

УДК 159.923.2.

DOI <https://doi.org/10.30970/PS.2026.28.30>

НЕВЕРБАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ У ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРАХ: ПСИХОЛОГІЧНИЙ ВИМІР

Дмитро Швець

*Львівський державний університет внутрішніх справ,
вул. Городоцька, 26, м. Львів, Україна, 79007
<https://orcid.org/0000-0002-1999-9956>
e-mail: shvetc@ukr.net*

Зоряна Кісіль

*Львівський державний університет внутрішніх справ,
вул. Городоцька, 26, м. Львів, Україна, 79007
<https://orcid.org/0000-0003-1405-4547>
e-mail: zoriana-kisil@ukr.net*

Роман-Володимир Кісіль

*Львівський державний університет внутрішніх справ,
вул. Городоцька, 26, м. Львів, Україна, 79007
<https://orcid.org/0000-0003-2276-5250>
e-mail: roman-kisil@ukr.net*

У статті висвітлено психологічні аспекти невербальної комунікації у контексті ділових переговорів. Актуальність дослідження зумовлена значущістю розвитку невербальної сфери особистості, оскільки рівень її емоційного та соціального інтелекту безпосередньо визначає успішність міжособистісної взаємодії. Встановлено, що у професійній діяльності управлінця близько 80% комунікативного потоку реалізується за допомогою невербальних засобів. Ефективність встановлення ділового контакту вирішальною мірою залежить не лише від змістового наповнення вербального повідомлення, а й від володіння навичками самопрезентації та самоконтролю суб'єкта комунікації. У зв'язку з цим виникає необхідність глибинного розуміння та інтерпретації сигналів тілесної мови. Розкрито сутність невербальної комунікації та обґрунтовано доцільність ідентифікації невербальних маркерів, що дає змогу діловому партнеру своєчасно виявляти та нейтралізувати деструктивні чинники на рівні міжособистісних взаємин, корегувати тактику ведення бесіди, а також верифікувати правильність сприйняття вербальної інформації шляхом зіставлення її з невербальними проявами. Проаналізовано кінетичні засоби невербальної комунікації та сформульовано базові вимоги до жестикуляції сучасного керівника. Доведено, що під час ділових переговорів ключове значення для встановлення та збереження конструктивного контакту належить саморегуляції поведінки, яка полягає у здатності суб'єкта гармонізувати власні жести, міміку й пантоміміку відповідно до комунікативних інтенцій. Акцентовано, що цілеспрямована регуляція експресивних рухів має підсилювати й конкретизувати основну думку мовця. З'ясовано, що розвинута спроможність інтерпретувати невербальну поведінку є обов'язковою умовою успішної професійної діяльності менеджера, оскільки дає змогу сформувати об'єктивне уявлення про партнера, клієнта чи підлеглого ще до початку словесного обміну інформацією.

Ключові слова: невербальна комунікація, міжвідомча/ділова взаємодія, менеджер, переговорний процес, кінетичні засоби.

© Дмитро Швець, Зоряна Кісіль, Роман-Володимир Кісіль, 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)



ISSN 2522-1876 (Print), ISSN 2663-4465 (Online)

Постановка проблеми. У сучасних умовах мімічні прояви, жестикуляція, пантоміміка та просодичні характеристики мовлення постають потужними інструментами комунікативної взаємодії. У психологічній науці зазначені компоненти визначаються як невербальні сигнали або мова тіла. Попри загальне усвідомлення функціонального значення окремих експресивних проявів, сутнісне розуміння тілесної поведінки як відображення життєвого шляху особистості, її характерологічних особливостей, ціннісних орієнтацій та суб'єктивного ставлення до професійної діяльності залишається недостатньо висвітленим. Хоча базовою передумовою успішності як у приватній, так і в професійній сферах традиційно вважається високий рівень вербальної вправності, першорядне інформаційне навантаження несуть саме невербальні маркери. Мова тіла реалізується через фізичну поведінку, експресивні вирази та манеру комунікації, які нерідко функціонують на неусвідомлюваному, інстинктивному рівні. У процесі міжособистісної взаємодії суб'єкт безперервно продукує та реєструє безсловесні імпульси незалежно від ступеня їх усвідомлення. Сукупність невербальних дій, кінетичних засобів, особливості поведінки, паралінгвістичні параметри голосу та візуальний контакт формують високоінформативні повідомлення, здатні як нівелювати напругу, сприяти формуванню довірливих взаємин і фасилітувати комунікацію, так і провокувати деструктивні явища, дезорієнтувати співрозмовника чи нівелювати зміст вербального посилання. Прикметою даної категорії повідомлень є їхня безперервність, оскільки навіть за умов повної відсутності мовленнєвої активності суб'єкт продовжує здійснювати невербальне трансляцію комунікативних сигналів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні та прикладні засади окресленої проблематики перебувають у фокусі уваги багатьох вітчизняних науковців, зокрема Ф. Бацевича, А. Вінницької, К. Гірняк, П. Горностая, В. Грищенко, Л. Комарницької, А. Корнієнка, Р. Кравця, О. Мельник, Г. Приходько, Л. Харченко, Т. Шинкаренко та інших.

