

Львівський державний університет внутрішніх справ

Олеся БОЙКО  
Тетяна ГОЛОВАЧ

**ENGLISH FOR SPECIFIC PURPOSES:  
MANAGEMENT IN USE**

*Навчальний посібник*

Львів  
2022

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Інтернет  
Вченою радою Львівського державного університету внутрішніх справ  
(протокол від 30 березня 2022 р. № 8)

Р е ц е н з е н т и :

**Зінаїда Живко**, доктор економічних наук, професор,  
Львівський державний університет внутрішніх справ;  
**Надія Смолікевич**, кандидат філологічних наук, доцент,  
Львівський національний університет імені Івана Франка

**Бойко Олеся, Головач Тетяна**

Б72 English for Specific Purposes: Management in Use. (Англійська для спеціальних цілей: Менеджмент у практиці): навч. посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2022. 164 с.

Навчальний посібник складається з передмови, 8 розділів (*Units*), які охоплюють широке коло економічних тем, англійсько-українського глосарію та переліку використаної та рекомендованої літератури.

Структура підручника органічно поєднує вагомий спектр видів розвитку мовленнєвої діяльності, таких як усне мовлення, читання фахової літератури та англійської писемності. Кожен урок містить текст із супроводжуючим тематичним словником та післятекстові завдання як лексичного, так і комунікативного характеру. Підбір вправ має на меті розвинути навички комунікативної компетенції у здобувачів вищої освіти, оволодіти навичками письма та розширити запас термінологічної лексики.

The textbook consists of a preface, 8 Units, covering a wide range of economic topics, an English-Ukrainian glossary, and a list of used and recommended literature.

The textbook structure organically combines an extensive variety of types of speech development, such as speaking, professional literature reading, and English writing. Each lesson contains a text with an accompanying thematic dictionary and post-text tasks of both lexical and communicative nature. The selection of exercises aims to develop the skills of communicative competence in applicants of higher education, master writing skills, and expand the terminological vocabulary.

**УДК 81'.276.6:159.9**

© Бойко Олеся,  
Головач Тетяна, 2022  
© Львівський державний університет  
внутрішніх справ, 2022

## ПЕРЕДМОВА

Навчальний посібник розроблений передусім для здобувачів вищої освіти спеціальності «Менеджмент», які вивчають англійську мову за професійним спрямуванням. Утім, деякі уроки можна застосовувати у викладанні англійської мови як практичної дисципліни для здобувачів вищої освіти інших спеціальностей. Видання відповідає рівням *B1–B2 Intermediate/Upper Intermediate*.

Мета посібника – сформувати у здобувачів вищої освіти навички говоріння, читання, письма та перекладу, сприяти опануванню професійної англійської мови як системи та розширенню знань здобувачів вищої освіти з фаху на базі автентичних англомовних текстів.

Посібник містить 8 уроків (*Unit*), об'єднаних за тематикою: «*Business Ethics*» (Ділова етика), «*Customer is Always Right*» (Клієнт завжди правий), «*Project Management*» (Управління проектами), «*HR Management*» (Управління персоналом), «*Principles of Business Negotiation*» (Принципи ведення ділових переговорів), «*Risk Management*» (Управління ризиками), «*Crisis Management*» (Антикризове управління), «*Startup Management*» (Управління стартапами).

Тексти уроків адаптовані з сучасних англомовних навчальних джерел. Структура уроків посібника уніфікована. Кожен урок містить текст із супроводжуючим тематичним словником та післятекстові завдання як лексичного, так і комунікативного характеру. До кожного уроку подано матеріали для додаткового читання, які рекомендуються для самостійного опрацювання і містять інформацію, що доповнює і поглиблює вивчену тему.

Структура посібника дає викладачеві змогу зосереджувати увагу передусім на аналізі текстів і через читання закріплювати лексичний матеріал. Навчання англійській мові за професійним спрямуванням здійснюється за допомогою методу, який є дедуктивним (засвоєння словникового запасу) і водночас індуктивним (знайомство з оригінальними англомовними текстами).

Самодостатність видання забезпечує англо-український глосарій найуживаніших виразів та економічних термінів.

# UNIT 1

## BUSINESS ETHICS

### STARTING UP

Look at and read the quotes:

Being good is  
good business

Anna Rodrick

PICTURE QUOTES . com

“  
UNETHICAL  
BEHAVIOR  
SIGNIFICANTLY  
INCREASES  
THE COST OF  
DOING BUSINESS.”

If ethics are poor at the top, that behavior is  
copied down through the organization

— Robert Noyce

Comment on these quotation:

- ❖ How do you understand them?
- ❖ Which of these quotations do you agree with? Which do you disagree with? Why? Compare your ideas with the partner.
- ❖ Give your own definition of the business ethics.

## ACTIVE VOCABULARY:

1. **adhere** [əd'hɪə] – залишатися вірним, дотримуватися
2. **anxious** ['æŋ(k)ʃəs] – стурбований, стривожений, занепокоєний (чимсь – for, about)
3. **appropriate** – підхожий, відповідний; доречний, придатний (для чогось – to, for);
4. **awareness** – обізнаність
5. **beaded** ['bi:ɪd] – нанизаний (про намисто); що має форму бісеру
6. **to bore** [bɔ:] – надокучати, набридати; *he bores me to death* – він мені страшенно набрид; нудьга – *what a bore!* – яка нудота!
7. **casual dress/clothes** ['kæʒuəl] – щоденна сукенка/одяг
8. **to clench** [klenʃ] – стискувати; захоплювати, затискувати
9. **confidence** – довір'я; упевненість
10. **to count for nothing** – не брати до уваги
11. **courteous** ['kɜ:tiəs] – ввічливий, поштивий, чемний
12. **dress code** – однострій, уніформа; правила, що вимагають носити певний одяг на роботі
13. **excessive** – надмірний
14. **fad** – примха, дивацтво; пунктик; скороминуще захоплення;  
*Syn: vogue*
15. **frown** [fraʊn] – насуплювати брови, дивитися несхвально
16. **helpful** – корисний
17. **hi-tech/high-tech companies** [ˌhaɪ'tek] – високотехнологічні (з сучасними технологіями) компанії
18. **impact** ['ɪmpækt] – вплив, удар; поштовх
19. **impression** – враження; уявлення; думка
20. **jewelry/jewellery** ['dʒu:əlɪ] – коштовності; ювелірні вироби
21. **judgment/judgement** ['dʒʌdʒmənt] – думка; судження; судове рішення
22. **low-cut dress** – плаття з великим вирізом
23. **loyal to colleagues** ['kəli:g] – відданий/вірний колегам
24. **moderate** ['mɒd(ə)rət] – помірний; стриманий
25. **mustache/moustache** [mə'sta:ʃ] – вуса
26. **neatly** – акуратно, охайно
27. **to ridicule** ['rɪdɪkjʊ:l] – висміювати; піднімати на глум
28. **scowl** [skaʊl] – хмуритися, супитися, дивитися сердито
29. **self-confident** – впевнений у собі; самонадіяний

30. **slouch** [slauʃ] – сутулитися, горбитися; незграбна хода; сутулість
31. **spike heel (spikes)** – каблук «шпилька», туфлі на «шпильці»
32. **stare** – пильно дивитися, витріщатися
33. **striped shirt** [straɪpt ʃɜ:t] – смугаста сорочка
34. **to tense** – створювати напруженість, напружений
35. **to control temper** – бути стриманим
36. **to tackle a job** – енергійно братися за роботу
37. **trim** – підрізувати; підстригати; упорядковувати, охайний
38. **trustworthy** ['trʌst,wɜ:ðɪ] – що заслуговує на довіру; надійний
39. **well-groomed** [ˌwel'gru:md] – добре доглянутий; випещений

## DIFFERENTIATE

**caught** [kɔ:t] (*від catch*) – спійманий, захоплений, викритий

**court** [kɔ:t] – суд; зал суду; подвір'я; майданчик, корт

**cloth** [klɒð] – тканина; скатертина

**close** [kləʊs] – близько, поруч; зачинений; замкнений, близький (*про друга, про подібність*); [kləʊz] – закривати (в т. ч. справу)

**lead** [led] – свинець; графіт; пломба; покривати свинцем

**lead** [li:d] – керівництво; ініціатива; директива; перше місце в змаганні; керувати, командувати; очолювати

**personnel** [ˌpɜ:s(ə)'nel] – особовий склад, персонал; кадри

**personal** ['pɜ:s(ə)nəl] – індивідуальний, особистий, персональний

**suit** [su:t], [sju:t] – клопотання; позов; судова справа, костюм, підходити (*бути до лиця*)

**suite** [swi:t] – номер люкс (*в готелі*); персонал посольства (*дипломатичного представництва*); свита (*дипломатична тощо*)

**sweet** [swi:t] – солодкий

**tie** [taɪ] – краватка; зав'язувати

**tea** [ti:] – чай

**tear** [tɛə] (*tore, torn*) – рвати, зривати, вихоплювати

**tear** [tiə] – сльоза

**vary** ['ve(ə)rɪ] – змінювати; вносити поправки (у договір);  
відрізнятися

**very** ['veri] – дуже, сильно; справжній, той самий

## READING

**Business ethics** is a form of the art of applied ethics that examines ethical rules and principles within a commercial context.

Historically, interest in business ethics accelerated dramatically during the 1980s and 1990s, both within major corporations and within academia. In some cases, corporations have redefined their core value, in the light of business ethical considerations (e.g. environmental concerns).

### **General business ethics**

This part of business ethics overlaps with the philosophy of business, one of the aims of which is to determine the fundamental purposes of a company. If a company's main purpose is to maximize the returns to its shareholders, then it could be seen as unethical for a company to consider the interests and rights of anyone else.

Corporate social responsibility (CSR) is an umbrella term under which the ethical rights and duties existing between companies and society is debated.

### **Professional ethics**

Professional ethics covers the myriad of practical ethical problems and phenomena, which arise out of specific functional areas of companies or in relation to recognised business professions.

### **Ethics of human resource management**

The ethics of human resource management (HRM) covers those ethical issues arising around the employer-employee relationship, such as the rights and duties owed between employer and employee.

- Discrimination issues include discrimination on the bases of age (ageism), gender, race, religion, disabilities, weight and attractiveness.
- Issues surrounding the representation of employees and the democratisation of the workplace: union busting, strike breaking.



- Issues affecting the privacy of the employee: workplace surveillance, drug testing and employer: whistleblowing.
- Issues relating to the fairness of the employment contract and the balance of power between employer and employee: slavery, indentured servitude, employment law.
- Occupational safety and health.

### **Ethics of sales and marketing**

Marketing ethics overlaps strongly with media ethics, because marketing makes heavy use of media.

Marketing ethics generally covers such points as:

- Pricing: price fixing, price discrimination, price skimming.
- Specific marketing strategies: greenwash, bait and switch, shill, viral marketing, spam (electronic), pyramid scheme, planned obsolescence.
- Content of advertisements: attack ads, subliminal messages, sex in advertising, products regarded as immoral or harmful.
- Children and marketing: marketing in schools.
- Black markets, grey markets.

### **Ethics of production**

This area of business ethics deals with the duties of a company to ensure that products and production processes do not cause harm, namely:

- Defective, addictive and inherently dangerous products and services (e.g. tobacco, alcohol, weapons, etc).
- Ethical relations between the company and the environment: pollution, environmental ethics, carbon emissions trading
- Ethical problems arising out of new technologies: genetically modified food, mobile phone radiation and health
- Product testing ethics: animal rights and animal testing, use of economically disadvantaged groups (such as students) as test objects.

### **Corporate ethics policies**

As a part of more comprehensive compliance and ethics programs, many companies have formulated internal policies pertaining to the ethical conduct of employees. These policies can be simple exhortations in broad, highly-generalized language (typically called a corporate ethics statement), or they can be more detailed policies,

containing specific behavioral requirements (typically called *corporate ethics codes*).

Sometimes there is disconnection between the company's code of ethics and the company's actual practices. Thus, whether or not such conduct is explicitly sanctioned by management, at worst, this makes the policy duplicitous, and, at best, it is merely a marketing tool.

Some companies even require their employees to sign agreements stating that they will abide by the company's rules of conduct.

### **Dress Code**

The role of clothes and general appearance in all circumstances of life is very remarkable.

For a job interview, the rule is to avoid extreme clothes (eccentric or too fashionable). All personnel experts agree:

- ✓ no low-cut dresses,
- ✓ no torn jeans,
- ✓ no dirty shoes,
- ✓ no flashy jewelry,
- ✓ no heavy make-up,
- ✓ no extravagant hairdo or too much perfume.

For any professional job, a suit, a shirt, and a tie for men and a suit with a skirt and a simple pastel blouse for women will do. Good colours are dark blue, navy blue, and grey. Matching suits are the most effective. Of course, style of dress may vary depending upon the type of a job, it is the case when it is much better to get an idea of the company's dress code.

Many companies in the world no longer have a strict dress code. There are, of course, still some rules. Dirty or untidy clothes are not allowed. Male employees are told not to wear earrings at work. Sales staff do not go out on visits wearing jeans. Overseas visitors – especially if they come from the Far East – are not welcomed by executives in Bermuda shorts and beach shirts.

(adopted from – “Introduction to Business Speaking” O.T. Бойко, et al.)

## **FOLLOW-UP**

**Task 1. Respond to situations. Discuss them in groups. Make use of the expressions below:** *That's it! Precisely. Very true. I fully (quite) agree with you. I'm afraid not. You are not quite right.*

1. Why do business people need it?
2. Can ethics be taught to people?
3. What is business ethics? Describe its nature. Is business ethics a necessity?
4. What are the major ethical issues that business faces today? Discuss them with suitable examples.
5. Explain what business ethics is, and what it is not.
6. What is the importance of ethics in business? Give suitable examples.
7. Explain the role of values in the making of business ethics. How these can be incorporated in working out business strategy?
8. What is corporate governance? How can ethics make corporate governance more meaningful?
9. What benefits accrue to business if ethics is made part of its strategy?
10. How would you recognize an ethical organization? What are its characteristics?

**Task 2. Look through the text again and answer the following questions. Then using your answers, give a short summary of the text.**

1. What is ethics in the broad sense?
2. Specify the subject of the business ethics.
3. What is the objective of the general business ethics?
4. Why do you think the concept of CSR so important nowadays?
5. What are the main areas of professional ethics? Can you add some more areas covered by professional ethics?
6. How is ethics of production connected with environmental concerns?
7. What is the main aim of corporate ethic policies of the companies?

8. What are the general recommendations towards the successful corporate ethical policy?
9. What is appropriate to wear to work?
10. Are there any benefits of setting a dress code in the workplace?

## **WORD USE**

**Task 3. Translate the following sentences into English using the active vocabulary.**

1. Ділові норми поведінки – це форма мистецтва прикладної етики, яка досліджує етичні правила та принципи в комерційному контексті.

2. Загальна бізнес-етика перетинається з філософією бізнесу, однією з цілей якої є визначення фундаментальних потреб компанії.

3. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це загальний термін, під яким обговорюються етичні права та обов'язки між компаніями та суспільством.

4. Етика управління людськими ресурсами охоплює ті етичні питання, які виникають у відносинах між роботодавцем і працівником.

5. Етика виробництва стосується обов'язків компанії забезпечити, щоб продукти та виробничі процеси не завдали шкоди.

6. Деякі компанії вимагають від своїх співробітників підписувати угоди про те, що вони будуть дотримуватися правил поведінки компанії.

7. Роль одягу і загального зовнішнього вигляду в усіх життєвих обставинах очевидна.

8. Професійна етика охоплює безліч етичних проблем і явищ, які виникають у конкретних функціональних сферах компанії.

## BODY LANGUAGE

**Task 4. Look at the list to help you develop ability to communicate by increasing awareness of body language.**

1. Have an open posture.
2. Smile.
3. Sit forward if seated.
4. Have a relaxed appearance.
5. Clench your fists.
6. Look away or stare at one person.
7. Point with one finger.
8. Have hands at side.
9. Frown or scowl.
10. Arms outspread with open palms.
11. Maintain eye contact.
12. Have hands in pockets.
13. Have hands hidden.
14. Chew your pencil.
15. Look at the person.
16. Slouch in a chair, hide behind a desk or place your feet on desk or table.
17. Appear tense and anxious.
18. Have open palms.
19. Cross your arms.
20. Have legs uncrossed.

**Task 5. Now make a list of things to do and things not to do.**

DO	DON'T

**Task 6. Match the words 1–9 to the definitions a–i.**

- |                |  |
|----------------|--|
| 1. annoy       | a) to direct all your thoughts to something                    |
| 2. apologise   | b) to make someone angry                                       |
| 3. concentrate | c) to speak very quietly                                       |
| 4. confide     | d) to interrupt someone  |
| 5. disturb     | e) to say you are sorry  |
| 6. frown       | f) to look for a very short time                               |
| 7. glance      | g) to tell your secrets to someone                             |
| 8. resist      | h) to move your eyebrows together to show anger or disapproval |
| 9. whisper     | i) to stop yourself doing something                            |

**Task 7. Write opposites of these adjectives in the correct column. If necessary, consult a dictionary.**

aware, dependent, honest, interested, organised, reliable, satisfied, sensitive, sociable, tolerant

un + adjective	in + adjective	dis + adjective
<i>unaware</i>	<i>independent</i>	<i>dishonest</i>

**Task 8. Use prefixes to make opposites of the words in italics. If necessary, consult a dictionary.**

**Example:**

usual/unusual, honest/dishonest, dependent/independent

Peter is very *organised* and *reliable*. He is also *sociable*, *sensitive* and *tolerant*. He seems *interested* in or *aware* of other people's feelings and is often *kind*. When you ask him for something he is always *sympathetic* and *helpful*. I think he must be very *satisfied* with his life.

**Task 9. Sometimes adjectives have a direct opposite. What are the opposites for the adjectives?**

**Example:**

***old/young***

***short/tall***

bad-tempered/

generous/

hard-working/

nervous /

shy/

strong/

**Task 10. Match the words 1-13 to their synonyms a-m.**

- |                    |                 |
|--------------------|-----------------|
| 1. pants           | a) character    |
| 2. impact          | b) trousers     |
| 3. visitor         | c) influence    |
| 4. confide         | d) neat         |
| 5. well-groomed    | e) self-assured |
| 6. commentary      | f) scowl        |
| 7. trustworthy     | g) number       |
| 8. tidy            | h) opposite     |
| 9. enumerate       | i) reliable     |
| 10. contrary       | j) visitor      |
| 11. self-confident | k) remark       |
| 12. temper         | l) trust        |
| 13. frown          | m) clean        |

**Task 11. Match the words 1-10 to their antonyms a-j.**

- |                |                  |
|----------------|------------------|
| 1. apathetic   | a) glance        |
| 2. frown       | b) smile         |
| 3. trustworthy | c) guess         |
| 4. public      | d) irresponsible |
| 5. stare       | e) dirty         |
| 6. calculate   | f) visitor       |

- |                  |                  |
|------------------|------------------|
| 7. neat          | g) contradictory |
| 8. host          | h) reliable      |
| 9. similar       | i) confidential  |
| 10. undependable | j) enthusiastic  |

## WORD FORMATION

**Task 12. Look at the six words. How many different words can you form with each one? What part of speech (verb, noun, adjective, adverb, etc.) is each word you have formed? Use some words in the sentences of your own.**

1. enthuse  
enthusiasm; enthusiast

2. care

---

3. lead

---

4. occasion

---

5. confide

---

## Task 13. Work in pairs.

*Read the Strategies. Which do you do? Ground your point of view. Agree or disagree with your partner.*

### SPEAKING STRATEGIES:

- ✓ Use gestures and facial expressions.
- ✓ Observe the listener – look for signs that he/she doesn't understand.
- ✓ Don't use words in your own language – try saying the same thing in a different way.
- ✓ Use expressions like *sort of* and *kind of*.
- ✓ Correct yourself if you make a serious mistake.
- ✓ Involve the listener – use expressions like *Do you know what I mean?* *Do you agree?* and *What do you think?*



**Task14. Complete the dialogue with words from the list.**

do you know what I mean, kind of, look, must, sort of, the one with, what do you think, could

*Boy:* Mm, the man on the left, (1) \_\_\_\_\_ the dark hair, looks kind – he looks (2) \_\_\_\_\_ sympathetic, as if he might be helpful. (3) \_\_\_\_\_?

*Girl:* Yes. The other man, the one with blond hair, he looks a bit, er, (4) \_\_\_\_\_ worried.

*Boy:* Yes, or bad-tempered.

*Girl:* Yes. I think he must have a problem. (5) \_\_\_\_\_?

*Boy:* Yes, I think these people (6) \_\_\_\_\_ work together, and they're discussing the problem over lunch.

*Girl:* Mm, but the woman doesn't (7) \_\_\_\_\_ very interested.

*Boy:* She (8) \_\_\_\_\_ be shy!

## **SUPPLEMENTARY MATERIAL**

*Read the Tips on how to behave on the first day in a new job. Report each piece of advice.*

**Example:** The tips advise people to be friendly and tell them not to wear informal clothes or heavy make-up.

### **On the First Day in a Job**

#### **Tips**

- Be friendly.
- Don't wear very informal clothes or heavy make-up.
- Be kind and co-operative.
- Don't share very personal information – you don't know who you are talking to.
- Don't try to make friends with your boss.
- Listen rather than speak – learn as much as possible about your job and the company.
- Work hard and don't spend too much time chatting or resting.
- Keep your desk tidy at all times.
- Don't argue with anyone.

## **Suggestions for Good Behaviour**

1. Be courteous and helpful at home and at work.
2. Tackle a job with enthusiasm.
3. Be preserving.
4. Be willing to work hard.
5. Follow instructions cheerfully and promptly.
6. Accept criticism good-naturedly.
7. Avoid doing and saying things that hurt.
8. Avoid criticizing others.
9. Control your temper.
10. Be cheerful and friendly towards everyone.
11. Apologize graciously.
12. Work neatly.
13. Be accurate.
14. Be punctual.
15. Be trustworthy.
16. Be loyal to friends, family, colleagues, and community.
17. Be self-confident.
18. Be calm and helpful in an emergency.
19. Take the lead in social activities.
20. Safeguard your health.

**Role play** the following situation: you are senior managers at a hi-fi manufacturer (or any other company at your choice). Your company is losing market share. You strongly suspect your main rival is using unfair methods to promote its products (e.g. making cash payments to main dealers, offering expensive gifts to important customers, etc.). Hold a meeting to find ways of solving the problem.

*Reproduce the contents of the verse in prose using the following words and word combinations*

crime, to be rigged, to juggle, fraud, innocent, to be deceived, to blame the lust, increment, to juggle, false, true, sleight of hand, fooling people, a wrapper, to label

## **The Counterfeiters**

*by* Maria Mannes

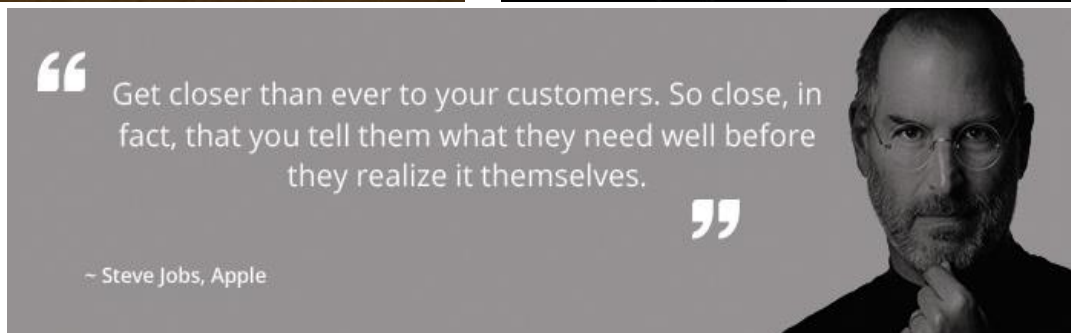
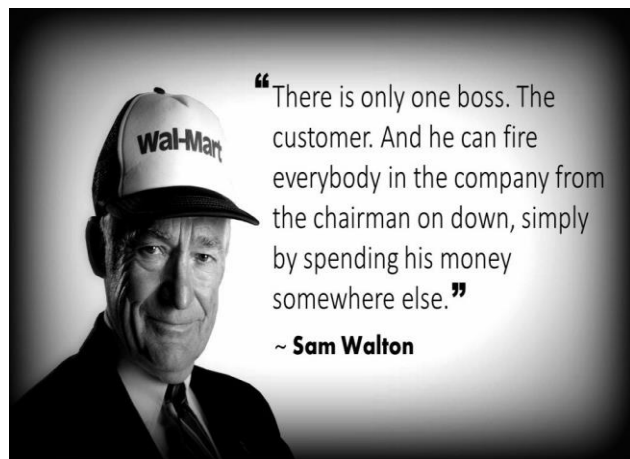
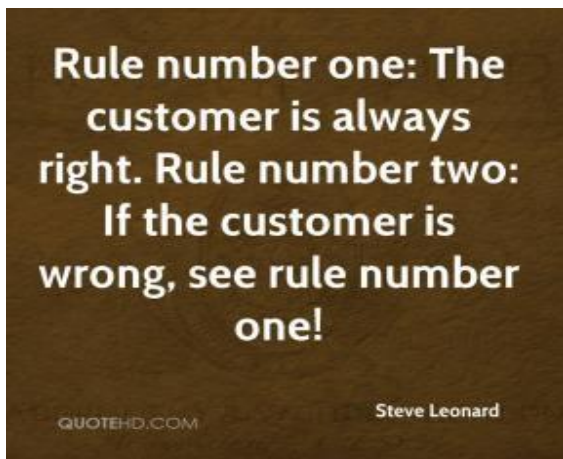
What **crime**? No crime. You sell the best you can,  
And if the box marked Gold is full of dust,  
It glitters **none the less** for every man  
Who thinks it gold. And **fraud**? The **innocent**  
Cry out to be **deceived**, so **blame** their **lust**  
And not the sellers and their **increment**.  
What if the shows were **rigged**? The sound you hear  
Of people laughing comes out of a can.  
The man who smoked at you is nowhere near,  
But lives on tape and smokes another brand  
From what he puffs. (And all that lovely hair  
Was never curled by what the bottle holds.)  
What crime? No crime. **To juggle false and true**  
To make the false more fun is **sleight of hand**  
Known to all **charlatans**, and nothing's new  
In **fooling people**. Nothing new, except  
In selling them a wrapper labeled Truth  
On packages of promises unkept.

## UNIT 2

# THE CUSTOMER IS ALWAYS RIGHT

### STARTING UP

Look at and read the quotes:



Comment on these quotation:

- ❖ How do you understand them?
- ❖ Which of these quotations do you agree with? Which do you disagree with? Why? Compare your ideas with the partner.
- ❖ How will you interpret the saying “Right or wrong, the customer is always right”?
- ❖ Is the customer always right? Give your own point of view.
- ❖ Should (Shouldn't) the customers be told they are wrong when they are not right? Why do you think so?

## ACTIVE VOCABULARY:

1. **exhort** [ɪg'zɔ:t] – закликати, спонукати *Syn:* incite, admonish
2. **genius of hotel management** ['dʒi:niəs] – геній готельного менеджменту
3. **the customer is always right** – клієнт завжди правий
4. **to pitch a product** – просувати (розхвалювати) продукт; намагатися переконати когось купити товар
5. **to feel welcomed** – відчувати себе бажаним
6. **backlash from displeasing** ['bæklæʃ frəm dɪs'pli:zɪŋ] – потужна зворотна реакція через незадоволення (*зазвичай негативна на подію*)
7. **devastating to business** ['devəsteɪtɪŋ] – руйнівний для бізнесу
8. **sass-filled complaint** – зухвала (нахабна) скарга
9. **to leave a business with a poor reputation** – залишити бізнес з поганою репутацією
10. **to recover from damage** – оговтатися (оправитися) від шкоди
11. **Masters of business administration** – Магістр ділового адміністрування
12. **to treat love and loyalty to customers and associates** – ставитися до клієнтів і партнерів з любов'ю і відданістю
13. **causes of customer loyalty or customer loss** – причини відданості клієнтів або втрати клієнтів
14. **customer matters** – клієнт має значення
15. **find the best possible solution** – знайти найкраще можливе рішення
16. **provide service** – надавати послуги
17. **customer care** – турбота про клієнта
18. **B2B client** (business-to-business client) *Ant:* business-to-consumer – взаємодія «бізнес для бізнесу», операції між компаніями (сфера ринкових відносин, що відповідає трансакціям між юридичними особами (компаніями))
19. **important in spreading reputation** – важливий для поширення репутації
20. **testimonial** [ˌtestɪ'məniəl] – рекомендація, свідчення; характеристика
21. **to expect the best service** – очікувати найкращого обслуговування

22. **to meet the expectations** – виправдовувати очікування
23. **to protect own interests** – захищати власні інтереси
24. **be listened to carefully** – бути вислуханим уважно
25. **understand challenges** – зрозуміти проблеми (виклики, прагнення)
26. **to treat in the best way** – поводитися найкращим чином (з кимось)
27. **seek to exceed the expectations** – прагнути (намагатися) перевершити очікування
28. **stick to agreed commitments** – дотримуватися узгоджених зобов'язань
29. **in the event of an unavoidable problem** [ɪ'vent] [ˌʌnə'vɔɪdəbl] – у разі неминучої проблеми
30. **to resolve misunderstandings** [rɪ'zɒlv] – розв'язувати непорозуміння
31. **to explore the options** [ɪk'splɔː] – вивчити варіанти
32. **to avoid the temptation** – уникати спокуси
33. **to be in the wrong** – не мати рації
34. **find the best possible solution for both** – знайти найкраще можливе рішення для обох
35. **to treat customers like they are always right** – ставитися до клієнтів так, як ніби вони завжди праві
36. **self-destructive for entrepreneur** [selfdɪs'trʌktɪv] [ˌɒntreɪprə'nɜː] – саморуйнівне для підприємця
37. **omnipotent** [ɒm'nɪpət(ə)nt] – всемогутній, всесильний *Syn:* all-powerful, almighty
38. **entry-level business** – бізнес початкового рівня
39. **to operate with limited resources** – працювати з обмеженими ресурсами
40. **to take necessary steps** – вжити необхідних заходів
41. **to close the matter and move on** – закрити справу і рухатися далі
42. **to address the requirements of regular clients** – звертатися до вимог постійних клієнтів
43. **to support employees** – підтримувати працівників
44. **customers are important but not irreplaceable** [ˌɪrɪ'pleɪsəb(ə)l] – клієнти важливі, але не незамінні

45. **to demoralize** [di'mɒrəlaɪz] – деморалізувати; підривати дисципліну, вносити дезорганізацію
46. **to result in employee bitterness against the authorities** – призвести до озлоблення працівників проти адміністрації
47. **to avoid unreasonably disgruntled customers** [ʌn'ri:z(ə)nəblɪ [dis'grʌntld] – уникати безпідставно роздратованих клієнтів
48. **to get rid of bad customer** – позбутися поганого покупця
49. **long-term goals of the business** – довгострокові цілі бізнесу

## READING

There's no conclusive evidence as to who first said the famous aphorism "The customer is always right". But one contender is the famous hotelier, Cesar Ritz. He is credited with saying "The customer is never wrong" (1908). Not everyone knows who Caesar Ritz is. But in the world of hotels and restaurants, his name is known by all. The genius of hotel management, he gave the example of a brilliant career, a "romantic" exit from the lowest classes to the European highest world. About Caesar Ritz, they say: "the king among hoteliers and the owner of hotels for kings". He was born on February 23 and was the thirteenth child in the family of the village of Niederwald (Switzerland), which numbered 123 people in the year of Caesar's birth (1850).

**"The customer is always right"** is a motto or slogan which exhorts service staff to give a high priority to customer satisfaction. But is the customer really always right? Of course! Here are four reasons why

**1. The Customers Make the Business.** A business without customers is just a group of people pitching a product to deaf ears. As a business you want your customers to return as and feel welcomed. Many businesses lose sight of this fact when they are wealthy, not realizing that they can lose everything without the love and loyalty of their customers.

**2. The Backlash Could Be Devastating.** The backlash from displeasing just one customer can be devastating to a business model. Just one sass-filled complaint can leave a business with a poor reputation on the Internet and in its hometown. An established business may lose many profits but new business may not be able to recover from damage like this.

**3. It's Good Business Ethics.** Any business owner who has Masters of business administration knows that making the customer right at all times is a positive business ethic that further a business' reputation by treating love and loyalty to customers and associates.

**4. It Set as Standard of Customer Service Excellence.** Customer service experiences are one of the leading causes of customer loyalty and customer loss. Every customer matters. Therefore, it is essential to communicate effectively so that you and your customers can find the best possible solution to any issue.

**What do we do about the conventional wisdom that the customer is always right, even when they're wrong?** Of course, the customer is the single most important person in your business and without them, there would be no business. They behave in whatever way they like and, if they don't like the service we provide, they can always choose to go somewhere else.

That's why customer care is primary for all of us, whether supplying goods or services, and whether the customer is an individual or a B2B client. We know that what customers say about us is important in spreading our reputation so new people come to us through word of testimonials from satisfied people. So there is no disputing the primacy of the customer.

What do we do about the customer who is clearly in the wrong? The customer has rights. They come to us for a service, so they have the right to expect that service to be delivered to the best of our ability. They have expectations, and they have the right to want those expectations met. In short, they have the right to receive from us professional and high-quality customer service... but providing great service we should protect our own interests and theirs as best we can.

