

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФАХІВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 159.91

DOI <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2025.3/27>

Дробот О. В.

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

Богдан І. І.

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Стаття присвячена розкриттю головних проблем ділового спілкування в сучасних умовах воєнного стану в Україні. Загальновідомо, що вдале управління бізнесом залежить від здійснення якісно побудованого ділового спілкування. Розробка довготривалих цілей та стратегічних напрямів подальшого розвитку, системне управління бізнес-процесами, моніторинг фінансової діяльності та планування, аналіз показників діяльності, робота з персоналом, розробка ефективних маркетингових стратегій, рекламної кампанії, взаємозв'язки з клієнтами – все це потребує чіткого усвідомлення та ефективного співробітництва у внутрішній сфері підприємства, а також гармонізації відносин з клієнтами та іншими зацікавленими особами.

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію нашої держави стало своєрідним поштовхом для переоцінки підходів стосовно ділового спілкування в кризових умовах. Це, в свою чергу, сприяє розумінню змін в комунікаціях, проблем у взаємовідносинах між різними зацікавленими особами, а також методів та інструментів для передачі та представлення інформацію. Інтерес становлять методи ділового спілкування в сучасних умовах воєнного стану в Україні, а також чіткі інструменти, покликані пом'якшити негативний вплив військових дій на діяльність підприємств.

Ділове спілкування досі зостається ключовою складовою управління попри впровадження воєнного стану в нашої державі. Практична діяльність вітчизняних підприємств вказує на те, що вони чітко усвідомлюють значення ефективного ділового спілкування, бажають берегти власні комунікаційні команди, а також продовжують інвестувати власні кошти у розвиток комунікаційної політики. Визначальним прикладом того, що підприємство й надалі здійснює свою діяльність та лишається вірним партнером слід вважати саме ефективну бізнес-комунікацію та направленість зусиль підприємства на підтримку свого іміджу. З іншої сторони якість ділового спілкування розкриває перспективу ефективної співпраці команди в процесі розв'язання завдань та досягнення колективних цілей.

З'ясовано, що ділове спілкування в сучасних умовах воєнного стану в Україні наражається на чимало проблем, серед яких найбільш гостро постають проблеми організаційно-технічного (зміна місцезнаходження бізнесу, перехід на дистанційну діяльність, нестабільний доступ до інформаційних даних, законодавчі зміни, обмеженість доступу до інтернет-зв'язку, а також загрози у сфері кібербезпеки) та психологічного (стан занепокоєння працівників, зменшення мотивації та продуктивності, порушення психологічної атмосфери в колективі) характеру. З метою вирішення вище наведених проблем у діловому спілкуванні потрібно розвивати гнучкі комунікаційні стратегії, забезпечити стабільний доступ до інформаційних даних та інструментів, підтримувати психологічний стан працівників, розуміти та підтримувати працівників зі сторони керівництва.

Ключові слова: ділове спілкування, психологічні особливості комунікація, комунікаційна політика підприємства, працівники, воєнний стан, проблеми.

Постановка проблеми. Ефективне ділове спілкування виступає ключовим аспектом вдалого ведення підприємницької діяльності. Воно передбачає передачу та обмін інформаційними даними, переконаннями, ідеями між працівниками, клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими особами на підприємстві. Ефективне ділове спілкування дає можливість досягнути цілі, пов'язані із розумінням, співробітництвом, розв'язанням конфліктів, ухваленням рішень та формуванням позитивного клімату на підприємстві.

Сучасна війна виступає головним чинником величезного стресу як для підприємств, так і для усіх учасників комунікаційного процесу. На сьогоднішній день чимала кількість підприємств та організацій зупинили свою діяльність, проте це не слід вважати поштовхом для припинення комунікації. Це пов'язано з тим, що комунікації зі сторони підприємства виконують стратегічну роль та передбачають досягнення чітко визначених бізнес-цілей. Водночас комунікації зі сторони бізнесу можуть суттєво позначатися на його іміджу. Дійсно військові дії на території нашої держави не відмінили правила, на яких ґрунтується ділове спілкування, а тільки укріпили їх значення. Так, якщо в минулому невдале спілкування могли і не помітити, то на даний час наслідки від нехтування правилами комунікації можуть бути болочішими. Тому це актуалізує потребу у проведенні даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дану проблематику досліджували такі науковці як І. Бродюк, Н. Захарова, О. Заярнюк, О. Ковтуненко, Н. Косар, Л. Ліпич, Т. Немченко, Д. Олтаржевський, С. Осипенко, О. Сторожук, К. Фукс, Л. Шостак та інші. Дані напрацювання науковців надають вичерпну інформацію стосовно впливу військових дій як на бізнес, так і на систему управління в нашій країні. Однак, на нашу думку, недостатньо вирішеним залишається питання визначення ключових проблем, які з'являються у ході ділового спілкування під час саме російсько-української війни.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття головних проблем ділового спілкування в сучасних умовах воєнного стану в Україні.

