумінь. Важливо уникати ситуацій, коли одна зі сторін піддається тиску або маніпуляціям для досягнення цілей іншої. Це означає, що в переговорах або укладанні угод слід забезпечити рівноправність, коли кожен має можливість прийняти рішення без зовнішнього впливу [**Error! Reference source not found.**, с. 85].

Усі учасники комунікації повинні мати чітке уявлення про всі умови та наслідки взаємодії. Це включає надання всіх необхідних даних для прийняття обґрунтованих рішень і можливість кожному учаснику процесу надати свою згоду на комунікацію та взаємодію на рівноправних умовах. Важливо, щоб у бізнесі дотримувалася практика, за якої кожен учасник має право висловлювати свою думку і відмовлятися від умов чи пропозицій, які йому не підходять. Це створює атмосферу, в якій кожен може діяти відповідно до своїх переконань і бажань, не побоюючись наслідків відмови.

У тісному зв'язку з прозорістю перебуває питання інформаційної чесності, яка полягає у забезпеченні всіх учасників бізнес-спілкування необхідною та достовірною інформацією.

При цьому зловживання інформацією або її приховування розглядається як форма маніпуляції, що може викликати серйозні етичні конфлікти. Інформованість та згода є основою етичного впливу. Усі учасники комунікації повинні мати чітке уявлення про всі умови та наслідки взаємодії. Це включає надання всіх необхідних даних для прийняття обґрунтованих рішень і можливість кожному учаснику процесу надати свою згоду на комунікацію та взаємодію на рівноправних умовах.

Межі застосування впливу визначаються тим, наскільки вплив враховує інтереси обох сторін. Особливо це важливо, коли одна зі сторін має значну перевагу (наприклад, вищий статус або доступ до ресурсів чи інформації). У таких випадках важливо уникати використання впливу для односторонньої вигоди, оскільки це суперечить принципам етики. Варто підкреслити, що

неприпустимим є використання впливу для створення умов, за яких інша сторона відчуває психологічний тиск або змушена приймати рішення, що суперечать її інтересам чи моральним принципам. При цьому маніпулятивні тактики, такі як введення в оману, приховування важливої інформації або гра на емоціях, вважаються серйозним порушенням етичних норм у бізнес-спілкуванні [42, с. 57].

Не менш важливим є емоційний вплив, який має бути прийнятним лише тоді, коли він базується на щирих намірах та повазі до почуттів іншої сторони. Використання емоційного тиску, страху або провини, а також інструменталізація довіри для досягнення особистих або корпоративних цілей є етично неприйнятним. Сучасні компанії все частіше беруть на себе соціальну відповідальність у сфері етичного спілкування. Це означає, що бізнес не лише дотримується внутрішніх етичних норм, але й бере до уваги вплив на суспільство загалом. Вагомою є роль кодексів етики, що регулюють етичні межі застосування впливу. Вони слугують моральним орієнтиром для всіх учасників комунікаційного процесу, визначаючи етичні норми, яких необхідно дотримуватися; допомагають зберегти цілісність та прозорість у взаємодії між сторонами, що є необхідною умовою для встановлення довіри та довготривалих стосунків у бізнес-середовищі.

Крім того, кодекси етики забезпечують рівність у бізнес-комунікаціях, встановлюючи правила, які захищають права та інтереси усіх учасників процесу. Вони створюють рівні умови для всіх співрозмовників, незалежно від їхнього статусу, професійної ролі чи іншої нерівності в силі сторін. Таким чином, кодекси допомагають уникнути ситуацій, коли одна сторона намагається маніпулювати іншою для досягнення власних вигод. Вони підтримують відкритість і чесність у всіх аспектах взаємодії.

Особливо важливою є роль кодексів етики у вирішенні етичних дилем у складних ситуаціях, коли може виникнути спокуса вдаватись до маніпуляцій або нечесних практик для досягнення швидких чи вигідних результатів. В таких випадках кодекс надає чітке керівництво для прийняття етичних рішень,

сприяючи тому, щоб у бізнесі діяли не лише вигідні, але й морально прийнятні стратегії. Кодекси етики забезпечують сталість та довіру в ділових стосунках, адже кожна зі сторін знає, що у разі виникнення етичних питань чи суперечок є чітка процедура для їх вирішення.

Переходячи до питання культури етичної взаємодії в компанії, необхідно наголосити на важливості формування середовища, де принципи прозорості, чесності та взаємної поваги є частиною повсякденної комунікації. Така культура допомагає запобігати виникненню етичних конфліктів і формує довіру серед співробітників, партнерів і клієнтів. У контексті впливу довготривалого етичного підходу на репутацію важливо зазначити, що дотримання етичних принципів у бізнес-спілкуванні суттєво впливає на репутацію компанії. В умовах зростаючої конкуренції та високих вимог з боку клієнтів і суспільства, компанії з позитивною репутацією отримують перевагу у вигляді довіри та лояльності.

Важливим є питання соціальної справедливості у комунікаціях, яке відіграє важливу роль не лише у зовнішніх комунікаціях з клієнтами, але й у внутрішній організаційній взаємодії. Внутрішня організаційна взаємодія, заснована на принципах соціальної справедливості, допомагає створити атмосферу довіри та співпраці серед співробітників, де кожен має рівні можливості для розвитку та реалізації своїх професійних потенціалів.

Рівний доступ до можливостей також є важливим аспектом соціальної справедливості в комунікаціях. Кожен співробітник, незалежно від свого становища чи особистих характеристик, має право на однакові можливості для кар'єрного зростання, професійного розвитку, навчання та участі в проектах. Це також включає рівний доступ до ресурсів організації, таких як навчальні програми, технічні засоби чи фінансові можливості для реалізації професійних ініціатив.

Варто зазначити, що в бізнес-комунікаціях завжди присутній певний баланс влади, який може впливати на характер взаємодії. При цьому етичний підхід передбачає, що навіть при наявності владних важелів впливу, учасники бізнес-спілкування діють з повагою до інтересів один одного. Важливим

аспектом є відповідальність за наслідки впливу. Слід наголосити, що будь-яка дія, спрямована на вплив, має свої наслідки, і етичне бізнес-спілкування передбачає відповідальність за результати впливу на інші сторони.

У контексті впливу у кризових ситуаціях важливо зазначити, що кризові ситуації можуть стати випробуванням для етичних принципів у бізнес-спілкуванні. При цьому важливо зберігати етичний підхід до впливу, навіть коли це може призвести до тимчасових втрат [40, с. 115].

Компанії можуть використовувати свої комунікації для підтримки важливих соціальних ініціатив або для залучення уваги до екологічних чи гуманітарних проблем. При цьому компанії, які прагнуть до відповідального впливу, часто реалізують програми корпоративної соціальної відповідальності, що підтримують соціальні, економічні та екологічні ініціативи. Корпоративна соціальна відповідальність включає в себе серію заходів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку, зменшення негативного впливу бізнесу на навколишнє середовище та покращення умов життя для працівників і громад. Компанії, які акцентують увагу на етичному підході, частіше за все реалізують програми, що мають довгостроковий позитивний ефект. Вони можуть включати в себе, наприклад, кампанії з покращення освітніх рівнів або підтримки малозабезпечених верств населення. Більш того, з точки зору етики, організації також орієнтуються на забезпечення справедливих умов праці для всіх своїх співробітників і намагаються мінімізувати будь-які форми дискримінації або неетичної поведінки в своїй діяльності.

Разом з тим, варто відзначити, що компанії, які активно інтегрують етичні принципи у свою стратегію корпоративної соціальної відповідальності, здобувають довіру споживачів, інвесторів та партнерів. Вони демонструють, що їхня діяльність не обмежується лише фінансовим успіхом, але і враховує соціальні та екологічні аспекти, що відповідають на глобальні виклики.

Особлива роль в налагодженні ефективної комунікації належить тренінгам з етики. Важливо підкреслити, що у сучасному бізнес-середовищі організація таких тренінгів є важливою складовою впровадження етичних норм у

спілкуванні. Вони допомагають співробітникам розуміти етичні принципи та застосовувати їх у повсякденній роботі, краще усвідомлювати важливість чесності, прозорості, справедливості та поваги в усіх аспектах їхньої професійної діяльності. Це також сприяє розвитку критичного мислення і здатності аналізувати ситуації з етичної точки зору, що є необхідним для ухвалення правильних рішень. В умовах постійних змін у бізнес-середовищі, таких як цифровізація, зростання конкуренції та глобалізація, важливість етичних стандартів стає ще більш очевидною, і тренінги забезпечують підтримку та навчання співробітників, щоб вони могли відповідати новим вимогам і стандартам.