**Customers have the right to:**

- Be listened to carefully until we understand their needs, wants and challenges
- Be treated in the way that works best for them
- Understand what the service they will receive is, and what it is not
- Honesty, clarity and communication
- Expect you to value them and seek to exceed their expectations
- Stick to agreed commitments (or advised honestly and openly in the event of an unavoidable problem)



**When client is wrong** follow a four-stage approach to resolving misunderstandings and getting the best result for both of you:

1. Listen: ask questions to understand the situation as the client sees it.
2. Establish the facts: firstly, client's version of the facts to be listened to and understood; then it's your turn.
3. Explore the options.
4. Offer a way forward and a choice.

The customers may not always be right, but we need to avoid the temptation to make them wrong. They could continue to believe they are right, or to apologise. We can both agree we are right about the next step, confident in the knowledge that we understand each other better and find the best possible solution for both.

It's a win-win situation.

However, treating customers like they are always right can be self-destructive for entrepreneurs.

*Here are 5 reasons why your customers are not always right*

**1. Businesses Have Limited Resources.** Entrepreneurs are not omnipotent, neither are their employees. Most businesses, especially the entry-level ones, operate with limited resources including limited time, funds, and energy. Every business experience customers, who, whatever might be done to satisfy their needs, will continue to complain. You shouldn't spend all the energy to satisfy someone who does not intend to be happy. If the necessary steps have been taken, entrepreneurs should close the matter and move on. It is important to address the requirements of hundreds and thousands of other regular clients, and also show solidarity with the employees.

**2. It Adds Misery to Employees.** Amongst 50 customers there will at least be 5 who will end up rubbing you the wrong way. Between supporting your employees and taking sides with an intolerable, enraged customer, it is best to choose the former. Customers must get this message that though they are important they are not irreplaceable. It's axiomatic that happy employees always go an extra mile to make customers happy.

**3. Customers are not Omniscient.** Often customers try to establish that they know better and try to share opinion and advice on how the business should run or the product/service should work. But the creator of a business and the team that works with him know best about the product or service they offer.

**4. It Pits Management against Employees.** The message “the customer” is always right demoralizes the employees, results in employee bitterness against the authorities and indicates that the organization favours the customers more than the workforce.

**5. You don’t Want Every Customer.** Not all customers are indispensable and businesses must accept that. It is sometimes sensible to lose a customer creating stress amongst the employees, irrespective of the amount the customer pays for your product, for protecting the company and its workforce. Entrepreneurs need to avoid unreasonably disgruntled customers. Getting rid of bad customers might cost a little profit, but it’s healthier in the long-term goals of the business.

*(adopted from –*  
<https://www.entrepreneur.com/article/308548>  
<http://winthecustomer.com/4-reasons-customer-always-right/>)

## **FOLLOW-UP**

**Task 1. Look through the text again and answer the following questions. Give a short summary of the text.**

1. Who first said “The customer is always right”?
2. What are the causes of customer loyalty or customer loss?
3. Is the customer really always right? Why or why not?
4. Are the needs and desires of the customer always paramount? Why or why not?
5. What to do if the customer is in the wrong?
6. What is the more important: satisfying of intolerable client or taking sides and supporting employees?
7. What is your take about the saying that customer is always right?

**Task 2. Read the dialogues and say what was done wrong by the customer. Try to formulate the basic rights of the customers.**

**A:** I realize that I hate my job.

**B:** What’s wrong with it?

**A:** I always have to treat customers like royalty.

**B:** Even when the customer is wrong?  
**A:** At my job, the customer is always right.  
**B:** Tell me a bad experience you had.  
**A:** A customer dropped his drink on me once.  
**B:** And then what happened?  
**A:** He started getting mad at me!  
**B:** That is so unreasonable.  
**A:** Then, my manager told me to apologize.  
**B:** You should quit.

### **Making a complaint**

**Customer:** Good morning, miss. I'd like to speak to the manager.  
**Manager:** I am the manager, sir. How can I help you?  
**Customer:** Oh, really? It's this radio. It doesn't work.  
**Manager:** Mm... did you buy it here?  
**Customer:** Pardon? Of course I bought it here. Look, you switch it on and nothing happens.  
**Manager:** Could I see your receipt?  
**Customer:** Receipt? I haven't got one.  
**Manager:** Oh, you should have obtained a receipt when you bought it.  
**Customer:** I probably did. I must have thrown it away.  
**Manager:** Ah, well, have you got any other proof of purchase, the guarantee, for example?  
**Customer:** No. It must have been in the box. I threw that away too.  
**Manager:** Oh, dear. You ought to have kept it. We need to know the exact date of purchase.  
**Customer:** What? I only bought it yesterday! That young man over there served me. Oh, I paid by cheque. I've got the cheque stub.  
**Manager:** That's all right then. Did you check the radio before you left the shop?  
**Customer:** Check it? No, it was in the box. I expected it to work. It wasn't a cheap radio, it's a good make.  
**Manager:** You should have checked it.  
**Customer:** Come on! Stop telling me what I should have done, and do something! Either give me my money back or give me another radio.  
**Manager:** There's no need to get aggressive, sir. Let me look at it ...mm... you see this little switch on the back?

**Customer:** Yes?

**Manager:** It's on "mains", and it should be on "battery". You should have read the instructions.

**Task 3. Practise the dialogue. Using the pattern of the dialogue, try to complain about:**

- 1) a hair-dryer that doesn't work;
- 2) a dress with a stain that you failed to notice;
- 3) a TV-set that has no stereo sound, promised by the shop assistant.

**Task 4. Find the logical order of the following parts of the dialogues and read them in pairs.**

**A**

1. – It's on the second floor, to the right of the escalator.
2. – Try the Household goods department.
3. – Excuse me, where can I buy some enamel saucepans?
4. – How do I get there?

**B**

1. – Oh, they are really nice.
2. – Here you are.
3. – It's 15 pounds.
4. – I like this apple green one.
5. – Yes, I'll have it, please.
6. – I'd like a scarf to match my handbag.
7. – How much is it?
8. – Can I help you?
9. – We have a lovely selection of fine woollen ones.

**C**

1. – What colour do you have in mind?
2. – Yes, I'm looking for a blazer in size 46.
3. – Mm, that's nice. But I'd prefer something a bit quieter, greyish-blue, perhaps.
4. – And how do you like this navy-blue one?
5. – I'm afraid we don't have anything like that in stock.
6. – Could I help you with anything?
7. – Pity.

## WORD USE

### **Task 5. Translate the following sentences into English using the active vocabulary.**

1. «Клієнт завжди правий» – це девіз, який закликає обслуговуючий персонал приділяти першочергову увагу задоволенню потреб клієнтів.

2. Власники бізнесу завжди хочуть, щоб клієнти поверталися та відчували себе бажаними, тому що вони можуть втратити все без любові та лояльності клієнтів.

3. Те, що клієнти говорять про нас, важливо для поширення нашої репутації, щоб нові люди приходили до нас через відгуки задоволених людей.

4. Одна нахабна скарга в Інтернеті може залишити компанію з поганою репутацією, і бізнес може втратити багато прибутків, а іноді й не мати змоги відшкодувати такі збитки.

5. Важливим є кожен клієнт. Без них не було б бізнесу. Вони поведуться так, як їм подобається, і, якщо їм не подобаються послуги, які ми надаємо, вони завжди можуть вибрати інше місце.

6. Клієнти мають право отримувати від нас професійне та якісне обслуговування клієнтів... але, надаючи відмінні послуги, ми маємо захищати наші власні інтереси, наскільки це можливо.

7. Клієнти не завжди можуть мати рацію, але нам потрібно уникати спокуси зробити їх неправими. Ми живемо в суспільстві «про-споживацькому», де кожен має велику кількість інформації під рукою. Проблема в тому, що з великою кількістю інформації приходить і велика кількість дезінформації.

8. Тому, коли клієнт помиляється, дотримуйтеся чотириетапного підходу до вирішення непорозумінь і досягнення найкращого результату для вас обох:

1. Слухайте: запитуйте, щоб зрозуміти ситуацію так, як її бачить клієнт.
2. Встановіть факти.
3. Вивчіть варіанти.
4. Запропонуйте вибір шляхів виходу із ситуації.

**Task 6. Match the words and word-combinations 1–13 with their meaning (a-m). Use a dictionary to help you.**

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| 1. to exhort staff            | a) the type of person that a company wants to sell its products or services to  |
| 2. to pitch a product         | b) a strong negative reaction by a large number of people   |
| 3. target customer            | c) of or denoting a situation in which each party benefits in some way  |
| 4. primacy of the customer    | d) to strongly persuade employees   |
| 5. communicate effectively    | e) the power or right to give orders, make decisions, and enforce obedience   |
| 6. in the wrong               | f) business arrangements or trade between different businesses, rather than between businesses and the general public |
| 7. rub somebody the wrong way | g) to persuade someone to buy an article  |
| 8. enrage customer            | h) superiority of the client  |
| 9. go the extra mile          | i) responsible for something bad  |
| 10. backlash                  | j) make a client very angry   |
| 11. authority                 | k) to share information in a successful way   |
| 12. B2B                       | l) to make more effort than is expected of you  |
| 13. win-win                   | m) to annoy someone without intending to  |

**Task 7. Translate into Ukrainian.**

1. the king among hoteliers and the owner of hotels for kings
2. to exhort service staff to give a high priority to customer satisfaction

3. to pitch a product to deaf ears
4. you want your customers to return
5. to lose everything without the loyalty of customers
6. it is essential to communicate effectively
7. find the best possible solution to any issue
8. they behave in the way they like
9. new people come to us through word of testimonials from satisfied clients
10. there is no disputing the primacy of the customer
11. service to be delivered to the best of our ability
12. the customer who is clearly in the wrong
13. to receive professional and high-quality customer service
14. to be confident in the knowledge that we understand each other better
15. whatever might be done continue to complain
16. to satisfy someone who does not intend to be happy
17. customers who will end up rubbing you the wrong way
18. to take sides with an intolerable, enraged customer
19. happy employees go an extra mile to make customers happy
20. to share opinion and advice on how the business should run

**Task 8. Look at the list of ways to handle difficult customers. Make a list of things to do and things not to do. Report each piece of advice.**

1. Listen to your customer.
2. Be empathetic towards client.
3. Raise your voice.
4. Think that you are speaking to just one customer.
5. You should know when to stop.
6. Get upset or angry.
7. Take things personally.
8. Timely follow-up.
9. Summarise at the end of call.
10. Make customer wait.
11. Apologize for the problem.
12. Try to retain the client.
13. Win over clients with kindness.

14. Meet customer expectations.
15. Reassure the customer.
16. Always stick to the point.
17. Make it difficult for the customer to stay angry.
18. Avoid saying NO.
19. Show customers you care.

DO	DON'T

## WORD FORMATION

**Task 9. Complete the word-building table with the correct form of the words.**

Nº	Verb	Noun	Adjective
1.			disputable
2.		compromise compromiser	
3.		complaint complainant	
4.	consume		
5.	misinform		
6.			provided
7.			strategic
8.		welcome	

**Task 10. Choose one of the words above from the line given in brackets to fill in the gaps.**

1. Their marketing ... (7) for the product involves obtaining as much free publicity as possible.



2. There's a lot of ... (5) about the vaccination that needs to be corrected.
3. These problems demonstrate the importance of ... (7) planning.
4. The government has said that there will be no ... (2) with terrorists.
5. I hate to ... (3), but the service was terrible. Call the manager.
6. They say that their company produces the best cars in the world, but I think that's ... (1).
7. Negotiations are a two-way thing - both sides have to come to a ... (2).
8. The visitors were warmly... (8) by the head of the department.
9. Photographs were published of her in a ... (2) position/situation with her bodyguard
10. Management and the union are trying to resolve the ... (1) over working conditions.
11. Their tradition is that the traveller is a ... (8) guest.
12. Both ... (3) testified that they felt confusion and shame.
13. I was ... (5) about the meeting – it was yesterday, not today.
14. The company... (6) medical benefits to all employees.
15. Well, you want \$400 and I say \$300, so let's ... (2) at/on \$350.
16. He filed a ... (3) with the commission, charging discrimination based on his disability.

## **SUPPLEMENTARY MATERIAL**

**Read the advice how to manage the customer experience and your company's best interest with the win-win result and answer the questions.**

### **10 POINTS TO EFFECTIVELY MANAGE THE CUSTOMER EXPERIENCE AND COMPANY'S BEST INTEREST SIMULTANEOUSLY**

The customer is always right, after all, they have the money...

1. **The money is important – it's vital – but it's not everything.** Your family, your staff, your success, your life all depend on you setting and many times exceeding your financial goals. We all have that image in our head of the money hungry business man who

will do anything and everything to make a dollar. You have to keep yourself in check, once you start down that path, it's easy to end up on the other side as a shell of the person you once were.

**2. You can't sustain a business on this principle.** Constantly bending over backwards for customers regardless of the legitimacy of what they want is bad for business – point blank. It compromises your relationship with your staff because you're forcing them to do the same. This will undoubtedly cause unnecessary workplace tension. You can't sustain a business, long-term staff, and keep track on your strategic and financial goals if you're constantly playing the “Yes Man”.

**3. Sometimes the customer is wrong...and that's okay.** This mantra “the customer is always right” can set you up for failure in business. We live in a “prosumer” society – one where everyone has an abundance of information available at their fingertips. The problem with this is that with an abundance of information also comes an abundance of misinformation. Are you to always swallow your pride, compromise your business processes and do whatever you can to please them? If that's your mentality, then good luck. It's not going to work out for you in the long-run.

Remember, bad customers are bad for business. Your job is not only to help the customer get the best outcome they can, but it's to help them leave you with more better knowledge, understanding and satisfaction than they had before they came to you.

**4. You aren't Santa Clause.** If you're in the business of “the customer is always right”, then you may as well set up shop at the North Pole. Seriously, I mean you may as well put up a big sign on your forehead telling your customers to just take advantage of your kindness.

Don't allot disproportionate amount of your business and your employee's time, energy or finances to customers who aren't willing to be reasonable. You have a finite amount of resources available to you and your business – wasting them on uncooperative or disobliging clientele is the fastest way to run through them prematurely.

Instead – focus on meeting the needs of your reasonable customers, building brand loyalty and brand ambassadorship. When it comes to spending resources – this is where they are best placed.

**5. Employee satisfaction means a lot more than most count for.** Your employees engagement and happiness directly impacts your customer experience and business performance. In fact, research based on a Hay Group study found that engaging and enabling (підтримка) your employees results in 40% higher employee performance rates and an 18% increase in customer satisfaction rates.

**6. YOU are the solutions architect.** A solutions architect primary job responsibilities include talking to and listening to customers, their feedback about service and helping to design “customized solutions” to the problems they have.

Being a solutions architect means having the foresight, wisdom, knowledge and diplomacy to be able to create the best solution possible for not just your customer but your company as well.

Being a solutions architect isn’t just coming up with answers – it’s making sure the customer has a radical experience every time so that they don’t just become repeat customers, they become brand enthusiasts.

**7. It gives abrasive customers an unfair advantage they don’t deserve.** Let’s face it – we’ve all experienced the abrasive customers that you couldn’t make happy no matter how far you went to give them whatever they want. The truth is that some people aren’t nice people. Some people take advantage of situations and some people don’t deserve your business. Sometimes, you’d better cancel the customer’s contract. Sometimes, it’s not just worth it, and putting your employee’s dignity, loyalty and happiness above a difficult and abrasive customer is always a good decision.

**8. Customers don’t keep your business’ best interest in mind.** To be honest, why should they? Customers are looking to get the best deal possible. This doesn’t always mean the “cheapest” product, service or offering, but it does mean that they are inherently keeping their best interest in mind since it’s their hard-earned cash that they’re spending. Can you blame them?

**9. This mentality causes conflict between management and staff.** Anyone who has worked under management that’s strictly enforced “the customer is always right” mantra, already knows first hand how difficult this can make your work experience.

I once had a close friend who worked in customer service and absolutely raved about her company. She loved them. When I asked her why, she told me this story of how one time she had to deal with an extremely difficult client who was never satisfied with the work and effort being invested for them, never happy, never grateful, yet she remained consistently diplomatic.

Nonetheless, she decided to move forward with speaking to management and much to her surprise – they had her back and as a result, they ended up with not just an insanely loyal employee, but an affiliate marketer.

It's a win-win situation.

**10. Your goal is to exceed expectations – not meet them.** When it comes down to it, the customer isn't always right simply because they don't always understand the lengths that you're able to go to make them happy. Many times policies are put into place that customers aren't even aware of that are meant to assist them and enhance the customer experience. When this is the case, customers often are completely unaware of the opportunities in terms of service, options, products or add-ons that are available to them.

It's your job to go the extra mile and do as much as you can to create loyal brand advocates. This means taking the time to listen, to genuinely care about your clientele and their needs and to create a genuine connection and relationship with them to show them you've got their best interest in mind (within reason, of course).

The goal is always exceeding expectations, not meeting them. This is how we create sustainability.

**Conclusion.** When it comes to businesses, far too many run on the age-old adage of “the customer is always right”. The truth of the matter is that often, this couldn't be further from the truth. Now, it's also important to emphasize that this doesn't necessarily mean that the customer is always wrong, or even often wrong, it just means that sometimes they need a little redirection.

It also means that getting accustomed to allotting disproportionate resources to difficult and abrasive customers is an absolute no-no, especially if you're looking to implement and maintain an efficient and effective business process.

*(adopted from — <https://www.visioneerit.com/10-surprising-reasons-why-the-customer-isnt-always-right>)*

**Answer the questions.**

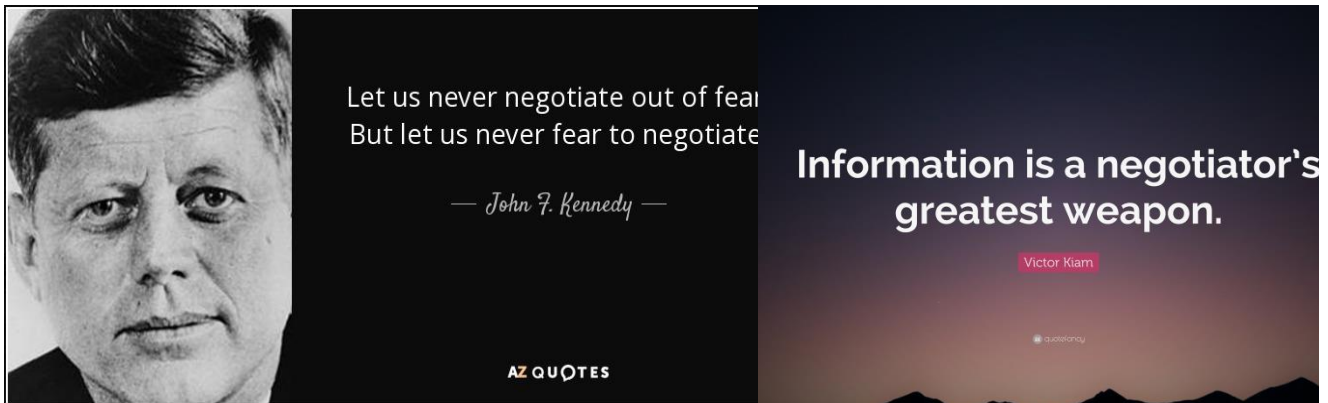
1. Is the customer really always right?
2. The customer brings money. A business without customers is just a group of people pitching a product to deaf ears. But why the idea of having every client isn't good in the long-run?
3. What should an entrepreneur do when client is wrong?
4. What are the ways to effectively manage the customer experience and your company's best interest simultaneously?

## UNIT 3

# PRINCIPLES OF BUSINESS NEGOTIATION

## STARTING UP

Look at and read the quotes:



**“In business as in life, you  
don’t get what you deserve  
you get what you negotiate”**

- Chester L. Karrass -

Comment on these quotation:

- ❖ How do you understand them?
- ❖ Which of these quotations do you agree with? Which do you disagree with? Why? Compare your ideas with the partner.
- ❖ Do you know that the negotiation doesn’t start until someone says “No”? How do you feel about it?
- ❖ Give your own definition of negotiation.

## ACTIVE VOCABULARY:

1. **business negotiation** ['biznəs niˌgəʊʃi'eɪʃ(ə)n] – ділові переговори
2. **core leadership skill** – основна майстерність лідера
3. **to negotiate effectively** [niˌgəʊsiət ɪ'fektɪvli] – ефективно вести переговори
4. **deal making** – укладання угод
5. **employment discussions** – обговорення зайнятості
6. **corporate team building** ['kɔ:p(ə)rət ti:m 'bɪldɪŋ] – корпоративне формування
7. **labour/management talks** – переговори з питань праці/управління
8. **handling disputes** ['hændlɪŋ dɪs'pju:ts] – розгляд спорів
9. **employee compensation** – компенсація (оплата) працівника
10. **business acquisitions** [ˌækwɪ'zɪʃ(ə)n] – придбання бізнесу
11. **vendor pricing and sales** ['vendɔ:] – ціноутворення та продажі постачальників
12. **fulfilment of contract obligations** – виконання договірних зобов'язань
13. **leveraging the contrast effect** ['li:vɪdʒɪŋ ðə 'kɒntrə:st ɪ'fekt] – використання ефекту контрасту
14. **to accept rejection** [ək'sept rɪ'dʒekʃ(ə)n] – прийняти відмову
15. **to shade your offer downward** – зменшити свою пропозицію
16. **counterpart** ['kaʊntəpa:t] – опонент; супротивна сторона (*у судовому процесі*); колега (*який обіймає таку ж посаду*); дублікат, аналог
17. **appealing offer** [ə'pi:lɪŋ 'ɒfə] – приваблива пропозиція
18. **to elicit reactions** [ɪ'lɪsɪt rɪ'æks(ə)nz] – викликати реакції
19. **to frame a subsequent set** ['slæbsɪkwənt] – обрамити наступний набір
20. **to hit the mark** – влучити в ціль
21. **to prevent conflicts** – запобігати конфліктам
22. **strong-minded team members** – сильні духом члени команди
23. **overshadowing group goals** – затьмарюючи групові цілі
24. **upcoming talks** – майбутні переговори
25. **to exploit any chinks in your team's armour** – використовувати будь-які прогалини в захисті вашої команди

26. **to hash out your differences in advance** – з'ясувати розбіжності заздалегідь
27. **curbing overconfidence** ['kɜːbɪŋ ˌəʊvə'kɒnfɪd(ə)ns] – подолання надмірної впевненості
28. **BATNA** (Best Alternative to Negotiated Agreement) – найкраща альтернатива договірній угоді; *opp.* **WATNA** (Worst Alternative to Negotiated Agreement)
29. **bargaining table** ['bɑːɡɪnɪŋ 'teɪbl] – стіл переговорів
30. **caucus** ['kɔːkəs] – закриті збори групи осіб, об'єднаних для просування узгодженої справи
31. **delineating your zone of possible agreement** [dɪ'liːneɪtɪŋ] – окреслення ділянки можливої угоди
32. **to haggle** ['hæɡl] –торгуватися
33. **bargaining outcome** – результат переговорів
34. **repercussions of a deal** [ˌrɪːpə'kʌʃ(ə)nz] – наслідки угоди
35. **hallmark** ['hɔːlmɑːk] – ознака

## READING

Effective business negotiation is a core leadership and management skill. This is the ability to negotiate effectively in a wide range of business contexts, including:

- deal making
- employment discussions
- corporate team building
- labour/management talks
- contracts
- handling disputes
- employee compensation
- business acquisitions
- vendor pricing and sales
- real estate leases
- fulfilment of contract obligations.

Business negotiation is critical to be creative in any negotiation in a business setting. Business negotiation strategies include breaking the problem into smaller parts, considering unusual deal terms, and having your side brainstorm new ideas.



Leveraging the contrast effect is also a powerful tool in negotiations. You might ask for more than you realistically expect, accept rejection, and then shade your offer downward. Your counterpart is likely to find a reasonable offer even more appealing after rejecting an offer that's out of the question. Additionally, offering several equivalent offers that aim higher than your counterpart is likely to accept will elicit reactions that can help you frame a subsequent set that, thanks in part to the contrast effect, are more likely to hit the mark.

Building a team is critical to negotiations in business. To prevent conflicts among diverse, strong-minded team members from overshadowing group goals, negotiation teams should spend at least twice as much time preparing for upcoming talks as they expect to spend at the table. Because the other side will be ready and willing to exploit any chinks in your team's armour, it's important to hash out your differences in advance.

### ***Business negotiation tips:***

- ❖ curbing overconfidence
- ❖ creating value in the negotiation
- ❖ establishing a powerful BATNA
- ❖ effective use of emotions at the bargaining table
- ❖ caucusing
- ❖ delineating your zone of possible agreement
- ❖ skills geared toward an integrative rather than a distributive bargaining outcome.

In addition, considering the ethical and legal repercussions of a deal to insure that it is a true win-win is the hallmark of every experienced business negotiator.

*(adopted from — <https://www.pon.harvard.edu/category/daily/business-negotiations/?cid=11409>)*

## **FOLLOW-UP**

**Task 1. Respond to situations. Discuss them in groups.**

***Make use of the expressions below:*** *That's it! Precisely. Very true. I fully (quite) agree with you. I'm afraid not. You are not quite right.*

1. Think about a time you were successful in reaching an agreement with someone else. What happened? Why were you successful?

2. Think about a time you were unsuccessful in reaching an agreement with someone else. What happened? Why were you unsuccessful?
3. Is it better to begin a negotiation with a specific position/goal in mind or to have a range of possible options?
4. Is it better to find out the other person's view in advance and prepare accordingly, or to just find it out during the negotiation?
5. Is it better to plan everything in advance or to just listen and react depending on what they say?

**Task 2. Look through the text again and answer the following questions. Then using your answers, give a short summary of the text.**

1. What is effective business negotiation?
2. In what range of business contexts can you negotiate effectively?
3. What do business negotiation strategies include?
4. What powerful tool in negotiations is familiar to you?
5. What is it stated in the text about negotiation teams?
6. What business negotiation tips do you know?

## **WORD USE**

**Task 3. Translate the following sentences into English using the active vocabulary.**

1. Ефективні ділові переговори є основним навиком лідерства та управління.

2. Стратегії ділових переговорів включають поділ проблеми на менші частини, враховуючи особливі умови угоди.

3. Використання ефекту контрасту також є потужним інструментом у переговорах.

4. Здатність ефективно вести переговори включає укладання угод, обговорення працевлаштування, створення корпоративної команди, вирішення суперечок, оплати співробітникам, придбання бізнесу, а також виконання контрактних зобов'язань.

5. Створення команди має вирішальне значення для переговорів.

6. Важливо заздалегідь з'ясувати свої розбіжності.

7. Переговорні групи повинні витрачати принаймні вдвічі більше часу на підготовку до майбутніх переговорів, ніж вони очікують провести за столом.

**Task 4. Match the words 1-6 with their meaning (a-f). Use a dictionary to help you.**

- |                |  |
|----------------|--|
| 1. negotiation | a) dispute or bargain persistently, especially over the cost of something                  |
| 2. to haggle   | b) a person or company offering something for sale   |
| 3. vendor      | c) property in buildings and land  |
| 4. WATNA       | d) discussion aimed at reaching an agreement.  |
| 5. real estate | e) Worst Alternative to Negotiated Agreement   |
| 6. caucus      | f) a group within an organization which meets independently to discuss strategy or tactics |

**Task 5. Complete the following sentences with an appropriate word from the list in Task 4. Each word should be used twice.**

1. In a negotiation, your \_\_\_\_\_ represents one of several paths that you can follow if a resolution cannot be reached.
2. Team uniforms can be purchased from a variety of \_\_\_\_\_.
3. Since thrift shops are eager to make a sale, you may be able to \_\_\_\_\_ the price down.
4. We need a \_\_\_\_\_ between the townspeople and mayor over the site of the new library.
5. Up to fifty \_\_\_\_\_ met daily on conference grounds to discuss lobbying strategies.
6. That's why it's so important to \_\_\_\_\_ to get the best price from a dealer.

7. We're thinking of making a deal with that other software \_\_\_\_\_.
8. Investing in \_\_\_\_\_ has historically been a popular way for people to generate predictable cash flow.
9. The college president was against any \_\_\_\_\_ with the students.
10. Practically they are selected by \_\_\_\_\_ of the majority and minority parties.
11. Understanding your \_\_\_\_\_ is one alternative you can use to compare against your other options along alternative paths in order to make more informed decisions at the bargaining table.
12. In addition to the storage buildings, he owns an insurance agency, a bank and a bunch of commercial \_\_\_\_\_.

**Task 6. Match the words 1–8 to their synonyms a–h.**

- |                 |                |
|-----------------|----------------|
| 1. negotiation  | a) application |
| 2. hallmark     | b) to discuss  |
| 3. to hash out  | c) talks       |
| 4. employment   | d) to stop     |
| 5. to prevent   | e) to describe |
| 6. to delineate | f) work        |
| 7. offer        | g) proposal    |
| 8. labour       | h) feature     |

## WORD FORMATION

**Task 7. Complete the word-building table with the correct form of the words.**

№	Verb	Noun	Adjective
1.	negotiate		
2.		compensation	
3.		bargain	
4.			curbing
5.	elicit		
6.		reject	
7.			appealing
8.		counterpart	

**Task 8. Choose one of the words above from the line given in brackets to fill in the gaps.**

1. The idea of not having to get up early every morning is rather ... (7) to me.
2. The government should act ... (4) tax evasion.
3. I think everyone involved was satisfied with the ... (3) we made.
4. The judge's swift ... (6) of the lawyer's request for a recess.
5. (5) .... used in language assessment provides examples of how the child uses language.
6. She admitted her company's responsibility for the disaster and went on to explain how ... (2) would be paid to the victims.
7. The prime minister is to meet his European ... (8) to discuss the war against drugs.
8. Despite the deep antipathies between them, the two sides have managed to ... (1) an agreement.

## **SUPPLEMENTARY MATERIAL**

**Read two different versions of a negotiation about email access needs at work and answer the questions.**

### **Version A**

**M = Mandy I= Isabella**

**M:** Hi Isabella. You wanted to see me? What's up?

**I:** Hi Mandy. Well I'm not happy about this new policy of not being able to access our work emails after 8 p.m.

**M:** Uh huh.

**I:** We're a digital agency with clients all over the world. It's simply not reasonable to expect me to do my job and then limit me like this. I have to be able to access my emails in the evenings.

**M:** OK. Hold on a moment Isabella. You have to understand that the company policy is for everyone. This new system has been put in place for the benefit of the employees. There's an unhealthy culture of people still working electronically long after they have left the office and sometimes into the night.

**I:** Yes. But for some of us it's necessary, especially when our customers are on different continents. The servers are now holding incoming and outgoing emails after 8 p.m. until the following morning. You need to unlock my emails in the evenings.

**M:** Yes, but can't you just send your outgoing mails before you leave the office around 6 p.m., and then reply the next morning to any that come in during the night?

**I:** I can, but I need to leave earlier than 6 p.m. every day, and it also means I lose a day when communicating with some of our clients.

**M:** OK.

**I:** And it also means my inbox is already filling up by 8 a.m. each morning.

**M:** I see.

**I:** I need you to get the IT team to lift that blockage on my account. This change has to happen if you still want me to manage our customers.

**M:** Well hold on a moment let's think about how to manage this and find a way that works for you while still ensuring you have a healthy work-life balance.

**I:** Well, you know I have small kids and it's important for me to have dinner with them and put them to bed every day. That's why I leave at 5 p.m. I don't mind if I then have to work from home for a few hours in the evenings.

**M:** OK, I understand that. But... I can't completely lift the blockage for you. You don't need to be emailing through the night, right?

**I:** No, I don't, but I do need some flexibility and to be able to access my emails after 8 p.m.

**M:** How about if we lift the blockage until 10 p.m.

**I:** Yes, I suppose I can agree to that. But it still limits me a bit. Oh, and I need access to our virtual meeting software from home in the evenings too, but I'm happy to also limit that to 10 p.m. if I have to.

1. What is Isabella unhappy about?
2. Who is the new company policy for?
3. What is the new policy trying to prevent?

## **Version B**

**B = Barbara D = Daniel**

**B:** Hi. Daniel. You wanted to see me? What's up?

**D:** Hi. Barbara. Well I'm not happy about this new policy of not being able to access our work emails after 8 p.m.

**B:** I see. Let me make sure I fully understand your perspective. Firstly, tell me about how this situation affects you.

**D:** Well I have many clients in other continents and we often need to communicate in the evenings. Why was it introduced in the first place?

**B:** Well you know this new system has been put in place for the benefit of the employees. There is an unhealthy culture of people still working electronically long after they have left the office and sometimes into the night. It's a priority for us that our team has a good work-life balance. It's not specifically about the email block.

**D:** OK, I understand that, but I don't work into the night, and I'm happy with the level of flexibility I usually have in my job. I have a good work-life balance.

**B:** OK, well, what are your priorities?

**D:** Well, you know I have small kids and it's important for me to have dinner with them and put them to bed every day. That's a key priority for me. That's why I leave at 5 p.m. every day. I don't mind if I then have to work from home for another hour or so in the evenings.

**B:** How would you feel about having an extension on email accessibility in the evening but only for another hour or two? What do you think of that?