Виклад основного матеріалу. Комунікаційна політика вважається фундаментальною складовою управління бізнесом, покликана забезпечити налагодження взаємовідносин між клієнтами, партнерами, працівниками та іншими зацікавленими особами. Вона дає можливість створити позитивну репутацію підприємства, підтримувати довіру зі сторони зацікавлених сторін, а також забезпечити стабільний розвиток бізнес-процесів.

Гармонійне та ефективне ділове спілкування дає можливість підприємству не тільки анонсувати власну місію та систему цінностей, але й оперативно реагувати на динамічні процеси в економічній сфері, зберігати «вірність» споживачів, а також сформувати сприятливу інформаційну територію довкола свого імені.

В сучасних умовах воєнного стану в Україні комунікаційна політика набуває ще більшої важливості для дієвого функціонування підприємств, оскільки саме вона дозволяє зберігати контактування з клієнтами, партнерами та працівниками, не зважаючи на доволі складні умови. Вітчизняний бізнес вимушений працювати в невизначених умовах, наражаючись на ризики, пов'язані із перебоями в постачанні, зменшенням платоспроможності та зміною споживачьких потреб. Тому виникає гостра необхідність не тільки у підтримці існуючих каналів комунікації, але й у переоцінці самої комунікаційної політики, яка має бути наділена ще більшою гнучкістю до змін. Навіть у кризовий період бізнес вимушений пристосуватися до умов сучасності передусім шляхом впровадження нових ідей з метою удосконалення комунікаційної політики, оскільки це дозволить не лише зберегти клієнтів та інших партнерів, а й забезпечити високий рівень стабільності та іміджу.

Якість корпоративного управління і ділового спілкування є взаємопов'язаними та важливими аспектами ефективності управління ризиками бізнесу. Якість корпоративного управління передбачає прозорість і відкритість у прийнятті рішень, використанні ресурсів та взаємодії зі стейкхолдерами. Якщо підприємство веде відкриту комунікацію з акціонерами, клієнтами, співробітниками та іншими зацікавленими сторонами, це сприяє підвищенню довіри та зміцнює краще сприйняття корпоративного управління. Ефективність внутрішніх та зовнішніх комунікацій на підприємстві сприяє накопиченню та передачі знань та інформації, необхідної для прийняття успішних рішень. Якість ділового спілкування впливає на репутацію підприємства. Правильно сплановане та реалізоване ділове спілкування може підвищити позитивне сприйняття підприємства серед споживачів та стейкхолдерів. Безумовно, відома компанія з бездоганною репутацією має більше можливостей у привабленні інвестицій та встановленні партнерських відносин [5].

Сутність ділового спілкування полягає в обміні інформацією в організації та поза її межами з метою досягнення спільних цілей та покращення ефективності бізнес-процесів. Забезпечуючи

чітку передачу планів, завдань і цілей, ділове спілкування стає механізмом, який сприяє взаємодії між різними рівнями управління та працівниками. Воно є складовою формування єдиної комунікаційної культури підприємства, оскільки акцентують увагу на важливості взаємодії та внутрішнього вирішення конфліктів. Ділове спілкування виступає ключовим інструментом у плануванні, координації діяльності підприємства та виконанні проєктів, сприяючи підвищенню ефективності та досягненню стратегічних цілей [2, с. 76].

