

ПРИКЛАДНА ПСИХОЛОГІЯ. ПРОФЕСІЙНА Й ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ

УДК 316.77

DOI <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2026.2/05>

Богдан І. І.

<https://orcid.org/0009-0004-5367-0937>

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

БАР'ЄРИ В ДІЛОВІЙ КОМУНІКАЦІЇ ПІД ЧАС ВІЙНИ: КОГНІТИВНИЙ АСПЕКТ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

Стаття присвячена розкриттю когнітивного аспекту бар'єрів в діловій комунікації під час війни та визначенню шляхів їх подолання. Загальновідомо, що повномасштабне вторгнення російської федерації на територію нашої держави докорінно змінило сферу ділової взаємодії. Окрім технічних та логістичних труднощів, на доволі гостро постали когнітивні бар'єри (внутрішні перепони, зумовлені стресом, травматичним досвідом та зміною сприйняття інформації). Уміння ефективно комунікувати в умовах невизначеності стає не лише інструментом бізнесу, але й чинником психологічної стійкості самої організації. Дослідження того, як саме військові дії трансформують мислення та сприйняття в діловому середовищі, є критично важливим для збереження продуктивності та ментального здоров'я працівників.

Визначено, що когнітивні бар'єри в діловій комунікації під час війни є наслідком критичного психофізіологічного перевантаження суб'єктів взаємодії. Виокремлено декілька домінуючих груп бар'єрів в діловій комунікації під час війни, зокрема бар'єри сприйняття (ведуть до виникнення феномена «тунельного мислення», коли працівник фокусується лише на короткострокових завданнях, ігноруючи стратегічний контекст повідомлення), емоційно-когнітивні упередження (стан «вигорання» або «втоми від співчуття» призводить до зниження емпатії в діловому листуванні, що спричиняє помилкову інтерпретацію нейтральних повідомлень як агресивних) та дефіцит виконавчих функцій (погіршення когнітивної гнучкості ускладнює адаптацію до змін у бізнес-процесах, які в умовах війни відбуваються динамічно). Вплив воєнного контексту на професійну сферу виявляється також у зниженні рівня емпатичного інтелекту та виникненні когнітивних упереджень, що провокує безпідставну конфліктність у колективах. Встановлено, що найефективнішими шляхами подолання зазначених бар'єрів є впровадження стратегії когнітивної спрощеності, яка базується на максимальній алгоритмізації повідомлень та мінімізації інформаційного шуму. Підсумовуючи, можна стверджувати, що адаптація ділової комунікації до когнітивних потреб учасників в умовах війни є критичною умовою збереження життєздатності організацій, а розробка методів післявоєнної когнітивної реабілітації професійних спільнот постає пріоритетним завданням для подальших наукових досліджень.

Ключові слова: ділове спілкування, комунікація, війна, когнітивний аспект, бар'єри.

Постановка проблеми. Поглиблення міжкультурних взаємовідносин та посилення діджиталізаційних процесів для комунікації потребують детальнішого усвідомлення та аналізу комунікативних бар'єрів. Особливого значення набуває дослідження мовних, психологічних та

соціокультурних перешкод, що стає пріоритетним для розуміння того, як трансформується міжособистісна взаємодія в цифрову епоху. Цифровізація повсякденного спілкування трансформує звичні форми міжособистісної взаємодії, що породжує специфічні перешкоди. Це зумовлює необхідність



розробки інноваційного інструментарію для аналізу та мінімізації негативних факторів в сучасному комунікативному просторі.

Крім цього, актуальність дослідження даної проблематики зумовлена безпрецедентними змінами в сфері ділових стосунків, спричиненими повномасштабною війною в Україні. У звичайних умовах бар'єри в комунікації розглядалися переважно як технічні, мовні або організаційні недоліки. Проте сьогодні на перший план виходять когнітивні аспекти, пов'язані з роботою людської психіки в екстремальних умовах. По-перше, тривалий вплив стресу та воєнних дій провокує стан «когнітивного перевантаження». Учасники ділової взаємодії стикаються з погіршенням пам'яті, зниженням концентрації уваги та дефіцитом здатності до стратегічного планування. Це створює «шум», який викривляє передачу та сприйняття інформації навіть при ідеально налагоджених каналах зв'язку. По-друге, військові дії радикально змінили систему пріоритетів. Те, що раніше вважалося нормою ділового етикету, часто суперечить гострій потребі у безпеці та збереженні життя. Виникають бар'єри сприйняття (працівники можуть ігнорувати робочі завдання через фокусування на новинах або особистих втратах, що вимагає від керівництва перегляду класичних моделей мотивації). По-третє, спостерігається деформація емоційного інтелекту. Посттравматичний досвід, втома та стан «виживання» можуть призводити до когнітивних упереджень (зокрема, до надмірної агресивності, апатії тощо). Це ускладнює переговірні процеси та внутрішню командну роботу, роблячи комунікацію конфліктогенною. Отже, розуміння психологічних механізмів виникнення цих бар'єрів є своєрідним «ключем» до збереження людського капіталу та стійкості українського бізнесу в умовах тривалого воєнного конфлікту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дану проблематику досліджували такі науковці як Л. Динікова, І. Зайцева, І. Кінас, Ю. Котельникова, К. Кривобок, В. Кухарик, Н. Савчук та інші. Попри значну кількість напрацювань, більшість досліджень зосереджена або на загально психологічних наслідках травми, або на суто управлінських аспектах виживання бізнесу. Проте когнітивний аспект залишається недостатньо вивченим. Зокрема, потребує детальнішого аналізу механізм виникнення смислових бар'єрів між різними групами працівників, що мають відмінний воєнний досвід, а також пошук конкретних когнітивних технік їх подолання в щоденній робочій рутині.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття когнітивного аспекту бар'єрів в діловій комунікації під час війни та визначення шляхів їх подолання.