**D:** Well, the kids are in bed by 8 p.m., so it would be good to just have another hour or two in the evening to email and maybe have some virtual calls.

**B:** Yes, I think I can make that happen. But we should talk regularly about this. I don't want you to get snowed under or to be working too much at home in the evening.

**D:** It's OK. I'll let you know if I'm struggling. Thanks.

1. Why does Daniel need to communicate with clients in the evenings?

2. What is a priority for the company?
3. What is a priority for Daniel?

**1) Decide if someone does the following in version A, B or both.**

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>both</b>
1. Explain why the system was introduced.			
2. Focuses more on the new company policy.			
3. Focuses more on the individual's needs			
4. Gives examples of how the new company policy doesn't work for them.			
5. Tells the other person what to do to adapt to the new policy.			
6. Suggest working together on a solution.			
7. Suggest reviewing their agreement on a regular basis.			

**2) Work in pairs and discuss which approach was more successful, and why.**

**3) Read the definitions and decide which approach was 'positional' and which was 'principled'**

**Positional negotiation** – a strategy in which you have a particular idea, interest or position, and look for ways in which you and the other person can agree, with each of you getting some of the things you want. You focus on what is best for you, and try to achieve the result you want.

**Principled negotiation** – a strategy in which you look for common interests, consider the needs and values of others, and focus on getting a result that is good for both of you and on keeping and improving your relationship with the other person

**4) Complete the table with these extracts from the dialogues in Exercise 1.**

- a. How about [if we lift the blockage until 10 p.m.]? Would that work?



- b. Yes, I think I can make that happen.
- c. How would you feel about [having an extension]?
- d. Yes, [I suppose] I can agree to that.
- e. Firstly, tell me about how this situation affects you.
- f. What are your priorities?
- g. Let me make sure I fully understand your perspective.

Establish the situation	First, let's look at the facts. We need to accept the fact that [some job losses are inevitable]. _____ _____
Explore the other's values and needs	How could you imagine this working? _____ _____
Offer suggestions	I think the best thing would be to [introduce the changes gradually]. Maybe this suggestion would work. [What about sharing the costs?] _____ _____
Reach agreement	That sounds reasonable _____ _____

**5) Put the words in the correct order to make sentences for finding solutions whilst negotiating.**

1 if we think / a decision / of some / how about / before making / other options / ?

2 from / this / try and look / another / at / perspective / let's /

3 this situation / to approach / there / is / another way / ?

4 we / that works / solution / how / might / for us / find a / all / ?

5 how / mutually / can / outcome / we / identify / satisfactory / a / ?  
6 of / aren't / thinking / what / we / ?

**6) Work in pairs. Choose a scenario, decide your roles and prepare your negotiating positions.**

**Scenario 1:** You are colleagues in a marketing department. The team is very busy because a new website is being launched at the end of the month. **Role A:** You want to take three days off to go to a friend's wedding abroad, but it will mean that your colleague (**Role B**) will have to do overtime.

**Scenario 2: Role A:** You want to buy ten interactive projection screens for your company meeting rooms. They cost \$2,000 each but your budget is only \$15,000. **Role B:** You are the interactive projection screen salesperson. You can usually only give a maximum 12 percent discount on orders between five and ten units.

**7) Role-play the negotiation. Continue to make suggestions until you reach an agreement.**

Make notes during the negotiation and give each other feedback so that you can improve each time you practise.

*(adopted from – [www.pearsonelt.com/businesspartner](http://www.pearsonelt.com/businesspartner))*

## UNIT 4

# PROJECT MANAGEMENT

### STARTING UP

Look at and read the quotes:

“Being a Project Manager is like being an artist, you have the different colored process streams combining into a work of art.”  
~ Greg Cimmarrusti

“Trying to manage a project without project management is like trying to play a football game without a game plan.”  
— Karen Tate

“A PROJECT IS COMPLETE WHEN IT STARTS WORKING FOR YOU, RATHER THAN YOU WORKING FOR IT.”  
SCOTT ALLEN

Comment on these quotation:

- ❖ How do you understand them?
- ❖ Which of these quotations do you agree with? Which do you disagree with? Why? Compare your ideas with the partner.
- ❖ Give your own definition of project management.

## ACTIVE VOCABULARY:

1. **project management** ['prɒdʒekt 'mænɪdʒmənt] – управління проектом
2. **final deliverables** ['faɪn(ə)l di'livərəbəl] – остаточні результати
3. **finite timescale** ['faɪnaɪt 'taɪm, skeɪl] – кінцевий термін
4. **budget** ['bʌdʒɪt] – бюджет
5. **specific scope** [spə'sɪfɪk skəʊp] – конкретна сфера застосування
6. **to accomplish the goal** – досягти мети
7. **core components** [kə: kəm'pəʊnənts] – основні компоненти
8. **to justify the investment** ['dʒʌstɪfaɪ] – щоб виправдати інвестиції
9. **to secure funding** – щоб забезпечити фінансування
10. **relevant people** – відповідні люди
11. **to lead and motivate all team members** – керувати та мотивувати всіх членів команди
12. **to track the project's progress** – відстежувати хід проекту
13. **to liaise with stakeholders** [lɪ'eɪz wɪð 'steɪk, həʊldəz] – підтримувати зв'язок із зацікавленими сторонами
14. **initiation** [ɪ, nɪʃɪ'eɪʃ(ə)n] – ініціація
15. **execution** [ˌeksɪ'kju:ʃ(ə)n] – виконання
16. **project management templates** – шаблони управління проектом
17. **set of requirements and priorities** [praɪ'ɔrətɪz] – набір вимог і пріоритетів
18. **to meet the requirements** – відповідати вимогам
19. **to work well under pressure** ['preʃə] – добре працювати під тиском
20. **to lead a team** – очолити команду
21. **life cycle** ['saɪkl] – життєвий цикл
22. **a kickoff meeting** ['kɪkɔf] – початкова зустріч
23. **a deliverable** [di'livərəbəl] – результат
24. **milestone** ['maɪlstəʊn] – ключовий момент
25. **deployment** [dɪ'plɔɪmənt] – розгортання

## READING

*Project management* is the application of processes, methods, skills, knowledge and experience to achieve specific project objectives according to the project acceptance criteria within agreed parameters. Project management has final deliverables that are constrained to a finite timescale and budget.

A project has a specific beginning and end. In other words, it is temporary. It also has specific scope and resources. The *project* has a unique set of operations that aim to accomplish one goal.



Project management is the science and art of organizing all the components of a project.

### **Project management core components**

The following core components form part of project management:

- Defining why the project is necessary or important.
- Estimating how long it will take to complete and specifying the quality of deliverables. Also, listing what the project requires and what resources to use.
- Justifying the investment by preparing a business case.

- Securing funding.
- Getting all the relevant people to agree to the project.
- Developing a management plan for the project.
- Leading and motivating all team members.
- Managing any project changes, issues, or risks.
- Tracking the project's progress against the original plan.
- Making sure the project is within budget.
- Liaising with stakeholders and the project organization.

Projects require people to come together for a limited period to concentrate on specific objectives. Consequently, effective teamwork is key to successful projects.

### **Stages of Project Management**

In general, the project management process involves five stages:

- Planning
- Initiation
- Execution
- Monitoring
- Closing

Today, there are specialized project management templates that are specific to certain industries. Each industry has a unique set of requirements and priorities.

### **What is a project manager?**

A *project manager* is a professional who plans and organizes resources and personnel. They must make sure they complete the project on time and within budget. They must also ensure that the project meets the requirements of the business. When it comes to how projects are managed, businesses will often need to consider everything from initial planning and strategy, to execution and monitoring. Project managers exist in all industries and every type of organization. They may be contractors, managers, employees, or independent consultants.

Are you good at multi-tasking, i.e., juggling many tasks simultaneously? Do you work well under pressure? Can you lead a team and do you have excellent people skills? If so, you should consider a career in project management. You also need to be honest.

Thus, *project management* is about getting things done. It is about knowing what you want to achieve, how you are going to achieve it, and how long it will take. The project manager has to make sure that every team member shares and understands those aims.

(adopted from —<https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/project-management/>)

## **FOLLOW-UP**

**Task 1. Respond to situations. Discuss them in groups. Make use of the expressions below:** *That's it! Precisely. Very true. I fully (quite) agree with you. I'm afraid not. You are not quite right.*

1. Do your projects always go as planned?
2. What do you do if a project is behind schedule?
3. Are you always on a tight budget?
4. How important are good team dynamics?
5. What kind of action items are typical in your company projects?
6. Do you usually lead a project or prefer being part of the project team?
7. Can you give some examples of the projects you have been involved into?

**Task 2. Look through the text again and answer the following questions. Then using your answers, give a short summary of the text.**

1. What is project management?
2. Can a project be permanent?
3. What core components form part of project management?
4. Is effective teamwork a key to successful projects?
5. What stages does the project management involve?
6. What is a project manager?
7. What character traits should a good project manager have?

## WORD USE

### **Task 3. Translate the following sentences into English using the active vocabulary.**

1. Управління проектом – це застосування процесів, навичок та досвіду для досягнення конкретних цілей проекту відповідно до критеріїв прийнятності проекту в межах узгоджених параметрів. Керування проектом має остаточні результати, які обмежені кінцевим терміном та бюджетом.

2. Проект має унікальний набір операцій, які спрямовані на досягнення однієї мети.

3. Проекти вимагають, щоб люди збиралися разом на обмежений період, щоб зосередитися на конкретних цілях. Існують спеціалізовані шаблони управління проектами, які притаманні певним галузям.

4. Керівники проекту повинні переконатися, що вони завершують проект вчасно та в межах бюджету.

5. Управління проектом – це знання того, чого ви хочете досягти, як ви збираєтеся цього досягти та скільки часу це займе.

6. Менеджери проектів існують у всіх галузях та будь-яких організаціях. Це можуть бути підрядники, менеджери, співробітники чи незалежні консультанти.

7. Ефективна командна робота є запорукою успішних проектів.

8. Процес управління проектом включає п'ять етапів: планування, ініціювання, виконання, моніторинг, закриття.

### **Task 4. Match the terms 1-5 to their definitions (a-e).**

- |                      |   |
|----------------------|---|
| 1. a kickoff meeting | a) a schedule of activities   |
| 2. a deliverable     | b) a tangible, measurable output of a task, for example a document or a product |
| 3. a timeline        | c) the first meeting with the project team and the client of the project        |



- |                      |   |
|----------------------|---|
| 4. life cycle        | d) the period from the start of the project to the final version of the product (and its decline if applicable) |
| 5. corrective action | e) the steps that need to be taken to fix a problem   |

**Task 5. Complete the following sentences with an appropriate phrase from the list in Task 4.**

1. Something went wrong in the development stage. We need to take \_\_\_\_\_.
2. We held a \_\_\_\_\_ to discuss the project goals.
3. The \_\_\_\_\_ for the completed project consists of a special computer application.
4. A \_\_\_\_\_ allows project managers to track the progress of a project.
5. The \_\_\_\_\_ of temporary fashion items is typically very short.

**Task 6. Match the terms 1-6 to their definitions (a-f).**

- |                   |  |
|-------------------|--|
| 1. conception     | a) a significant date in the development of a project                                |
| 2. green light    | b) checking and reviewing criteria before the project can proceed to the next stage  |
| 3. milestone      | c) developing the idea for the project   |
| 4. a quality gate | d) introducing the results of the project to all areas of an organisation or company |
| 5. sign-off       | e) official permission to go ahead with a project                                    |
| 6. deployment     | f) the official end of a project   |

**Task 7. Label the arrow below with the above terms. Some can be used more than once.**



## WORD FORMATION

**Task 8. Complete the word-building table with the correct form of the words.**

No	Verb	Noun	Adjective
1.	justify		
2.		deployment	
3.	liaise		
4.		execution	
5.	accomplish		
6.		initiative	
7.			projected
8.			corrective

**Task 9. Choose one of the words above from the line given in brackets to fill in the gaps.**

- Project engineers are in close ... (3) with the client.
- Employees are encouraged to use their ... (6) if faced with a problem.
- Advertisements attempt to ... (7) a latent meaning behind an overt message.
- Increased recruitment of women engineers will help ... (8) the gender imbalance in the profession.
- The manager assistant came here to ... (4) a few small commissions for the manager.
- We need to take ... (8) action to halt this country's decline.
- Cutting the budget was an impressive ... (5).
- There can be no ... (1) for such rude behaviour.

9. The factory launched into a large-scale ... (7) last year.
10. It was becoming increasingly difficult to ... (1) such expenditure.
11. The company ... (6) a management training programme for small businesses.
12. Without the full ... (2) of resources, we cannot achieve our aims.
13. The idea was good, but the ... (4) was poor.
14. Community workers will ... (3) with the police in an effort to prevent further violence.
15. The greatest revenge is to ... (5) what others say you cannot do.
16. Consumer companies generally ... (2) vans year-round, except for three months during the monsoon season.

**Task 10. Role-play: think about a project you are involved in, decide your role, and answer the questions below:**

1. What are the objectives and deadline of the project? Have they changed since you started?
2. What have you achieved so far?
3. What is happening at the moment? When is the next milestone?
4. What problems have there been? What corrective action have you taken?
5. What hasn't been done yet?

## **SUPPLEMENTARY MATERIAL**

### **Get inspired: 4 great project management examples**

#### *1. The National Hockey League (NHL)*

**Challenge:** increase visibility

After first loading NHL game stats onto the web over 25 years ago, NHL developers have managed 100s of requests for custom applications. In-house developers now share the workload with a team in Belarus.

Relying on email and text to collaborate over different time zones was causing several challenges including unclear prioritization and ineffective workload management.

**Solution:** development roadmap and sprint planning

Using the monday.com platform has brought transparency across the development cycle. Now, at any moment, everyone on the team can see who is working on what, and when.

Using the bar graph view, the business can easily track which units have commissioned the most development cycles across the year. The team also uses the Calendar and Chart app to organize and track fan engagement programs.

While initially focused on improving their sprint planning, the NHL has also begun to exploit other capabilities of the monday.com Work OS. Building workflow apps within the platform has reduced the need for custom development, reducing the development time by 4+ weeks per cycle.

## *2. Zippo*

**Challenge:** improve efficiency while scaling globally

Zippo compiled their product catalog on paper-based worksheets before transferring them to a digital version. The process took around 2 weeks for 20–30 active projects and became outdated almost as soon as it was completed. Zippo knew if they wanted to scale their business their processes needed to become more efficient.

**Solution:** an integrated Work OS capable of managing internal workflows and external suppliers

Initially signing on 10–15 users with a monday.com Pro account, Zippo now has around 125 users on an Enterprise solution. Building the product catalog has become a collaborative effort with users able to drag-and-drop projects into the catalog and shift things around in real time as priorities change.

Through the dashboard views, stakeholders can track progress across all the projects and monitor the overall workload of the team. This means people can be matched to resource gaps speeding up delivery.

Zippo also set up an automated system for workflow approval. A reminder is sent to the task owner if there is an outstanding request. This makes the approval process faster and increases efficiency.

These changes mean that, over the last 8 months, Zippo could focus on global expansion, acquiring new businesses, and entering new markets.

### *3. Deezer*

**Challenge:** enable global collaboration while keeping the 'local hero' approach

The music streaming service, Deezer has a team of editors worldwide who understand local music tastes and market towards them. Coordinating this dispersed team from the European HQ was challenging and campaign management was siloed within countries. Business development was also managed regionally. With no centralized system, it was hard to prioritize support requests to other departments such as finance and legal. This meant new deals took a long time to reach the market.

**Solution:** an integrated, intuitive workspace that brings multinational collaboration

Deezer used monday.com to build a centralized pipeline of all business development projects which meant work could be analyzed and prioritized globally. This streamlined the work required from the support departments improving time to market speed.

There were also benefits for the customer engagement team. With the monday.com Work OS, campaign planning, management, and evaluation are now visible to teams in all countries.

Being able to see what other teams are doing has led to more brainstorming and sharing of ideas and the number of campaigns per week has increased by 142%.

### *4. Israeli Government*

**Challenge:** ensure effective communication during a global pandemic

As the number of cases grew, Israel set up a National COVID-19 Control Center. The Control Center brought together civilian and military agencies, for the first time, to manage the crisis and support front-line workers. Each agency had its own processes and way of working but a coordinated response was needed immediately if the situation wasn't to grow out of control.

It was proving incredibly challenging to get accurate testing information from labs and hospitals meaning it was impossible to create a "big picture" perspective of the situation. Essential equipment and suppliers were sourced in an ad-hoc manner and there was no central communication channel to monitor or follow up leads on potential suppliers.

**Solution:** a centralized, flexible platform with customizable permissions

Communication around procurement is now seamless, with multiple connected workflow apps integrating information on requirements, suppliers, approvals, and financing. These have customized permissions so the right people approve each step at the right time.

It's also easier for hospitals and labs to communicate with the Control Center. The team worked with monday.com to create web and mobile forms to collect up to date information. These can be submitted at any time and entered into the centralized system immediately. This means decisions are now based on the best available data at the time.

*(adopted from — <https://monday.com/blog/project-management/project-management-examples/>)*

## UNIT 5

# HUMAN RESOURCES MANAGER (HR MANAGER)

### STARTING UP

Look at and read the quotes:

Hr

Human  
Resources  
*(noun)*

the unofficial lawyer, psychologist,  
event planner, teacher, detective,  
peacemaker, career planner



"To handle yourself, use your head; to  
handle others, use your heart."  
– Eleanor Roosevelt

Comment on these quotation:

- ❖ How do you understand them?
- ❖ Which of these quotations do you agree with? Which do you disagree with? Why? Compare your ideas with the partner.
- ❖ Give your own definition of HR manager.

## ACTIVE VOCABULARY:

1. **human resources manager** ['hju:mən ri'sɔ:sɪs 'mænɪdʒə] (HR manager) – менеджер з персоналу
2. **to be engaged in selection, adaptation, dismissal and development of personnel** – займатися підбором, адаптацією, звільненням і розвитком персоналу
3. **to monitor the situation** ['mɒnɪtə] – спостерігати за ситуацією
4. **labor market** – ринок праці
5. **to be responsible for hiring planning** [bi: ri'spɒn(t)səbl fə 'haɪərɪŋ 'plæniŋ] – відповідати за планування найму
6. **to create a personnel reserve** [kri'eɪt ə ,pɜ:s(ə)'nel ri'zɜ:v] – створювати кадровий резерв
7. **to be responsible for achieving common goals** – відповідати за досягнення загальних (спільних) цілей
8. **to conduct certification of employees** [kən'dʌkt ,sɜ:tɪfɪ'keɪʃ(ə)n əv ,emplɔɪ'i:z] – проводити атестацію працівників
9. **to develop and implement methods of personnel management** [di'veləp ən 'ɪmplɪmənt 'meθəds əv ,pɜ:sə'nel 'mænɪdʒmənt] – розробляти та впроваджувати методи управління персоналом
10. **to be able to relieve mental stress** [bi: 'eɪbl tə ri'li:v 'ment(ə)l stres] – вміти зняти психічне напруження
11. **to set a person up for conversation** – налаштувати людину на розмову
12. **rules for drawing up documentation for hiring and firing staff** [ru:lz fə 'drɔ:ɪŋ ʌp ,dɒkjumen'teɪʃ(ə)n fə 'haɪərɪŋ ən 'faɪərɪŋ sta:f] – правила оформлення документації з прийому та звільнення персоналу
13. **to be empathetic** [ˌempə'θetɪk] (**empathic** [em'pæɪtɪk]) – бути чуйним
14. **opportunity for career growth** – можливість кар'єрного зростання
15. **to be pressured by deadlines** [bi: 'preʃɪd baɪ 'dedlaɪnz] – бути під тиском кінцевих термінів (реченців)
16. **to be under pressure** – бути під тиском
17. **solving staffing issues** – вирішення кадрових проблем
18. **to implement corporate policy** ['ɪmplɪment 'kɔ:p(ə)rət 'pɒləsɪ] – втілювати в життя корпоративну політику



19. **human resources** – людські ресурси
20. **to involve close interaction with various categories of employees** – передбачати тісну взаємодію з різними категоріями співробітників
21. **company executives** ['kʌmpəni ɪg'zekjʊtɪv] – перші особи компанії
22. **service personnel** ['sɜ:vɪs,pɜ:sə'neɪl] – обслуговуючий персонал
23. **professional competence** [prə'feʃ(ə)n(ə)l 'kɒmpɪt(ə)n(t)s] – професійна компетентність
24. **to increase staff loyalty** [ɪn'kri:s sta:f 'lɔɪəltɪ] – підвищити лояльність (відданість) персоналу
25. **emotional intelligence** [ɪ'məʊʃ(ə)n(ə)l ɪn'telɪdʒ(ə)n(t)s] – емоційний інтелект
26. **to maintain relationships with colleagues** ['kɒli:g] – підтримувати відносини з колегами
27. **subordinate** [sə'bɔ:dɪnət] – підлеглий
28. **propensity** [prə'pensɪtɪ] (**inclination** [ɪnklɪ'neɪʃ(ə)n]) – нахили, схильність (до чогось – to); пристрасть (до чогось – for)
29. **interlocutor** [ɪntə'lɒkjʊtə] – співбесідник, співрозмовник
30. **to draw conclusions** [drɔ: kən'klu:ʒ(ə)ns] – робити висновки
31. **knowledge of business etiquette** ['nɒlɪdʒ əv 'bɪznəs 'etɪket] – знання ділового етикету

## READING

### Text 1

A human resources manager (HR manager) is a specialist who, depending on the company's rules, deals with the selection, adaptation, dismissal and even development of personnel.

#### **What does the HR manager do?**

The responsibilities of an HR manager depend on the size and structure of the company. As a rule, companies with up to 50 employees do not hire such specialists.

The HR manager constantly

- monitors the situation on the labor market according to trends and the average salary of specialists in various specialties;
- finds staff for the company, is responsible for hiring planning, creates a personnel reserve;
- creates a system of employee motivation;
- is responsible for corporate culture: forms the socio-psychological climate, values for the interest of employees in achieving common goals;
- organizes professional and psychological adaptation of new employees, conducts certification of employees, develops and implements methods of personnel management, works with workers who resign;
- is responsible for organizing trainings and seminars for employees.

### **What skills does an HR manager need?**

The HR manager must

- know the psychology and understand what personal qualities a specialist needs to take an open position;
- have professional communication skills for interviews, be able to relieve mental stress, set a person up for conversation, calm down and support;
- know the current labor legislation, the rules for drawing up documentation for hiring and firing staff;
- be empathetic and open.

### **Advantages and disadvantages of the HR manager**

- Working with people. If you love communication, this is what you need!
- Career opportunities. HR managers have many opportunities for growth.
- Opportunity for career growth. There are many opportunities for growth in HR managers
- Large circle of acquaintances. Because the HR manager has to communicate with a very large number of people.

- Irregular working hours. After all, interviews often take place during non-working hours, when it is convenient for candidates.
- Great responsibility. After all, it depends on the personnel manager what kind of people will work in the company, what will be the atmosphere in the team.
- Stress. From time to time, the opinions of the HR manager and the supervisor may differ. Because of this, you need to prove yourself right, argue, and waste your energy on it.
- In addition, the HR manager is always under pressure because it is usually required to find a candidate “for yesterday”.

## ***Text 2***

An HR specialist is a public person. He talks to job applicants, assists management in solving staffing issues, communicates with employees and implements corporate policy.

HR-manager is an employee whose field of activity is human resources. He does not work with machines, mechanisms or natural objects, but with living people. Reckless judgment, unconstructive criticism or professional error can nullify the business environment in the team, provoke a conflict.

In addition, personnel management involves close interaction with various categories of employees – from company executives to service personnel. Therefore, HR must be oriented in all areas of the company and be aware of the interests of all staff.

## **What qualities should an HR manager have?**

1. Professional competence. In order to fit his profession, an HR manager must be well aware of labor legislation, the procedure for personnel records, be proficient in the technology of search and selection of personnel, know the modern methods of personnel assessment, be able to build a system of adaptation and motivation.

An HR manager must be able to organize employee training and evaluate its effectiveness, develop measures to increase staff loyalty,

organize corporate events. An active life position, initiative and high communication skills, awareness of the state of affairs in the company's divisions will testify to the professionalism of HR.

2. Emotional intelligence. Emotional intelligence is the ability to understand and manage your own and other people's emotions, thoughts. The ability to find common language with people will help maintain relationships with colleagues, management and subordinates, regardless of their initial propensity to do so.

To determine a person's motivation, to understand his/her individual characteristics learn to listen and hear your interlocutor, draw conclusions, determine his/her leads.

3. Knowledge of business etiquette. Etiquette is the rules of communication developed by many generations. Business etiquette is the rules and regulations that should be followed when meeting with colleagues at work every day. Knowledge of business etiquette can help an HR manager in various situations: conducting interviews, negotiations, meetings.

Competent greetings at the first meeting, exchange of business cards, an offer to sit down, etc. – all these actions show respect for the communication partner, help to create a favorable atmosphere, and, therefore, contribute to increase the effectiveness of communication.

As you can see, it is important for an HR manager to improve professional competence, develop emotional intelligence, monitor the appearance and speech, follow the rules of business etiquette. You can't become an HR in one day, but you can learn that.

(adopted from – <https://content.wisestep.com/top-pros-cons-human-resources-manager/>)

## **FOLLOW-UP**

**Task 1. Respond to situations. Discuss them in groups. Make use of the expressions below:** *That's it! Precisely. I fully (quite) agree with you. It makes (no) sense. There's something in what you say, but... I'm afraid you are wrong / mistaken.*

1. What is the difference between HR Manager, labour relations manager and administrative manager?
2. Do every company hire HR Manager? Why?

3. Do you think you have the qualities needed to become an HR Manager?
4. How do you understand the expression “to work under pressure”? Have you ever had to work under pressure? What was it?
5. Is it more complicated to work with human than with mechanism? Why?
6. What does expression “emotional intelligence” mean?

**Task 2. Look through the texts again and answer the following questions. Then using your answers, give a short summary of the texts.**

1. What does a human resources manager deal with?
2. What is an HR responsible for?
3. What skills does an HR manager need?
4. What categories of employees does an HR interact?
5. What are the advantages of the work of a human resources manager?
6. Explain the disadvantages of the work of an HR manager.
7. How can knowledge of business etiquette help an HR manager in various situations?

## **WORD USE**

**Task 3. Translate the following sentences into English using the active vocabulary.**

1. Менеджер з персоналу займається підбором, адаптацією, звільненням персоналу; організовує тренінги та навчальні семінари для співробітників; відповідає за корпоративну культуру.

2. Менеджер з персоналу спостерігає за ситуацією на ринку праці щодо трендів та середньої зарплати спеціалістів різних фахів.

3. Він/вона знаходить персонал для компанії, планує і створює кадровий резерв, а тому повинен розуміти, які якості потрібні спеціалісту, щоб зайняти вакансію, професійно володіти навичками спілкування для проведення співбесід.

4. Менеджер з персоналу має знатися на психології: необачне судження, неконструктивна критика або професійна помилка можуть звести нанівець ділову обстановку в колективі, спровокувати конфлікт;

5. Йому/ Їй важливо знати чинне трудове законодавство, порядок ведення кадрового діловодства, правила оформлення документації з прийому та звільнення персоналу.

6. Менеджер з персоналу має знати діловий етикет – правила і норми, яких слід дотримуватися, зустрічаючись щодня з колегами на роботі. Грамотне вітання при першій зустрічі, обмін візитними картками, пропозиція сісти тощо – всі ці дії показують повагу до партнера по спілкуванню, допомагають створити сприятливу атмосферу, а, значить, сприяють підвищенню ефективності спілкування.

**Task 4. Match the phrases (1–11) with the similar meaning (a–k).**

- |  |                                  |
|--|----------------------------------|
| 1. to deal with                        | a) to create a personnel reserve |
| 2. in terms of trends                  | b) to tune a person to a talk    |
| 3. to form a talent pool               | c) top officials of the company  |
| 4. to resign                           | d) dismissal of personnel        |
| 5. an open position                    | e) to be engaged in              |
| 6. to set a person up for conversation | f) to diverge                    |
| 7. firing staff                        | g) inclination                   |
| 8. to differ                           | h) according to tendency         |
| 9. company executives                  | i) to quit                       |
| 10. propensity                         | j) to adhere to the deal         |
| 11. to follow the agreement            | k) a vacancy                     |

**Task 5. Complete the following sentences with an appropriate phrase from the list in Task 4.**

1. Regardless of the situation or personality you want to talk to, there are several effective ways \_\_\_\_\_.
2. These companies have \_\_\_\_\_ a large enough \_\_\_\_\_ right here in this country of high-tech workers if they were willing to pay the same going wage.

3. American English and British English obviously \_\_\_\_\_ in pronunciation.
4. Employers receive hundreds, even thousands, of applications for every \_\_\_\_\_.
5. The organizational pyramid had \_\_\_\_\_ at the top and supervisors and employees at the bottom.
6. The department I work in \_\_\_\_\_ customer complaints
7. He \_\_\_\_\_ from the company in order to take a more challenging job.
8. They didn't \_\_\_\_\_ on human rights.
9. \_\_\_\_\_ because of coronavirus (COVID-19), you might be able to re-employ them and pay their wages through the Coronavirus Job Retention Scheme.
10. According to Vogue UA daring mini, romantic midi and fatal maxi leather dresses are regarded as modern \_\_\_\_\_.
11. The senior management in our company does not have a great \_\_\_\_\_ for change.

**Task 6. Match the words (1–8) to their meaning (a–h).**

- |               |  |
|---------------|--|
| 1. empathetic | a) the dismissal of an employee from a job by decision of the employer   |
| 2. personal   | b) a person with whom you work in a profession or business, a fellow worker or member of a staff, department, etc            |
| 3. resign     | c) the ability to share another person's feelings or emotions as if they were your own                                       |
| 4. colleague  | d) to render ineffective or useless; cancel out; invalidate  |
| 5. nullify    | e) people employed in an organization  |
| 6. reckless   | f) belonging to or affecting a particular person rather than anyone else; relating to the private aspects of a person's life |
| 7. firing     | g) voluntarily leave a job or office   |
| 8. personnel  | h) to act in a way which shows that you do not care about danger or the effect your behaviour will have on other people      |

## WORD FORMATION

**Task 7. Complete the word-building table with the correct form of the words.**

№	Verb	Noun	Adjective
1.			developmental developing
2.		certificate certification	
3.	employ		
4.		rule	
5.			professional

**Task 8. Choose one of the words above from the line given in brackets to fill in the gaps.**

1. Scotland's vaccine ... (2) scheme means people over the age of 18 will need to show they have had both doses of a Covid vaccine before they are allowed entry to nightclubs and major events.
2. The World Bank is being urged to write off debts from ... (1) countries.
3. We were impressed with the ... (5) of the staff.
4. The country was without a ... (4) after the queen died.
5. A good ... (3) agency will match your skills and aspirations to available opportunities in the marketplace.
6. Although it is ... (2) it is clearly falsified.
7. The standard of living in many ... (1) countries is low.
8. She holds a ... (2) in human resource management from Lviv State University of Internal Affairs.
9. SoftServe company is a leading ... (1) in the field.
10. All our profits are re-invested in research and ... (1).
11. There is an unwritten ... (4) that you don't wear jeans to work.
12. He had qualified as a ... (2) Team Building Instructor.
13. I hereby ... (2) (that) the above information is true and accurate.
14. Most of the newcomers are ... (3) in developing the technology into a product.
15. If any ... (3) needs to take time off, she/he should contact the Personnel Department.



16. I'm looking for a job which will enable me to ... (1) my skills.
17. She always looks very ... (5) in her smart suits.
18. The Republicans are the ... (4) party at the moment.
19. She's a ... (5) of sociology at Columbia University.
20. Computer skills make you far more ... (3).
21. I hope it is true that you are to ... (5) experimental physics at Cambridge.
22. To stay competitive, they'll have to increase product ... (1) as well as cutting prices.
23. He gets paid a good wage, because he works for a fair ... (3).
24. She ... (4) rules her household with an iron hand.
25. She's a lawyer by ... (5).
26. The theory is in a ... (1) stage.

## **SUPIEMENTARY MATERIAL**

### **HR QUOTES**

**Nothing we do is more important than hiring people. At the end of the day, you bet on people, not strategies. (Lawrence Bossidy)**

Hiring the right people for the role is the most important job of a manager. After all, you need to bet on great people if you want to accomplish great things.

**Employees engage with employers and brands when they're treated as humans. (Meghan Biro)**

In order for your people to engage with the company they first need to be treated as humans. Pretty simple rule to follow, treat humans like humans right?

Well as so often is the case, people aren't always treated like people. Especially when revenue is on the line. As a team and company grows it's obvious to expected a few things to fall by the wayside. But once employee engagement begins to dip managers are often left scratching their heads in confusion. Why are our employees less satisfied? Why is turnover increasing? Why are people noticeably less enthusiastic at the office? Well as Meghan says, when you treat your people like people, great things can happen. When people are treated well, have a sense of purpose within the company, and have tangible goals – they're engaged. Explore how you can put the human part back into your human resources.

**In order to build a rewarding employee experience, you need to understand what matters most to your people. (Julie Bevacqua)**

In order to build a workplace culture with energy and enthusiasm about coming to work, you need to discover what matters to your people. Collecting employee feedback can be akin to pulling teeth but at the end of the day if you want to improve for your employees you need to hear what they have to say.