Разом з тим, тренінгові програми не лише формують етичне мислення у співробітників, але й сприяють створенню здорової корпоративної культури, де співпраця базується на довірі та взаємоповазі. Тренінги допомагають усвідомити важливість відповідальності за власні дії та вибори, а також надають інструменти для розв'язання етичних дилем, з якими працівники можуть зіткнутися. Крім того, вони підвищують обізнаність щодо прав і обов'язків усіх учасників комунікації, що є необхідним для побудови рівноправних і чесних стосунків у колективі. Організація тренінгів з етики також допомагає виявити та мінімізувати потенційні етичні проблеми на ранніх етапах, оскільки вони дають можливість обговорювати та аналізувати реальні ситуації, що виникають у процесі роботи. Це дозволяє створити середовище, в якому співробітники мають можливість відкрито висловлювати свої сумніви і запитання, що стосуються етичних норм, та отримувати необхідну підтримку та поради [43, с. 30].

Сучасним інструментом для побудови бізнес-комунікацій стали соціальні медіа, проте їхнє використання також пов'язане з етичними викликами, які стосуються як правдивості інформації, так і відповідальності за контент. Одним із ключових аспектів є питання чесності у представленні продукції, адже соціальні мережі часто стають простором для рекламних кампаній, де виробники мають можливість продемонструвати свої продукти чи послуги. Важливо пам'ятати, що реклама в соціальних медіа має відповідати принципам прозорості,

правдивості та достовірності. Невірні або перебільшені заяви можуть призвести до втрати довіри з боку споживачів і погіршення репутації компанії [38, с. 70].

Важливим елементом етичного бізнес-спілкування є зворотний зв'язок. Компанії повинні створити умови для відкритого обміну думками між усіма учасниками процесу, що дозволяє отримувати важливу інформацію про нагальні проблеми. Важливо, щоб зворотний зв'язок був взаємним і конструктивним, що дозволяє не лише отримати інформацію, але й реагувати на неї адекватно. Компанії, які забезпечують відкриті канали для зворотного зв'язку, дають можливість кожному учаснику процесу висловити свої думки, пропозиції чи зауваження. Це не тільки допомагає виявляти недоліки в бізнес-практиках, а й дозволяє зменшити потенційні ризики, пов'язані з етичними порушеннями, такими як маніпуляція інформацією або зловживання владою [**Error! Reference source not found.**, с. 82]. Підтримка відкритої культури зворотного зв'язку створює атмосферу довіри та взаємоповаги, що є основою для підтримки високих етичних стандартів у бізнесі.

Окрім того, для формуванні етичних норм у компанії важливою є роль лідера, який повинен бути прикладом для своєї команди, демонструючи етичні принципи у своїх діях і рішеннях. Етичне лідерство сприяє створенню здорового робочого середовища, де кожен відчуває свою відповідальність за дотримання етичних норм; створює основу для здорової корпоративної культури, де етика є не лише теоретичним принципом, а практичною реальністю в кожному процесі, зокрема в прийнятті рішень, взаємодії з клієнтами та партнерами. Лідери, які діють відповідно до етичних стандартів, надихають своїх співробітників і забезпечують атмосферу, де кожен почувається відповідальним за дотримання цих стандартів. Вони створюють умови, в яких чесність, відкритість і повага до інших стають природною частиною щоденної роботи.

Отже, етичні аспекти впливу в бізнес-спілкуванні є фундаментальними для забезпечення довгострокового успіху компанії. Вони охоплюють численні елементи, від прозорості та відповідальності до культурних особливостей та ролі лідерства. Компанії, які активно інтегрують ці принципи у свої комунікації,

здобувають довіру і повагу своїх клієнтів, партнерів і співробітників, що є запорукою їхнього сталого розвитку.

Таким чином, у діловій комунікації вплив є невід'ємним інструментом, що допомагає переконувати, мотивувати та спрямовувати співрозмовників до прийняття рішень. Водночас важливо розрізнати етичний вплив, який базується на відкритій аргументації та взаємній вигоді, і маніпуляцію, що використовує приховані психологічні механізми для досягнення власних цілей. Маніпулятивні методи можуть давати короткострокові результати, але вони підривають довіру та ставлять під загрозу довгострокові ділові відносини.

Дотримання етичних норм у процесі впливу є ключовим фактором для формування стійкої бізнес-репутації та ефективної взаємодії. Використання впливу в межах чесної комунікації сприяє створенню атмосфери співпраці та взаємоповаги, що є основою успішного партнерства. Тому важливо впроваджувати принципи прозорості та відповідальності у комунікаційних стратегіях, адже лише такий підхід забезпечує стабільність та ефективність ділової взаємодії.

Етичні аспекти впливу в бізнес-спілкуванні визначають межі між конструктивним переконанням і маніпуляцією, що може порушувати принципи чесності та довіри. Використання впливу має базуватися на прозорості, взаємній вигоді та повазі до прав і інтересів співрозмовників. Перетин цих меж, зокрема через приховані психологічні прийоми чи нав'язування рішень, може призвести до репутаційних втрат і конфліктів. Тому етичний вплив у бізнесі передбачає відповідальне використання комунікаційних стратегій, що сприяють довгостроковим і взаємовигідним відносинам.

## РОЗДІЛ 2

### СПЕЦИФІКА ВПЛИВУ ТА МАНІПУЛЯЦІЙ У КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУРАХ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІЛЬПО ФУД»)

#### 2.1. Особливості ділової комунікації в корпоративних структурах на прикладі ТОВ «Сільпо Фуд»

ТОВ «Сільпо Фуд», як складова частина Fozzy Group, є однією з найбільших торговельних мереж в Україні. Станом на 2024 рік мережа супермаркетів "Сільпо" представлена більш ніж 300 торговими точками у 60 містах України та входить до топ-3 продуктових ритейлерів країни за оборотом і кількістю магазинів. Компанія забезпечує робочими місцями понад 40 000 співробітників.

Організаційна структура компанії має чітку ієрархічну будову. Центральний офіс, розташований у м. Києві, здійснює стратегічне управління, формує корпоративну політику та стандарти. Регіональні управління координують роботу магазинів у відповідних регіонах, а мережа супермаркетів безпосередньо здійснює торговельну діяльність. Важливими елементами структури також є розподільчі центри, що забезпечують логістичну підтримку, та власні виробництва, які постачають продукцію під власними торговими марками.

На основі аналізу офіційних джерел (корпоративного сайту silpo.ua, річних звітів Fozzy Group, публікацій у діловій пресі) можна виділити кілька ключових особливостей ділової комунікації в компанії. Перш за все, це багаторівнева система внутрішніх комунікацій, що охоплює як вертикальні зв'язки між різними рівнями управління, так і горизонтальні між підрозділами одного рівня.

Компанія активно використовує сучасні digital-інструменти для внутрішньої комунікації. Це включає корпоративний портал, систему електронного документообігу, месенджери для оперативного зв'язку та відеоконференції для проведення нарад. Така діджиталізація комунікаційних

процесів дозволяє ефективно координувати роботу великої кількості співробітників та підрозділів. Важливою особливістю є стандартизація процесів комунікації через впровадження корпоративних стандартів обслуговування, регламентів взаємодії між підрозділами, єдиних форм звітності та уніфікованих процедур прийняття рішень. Це забезпечує узгодженість дій та єдині підходи до роботи у всіх підрозділах компанії.

Система зворотного зв'язку реалізується через регулярні наради керівництва різних рівнів, систему оцінки ефективності персоналу, програми розвитку та навчання співробітників, а також корпоративні заходи для зміцнення команди. За даними офіційних джерел, компанія приділяє значну увагу розвитку корпоративної культури та підтримці ефективних комунікацій між усіма ланками бізнесу, що дозволяє підтримувати високі стандарти обслуговування клієнтів та забезпечувати сталий розвиток бізнесу.

Аналіз ділової комунікації компанії дозволяє виявити ряд особливостей, характерних для великих корпоративних структур, зокрема в контексті впливу та потенційних маніпуляцій. Згідно з опублікованими результатами внутрішнього аудиту комунікаційних процесів ТОВ «Сільпо Фуд», який проводиться на регулярній основі, система вертикальної комунікації між співробітниками різних рівнів демонструє стабільно високі показники ефективності.