Метою статті є з'ясування та концептуалізація психологічних аспектів природної сутності невербальної комунікації у контексті ділових переговорів.

Виклад основного матеріалу. Невербальна комунікація виступає одним із ключових інструментів ефективної організації та проведення ділових перемовин. Вона охоплює динамічні зміни просторово-тілесної експресії (жестикуляцію, міміку, пантоміміку), а також вегетативні та психофізіологічні прояви емоційних станів (зокрема, гіперемію, блідість шкірних покривів, модифікацію частоти та глибини дихання), які слугують засобами інформаційного обміну між суб'єктами взаємодії. У науковому дискурсі послуговуються також поняттям «невербальна поведінка», під яким розуміють види поведінкової активності, позбавлені безпосереднього зв'язку з мовленнєвими кодами, проте наділені вираженою комунікативною функцією (наприклад, проксемічне розташування особи в просторі, специфіка маніпулювання предметами тощо). Дослідженнями встановлено, що у професійній діяльності управління орієнтовно 80% комунікативного обсягу реалізується за допомогою саме невербальних каналів. Результативність встановлення ділового контакту керівником суттєво залежить не лише від вербального змісту повідомлення, а й від рівня його самопрезентації та тілесної саморегуляції, що підкреслює критичну необхідність глибокої інтерпретації сигналів тілесної мови.

Ділове спілкування в системі управління персоналом виступає фундаментальною формою міжсуб'єктних взаємин, що реалізується через розмаїття комунікативних моделей. Поряд із вербальними кодами, вагому роль у структурі ділової взаємодії відіграють невербальні засоби. Володіння мовою жестів, міміки та тілесної експресії є суттєвою передумовою забезпечення високої ефективності партнерської комунікації, оптимізації взаєморозуміння та гармонізації міжособистісних стосунків у колективі. Професійна

репутація керівника та успішність його діяльності безпосередньо корелюють із умінням грамотно організовувати й проводити персональні бесіди, ділові прийоми та переговори. Належна психологічна й підготовча робота дає змогу досягати поставлених комунікативних цілей, зберігаючи конструктивний тон взаємодії та формуючи позитивний імідж управління. Задля реалізації окреслених завдань виникає необхідність ще на початкових етапах взаємодії розробити гнучку стратегію поведінки з урахуванням індивідуально-психологічних властивостей партнерів.

Важливим інструментом у цьому контексті постає невербальна (несловесна) комунікація, що спирається на розуміння психологічних закономірностей тілесної поведінки, жестово-мімічних проявів, окульорної активності (виразу очей), а також просодичних характеристик мовлення (висоти, тембру та тональності голосу), що в сукупності дає змогу прогнозувати поведінкові реакції співрозмовника. За своєю сутністю невербальна комунікація є системою позамовних знаків, які забезпечують інформаційний та емоційний обмін між суб'єктами.

Слід підкреслити, що невербальним повідомленням притаманна низка специфічних рисованих характеристик:

- *неструктурованість* – неможливість чіткого членування на окремі дискретні елементи;
- *ситуативність* – жорстка прив'язаність до контексту й умов комунікативного акту;
- *неінтенціональність та спонтанність* – переважно неусвідомлюваний характер продукування;
- *домінування вроджених механізмів* над набутими формами поведінки;
- *нейрофізіологічна детермінованість* – генерування під переважним впливом правої півкулі головного мозку [1].

Ділова комунікація суттєво визначається здатністю суб'єкта коректно декодувати візуальну інформацію, зокрема інтерпретувати специфіку зорового контакту, міміку, жестикуляцію, а також паралінгвістичні параметри мовлення (тембр, темп, тональність). Своєчасна ідентифікація невербальних сигналів дає змогу діловій особі виявляти комунікативні бар'єри ще на етапі їх виникнення, нейтралізувати деструктивні чинники, гнучко коригувати тактику та ритм ведення бесіди, а також верифікувати правильність власних інтерпретацій і перевіряти довірливість словесної інформації. Для управління, який приймає рішення, володіння методиками читання невербальної поведінки є критично важливим, оскільки це дає можливість ефективно впливати на поведінку інших, ідентифікувати індивідуально-психологічні особливості партнерів і враховувати їх для оптимізації управлінського впливу.