**Train people well enough so they can leave. Treat them well enough so they don't have to. (Sir Richard Branson)**

The idea is to train people well enough to leave but treat them even better so that they don't. If you've had any experience in the business world you know that businesses hold onto top performers with a death grip. Always ready to counter any company trying to snatch them away.

What Sir Richard is advising is to take a more proactive approach to employee cultivation. Instead of reacting haphazardly each time a top performer is set to leave – be proactive. Keep line of communication open and schedule frequent chats with top performers. Don't wait until the water boils over and they've had enough.

**In most cases, being a good boss means hiring talented people and then getting out of their way. (Tina Fey)**

Tina Fey used this quote to describe what it means to be a good boss. The quote itself has a similar vibe to a different quote from another well-known leader, Apple's iconic founder Steve Jobs, who said, "It doesn't make sense to hire smart people and then tell them what to do; we hire smart people so they can tell us what to do."

Great leaders know their strengths, but they know their weaknesses even better. Knowing when to act and when to step back is one of the skills a leader must master.

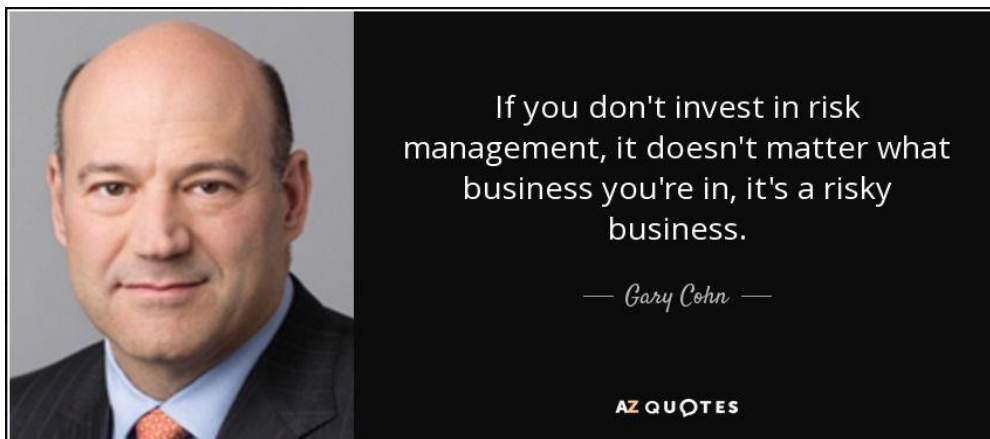
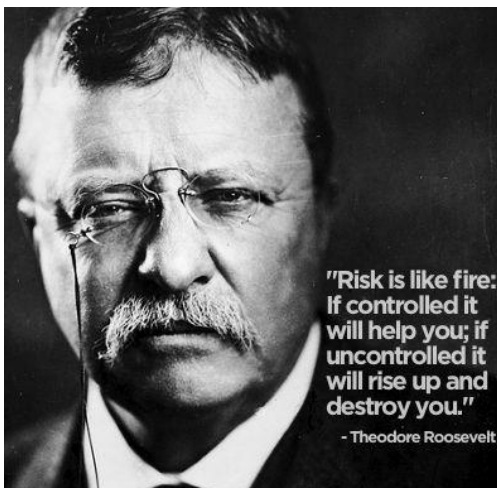
**Labour relations manager** belongs to the group "specialties related to personnel management" the manager who manages the industrial relations programs in the organization; advises managers and union officials on the development, application and interpretation of labor relations policies and practices in accordance with the policies of the director of industrial relations; belongs to the group "specialties related to personnel management").

## UNIT 6

# RISK MANAGEMENT

### STARTING UP

Look at and read the quotes:



Comment on these quotations:

- ❖ How do you understand them?
- ❖ Which of these quotations do you agree with? Which do you disagree with? Why? Compare your ideas with the partner.
- ❖ Give your own definition of risk management.

## ACTIVE VOCABULARY:

1. **to stem from** – випливати з
2. **to assess threats** [ə'ses θrets] – оцінити загрози
3. **legal liabilities** ['li:g(ə)l ,laɪə'bɪlətɪz] – юридичні зобов'язання
4. **natural disaster** ['nætʃ(ə)r(ə)l dɪ'zɑ:stə] – стихійне лихо
5. **to cause** [kɔ:z] – викликати, спричиняти
6. **to implement a risk management plan** ['ɪmplɪmənt] – впроваджувати план управління ризиками
7. **to consider the potential risks** – зважати на можливі ризики
8. **to enable** – давати змогу
9. **strong corporate governance principles** [strɒŋ 'kɔ:p(ə)rət 'gʌv(ə)nənt(s) 'prɪn(t)səplz] – міцні засади корпоративного управління
10. **detrimental events** [,detrɪ'ment(ə)l ɪ'vents] – згубні події;  
detrimental Syn: harmful, injurious, hurtful
11. **financial assets** [faɪ'nænʃ(ə)l 'æsets] – фінансові активи
12. **organization's insurance needs** [ɪn'fʊər(ə)n(t)s] – страхові потреби організації
13. **patient safety** ['peɪʃ(ə)nt 'seɪftɪ] – безпека пацієнтів
14. **to be incorporated with** [ɪn'kɔ:p(ə)reɪtɪd] – бути об'єднаним з
15. **to take place** – траплятися, відбуватися
16. **to evaluate risk** [ɪ'væljuet] – оцінювати ризик
17. **likelihood of occurrence** ['laɪklɪhʊd əv ə'kʌr(ə)n(t)s] – ймовірність виникнення
18. **risk appetite** [rɪsk 'æpɪtaɪt] – ризик-апетит (рівень ризику, який організація готова прийняти для досягнення своїх цілей)
19. **to alleviate** [ə'li:vɪet] – зменшувати, полегшувати Syn: lessen
20. **overall consequence** [əʊvəɹɔ:l 'kɒn(t)sɪkwənt(s)] – загальний наслідок (результат)
21. **contingency plans** [kən'tɪndʒ(ə)n(t)sɪ plænz] – плани дій в надзвичайних ситуаціях Syn: disaster recovery plan
22. **fruition** [fru'ɪʃ(ə)n] – здійснення, виконання, реалізація (планів);  
Syn: realization, fulfilment; користування якимись благами
23. **internal and external shareholders** [ɪn'tɜ:n(ə)l ənd ek'stɜ:n(ə)l 'ʃɛ,həʊldəz] – внутрішні та зовнішні акціонери
24. **in regards to** – відносно до
25. **elimination** [ɪ,lɪmɪ'neɪʃ(ə)n] – усунення, очищення

26. **a risk avoidance strategy** ['strætədʒi] – стратегія уникнення ризику
27. **to deflect** [dɪ'flekt] – відхиляти
28. **disruptive consequences** [dɪs'rʌptɪv 'kɒnsɪkwənsɪz] – руйнівні наслідки; disruptive – *Syn:* destructive, destroying
29. **project's participants** – учасники проекту
30. **vendor** ['vendə:] – продавець (як правило, вуличний торговець (морозива, газет), торгує, розносячи товари) *Syn:* seller, hawker, peddler, packman, pitchman, street trader
31. **to retain** [rɪ'teɪn] – зберігати
32. **business standpoint** – позиція (точка зору) бізнесу
33. **potential fallout** [pə'tenʃ(ə)l 'fɔ:laut] – можливий випадок (негативний наслідок)
34. **project's anticipated profit** – очікуваний прибуток проекту

## READING

*Risk management* is the process of identifying, assessing and controlling threats to an organization's capital and earnings. These threats, or risks, could stem from a wide variety of sources, including financial uncertainty, legal liabilities, strategic management errors, accidents and natural disasters.

Every business and organization faces the risk of unexpected, harmful events that can cost the company money or cause it to permanently close.

By implementing a risk management plan and considering the various potential risks or events before they occur, an organization can save money and protect their future. This ability to understand and control risk enables organizations to be more confident in their business decisions. Furthermore, strong corporate governance principles that focus specifically on risk management can help a company reach their goals.

### ***Benefits of risk management:***

- Creates a safe and secure work environment for all staff and customers.
- Increases the stability of business operations while also decreasing legal liability.

- Provides protection from events that are detrimental to both the company and the environment.
- Protects all involved people and assets from potential harm.
- Helps establish the organization's insurance needs in order to save on unnecessary premiums.

### ***Risk management strategies and processes***

- **Establish context.** Understand the circumstances in which the rest of the process will take place. The criteria that will be used to evaluate risk should also be established and the structure of the analysis should be defined.
- **Risk identification.** The company identifies and defines potential risks that may negatively influence a specific company process or project.
- **Risk analysis.** Once specific types of risk are identified, the company then determines the odds of them occurring, as well as their consequences. The goal of risk analysis is to further understand each specific instance of risk, and how it could influence the company's projects and objectives.
- **Risk assessment and evaluation.** The risk is then further evaluated after determining the risk's overall likelihood of occurrence combined with its overall consequence. The company can then make decisions on whether the risk is acceptable and whether the company is willing to take it on based on its risk appetite.
- **Risk mitigation.** During this step, companies assess their highest-ranked risks and develop a plan to alleviate them using specific risk controls. These plans include risk mitigation processes, risk prevention tactics and contingency plans in the event the risk comes to fruition.
- **Risk monitoring.** Part of the mitigation plan includes following up on both the risks and the overall plan to continuously monitor and track new and existing risks. The overall risk management process should also be reviewed and updated accordingly.
- **Communicate and consult.** Internal and external shareholders should be included in communication and consultation at each appropriate step of the risk management process and in regards to the process as a whole.

## ***Risk management approaches***

After the company's specific risks are identified and the risk management process has been implemented, there are several different strategies companies can take in regard to different types of risk:

- **Risk avoidance.** While the complete elimination of all risk is rarely possible, a risk avoidance strategy is designed to deflect as many threats as possible in order to avoid the costly and disruptive consequences of a damaging event.
- **Risk reduction.** Companies are sometimes able to reduce the amount of damage certain risks can have on company processes. This is achieved by adjusting certain aspects of an overall project plan or company process, or by reducing its scope.
- **Risk sharing.** Sometimes, the consequences of a risk are shared, or distributed among several of the project's participants or business departments. The risk could also be shared with a third party, such as a vendor or business partner.
- **Risk retaining.** Sometimes, companies decide a risk is worth it from a business standpoint, and decide to keep the risk and deal with any potential fallout. Companies will often retain a certain level of risk if a project's anticipated profit is greater than the costs of its potential risk.

## ***Risk management examples***

One example of risk management could be a business identifying the various risks associated with opening a new location. They can mitigate risks by choosing locations with a lot of foot traffic and low competition from similar businesses in the area.

Another example could be an outdoor amusement park that acknowledges their business is completely weather-dependent. In order to alleviate the risk of a large financial hit whenever there is a bad season, the park might choose to consistently spend low and build up cash reserves.

Yet another example could be an investor buying stock in an exciting new company with high valuation even though they know the stock could significantly drop. In this situation, risk acceptance is displayed as the investor buys despite the threat, feeling the potential of the large reward outweighs the risk.

*(adopted from — <https://www.techtarget.com/contributor/Ben-Cole>)*

## **FOLLOW-UP**

**Task 1. Respond to situations. Discuss them in groups. Make use of the expressions below:** *That's it! Precisely. Very true. I fully (quite) agree with you. I'm afraid not. You are not quite right.*

1. Briefly explain the roles of a risk manager?
2. How to mitigate risk?
3. What is the first step in a risk assessment?
4. What are the company's top risks, how severe is their impact and how likely are they to occur?
5. How often does the company refresh its assessment of the top risks?
6. Is the company prepared to respond to extreme events?
7. Does the board have the requisite skill sets to provide effective risk oversight?
8. Do you want to be a risk manager?

**Task 2. Look through the text again and answer the following questions. Then using your answers, give a short summary of the text.**

1. What is risk management?
2. What are benefits of risk management?
3. What are risk management strategies?
4. How to evaluate risk?
5. What is the goal of risk analysis?
6. What's the risk appetite?
7. What are risk management approaches?
8. Provide some risk management examples.

## **WORD USE**

**Task 3. Translate the following sentences into English using the active vocabulary.**

1. Ризики можуть впливати з різноманітних джерел, включаючи фінансову невизначеність, юридичні зобов'язання, стратегічні помилки управління, аварії та стихійні лиха.



2. Міцні засади корпоративного управління, які зосереджені саме на управлінні ризиками, можуть допомогти компанії досягти своїх цілей.

3. Управління ризиками забезпечує захист від подій, які завдають шкоди як компанії, так і навколишньому середовищу.

4. Компанія визначає можливі ризики, які можуть негативно вплинути на певний проект компанії.

5. Метою аналізу ризиків є подальше розуміння кожного конкретного випадку ризику та те, як він може вплинути на проекти та цілі компанії.

6. Внутрішні та зовнішні акціонери повинні бути залучені до спілкування та консультацій на кожному відповідному етапі процесу управління ризиками.

7. Ризик також можна розділити з третьою стороною, наприклад, з продавцем або діловим партнером.

8. Компанії часто зберігають певний рівень ризику, якщо очікуваний прибуток проекту перевищує витрати на його можливий ризик.

9. Наслідки ризику поділяються або розподіляються між кількома учасниками проекту.

10. Компанії можуть застосовувати кілька різних стратегій щодо різних типів ризиків: уникнення ризиків, зменшення ризиків, розподіл ризиків, збереження ризиків.

**Task 4. Match the idioms 1-6 with the similar meaning (a-f). Use a dictionary to help you.**

- |   |   |
|---|---|
| 1. to run the risk (of doing something) | a) to take a risk because you believe in someone or something.                      |
| 2. to stick one's neck out              | b) you have to take a risk in order to achieve something good                       |
| 3. nothing ventured nothing gained      | c) a situation that involves risk or uncertainty.                                   |
| 4. to throw caution to the wind         | d) to take a risk without worrying about the results.                               |
| 5. a dicey situation                    | e) to do something, even though the result might not be positive or even dangerous. |
| 6. a calculated risk                    | f) an action taken that is risky, but is believed to have a good chance of success. |

**Task 5. Complete the following sentences with an appropriate idiom from the list in Task 4. Each idiom should be used twice.**

1. "The company \_\_\_\_\_ when they increased their prices by 5%."
2. "If you tell your manager about the mistake you made, you \_\_\_\_\_ being fired."
3. "I'm going to \_\_\_\_\_ for you and present your proposal to the CEO."
4. "I have decided to \_\_\_\_\_ and invest money in my friend's new business."
5. "The economic situation in Europe is very \_\_\_\_\_ at the moment."
6. "If you don't deliver the goods on time, you \_\_\_\_\_ sued."
7. "Last year I left my excellent job in London and moved to Spain to start a new life. It was a risky decision, but \_\_\_\_\_."
8. "The closure of our Paris branch has put the company in a very \_\_\_\_\_."
9. "He wasn't afraid to \_\_\_\_\_ for us."
10. "We can't really afford it, but let's \_\_\_\_\_ and buy a new computer system for the IT department."
11. "I've decide to ask for a pay rise; \_\_\_\_\_, right?"
12. "Many businesses have \_\_\_\_\_ in order to enter new markets."

**Task 6. Match the words 1-8 to their synonyms a-h.**

- |                 |                |
|-----------------|----------------|
| 1. to alleviate | a) seller      |
| 2. to determine | b) prevention  |
| 3. vendor       | c) to lead to  |
| 4. reward       | d) method      |
| 5. avoidance    | e) to disclose |
| 6. to reveal    | f) to reduce   |
| 7. approach     | g) prize       |
| 8. to cause     | h) to define   |

## WORD FORMATION

**Task 7. Complete the word-building table with the correct form of the words.**

No	Verb	Noun	Adjective
1.	reduce		
2.			implemented
3.		establishing	
4.		elimination	
5.	assess		
6.			retained
7.	enable		
8.			incorporated

**Task 8. Choose one of the words above from the line given in brackets to fill in the gaps.**

1. The machine ... (7) us to create copies without losing quality.
2. In fact, the ... (4) of programs that support training and bridges to competitive employment will actually hurt your efforts in the short and long run.
3. The Vatican returned the revised text to the bishops for ... (2).
4. According the brand, the ... (8) movement retains the unique design of its former version with a double coupling system.
5. Violence like what happened last month shows that South Africa must ... (1) historic levels of inequality and crack down on official corruption.
6. The idea was to ... (3) state-wide standards in policing, including those addressing the use of deadly force and employee recruitment and hiring.
7. At the close of the roll, the value of all ... (5) properties in Solano County was \$55 billion, Tonnesen said.
8. A landlord may ... (6) part of your deposit if you break the lease.

## SUPPLEMENTARY MATERIAL

### Risk Management Quiz

**1) A document you use to capture all known risks is called:**

- A. Risk Log
- B. Risk Register
- C. Risk List
- D. Risk Diary

**2) On a Friday evening John (your best engineer in the team) comes to you and says he quits. You have two weeks to find a substitution. What would reduce the chances of such an event? Why?**

- A. Regular one-on-ones with John
- B. Comprehensive professional development plan
- C. The highest salary in the team
- D. More responsibility

**3) A process that involves prioritizing risks for further action or analysis by assessing the impact and the probability of occurrence is called**

- A. Qualitative Risk Analysis
- B. Risk Brainstorming
- C. Quantitative Risk Analysis
- D. Risk Retrospective

**4) When do you perform Risk Identification?**

- A. At the beginning of a project.
- B. During project planning.
- C. During the whole lifetime of a project.
- D. During project execution.

**5) As a part of your project, you need to organize a conference. You learn that in the place that you rented there's a 70% chance of a tropical storm on the selected dates. How should you handle such risk?**

- A. Change the location of the conference.
- B. Buy insurance to cover possible damage.
- C. Book another place nearby to mitigate the risk of the first location unavailable due to the storm.
- D. Inform all participants of the possible storm.

**6) Who should be involved in Risk Management activities?**

- A. Only Project Team.
- B. Only Project Manager.
- C. As many stakeholders as practical.
- D. All stakeholder except clients.

**7) You acquired an expensive piece of equipment for your project. It is known to be sensitive and fragile in work. Several tasks that require this equipment are on a critical path. What's the BEST action you can do to improve project's chances for success?**

- A. Buy insurance to cover the costs of repairs.
- B. Hire a technical support team to quickly fix the equipment if needed.
- C. Find a good expert to operate the equipment.
- D. There's nothing you can do.

**8) You are on the call with clients. They say the vendor team they hired to create designs is behind schedule. What should you do?**

- A. State that your project is also behind the schedule because of it.
- B. Log the risk into Risk Register to assess impact.
- C. Do nothing. It's not your problem.
- D. Contact the vendor to help them out.

**9) After you performed Qualitative Risk Analysis you need to create:**

- A. A prioritized list of risks.
- B. List of risk for additional analysis and investigation.
- C. List of urgent risks
- D. Watch list
- E. All the above

**10) After reviewing Risk Register you see two critical risks that you anticipate during the next week. What should you do with this knowledge?**

- A. Do nothing. Your Risk Register is shared with the team and stakeholders.
- B. Reach out to the stakeholders and the responsible person with a reminder.

**11) Which of the following is an example of an environmental change related to an economic factor?**

- A. A sharp increase in inflation.

- B. The election of a new president.
- C. A computer virus that crashes a company's computers.
- D. The passage of a new law.

**12) An insurance company pays your auto accident claim and then turns around and sues the other driver for negligence in your name. The company wins an award and keeps the money. This is an illustration of which of the following?**

- A. Theft
- B. Unethical behaviour
- C. Subrogation
- D. Fraud

**13) Which of the following is NOT a step in the risk management process?**

- A. Mitigating risks
- B. Identifying risks
- C. Assessing risks
- D. Adding risks

**14) How does technological change affect risk management?**

- A. When a country that they do business in elects a new government to office, they will have to alter all their address books for those now in charge.
- B. Risk managers can use technology to become experts in the business environment, allowing them to lower costs and hire fewer people in their department.
- C. Technological innovation can lead to obsoleting of current products, as well as enhanced risk concerning trade secrets.
- D. Risk management does not deal with technology; it only focuses on political and economic factors.

**15) Which one of the following is NOT a step involved in risk management?**

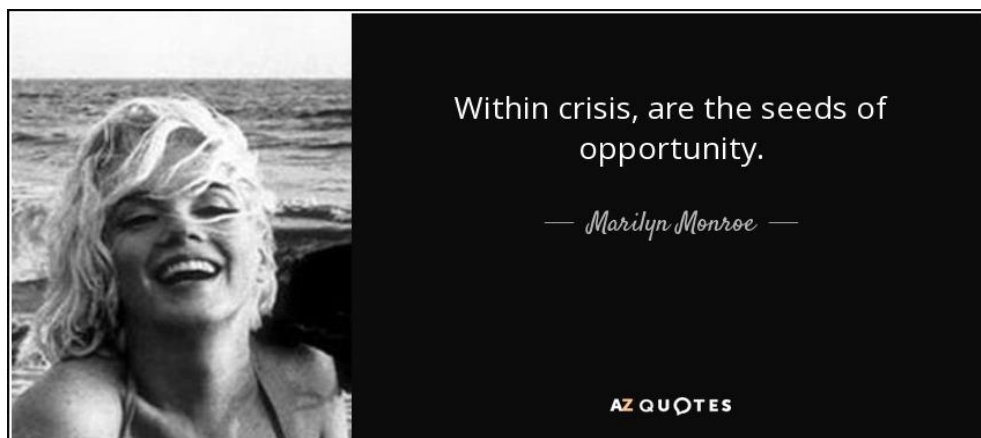
- A. Controlling and risk analysis
- B. Assessment of risk
- C. Risk mitigation
- D. Identification of risk

## UNIT 7

# CRISIS MANAGEMENT

### STARTING UP

Look at and read the quotes:



Comment on these quotation:

- ❖ How do you understand them?
- ❖ Which of these quotations do you agree with? Which do you disagree with? Why? Compare your ideas with the partner.
- ❖ Give your own definition of crisis management.

## ACTIVE VOCABULARY:

1. **action plan** ['ækj(ə)n plæn] – план дій
2. **contingency plan** [kən'tɪndʒ(ə)n(t)sɪ plæn] – план дій на випадок непередбачених ситуацій
3. **not to lose one's nerve** [nɒt tə lu:z wʌnz nə:v] – щоб не втратити самовладання
4. **to deal/cope with the fallout** [tə di:l / kəʊp wɪð ðə 'fɔ:laut] – впоратися з (негативними) наслідками
5. **to have a knock-on effect** [tə hæv ə 'nɒkən ɪ'fekt] – справити враження
6. **crisis communication plan** ['kraɪsɪs kə,mju:nɪ'keɪʃ(ə)n plæn] – кризовий план спілкування
7. **information flow** [ɪnfə'meɪʃ(ə)n fləʊ] – потік інформації
8. **press briefing** [pres 'bri:fɪŋ] – прес-брифінг
9. **to restore confidence** [tə rɪ'stɔ: 'kɒnfɪd(ə)n(t)s] – повернути впевненість
10. **to handle** [tə 'hændl] – поводити (ся), трактувати
11. **crisis management** ['kraɪsɪs 'mænɪdʒmənt] – кризове управління
12. **risk management** [rɪsk 'mænɪdʒmənt] – управління ризиками
13. **to maintain** [tə meɪn'teɪn] – підтримувати
14. **environmental disasters** [ɪn,vaiə(r)ə'nment(ə)l dɪ'zɑ:stə] – екологічні катастрофи
15. **unforeseeable consequence** [ʌnfɔ:'si:əbl 'kɒnsɪkwənsɪz] – непередбачуваний наслідок
16. **crisis prevention** ['kraɪsɪs prɪ'ven(t)ʃ(ə)n] – запобігання кризи
17. **crisis assessment** ['kraɪsɪs ə'sesmənt] – оцінка кризи
18. **crisis handling** ['kraɪsɪs 'hændlɪŋ] – врегулювання кризи
19. **crisis termination** ['kraɪsɪs ,tɜ:mɪ'neɪʃ(ə)n] – припинення кризи
20. **adequate response** ['ædɪkwət rɪ'spɒn(t)s] – адекватна реакція
21. **comprehensive process** [ˌkɒmprɪ'hen(t)sɪv 'prəʊses] – комплексний процес
22. **to mitigate risks** [tə 'mɪtɪgeɪt rɪks] – зменшувати ризиків
23. **trial and error** ['traɪəl ənd 'erə(r)] – метод спроб і помилок
24. **confrontation** [ˌkɒnfrʌn'teɪʃ(ə)n] – протистояння
25. **malevolence** [mə'lev(ə)lən(t)s] – злорадність, недоброзичливість
26. **organizational misdeeds** [ˌɔ:g(ə)nəɪ'zeɪʃ(ə)n(ə)l ,mɪs'di:d] – організаційні проступки (делікт; неналежна поведінка)



27. **workplace violence** ['wɜ:kpleɪs 'vaɪəl(ə)n(t)s] – насильство на робочому місці
28. **rumours** ['ru:məz] – пересуди, плітки
29. **to ensure strong leadership** [tə ɪn'ʃʊə strɒŋ 'li:dəʃɪp] – забезпечити сильне лідерство
30. **to assemble a crisis management team** [tə ə'sembl ə 'kraɪsɪs 'mænɪdʒmənt ti:m] – зібрати команду з управління кризовими ситуаціями
31. **to communicate timely and consistently** [tə kə'mju:nikeɪt 'taɪmlɪ ən kən'sɪst(ə)ntli] – спілкуватися вчасно та послідовно
32. **emergency succession plan** [ɪ'mɜ:dʒ(ə)n(t)sɪ sək'seɪʃ(ə)n plæn] – план наступництва на випадок непередбачених обставин
33. **crisis mindset** ['kraɪsɪs 'maɪndset] – кризове мислення
34. **corporate credibility** ['kɔ:p(ə)rət ,kredə'bɪləti] – корпоративна довіра
35. **metrics** ['metrɪks] – вихідні параметри (величини); система показників
36. **to be on alert** – бути наготові

## READING

*Crisis management* is the application of strategies designed to help an organization deal with a sudden and significant negative event. Steven Venette argues that “crisis is a process of transformation where the old system can no longer be maintained”. The study of crisis management originated with large-scale industrial and environmental disasters in the 1980s.

A crisis can occur as a result of an unpredictable event or an unforeseeable consequence of some event that had been considered as a potential risk. In either case, crises almost invariably require that decisions be made quickly to limit damage to the organization.

The nature of the potential damage varies based on the nature of the crisis. In most cases though, a crisis can affect health or safety, the organization's finances, the organization's reputation, or some combination of these.

Crisis management is a situation-based management system that includes clear roles and responsibilities and process related

organizational requirements company-wide. The response shall include action in the following areas:

crisis prevention,  
crisis assessment,  
crisis handling,  
crisis termination.

The ***aim of crisis management*** is

- ✓ to be well prepared for crisis,
- ✓ to ensure a rapid and adequate response to the crisis,
- ✓ maintaining clear lines of reporting and communication in the event of a crisis,
- ✓ agreeing rules for crisis termination.

### ***Crisis management goals***

Crisis management seeks to minimize the damage a crisis causes. However, this does not mean crisis management is the same thing as crisis response. Instead, crisis management is a comprehensive process that is put into practice before a crisis even happens. Crisis management practices are engaged before, during and after a crisis.

### ***Recovery crisis management vs. risk management***

Before a crisis begins, pre-crisis planning aims to identify risks and then find ways to mitigate or lessen those risks. It is important to note, however, that crisis management and risk management are two different things. Risk management means looking for ways to minimize risks. Crisis management involves figuring out the best way to respond when an incident does occur. As such, risk management is an important part of crisis management, but crisis management covers incident response, whereas risk management usually does not.

Crisis management consists of ***different aspects*** including:

- Methods used to respond to both the reality and perception of crisis.

- Establishing metrics to define what scenarios constitute a crisis and should consequently trigger the necessary response mechanisms.
- Communication that occurs within the response phase of emergency-management scenarios.

Crisis-management methods of a business or an organization are called ***a crisis-management plan***.

A ***crisis mindset*** requires the ability to think of the worst-case scenario while simultaneously suggesting numerous solutions.

*Trial and error* is an accepted discipline, as the first line of defence might not work. It is necessary to maintain a list of contingency plans and to be always on alert. Organizations and individuals should always be prepared with a rapid response plan to emergencies which would require analysis, drills and exercises.

### ***Types of crisis***

1. Natural disaster
2. Technological crisis
3. Confrontation
4. Malevolence
5. Organizational Misdeeds
6. Workplace Violence
7. Rumours
8. Terrorist attacks/man-made disasters

### **Six steps to successfully managing your business through a crisis**

1. **Ensure Strong Leadership.** Strong, highly visible corporate leaders build strong corporate cultures, rich in values. These values will not only serve as a foundation for your crisis planning initiative, but, in the face of a crisis, they will determine how well your company responds. A sound, value-based response is far more likely to be favourably received. You should also ensure your business has an emergency succession plan in place at all times (i.e. there are suitable people prepared to replace important executives in an organization when these executives leave).

2. **Assemble a Crisis Management Team.** This should include individuals from multiple disciplines within your organization, to develop your corporate crisis management plan. Legal, financial and public relations executives, for example, often have differing viewpoints, yet a compromise resulting from these differing points of view should be represented in the final plan.

3. **Develop a Crisis Management Plan.** As previously alluded to, your crisis management plan should be rooted in the philosophy and values of your organization. Key to the process of developing this plan is generating a list of all the potential catastrophes that your company could face. Crisis plans should then be developed to detail the exact response needed for each possible situation. In fact, the more details you include, the less chaos will ensue when a catastrophe does occur.

4. **Train your Employees.** This step is essential. As they engage in their daily activities, they should have the training and background required to not only perform their jobs, but to identify potential issues. They should also be empowered to bring issues to the attention of senior personnel. Analysis and a corrective course of action early on often keep crisis situations from arising. In addition, your employees should receive training and be familiar with crisis management examples such that they have a thorough understanding of their role in the face of a disaster.

5. **Communicate Timely and Consistently.** Your company's brand is directly dependent on timely communications with internal and external stakeholders, beginning with problem acknowledgment and ending with air-tight solutions. Message consistency is also key—differing messages damage corporate credibility. With timeliness and consistency in mind, a very thorough communications plan should be developed as part of the crisis management plan. In addition to addressing stakeholder and media concerns, it should have provisions for updates to your corporate website and social media channels as well.

6. **Update the Corporate Crisis Management Plan Regularly.** A crisis management plan is a living document that needs to be reviewed on a regular basis for possible updates and changes.

*(adopted from —*[https://en.wikipedia.org/wiki/Crisis\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Crisis_management)  
<https://whatis.techtarget.com/definition/crisis-management>  
<https://www.mlrpc.com/articles/managing-business-crisis-6-steps-success/>*)*

## **FOLLOW-UP**

**Task 1. Respond to situations. Discuss them in groups. Make use of the expressions below:** *That's it! Precisely. Very true. I fully (quite) agree with you. I'm afraid not. You are not quite right.*

1. What kind of crisis situations can a company face?
2. What sort of person is good in a crisis?
3. Do you think you have the qualities needed to deal with a crisis?
4. What steps can a business take when in financial trouble?
5. What can a business do when its sales are very low?
6. Why do big companies sometimes fail?
7. Have there been any big businesses in your country which have failed recently?
8. Should the government rescue banks which fail? Why or why not?

**Task 2. Look through the text again and answer the following questions. Then using your answers, give a short summary of the text.**

1. What is crisis management?
2. What is common to a crisis?
3. What is the key to a successful management?
4. What is a crisis-management plan?
5. What does trial and error mean? What is a crisis mindset?
6. What is the aim of crisis management?
7. What is the difference between crisis management vs. risk management?

## **WORD USE**

**Task 3. Translate the following sentences into English using the active vocabulary.**

1. Антикризове управління - це застосування стратегій, покликаних допомогти організації впоратися з раптовою та суттєвою негативною подією.

2. Криза може виникнути в результаті непередбачуваної події або несподіваних наслідків

3. Кризи майже завжди вимагають швидкого прийняття рішень, щоб обмежити збитки організації

4. Метою антикризового управління є забезпечення швидкого та адекватного реагування на кризу, а також підтримка чітких ліній звітності та комунікації у разі кризи.

5. Антикризове управління – це комплексний процес, який реалізується ще до того, як криза станеться.

6. Докризове планування має на меті виявити ризики, а потім знайти шляхи їх пом'якшення або зменшення.

7. Управління ризиками є важливою частиною антикризового управління, але антикризове управління охоплює реагування на інциденти, тоді як управління ризиками зазвичай ні.

8. Встановлення показників для визначення того, які сценарії є кризою, і, отже, мають запускати необхідні механізми реагування.

9. Організації та окремі особи завжди повинні бути готові до плану швидкого реагування на надзвичайні ситуації, який потребує аналізу, тренувань і навчань.

10. До складу групи управління кризовими ситуаціями повинні входити фахівці з різних областей вашої організації для розробки корпоративного плану управління кризовими ситуаціями.