На основі аналізу корпоративних звітів вертикальної комунікації в ТОВ «Сільпо Фуд» можна побачити різні рівні задоволення комунікацією, сприйняття впливу керівництва та довіри до інформації згори серед різних категорій працівників. Топ-менеджмент демонструє високу задоволеність комунікацією (85%) та довіру до інформації згори (90%), проте сприйняття впливу керівництва на цьому рівні оцінюється середньо (70%), що може свідчити про ефективну комунікацію, але дещо знижене сприйняття керівництва. Середня ланка має значно нижчі показники задоволення комунікацією (72%) та довіри до інформації згори (75%) порівняно з топ-менеджментом, що може вказувати на труднощі у взаємодії з вищим керівництвом, хоча сприйняття впливу

керівництва залишається на рівні 65%. Лінійні менеджери, хоча і мають дещо вищий рівень сприйняття впливу керівництва (78%), мають низькі показники задоволення комунікацією (68%) та довіри до інформації згори (62%), що свідчить про наявність комунікаційних бар'єрів або недовіри до керівництва. Працівники торговельних залів мають найнижчі показники задоволення комунікацією (55%) та довіри до інформації згори (58%), хоча їхнє сприйняття впливу керівництва досить високе (82%). Це може означати, що комунікація на нижчих рівнях управління є недостатньо ефективною, що спричиняє недовіру до інформації, незважаючи на високий рівень сприйняття керівництва як авторитету (табл. 2.1) [Error! Reference source not found.].

**Таблиця 2.1 – Оцінка ефективності вертикальної комунікації в ТОВ «Сільпо Фуд»**

Рівень управління	Задоволеність комунікацією (%)	Сприйняття впливу керівництва (%)	Довіра до інформації згори (%)
Топ-менеджмент	85	70	90
Середня ланка	72	65	75
Лінійні менеджери	68	78	62
Працівники торговельних залів	55	82	58

У результаті можна зробити висновок, що комунікація в компанії є ефективною на вищих рівнях управління, але є проблеми з її ефективністю та сприйняттям на середньому і низькому рівнях, що потребує покращення для підвищення довіри та взаємодії серед працівників.

Горизонтальна комунікація між відділами ТОВ «Сільпо Фуд» відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної роботи компанії. Однак, вона також може бути джерелом потенційних маніпуляцій та конфліктів. Міжвідділова комунікація в ТОВ «Сільпо Фуд» має різний рівень ефективності, що відображається на частоті взаємодії та рівні задоволеності комунікацією. Відділ продажів, який має найвищу частоту взаємодії з іншими відділами (15 разів на тиждень), демонструє середній рівень задоволеності (7 балів), а також фіксує 12% випадків маніпуляцій, що свідчить про потенційні проблеми у взаємодії. Відділ маркетингу, хоча й має високий рівень задоволеності комунікацією (8

балів), демонструє значну частку маніпуляцій — 15%, що є досить високим показником. Логістика має найвищу частоту взаємодії (20 разів на тиждень), але з найнижчим рівнем задоволеності комунікацією (6 балів), що вказує на серйозні проблеми в комунікаціях між відділами. Випадки маніпуляцій у логістиці також виявляються найбільш значними — 18%. Відділ HR, з іншого боку, має найвищий рівень задоволеності (9 балів), але його взаємодія з іншими відділами обмежена (10 разів на тиждень), що може свідчити про фокусування на внутрішніх процесах і меншу кількість конфліктів чи маніпуляцій (8%). Фінансовий відділ, маючи найменшу частоту взаємодії з іншими відділами (8 разів на тиждень), показує середній рівень задоволеності (7 балів), з 10% випадків маніпуляцій, що вказує на можливі труднощі в комунікаціях цього відділу. Загалом, найбільші проблеми з маніпуляціями спостерігаються в логістиці та маркетингу, де також є найнижчий рівень задоволеності комунікацією, що підкреслює необхідність покращення комунікаційних процесів у цих відділах (табл. 2.2) [Error! Reference source not found.].

**Таблиця 2.2 – Аналіз міжвідділової комунікації в ТОВ «Сільпо Фуд»**

Відділ	Частота взаємодії з іншими відділами (разів на тиждень)	Рівень задоволеності комунікацією (1-10)	Випадки інформаційних маніпуляцій (%)
Продажі	15	7	12
Маркетинг	12	8	15
Логістика	20	6	18
HR	10	9	8
Фінанси	8	7	10

На корпоративну культуру ТОВ «Сільпо Фуд» значний вплив мають як формальні, так і неформальні канали комунікації. Офіційні наради, що використовуються найбільш часто (35%), мають високий вплив на прийняття рішень (9 балів) і відіграють найважливішу роль у формуванні корпоративної культури (40%), що свідчить про їхню важливість у стратегічному управлінні та підтримці корпоративних цінностей. Електронна пошта, хоча і використовується трохи меншою частотою (25%), має середній вплив на прийняття рішень (7 балів) і виявляє невеликий вплив на корпоративну культуру (15%). Корпоративний чат,

який використовується на рівні 20%, має найменший вплив на прийняття рішень (6 балів), а його роль у формуванні культури складає лише 25%, що вказує на обмежену значущість цього каналу для стратегічних процесів, хоча він залишається важливим для оперативної взаємодії. Неформальні зустрічі, хоча і займають лише 15% частоти використання, мають помітний вплив на прийняття рішень (8 балів) і відіграють свою роль у формуванні корпоративної культури (15%). Нарешті, корпоративні заходи, хоча використовуються рідко (5%), мають найменший вплив як на прийняття рішень (5 балів), так і на корпоративну культуру (5%), що свідчить про їхню обмежену роль у даному контексті. Таким чином, основну роль у формуванні корпоративної культури та прийнятті рішень відіграють формальні канали комунікації, зокрема офіційні наради, тоді як неформальні канали є менш значущими, але все ж сприяють підвищенню взаємодії серед співробітників (табл. 2.3.) [Error! Reference source not found.].

**Таблиця 2.3 – Вплив формальної та неформальної комунікації на корпоративну культуру ТОВ «Сільпо Фуд»**

Тип комунікації	Частота використання (%)	Вплив на прийняття рішень (1-10)	Роль у формуванні корпоративної культури (%)
Офіційні наради	35	9	40
Електронна пошта	25	7	15
Корпоративний чат	20	6	25
Неформальні зустрічі	15	8	15
Корпоративні заходи	5	5	5

ТОВ «Сільпо Фуд» активно використовує різні канали комунікації для взаємодії з різними цільовими аудиторіями. Комунікація з клієнтами здійснюється через соціальні мережі, які є найбільш ефективним каналом (9 балів), проте виявлено значний рівень маніпуляцій (20%). Це може вказувати на використання технік, спрямованих на посилення залучення клієнтів через маркетингові стратегії або рекламні повідомлення. Щодо взаємодії з постачальниками, основним каналом є особисті переговори, які мають високий рівень ефективності (8 балів) і поміркований рівень маніпуляцій (15%). Це вказує

на намагання компанії зберігати відкритість та взаємну вигоду у співпраці, хоча й не без застосування певних стратегій впливу (табл. 2.4.) [**Error! Reference source not found.**].

**Таблиця 2.4 – Аналіз зовнішньої комунікації ТОВ «Сільпо Фуд»**

Цільова аудиторія	Основний канал комунікації	Ефективність (1-10)	Виявлені маніпулятивні техніки (%)
Клієнти	Соціальні мережі	9	20
Постачальники	Особисті переговори	8	15
ЗМІ	Прес-релізи	7	10
Інвестори	Фінансові звіти	9	5
Громадськість	Рекламні кампанії	8	25

Для роботи з ЗМІ використовуються прес-релізи, які є досить ефективними (7 балів), однак з меншою ефективністю порівняно з іншими каналами, з помірним рівнем маніпуляцій (10%). Для комунікації з інвесторами компанія активно застосовує фінансові звіти, що також виявляються високоефективними (9 балів) при низькому рівні маніпуляцій (5%), що свідчить про намагання зберегти прозорість та об'єктивність у фінансовій інформації. Натомість, комунікація з громадськістю здійснюється через рекламні кампанії, які мають досить високу ефективність (8 балів) з помітно високим рівнем маніпуляцій (25%). Це може свідчити про активне використання реклами для формування позитивного іміджу компанії, що інколи включає елементи маніпулятивних технік [**Error! Reference source not found.**].

Загалом, зовнішня комунікація ТОВ «Сільпо Фуд» ефективно використовує різні канали для різних аудиторій, але виявлений рівень маніпуляцій вказує на застосування стратегій, орієнтованих на досягнення конкретних комерційних цілей. Цифрова трансформація суттєво вплинула на комунікаційні процеси в ТОВ «Сільпо Фуд».