Комунікативна компетентність виступає базовою властивістю особистості, через яку реалізується трансляція думок, почуттів та ідей. Ефективно побудований комунікативний процес безпосередньо визначає результативність переговорів, ділових зустрічей і нарад, забезпечує задоволеність персоналу працею, формує сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі та високий рівень взаєморозуміння з партнерами.

У процесі взаємодії суб'єкти застосовують знакові системи. Засвоєння значень і правил їх комбінування забезпечує функціонування мови як основного засобу комунікації. У діловій сфері традиційно виокремлюють два взаємодоповнюючі види комунікації – вербальну та невербальну. Вербальна комунікація здійснюється за допомогою словесних кодів: точність формулювань, логічність та впевненість мовця забезпечують адекватне сприйняття повідомлення реципієнтом (за умови спільності знаково-лінгвістичного поля). Водночас значний масив інформації передається за допомогою позамовних засобів: просодики, жестикуляції, пантоміміки та мімічної експресії.

Емпірично доведено, що у процесі міжособистісної взаємодії від 60% до 80% комунікативного обсягу реалізується саме через невербальні канали, тоді як на вербальну складову припадає лише 20–40%. Розуміння мови тіла дає змогу глибше осягнути справжню позицію співрозмовника та його характерні риси. Водночас слід урахувати, що вербальні та невербальні мови мають різну природу, тому використання й інтерпретація невербальних впливів вимагає обережності та врахування етнокультурного контексту, оскільки ідентичні жести в різних культурах можуть мати діаметрально протилежне семантичне значення [2].

Результати досліджень засвідчують, що невербальна комунікація нерідко слугує джерелом значно об'ємнішої інформації порівнювати з вербальними повідомленнями. Невербальна активність особистості перебуває у нерозривному системному зв'язку з її психічним станом і виступає формою його безпосереднього відображення. У комунікативному процесі поведінкові прояви виступають не лише як самостійний об'єкт інтерпретації, а й як індикатор прихованих від прямого спостереження індивідуально-психологічних властивостей людини. Саме на їхній основі розкривається внутрішній світ особистості, а також здійснюється формування психологічного змісту комунікації та спільної діяльності.

Особливе значення в цій системі належить кінетичним засобам, під якими розуміють зорове сприйняття рухів іншої особи, що виконують виражену комунікативну функцію. До кінетичної системи зараховують міміку, позу, динаміку зорового контакту та ходу. Ключова роль при цьому належить міміці – координованим рухам м'язів обличчя, які виступають одним із найдетермінованіших інформаційних каналів у передачі емоційних станів [3].

Центральною категорією кінесики постає поняття жесту. У семіотичному вимірі жест визначається як знакова одиниця спілкування та повідомлення, що має мануальну, мімічну чи пантомімічну форму вираження, виконує комунікативну функцію і характеризується відтворюваністю та смисловою виразністю для представників певної соціокультурної чи національної спільноти. Як і будь-який знак, жест володіє формою (вираженням) та змістом (позначуванням), зв'язок між якими переважно має конвенційний (умовний) характер. Для багатьох жестів їхнє смислове значення безпосередньо зумовлюється формою та характером виконання самого руху. Специфічною відмінністю жестових знаків від незнакових фізіологічних дій є їхня варіативність у часі, а також у географічному та культурному просторі, що зумовлює існування географічних, соціальних і культурних варіантів жестів [4].

За функціональним спрямуванням виокремлюють два базові типи жестів – комунікативні та симптоматичні, які додатково диференціюють на:

- *емблематичні жести (емблеми)* – жестові еквіваленти слів чи фраз;
- *ілюстративні жести (ілюстратори)* – засоби, що підкреслюють, описують та конкретизують мовленнєвий потік (ілюструють форму, розмір, швидкість чи хід думки);
- *регулятивні жести (регулятори)* – маркери, що підтримують, коригують або завершують комунікативний акт.

Жестикуляція та інтонаційно-просодичні параметри мовлення відображають ступінь щирості й відкритості інтенцій мовця. Особливу роль відіграють психологічні жести, що експресивно виражають емоції та почуття (наприклад, підняття кисті руки долонею догори при висловленні прохання, розведення рук під час подиву чи притискання вказівного пальця до губ як застереження).