**Task 4. Match the phrases 1-12 with the similar meaning (a-l).**

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| 1. Action plan                    | a) A course of action to be followed if a preferred plan fails or an existing situation changes.            |
| 2. Trial and error                | b) The process of experimenting with various methods of doing something until one finds the most successful |
| 3. A contingency plan or a plan B | c) something (such as a process, action, or event) that causes other things to happen                       |
| 4. To not lose one's nerve        | d) The negative consequences of something   |

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| 5. To cope /deal with the fallout | e) Official communication with the media   |
| 6. To have a knock-on effect      | f) The plan you follow in response to a crisis                                   |
| 7. A crisis communication plan    | g) The transmission or dissemination of information                              |
| 8. Information flow               | h) To lose control of your emotions  |
| 9. News conference/press briefing | i) To begin to trust again.  |
| 10. Restore confidence            | j) The message you seek to transmit during the crisis time.                      |
| 11. To handle                     | k) Manage or control   |
| 12. Metrics                       | l) A set of numbers that give information about a particular process or activity |

**Task 5. Complete the following sentences with an appropriate phrase from the list in Task 4.**

- 1 We need to draw up a (an) \_\_\_\_\_ and be ready to respond.
2. \_\_\_\_\_ is necessary in case your first plan fails.
3. We can \_\_\_\_\_ over this, we must make rational decisions.
4. How are we going to \_\_\_\_\_ of this situation?
5. \_\_\_\_\_ of this crisis will take several months to recover from.
6. \_\_\_\_\_ is essential to ensuring our staff and customers remain calm.”
- 7.The company must control the \_\_\_\_\_ out of the company to make sure people don't get the wrong message.
- 8.The company released a \_\_\_\_\_ to major media outlets.
- 9.The Government needs to \_\_\_\_\_, otherwise the markets will keep falling.
- 10.The company needs to \_\_\_\_\_ the situation delicately before the situation gets out of hand.

**Task 6. Match the words 1–8 to their synonyms a–h.**

- |                |                                 |
|----------------|---------------------------------|
| 1. to assemble | a) to manage                    |
| 2. to trigger  | b) to participate               |
| 3. to handle   | c) intermediary                 |
| 4. to ensure   | d) to collect                   |
| 5. mindset     | e) trustworthiness              |
| 6. to engage   | f) to cause; to happen or exist |
| 7. stakeholder | g) outlook                      |
| 8. credibility | h) to make sure                 |

**WORD FORMATION**

**Task 7. Complete the word-building table with the correct form of the words.**

No	Verb	Noun	Adjective
1.			managerial
2.		maintainability	
3.			assessable
4.		mitigator	
5.	succeed		
6.		requirement	
7.			consistent
8.	organize		

**Task 8. Choose one of the words above from the line given in brackets to fill in the gaps.**

1. Business improved under the ... (1) of new owners.
2. They have always ... (2) high standards of professional conduct.
3. The team did not have an opportunity to ... (3) players in person in 2020 due to the pandemic.
4. At the close of the roll, the value of all ... (3) properties in Solano County was \$55 billion, Tonnesen said.
5. He has been charged with engaging in ... (8) criminal activity, accused of coordinating the identity fraud.



The production was not sufficient to satisfy military ... (6).

6. Arrieta felt his stuff was crisp at times but lacked ... (7) with his fastball command, especially inside against the Dodgers' left-handed hitters.

7. As third in the line of ... (5), she would only become queen if her brothers both died or became ineligible.

8. The business ... (1) by the owner's daughter.

9. China's coal consumption peaked in 2013 and declined between 2014 and 2016, before starting to rise again, as pressure ... (4) an economic slowdown over the past two years took priority over reducing emissions and pollution.

10. The sums borrowed must not exceed, with the outstanding loans, the amount of the ... (3) value for two years of the district for which the money is borrowed.

## SUPPLEMENTARY MATERIAL

### Examples of successful crisis management

#### Tylenol (Johnson and Johnson)



In the fall of 1982, a murderer added 65 milligrams of cyanide to some Tylenol capsules on store shelves, killing seven people, including three in one family. Johnson & Johnson recalled and destroyed 31 million capsules at a cost of \$100 million. The affable CEO, James Burke, appeared in

television ads and at news conferences informing consumers of the company's actions. Tamper-resistant packaging was rapidly introduced, and Tylenol sales swiftly bounced back to near pre-crisis levels.

When another bottle of tainted Tylenol was discovered in a store, it took only a matter of minutes for the manufacturer to issue a nationwide warning that people should not use the medication in its capsule form.

## Odwalla Foods



When Odwalla's apple juice was thought to be the cause of an outbreak of E. coli infection, the company lost a third of its market value. In October 1996, an outbreak of E. coli bacteria in Washington state, California, Colorado and British Columbia was traced to unpasteurized apple juice manufactured by natural juice maker Odwalla Inc. Forty-nine cases were reported, including the death of a small child. Within 24 hours, Odwalla conferred with the FDA and Washington state health officials; established a schedule of daily press briefings; sent out press releases which announced the recall; expressed remorse, concern and apology, and took responsibility for anyone harmed by their products; detailed symptoms of E. coli poisoning; and explained what consumers should do with any affected products. Odwalla then developed – through the help of consultants - effective thermal processes that would not harm the products' flavors when production resumed. All of these steps were communicated through close relations with the media and through full-page newspaper ads.

## Mattel



Mattel Inc., the toy maker, has been plagued with more than 28 product recalls and in the summer of 2007, among problems with exports from China, faced two product recalls in two weeks. The company “did everything it could to get its message out, earning high marks from

consumers and retailers. Though upset by the situation, they were appreciative of the company's response. At Mattel, just after the 7 a.m. recall announcement by federal officials, a public relations staff of 16 was set to call reporters at the 40 biggest media outlets. They told each to check their e-mail for a news release outlining the recalls, invited them to a teleconference call with executives and scheduled TV appearances or phone conversations with Mattel's chief executive. The Mattel CEO Robert Eckert did 14 TV interviews on a Tuesday in August and about 20 calls with individual reporters. By the week's end, Mattel had responded to more than 300 media inquiries in the U.S. alone."

## **Pepsi**



The Pepsi Corporation faced a crisis in 1993 which started with claims of syringes being found in cans of diet Pepsi. Pepsi urged stores not to remove the product from shelves while it had the cans and the situation investigated. This led to an arrest, which Pepsi made public and then followed with their first video news release, showing the production process to demonstrate that such tampering was impossible within their factories. A second video news release displayed the man arrested. A third video showed surveillance from a convenience store where a woman was caught inserting a syringe into a can. The company simultaneously publicly worked with the FDA during the crisis. This made public communications effective throughout the crisis. After the crisis had been resolved, the corporation ran a series of special campaigns designed to thank the public for standing by the corporation, along with coupons for further compensation. This case served as a design for how to handle other crisis situations.

## **Examples of unsuccessful crisis management**

### **Bhopal**



The Bhopal disaster in which poor communication before, during, and after the crisis cost thousands of lives, illustrates the importance of incorporating cross-cultural communication in crisis management plans. According to American University's Trade Environmental Database Case Studies (1997), local residents were not sure how to react to warnings of potential threats from the Union Carbide plant. Operating manuals printed only in English is an extreme example of mismanagement but indicative of systemic barriers to information diffusion. According to Union Carbide's own chronology of the incident (2006), a day after the crisis Union Carbide's upper management arrived in India but was unable to assist in the relief efforts because they were placed under house arrest by the Indian government. Symbolic intervention can be counterproductive; a crisis management strategy can help upper management make more calculated decisions in how they should respond to disaster scenarios. The Bhopal incident illustrates the difficulty in consistently applying management standards to multi-national operations and the blame shifting that often results from the lack of a clear management plan.



## Ford and Firestone Tire and Rubber Company



The Ford-Firestone Tire and Rubber Company dispute transpired in August 2000. In response to claims that their 15-inch Wilderness AT, radial ATX and ATX II tire treads were separating from the tire core-leading to crashes-Bridgestone/Firestone recalled 6.5 million tires. These tires were mostly used on the Ford Explorer, the world's top-selling sport utility vehicle (SUV).

The two companies committed three major blunders early on, say crisis experts. First, they blamed consumers for not inflating their tires properly. Then they blamed each other for faulty tires and faulty vehicle design. Then they said very little about what they were doing to solve a problem that had caused more than 100 deaths until they got called to Washington to testify before Congress.

## **Exxon**



On 24 March 1989, a tanker belonging to the Exxon Corporation ran aground in the Prince William Sound in Alaska. The Exxon Valdez spilled millions of gallons of crude oil into the waters off Valdez, killing thousands of fish, fowl, and sea

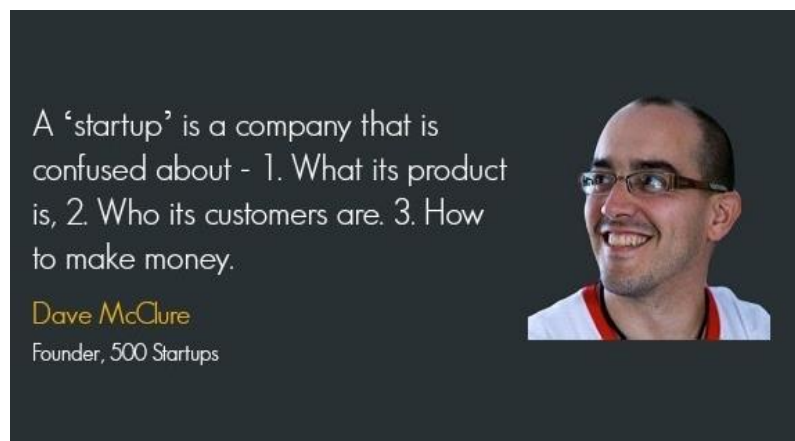
otters. Hundreds of miles of coastline were polluted and salmon spawning runs disrupted; numerous fishermen, especially Native Americans, lost their livelihoods. Exxon, by contrast, did not react quickly in terms of dealing with the media and the public; the CEO, Lawrence Rawl, did not become an active part of the public relations effort and actually shunned public involvement; the company had neither a communication plan nor a communication team in place to handle the event – in fact, the company did not appoint a public relations manager to its management team until 1993, 4 years after the incident; Exxon established its media center in Valdez, a location too small and too remote to handle the onslaught of media attention; and the company acted defensively in its response to its publics, even laying blame, at times, on other groups such as the Coast Guard. These responses also happened within days of the incident.

## UNIT 8

# STARTUP MANAGEMENT

## STARTING UP

Look at and read the quotes:



Comment on these quotation:

- ❖ How do you understand them?
- ❖ Which of these quotations do you agree with? Which do you disagree with? Why? Compare your ideas with the partner.
- ❖ Give your own definition of a startup company.

## ACTIVE VOCABULARY:

1. **to run a business** [rʌn ə 'biznəs] – вести справи, керувати підприємством
2. **startup owner** ['sta:tʌp 'əunə] – власник стартапу
3. **challenging** ['ʃælɪndʒɪŋ] – стимулюючий, що спонукає; багатообіцяючий; вимагає напруги (сил); solving the challenging problems – рішення складних проблем *Syn:* demanding
4. **hands-on management** – практичне управління
5. **daily operations** – повсякденне (оперативне) управління підприємством; щоденні операції
6. **CEO** ['si:i:əu] (*від Chief Executive Officer* [ʃi:f ɪg'zekjʊtɪv 'ɒfɪsə]) – виконавчий директор, глава компанії
7. **to be in charge of communication** – відповідати за комунікацію
8. **to be responsible for significant decision** [bi: rɪ'spɒn(t)səbl fə sig'nɪfɪkənt dɪ'sɪʒn] – відповідати за важливе рішення
9. **to evaluate the company's overall performance** [ɪ'væljueɪt 'əuvərə:l pə'fɔ:mən(t)s] – оцінити загальну діяльність компанії
10. **to assess the work of subordinates** [ə'ses ðə wɜ:k əv sə'bɔ:d(ə)nəts] – оцінити роботу підлеглих
11. **stray away** – відхилятися
12. **expand** [ɪks'pænd] – розширювати(ся); поширювати(ся)
13. **ever-changing and competitive market** [ˌevə 'ʃeɪndʒɪŋ ənd kəm'petɪtɪv 'mɑ:kɪt] – постійно мінливий і конкурентний ринок
14. **to keep up with the competitors** [ki:p ʌp wɪð ðə kəm'petɪtəz] – не відставати від конкурентів
15. **to fuel financial aspect of the startup while innovation keeps it competitive** ['fjuəl faɪ'nænʃl 'æspekt əv ðə 'sta:tʌp (h)waɪl ˌɪnəʊ'veɪʃ(ə)n ki:ps ɪt kəm'petɪtɪv] – стимулюють фінансовий аспект стартапу, доки інновації підтримують його конкурентоспроможність
16. **inevitable** [ɪ'nevɪtəb(ə)l] – неминучий; невідворотний; якого не можна уникнути
17. **to find solution to a problem** – знайти вирішення проблеми
18. **execute** ['eksɪkjʊ:t] – виконувати
19. **to cause a company to spiral downwards** [kə:z ə 'klɪmpəni tə 'spaɪə(ə)l 'daʊnwədz] – спричинити (привести до) сповзання компанії вниз



20. **relational problems in the workplace** – проблеми відносин на робочому місці
21. **to verify facts to find the right solution** ['verɪfaɪ] – перевірити факти, щоб знайти правильне рішення
22. **lead** [li:d] (led) – вести, приводити
23. **prevent** [prɪ'vent] – попереджати, відвертати; запобігати; перешкоджати (чомусь – from)
24. **to work on the right stuff** [wɜ:k ɒn ðə raɪt stʌf] – працювати над правильними речами
25. **to put on band-aid solutions** – приймати тимчасові рішення, які не усувають проблеми
26. **to avoid sugar coating problem** – уникати прикрашення (підсолоджування) проблеми
27. **enhance** [ɪn'hɑ:ns] – збільшувати, посилювати; підвищувати (ціну); підносити (якість)
28. **to identify what's wrong** [aɪ'dentɪfaɪ (h)wɒts rɒŋ] – визначити, що не так
29. **to figure out what's going right** – з'ясувати, що йде правильно
30. **boost morale** [bu:st mə'reɪl] – підняти моральний дух
31. **to capitalize on the strengths of business** ['kæpɪt(ə)laɪz ɒn ðə streŋθ əv 'bɪznəs] – використати сильні сторони бізнесу
32. **to keep up to date on the latest trends** – бути в курсі останніх тенденцій
33. **to tap full potential** [tæp fʊl pə'tenʃ(ə)l] – реалізувати весь потенціал
34. **to be humble enough to ask for help** ['hʌmbəl] – бути досить покірним (сумирним), щоб попросити про допомогу
35. **to acquire help** [ə'kwʌɪə help] – отримати допомогу
36. **to deploy programmers** [dɪ'plɔɪ 'prəʊgræməz] – залучити програмістів
37. **software field** ['sɒftweə fi:ld] – сфера програмного забезпечення
38. **to leverage** ['li:v(ə)rɪdʒ] – використовувати (з вигодою для себе)
39. **entrepreneurship** [ˌɒntreprə'nɜ:ʃɪp] – підприємництво, підприємницька діяльність

## **READING**

### **STARTUP MANAGEMENT TIPS**

Running a startup business is s a challenging process of learning from experience and learning from others. The most successful leaders themselves were mentored and grew through a series of challenges. Unlike large corporations, a startup company requires a lot more hands-on management on its daily operations. A startup CEO takes on various **duties and responsibilities**:

#### **1. Communication**

You can say that a CEO, especially a high-profile one, is the face of the company. And he or she is in charge of communicating the major decisions to all parties involved (to the shareholders, the government, and the general market). They are explaining the “whys” and “hows” of every significant decision. However, there are plenty of startup owners who prefer to keep their privacy and would rather work behind the scenes.

#### **2. Performance Assessment**

A CEO evaluates the company’s overall performance, assesses the work of everyone involved, from the top managers down to their subordinates. A startup tends to stray away from its original path when it starts to expand. A CEO’s job is to make sure that the company is still working towards the same goal and at the same pace.

#### **3. Expansion and Growth Opportunities**

In an ever-changing and competitive market, companies always need to keep up with their competitors. A startup owner has to find opportunities to keep the company growing. Remember, investors, fuel the financial aspect of the startup while innovation keeps it competitive.

#### **4. Internal Problems**

Problems are inevitable in any establishment. It’s only a matter of how to find solutions to a wide variety of problems that could come up in in the daily operations, financial crisis, internal and external conflict, and many other road blockers. Not only come up with a solution, but to make a strategy on how to implement it.

## LEADERSHIP TIPS IN MANAGEMENT

Now that we know what the responsibilities of a startup leader are, we need to understand how to execute them properly. Here are some leadership tips in management:

1. **Identify Truths.** In the age of information, one can easily get lost in them. And the wrong information can cause a company to spiral downwards. Whether it's relational problems in the workplace or conflict in finances, you have to investigate the root of the problem.

A startup CEO receives tons of information of opposing views and opinions from several sources. You have to verify facts to find the right solution for them.

2. **Find out what's not working.** Once you've separated the facts, you can now identify what's holding you back. It's important to dive deep into the problem and see why they're there in the first place. What led up to them? And how can you prevent them from happening again in the future?

You need to ensure that your team is working on the right stuff and not wasting time on the wrong ones. You can't risk putting on band-aid solutions. Avoid sugar coating problems and communicate them properly to the people involved.

3. **Enhance what is working.** Finally, just as important as identifying what's wrong, you also need to figure out what's going right. Celebrate the little victories of your company. This boosts morale among your team and keeps them motivated. Knowing the strengths of your business allows you to capitalize on them.

Just as a startup goes through its stages of development, a startup leader also needs to **develop leadership skills**:

1. **Attend Seminars.** There are plenty of management seminars that offer valuable information to aspiring leaders. They can keep you up to date on the latest trends in the industry and helps you leverage them. Seminars also provide a great opportunity for you to network.

2. **Find a Mentor.** Learn from the ones who've already been through it. Mentors are trustworthy figures with an extensive career, entrepreneurship, investment, or industry-specific experience. They help you tap your full potential and figure out what to do with them.

3. **Hire Experts.** Lastly, when you're not sure of certain things about business, be humble enough to ask for help from the ones who do. Hire professionals you can trust and let them work their expertise in your business.

For example, if you want to build a software team for your startup, you can acquire the help of a software development company to deploy programmers, project managers, content marketing writers, graphic designers, and many more experts in the software field.

*(adopted from — <https://fullscale.io/blog/6-leadership-tips-for-startup-ceos>)*

## **FOLLOW-UP**

**Task 1. Respond to situations. Discuss them in groups. Make use of the expressions below:** *That's it! Precisely. I fully (quite) agree with you. It makes (no) sense. There's something in what you say, but... I'm afraid you are wrong / mistaken.*

1. What is your idea about a startup company?
2. Are there any differences between a startup and a new business? Why do you think so? Compare your ideas with the partner.
3. Is startup company management different from large corporation management? Prove your idea.

**Task 2. Look through the text and answer the following questions. Then using your answers, give a short summary of the text.**

1. What are the duties and responsibilities of a startup manager?
2. Who does the startup manager report to?
3. Why should the startup manager evaluate the company's overall performance and assess the work of everyone involved?
4. Why has business to be in a constant pursuit of betterment?
5. How should CEO respond to internal problems?
6. What are leadership advices in startup management?
7. What are the ways of developing leadership skills?

## WORD USE

**Task 3. Translate the following sentences into English using the active vocabulary.**

1. На відміну від великих корпорацій, стартапам потрібно набагато більше ручного управління в повсякденній роботі.
2. Виконавчий директор відповідає за доведення основних рішень до всіх залучених сторін.
3. На висококонкурентному ринку компанії потрібно йти в ногу зі своїми конкурентами.
4. Власник стартапу повинен пам'ятати, що інвестори підживляють фінансовий аспект стартапу поки інновації підтримують його конкурентоспроможність.
5. Проблеми неминучі в будь-якій компанії. Вони можуть виникнути у повсякденній діяльності, фінансовій кризі, внутрішніх та зовнішніх конфліктах
6. Власник стартапу повинен не лише знайти вирішення проблеми, але й виробити стратегію її реалізації.
7. Менеджер стартапу отримує багато суперечливої інформації. Неправдива інформація може спровокувати падіння компанії.
8. Менеджер повинен перевірити факти і приймати правильні рішення.
9. Менеджерові слід детально вивчати проблеми, зрозуміти чому вони виникли і як запобігти їм у майбутньому.
10. Щоб розвинути якості лідера менеджерів варто відвідувати семінари, щоб бути в курсі останніх тенденцій у галузі; знайти наставника, якому можна довіряти та який має великий досвід власної кар'єри, підприємництва, інвестицій або досвід роботи в галузі; залучити професіоналів, щоб скористатися їхніми знаннями й досвідом.

**Task 4. Match the phrases 1–10 with the similar meaning (a-j).**

- |                     |  |
|---------------------|--|
| 1. start-up manager | a) to make resolution superficially attractive or acceptable |
| 2. hands-on manager | b) modern, recent, or containing the latest information      |

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| 3. to sugarcoat the decision | c) a manager of new business, or one involved in starting a new business                |
| 4. band-aid solution         | d) a temporary decision that does not deal with the cause of a problem                  |
| 5. challenging job           | e) the person with the most important position in a company                             |
| 6. chief executive officer   | f) to prove that information is true, or to make certain that it is correct             |
| 7. to run own company        | g) to be in control of private enterprise   |
| 8. to be in charge of        | h) being the person who has control of or is responsible for someone or something       |
| 9. to verify news            | i) demanding or stimulating task that requires great effort and determination           |
| 10. up to date               | j) a manager closely involved in managing and organizing things and in making decisions |

**Task 5. Complete the following sentences with an appropriate phrase from the list in Task 4.**

1. She's very much \_\_\_\_\_.
2. He had a story to tell and made no attempt \_\_\_\_\_.
3. All \_\_\_\_\_ prices can be found on our website.
4. In a recently launched business there is no split between \_\_\_\_\_ and the rest of the workforce.
5. Our first step was simply \_\_\_\_\_ not previously known or realized.
6. Tax credits given to students are merely \_\_\_\_\_ to the rising cost of getting an education.
7. Mike found \_\_\_\_\_ as a computer programmer.
8. She retired last year after serving as \_\_\_\_\_ of the Forest Group for more than ten years.
9. Jane's fiancé \_\_\_\_\_ in Playa Grande on the Pacific coast of Costa Rica, and she \_\_\_\_\_ his small surf shop on the beach.

**Task 6. Match the words 1–11 to their synonyms a–k.**

- |                |                   |
|----------------|-------------------|
| 1. acquire     | a) get            |
| 2. significant | b) important      |
| 3. to execute  | c) to fulfil      |
| 4. to verify   | d) to check       |
| 5. inevitable  | e) unavoidable    |
| 6. performance | f) accomplishment |
| 7. challenging | g) demanding      |
| 8. to mentor   | h) to train       |
| 9. opportunity | i) chance         |
| 10. to expand  | j) to enlarge     |
| 11. owner      | k) proprietor     |

**WORD FORMATION**

**Task 7. Complete the word-building table with the correct form of the words.**

No	Verb	Noun	Adjective
1.	expand	-	
2.		owner ownership	
3.	execute		
4.			competitive
5.	finance		
6.		experience	
7.			strategic

**Task 8. Choose one of the words above from the line given in brackets to fill in the gaps.**

1. The director plans to ... (1) the firm into an international company.
2. “These problems demonstrate the importance of ... (7) planning”, the new CEO underlined.
3. We offer prompt service at ... (4) rates.
4. I am not sure he’s really ... (6) enough in teaching beginners.
5. At the board meeting, the CEO criticized her handling of the ... (5).

6. Although the original idea was good, its ... (3) has been disappointing.
7. She is the ... (2) of a chain of motels along the shore.
8. She died recently and I am an ... (3) of her will.
9. This computer has ... (1) memory to meet the needs of the most demanding clients.
10. He is known as a chief investment ... (7) at one of the global investment groups.
11. The millionaire ... (5) agreed to invest \$50 million in the building of modern hospital.
12. Startup companies often ... (6) a lot of problems in their first few years.
13. It was my ... (2) idea and nobody suggested it to me.
14. She's never ... (2) a car in her life.
15. Most startup managers will find the help of a ... (5) adviser invaluable.
16. The supervisor departed ... (3) his commission.
17. The two companies are in ... (4) with each other.
18. They are still seeking an investor as the city council has refused to ... (5) the project.
19. The best way to learn is by ... (6).
20. We have to decide what marketing ... (7) we should pursue to improve our share of the market.
21. It's difficult for a small shop to ... (4) against/with the big supermarkets.

## **SUPPLEMENTARY MATERIAL**

Mila Chervenкова

### **THE SIMPLIFIED WAY TO MANAGE YOUR STARTUP: MISTAKES, METHODS, BEST PRACTICES**

While everyone loves story of the entrepreneur who creates a startup and that startup becomes Uber or Facebook or some other household name, the truth is that these companies face some really unique challenges and there are far more failures than success stories.



However better project management could help many better manage that risk and prosper. Project management isn't sexy, but it's your best friend in the business.

## **10 Most Common Project Management Mistakes Startups Make and Their Solutions**

Startups often make certain project management mistakes.

1) **Selection of wrong project manager.** Startups strive to find people who have the necessary skill set for the job but often overlook the importance of project management to make it a success. A project manager in a startup world shouldn't be necessary PMI certified.

2) **Inability to say "no" to the project team.** In most cases, startups consist of a small team with a flat structure. Often, the managers are colleagues, and formal hierarchy almost does not exist which makes it difficult to say no.

3) **Inadequate risk planning.** One of the risks a startup faces is the release of a similar solution by a competitor which might have a negative effect on the long-term growth of the startup. Merely hoping that it doesn't happen is ignorance of real risk which is not only irresponsible but also short-sighted.

4) **Limited understanding of the scope.** There is a failure to understand the scope of a project as it is believed that scope is fluid and may change later. Even if it happens, it is imperative to have a baseline to define the scope of a particular project to have set expectations for the management as well as the project team.

5) **Inadequate change tracking.** When project management is not taken seriously by startups, change tracking is one of its biggest casualties. If the teams and processes are democratized, the risk of everyone making changes to their particular part of the project regardless of the overall plan becomes a bigger risk.

6) **Prioritizing speed to market over quality control.** Startup owners are usually under pressure from investors to rush their product to market. It may be tempting to release half-baked products to be first to the market, but it can be extremely dangerous. For startups, their reputation is extremely important, and if you mess up with your first launch, it's unlikely that your company will survive.

Startups are in a competitive marketplace. Customers expect the same level of quality control by a startup as they expect from a larger organization. A bigger company often has a bigger portfolio of products and more customers to fall back on. A startup usually only has one shot to make its name, and it can't take chances.

7) **Inability to create deliverable schedules** (Can't make the right estimations). Scheduling a project is never easy as not all variables are known. One has to make a lot of estimates when a product is being released for the first time. "We will figure this out later or there are too many variables to be figured out now", may seem justified but may have disastrous consequences. A work breakdown structure should be used to completely break down the overall project into the smallest tasks or activities regardless of the methodology used by your team.

8) **Poor resource planning.** If you are like other common startups, you are likely to hire enthusiastic, dynamic and young people who will commit to your vision. These young people often overcommit but start to burn out without realizing it. It is the responsibility of the start-up project manager to understand the team's limitations.

9) **Lack of regular communication.** The employees are available for most of the day, but start-up projects need to keep in mind that regular meetings need to be scheduled with a planned schedule of topics – daily standups, weekly, and monthly.

10) **Managing a project without a project management software for startups.** There is a tendency in some startups not to use project management software as they are deemed too complex. The real important thing is to find a way to clearly outline different roles and responsibilities and clearly map out the project plan. Even an excel spreadsheet is a better solution than completely avoiding the use of any software for project management.

### **Project Management Methodologies for Startups**

1) **Chaos.** No methodology at all. Often the startups think they are going to operate in a place that requires them to be innovative and the first to grab the market.

The logic behind this method is the fact that most startups will be operating in competitive niches. With that being the case, following the rules and the set process will be difficult to do and at times rules may prevent you from reaching the level of success you want.

Operating through chaos doesn't work in the long run. Think about it as a battle. The victorious army plans first and then go to war.

2) **Lean Startup.** Almost any type of discussion that happens about startups and project management will have an analysis in the form started in 2008 by Eric Reis which was used by Toyota in the 1980s: to reduce the amount of waste and increase productivity.

As many startups don't have the initial funds needed for building a product, this concept allows any startup to build and ship the product quickly to the market and validate if the solution they offer actually resolves an existing problem. The lean approach to product development accelerates learning, enables quick feedback loops on the product and allows for the next iteration to occur sooner.

3) **Agile.** Agile is an iterative and incremental process accelerating the development and delivery of the product with less attention paid to strict methodologies and processes. With Agile you have the flexibility to pivot, change direction depending on new market input. For example, if there is a misalignment of the service or the features your product offers and market/customers need, you can adjust and prioritize the development of the right features which fit the current users' needs.

### **How to Choose Project Management Software Fit for Your Startup**

When it comes to project management software, there are around 200 free and commercial solutions on the market. Choosing the right software, you may consider using the SMART evaluation framework. SMART is an acronym for Scalable, Mobile, Adaptable, Remote and Transparent. These are important features to provide the service that your startup needs.

1) **Scalable.** Startups grow at a rapid pace and many startups choose low-grade software. These may seem like the ideal solution because they are generally lightweight, but your business may outgrow them and you will have to find a new tool after you have become used to your current one. The solution is to find project management software that can grow with your business.

2) **Mobile.** Your team is not always at their desk. Software that is mobile enabled ensures that your team gets access to documents and updates to project plans in real time regardless of where they are.

3) **Adaptable.** A lot of startups looking for software in their early stages choose more of collaboration software than project management software for startups which allows staying in contact with everyone. The project management software that you get needs to be adaptable to any project management methodology including Kanban, Agile, and Lean. If you can access all methodology from one piece of software, you will make your life easier and ensure better results across your organization.

4) **Remote.** The documentation that everyone is working on need to be in a central location for remote teams need to be able to collaborate in real time about issues with the project which is why your software needs to allow for this. Some of the specific functionality that you should look for includes brainstorming, crowdsourcing information and getting feedback.

5) **Transparent.** For projects to go smoothly it is easier when all team members can update the status of each task they are working on so that the project manager does not have to chase them up.

### **Before Purchasing Project Management Software, Consider:**

We've outlined 7 basic mistakes that startups could make when purchasing project management software:

- 1) Failure to evaluate and appraise your needs
- 2) Being short term oriented and ignoring future needs
- 3) Failure to scrutinize the licensing contract
- 4) Not finding out about the software's requirements
- 5) Buying a project management software without trying it out
- 6) Underestimating the importance of UI.