За результатами дослідження [**Error! Reference source not found.**], впровадження корпоративної соціальної мережі та месенджерів значно прискорило обмін інформацією між співробітниками, створивши при цьому нові виклики, пов'язані з інформаційним перевантаженням та розмиванням меж між робочим і особистим часом.

Особливу увагу в дослідженні було приділено впливу воєнного стану на комунікаційні процеси в компанії. Спостереження показали, що з початком повномасштабного вторгнення ТОВ «Сільпо Фуд» швидко адаптувало свої комунікаційні стратегії до нових умов. Було впроваджено систему кризових комунікацій, яка включає:

- регулярні оповіщення про безпекову ситуацію;
- чіткі інструкції щодо дій під час повітряних тривог;
- налагоджену систему комунікації між магазинами та центральним офісом у надзвичайних ситуаціях;
- посилену внутрішню комунікацію щодо підтримки співробітників.

В процесі дослідження було виявлено, що впровадження системи управління якістю (TQM) в ТОВ «Сільпо Фуд» вимагає ефективної комунікації на всіх рівнях організації. Відділи з більш розвиненими комунікаційними практиками демонструють вищі показники якості продукції та обслуговування, а також нижчий рівень скарг від клієнтів [37].

Таким чином, проведене дослідження комунікаційних процесів у ТОВ «Сільпо Фуд» дозволило виявити складну систему взаємодій між різними рівнями управління та підрозділами компанії. Аналіз показав, що ефективність комунікації суттєво впливає на загальну продуктивність праці та якість обслуговування клієнтів. Особливо важливим виявився аспект адаптації комунікаційних стратегій в умовах воєнного стану, що демонструє гнучкість та стійкість корпоративної системи комунікації.

Результати дослідження також свідчать про необхідність подальшого вдосконалення комунікаційних процесів, особливо в контексті цифрової трансформації та нових викликів, пов'язаних з роботою в умовах війни. Виявлені особливості та закономірності можуть бути використані для розробки рекомендацій щодо покращення комунікаційних практик у великих корпоративних структурах.

Отже, ділова комунікація в корпоративних структурах, зокрема в ТОВ «Сільпо Фуд», характеризується формалізованими процесами взаємодії, чіткою

ієрархією та використанням сучасних технологій для ефективного обміну інформацією. Компанія активно застосовує як вертикальні, так і горизонтальні комунікаційні канали, забезпечуючи злагоджену роботу між різними рівнями управління та підрозділами. Важливу роль відіграє корпоративна культура, що сприяє відкритості, командній роботі та швидкому реагуванню на зміни ринку. Завдяки впровадженню цифрових інструментів і систем внутрішньої комунікації «Сільпо Фуд» підтримує високий рівень координації та оперативності в ухваленні рішень.

## **2.2. Методи впливу та маніпулятивні техніки в практиці ТОВ «Сільпо Фуд»**

Корпоративна культура ТОВ «Сільпо Фуд» побудована на принципах взаємодії, довіри та підтримки, що сприяє ефективному керуванню та досягненню бізнес-цілей [Додаток А]. Методи впливу, які використовуються в рамках корпоративної культури, включають комунікаційні методи, мотиваційні стратегії, нормативний вплив через корпоративні цінності, соціальний контроль і неформальні групи, а також навчання і розвиток. Лідерство відіграє вирішальну роль у впливі на персонал. Керівники діють як рольові моделі, демонструючи цінності та поведінку, яких очікує компанія. Заохочення керівників до активного зворотного зв'язку, персоналізованої підтримки та розвитку підлеглих створює атмосферу довіри, що посилює вплив компанії на працівників.

В ТОВ «Сільпо Фуд» використовуються різноманітні методи впливу, такі як регулярні соціальні події, гейміфікація, постійний моніторинг виконання завдань і якісний зворотний зв'язок, адаптація нових співробітників, залучення працівників до процесів прийняття рішень та розробка чітких стандартів та інструкцій для кожної посади. Компанія практикує культуру відкритих дверей, коли кожен співробітник має можливість звернутись до керівництва безпосередньо з питаннями або пропозиціями. Це дозволяє зменшити дистанцію

між працівниками та керівниками, підвищує рівень довіри та сприяє швидкому вирішенню проблем (табл. 2.5.) [Error! Reference source not found.].

**Таблиця 2.5 – Основні методи впливу в корпоративній культурі ТОВ «Сільпо Фуд»**

Метод впливу	Опис
Комунікаційні методи	Відкриті канали зв'язку між співробітниками та керівництвом через зібрання та платформи
Мотиваційні стратегії	Система винагород та визнання досягнень через премії та можливості кар'єрного росту
Нормативний вплив через цінності	Підкреслення ключових корпоративних цінностей, таких як чесність і відповідальність
Соціальний контроль та неформальні групи	Соціальні групи як механізм підтримки і контролю
Навчання та розвиток	Постійні тренінги, що сприяють підвищенню кваліфікації та лідерських навичок

Одним із основних методів впливу є комунікаційні методи, які передбачають відкриті канали зв'язку між співробітниками та керівництвом. Це включає регулярні зустрічі та зібрання, де обговорюються як стратегічні, так і тактичні питання, а також використання сучасних платформ для комунікації. Важливими елементами є забезпечення прозорості у обміні інформацією, що дозволяє співробітникам відчувати себе залученими в процесі управління та мати можливість впливати на рішення.

Мотиваційні стратегії в ТОВ «Сільпо Фуд» включають систему винагород та визнання досягнень, що має на меті стимулювати працівників до досягнення високих результатів. Це може бути виражено через премії, бонуси, можливості кар'єрного росту та інші заохочення, що демонструють співробітникам цінність їхніх зусиль і сприяють формуванню позитивної мотивації до роботи. Важливо, що заохочення часто мають індивідуальний характер, що дає можливість кожному співробітнику відчувати свою значущість для компанії.

Нормативний вплив через корпоративні цінності є важливою складовою корпоративної культури. У ТОВ «Сільпо Фуд» активно підкреслюються ключові цінності, такі як чесність, відповідальність, командний дух і орієнтація на результат. Ці цінності пронизують всі рівні організації, формуючи стандарти

поведінки та етики. Вони використовуються для регулювання міжособистісних відносин, а також для формування корпоративної ідентичності, що допомагає працівникам адаптуватися до корпоративної культури та її вимог.

Соціальний контроль та неформальні групи також відіграють важливу роль у підтримці корпоративної культури. Соціальні групи та неформальні об'єднання всередині компанії стають важливими механізмами підтримки і контролю за дотриманням корпоративних норм і стандартів. Такі групи можуть допомогти співробітникам подолати бар'єри між формальними й неформальними стосунками та служити додатковим інструментом для вирішення неформальних питань.

Навчання та розвиток співробітників є важливою складовою стратегії впливу на персонал. Компанія активно інвестує у підвищення кваліфікації своїх співробітників, організовуючи тренінги, семінари та програми розвитку лідерських навичок. Це дає можливість не тільки підвищити професійний рівень працівників, а й сприяє розвитку їхньої мотивації та залученості до корпоративних процесів.

Особливо важливою є культура відкритих дверей, яка сприяє залученню співробітників до управлінських процесів. Кожен співробітник має можливість безпосередньо звертатися до керівництва з питаннями або пропозиціями, що значно знижує дистанцію між керівниками та працівниками. Це дозволяє оперативно вирішувати проблеми, покращує комунікацію та сприяє формуванню довіри між усіма рівнями організації [33, с. 68].

За даними річних звітів ТОВ «Сільпо Фуд», зокрема з офіційних документів компанії, доступних на їхньому сайті, таких як річний звіт за 2023 рік і звіт про управління за 2021 рік [38; 39], можна зробити висновок про позитивну динаміку ключових показників ефективності корпоративної культури компанії протягом 2019–2023 років. Загальний рівень задоволеності працівників зростає з 78% у 2019 році до 87% у 2023 році, що свідчить про поступове поліпшення умов праці та загальної атмосфери в колективі.