1. *Органічність та стриманість*: Жестикуляція має бути природною, позбавленою різкості й штучності, із плавною амплітудою рухів ліктями.

2. *Ситуативність*: Жести мусять виступати ситуативним підсилювачем мовлення, а не перманентним супроводом усієї промови.

3. *Варіативність*: Доцільно урізноманітнювати жестову експресію, оскільки монотонне повторення одного й того самого руху викликає роздратування та знижує увагу аудиторії.

4. *Відкритість*: Рекомендовано віддавати перевагу відкритим жестам (зокрема розкритим долоням, спрямованим вгору), що демонструє доброзичливість, щирість намірів та готовність до конструктивного діалогу.

5. *Уникання нав'язливих маніпуляцій*: Варто утримуватися від імпульсивного перебирання прикрас, аксесуарів чи поправлення елементів одягу, оскільки подібні дії відволікають слухачів і маркують управлінця як невпевненого в собі.

6. *Висота жестикуляції*: Недопустимою є жестикуляція нижче рівня пояса, яка зазвичай інтерпретується як прояв розгубленості, пасивності чи браку самоконтролю.

7. *Завершеність*: Кожен розпочатий жест повинен мати цілісний і завершений характер; його раптове переривання справляє враження недовомовленості або сумніву.

8. *Симетричність та збалансованість*: Бажано залучати до жестикуляції обидві руки для створення гармонійного та переконливого зорового образу.

9. *Корпоральна дистанція ліктів*: Не слід щільно притискати лікті до тулуба (що свідчить про скутість і внутрішній захист); оптимально утримувати їх на відстані не менше трьох сантиметрів від тіла.

10. *Риторична амплітуда*: Доцільно використовувати риторичні жести – плавні підйоми, опускання, зближення та розведення рук у такт висловлюваним думкам [5].

Водночас необхідно вкрай обачно інтерпретувати жестові прояви, оскільки той самий жест може мати різне семантичне наповнення залежно від конкретного комунікативного контексту та умов ситуації. За результатами соціологічного опитування, проведеного О. В. Мельник, А. В. Корнієнко та В. Ф. Грищенко серед студентів-випускників спеціальностей «Менеджмент організацій», «Адміністративний менеджмент» і «Управління проєктами», більшість респондентів (75%) вважає, що жест, коли партнер на переговорах підпирає щоку рукою, демонструє втрату інтересу та нудьгу. Водночас 25% опитаних трактують цей жест як прояв скептицизму чи критичної оцінки інформації, а окремі учасники вказали на сполучення цих варіантів або зазначили, що оцінка залежить від специфіки виконання жесту. Серед альтернативних відповідей фігурувало й трактування жесту як прояву зацікавленості, що трапляється рідше за вищезазначені значення. Дослідження також засвідчило, що позитивні елементи невербальної комунікації сприймаються не лише як культурна норма поведінки (20% опитаних), а й як вагомий чинник згуртування трудового колективу (65%) та підвищення авторитету керівника (12,5%), що зрештою опосередковано впливає на продуктивність праці й фінансові результати організації. У контексті первинного контакту більшість респондентів надає перевагу партнерові з рівноправною позицією за рукостисканням (52,2%) або привітною манерою вітання (22,5%), а 10% опитаних поєднують ці вимоги. Цікаво, що 10% учасників свідомо віддають перевагу партнерові зі слабшою позицією (коли рука подається долонею догори, що сигналізує про передачу ініціативи), вбачаючи в цьому тактичну вигоду для окремих аспектів співпраці [6].

Історично й психологічно демонстрація відкритих долонь слугує універсальним маркером мирних намірів, щирості та готовності до відкритого діалогу. Водночас динаміка й характер жестових проявів здатні транслювати як високий рівень зацікавленості й упевненості, так і байдужість, прагнення приховати інформацію або психологічну дистанційованість від партнера.

Надзвичайно інформативним елементом кінесики виступає рукоостискання, яке дозволяє реципієнту дедукувати наміри та характер суб'єкта комунікації. Дотичні тактильні жести, зокрема поплескування по плечу, є прийнятними виключно за умов близьких міжособистісних взаємин та паритетного соціального статусу партнерів. Разом із тим, ритуальні жести (як-от поцілунок руки жінці під час вітання чи знайомства) віддзеркалюють не лише рівень етикетної культури та вияв поваги, а й детермінуються традиціями конкретного соціокультурного середовища.