Отже, ефективне ділове спілкування дозволяє зрозуміти стратегії бізнесу та зміцнити співробітництво у процесі її виконання. Виняткову значущість має якість ділового спілкування в кризовий час, оскільки дає можливість оперативно та адекватно реагувати на вплив кризових факторів та знизити потенційні збитки та зберегти довіру до свого імені. Управлінські рішення в системі менеджменту внутрішніми ризиками виступає основними засобами мінімізації внутрішніх ризиків бізнесу. Тому слід вважати, що якість управління та ділового спілкування є взаємопов'язаними та здатні воєдино відбиватися на роботі підприємства, стимулюючи при цьому зростання довіри, ефективності, зменшення ризиків і покращення позиції на ринку.

За результатами дослідження Д.О. Олтаржевського встановлено, що на думку більшості опитаних представників компаній (33,3%), обсяг корпоративних комунікацій в їх компаніях не зазнав змін з початком війни. Лише 4,8% учасників відзначили, що обсяг комунікацій значно зменшився. Крім того, більшість респондентів (52,4%) зазначила, що бюджет на корпоративні комунікації не змінився. 61,9% опитаних зазначили, що пріоритетні групи стейкхолдерів для них не змінилися, а 38,1% стверджували зворотне. Найбільша кількість учасників (76,2%) вважає персонал пріоритетом у корпоративних комунікаціях. На другому місці (близько 52,4%) – клієнти компанії, які забезпечують її прибуток. За ними йдуть бізнес-партнери та органи влади (по 38,1%). Крім того, 76,2% учасників опитування зауважили, що змінився тематичний спектр корпоративних комунікацій під час війни. Очевидно, це є прямим наслідком трансформації смислових пріоритетів компаній та потреб їхніх стейкхолдерів звучати в унісон з голосами суспільства, жити життям своєї країни. Двома найважливішими тематичними векторами корпоративних комунікацій респонденти назвали допомогу армії та волонтерство (85,7%), а також новини компанії (також 5,7%) [4, с. 79].

Адаптація ділового спілкування підприємств до умов війни вимагає багатостороннього підходу,

спрямованого на побудову довіри, підвищення стійкості та забезпечення гнучкості у спілкуванні з усіма зацікавленими сторонами. Одним із ключових шляхів адаптації є підвищення прозорості та відкритості у діловому спілкуванні. У воєнний час споживачі, партнери та співробітники очікують від компаній чесності щодо їхнього положення, планів і обмежень [7, с. 88]. Ще одним вагомим напрямом є емоційно чутливий підхід до ділового спілкування. Підприємствам важливо усвідомлювати, що аудиторія перебуває під емоційним тиском, тому спілкування має бути гнучким і відповідати поточному емоційному стану споживачів. Це може виявлятися у тоні повідомлень, що підтримують і надихають, у демонстрації розуміння й солідарності з тими, хто постраждав від воєнних подій [6, с. 44].

Щоб бізнесу ефективно здійснювати ділове спілкування під час війни потрібно дотримуватися певних форматів та напрямків.

1. Сформулювати позицію бізнесу та довести її вчинками. Відповісти на питання: хто ви на цьому ринку, яку політику ви зараз проводите щодо співробітників, яка ваша позиція щодо мови, щодо соціальних проблем, тощо.

2. Перевірка комунікаційної стратегії на актуальність та відповідність контексту. Якщо ж ні – адаптувати її, розробивши серію quick wins (швидких рішень), які допоможуть пристосуватися до ситуації тут і зараз. Це допоможе укріпити репутацію та попередити інформаційний вакуум навколо діяльності компанії або ж інші ризики.

3. Постійна комунікація з аудиторією. Потрібно регулярно говорити про те, як бізнес підтримує економіку країни та наближає перемогу. Для донесення інформації серед інструментів добре працюватимуть власні ресурси (сайт, соціальні мережі), статті або інтерв'ю у ЗМІ, нативні ролики, що відображають цінності компанії, тощо.

4. Демонстрація соціальної місії бізнесу. Стратегічна діяльність у сфері корпоративної соціальної відповідальності дає змогу не лише залишатися у постійній комунікації зі своєю аудиторією, але й може стати прикладом для наслідування іншими учасниками ринку.