Задоволеність комунікаційними процесами також має позитивну тенденцію, підвищуючись з 80% до 88%, що вказує на покращення внутрішньої комунікації та прозорості в компанії. Продуктивність зростає стабільно, з показником 5% у 2020 році до 6.5% у 2023 році, що можна пов'язати з удосконаленням мотиваційної системи та корпоративної культури. Збільшення ініціатив щодо покращень (з 12 у 2020 році до 20 у 2023 році) також підтверджує наявність активної роботи над удосконаленням бізнес-процесів та практик. Загальний рівень мотивації працівників, оцінений за п'ятибальною шкалою, зростає з 3.8 до 4.7, що вказує на зростання задоволеності умовами праці та стимулюванням персоналу (табл. 2.6.) [43].

**Таблиця 2.6 – Показники ефективності корпоративної культури ТОВ «Сільпо Фуд»**

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Загальний рівень задоволеності	78%	82%	84%	85%	87%
Задоволеність комунікаційними процесами	80%	83%	85%	86%	88%
Продуктивність (зростання, %)	-	5%	6%	7%	6.5%
Ініціативи щодо покращень	-	12	15	18	20
Загальний рівень мотивації (за 5-бальною шкалою)	3.8	4.1	4.3	4.5	4.7

Офіційні звіти ТОВ «Сільпо Фуд» свідчать про стабільне зростання залученості працівників до ініціатив корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) протягом 2020–2023 років. Кількість працівників, залучених до КСВ, збільшилася з 150 у 2020 році до 220 у 2023 році. Рівень залученості зріс з 8% до 15%, що свідчить про підвищення активності персоналу в соціальних ініціативах компанії. Участь у благодійних акціях також зросла з 60% до 75%, що вказує на збільшення соціальної відповідальності працівників. Рівень лояльності працівників підвищився з 85% до 90%, що свідчить про покращення задоволеності та відданості персоналу компанії (табл. 2.7). Ці показники свідчать про ефективність політики КСВ ТОВ «Сільпо Фуд» та її позитивний вплив на залученість і лояльність працівників [41].

**Таблиця 2.7 – Вплив корпоративної соціальної відповідальності на залученість працівників ТОВ «Сільпо Фуд»**

Показник	2020	2021	2022	2023
Кількість працівників, залучених до КСВ (осіб)	150	180	200	220
Збільшення рівня залученості (%)	8%	10%	12%	15%
Участь у благодійних акціях (%)	60%	65%	70%	75%
Рівень лояльності працівників (%)	85%	87%	88%	90%

Активне впровадження нових технологій, таких як автоматизація процесів та використання штучного інтелекту, сприяє підвищенню продуктивності працівників та позитивно впливає на мотивацію співробітників (табл. 2.8.).

**Таблиця 2.8 – Рівень задоволеності впровадженням технологічних інновацій (у відсотках) [Error! Reference source not found.]**

Показник	2020	2021	2022	2023
Задоволеність автоматизацією процесів	78%	82%	85%	88%
Задоволеність впровадженням нових технологій	70%	75%	80%	83%
Підвищення продуктивності праці	6%	7%	8%	9%

Аналіз таблиці свідчить про стабільне зростання задоволеності працівників від впровадження технологічних інновацій протягом 2020–2023 років. Задоволеність автоматизацією процесів збільшилася з 78% у 2020 році до 88% у 2023 році, що свідчить про позитивне сприйняття автоматизації серед персоналу. Задоволеність впровадженням нових технологій зросла з 70% до 83%, вказуючи на підвищення прийняття нових технологічних рішень. Підвищення продуктивності праці також демонструє позитивну динаміку, збільшившись з 6% у 2020 році до 9% у 2023 році. Ці показники свідчать про ефективність стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» щодо впровадження технологічних інновацій та їх позитивний вплив на задоволеність працівників і продуктивність праці.

ТОВ «Сільпо Фуд» приділяє велику увагу тренінгам, спрямованим на розвиток командних навичок і підвищення кваліфікації працівників, впроваджує програми наставництва, створює позитивний клімат на робочому місці та залучає працівників до участі в соціальних та екологічних ініціативах. Ці методи впливу в корпоративній культурі сприяють зміцненню командного духу, підвищенню рівня довіри та залученості персоналу у корпоративні процеси.

Отже, методи впливу в корпоративній культурі ТОВ «Сільпо Фуд» сприяють зміцненню взаємодії між працівниками, розвитку довіри та залученості персоналу. Активна участь керівництва в зворотному зв'язку, адаптація нових співробітників, та постійний розвиток навичок працівників є важливими чинниками успіху компанії. Впровадження технологічних інновацій і соціально відповідальної діяльності також сприяють підвищенню рівня лояльності працівників та покращенню корпоративного клімату, що в свою чергу впливає на ефективність роботи і досягнення бізнес-цілей компанії.

### **2.3. Оцінка ефективності та шляхи мінімізації негативних наслідків впливу та маніпуляцій у діловій комунікації**

Для оцінки ефективності негативних наслідків та маніпуляцій, зазвичай, використовують різні підходи. Одним із найбільш поширених методів є опитування співробітників, клієнтів і партнерів, яке дозволяє зібрати інформацію про рівень задоволеності, довіри до компанії та ефективність комунікації. За допомогою опитувань можна дізнатися, як сприймаються певні маніпулятивні техніки, чи призводять вони до позитивного або негативного результату, а також чи виникають сумніви чи непорозуміння серед аудиторії. Наприклад, опитування клієнтів може показати, наскільки корисними чи навіть маніпулятивними є маркетингові кампанії або специфічні акції.

Іншим важливим інструментом є аналіз змін у поведінці клієнтів і партнерів після застосування маніпулятивних технік. Це може включати в себе відстеження таких показників, як рівень повторних покупок, частота звернень до компанії, змінений попит на продукцію чи послуги, а також зміну лояльності клієнтів. Якщо маніпуляція була ефективною, очікується збільшення лояльності та позитивної взаємодії, але якщо вона виявиться надмірною або нечесною, це може призвести до зниження довіри і відмови від співпраці.

Також для вимірювання рівня довіри та задоволеності можуть бути використані спеціалізовані інструменти, зокрема, індекси довіри або системи для вимірювання рівня задоволеності клієнтів (наприклад, Net Promoter Score, NPS).

Ці інструменти дозволяють отримати точні дані про те, як комунікація з клієнтами та партнерами впливає на їхнє сприйняття бренду і готовність до подальшої співпраці.

Оцінка впливу маніпуляцій також включає аналіз психологічного аспекту взаємодії. Важливо розуміти, як маніпуляції можуть впливати на емоційний стан та мотивацію співробітників, партнерів і клієнтів. Врахування цього аспекту дозволяє виявити, чи виникають стреси чи непорозуміння, що можуть призвести до конфліктів або втрати лояльності [**Error! Reference source not found.**, с. 72].

Одним із найбільш наочних прикладів є оцінка впливу маніпуляцій у програмах лояльності. Вивчаючи, як клієнти реагують на пропозиції компаній, що використовують маніпулятивні техніки, можна зрозуміти, наскільки успішно вони сприймаються. В даному випадку програма лояльності ТОВ «Сільпо Фуд» продемонструвала чітке збільшення рівня повторних покупок, що є одним із показників ефективності застосовуваних маніпуляцій.

**Таблиця 2.9 – Оцінка впливу маніпулятивних технік на лояльність клієнтів ТОВ «Сільпо Фуд» у 2022-2023 роках [**Error! Reference source not found.**]**

Рік	Кількість постійних клієнтів	Відсоток клієнтів, що здійснюють повторні покупки	Збільшення кількості повторних покупок (%)
2022	1,400,000	65%	+8%
2023	1,550,000	73%	+12%

Як показує таблиця, маніпуляції, що застосовуються в рамках програми лояльності, дозволяють збільшити кількість постійних клієнтів і підвищити рівень повторних покупок. Такий ефект свідчить про успішність цих маніпуляцій, однак для підтримки довготривалої лояльності слід застосовувати додаткові заходи для мінімізації можливих негативних наслідків.

Застосування маніпулятивних технік у діловій комунікації може мати як позитивні, так і негативні наслідки для компаній, зокрема для ТОВ «Сільпо Фуд». Хоча такі методи можуть підвищити ефективність бізнесу, збільшити продажі і лояльність клієнтів, надмірне або неправильне використання маніпуляцій може призвести до втрати довіри клієнтів та негативного іміджу.

Тому важливо знайти баланс і розробити стратегії для мінімізації негативних наслідків.

Одним із ключових підходів є підвищення прозорості в комунікаціях. Клієнти можуть відчувати себе обманутими, якщо дізнаються, що умови пропозиції були подані нечесно. Тому компанії повинні чітко інформувати про всі аспекти своїх пропозицій, що дозволить уникнути подібних ситуацій.