(adopted from – <https://medium.com/swlh/the-simplified-way-to-manage-your-startup-mistakes-methods-best-practices-28d8804a4426>)

# English-Ukrainian Glossary

15-inch Wilderness AT, radial ATX and ATX II tire treads were separating from the tire core – 15-дюймові протектори шин марки Wilderness AT, радіальні шини ATX та ATX II відокремлювалися від ядра шини

## A

accept [æk'sept] – приймати; to accept the fact – примиритися з фактом; припускати; погоджуватися; визнавати

accept rejection [æk'sept ri'dʒekʃ(ə)n] – прийняти відмову

acceptable [æk'septəbl] – прийнятний; припустимий; який може бути акцептований (*про вексель*)

acceptance [æk'septəns] – прийняття; схвалення, визнання; згода прийняти

accessibility [æk'sesi'bɪləti] – доступність, відкритість для доступу

accident ['æksɪdənt] – випадок; нещасливий випадок; аварія

accomplish the goal [ə'kɒmplɪʃ ðə ɡəʊl] – досягти мети

according to [ə'kɔːdɪŋ] – відповідно до, залежно від; accordingly [ə'kɔːdɪŋli] – відповідно, згідно; так, таким чином, у такий спосіб

account [ə'kaʊnt] – рахунок (*у банку*), (*фінансовий*) рахунок; звіт; пояснення; відповідати (за щось), звітувати; нести відповідальність

accuse [ə'kjuːz] – обвинувачувати (в чомусь – of); висувати обвинувачення

achieve [ə'tʃiːv] – досягати (*мети і т.п.*); успішно виконувати; доводити до кінця

acknowledge [æk'nɒlɪdʒ] – усвідомлювати; визнавати, припускати

acknowledgment [æk'nɒlɪdʒmənt] = acknowledgement – визнання; підтвердження; офіційна заява

acquaintance [ə'kweɪnt(ə)ns] – знайомство; знайомий, знайома

acted defensively in its response – у відповідь діяти захищаючись

action plan ['ækʃ(ə)n plæn] – план дій

actually ['æktʃ(ʊ)əli] – насправді, фактично; в даний час

ad [æd] (*від* advertisement [əd'vɜ:tɪsmənt] – реклама; оголошення;  
 television ads – телевізійна реклама  
 address the requirements of regular clients – звертатися до вимог  
 постійних клієнтів  
 adequate response ['ædɪkwət rɪ'spɒn(t)s] – адекватна реакція  
 adhere [əd'hɪə] – лишатися вірним, дотримуватися, додержувати(ся)  
 (чогось – to); приєднуватися; прилипати, приставати  
 ad-hoc manner – випадковим чином  
 adjust [ə'dʒʌst] – врегульовувати, узгоджувати; adjusting [ə'dʒʌstɪŋ] –  
 регулювальний; встановлювальний  
 advance [əd'vɑ:ns] – (n) аванс, позичка, успіх; поліпшення; прогрес;  
 (v) просуватися вперед; удосконалюватися; in advance –  
 наперед, заздалегідь  
 advertisement [əd'vɜ:tɪsmənt] – оголошення; реклама; анонс,  
 повідомлення *Syn:* announcement, notice  
 affable CEO ['æfəbl si:i:əu] – люб'язний президент компанії (CEO *від*  
 Chief Executive Officer – виконавчий/генеральний директор)  
 affect [ə'fekt] – впливати; діяти на; завдавати шкоди  
 agree with [ə'gri: wið] – згоджуватися; погоджуватися  
 air-tight ['eə'taɪt] – герметичний, непроникний для повітря; air-tight  
 argument – неспростовний (залізний) аргумент (довід, доказ)  
 akin [ə'kɪn] – рідний, близький, споріднений  
 alleviate [ə'li:vɪet] – зменшувати, полегшувати; пом'якшувати *Syn:*  
 lessen  
 allude [ə'lu:d] – натякати (на – to); згадувати; посилатися (на щось –  
 to)  
 anticipated profit [æn'tɪsɪpeɪtəd 'prɒfɪt] – очікуваний прибуток  
 antipathy [æn'tɪpəθi] – антипатія, відраза, неприхильність (до –  
 against, to)  
 anxious ['æŋ(k)ʃəs] – стурбований, стривожений, занепокоєний  
 (чимсь – for, about): *I am very anxious about your health* – я дуже  
 занепокоєний...; що палко бажає: *he is anxious to read this book*  
 – він дуже хоче ...  
 apathetic [æpə'θetɪk] – байдужий, апатичний *Syn:* impassive  
 aphorism ['æfərɪz(ə)m] – афоризм, короткий вислів  
 apologise [ə'pɒlədʒaɪz] (*BrE*) = apologize [ə'pɒlədʒaɪz] (*AmE*) – вибачатися,  
 просити пробачення, перепрошувати (за – for, перед кимсь – to)  
 apologize graciously [ə'pɒlədʒaɪz 'ɡreɪʃəsli] – люб'язно перепрошувати

appealing offer [ə'pi:liŋ 'ɒfə] – приваблива пропозиція

appear [ə'piə] – показуватися; з'являтися; здаватися; виявлятися

appearance [ə'piərəns] – зовнішність, вигляд; видимість; поява; виступ (*на сцені, трибуні тощо*)

application [ˌæplɪ'keɪʃ(ə)n] – заява (*з проханням тощо*), заявка, звернення застосування, використання

appoint [ə'pɔɪnt] – призначати, затверджувати (*на посаді*); наказувати; домовлятися

appreciative [ə'pri:ʃiətɪv] – сприйнятливий; чуйний, такий, який добре розбирається; що вміє цінувати, вдячний *Syn: grateful*

approach [ə'prəʊʃ] – підхід; принцип; наближення, настання

appropriate [ə'prəʊpriət] – (*adj*) підхожий, відповідний; доречний, придатний (для чогось – *to, for*); властивий, притаманний (*to*); (*v*) [ə'prəʊpriet] привласнювати; красти; асигнувати; пристосовувати

argue ['ɑ:gju:] – сперечатися (з кимсь – *with, against*; про щось – *about*); аргументувати; заявляти; обговорювати; переконувати, доводити

arise [ə'raɪz] (*arose, arisen*) – виникати, з'являтися; бути наслідком (чогось – *from*)

arrive [ə'raɪv] – прибувати, приїжджати; приходити; досягати (угоди тощо); доходити (висновку тощо)

as a whole [həʊl] – в цілому

assemble [ə'sembl] – скликати, збирати (людей на якийсь захід), збиратися

assemble a crisis management team [tə ə'sembl ə 'kraɪsɪs 'mænɪdʒmənt ti:m] – зібрати команду з управління кризовими ситуаціями

assess [ə'ses] – оцінювати, давати оцінку, визначати; оподатковувати

assess threats [ə'ses θrets] – оцінити загрози

assessment [ə'sesmənt] – оцінка; збір; визначення суми; обкладання податком; розподіл збитків по загальній аварії

at least – принаймні

atmosphere ['ætmosfiə] – атмосфера

attempt [ə'tempt] – (*n*) спроба; намагання; замах (*на чиєсь життя*); (*v*) пробувати, намагатися; робити замах на чиєсь життя

authority [ɔ:'θɔ:riti] – влада; повноваження (на щось – for); сфера компетенції, коло обов'язків (повноважень); (the authorities) органи влади; авторитет, вплив

average ['æv(ə)rɪdʒ] – середній, звичайний, нормальний

avoid [ə'vɔɪd] – уникати, ухилятися; анулювати, скасовувати

avoid the temptation – уникати спокуси

avoid unreasonably disgruntled customers [ʌn'ri:z(ə)nəbli] [dɪs'grʌntld] – уникати безпідставно роздратованих клієнтів

aware [ə'weə] – обізнаний; що усвідомлює; свідомий (чогось)

awareness [ə'weənəs] – поінформованість; усвідомлення, обізнаність

axiomatic(al) [ˌæksɪəu'mætɪk((ə)l)] – самоочевидний, що не потребує доказів

## **В**

B2B client [ˌbi:tə'bi: 'klaɪənt] (business-to-business client) – взаємодія «бізнес для бізнесу», операції між компаніями (сфера ринкових відносин, що відповідає транзакціям між юридичними особами (компаніями)) *Ant.*: business-to-consumer

background required ['bækgraʊnd rɪ'kwaɪəd] – необхідний фон

backlash from displeasing ['bæklæʃ frəm dɪs'pli:zɪŋ] – потужна зворотна реакція через незадоволення (зазвичай негативна на подію)

bar graph view ['ba:'grɑ:f vju:] – вигляд гістограми (стовпчаста діаграма, вид графічного зображення)

bargaining outcome ['ba:gɪnɪŋ 'aʊtkʌm] – результат переговорів

bargaining table ['ba:gɪnɪŋ 'teɪbl] – стіл переговорів

barriers to information diffusion [dɪ'fju:z(ə)n] – бар'єри для розповсюдження інформації

BATNA (Best Alternative to Negotiated Agreement) – найкраща альтернатива договірній угоді; *opp.* WATNA (Worst Alternative to Negotiated Agreement) [wɜ:st ɔ:l'tɜ:nətɪv tə nɪ'gəʊʃɪetɪd ə'gri:mənt]

be able to relieve mental stress [rɪ'li:v] – вміти зняти психічне напруження

be calm in an emergency [bi: kɑ:m ɪn ən ɪ'mɜ:dʒ(ə)n(t)sɪ] – бути спокійним (холоднокровним) у надзвичайних ситуаціях

be empathetic [ˌempə'θetɪk] (empathic [em'pætɪk]) – бути чуйним



be engaged in selection, adaptation, dismissal and development of personnel – займатися підбором, адаптацією, звільненням і розвитком персоналу  
 be in the wrong – не мати рації  
 be incorporated with [ɪn'kɔ:p(ə)reɪtɪd] – бути об'єднаним з  
 be on alert [ə'lɜ:t] – бути насторожі ( в стані готовності)  
 be pressured by deadlines – бути під тиском кінцевих термінів (реченців)  
 be responsible for hiring planning – відповідати за планування найму  
 be under pressure – бути під тиском  
 be welcomed [bi: 'welkəmd] – бути бажаним (ласкаво прийнятим)  
 beaded ['bi:dɪd] – нанизаний (*про намисто*); що має форму бісеру, краплі  
 behaviour [bi'heɪvjə] – поведінка, манери  
 behind schedule [bi'haɪnd 'ʃedʒu:l] (*AmE*) ['skedʒu:l] – відставати від графіка  
 believe [bi'li:v] – вірити; довіряти; припускати, думати, гадати;  
 believe you are right – вірити, що ти маєш рацію  
 belong [bi'lɒŋ] – належати  
 benefit ['benɪfɪt] – користь; вигода; прибуток  
 beyond [bi'jɒnd] – по той бік; за; над, понад, вище  
 Bhopal [bəu'pɑ:l] – Бхопал (місто в Індії)  
 blame [bleɪm] – (*n*) провина; звинувачення; (*v*) звинувачувати;  
 blame the lust [lʌst] – обвинувачувати хтивість (корисливість)  
 blunder ['blʌndə] – (*n*) груба помилка; промах; (*v*) грубо помилятися, погано справлятися з чимсь; наплутати; зіпсувати  
 board [bɔ:d] = Board of Directors – правління  
 bore [bɔ:] – (*v*) надокучати, набридати; *he bores me to death* – він мені страшенно набрид; (*n*) нудьга – *what a bore!* – яка нудота!  
 borrow ['bɒrəʊ] – позичати (у когось – of, from)  
 brainstorming ['breɪn,stɔ:mɪŋ] – мозкова атака (штурм) (*метод генерації ідей шляхом колективного обговорення проблем при повній свободі висунення варіантів вирішення*)  
 branch [brɑ:nʃ] – філіал, філія, відділення  
 brand [brænd] – торгова марка, бренд  
 bridge [brɪdʒ] – міст, з'єднувати мостом; переборювати (долати) перешкоди (завади), виходити із скрутного становища

briefly ['bri:flɪ] – коротко, стисло  
 brilliant career ['brɪlɪənt kə'riə] – блискуча кар'єра  
 bring issues to the attention of ['ɪsju:] – довести проблеми до відома  
 budget ['bʌdʒɪt] – бюджет  
 bunch [bʌnʃ] – в'язка, пучок, жмуток, пачка (чогось однорідного);  
 група, компанія; збивати(ся) в купу  
 business acquisitions [ˌækwɪ'zɪʃ(ə)n] – придбання бізнесу  
 business card ['bɪznɪs'kɑ:d] – візитна картка  
 business negotiation ['bɪznəs nɪˌɡəʊʃi'eɪʃ(ə)n] – ділові переговори  
 business operation ['bɪznəs ˌɒpə'reɪʃ(ə)n] – ділові операції  
 business standpoint ['bɪznəs 'stændpɔɪnt] – позиція (точка зору)  
 бізнесу

## С

Caesar Ritz ['si:zə rɪts] – Цезар Ріц; put on the Ritz (ritz) – шикарно  
 одягатися, хизуватися дорогими та модними вбраннями (Ріц –  
 назва дорогих готелів у Парижі, Лондоні та Нью-Йорку (на ім'я  
 першого власника такого готелю Цезаря Ріца)  
 calm [kɑ:m] – (*adj*) спокійний, тихий; (*v*) заспокоювати; calm down –  
 заспокоювати(ся)  
 capability [ˌkeɪpə'bɪlɪtɪ] – здібність, здатність; (невикористані,  
 потенційні) можливості  
 capture ['kæptʃə] – збір (даних); збирати інформацію  
 care [kɛə] – (*v*) піклуватися, турбуватися, доглядати, дбати (*for, of,*  
*about*); (*n*) обережність; піклування, турбота (*про когось*)  
 carefully ['keəf(ə)li] – дбайливо, старанно; ретельно; уважно  
 cash flow ['kæʃˌfləʊ] – грошовий потік, потік коштів (різниця між  
 усіма надходженнями та платежами підприємства за певний  
 період; відображає джерела та напрямки використання коштів  
 компанії та її здатність виконувати поточні зобов'язання)  
 casual dress / clothes ['kæʒwəl dres] / [kləʊðz] – щоденна сукенка /  
 одяг  
 catastrophe [kə'tæstrəfi] – катастрофа; загибель; нещастя, лихо  
 caucus ['kɔ:kəs] – закриті збори групи осіб, об'єднаних для  
 просування узгодженої справи  
 caught [kɔ:t] (*від catch*) – спійманий, схоплений, викритий

cause [kə:z] – (n) причина; справа, процес; (v) спричиняти, завдавати, змушувати  
 caution ['kə:ʃ(ə)n] – (n) обережність; обачність; застереження, попередження; Caution! – Бережись! (v) застерігати (від – against); робити попередження  
 chaos ['keɪs] – хаос, безладдя  
 character traits ['kærɪktə treɪts] – риси характеру  
 charge [tʃɑ:ʒ] – (n) відповідальність; піклування, обвинувачення; ціна; витрати; (v) обтяжувати; доручати (*щось* – with); обвинувачувати; вимагати (*певну ціну*); заряджати; наказувати, вимагати  
 charlatan ['ʃɑ:lət(ə)n] – шахрай; шарлатан  
 cheque stub [tʃek stʌb] – корінець чека  
 chew [tʃu:] – жувати; жуйка  
 circle ['sɜ:kl] – (n) круг, коло; група, коло (знайомих тощо); сфера, галузь; цикл; (v) рухатися по колу; обертатися; оточувати  
 claim [kleɪm] – (n) заява; патентна формула, заявлення прав; претензія; скарга, рекламація; позов; (v) заявляти, стверджувати; вимагати; пред'являти права (*на щось*); заявляти право (претензію); позиватися (*в суді*)  
 clarity ['klærəti] – чіткість, прозорість, ясність  
 clench [klenʃ] – стискувати; захоплювати, затискувати  
 close [kləʊs] – близько, поруч; зачинений; замкнений, близький (*про друга, про подібність*); [kləʊz] – закривати (в т. ч. справу)  
 close the matter and move on – закрити справу і рухатися далі  
 closure ['kləʊzə] – закриття; припинення  
 cloth [klɒð] – тканина; скатертина  
 coastline ['kəʊstlaɪn] – берегова лінія  
 collaborate [kə'læbəreɪt] – працювати спільно, співпрацювати *Syn:* cooperate; співпрацювати з ворогами; collaborative effort – спільні зусилля  
 comment ['kɒment] – (n) коментар; примітка; тлумачення; (v) коментувати, тлумачити, роз'яснювати  
 commit [kə'mɪt] – вчиняти (*злочин і т.д.*)  
 communicate timely and consistently [tə kə'mju:nikeɪt 'taɪmlɪ ən kən'sɪst(ə)ntli] – спілкуватися вчасно та послідовно  
 company executives [ɪg'zekjʊtɪv] – перші особи компанії

company-wide ['kʌmpəni waɪd] – корпоративний (*що стосується всієї компанії, всіх працівників компанії*), загально корпоративний

compare [kəm'preɪ] – порівнювати; зіставляти (з – with, to)

competent ['kɒmpɪt(ə)nt] – компетентний; спроможний; належний; встановлений, законний

competition [ˌkɒmpɪ'tɪʃ(ə)n] – суперництво, конкуренція, конкурентна боротьба; змагання

competitive employment – конкурентоспроможна зайнятість

complete [kəm'pli:t] – (*adj*) завершений; повний; закінчений; (*v*) закінчувати, завершувати; укомплектувати

comprehensive [ˌkɒmpri'hensɪv] – всеохоплюючий, універсальний, комплексний

comprehensive process [ˌkɒmpri'hen(t)sɪv 'prəuses] – комплексний процес

concern [kən'sɜ:n] – (*v*) стосуватися, відноситися; цікавитися, турбуватися, тривожитися; (*n*) турбота, хвилювання; інтерес; справа, концерн, підприємство

conduct (*v*) [kən'dʌkt] – вести; супроводити; керувати (справою, підприємством); поводитися; (*n*) ['kɒndəkt] – поведінка; проведення (*чогось*)

conduct certification of employees [kən'dʌkt ˌsɜ:tɪfɪ'keɪʃ(ə)n] – проводити атестацію працівників

confer [kən'fɜ:] – передавати (*владу*); надавати (*повноваження*); покладати (*відповідальність*); обговорювати, радитися; вести переговори

confide [kən'faɪd] – довіряти, покладатися; повідомляти по секрету, зізнаватися

confidence ['kɒnfɪd(ə)n(t)s] – довір'я; упевненість; конфіденційне повідомлення, таємниця

confident ['kɒnfɪd(ə)nt] – довірена особа; впевнений; самовпевнений

confrontation [ˌkɒnfrʌn'teɪʃ(ə)n] – протистояння

confusion [kən'fju:ʒ(ə)n] – збентеження; замішання; безладдя; плутанина

consequently ['kɒn(t)sɪkwəntli] – отже; тому; в результаті, внаслідок;  
*Syn:* therefore, hence, so

consider [kən'sɪdə] – розглядати; обмірковувати, обдумувати; вважати; брати до уваги, зважати на

consistency [kən'sist(ə)nsɪ] = consistence – послідовність; логічність; сумісність; постійність; узгодженість (*свідчень тощо*)

consistently [kən'sist(ə)ntli] – відповідно до, згідно з, *Syn:* compatibly; послідовно, злагоджено

constantly ['kɒnstəntli] – постійно

constitute ['kɒnstɪtju:t] – утворювати; складати; встановлювати, засновувати; призначати (*комісію, урядову особу*)

constrained [kən'streɪnd] – вимушений, примушений; зникаючий; напружений, скований (*про рухи, манери і т.д.*)

consumer [kən'sju:mə] – (n) споживач *Syn:* user, buyer; (adj) споживчий

consumption [kən'sʌm(p)ʃ(ə)n] – споживання; coal consumption [kəʊl [kən'sʌmpʃ(ə)n] – споживання вугілля

contact ['kɒntækt] – дотик; контакт; контакти, знайомства, зв'язки; [kən'tækt] – стикатися (з – *with*), бути в контакті; встановлювати зв'язок

contender [kən'tendə] – суперник; претендент, кандидат

contingency plan [kən'tɪndʒ(ə)n(t)sɪ plæn] – план дій на випадок непередбачених ситуацій; *Syn:* disaster recovery plan

contract (n) ['kɒntrækt] – контракт, договір, угода *Syn:* agreement, bargain, treaty; (v) [kən'trækt] – укласти договір, угоду; брати на себе зобов'язання; вступати в якісь юридичні відносини

contractor [kən'træktə] – сторона в угоді (договорі); підрядник, контрагент

contrary ['kɒntr(ə)rɪ] – протилежний; супротивний; суперечний; [kən'træri] – упертий, свавільний, примхливий

contribute [kən'trɪbjʊ:t] – сприяти (*чомуś – to*); вносити (*гроші*); віддавати (*час*); робити внесок (*у науку*)

control temper [kən'trəʊl 'tempə] – бути стриманим (контролювати характер / настрій / самовладання)

convenience store [kən'vi:niənsstɔ:] – магазин повсякденного попиту (поблизу, який пропонує порівняно невеликий вибір товарів найбільшого попиту, головним чином продовольчих, часто працюють цілодобово; ціни зазвичай вищі, ніж у супермаркетах та мережеских магазинах)

convenient [kən'vi:niənt] – зручний, придатний; підходящий

core components [kɔ: kəm'pəʊnənts] – основні компоненти

core leadership skill – основна майстерність лідера

corporate credibility ['kɔ:p(ə)rət ,kredə'bɪləti] – корпоративна довіра  
 corporate team building ['kɔ:p(ə)rət ti:m 'bɪldɪŋ] – корпоративне формування; корпоративний тимбілдинг  
 count [kaunt] – рахувати; гадати, припускати; мати значення; *to count for nothing* – не брати до уваги; не мати ніякого значення; рахунок; підрахунок  
 counterfeiter ['kauntəfɪtə] – обманщик, ошуканець, фальшивомонетник  
 counterpart ['kauntəpɑ:t] – опонент; супротивна сторона (*у судовому процесі*); колега (*який обіймає таку ж посаду*); дублікат, аналог  
 counterproductive [ˌkauntəprə'dʌktɪv] – що приводить до зворотних результатів; непродуктивний; неефективний у виробництві  
 court [kɔ:t] – суд; зал суду; подвір'я; майданчик, корт  
 courteous ['kɜ:tiəs] – ввічливий, поштивий, чемний  
 cover ['kʌvə] – (*υ*) покривати; страхувати; забезпечувати покриття (*грошове*); охоплювати; *Syn: meet*; (*n*) покриття; сплата (*за рахунком*); *Syn: backing, coverage*  
 crack down – приймати круті заходи  
 create [kri'eɪt] – творити; утворювати, створювати; *create a personnel reserve* – створювати кадровий резерв  
 credibility [ˌkredə'bɪləti] – достовірність, правдоподібність, ймовірність; ступінь достовірності; *Syn: believability*  
 crisis assessment ['kraɪsɪs ə'sesmənt] – оцінка кризи  
 crisis communication plan ['kraɪsɪs kə,mju:nɪ'keɪʃ(ə)n plæn] – кризовий план спілкування  
 crisis handling ['kraɪsɪs 'hændlɪŋ] – врегулювання кризи  
 crisis management ['kraɪsɪs 'mænɪdʒmənt] – кризове управління  
 crisis mindset ['kraɪsɪs 'maɪndset] – кризове мислення  
 crisis prevention ['kraɪsɪs prɪ'ven(t)ʃ(ə)n] – запобігання кризи  
 crisis termination ['kraɪsɪs ,tɜ:mɪ'neɪʃ(ə)n] – вихід з кризи; припинення кризи  
 crisp [krɪsp] – розсипчастий, хрусткий жорсткий, твердий; *Syn: stiff, firm*; ясно окреслений, виражений; чіткий; різкий; *Syn: short, sharp, brisk*; лаконічний *Syn: concise*; рішучий (*про поведінку*)  
 criteria [kraɪ'tɪəriə] (*від criterion*) – критерій, мірило  
 critical ['krɪtɪk(ə)l] – переломний, вирішальний, критичний, важливий, насущний, необхідний

curbing overconfidence ['kɜːbɪŋ ˌəʊvə'kɒnfɪd(ə)ns] – подолання надмірної впевненості  
 current legislation ['kʌr(ə)nt ˌledʒɪ'sleɪʃ(ə)n] – чинне (існуюче) законодавство  
 customer ['kʌstəmə] – замовник; покупець; клієнт; постійний відвідувач *Syn:* consumer, buyer, purchaser, client; customer care – турбота про клієнта; customer matters – клієнт має значення; customer is always right – клієнт завжди правий  
 customizable permissions ['kʌstəmaɪzəbl ɾə'mɪʃ(ə)nz] – дозволи, що налаштовуються (на вимогу замовника)

## D

damage ['dæmɪdʒ] – (n) збиток; шкода; пошкодження; (v) завдавати збитків; пошкоджувати  
 danger ['deɪndʒə] – небезпека; загроза, ризик  
 dashboard ['dæʃbɔːd ] – дошка (панель) приладів, інструментальна панель *Syn:* fascia, instrument panel  
 deadline of the project ['dedlaɪn əv ðə 'prɒʒekt] – кінцевий термін виконання проекту  
 deadly force ['dedli fɔːs] – застосування сили, що потягло (або може потягти) смерть; смертоносне насильство  
 deaf ear [def iə] – *дослівно:* глухе вухо; пропускати повз вуха; turn a deaf ear – ігнорувати когось, коли він скаржиться або просить про щось  
 deal / cope with the fallout [di:l / kəʊp wɪð ðə 'fɔːlaʊt] – впоратися з (негативними) наслідками  
 deal making – укладання угод  
 deal with – мати справу з  
 death [deθ grɪp] – смерть  
 death grip [deθ] – мертва хватка  
 deceive [dɪ'siːv] – обманювати; обдурювати; навмисно вводити в оману  
 decision [dɪ'sɪʒn] – рішення; постанова; рішучість  
 decline [dɪ'klaɪn] – (n) занепад; зниження (*цін*); падіння; моральне падіння *Syn:* decay, diminution; (v) відкидати; відхиляти (*пропозицію і т.п.*); відмовляти(ся); зменшуватися; занепадати  
*Syn:* decrease

decrease (v) [ˌdiːˈkriːs] – зменшувати(ся); (n) [ˈdiːkriːs] – зменшення  
 defence [dɪˈfens] – захист; оборона  
 define [dɪˈfaɪn] – визначати; давати характеристику;  
 встановлювати; окреслювати  
 definition [ˌdefɪˈnɪʃ(ə)n] – визначення  
 deflect [dɪˈflekt] – відхиляти  
 delineating your zone of possible agreement [dɪˈlɪniːtɪŋ] – окреслення  
 ділянки можливої угоди  
 deliver [dɪˈlɪvə] – постачати; доставляти; передавати, вручати  
 deliverable [dɪˈlɪvərəbəl] – результат; щось, що може бути  
 зробленим/доставленим; що підлягає здачі/доставці  
 demoralize the employees [dɪˈmɒrəlaɪz] – деморалізувати працівників  
 depend [dɪˈpend] – залежати (від – on, upon); покладатися,  
 розраховувати (на – on, upon)  
 dependent [dɪˈpendənt] – підлеглий, підвладний; залежний (від – on,  
 upon); to be dependent on – залежати від  
 deployment [dɪˈplɔɪmənt] – розгортання  
 design [dɪˈzaɪn] – задумувати, мати намір; проектувати; намір;  
 задум; проект; конструкція; малюнок; візерунок; дизайн  
 despite [dɪsˈpaɪt] – незважаючи на; злоба; in despite of – всупереч,  
 незважаючи на  
 destroy [dɪsˈtrɔɪ] – знищувати, руйнувати, ламати, робити  
 непридатним; позбавляти юридичної сили (або чинності)  
 determine [dɪˈtɜːmɪn] – визначати; встановлювати  
 detrimental events [ˌdetrɪˈment(ə)l ɪˈvents] – згубні події; detrimental  
*Syn:* harmful, injurious, hurtful  
 devastating to business [ˈdevəstetɪŋ] – руйнівний для бізнесу  
 develop [dɪˈveləp] – розвивати(ся)  
 develop and implement methods of personnel management –  
 розробляти та впроваджувати методи управління персоналом  
 differ [ˈdɪfə] – відрізнятися; не погоджуватися; розходитися; to differ  
 in opinion – розходитися в думках  
 difficulty in consistently applying management standards – труднощі  
 з послідовним застосуванням стандартів управління  
 digital agency [ˈdɪdʒɪt(ə)l ˈeɪdʒ(ə)n(t)sɪ] – цифрова агенція  
 dip [dɪp] (dipped, dipt) – опускати; заглиблювати(ся),  
 занурювати(ся); поринати



disagree [ˌdɪsəˈɡri:] – не згоджуватися, не підходити; розходитися (в думках тощо)

disaster [dɪˈzɑːstə] – лихо; катастрофа; нещастя; фіаско

disclose [dɪsˈkləʊz] – відкривати, виявляти, знаходити; викривати, розкривати, показувати

discovered in a store – виявлено в магазині

disgruntled [dɪsˈɡrʌntld] – незадоволений, невдоволений, роздратований

dismissal [dɪsˈmɪsl] – звільнення (з роботи); відставка; розпуск; попередження про звільнення

dispersed team [dɪˈspɜːst tiːm] – розосереджена команда

display [dɪsˈpleɪ] – (n) вияв, прояв, демонстрація; (v) виставляти, показувати, демонструвати

displeasing [dɪsˈpliːzɪŋ] – неприємний, огидний; прикрий

disruptive consequences [dɪsˈrʌptɪv ˈkɒnsɪkwənsɪz] – руйнівні наслідки; disruptive – Syn: destructive, destroying

dissemination [dɪˌsemɪˈneɪʃ(ə)n] – розповсюдження, поширення; розголошення (відомостей)

distributive [dɪsˈtrɪbjʊtɪv] – дистрибутивний, розподільний, що поширює (стосується поширення / доставки / перевезення чогось, напр., що займається поширенням товарів)

diverge [daɪˈvɜːdʒ] – розходитися; не співпадати; відхилятися; ухилятися

diverse [daɪˈvɜːs] – інший, різний, відмінний; різноманітний

division [dɪˈvɪʒ(ə)n] – поділ; розділ; розподіл, розмежування; відділення (структурний підрозділ)

do one's best – робити все, що можна, не шкодуючи сил

downward [ˈdaʊnwəd] – спадний, низхідний; донизу, вниз; пізніше, ближче (про час)

drag-and-drop project – проект перетягування

draw conclusions [drɔː kənˈkluːʒən] – робити висновки

dress code [dres kəʊd] – уніформа; правила, що вимагають носити певний одяг на роботі

drills and exercises – тренування і вправи

drop [drɒp] – (v) падати; крапати; упускати; губити; (n) крапля; зниження, падіння (ціни і т.д.)

due to [djuː tu] – завдяки, через те, що; in due course – належним чином; in due time – у свій час

## Е

earnings ['z:nɪŋz] – заробіток; дохід, прибуток; виручка;

надходження

effort ['efət] – намагання; зусилля; спроба; to make an effort –

намагатися, докладати зусиль

elicit reactions [ɪ'lɪsɪt rɪ'ækʃ(ə)nz] – викликати реакції

elicitation [ɪ'lɪsɪteɪʃ(ə)n] – вилучення; виявлення

elimination [ɪ,lɪmɪ'neɪʃ(ə)n] – усунення, очищення; ліквідація, знищення

emergency [ɪ'mɜ:dʒ(ə)nsl] – непередбачений випадок; критичне становище; надзвичайний стан; крайня необхідність; in case of emergency – в екстреному випадку; аварія; аварійний

emergency succession plan [ɪ'mɜ:dʒ(ə)n(t)sɪ sək'seɪʃ(ə)n plæn] – план надзвичайної наступності; план наступництва непередбачених сучасних випадок

emergency-management scenario [sɪ'na:riəu] – сценарій керівництва в надзвичайних ситуаціях

emission [ɪ'mɪʃ(ə)n] – емісія; випуск паперових грошей (цінних паперів)

emotional intelligence [ɪ'məʊʃ(ə)n(ə)l ɪn'telɪdʒ(ə)n(t)s] – емоційний інтелект

employee [ˌɪmplɔɪ'i] – службовець, працівник

employee compensation – компенсація (оплата) працівникові

employee recruitment – набір (вербування) працівників

employment discussions – обговорення зайнятості

empowered [ɪm'paʊəd] – уповноважений

enable [ɪ'neɪb(ə)l] – давати змогу (право) (щось зробити); робити можливим, полегшувати

enamel saucerpan [ɪ'næm(ə)l 'sɔ:spən] – емальована каструля

encourage [ɪn'klɪdʒ] – підбадьорювати, заохочувати, сприяти; намовляти, схилати (до чогось)

engaged [ɪn'geɪdʒd] – зайнятий; найнятий, взятий на роботу; зобов'язаний; заручений

enrage [ɪn'reɪdʒ] – розлютовувати, дратувати

ensue [ɪn'sju:] – виникати (внаслідок чогось); виходити, випливати (з – from, on); іти слідом

ensure strong leadership [tə ɪnˈʃʊə strɒŋ ˈliːdəʃɪp] – забезпечити сильне  
 лідерство  
 entrepreneur [ˌɒnrəprəˈnɜː]; [ˌɑːnrəprəˈnɜː] – підприємець; приватний  
 власник, антрепренер  
 entry-level business – бізнес початкового рівня  
 enumerate [ɪˈnjuːməreɪt] – перераховувати, перелічувати  
 environment [ɪnˈvaɪ(ə)rənmənt] – навколишнє середовище, довкілля;  
 оточення  
 environmental disasters [ɪnˌvaɪə(ə)nˈment(ə)l dɪˈzɑːstə] – екологічні  
 катастрофи  
 error [ˈerə] – помилка; оріх; відхилення, погрішність, похибка  
 essential [ɪˈsenʃ(ə)l] – істотний; головний, суть, сутність, невід’ємна  
 частина; основи  
 establish [ɪˈstæblɪʃ] – установлювати; засновувати; закладати;  
 запроваджувати  
 estimate [ˈestɪmeɪt] – (v) оцінювати; підраховувати приблизно;  
 складати кошторис (n) оцінка; кошторис; калькуляція  
 evaluate [ɪˈvæljuːeɪt] – оцінювати  
 evaluation [ɪˌvæljʊˈeɪʃ(ə)n] – оцінювання, оцінка; визначення  
 (кількості, вартості)  
 event [ɪˈvent] – подія; випадок, пригода  
 exact [ɪgˈzækt] – точний; акуратний; (наполегливо) вимагати,  
 стягати (з когось – from, of)  
 exceed [ɪkˈsiːd] – переважати; перевищувати (владу, повноваження,  
 швидкість тощо); виходити за межі, переходити межу  
 (дозволеного)  
 excessive [ɪkˈsesɪv] – надмірний  
 exchange [ɪksˈtʃeɪndʒ] – (n) обмін; біржа; розмін (обмін) грошей;  
 іноземна валюта; курс валюти; (v) міняти, обмінювати;  
 розмінювати (гроші); (adj) валютний  
 exciting [ɪkˈsaɪtɪŋ] – хвилюючий, захоплюючий  
 execution [ˌeksɪˈkjuːʃ(ə)n] – виконання  
 executive [egˈzekjʊtɪv] – виконавчий; адміністративний; виконавча  
 влада; урядова особа; адміністратор, керівник (фірми)  
 exhort [ɪgˈzɔːt] – закликати, спонукати Syn: incite , admonish  
 exist [ɪgˈzɪst] – існувати, жити; бути  
 expect the best service – очікувати найкращого обслуговування

expectation [ˌekspek'teɪʃ(ə)n] – чекання, очікування; сподівання;  
 надії, плани на майбутнє  
 expenditure [ɪk'spendɪʃə] – використання, витрачання; видатки  
 experience [ɪk'spɪ(ə)riəns] – (n) досвід, досвідченість, кваліфікація,  
 стаж (*роботи*), майстерність; випадок; (v) знати з досвіду;  
 зазнавати, випробувати  
 exploit any chinks in your team's armour – використовувати будь-  
 які прогалини в захисті вашої команди  
 explore [ɪk'splɔ:] – досліджувати, з'ясовувати, розвідувати, вивчати  
 explore the options [ɪk'splɔ:] – вивчити варіанти  
 express remorse, concern and apology [ɪk'spres rɪ'mɔ:s, kən'sɜ:n ənd  
 ə'pɒlədʒɪ] – висловлювати докори сумління, занепокоєння та  
 вибачення  
 extend [ɪk'stend], [ek'stend] – простягати(ся); натягати (*дріт тощо*);  
 поширювати  
 extension [ɪk'stenʃ(ə)n] – поширення; подовження, пролонгація;  
 відстрочка; розповсюдження; збільшення; розширення (в т. ч.  
 права тощо); додатковий термін (строк)  
 external suppliers [ɪk'stɜ:n(ə)l sə'plaɪə] – зовнішній постачальник  
 extravagant hairdo [ɪk'strævəɡənt 'hædu:] – екстравагантна (*що  
 кидається в очі, надмірна*) зачіска  
 eyebrow ['aɪbraʊ] – брова