Фундаментальною характеристикою мімічної експресії є її цілісність і динамічність. Під час експресивного відображення базових емоційних станів (гніву, радості, страху, подиву, страждання, презирства) скоординована робота лицевих м'язів формує чіткі мімічні коди:

1. *Гнів*: відкритий рот із опущеними кутиками губ, звужені або широко розплющені очі, зсунуті до перенісся брови з наявністю вертикальних складок на чолі.

2. *Страх*: відкритий рот із піднятими кутиками губ, широко розплющені очі, підняті брови та виражені горизонтальні складки на чолі.

3. *Презирство*: закритий рот із опущеними кутиками губ, звужені очі, брови зі зсунутими до перенісся та піднятими вгору зовнішніми кутиками.

4. *Подив*: відкритий рот, підняті брови та внутрішні кутики брів, горизонтальні складки на чолі за відносної статичності інших зон обличчя.

5. *Радість*: припідняті кутики губ, примружені чи розплющені очі з характерним блиском, підняті брови та загальна динамічність обличчя.

Важливим регулятором комунікації постає візуальний контакт (окулярна поведінка). Динаміка погляду залежить від складності обговорюваної проблеми: під час опрацювання складних питань інтенсивність зорового контакту знижується, а на етапі прийняття рішення – зростає. Мовець зазвичай рідше фіксує погляд на співрозмовникові, використовуючи його переважно для верифікації зворотного зв'язку. Натомість слухач частіше спрямовує погляд на мовця, транслюючи сигнали уваги та зацікавленості. Очі виступають найточнішим індикатором психофізіологічного стану, оскільки вегетативні реакції зіниць не піддаються довільному самоконтролю. За стабільного освітлення реакція зіниць детермінується емоційним фоном: стан зацікавленості, збудження чи піднесення викликає розширення зіниць (іноді до чотирьох разів щодо норми), тоді як негативні емоції, гнів або скепсис провокують їхнє звуження [7].

А. Вінницька зазначає, що важливим складником невербальної комунікації виступає погляд особистості. Незалежно від природи походження (навмисної чи мимовільної), цей невербальний знак зберігає високий комунікативний потенціал, який вимагає вміння правильного декодування. Серед усіх тілесних засобів трансляції інформації очі є найзначущішим і найчутливішим індикатором найтонших нюансів емоційних станів та переживань.

Окулярна поведінка (зоровий контакт) є фундаментальним каналом міжсуб'єктної взаємодії. Вона відіграє вирішальну роль ще на первинних етапах онтогенезу, зокрема у встановленні емоційного зв'язку між матір'ю та дитиною. Емпірично доведено, що образ двох очей виступає мінімальним візуальним стимулом, здатним викликати усмішку в немовляти. У дорослих фіксація зорового контакту підсилює реакцію активації на електроенцефалограмі та зумовлює збільшення частоти серцевих скорочень. Попри те, що очне яблуко як анатомічна структура позбавлене власної експресії, комунікативні можливості погляду є практично необмеженими [8].

За допомогою погляду здійснюється як психологічна підтримка співрозмовника, так і здійснення деструктивного чи пригнічувального впливу на його психіку. Це реалізується

через варіації розміру зіниць, тривалість фіксації погляду, динаміку повік, мікроруки навколоочних м'язів та шкірних покривів. Як і інші невербальні коди, мову очей недоцільно аналізувати ізольовано; вона потребує комплексного міждисциплінарного дослідження із залученням здобутків психології, антропології, культурології та лінгвістики. Результати експериментальних досліджень британських науковців засвідчують, що для формування партнерських взаємин та атмосфери довіри зоровий контакт має утримуватися від 30% до 60% (за даними американських дослідників – до 70%) загального часу комунікативного акту. При цьому контакт очей повинен мати дискретний, періодичний характер із тривалістю окремого фіксування від 1 до 7 секунд. Якщо суб'єкт дивиться в очі співрозмовникові менше третини часу розмови, це знижує рівень довіри до нього, а відведення погляду вбік або донизу часом інтерпретується як вияв недовіри, нещирості чи намагання приховати інформацію [9].