Важливо встановити баланс між використанням впливових методів і збереженням правдивості в комунікаціях. Наприклад, застосування техніки дефіциту може стимулювати покупців, але лише за умови реального обмеження товару або часу акції. Також важливо ввести етичні стандарти, які регулюватимуть допустимі маніпулятивні техніки [**Error! Reference source not found.**, с. 50].

Регулярний моніторинг відгуків та аналіз зворотного зв'язку допомагають своєчасно виявити негативні реакції клієнтів і коригувати стратегію комунікації. Аналіз таких відгуків допомагає компанії оперативно реагувати на проблеми та виправляти їх.

Для мінімізації негативних наслідків маніпуляцій корисно також впровадити позитивні техніки впливу, такі як відкритість, реальна цінність пропозицій та індивідуальний підхід до клієнтів, що підвищує рівень їхнього задоволення та лояльності. Крім того, навчання співробітників етичним стандартам комунікації допоможе знизити ризики маніпуляцій.

Політика "чесної гри", відмова від обману та прихованої інформації, стане важливою складовою стратегії. Надання клієнтам можливості контролювати власні рішення через інструменти, які забезпечують прозорість пропозицій, дозволить зменшити потребу в маніпуляціях і сприятиме кращому сприйняттю бренду.

Створення системи моніторингу негативних відгуків та прозорість у внутрішніх процесах також є важливими елементами для мінімізації наслідків маніпуляцій. Співробітники повинні чітко розуміти етичні стандарти, щоб застосовувати лише допустимі техніки в комунікаціях [24, с. 65].

Мінімізація негативних наслідків маніпуляцій вимагає комплексного підходу, що включає прозорість, етичні стандарти, навчання співробітників і постійний моніторинг зворотного зв'язку. Такий підхід дозволить не тільки уникнути негативних наслідків, але й зміцнити довіру клієнтів, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стабільний розвиток ТОВ «Сільпо Фуд».

Важливу роль у збереженні репутації відіграють також механізми зворотного зв'язку, які дозволяють компанії своєчасно реагувати на негативні відгуки і коригувати стратегії впливу.

**Таблиця 2.10 – Вплив прозорості в комунікаціях на рівень довіри до бренду [43]**

Стратегія комунікації	Рівень довіри до бренду (%)
Прозорість у рекламних матеріалах	82%
Відсутність прозорості	56%

Таблиця демонструє, що прозорість у комунікаціях значно підвищує рівень довіри клієнтів до бренду, що є важливим фактором у мінімізації негативних наслідків маніпуляцій. Компанії, що забезпечують відкриту і чесну комунікацію, зберігають високий рівень довіри серед клієнтів.

Для підвищення ефективності комунікації в ТОВ «Сільпо Фуд» без використання маніпулятивних технік важливим є запровадження прозорих бізнес-процесів та відкритих звітів, що дозволяє клієнтам та партнерам отримувати всю необхідну інформацію. Компанії слід активно слухати своїх співрозмовників, аби краще розуміти їхні потреби і уникати непорозумінь. Використання простих та зрозумілих формулювань допоможе забезпечити легкість спілкування, а зворотний зв'язок, зокрема через онлайн-платформи та опитування, сприятиме виявленню і врахуванню відгуків.

Концепція "win-win" дозволяє будувати стійкі партнерські відносини, орієнтуючи компанію на знаходження вигідних рішень для обох сторін. Важливою складовою корпоративної культури є етичні стандарти комунікації, що мають впроваджуватися через тренінги для співробітників. Індивідуальний

підхід до кожного клієнта дозволяє створювати більш ефективну комунікацію, враховуючи особливості кожного з них.

Використання технологій, зокрема CRM-систем, дозволяє краще управляти взаємодією з клієнтами та партнерами. Розвиток емоційного інтелекту співробітників допомагає адаптувати свою поведінку до емоційних станів співрозмовників, створюючи таким чином довірливу атмосферу. Регулярні збори для обговорення комунікаційних стратегій і аналіз успішних практик допоможуть покращити процеси. Також корисно створити базу знань для співробітників, що міститиме рекомендації та інструкції щодо ефективної комунікації.

Активне використання соціальних мереж в діловій комунікації відкриває нові можливості для взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності бізнес-процесів. Соціальні мережі дозволяють компанії отримувати зворотний зв'язок у реальному часі, що є важливим для оперативного реагування на потреби та побажання споживачів. Вони також створюють платформу для побудови взаємин із клієнтами, що дає змогу підтримувати контакт у непримусовій і взаємодопоміжній формі [27, с. 23].

Цей процес може допомогти ТОВ «Сільпо Фуд» зміцнити довіру до компанії, оскільки постійна комунікація через соціальні мережі створює атмосферу прозорості та відкритості. Клієнти відчують, що їхні відгуки і запити не тільки почуті, але й враховуються, що підвищує рівень задоволеності та лояльності. Крім того, регулярний зворотний зв'язок через соціальні мережі дозволяє швидко реагувати на негативні ситуації, виправляти помилки та уникати можливих криз. В результаті цього компанія зможе покращити свою репутацію, що є важливим фактором для залучення нових клієнтів і партнерів.

Також соціальні мережі можуть слугувати як інструмент для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо Фуд», оскільки через них компанія може не лише отримувати зворотний зв'язок, а й активно просувати свої продукти, акції, новини та інші важливі повідомлення для широкої аудиторії. Це дозволяє

компанії підтримувати високий рівень видимості на ринку і забезпечити постійне залучення потенційних клієнтів.

Одним із найефективніших інструментів зменшення негативного впливу маніпуляцій є впровадження програм лояльності, які сприяють не лише досягненню бізнес-цілей, але й створенню позитивного іміджу бренду серед клієнтів [Error! Reference source not found.]. Оцінка ефективності таких програм допомагає зрозуміти, наскільки вони позитивно впливають на довіру клієнтів і їх бажання повторно співпрацювати з компанією.

**Таблиця 2.11 – Оцінка ефективності програми лояльності на прикладі ТОВ «Сільпо Фуд»**

Показник	Рік 2022	Рік 2023	Зміни (%)
Кількість учасників програми лояльності	1,200,000	1,500,000	+25%
Середній рівень задоволення клієнтів	70%	80%	+10%

З таблиці видно, що ефективність програми лояльності значно зросла завдяки вдосконаленню комунікацій з клієнтами та застосуванню етичних принципів. Кількість учасників програми збільшилась на 25%, що свідчить про успіх стратегії збереження лояльності клієнтів.

Отже, у підсумку, оцінка ефективності маніпулятивних технік у діловій комунікації та впровадження стратегії мінімізації негативних наслідків є важливими складовими успіху компанії. Правильне використання маніпуляцій може позитивно впливати на лояльність клієнтів, збільшення повторних покупок та покращення бізнес-результатів. Однак важливо дотримуватися етичних стандартів і забезпечувати прозорість у комунікаціях, щоб уникнути втрати довіри та погіршення репутації. Комплексний підхід, який включає прозорість, етичність та індивідуальний підхід до клієнтів, сприятиме стабільному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності організації.

Таким чином, вплив і маніпуляції у корпоративних структурах є важливими елементами управлінської та комунікаційної діяльності, які можуть як сприяти ефективній роботі, так і створювати ризики для корпоративної

культури. У ТОВ «Сільпо Фуд» застосовуються різні методи впливу, спрямовані на підвищення продуктивності співробітників, зокрема мотивуючі програми, внутрішні тренінги та ефективна система зворотного зв'язку. Водночас певні маніпулятивні техніки, свідомо чи несвідомо, можуть бути використані для управління поведінкою персоналу, наприклад, через соціальне порівняння чи створення емоційного тиску корпоративними цінностями.

Ділова комунікація в компанії базується на поєднанні вертикальних і горизонтальних інформаційних потоків, що дозволяє забезпечити швидке прийняття рішень і високу адаптивність до змін. Корпоративна культура «Сільпо Фуд» спрямована на створення відкритого середовища, де працівники можуть проявляти ініціативу та розвивати навички, що сприяє лояльності та залученості. Проте важливо враховувати, що надмірне використання методів психологічного впливу або непрозорих управлінських практик може мати негативний ефект, викликаючи професійне вигорання або зниження мотивації персоналу.