## **F**

face [feɪs] – (n) обличчя, номінал; лицевий бік (*документа*); текст  
 (*документ*); (v) стикатися; поставати (*перед кимось/чимось*);  
 face the risk – зіткнутися з ризиком  
 fad [fæd] – примха, дивацтво; пунктик; скороминуще захоплення;  
*Syn: vogue*  
 fail [feɪl] – (v) не досягти, не зробити; зазнати невдачі; (n) невдача,  
 провал  
 fall [fɔ:l] (v) (fell; fallen) – падати; знижуватися; (n) падіння; занепад;  
 зниження; (*AmE*) осінь  
 fall by the wayside – зазнати невдачі; кинути на півдорозі, вийти з  
 ладу раніше часу; не дійти до фінішу  
 fallout ['fɔ:laut] – (негативний) наслідок

false [fə:ls] – фальшивий, підроблений, хибний; неправильний, неправдивий; несправжній; підступний  
 familiar [fə'miliə] – загальновідомий, відомий, добре обізнаний, поінформований; близький, дружній  
 fashion for casual dress ['fæʃ(ə)nfə 'kæʒuəldres] – мода на повсякденний одяг  
 favorable ['feiv(ə)rəb(ə)l] = favourable – сприятливий; прихильний; доброзичливий  
 FDA (Food and Drug Administration) – Управління з контролю за продуктами і ліками (США)  
 feedback ['fi:dbæk] – зворотний зв'язок; відгук, відповідна реакція  
 feel welcomed – відчувати себе бажаним  
 field [fi:ld] – ділянка; галузь, сфера; поле; луг; майданчик  
 figure out ['figə aut] – обчислювати; збагнути, зрозуміти; розгадувати  
 final deliverables ['faɪn(ə)l di'livərəbəl] – остаточні результати  
 financial assets [faɪ'nænʃ(ə)l 'æsɛts] – фінансові активи; financial hit – фінансовий удар  
 find [faɪnd] (found) – (з)находити, виявляти; зустрічати; визнавати; find common language – знайти спільну мову  
 finite timescale ['faɪnaɪt 'taɪm,skel] – кінцевий термін вводити в оману,  
 fisherman ['fɪʃmən] – рибалка  
 fist [fɪst] – кулак; вказівний знак у вигляді пальця; ударити кулаком  
 fit [fɪt] – (n) спорядження; напад; (v) годитися, бути придатним; споряджати; (adj) здатний; придатний  
 flashy hairdo ['flæʃɪ'hæədu:] – вульгарна (що кидається в очі; без смаку) зачіска  
 flavor ['fleɪvə] = flavour – (n) аромат; запах; присмак; (v) надавати запаху (смаку) (чомусь)  
 flexibility [ˌfleksɪ'bɪləti] – еластичність, гнучкість, пружність Syn: elasticity, ductility, plasticity, suppleness, pliability, pliancy  
 follow instructions ['fɒləʊn'strʌkʃ(ə)ns] – дотримуватися вказівок  
 fool [fu:l] – (v) обдурювати; вводити в оману, дуріти, блазнювати; (adj) дурний, нерозсудливий, нерозважливий; (n) дурень; блазень  
 foot traffic – пішохідний рух

Ford-Firestone Tire and Rubber Company – компанія шин та гум  
 Ford-Firestone  
 fowl and sea otters [faʊl ənd si: 'ɒtəz] – птахи та морські видри  
 frame a subsequent set ['sʌbsɪkwənt] – обрамити наступний набір  
 fraud [frɔ:d] – обман, шахрайство; афера, махінація; підробка;  
 обманщик, шахрай  
 fraud [frɔ:d] – обман, шахрайство; афера, махінація; підробка;  
 обманщик, шахрай; identity fraud [aɪ'dentəti frɔ:d] (ID fraud) –  
 шахрайство з ідентифікацією (особистості) (різні види  
 шахрайства з використанням чужої особистої інформації, такої  
 як номер кредитної картки, банківського рахунку і т.д.)  
 front-line workers (employees) – персонал, що працює з клієнтами  
*Syn:* front office  
 frown [fraʊn] – насуплювати брови, дивитися несхвально (на – *at*,  
*upon*); похмурий вигляд; насуплені брови  
 fruition [fru:'ɪʃ(ə)n] – здійснення, виконання, реалізація (планів); *Syn:*  
 realization, fulfilment; користування якимись благами  
 fulfilment of contract obligations – виконання договірних  
 зобов'язань  
 further ['fɜ:ðə] (від *far*) – далі (*farther*); потім; крім того; більш  
 віддалений; подальший, наступний; просувати, сприяти

## G

gallon ['gælən] – галон (міра рідких і сипких тіл (*BrE*) = 4,54 л; (*AmE*)  
 = 3,78 л)  
 gear toward [gɪə [tə'wɔ:d] – направляти за певним планом;  
 пристосовувати, погоджувати, ставити у залежність (*від чогось*)  
 generation [ˌdʒenə'reɪʃ(ə)n] – покоління; генерація; рід  
 genius of hotel management ['dʒi:nɪəs] – геній готельного  
 менеджменту  
 get rid of bad customer – позбутися поганого покупця  
 get snowed – звалитися на голову; get somebody snowed –  
 запудрити комусь мозок, промити мізки (*bumble bee*)  
 glance [glɑ:ns], [glæns] – (*v*) кинути оком, глянути побіжно,  
 зиркнути; виблискувати; блиснути; (*n*) побіжний швидкий  
 погляд; блиск, виблискування  
 glitter ['glɪtə] – блищати; виблискувати

go ahead with a project – продовжити проект  
 goal [gəʊl] – мета, ціль; гол  
 got called to testify [gɒt kɔːld tə 'testɪfaɪ] – був викликаний для надання свідчень; покликали свідчити  
 greeting ['griːtɪŋ] – вітання, поклін; привітання  
 guess [ges] – (v) вгадати, відгадати; припускати; догадуватися (n) припущення; здогад

## Н

haggle ['hægl] – торгуватися  
 hallmark ['hɔːlmaːk] – ознака  
 handle ['hændl] – (n) ручка, держак; рукоятка; (v) поводити (ся), трактувати; тримати в руках; здійснювати контроль, мати справу з  
 handle risk – справлятися з ризиком; handle the event – керувати подією  
 handle the onslaught of media attention ['ɒnslɔːt əv 'miːdiə ə'ten(t)ʃ(ə)n] – впоратися з натиском уваги ЗМІ  
 handling disputes ['hændlɪŋ dɪs'pjuːts] – розгляд спорів  
 haphazardly [hæp'hæzədli] – безсистемно; безцільно; випадково  
 happen ['hæpən] – відбуватися; ставатися, траплятися  
 harm [hɑːm] – (n) шкода; збиток; лихо; небезпека; образа; (v) заподіювати (завдавати) шкоди  
 harmful ['hɑːmfl] – шкідливий, згубний; небезпечний  
 hash out your differences in advance – з'ясувати розбіжності заздалегідь  
 have a knock-on effect [tə hæv ə 'nɒkən ɪ'fekt] – справити враження; вплинути на що-небудь; мати опосередкований вплив  
 helpful ['helpf(ə)l], ['helpful] – корисний  
 hidden ['hɪdn] від hide – прихований; схований; латентний; тіньовий  
 highest-ranked risks [haɪəst ræŋkt rɪks] – ризики найвищого рангу  
 high-quality [ˌhaɪ'kwɒləti] – високого ґатунку; високоякісний *Syn* top-quality  
 hire ['haɪə] – наймати; надавати роботу, запрошувати на роботу  
 hit the mark – влучити в ціль

hi-tech/high-tech companies [ˌhaɪ'tek'hɑmpənɪ] – високотехнологічні  
 (з сучасними технологіями) компанії  
 honesty ['ɒnɪstɪ], ['ɒnəstɪ] – чесність; правдивість, щирість  
 host [həʊst] – (n) хазяїн, господар; головний комп'ютер; провідний  
 вузел (*у мережі*); маса, купа (*υ*) приймати гостей  
 hotelier [ˌhəʊ'teliə] – власник або керуючий готелю  
 hour [aʊə] – година  
 HQ – (Headquarters) штаб; (High Quality) висока якість  
 human resources – людські ресурси  
 human resources manager ['hju:mən rɪ'sɔ:sɪs 'mænɪdʒə] (HR manager)  
 – менеджер з персоналу  
 hurt [hɜ:t] – (*υ*) (hurt) заподіяти шкоду; поранити; завдати болю;  
 ображати, зачіпати (почуття); боліти; (n) образа; збиток; шкода;  
 ушкодження; тілесне ушкодження

## I

identify [aɪ'dentɪfaɪ] – розпізнавати, встановлювати (*особу*);  
 встановлювати автентичність (справжність, тотожність)  
 (чогось), виявляти, ідентифікувати  
 identify risks – ідентифікувати (розпізнавати) ризики  
 imagine [ɪ'mædʒɪn] – уявляти собі; гадати; думати; припускати,  
 вважати, усвідомлювати  
 immediately [ɪ'mi:diətli] – негайно, невідкладно *Syn:* straightway,  
 instantly; безпосередньо, прямо *Syn:* directly; як тільки *Syn:* as  
 soon as  
 impact ['ɪmpækt] – (n) вплив, удар; поштовх; (*υ*) [ɪm'pækt] – щільно  
 стискувати; зміцнювати; вдаряти(ся)  
 implement ['ɪmplɪmənt] – вводити в дію; виконувати, реалізовувати,  
 здійснювати, втілювати; проводити (реформи тощо)  
 implement a risk management plan ['ɪmplɪmənt] – впроваджувати  
 план управління ризиками  
 importance [ɪm'pɔ:t(ə)ns] – важливість, вагомість; значення  
 important in spreading reputation – важливий для поширення  
 репутації  
 impossible [ɪm'pɒsəb(ə)l] – неможливий, нездійснений;  
 неймовірний; нестерпний, обурливий  
 impression [ɪm'preʃ(ə)n] – враження; уявлення; думка



impressive [ɪmˈpresɪv] – що справляє глибоке враження;  
 вражаючий; виразний; зворушливий

improved [ɪmˈpruːvd] – покращений, вдосконалений

in addition to [əˈdɪʃ(ə)n] – на додаток до; крім того, до того ж

in order to – для того, щоб

in regards to – відносно до

in terms of – мовою; у перекладі на; з точки зору

in the event of an unavoidable problem [ɪˈvent] [ˌʌnəˈvɔɪdəbl] – у разі  
 неминучої проблеми

inbox – (електронна) поштова скринька для вхідної кореспонденції

incident response [ˈɪn(t)sɪd(ə)nt rɪˈspɒn(t)s] – реагування на інцидент

include [ɪnˈkluːd] – містити в собі, включати, охоплювати, обіймати

incorporating cross-cultural communication – що включає  
 міжкультурну комунікацію

increase (v) [ɪnˈkriːs] – зростати; збільшувати(ся); посилювати(ся); (n)  
 [ˈɪnkriːs] – зростання, ріст; приріст; збільшення

increase staff loyalty [ɪnˈkriːs staːf ˈlɔɪəlti] – підвищити лояльність  
 (відданість) персоналу

increment [ˈɪŋkrɪmənt] – прибуток, приріст

indispensable [ˌɪndɪˈspen(t)səbl] – необхідний; обов’язковий; який не  
 припускає виключень

ineligible [ɪnˈelɪdʒəb(ə)l] – непідходящий, непридатний; неправочинний;  
 який не має права (через невідповідність встановленим  
 вимогам)

inequality [ˌɪniːˈkwɒləti] – нерівність; різниця; відмінність

inevitable [ɪˈnevɪtəbl] – неминучий; невідворотний *Syn:* unavoidable,  
 inescapable, necessary *Ant:* avertible, preventable; незмінний,  
 постійний *Syn:* customary, usual; щось неминуче; щось  
 звичайне, рутинне

inflate [ɪnˈfleɪt] – підвищувати, накручувати (ціни); викликати  
 (провокувати) інфляцію; надувати(ся); накачувати (газом,  
 повітрям тощо)

influence [ˈɪnfluəns] – (n) вплив (на – on, upon, over); (v) справляти  
 вплив, впливати

information flow [ˌɪnfəˈmeɪʃ(ə)n fləʊ] – потік інформації

in-house developers – внутрішні розробники

initiation [ɪˌnɪʃɪˈeɪʃ(ə)n] – ініціація

innocent [ˈɪnəs(ə)nt] – невинний

inquiry [ɪnˈkwaɪ(ə)rɪ] – попит (на товари); дослідження; довідка; to make inquiries – запитувати, довідуватися; inquiry office – довідкове бюро; питання-запит; розслідування  
 insert a syringe into a can [ɪnˈsɜːt ə ˈsɪrɪndʒ ˈɪntuː ə kæn] – вставити шприц в банку (бляшану)  
 insurance agency [ɪnˈʃʊ(ə)rəns ˈeɪdʒ(ə)n(t)sɪ] – агентство зі страхування, страхова агенція  
 insure [ɪnˈʃʊə] – страхувати(ся); застраховувати(ся); забезпечувати (гарантувати)  
 integrate [ˈɪntɪɡreɪt] – об'єднувати, інтегрувати; завершувати  
 interlocutor [ˌɪntəˈlɒkjətə] – співбесідник, співрозмовник  
 intermediary [ˌɪntəˈmiːdiəri] – посередник; допоміжний; посередницький; проміжний  
 internal and external [ɪnˈtɜːnl ənd ɪkˈstɜːn(ə)l] – внутрішній і зовнішній; вітчизняний та іноземний  
 internal and external shareholders [ɪnˈtɜːn(ə)l ənd ɪkˈstɜːn(ə)l ˈʃeəˌhəʊldəz] – внутрішні та зовнішні акціонери  
 intervention [ˌɪntəˈvenʃ(ə)n] – втручання; інтервенція; посередництво  
 intolerable [ɪnˈtɒl(ə)rəbl] – нестерпний, неприпустимий  
 invalidate [ɪnˈvælɪdeɪt] – позбавляти законної сили; визнавати недійсним  
 invariably require [ɪnˈvɛəriəblɪ rɪˈkwaɪə] – незмінно вимагати  
 investigate [ɪnˈvestɪɡeɪt] – вивчати, досліджувати; розслідувати; (ретельно) розглядати (питання, справу тощо)  
 investigative [ɪnˈvestɪɡeɪtɪv] – слідчий орган; який стосується розслідування; дослідницький  
 involve close interaction with various categories of employees – передбачати тісну взаємодію з різними категоріями співробітників  
 involvement [ɪnˈvɒlvmənt] – втягування; вплутування; причетність  
 irregular [ɪˈregjələ] – неправильний; неналежний; недостатній; неправомірний; незаконний  
 irreplaceable [ˌɪrɪˈpleɪsəb(ə)l] – незамінний  
 irrespective [ˌɪrɪˈspektɪv] – безвідносний irrespective of – незалежно від  
 irresponsible [ˌɪrɪˈspɒnsəb(ə)l] – безвідповідальний; неосудний

issue ['ɪʃu:], ['ɪsju:] – (n) проблема, спірне питання; підсумок; емісія; видання; випуск; номер (газети, журналу); (v) випускати в обіг, емітувати, здійснювати емісію; опубліковувати

## **J**

jewelry / jewellery ['dʒu:əlri] – коштовності; ювелірні вироби  
job applicant [dʒɔb 'æplɪk(ə)nt] – претендент на робоче місце  
judgment / judgement ['dʒʌdʒmənt] – думка; судження; судове рішення, вирок  
juggle ['dʒʌgl] – (v) підтасовувати, маніпулювати; показувати фокуси, жонглювати; морочити; обдурювати (n) фокус, трюк; обман; шахрайство; перекручення фактів  
juggle false and true ['dʒʌgl]; to juggle with facts – перекручувати факти, підтасовувати, маніпулювати  
justify ['dʒʌstɪfaɪ] – обґрунтовувати, виправдувати, підтверджувати; justify the investment – щоб виправдати інвестиції

## **K**

key [ki:] – ключ; розгадка, код; головний, ключовий, основний  
kickoff meeting ['kɪkɔf] – початкова зустріч  
kill [kɪl] – вбивати; забивати, знищувати; послабляти, заспокоювати (*біль тощо*); нейтралізувати (послабити) ефект  
knock-on effect [nɒk ɒn ɪ'fekt] – ланцюгова реакція; опосередкований вплив; ефект доміно  
knowledge of business etiquette ['nɒlɪdʒ əv 'bɪznəs 'etɪket] – знання ділового етикету

## **L**

label ['leɪbl] – (v) наліплювати ярлик; називати; (n) ярлик; етикетка  
labor market – ринок праці  
labour/management talks – переговори з питань праці/управління  
lack [læk] – (n) нестача, брак; відсутність (чогось – of); (v) відчувати нестачу, бракувати

landlord ['lændlɔ:d] – землевласник; власник нерухомості; орендодавець

large-scale [ˌlɑ:ʒ'skeɪl] – великомасштабний; широкий, масовий; у великих розмірах

launch [lɔ:nʃ] – розпочинати; пускати в хід; запускати

laying blame ['leɪŋ bleɪm] – покладання провини; звинувачення

lead [led] – свинець; графіт; пломба; покривати свинцем

lead [li:d] – (n) керівництво; ініціатива; директива; перше місце в змаганні; (v) керувати, командувати; очолювати; приводити до чогось; вести (кудиись); lead to crash – привести до аварії (краху); lead a team – очолити команду

lease [li:s] – оренда

leave [li:v] – (n) відпустка; дозвіл; від'їзд; (v) залишати, покидати; від'їжджати; leave a business with a poor reputation – залишити бізнес з поганою репутацією

left-handed hitter ['left'hændɪd 'hɪtə] – нападник-шульга; лівий нападаючий

legal department ['li:g(ə)l dɪ'pɑ:tmənt] – юридичне відомство, юридичний департамент (відділ)

legal liabilities ['li:g(ə)l ˌlaɪə'bɪlətɪz] – юридичні зобов'язання; відповідальність перед законом, юридична (правова) відповідальність

lessen ['les(ə)n] – зменшувати; применшувати, недооцінювати

leveraging the contrast effect ['li:vɪdʒɪŋ ðə 'kɒntrɑ:st ɪ'fekt] – використання ефекту контрасту

liaise with stakeholders [li'eɪz wɪð 'steɪk'həʊldəz] – підтримувати зв'язок із зацікавленими сторонами

life cycle ['saɪkl] – життєвий цикл

likelihood of occurrence ['laɪklɪhʊd əv ə'kʌr(ə)n(t)s] – ймовірність виникнення

limited ['lɪmɪtɪd] – обмежений; з обмеженою відповідальністю (*про компанію, товариство*); частковий

list – (n) список, перелік, реєстр; інвентар; (v) укладати список (перелік); вносити до списку

lobbying strategy ['lɒbɪŋ 'strætədʒɪ] – стратегія лобіювання; лобістська стратегія

local resident ['ləʊk(ə)l 'rezɪd(ə)nt] – місцевий житель

location [ləu'keɪʃ(ə)n] – визначення (встановлення)  
 місцезнаходження; місце (перебування); дислокація;  
 розміщення

long-term goals of the business – довгострокові цілі бізнесу

lose [lu:z] – (lost) губити; втрачати; to lose profits – втратити  
 прибуток

loss [lɒs] – втрата (прав, майна, посади тощо); загибель; збитки;  
 пропаша; програш

lost livelihoods [lɒst 'laɪvliːhʊd] – втратили засоби для існування;  
 втрачені гроші на прожиття

low [ləu] – низький; невисокий

low-cut dress [ˌləu'kʌt] – плаття з великим вирізом

loyal to colleagues ['lɔɪəl tə 'kɔːliːg] – відданий / вірний колегам

loyalty ['lɔɪəlti] – вірність, відданість, лояльність; дотримання  
 (вірності, законів, прав, правил тощо); Syn.: allegiance  
 [ə'liːdʒ(ə)n(t)s]

## М

maintain [meɪn'teɪn] – підтримувати; зберігати; утримувати

maintain relationships with colleagues ['kɔːliːg] – підтримувати  
 відносини з колегами

major ['meɪdʒə] – більший; важливіший; старший; майор

majority [mə'dʒɔːrɪti] – більшість; зрілість, повноліття; звання майора

make sure [meɪk ʃʊə] – переконуватися

malevolence [mə'lev(ə)lən(t)s] – злорадність, недобррозичливість

manage ['mænɪdʒ] – управляти, керувати, стояти на чолі;  
 справлятися з

management was siloed within countries ['saɪləʊd] – управління було  
 ізольовано (заблоковано) всередині країн

manufacturer [ˌmænju'fæktʃ(ə)rə] – виробник; підприємець

Masters of business administration – Магістр ділового  
 адміністрування

matching suit [mætʃɪŋ sju:t] – підібраний костюм (*який пасе за  
 кольором, кроєм, стилем*)

mayor [meɪə] – мер

measures ['meɪʒəz] – заходи

meet the expectations – виправдовувати очікування

meet the requirements – відповідати вимогам  
 metrics ['metriks] – вихідні параметри (величини); система показників  
 milestone ['maɪlstəʊn] – ключовий момент  
 mind [maɪnd] – (n) розум; розумові здібності; інтелект; думка; погляд; (v) пам'ятати /to bear / have/ keep / in mind – пам'ятати, згадувати; мати на увазі  
 minority [maɪ'nɒrɪti] – меншина (*етнічна, національна*); меншість, менша частка (число); неповноліття  
 misery ['mɪz(ə)rɪ] – страждання; лихо; нещастя; злидні, убожество  
 mismanagement [ˌmɪs'mænɪdʒmənt] *Syn.* malmanagement – неефективне / незадовільне управління  
 mitigate ['mɪtɪgeɪt] – зменшувати, пом'якшувати; полегшувати;  
 mitigate risks [tə 'mɪtɪgeɪt rɪks] – знижувати (зменшувати) ризики  
 moderate ['mɒd(ə)rət] – помірний; стриманий  
 monitor the situation ['mɒnɪtə] – спостерігати за ситуацією  
 motto ['mɒtəʊ] – девіз, гасло  
 multiple discipline ['mʌltɪpl 'dɪsəplɪn] – множинна дисципліна  
 multi-tasking [mʌlti'tɑːskɪŋ] – здатність людини або продукту виконувати більше однієї справи одночасно; обчислювальний процес, який дозволяє комп'ютеру одночасно працювати з кількома різними програмами  
 murderer ['mɜːdəreɪ] – убивця  
 mustache / moustache [mə'staːʃ] – вуса  
 mutually ['mjuːʃʊəli] – взаємно; обопільно

## N

natural disaster ['nætʃ(ə)r(ə)l dɪ'zɑːstə] – стихійне лихо  
 neat [ni:t] – чистий, охайний, акуратний; витончений, елегантний; нерозведений (*про спиртні напої*)  
 neatly ['niːtli] – акуратно, охайно  
 negotiate effectively [nɪ'ɡəʊsiət ɪ'fektɪvli] – ефективно вести переговори  
 negotiations [nɪ'gəʊʃɪ'eɪʃ(ə)nəz] – переговори  
 neither (*BrE*) ['naɪðə], (*AmE*) ['niːðə] – ніхто; жоден з; також не; neither ... nor – ні ... ні

NHL (National Hockey League) – Національна хокейна ліга, що об'єднує професійні команди США і Канади  
 Niederwald ['ni:dərvald] – Нідервальд – колишній муніципалітет в окрузі Гомс у кантоні Вале у Швейцарії  
 nonetheless [ˌnʌnðə'les] – тим не менше  
 not lose one's [nɒt tə luːz wʌnz ɒz.v] – щоб не втратити самовладання  
 nothing ventured nothing gained ['nʌθɪŋ 'venʃəd 'nʌθɪŋ geɪnd] – не ризикнеш – не здобудеш  
 noticeably ['nəʊtɪsəblɪ] – помітно, значно *Syn:* remarkably  
 nowhere ['nəʊwɛə] – ніде  
 nullify ['nʌlɪfaɪ] – робити недійсним, відміняти; скасовувати; зводити до нуля; анулювати

## O

objective [əb'dʒektɪv] – мета; завдання; об'єкт; об'єктивний, неупереджений; предметний  
 occur [ə'kɜː] – траплятися; відбуватися  
 odds [ɒdz] (the odds) – ймовірність, можливість  
 offer ['ɒfə] – (v) пропонувати; (n) пропозиція  
 official corruption [ə'fɪʃ(ə)l kə'rʌpʃ(ə)n] – посадова корупція  
 omnipotent [ɒm'nɪpət(ə)nt] – всемогутчий, всесильний *Syn:* all-powerful, almighty  
 omniscient [ɒm'nɪsɪənt] – всезнаючий  
 on a regular basis – на регулярній основі  
 operate with limited resources – працювати з обмеженими ресурсами  
 operating manual ['ɒpəreɪtɪŋ 'mænjʊəl] – посібник (інструкція) з експлуатації  
 opportunity [ˌɒpə'tjuːnɪtɪ] – слушна нагода; сприятлива можливість; to take the opportunity (of) – скористатися нагодою; opportunity for career growth – можливість кар'єрного зростання  
 organization's insurance needs [ɪn'fʊər(ə)n(t)s] – страхові потреби організації  
 organizational misdeeds [ˌɔːg(ə)nəɪ'zeɪʃ(ə)n(ə)l ˌmɪs'diːd] – організаційні проступки (делікт; неналежна поведінка)

outbreak ['autbreɪk] – спалахувати, вибухати; раптовий початок;  
 спалах  
 outcome ['autkʌm] – наслідок; результат, підсумок  
 outdated [aut'deɪtɪd] – застарілий  
 outdoor amusement park [autdɔː ə'mju:zmənt pa:k] – парк розваг на  
 відкритому повітрі (просто неба)  
 outlet ['autlet] – вихід; прохід; вихідний отвір; ринок збуту;  
 торговельна точка; магазин; штепсельна розетка  
 outstanding loan [aut'stændɪŋ ləʊn] – непогашена позика; борг, що  
 належить сплатити  
 outweigh [ˌaut'weɪ] – переважати, бути впливовішим тощо;  
 переважати у вазі, бути важчим  
 overall [ˌəʊvər'ɔ:l] – загальний; сукупний; overall consequence  
 [ˌəʊvərɔ:l 'kɒn(t)sɪkwənt(s)] – загальний наслідок (результат);  
 overall likelihood [ˌəʊvərɔ:l 'laɪklɪhʊd] – загальна ймовірність  
 overseas visitor [ˌəʊvə'si:(z)][ˈvɪzɪtə] – «заморський» (закордонний)  
 гість  
 overshadowing group goals – затьмарюючи групові цілі  
 oversight ['əʊvəsait] – недогляд, необачність; помилка; нагляд (за  
 діяльністю тощо)  
 overt message ['əʊvz:t 'mesɪdʒ] – відкрите (неприховане, несекретне)  
 повідомлення  
 overtime ['əʊvətaɪm] – понаднормово; додатковий (понаднормовий)  
 час, плата за понаднормову працю  
 own [əʊn] – (adj) власний; (v) володіти, мати на праві власності  
 owner ['əʊnə] – власник, хазяїн; господар; *Syn:* proprietor, possessor;  
 owner of property

## Р

palm [pɑ:m] – долоня; торкатися долонею  
 path [pɑ:θ] – доріжка; стежка; шлях; курс; траєкторія; лінія  
 поведінки (дій)  
 patient safety ['peɪʃ(ə)nt 'seɪftɪ] – безпека пацієнтів  
 perception [pə'sepʃ(ə)n] – сприйняття, відчуття; розуміння,  
 усвідомлення  
 perform job – виконувати роботу  
 permanent ['pɜ:mənənt] – постійний, перманентний



permanently ['pɜ:mənəntli] – постійно, надовго, перманентно, регулярно  
 permission [pə'mɪʃ(ə)n] – дозвіл  
 persistently [pə'sɪstəntli] – перманентно, постійно, стійко  
 personal ['pɜ:s(ə)nəl] – індивідуальний, особистий, персональний  
 personnel [ˌpɜ:s(ə)'nel] – особовий склад, персонал; кадри  
 pipe-line ['paɪpleɪn] – джерело інформації; комутаційна лінія; магістраль; система постачання  
 pitch a product – просувати (розхвалювати) продукт  
 plague [pleɪg] – (v) надокучати; набридати; турбувати; (n) чума, покарання; неприємність, прикрість  
 poisoning ['pɔɪz(ə)nɪŋ] – отруєння; псування  
 pollute [pə'lu:t] – забруднювати; поганити, паскудити  
 pollution [pə'lu:ʃ(ə)n] – забруднення; опоганення  
 position [pə'zɪʃ(ə)n] – посада, ставлення; точка зору; ставити; розташовувати  
 positive business ethic – позитивна ділова етика  
 posture ['pɒstʃə] – (n) положення; поза; постава; стан, настрій; становище (v) позувати; ставити в позу  
 potential fallout [pə'tenʃ(ə)l 'fɔ:laut] – можливий випадок (негативний наслідок)  
 potential harm [pə'tenʃ(ə)l hæ:m] – потенційна шкода (збиток)  
 powerful tool ['paʊəf(ə)l tu:l] – могутнє знаряддя; потужний інструмент (засіб)  
 precisely [prɪ'saɪslɪ] – точно  
 predictable [prɪ'dɪktəbl] – передбачуваний  
 premium ['pri:mɪəm] – премія; (ви)нагорода; надбавка (до винагороди або як винагорода); страхувальна премія; *Syn:* award, reward, recompense  
 prepare [prɪ'pɛə] – готувати, готуватися; підготовлювати(ся)  
 press briefing [pres 'bri:fɪŋ] – прес-брифінг  
 prevent [prɪ'vent] – попереджати, відвертати; запобігати; не допускати, перешкоджати (*чомусь – from*); prevent conflicts – запобігати конфліктам  
 prevention [prɪ'venʃ(ə)n] – відвернення, запобігання; застереження; профілактика  
 previously ['pri:vɪəslɪ] – заздалегідь, раніше  
 primacy ['praɪməsi] – першість; верховенство, пріоритет

primary ['praɪm(ə)rɪ] – бути пріоритетом  
 principled ['prɪnsɪp(ə)ld] – принциповий, з твердими моральними устоями  
 priority [praɪ'ɔrəti] – першість (за значенням тощо), пріоритет; першочерговість  
 procedure for personnel records [prə'si:dʒə fɔː ˌpɜːsə'nel 'rekɔːdz] – порядок кадрового обліку; порядок ведення обліку персоналу  
 process ['prəʊses] – процес; порядок, правила; опрацьовувати  
 procurement [prə'kjuəmənt] – закупки; постачання; придбання  
 professional competence [prə'feʃ(ə)n(ə)l 'kɒmpɪt(ə)n(t)s] – професійна компетентність  
 proficient in the technology of search [prə'fɪʃ(ə)nt ɪn ðə tek'nɒlədʒɪ əv sɜːʃ] – володіє технологією пошуку; фахівець з технології пошуку  
 project management ['prɒdʒekt 'mænɪdʒmənt] – управління проектом  
 project management templates – шаблони управління проектом  
 project's anticipated profit – очікуваний прибуток проекту  
 project's participants – учасники проекту  
 promise ['prɒmɪs] – (n) обіцянка; зобов'язання за угодою (v) обіцяти, давати обіцянку; брати зобов'язання  
 propensity [prə'pensɪti] (inclination [ˌɪnklɪ'neɪʃ(ə)n]) – нахили, схильність (до чогось – to); пристрасть (до чогось – for)  
 property ['prɒpəti] – власність, майно; господарство  
 protect own interests – захищати власні інтереси  
 protection [prə'tekʃ(ə)n] – захист; охорона  
 prove [pruːv] – доводити; засвідчувати; підтверджувати  
 provide [prə'vaɪd] – постачати; забезпечувати; вживати заходів; provide service – надавати послуги  
 provision [prə'vɪz(ə)n] – заготівля; постачання; забезпечення  
 psychology [saɪ'kɒlədʒɪ] – психологія  
 puff [pʌf] – пихкати, диміти, пускати клуби диму, перебільшено вихваляти, рекламувати  
 punctual ['pʌŋktʃuəl], ['pʌŋktjuəl] – пунктуальний, точний  
 purchase ['pɜːtʃəs] – (v) купувати; придбати; (n) купівля, закупки, придбання