У стані піднесення, підвищеної зацікавленості чи емоційного збудження менеджера його зіниці здатні розширюватися до чотирьох разів щодо норми. Натомість негативний, похмурий або сердитий настрій зумовлює їхнє звуження. Попри високу інформативність очей та міміки обличчя, у контексті діагностики психоемоційного стану людини вони часом поступаються за об'єктивністю іншим тілесним проявам. Це пояснюється тим, що міміка краще піддається свідомому контролю та довільній саморегуляції. У процесі взаємодії з керівництвом або персоналом більш вірогідну інформацію можна отримати шляхом зміщення фокусу спостереження з обличчя на пантоміміку: загальну позу, розташування тіла у просторі та жестикуляцію. Прагнення до конструктивного контакту виражається у проксемічній орієнтації на співрозмовника – нахилі тулуба в його бік, тоді як дистанціювання, відхилення назад або відхід свідчать про втрату інтересу чи наявність комунікативного бар'єру. Домінантна позиція та бажання заявити про власну винятковість транслюються через напружену, пряму поставу (іноді з фіксацією рук на стегнах). Натомість стан упевненості й психологічного комфорту проявляється у розслабленій, невимушеній позі.

Важливе значення мають також паралінгвістичні та екстралінгвістичні характеристики мовлення:

- *Емоційні стани й висота голосу*: радість, недовіра та ентузіазм зазвичай транслуються пов'язані з підвищеним тоном; гнів і страх також виражаються у високому регістрі, однак у ширшому динамічному діапазоні (іноді з переходами на приглушений тон).
- *Темп мовлення*: прискорений темп свідчить про високу тривожність, хвилювання або емоційну напругу; сповільнений – маркує пригніченість, утому, апатію або підкреслену зверхність [10].

Просторові та часові параметри комунікативного акту (проксеміка та хронеміка) постають як специфічна знакова система, наділена вираженням семантичним навантаженням. Обирана під час бесіди дистанція детермінується характером взаємин між суб'єктами, їхніми індивідуально-психологічними властивостями та етнокультурними традиціями.

У науковій класифікації заведено розрізняти проксемічні зони, межі яких суттєво варіюються залежно від національної належності співрозмовників:

- *Особиста (інтимно-особистісна) зона*: становить від 15 см до 1,2 м. Такої межпросторової відстані під час ділового й повсякденного спілкування зазвичай дотримуються представники араномовних культур, мешканці Південної Америки, а також французи, греки, іспанці й італійці.
- *Соціальна зона*: коливається в межах від 1,2 м до 3 м. Відповідна дистанція є нормою під час діалогової взаємодії серед мешканців Австралії та Нової Зеландії.

Важливим складником невербальної системи виступає напрямок і частота зорового контакту. Завдяки центральному розташуванню очей у зоні обличчя окульорні сигнали

виступають найточнішими індикаторами внутрішнього стану особистості. При цьому вегетативні реакції зіниць функціонують автономно від свідомого контролю: стан емоційного піднесення та зацікавленості викликає збільшення зіниць до чотирьох разів, тоді як афекти гніву й роздратування зумовлюють їхнє звуження. Оскільки більшість інших невербальних проявів піддаються довільному самоконтролю, саме реакція зіниць слугує маркером прихованих інтенцій співрозмовника.

Суттєвий вплив на сприйняття й результативність комунікації справляє зовнішній вигляд та харизматичний потенціал суб'єкта. Харизматична особистість, яка володіє авторитетом, викликає підвищений рівень зацікавленості й довіри, а високий рівень її сугестивного впливу забезпечує тривале збереження інформаційного сліду у пам'яті співрозмовника. Фундаментальною запорукою досягнення взаєморозуміння у діловій сфері постає поєднання професіоналізму, правдивості, аргументованості й доступності викладу з належним зовнішнім виглядом та переконливою самопрезентацією [11].

Важливим кінетичним показником є хода людини (манера пересування), яка виступає виразним індикатором її поточного психоемоційного стану. У психологічних дослідженнях респонденти з високою точністю ідентифікували за ходом такі емоції, як гнів, страждання, гордість і радість. При цьому встановлено чітку кореляцію між фізичними параметрами ходи та характерними емоційними станами:

1. *Гнів*: характеризується найважчою, напруженою ходом;
2. *Радість*: проявляється у найлегшій, динамічній манері пересування;
3. *Страждання та пригніченість*: маркуються млявою, сповільненою ходом зі зменшеною амплітудою рухів;
4. *Гордість та впевненість*: виражаються максимальною довжиною кроку та прямою поставою.

Визначення зв'язку між ходом та сталими властивостями особистості є складнішим завданням, що реалізується шляхом зіставлення фізичних характеристик пересування із психічними якостями, виявленими за допомогою психодіагностичних тестів. Загалом такі невербальні засоби ділового спілкування, як погляд, поза та жестикуляція, здатні транслювати моральні почуття (стриманість, толерантність, готовність до прийняття позиції співрозмовника, доброзичливість) та емоційні стани (схвалення, радість, гнів тощо). Доповнюють цю систему просодичні й екстралінгвістичні характеристики голосу, які формують цілісний комунікативний образ особистості, сприяють ідентифікації її психічних станів та індивідуальних особливостей [12].