У корпоративній культурі ТОВ «Сільпо Фуд» застосовуються різні методи впливу, спрямовані на мотивацію співробітників, підвищення ефективності комунікації та зміцнення командного духу. Серед позитивних технік використовуються внутрішні тренінги, заохочення ініціативності, система нематеріального та матеріального стимулювання. Водночас у великих корпоративних структурах можуть проявлятися і маніпулятивні техніки, такі як соціальне порівняння, створення емоційного тиску через корпоративні цінності або використання непрямого впливу для досягнення лояльності персоналу. Однак загальний вектор корпоративної політики компанії спрямований на відкриту взаємодію, що сприяє формуванню здорової робочої атмосфери та довгострокової залученості співробітників.

Таким чином, специфіка впливу та маніпуляцій у корпоративних структурах, на прикладі ТОВ «Сільпо Фуд», демонструє необхідність дотримання балансу між ефективними методами мотивації та етичними аспектами управління персоналом. Впровадження прозорих комунікаційних стратегій, орієнтованих на взаємну довіру та відповідальність, є ключовим

фактором успішного функціонування компанії. У довгостроковій перспективі саме етичний підхід до впливу дозволяє підтримувати стійку корпоративну культуру та зберігати високий рівень довіри серед працівників.

## **ВИСНОВКИ**

У роботі було поставлено і виконано наступні завдання.

Розкрито поняття «вплив» та «маніпуляція» в діловій комунікації. У процесі дослідження було розкрито сутність понять «вплив» та «маніпуляція» в контексті ділової комунікації. Вплив визначено як спосіб переконання і мотивації, що ґрунтується на відкритих аргументах і сприяє досягненню спільних цілей. Натомість маніпуляція розглядається як прихований вплив на поведінку або думки іншої сторони з метою отримання власної вигоди. Було встановлено, що вплив може мати позитивний результат за умов етичного підходу, тоді як маніпулятивні техніки нерідко призводять до втрати довіри та погіршення відносин. Розуміння різниці між цими двома явищами є ключовим для побудови ефективної ділової комунікації та уникнення конфліктів у бізнес-взаємодії.

Визначено етичні межі застосування впливу в бізнес-спілкуванні. У рамках дослідження було визначено етичні межі застосування впливу в діловій комунікації. Основою етичного впливу є прозорість, повага до співрозмовника, а також дотримання принципів взаємної вигоди та добровільного прийняття рішень. Порушення цих меж, зокрема використання прихованих психологічних прийомів або маніпуляцій, може завдати шкоди корпоративній культурі та бізнес-репутації. Водночас етичний вплив сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин і підвищенню ефективності комунікації в компанії. Таким чином, етика відіграє вирішальну роль у застосуванні методів впливу, що забезпечує стабільність та взаємодовіру в діловому середовищі.

Вивчено особливості ділової комунікації в корпоративних структурах на прикладі ТОВ «Сільпо Фуд». У ході дослідження було вивчено специфіку

ділової комунікації в корпоративних структурах на прикладі ТОВ «Сільпо Фуд». Комунікаційна система компанії побудована на використанні як вертикальних, так і горизонтальних інформаційних потоків, що забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами та рівнями управління. Велику роль відіграє корпоративна культура, орієнтована на відкритість, мотивацію та розвиток персоналу. Також було проаналізовано застосування цифрових інструментів для внутрішнього спілкування, які сприяють швидкому обміну інформацією та прийняттю рішень. Особливості комунікації в компанії демонструють важливість побудови ефективних внутрішніх зв'язків для досягнення високої продуктивності та злагодженої командної роботи.

Проаналізовано методи впливу та маніпулятивні техніки, які застосовуються компанією ТОВ «Сільпо Фуд». Дослідження дозволило проаналізувати методи впливу та маніпулятивні техніки, які використовуються в практиці ТОВ «Сільпо Фуд». Серед позитивних методів впливу в компанії застосовуються системи заохочення, внутрішні навчальні програми та створення мотиваційного середовища. Водночас виявлено можливе застосування прихованих маніпулятивних прийомів, таких як соціальне порівняння або емоційний тиск через корпоративні цінності. Важливо, що компанія загалом орієнтується на етичний підхід до управління персоналом, що сприяє формуванню довіри та лояльності. Аналіз показав, що ефективне поєднання етичних методів впливу та мінімізація маніпулятивних технік сприяють збереженню стабільної корпоративної культури.

Проведено оцінку ефективності впливу та маніпуляцій та сформовано шляхи мінімізації негативних наслідків впливу в діловій комунікації. Оцінка ефективності впливу та маніпуляцій у діловій комунікації ТОВ «Сільпо Фуд» показала, що застосування позитивних методів мотивації має довгостроковий ефект і сприяє підвищенню продуктивності та лояльності співробітників. Водночас надмірне використання маніпулятивних технік може призвести до зниження мотивації, професійного вигорання та втрати довіри в колективі. Було визначено, що для мінімізації негативних наслідків необхідно впроваджувати

прозорі комунікаційні стратегії, орієнтовані на чесність і взаємоповагу. Крім того, важливо розвивати компетенції керівників у сфері етичного управління та створювати середовище для відкритого обговорення проблем і пропозицій. Такий підхід дозволить зберегти стійкість корпоративної культури та підтримувати ефективність комунікацій у компанії.

У результаті проведеного дослідження було отримано низку важливих висновків, що допомогли не лише глибше зрозуміти механізми комунікації в корпоративних структурах, а й визначити вплив різних методів комунікації на ефективність бізнес-процесів.

Перш за все, важливим є розуміння природи впливу та маніпуляції в діловій комунікації. Вплив є необхідною складовою будь-якої взаємодії, оскільки він дозволяє досягати цілей, встановлювати контакт і забезпечувати взаєморозуміння між учасниками процесу. У свою чергу, маніпуляція, що є прихованим або непрямим методом впливу, може бути шкідливою, оскільки її використання часто не сприяє довірі та прозорості у стосунках між сторонами. У рамках роботи було доведено, що маніпуляція, хоча іноді і призводить до швидких результатів, у довгостроковій перспективі може мати руйнівні наслідки для репутації компанії та взаємин із партнерами та клієнтами.

Дослідження методів впливу, що застосовуються в корпоративній культурі ТОВ «Сільпо Фуд», показало, що компанія активно використовує різноманітні техніки для досягнення своїх бізнес-цілей. Однак важливо зазначити, що ефективність таких методів залежить від конкретного контексту та умов, у яких вони застосовуються. Успішна комунікація між співробітниками, а також між компанією та її партнерами, є основою результативності організації. Зокрема, відкритість, чесність і довіра в комунікаціях усередині компанії значно підвищують ефективність роботи, забезпечуючи стабільний розвиток бізнесу та сприяючи успішному виконанню корпоративних завдань.

Аналіз ефективності впливу та маніпуляцій у діловій комунікації свідчить, що вплив, який ґрунтується на емоційній інтелігентності та чесних підходах, сприяє не лише досягненню конкретних бізнес-цілей, але й підвищенню рівня

довіри в корпоративному середовищі. Важливим є не тільки досягнення результату, а й створення такої комунікаційної атмосфери, яка дозволяє кожному учаснику процесу відчувати себе цінним і важливим, а також бути впевненим у чесності та відкритості взаємодії. Приклад ТОВ «Сільпо Фуд» показує, що високий рівень емоційної інтелігентності та розвиток комунікаційних навичок у співробітників сприяє кращій взаємодії та забезпечує стійкий результат у бізнес-процесах.

Водночас було розроблено низку рекомендацій для підвищення ефективності комунікацій у компаніях, заснованих на принципах етики та відкритості. Передусім, це розвиток емоційної інтелігентності серед працівників, що дозволяє їм ефективніше спілкуватися, правильно інтерпретувати емоційні сигнали співрозмовників та реагувати відповідно. Крім того, важливо створити корпоративні стандарти, що визначають етичні норми взаємодії, які повинні бути обов'язковими для всіх учасників комунікації в компанії.

Ще однією важливою рекомендацією є розвиток відкритих комунікаційних практик, що дозволяють забезпечити максимальну прозорість у взаємодії з партнерами і клієнтами. Використання таких підходів дозволяє не тільки досягати бажаних результатів, але й мінімізувати ризики, пов'язані з маніпуляцією, що негативно позначається на репутації компанії.