5. Розробка антикризової стратегії, що допоможе бізнесу ефективно комунікувати під час форс-мажорних обставин. У документі повинно бути чітко прописано, які види криз можуть виникнути та які послідовні дії потрібно зробити для їх вирішення. Важливим пунктом є затверджений перелік відповідальних осіб за той чи інший напрямок, а також сценарій виходу із кризи

з вказанням оцінки потенційної шкоди для репутації компанії.

6. Постійна комунікація з командою. Комунікуючи про роботу компанії можна забезпечити впевненість та ясність. Для внутрішньої комунікації підійде щотижневий дайджест з новинами. До комунікації варто залучити керівництво компанії та підготувати серію звернень [3].

Отже, ділове спілкування в сучасних умовах воєнного стану в Україні потребує виняткового зосередження уваги на емоційному стані та потребах усіх учасників комунікаційного процесу, а також на можливості дотримання етичних правил та психологічної допомоги. В цілому, ділове спілкування в сучасних умовах воєнного стану повинне бути наділене більшою чутливістю та уважністю до потреб інших, а також спрямоване на підтримку та збереження професійної роботи. У воєнний період ділове спілкування наражається на чимало проблем, пов'язаних із соціально-економічним та психологічним становищем. Відтак, на нашу думку, головні проблеми в даній сфері пов'язані із зміною переваг та цінностей, ресурсною обмеженістю бізнесу, психологічними перешкодами та перебоями у привичних каналів комунікації. Тому, можна зробити висновок, що ділове спілкування в сучасних умовах воєнного стану в Україні набуває ще більшої складності, проте разом і більшої вагомості для сприяння соціально-економічної стабільності.

Висновки. Таким чином, можна дійти висновку, що ділове спілкування в сучасних умовах воєнного стану в Україні наражається на чимало проблем, серед яких, на нашу думку, найбільш гостро постають проблеми організаційно-технічного та психологічного характеру. Так, проблеми у діловому спілкуванні організаційно-технічного характеру пов'язані із:

1. Зміною місцезнаходження бізнесу, оскільки чимало підприємств були вимушені перевести власні виробничі потужності до більш безпечних місць, або ж навіть і за межі нашої держави. Це обумовлює потребу у перебудові ділового спілкування, пошуку нових комунікаційних каналів та пристосування до сучасних умов функціонування.

2. Переходом на дистанційну діяльність. Так, віддалений режим діяльності може певним чином ускладнити процес обміну інформаційними даними та узгодження дій, особливо у випадку відсутності чіткого налагодження комунікаційного процесу.

3. Нестабільним доступом до інформаційних даних. В умовах воєнного стану інформаційні дані може бути обмеженими чи взагалі недоступними,

що пов'язано із перебоями зі зв'язком, кібератаками чи іншими чинниками. Все це може ускладнювати процес прийняття управлінських рішень та ведення бізнесу.

4. Законодавчими змінами. Військовий стан може потребувати зміни в нормативно-правовому забезпеченні, що вимагає швидкого пристосування та усвідомлення нових правил та процедур.

5. Обмеженістю доступу до інтернет-зв'язку. Так, перебої з електропостачанням, інфраструктурне руйнування та інші чинники можуть викликати перебої у інтернет-зв'язку, що обтяжує застосування онлайн-засобів для ділового спілкування.

6. Загрозами у сфері кібербезпеки, оскільки військовий стан обумовлює створення додаткових ризиків кібератак, що можуть позначитися на збереженні конфіденційних інформаційних даних та безпеці комунікаційного процесу.

Натомість серед проблем у діловому спілкуванні психологічного характеру варто виокремити:

1. Стан занепокоєння працівників (військові дії, невизначеність, втрата близьких та інші чинники можуть викликати значний стрес у працівників, що може негативно відбиватися на їхній здатності до ефективного спілкування та співробітництва).

2. Зменшення мотивації та продуктивності (стрес та невизначеність зумовлює зменшення мотивації та продуктивності, що може суттєво ускладнити виконання робочих завдань).

3. Порушення психологічної атмосфери в колективі (напруга та конфлікти можуть з'являтися на фоні стресу та різних обставин, що може суттєво ускладнювати дієву співпрацю в команді).