Узагальнюючи викладений матеріал, слід підкреслити, що хоча невербальні засоби відіграють виняткове значення у трансляції емоційних станів, формуванні довіри та міжособистісних взаємин у колективі, ділова комунікація за своєю сутністю є насамперед процесом передачі змістової інформації. Передача змісту реалізується через вербальну (словесну) систему знаків. У практичній площині запорукою ефективної ділової взаємодії постає гармонійне поєднання високої культури поведінки, володіння навичками вербального переконування та здатності до активного слухання, де невербальні сигнали слугують надійним інструментом верифікації та підсилення мовленнєвого повідомлення.

Ефективність будь-яких комунікативних заходів суттєво знижується в разі недотримання норм і правил мовного етикету, який тісно пов'язаний зі словниковим запасом мовця та стильовими особливостями, прийнятими в конкретному професійному середовищі. Особливої уваги культура мовлення вимагає під час суб'єкт-суб'єктної взаємодії з діловими партнерами або в процесі управління персоналом.

У контексті міжнародних контактів та управлінської практики слід дотримуватися таких принципів:

- *Мовний регламент переговорів*: Спілкування з іноземними партнерами зазвичай здійснюється мовою гостей або англійською мовою (що заздалегідь узгоджується до початку зустрічі). Володіння англійською мовою постає індикатором високого професіоналізму фахівця у сфері міжнародних відносин.

- *Стилістична точність і грамотність*: Незалежно від обраної мови, висловлювання мають бути простими, точними та зрозумілими. Дотримання літературного стилю мовлення формує повагу до співрозмовника та підвищує авторитет промовця, тоді як мовні огріхи гальмують переговорний процес.

- *Врахування етнокультурного контексту*: У взаємодії із зарубіжними партнерами критично важливим є дотримання не лише загальноприйнятого ділового етикету, а й національних звичаїв та традицій країни гостей [13].

Вагомим чинником успішності ділових переговорів є саморегуляція поведінки, що полягає у здатності суб'єкта свідомо узгоджувати власну моторику (жести, міміку, пантоміміку) із цільовими намірами. Оскільки невербальні прояви тісно пов'язані з підсвідомою та управлінською сферою [14], суб'єкт має контролювати свої рухи, аби вони не дисонували з контекстом, а підсилювали й конкретизували основну думку.

Окремого значення набуває самоконтроль психоемоційного стану. Регуляція негативних емоцій (недопущення роздратування, підвищення тону, образ чи прискіпливості) та демонстрування стриманості, терплячості й привітності оптимізують комунікативний простір. Для керівника чи менеджера вміння зчитувати невербальні сигнали співрозмовника є базовою професійною компетенцією, яка дозволяє отримати об'єктивну інформацію про партнера чи клієнта ще до початку вербального контакту.

Ось декілька варіантів перефразування залежно від того, де саме використовуватиметься текст.

Висновки. Таким чином, у результаті дослідження визначено такі ключові психологічні аспекти невербальної комунікації у діловому середовищі:

- *Діагностична функція*: здатність зчитувати невербальні сигнали дає змогу вчасно виявляти міжособистісні бар'єри, нейтралізувати негативні реакції співрозмовника та гнучко корегувати тактику й темп перемовин.

- *Верифікаційна функція*: читування невербаліки необхідне для перевірки точності власних інтерпретацій, а також для підтвердження або спростування вербальної інформації.

- *Кінесичний потенціал*: жестикуляція є одним із провідних інструментів невербального впливу сучасного керівника.

Перспективи подальших розробок полягають у детальному вивченні психосемантичного підґрунтя ключових жестових комплексів, які управлінці застосовують у професійній діяльності.

Отже, отримані результати підтверджують високу значущість дослідження невербальної комунікації. Навички ефективного зчитування та використання невербальних сигналів є універсальними й суттєво підвищують результативність ділової особи як у професійній сфері, так і в особистому спілкуванні.

Список використаної літератури

1. Бацевич Ф.С. Основи комунікативної лінгвістики : підручник. Київ: Академія, 2004. 342 с.
2. Комарніцька Л.М. Спілкування як соціально-психологічна проблема. URL: https://www.researchgate.net/profile/Maia-Gogaladze/publication/361416541_Use_of_Oligophos_concentrate_in_vermiculture/links/62b0322a938bee3e3f438b81/Use-of-Oligophos-concentrate-in-vermiculture.pdf#page=242.