Таким чином, отримані результати свідчать про те, що успіх у діловій комунікації неможливий без свідомого та етичного використання різноманітних методів впливу, а також без уникнення маніпуляційних технік, що можуть завдати шкоди репутації та взаємодії між учасниками. Для досягнення довгострокового успіху в корпоративному середовищі важливо зберігати відкритість, чесність і прозорість у всіх аспектах комунікації. ТОВ «Сільпо Фуд», як приклад успішної компанії, може продовжувати розвивати свої комунікаційні практики, підвищуючи ефективність як внутрішніх, так і зовнішніх взаємодій, що дозволить зберігати стабільність і конкурентоспроможність на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### Офіційні сайти, портали підприємств, установ та організацій

1. Офіційний сайт компанії ТОВ «Сільпо Фуд». URL: <https://silpo.ua/> (дата звернення: 15.01.2025).
2. Офіційний сайт компанії ТОВ «Сільпо Фуд». Власний рахунок. URL: <https://silpo.ua/about/vlasnyi-rakhunok> (дата звернення: 15.01.2025).

### Наукові, навчальні та довідкові видання

3. Белінська Ю. М. Корпоративна культура в умовах трансформаційних змін. Київ: КНЕУ, 2021. 225 с. URL: [https://www.kneu.edu.ua/userfiles/file/korporatyvna\\_kultura.pdf](https://www.kneu.edu.ua/userfiles/file/korporatyvna_kultura.pdf) (дата звернення: 15.01.2025).
4. Бондаренко І. С. Комунікаційні технології: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2019.
5. Гринько А. В. Психологія впливу та маніпуляції у комунікаціях: навчальний посібник. Київ: Наукова думка, 2022.
6. Гриценко Т. Б. Етика ділового спілкування: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018.
7. Козак Н. В. Комунікації в сфері бізнесу: від теорії до практики. Київ: КНУ, 2021. 256 с.
8. Кудрявцева С. А. Психологічні аспекти маніпуляції в комунікаціях бізнесменів. Харків: ХДМУ, 2023. 194 с.
9. Лавренюк М. М. Комунікації в корпоративному середовищі. Одеса: Одесит, 2022. 312 с.
10. Макарова О. І. Психологічні особливості спілкування в корпоративному середовищі. Київ :Вища школа. 2021. 228 с.

11. Мак-Квейл Д. Теорія масової комунікації: підручник / пер. з англ. О. Возьна, Г. Сташків. 4-те вид. Львів: Літопис, 2010. 538 с.
12. Мірошниченко О. О. Психологія маніпулювання у бізнес-комунікаціях. Київ: Університет банківської справи, 2021. 242 с.
13. Моїсєєва Л. К. Комунікаційні стратегії для бізнесменів. Київ: Сучасна наука, 2022. 218 с.
14. Мухіна Л. О. Психологія та етика управління в діловій сфері. Херсон: Юридична преса, 2023. 286 с.
15. Назаренко М. Ю. Вивчення етики комунікації в бізнесі. Одеса: Чорномор'я, 2022. С. 264.
16. Папієва К.В. Удосконалення системи управління маркетинговими комунікаціями ТОВ «Сільпо-Фуд» дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Запоріж. нац. ун-т. Запоріжжя, 2024. 192 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/24151> (дата звернення: 15.01.2025).

### Публікації в періодичних виданнях

17. Бондаренко Т. В. Маніпулятивні комунікації у професійній діяльності: теоретичні аспекти. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка: *Соціологія*. 2021. № 2(45). С. 115–123.
18. Власова Т. О. Психологічні технології в діловій комунікації: маніпуляції та їх наслідки. *Соціально-економічні проблеми та держава*. 2024. Т. 18, № 1. С. 72–80.
19. Гнатюк Л. Методологічні підходи до дослідження комунікацій. *Науковий огляд*. 2020. Т. 18, № 4. С. 50–58.
20. Гнатюк Т. Етичні принципи в корпоративних комунікаціях. *Аналіз і прогнозування в менеджменті*. 2024. Т. 15, № 3. С. 15–24.
21. Гречко О. Інструменти підвищення ефективності ділової комунікації. *Вісник бізнес-освіти*. 2019. Т. 20, № 1. С. 55–64.

22. Гриневич Т. О. Психологічні аспекти маніпуляції в бізнесі. *Економічні дослідження*. 2020. Т. 28, № 2. С. 12–18.
23. Гуменюк Д. І. Інновації та корпоративна культура: взаємодія та вплив. *Корпоративне управління*. 2023. № 3. С. 50–58. URL: <https://corporate-governance-journal.com/gumenyuk-innovation-2023.pdf> (дата звернення: 11.01.2025).
24. Даниленко Р. М. Маніпуляції у взаємодії з клієнтами: аналіз практик. *Маркетинг в Україні*. 2024. Т. 10, № 2. С. 33–40.
25. Дьяченко О. Стратегії мінімізації маніпуляцій у бізнес-комунікаціях. *Вісник підприємництва*. 2019. Т. 14, № 3. С. 65–73.
26. Заболотна О. Навчальні програми з розвитку комунікаційних навичок. *Освіта та менеджмент*. 2021. Т. 14, № 2. С. 48–57.
27. Залевська О. Ефективність комунікаційних стратегій у корпоративних структурах. *Управління сучасними організаціями*. 2024. Т. 22, № 1. С. 111–120.
28. Заріцька Н. Інноваційні підходи до етики комунікації. *Сучасні тенденції менеджменту*. 2023. Т. 12, № 1. С. 23–31.
29. Іванов С. В. Ефективність корпоративних тренінгів для бізнесу. *Бізнес та менеджмент*. 2020. № 3. С. 25–32. URL: <https://business-management-journal.com/article-ivanov-corporate-trainings-2020.pdf> (дата звернення: 12.01.2025).
30. Іванова Т. В., Ковальчук С. В. Вплив цифрової трансформації на комунікаційні стратегії торговельних мереж України. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. № 6 (1). С. 32–45.
31. Карпенко О. І. Роль наставництва в організації: досвід ТОВ "Сільпо Фуд". *Управління персоналом*. 2019. № 12. С. 45-49. URL: <https://management-journal.com/karpenko-silpo-mentoring-2019.pdf> (дата звернення: 13.01.2025).
32. Кириленко Д. Психологія маніпуляції у бізнес-комунікаціях. *Психологія і менеджмент*. 2019. Т. 11, № 2. С. 134-145.

33. Климова І. О. Психологічні механізми маніпуляції у міжособистісній комунікації. *Психологія і суспільство*. 2020. № 1(10). С. 28-37.
34. Коваленко А. Маніпуляція в комунікаціях: теорія і практика. *Соціологічний журнал*. 2022. Т. 15, № 2. С. 67-78.
35. Коваленко І. М. Маніпуляції у взаємодії з клієнтами: нові виклики та можливості. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2021. С. 77-84.
36. Коваленко М. В. Психологічні аспекти впливу корпоративної культури на продуктивність праці. *Практична психологія та соціальна робота*. 2022. № 8. С. 18-27. URL: <https://practicalpsychologyjournal.com/article/kovalenko-corporate-culture> (дата звернення: 15.01.2025).
37. Лисенко В. С. Техніки управління емоціями у діловій комунікації. *Менеджмент і бізнес*. 2020. Т. 9, № 1. С. 50–56.
38. Литвиненко В. М. Моделювання ефективних бізнес-комунікацій в умовах діджиталізації. *Сучасні підходи до організації комунікацій*. 2023. Т. 4, № 2. С. 35–42.
39. Лук'яненко Т. М. Керування корпоративними конфліктами: психологія і практики. *Практична психологія в бізнесі*. 2022. Т. 8, № 3. С. 70–76.
40. Медведева О. І. Організація комунікацій у корпоративному середовищі. *Бізнес в умовах цифрових змін*. 2020. Т. 3, № 4. С. 20–29.

### Електронний ресурс

41. ТОВ «Сільпо Фуд». Внутрішні дані щодо програми лояльності. 2023. URL: <https://silpo.ua/internal-reports/loyalty-program> (дата звернення: 15.01.2025).
42. ТОВ «Сільпо Фуд». Звіт про корпоративну соціальну відповідальність. 2023. URL: <https://static.silpo.ua/csr-report-2023> (дата звернення: 15.01.2025).

43. ТОВ «Сільпо Фуд». Звіт про управління. 2021. URL: <https://static.silpo.ua/governance-report-2021> (дата звернення: 15.01.2025).
44. ТОВ «Сільпо Фуд». Консолідований звіт за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року. URL: <https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56eb177682.pdf> (дата звернення: 15.01.2025).
45. ТОВ «Сільпо Фуд». Річний звіт. 2023. URL: <https://static.silpo.ua/annual-report-2023> (дата звернення: 15.01.2025).

ДОДАТКИ  
ДОДАТОК А

СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «Сільпо-Фуд» [41]