## Q

quality ['kwɒlɪti] – якість; сорт, ґатунок; властивість; особливість; характерна риса

quality gate – автоматичні перевірки проекту перед релізом  
quit [kwɪt] – (n) звільнення (з роботи); (v) кидати (роботу, службу);  
залишати; припиняти  
quotation [kwəu'teɪʃ(ə)n] – цитата; посилання

## R

ran aground [ræn ə'graʊnd] – сів на мілину; у тяжкому стані; без коштів  
range of possible options [reɪndʒ] – діапазон можливих варіантів  
rapid ['ræpɪd] – швидкий, прудкий; стрімкий  
rarely ['ræli] – рідко, нечасто; надзвичайно, винятково  
reach an agreement – досягти згоди; reach the goal – досягти мети  
real estate leases – оренда нерухомості  
reasonable ['ri:z(ə)nəb(ə)l] – розсудливий, розважливий; поміркований; обґрунтований  
recall [rɪ'kɔ:l] – відкликати; скасовувати; згадувати; брати назад; outlining the recalls – з описом відкликань  
receipt [rɪ'si:t] – квитанція, розписка (про отримання); надходження; видавати розписку (про отримання)  
receive training [rɪ'si:v 'treɪnɪŋ] – пройти навчання  
recently ['ri:s(ə)ntli] – не(що)давно; на днях, останнім часом Syn: lately, newly  
recess [rɪ'ses] – перерва (в засіданні, роботі тощо); ніша; заглиблення; робити перерву (в засіданні тощо); відсувати назад  
reckless judgment ['rekləs 'dʒʌdʒmənt] – нерозсудливе судження, необачний висновок  
recover from damage – оговтатися (оправитися) від шкоди  
recruitment [rɪ'kru:tmənt] – комплектування особовим складом; вербування; набір новобранців, притягнення до військової служби  
reduce [rɪ'dju:s] – зменшувати, знижувати; скорочувати; послаблювати  
refresh – оновлювати (відображувану) інформацію  
regardless [rɪ'gɑ:dlɪs] – що не бере до уваги; незважаючи на; незалежно (від чогось)

regulations [ˌregjəˈleɪʃ(ə)ns] – правила, звід правил, положення, інструкція; статут; обов'язкові постанови; технічні умови  
 rejection [rɪˈdʒekʃ(ə)n] – відмова; відхилення, відкидання  
 related [rɪˈleɪtɪd] – пов'язаний; споріднений  
 release [rɪˈli:s] – (v) звільняти, визволяти; полегшувати; (n) звільнення; полегшення; розписка; документ про передачу права (майна)  
 relevant ['relɪv(ə)nt] – релевантний, який має стосунок (до чогось), доречний; обґрунтований; актуальний; relevant people – відповідні люди  
 reliable [rɪˈlaɪəb(ə)l] – надійний, певний, міцний; достовірний; що заслуговує на довіру (довіри) Syn: trustworthy, safe  
 relief efforts – зусилля з надання допомоги  
 rely [rɪˈlaɪ] – покладатися, довіряти; бути впевненим (on, upon)  
 remain [rɪˈmeɪn] – залишатися; перебувати в колишньому стані (на колишньому місці)  
 remote [rɪˈməʊt] – віддалений; дистанційний; що діє на відстані  
 remove product from shelves [rɪˈmu:v 'prɒdʌkt frəm ʃelvz] – зняти виріб з полиць  
 render ['rendə] – віддавати належне, платити; подавати (допомогу, документи тощо), робити (послугу); відтворювати, зображати  
 repercussions of a deal [ˌrɪːpəˈkʌʃ(ə)nz] – наслідки угоди  
 replace [rɪˈpleɪs] – повертати; заміняти; повертати на попереднє місце  
 reputation [ˌrepjuːˈteɪʃ(ə)n] – добре ім'я, репутація, реноме; слава  
 request [rɪˈkwest] – (n) прохання; вимога; запит; попит; (v) прохати; робити запит  
 require [rɪˈkwaɪə] – вимагати; наказувати; потребувати, мати потребу  
 requirement [rɪˈkwaɪəmənt] – вимога; необхідна умова; ценз; потреба  
 requisite ['rekwɪzɪt] – належний, необхідний; правильний, який потрібно; обов'язковий  
 rescue ['reskjʊ:] – (v) рятувати; звільняти, визволяти; виручати; незаконно звільняти; відбирати силою (майно); (n) рятування, порятунок; звільнення, визволення  
 resign [rɪˈzaɪn] – відмовлятися (від посади, права), складати (з себе обов'язки); піти у відставку  
 resolve misunderstandings [rɪˈzɒlv] – розв'язувати непорозуміння

respond [rɪs'pɒnd] – відповідати; реагувати; нести відповідальність  
 response [rɪ'spɒn(t)s] – відповідь; реагування, реакція; дія у відповідь; отримання даних  
 responsibility [rɪs,pɒnsə'bɪlɪtɪ] – відповідальність; обов'язок, зобов'язання; платоспроможність  
 responsible for achieving common goals – відповідати за досягнення загальних (спільних) цілей  
 restore confidence [tə rɪ'stɔ: 'kɒnfɪd(ə)n(t)s] – повернути впевненість  
 result [rɪ'zʌlt] – (n) наслідок, результат; (v) призводити (до чогось), закінчуватися (чимсь); result in employee bitterness against the authorities – призвести до озлоблення працівників проти адміністрації  
 resume [rɪ'zju:m] – (v) відновлювати (роботу тощо); продовжувати (після перерви); підводити підсумки, резюмувати; отримувати назад; (n) резюме; висновки  
 retailer ['ri:teɪlə] – роздрібний торговець; [rɪ'teɪlə] плетун; базака  
 retain [rɪ'teɪn] – зберігати; утримувати; підтримувати; пам'ятати; наймати (адвоката)  
 reveal [rɪ'vi:l] – відкривати, викривати; виявляти; показувати  
 revenge [rɪ'vendʒ] – (n) помста Syn: vengeance ['vendʒ(ə)n(t)s]; реванш; (v) мстити(ся) (комусь – on, upon; за щось – for) Syn: avenge, get back, get even, pay back  
 revenue is on the line / at stake – виручка «на кону»  
 review [rɪ'vju:] – (n) огляд, перегляд; розгляд; перевірка; повторення вивченого; (v) переглядати; оглядати; розглядати; перевіряти  
 revised text – переглянутий текст  
 reward [rɪ'wɔ:d] – (n) (ви)нагорода; премія; відплата; (v) (ви)нагороджувати; віддячувати; віддавати належне  
 ridicule ['rɪdɪkjʊ:l] – висміювати; піднімати на глум; сарказм; глум  
 rigged – нечесний, фальсифікований; rig [rɪg] – шахраювати; to rig the market – штучно підвищувати (знижувати) ціни  
 rise [raɪz] – (v) (rose; risen) збільшуватися, зростати (про ціни); підніматися; (n) підвищення, підняття; збільшення; поліпшення (становища); схід (сонця, місяця)  
 risk appetite [rɪsk 'æpɪtaɪt] – ризик-апетит (рівень ризику, який організація готова прийняти для досягнення своїх цілей)  
 risk avoidance strategy ['strætədʒɪ] – стратегія уникнення ризику

risk management [rɪsk 'mænɪdʒmənt] – управління ризиками; керування ризиками; відділ керування ризиками  
 roll [rəʊl] – (n) реєстр, каталог; список; відомість; рулон; згорток; (AmE) пачка грошей; (v) крутити(ся); обертати(ся); котити(ся)  
 rooted ['ru:tɪd] – вкорінений; міцний, тривкий; глибокий (про почуття)  
 rude [ru:d] – грубий, брутальний; примітивний; невічливий  
 rules for drawing up documentation for hiring and firing staff – правила оформлення документації з прийому та звільнення персоналу  
 rumours ['ru:məz] – пересуди, плітки  
 run the risk – наражатися на небезпеку

## S

safety ['seɪftɪ] – безпечність; безпека; надійність  
 salary ['sæləri] – платня, плата; оклад; заробітна плата (службовця)  
 salmon spawning runs disrupted – нерест лосося порушено  
 sass-filled complaint – зухвала (нахабна) скарга  
 satisfy ['sætɪsfaɪ] – задовольняти, відповідати (вимогам); сплачувати, погашати (борг)  
 scaling [skeɪlɪŋ] – масштабування, зміна масштабу  
 schedule (BrE) ['ʃedʒu:l], (AmE) ['skedʒu:l] – список, перелік; каталог; графік; розклад; schedule time – час, вказаний в розкладі; складати розклад (перелік тощо)  
 score [skɔ:p] – зміст; сенс; сфера (діяльності); межі; рамки; опис проекту (project management: опис передбачуваних результатів проекту, продуктів, які необхідно зробити, і властивостей, якими ці продукти повинні володіти); audit score – обсяг аудиту (сукупність аудиторських процедур (обсяг роботи), необхідних для досягнення мети аудиту за даних обставин і які належить виконати)  
 scowl [skaʊl] – хмуритися, супитися, дивитися сердито (at); похмурий вигляд; сердитий погляд  
 scratch [skrætʃ] – дряпати(ся); шкребти(ся); чухати(ся); викреслювати (зі списку); відмовлятися (від чогось); кидати  
 seamless ['si:mɪs] – плавний; що відбувається без різких переходів, пауз; безшовний

secure [si'kjuə] – (*adj*) безпечний; надійний; який охороняється; (*v*) гарантувати, надавати забезпечення; забезпечувати (борг); обороняти, надійно захищати; оволодівати; secure funding – щоб забезпечити фінансування

secure work environment [in'vai(ə)rənmənt] – безпечне робоче середовище

seek [si:k] – намагатися; домагатися; шукати, розшукувати; seek to exceed the expectations – прагнути (намагатися) перевершити очікування

selection of personnel [si'lekʃ(ə)n əv ,pɜ:sə'nel] – добір персоналу

self-assured [ˌselfə'ʃuəd] *Syn:* self-confident [ˌselfkənfid(ə)nt] – впевнений у собі; самонадійний

self-destructive for entrepreneur [selfdis'trʌktɪv] [ˌɒntrəprə'nɜ:] – саморуйнівне для підприємця

senior personnel ['si:niə ,pɜ:s(ə)'nel] – керівний склад (персонал)

service personnel [ˌpɜ:sə'nel] – обслуговуючий персонал

set a person up for conversation – налаштувати людину на розмову

set of requirements and priorities [praɪ'ɒrətɪz] – набір вимог і пріоритетів

severe [si'viə] – суворий, строгий; жорстокий; ретельний; педантичний; сильний; потужний

shade [ʃeɪd] – (*n*) тінь; захисток, щит; (*v*) затіняти, затьмарювати; shade your offer downward – зменшити свою пропозицію

share [ʃeə] – обмінюватися (*інформацією тощо*); ділити, розподіляти; акція; частка; пай

sharing the costs – розподіл витрат

shave [ʃeɪv] (shaved; shaved, shaven) – голитися; гоління

short run – короткий (короткостроковий) період *Syn:* short term

show solidarity with the employees – проявити солідарність з працівниками

shun [ʃʌn] – уникати, остерігатися; цуратися; *Syn:* avoid, ignore

significant [sɪg'nɪfɪkənt] – значний; важливий; істотний; серйозний, суттєвий; показовий

significantly [sɪg'nɪfɪkəntli] – багатозначно; *Syn:* emphatically , meaningly

sign-off ['saɪnɒf] – офіційне завершення проекту

simultaneously [ˌsɪm(ə)'teɪniəsli] – разом, одночасно; *Syn:* together, at the same time; спільно

size [saɪz] – розмір; об'єм, обсяг; величина

skill set – сукупність навичок  
 sleight-of-hand [ˌslɑɪtəv'hænd] – спритність рук; жонглювання  
 slogan ['sləʊɡən] – лозунг; заклик  
 slouch [slauʃ] – сутулитися, горбитися; незграбна хода; сутулість  
 snatch [snæʃ] – виривати, зривати; хапати(ся)  
 software ['sɒftwɛə] – засоби програмування; програмне  
 забезпечення; комплекс програм  
 solidarity [ˌsɒlɪ'dærəti] – солідарність, згуртованість; солідарна  
 відповідальність; кругова порука  
 solve a problem – вирішити проблему  
 solving staffing issues – вирішення кадрових проблем  
 sound [saʊnd] – міцний, надійний, здоровий, платоспроможний;  
 стійкий (фінансово); сильний, інтенсивний; дійсний, законний;  
 відвертий, прямий, чесний; звук, звуковий, звучати  
 special computer application – спеціальний комп'ютерний додаток  
 specific scope [spə'sɪfɪk skəʊp] – конкретна сфера застосування  
 spike [spaɪk] – шип, цвях, гострий виступ; вістря; закріплювати  
 шипами; spike heel (spikes) – каблук «шпилька», туфлі на  
 «шпильці»  
 spilled crude oil into the waters [spɪld kruːd ɔɪl 'ɪntə ðə 'wɔːtəz] –  
 розлили сиру нафту в воду / води  
 sport utility vehicle (SUV) [spɔːt juː'tɪləti 'viːkl] – позашляховик  
 (транспортний засіб підвищеної прохідності з елементами  
 комфортабельних міських авто)  
 sprint planning – планування спринту – визначення обсягу роботи  
 та способи виконання цієї роботи  
 staff [stɑːf] – службовий персонал, штат (працівники); кадри;  
 апарат (установи); штатний  
 stakeholder ['steɪkˌhəʊldə] – зацікавлена сторона, зацікавлена особа,  
 пайщик, стейкхолдер (будь-яка особа / група осіб, які мають  
 інтерес у компанії: акціонери, працівники, постачальники,  
 клієнти, кредитори, держава, громадськість і т. д.) *Syn:*  
 interested party, concerned party  
 stare [steə] – пильно дивитися; витріщати очі (на когось – *at, upon*);  
 стирчати (про волосся тощо); здивований (пильний) погляд  
 state-wide ['steɪtwaɪd] – що діє в межах штату (поширюється на  
 певний штат США)  
 stem from – впливати з; виникати, припиняти; перегороджувати



step [step] – крок; захід; переступати (*межу*); посилювати; прискорювати; крокувати, ступати  
 stereo ['steriəu], ['stiəriəu] – стерео; стереоаудіоматеріал, стереофонічний звуковий матеріал  
 stick one's neck out – ризикувати, ставити себе під удар; самому лізти в петлю  
 stick to agreed commitments – дотримуватися узгоджених зобов'язань  
 storage building – складська будівля  
 streamlined ['stri:mlaɪnd] – обтічний *Syn:* smooth; добре налагоджений; модернізований, раціоналізований; тонкий, стрункий; витончений *Syn:* slender  
 strict dress code – строгий дрес-код  
 striped shirt [straɪpt ʃɜ:t] – смугаста сорочка  
 strong corporate governance principles [strɒŋ 'kɔ:p(ə)rət 'glʌ(ə)nən(t)s 'prɪn(t)səplz] – міцні засади корпоративного управління  
 strong-minded team members – сильні духом члени команди  
 struggling ['strʌɡlɪŋ] – у тяжкому становищі; struggling businesses – фірми на межі банкрутства, розорення  
 submitted – поданий (*про документ тощо*)  
 subordinate [sə'bɔ:dɪnət] – підлеглий  
 successful [sək'sesf(ə)l] – успішний; виграний (*про справу*); якому щастить (вдається); to be successful – мати успіх  
 sudden ['sʌdn] – раптовий; несподіваний; навальний; поспішний  
 sue [su:], [sju:] – подавати позов; порушувати справу (*проти когось*); переслідувати в судовому порядку; просити (*когось – to, про щось – for*)  
 sufficient [sə'fɪʃ(ə)nt] – достатній (*for*); що має в достатній кількості; обґрунтований; належний; достатня кількість  
 suggest [sə'dʒest] – пропонувати, радити; suggesting numerous solutions – пропонуючи численні рішення  
 suit [su:t], [sju:t] – костюм; клопотання; позов; судова справа, підходити (*бути до лиця*)  
 suitable ['su:təb(ə)l] – підхожий; що відповідає; придатний; доцільний, відповідний  
 suite [swi:t] – номер люкс (*в готелі*); персонал посольства (*дипломатичного представництва*); свита (*дипломатична тощо*)

supervisor ['s(j)u:pəvaɪzə] – доглядач; наглядач; контролер; інспектор  
 supply goods or services – постачати товари або послуги  
 support [sə'pɔ:t] – (v) сприяти; допомагати; підтримувати  
 (матеріально); (n) підтримка, допомога  
 support employees – підтримувати працівників  
 surveillance [sɜ:'veil(ə)ns] – нагляд (за підозрілою особою); under  
 surveillance – під наглядом (поліції); спостереження, стеження,  
 нагляд; інспектування  
 survey on dress code ['sɜ:veɪ] – дослідження (огляд) з дрес-коду  
 swift rejection – швидка відмова (відхилення)  
 swiftly bounced back – швидко прийшов у норму; швидко  
 відскочив  
 syringe ['sɪrɪndʒ] – (n) шприц; спринцівка; пожежний насос; (v)  
 спринцювати; вводити за допомогою шприца

## T

tackle a job ['tæklədʒɒb] – енергійно братися за роботу  
 tainted ['teɪntɪd] – зіпсований; заплямований; отриманий  
 незаконним шляхом  
 take [teɪk] (took; taken) – брати; захоплювати; оволодівати; займати  
 місце  
 take in regard – враховувати; взяти до уваги *Syn:* to take into  
 consideration (account)  
 take necessary steps – вжити необхідних заходів  
 take place – траплятися, відбуватися; мати місце *Syn:* emanate,  
 originate, occur, happen  
 take risks – ризикувати; брати на себе ризик  
 talent pool – кадровий резерв  
 tamper ['tæmpə] – фальсифікувати; підробляти; маніпулювати;  
 здійснювати таємний або згубний вплив, корумпувати;  
 tampering – втручання; фальсифікація; підробка (спроба  
 вплинути на процес при помилковому визначенні випадкової  
 причини, яка часто призводить до погіршення показників)  
 tamper-resistant packaging – упаковка з захистом від  
 несанкціонованого доступу

tangible ['tæŋdʒəbl] – ясний; відчутний, помітний; матеріальний; реальний

tanker ['tæŋkə] – танкер, наливне судно

tax evasion [tæks ɪ'veɪz(ə)n] – ухилення від (сплати) податків (*свідоме заниження податкових платежів незаконними методами; напр. шляхом приховування всіх або частини доходів / заниження вартості майна під час розрахунку податків на майно / заяви невинуватених податкових пільг тощо*)

tea [ti:] – чай

team [ti:m] – команда, група

tear [tɛə] (tore, torn) – рвати, зривати, вихоплювати

tear [tiə] – сльоза

temper ['tempə] – (*n*) вдача, характер; (*v*) регулювати, стримувати; робити суміш; змішувати

temporary ['temp(ə)rəri] – тимчасовий

tense [tens] – створювати напруженість, напружений

termination [ˌtɜ:mɪ'neɪʃ(ə)n] – кінець; закінчення (*договору/терміну*), припинення; межа; результат, підсумок

testify ['testɪfaɪ] – свідчити, виступати в якості свідка; доводити; стверджувати

testimonial [ˌtestɪ'məniəl] – рекомендація, свідчення; характеристика

thermal ['θɜ:m(ə)l] – тепловий, термічний; гарячий; пристрасний, палкий

thorough ['θʌrə] – ретельний, досконалий; повний, вичерпний, абсолютний; thorough understanding – ґрунтовне (глибоке) розуміння

threat [θret] – загроза, небезпека *Syn:* danger, risk, hazard

threw [θru:] past *від* throw – (*v*) кидати; жбурляти; (*n*) кидок; ризик, ризикована справа

thrift shop [θrɪft] – магазин з продажу старого одягу та інших товарів для дому, як правило, для збору коштів для благодійної організації; комісійний магазин; секонд-хенд *Syn* thrift store

throw [θrəu] – (*v*) (threw, thrown) кидати, жбурляти, метати; переказувати (*провину тощо*); (*n*) кидок; ризик, ризикована справа

tidy ['taɪdɪ] – (*adj*) охайний, акуратний; (*v*) прибирати, упорядковувати

tie [taɪ] – краватка; зав'язувати

time [taɪm] – (*n*) час; термін, строк; раз; at times – часом; час від часу; (*v*) обирати (призначати) час; встановлювати тривалість

timeliness ['taɪmlɪnəs] – своєчасність; доречність *Syn:* opportuneness

timely communication – своєчасне (доречне) спілкування

tire ['taɪə] – обід колеса; шина; покришка; надівати шину (*на колесо*)

torn jeans [tɔːndʒiːnz] – порвані джинси; a faded pair of blue jeans – пара потертих (вилялях) джинсів

track [træk] – (*n*) слід; трек; шлях (траса, маршрут) польоту; звукова доріжка (фонограми); вистежування; (*v*) слідкувати, вистежувати, залишати сліди; намічати курс

track the project's progress – відстежувати хід проекту

transfer to a digital version [træns'fɜː tu ə 'dɪdʒɪt(ə)l 'vɜːʃ(ə)n] – перевести в цифрову версію

transparency [træns'pærənsɪ] – прозорість

transpire [træns'paɪə] – випаровуватися; просочуватися; виявлятися, ставати відомим; траплятися, відбуватися

treat [tri:t] – (*v*) поводитися; ставитися; лікувати; пригощати, платити за частування; частувати; мати справу, проводити переговори; (*n*) частування, пригощання; задоволення; treat customers like they are always right – ставитися до клієнтів так, як ніби вони завжди праві; treat in the best way – поводитися найкращим чином (*з кимось*); treat love and loyalty to customers and associates – ставитися до клієнтів і партнерів з любов'ю і відданістю

trial and error ['traɪəl ənd 'erə(r)] – метод спроб і помилок

trigger ['trɪɡə] – спусковий механізм (гачок) (вогнепальної зброї); собачка (рушниці); to pull the trigger – спустити курок; пустити в хід, ініціювати, дати початок; імпульс, спонування; точка подачі замовлення (в системі управління запасами); умова угоди (напр. кредитної), невиконання якої тягне наслідки

trim [trɪm] – підрізувати; підстригати; упорядковувати, охайний; вишуканий

true [tru:] – правильний; істинний, справжній; to come true – збуватися; вірний, відданий; правдивий, щирий; точний (*про копію тощо*); законний, дійсний, чинний; правдиво, чесно

trust [trʌst] – (n) віра, довіра; довіреність; кредит; довірена власність; living trust – довірча власність (набирає чинності за життя її засновника); опіка; precatory trust – «бажана» опіка (здійснювана внаслідок чийогось усного побажання опіки над іншою особою); трест; концерн; (v) довіряти(ся); давати в кредит; доручати піклуванню; сподіватися

trustworthiness ['trʌst,wɜ:ðnəs] – достовірність, надійність; кредитоспроможність; *Syn:* solvency, creditability

trustworthy ['trʌst,wɜ:ðl] – що заслуговує на довіру; надійний

tune [tju:n] – (n) мотив, мелодія; (v) настроювати; пристосовувати (*до чогось*); приводити у відповідність (*з чимсь*)

turnover ['tɜ:n,əʊvə] – обіг; товарооборот

## U

unable to assist [ʌn'eɪb(ə)l tə ə'sɪst] – неспроможний допомогти

unacceptable [ˌʌnək'septəbl] – неприйнятний; неприпустимий

unavoidable [ˌʌnə'vɔɪdəbl] – неминучий, невідворотний

uncertainty [ʌn'sɜ:t(ə)ntɪ] – невпевненість, невизначеність, нерішучість

unconstructive criticism [ˌʌnkən'strʌktɪv 'krɪtɪsɪz(ə)m] – неконструктивна критика

understand challenges – зрозуміти проблеми (виклики, прагнення)

unexpected [ˌʌnɪk'spektɪd] – несподіваний, непередбачений; раптовий

unforeseeable consequence [ˌʌnfɔ:'si:əbl 'kɒnsɪkwənsɪz] – непередбачуваний наслідок

uniform ['ju:nɪfɔ:m] – однострій, одноманітний; однорідний; постійний

unpredictable event [ˌʌnpri'dɪktəbl ɪ'vent] – непередбачувана подія

upcoming talks – майбутні переговори

update (v) [ʌp'deɪt] – модернізувати; приводити у відповідність з вимогами сучасності; (n) ['ʌpdeɪt] – модернізація; оновлення інформації (даних); нова версія (програми, файла)  
 upset (v) [ʌp'set] – розладнувати, порушувати; (n) ['ʌpset] – безлад, розлад; непорозуміння; несподівана поразка; (adj) [ˌʌp'set] – визначений; upset price – найнижча відправна ціна (на аукціоні)  
 urge (v) [z:ʃ] – підганяти; спонукати (on, upon); переконувати; наполягати; (n) спонукання; сильне бажання

## V

value ['vælju:] – (n) цінність; важливість; вартість; ціна; (v) оцінювати; цінити, цінувати  
 vary ['ve(ə)rɪ] – змінювати; вносити поправки (у договір); відрізнитися  
 vendor ['vendɔ:] – продавець (як правило, вуличний торговець (морозива, газет), торгує, разносячи товари) Syn: seller, hawker, peddler, packman, pitchman, street trader  
 vendor pricing and sales ['vendɔ:] – ціноутворення та продажі постачальників  
 version ['vɜ:(ə)n] – версія; варіант; переклад; текст (перекладу або оригіналу)  
 very ['veri] – дуже, сильно; справжній, той самий  
 vibrate [vaɪb] (vibration [vaɪ'breɪʃ(ə)n] / vibraphone ['vaɪbrəfəʊn]) – вібрація; коливання  
 victim ['vɪktɪm] – жертва (злочину), потерпілий (від злочину); to fall a victim to – стати жертвою (чогось, когось)  
 viewpoint ['vjʊ:pɔɪnt] – точка зору  
 violence ['vaɪələns] – насильство; жорстокість; застосування сили, образа дією  
 virtual ['vɜ:ʃuəl] – фактичний; дійсний; можливий; віртуальний; уявний; virtual call – віртуальний дзвінок; віртуальне з'єднання (віртуальний канал для абонента мережі); virtual meeting software – програмне забезпечення для віртуальних зустрічей  
 visibility [ˌvɪzɪ'bɪlɪtɪ] – видимість; огляд; видимий предмет  
 visible ['vɪzəb(ə)l] – видимий; очевидний; явний  
 voluntarily ['vɒlənt(ə)r(ə)li] – добровільно, за власним бажанням; НАВМИСНО

## W

warning ['wɔ:nɪŋ] – попередження, застереження; попереджувальний; warnings of potential threats from – попередження про потенційні загрози з боку

waste [weɪst] – даремно витратити (гроші, енергію); марнувати (час); псування (в т. ч. чужого майна); збитки; розбазарювання; марнотратність, марнування; відходи, брухт

way forward – шлях вперед

wear earrings [wɛə 'ɛərɪŋz] (*wore, worn*) – носити кульчики

weather-dependent ['weðə dɪ'pendənt] – залежить від погоди

well-groomed [ˌwel'gru:md] – добре доглянутий; випещений

whenever [we'nevə] – коли вже; кожного разу, коли, щоразу; коли б не

whereas [we(ə)r'æz] – тоді як; беручи до уваги, оскільки

whether ['weðə] – чи

whilst [(h)waɪlst] – поки, доки *Syn: while*

wide range deal making [waɪd reɪndʒ] – широке коло (спектр/діапазон) укладання угод

willing ['wɪlɪŋ] – охочий; готовий щось зробити; старанний willing worker – старанний працівник

wind – вітер

win-lose ['wɪn,lʊ:z] – такий, за якого одна сторона виграє, а інша програє; to play win-lose – діяти так, що лише одна сторона виявляється у виграші

win-win ['wɪn,wɪn] – безпрограшний; такий, за якого всі сторони виграють; при якому не доводиться нічим жертвувати win-win agreement – угода, яка не обмежує нічийх інтересів; win-win relationship – взаємовигідні відносини, взаємовигідна співпраця to play win-win – діяти так, щоб ніхто не програв

within budget [wɪ'dɪn 'bʌdʒɪt] – в межах бюджету

work hard [wɜ:kha:d] – наполегливо працювати

work well under pressure ['preʃə] – добре працювати під тиском

workflow apps ['wɜ:k,fləʊ æps] (app = application) – програми (додатки для) робочого процесу

working hours ['wɜ:kɪŋ auəz] – робочий час, години праці

work-life balance ['bælən(t)s] – баланс між роботою та особистим життям

workload ['wɜ:kləʊd] – робоче навантаження, обсяг роботи, який має виконати хтось або щось

workplace violence ['wɜ:kpleɪs 'vaɪəl(ə)n(t)s] – насильство на робочому місці

worksheet ['wɜ:kʃi:t] – аркуш із переліком питань або завдань для студентів/учнів;) документ для запису виконаної або виконуваної роботи; планшет; блокнот

worry ['wʌrɪ] – тривога; неспокій, турбота, клопіт; хвилювати(ся), турбувати(ся)

worst [wɜ:st] – (*adj* *від* bad) – найгірший; (*adv* *від* badly) найгірше

worst-case scenario [wɜ:st keɪs sɪ'na:riəʊ] – найбільш несприятливий варіант (сценарій)

wrapper ['ræpə] – обгортка

wrong [rʌŋ] – (*adj*) неправильний, помилковий, хибний; поганий, протизаконний; несправний; (*v*) заподіювати шкоду



## REFERENCES

Bill Mascull Business Vocabulary in Use: Intermediate Book with Answers and Enhanced ebook: Self-Study and Classroom Use 3rd Edition, 2019, 176 p.

Christine Johnson. Intelligent Business. Skills Book. Intermediate Business English. Pearson. Longman. 2008. 112 p.

Collins English for Work: Workplace English 2. James Schofield. Collins. 2012. 160 p.

David Cotton. Market Leader. Business English Course book. Intermediate. Pearson. Longman. 2010. 176 p.

English for Business Studies Third Edition Student's Book. Ian MacKenzie. Cambridge University Press. 2010. 191 p.

Introduction to Business Speaking. Вступ до ділового спілкування: навчальний посібник /О. Т. Бойко, Т. М. Головач, І. Ю. Сковронська. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2016. 248 с.

Lingo Mastery Business English Vocabulary Builder: Powerful Idioms, Sayings and Expressions to Make You Sound Smarter in Business 2020

Market Leader. 3rd Edition Intermediate. Course book with DVD-ROM. David Cotton, David Falvey, Simon Kent. Pearson. 2010. 160 p.

Professional English in Use Management with key. Arthur McKeon, Ross Wright. Cambridge University Press. 2011. 120 p.

Schmitt Diane, Schmitt Norbert. Focus on Vocabulary 2: Mastering the Academic Word List Pearson Education ESL, 2011. 288 p.

The Business 2.0 Student's Book Advanced Level by Antoinette Meehan, Frances Watkins, Paul Emmerson. Macmillan Publishers. 2013. 160 Pages

Іноземна мова професійного спрямування (англ. мова для менеджерів) : підручник / за ред. Н. В. Мукан. К. : Знання, 2009. 595 с.

Формування комунікативної іншомовної компетенції у здобувачів освітнього ступеня «бакалавр» спеціальностей «Облік і оподаткування», «Фінанси, банківська справа та страхування», «Менеджмент» : навчально-методичний посібник / Н. Р. Смолікевич. Львів : ЛьвДУВС, 2016. 112 с.

## **ONLINE RESOURCES**

<https://www.entrepreneur.com/article/308548>

<http://winthecustomer.com/4-reasons-customer-always-right/>

<https://www.visioneerit.com/10-surprising-reasons-why-the-customer-isnt-always-right>

<https://www.pon.harvard.edu/category/daily/business-negotiations/?cid=11409>

[www.pearsonelt.com/businesspartner](http://www.pearsonelt.com/businesspartner)

<https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/project-management/>

<https://monday.com/blog/project-management/project-management-examples/>

<https://content.wisestep.com/top-pros-cons-human-resources-manager/>

<https://www.techtarget.com/contributor/Ben-Cole>

[https://en.wikipedia.org/wiki/Crisis\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Crisis_management)

<https://whatis.techtarget.com/definition/crisis-management>

<https://www.mlrpc.com/articles/managing-business-crisis-6-steps-success/>

<https://risepeople.com/blog/10-inspiring-quotes-for-hr-professionals/>

## **CONTENTS**

ПЕРЕДМОВА.....	3
UNIT 1. BUSINESS ETHICS.....	5
UNIT 2. CUSTOMER IS ALWAYS RIGHT.....	20
UNIT 3. PROJECT MANAGEMENT.....	38
UNIT 4. HR MANAGEMENT.....	51
UNIT 5. HUMAN RESOURCES MANAGER (HR MANAGER).....	63
UNIT 6. RISK MANAGEMENT.....	75
UNIT 7. CRISIS MANAGEMENT.....	87
UNIT 8. STARTUP MANAGEMENT.....	103
ENGLISH-UKRAINIAN GLOSSARY.....	117
REFERENCES.....	161

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

---

Олеся БОЙКО  
Тетяна ГОЛОВАЧ

**ENGLISH FOR SPECIFIC PURPOSES:  
MANAGEMENT IN USE**

*Навчальний посібник*

Макетування *Надія Лесь*

---

Формат 60×84/8. Папір офсетний.  
Умов. друк. арк. 19,06.  
Зам. № 8-22.

Львівський державний університет внутрішніх справ  
Україна, 79007, м. Львів, вул. Городоцька, 26.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру  
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції.  
№ 2541 від 26 червня 2006 р.