3. Горноста́й П.П. Групова динаміка у рольовій парадигмі. Наукові студії із соціальної та політичної психології. 2008. Вип. 19(22). С. 37-45.
4. Приходько Г.І. Невербальні засоби вираження емоцій. *Науковий вісник ДДПУ імені І. Франка*. 2015. № 4. С. 150-153.
5. Кравець Р. Сутність педагогічної техніки викладача іноземної мови. Витоки педагогічної майстерності. 2023. Випуск 31. С. 111-119
6. Мельник О.В., Корнієнко А.В., Грищенко В.Ф. Особливості використання невербальних засобів комунікації в менеджменті. URL: <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d065.pdf>
7. Харченко Л.П. Особливості застосування невербальних засобів ділового спілкування методологія й методи соціальної роботи. Соціальна педагогіка: теорія та практика. 2013. № 4. С. 58-65.
8. Вінницька А.О. Невербальне спілкування: погляд людини. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2016/paper/download/925/509&hl=uk&gl=ua>
9. Шинкаренко Т. “Комфортна дистанція”, щира усмішка і о’кей? URL: <http://www.viche.info/journal/133/>
10. Гірняк К.М. Невербальні засоби ділового спілкування в управлінні персоналом. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького*. 2018. № 86. С. 48-52.
11. Комарніцька Л.М. Спілкування як соціально-психологічна проблема. URL: https://www.researchgate.net/profile/Maia-Gogaladze/publication/361416541_Use_of_Oligophos_concentrate_in_vermiculture/links/62b0322a938bee3e3f438b81/Use-of-Oligophos-concentrate-in-vermiculture.pdf#page=242
12. Харченко Л.П. Особливості застосування невербальних засобів ділового спілкування методологія й методи соціальної роботи. *Соціальна педагогіка: теорія та практика*. 2013. № 4. С. 58-65.
13. Гірняк К.М. Невербальні засоби ділового спілкування в управлінні персоналом. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького*. 2018. № 86. С. 48-52.
14. Дробот О.В. Професійна свідомість керівника: навчальний посібник. К.: Талком, 2016. 339 с

NON-VERBAL COMMUNICATION IN BUSINESS NEGOTIATIONS: PSYCHOLOGICAL DIMENSION

Dmytro Shvets

*Lviv State University of Internal Affairs,
26, Horodotska St., Lviv, Ukraine, 79007
<https://orcid.org/0000-0002-1999-9956>
e-mail: shvets@ukr.net*

Zoriana Kisil

*Lviv State University of Internal Affairs,
26, Horodotska St., Lviv, Ukraine, 79007
<https://orcid.org/0000-0003-1405-4547>
e-mail: zoriana-kisil@ukr.net*

Roman-Volodymyr Kisil

*Lviv State University of Internal Affairs,
26, Horodotska St., Lviv, Ukraine, 79007
<https://orcid.org/0000-0003-2276-5250>
e-mail: roman-kisil@ukr.net*

The article highlights the psychological aspects of non-verbal communication in the context of business negotiations. The relevance of the study is driven by the significance of developing the non-verbal sphere of an individual, as the level of their emotional and social intelligence directly determines the success of interpersonal interaction. It has been established that in a manager's professional activity, about 80% of the communicative flow is implemented through non-verbal means. The effectiveness of establishing business contact crucially depends not only on the content of the verbal message, but also on the subject's mastery of self-presentation and self-control skills. In this regard, there is a need for a deep understanding and interpretation of body language signals. The essence of non-verbal communication is revealed, and the expediency of identifying non-verbal markers is substantiated, which enables a business partner to timely detect and neutralize destructive factors at the level of interpersonal relationships, adjust conversation tactics, and verify the correctness of verbal information perception by comparing it with non-verbal manifestations. Kinetic means of non-verbal communication are analyzed, and basic requirements for the gestures of a modern manager are formulated. It is proved that during business negotiations, key importance for establishing and maintaining constructive contact belongs to behavioral self-regulation, which consists in the subject's ability to harmonize their own gestures, facial expressions, and pantomimes in accordance with communicative intentions. It is emphasized that purposeful regulation of expressive movements should reinforce and specify the speaker's main idea. It has been found that a developed ability to interpret non-verbal behavior is a mandatory condition for a manager's successful professional activity, as it allows forming an objective impression of a partner, client, or subordinate even before the verbal exchange of information begins.

Key words: non-verbal communication, interdepartmental/business interaction, manager, negotiation process, kinetic means.

Дата першого надходження статті до видання: 04.08.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 31.08.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.10.2026