Тому, на нашу думку, з метою вирішення вище наведених проблем у діловому спілкуванні потрібно розвивати гнучкі комунікаційні стратегії (впроваджувати різні канали зв'язку, пристосуватися до різних умов праці та застосування засобів, які покликані забезпечити надійний зв'язок), забезпечити стабільний доступ до інформаційних даних та інструментів (інвестувати в альтернативні джерела зв'язку та програмне забезпечення), підтримувати психологічний стан працівників (надавати психологічну допомогу, проводити тренінги з управління стресом і створити сприятливий психологічний клімат в колективі), розуміти та підтримувати працівників зі сторони керівництва (проявляти емпатію, гнучкість та пристосовуватися до індивідуальних потреб кожного працівника). Отже, можна зробити висновок, що ефективне ділове спілкування в умовах воєнного стану вважається критично важливим для сприяння бізнесу та забезпечення економічної стабільності цілої держави.

Список літератури:

1. Дробот О. В. Наукові підходи до дослідження психологічної структури професійного спілкування. *Наукові перспективи*. 2024. № 2(44). С. 1297–1306. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-1297-1306](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-1297-1306)
2. Захарова Н.Ю., Осипенко С.О. Трансформація бізнес-комунікацій в системі менеджменту сучасного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1(50). С. 77-83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-9>
3. Ковтуненко О., Бродюк І. Формати та напрями бренд-комунікації під час війни. URL: <https://surl.li/xdfvbs>
4. Олтаржевський Д.О. Корпоративні комунікації в Україні в умовах війни з росією. *Наукові записки Інституту журналістики*. 2022. Том 2(81). С. 73-85. DOI: <https://doi.org/10.17721/2522-1272.2022.81.5>
5. Сторожук О.В., Немченко Т.А., Заярнюк О.В. Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3257/3180>
6. Фуks К.В. Косар Н.С. Особливості маркетингової комунікаційної політики в умовах війни. *Придніпровська державна академія будівництва та архітектури: Економіка та управління підприємствами*. 2022. Випуск 4(37). С. 42-47
7. Шостак Л.В. Ліпич Л.Г. Особливості формування маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації, економіко-політичних змін та воєнного часу. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 4 (04). С. 86-90.

Drobot O. V., Bohdan I. I. PSYCHOLOGICAL FEATURES OF BUSINESS COMMUNICATION OF EMPLOYEES OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW

The article is devoted to revealing the main problems of business communication in the modern conditions of martial law in Ukraine. It is well known that successful business management depends on the implementation of qualitatively constructed business communication. Development of long-term goals and strategic directions of further development, systematic management of business processes, monitoring of financial activity and planning, analysis of performance indicators, work with personnel, development of effective marketing strategies, advertising campaigns, relationships with clients – all this requires a clear awareness and effective cooperation in the internal sphere of the enterprise, as well as harmonization of relations with clients and other interested parties.

The full-scale invasion of the Russian Federation into the territory of our state became a kind of impetus for reassessment of approaches to business communication in crisis conditions. This, in turn, contributes to understanding changes in communications, problems in relationships between various stakeholders, as well as methods and tools for transmitting and presenting information. Of interest are methods of business communication in the current conditions of martial law in Ukraine, as well as clear tools designed to mitigate the negative impact of military actions on the activities of enterprises.

Business communication still remains a key component of management despite the introduction of martial law in our country. The practical activities of domestic enterprises indicate that they clearly understand the importance of effective business communication, want to protect their own communication teams, and also continue to invest their own funds in the development of communication policy. The defining example of the fact that the enterprise continues to carry out its activities and remains a loyal partner should be considered effective business communication and the direction of the enterprise's efforts to support its image. On the other hand, the quality of business communication opens up the prospect of effective team cooperation in the process of solving tasks and achieving collective goals.

It was found that business communication in the current conditions of martial law in Ukraine is exposed to many problems, among which the most acute are problems of an organizational and technical nature (change of business location, transition to remote work, unstable access to information data, legislative changes, limited access to Internet communication, as well as threats in the field of cybersecurity) and psychological nature (state of anxiety of employees, decrease in motivation and productivity, violation of the psychological atmosphere in the team). In order to solve the above problems in business communication, it is necessary to develop flexible communication strategies, ensure stable access to information data and tools, maintain the psychological state of employees, understand and support employees from the management side.

Key words: business communication, psychological characteristics of communication, communication policy of the enterprise, employees, martial law, problems.