Виклад основного матеріалу. Сучасний стан розвитку вітчизняного суспільства, детермінований повномасштабною військовою агресією, зумовлює необхідність переосмислення парадигми ділової комунікації. У контексті екстремальних умов функціонування організацій особливої актуальності набуває вивчення когнітивних деформацій, що постають як специфічні бар'єри на шляху до ефективної професійної взаємодії. У даному аспекті когнітивний аспект розглядається через призму порушень процесів декодування інформації, виникнення когнітивного дисонансу, а також трансформації ментальних моделей сприйняття дійсності в умовах хронічної невизначеності. Традиційні підходи до управління комунікаціями наразі виявляють обмежену ефективність, оскільки не враховують психологічні чинники та стан когнітивного навантаження персоналу. В цілому когнітивний підхід розглядає ділову комунікацію не просто як технічний обмін інформацією, а як складну дворівневу систему опрацювання інформації індивідом. На мікроструктурному рівні відбуваються процеси оперативного сприйняття, кодування та декодування повідомлень, які в умовах воєнного стану зазнають деструктивного впливу через когнітивне перевантаження. Психіка людини, вимушена постійно моніторити сигнали зовнішньої загрози, вичерпує ресурс робочої пам'яті, що неминуче призводить до помилок у професійних розрахунках. На макроструктурному ж рівні руйнуються стабільні ментальні моделі, змушуючи суб'єктів комунікації витратити додаткові зусилля на постійне переосмислення контексту взаємодії, що посилює стан ментальної втоми та апатії.

У сучасних умовах, коли ділові контакти дедалі частіше здійснюються дистанційно, питання мовного етикету розширюється і включає правила електронного листування, телефонного спілкування, участі у відеоконференціях. Зокрема, у сфері електронної комунікації важливою є структурована й граматично коректна побудова повідомлень. Сучасні стандарти ділових листів передбачають чітке розміщення реквізитів, логічний виклад інформації, чітке зазначення мети та очікуваних дій від адресата. Невідповідність форми змісту або використання надмірно емоційно забарвленої лексики може бути сприйнято як непрофесійність. Водночас сухість, безособові

конструкції та надмірна формальність можуть знижувати ефективність комунікації. Тому культура мови вимагає від фахівця не лише грамотності, а й комунікативної гнучкості. У діловому спілкуванні велику роль відіграють вербальні й невербальні засоби комунікації. Успішність взаємодії залежить не лише від змісту висловлювання, а й від темпу мовлення, сили голосу, пауз, а також міміки, пози, жестів. Невідповідність невербальної поведінки вербальному змісту може створювати комунікативні бар'єри або викликати недовіру до співрозмовника. Тому сучасний фахівець має володіти комплексом комунікативних навичок, які включають культуру мовлення, культуру поведінки та культуру презентації [1, с. 30].

Отже, ефективне ділове спілкування є надзвичайно важливим аспектом зростання, досягнення мети та загальної довгострокової результативності в будь-якій компанії чи бізнес-структурі і розуміється як акт взаємодії, спрямований на оптимізацію різних видів діяльності, будь то виробнича, наукова тощо, допомагаючи створювати сприятливу атмосферу для співпраці та досягнення спільних цілей. Однак успішна ділова комунікація потребує не лише вміння чітко висловлювати свої думки та ідеї, а й уміння слухати, розуміти та враховувати погляди та потреби інших учасників комунікативного процесу. Ключову роль у підтриманні взаєморозуміння, поваги та довіри серед співробітників, клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін відіграє етика ділового спілкування. Саме дотримання етичних норм сприяє побудові позитивних відносин, зменшенню конфліктів та підвищенню продуктивності праці у бізнес-структурі [2].

Аналіз професійної взаємодії в кризових умовах дозволяє виокремити низку специфічних когнітивних бар'єрів, серед яких домінують інформаційно-селективні перешкоди. Вони виникають внаслідок «інформаційного шуму» та хронічного стресу, через які мозок підсвідомо фільтрує бізнес-інформацію, відносячи робочі деталі до розряду другорядних порівняно з питаннями безпеки. Паралельно спостерігається феномен когнітивного «заморожування», коли працівники тримаються за неактуальні методи роботи як за єдиний стабільний орієнтир, що значно гальмує адаптивність команди. Особливо гостро постають смислові дисоціації, спричинені різним ступенем залученості учасників у воєнні події. Це створює ситуації, коли базові поняття (зокрема «терміновість» чи «пріоритет») наповнюються різним когнітивним змістом залежно від фізичного

місцезнаходження та психоемоційного стану суб'єктів, ведучи до дезорганізації спільної діяльності.

Комунікативний бар'єр – те приховане або явнє гальмо, яке може призвести до різного роду негативних результатів комунікації в менеджменті, включаючи конфлікти, що актуалізує необхідність формування та розвитку крос-культурної компетентності менеджерів. Саме ідея культурного різноманіття є тією основною цінністю, яка кладеться в основу сучасної концепції управління як на державному, так і на міжнародному рівнях [3]. На нашу думку, можна виокремити декілька домінуючих груп бар'єрів в діловій комунікації під час війни:

1. Бар'єри сприйняття (перцептивні), які ведуть до виникнення феномена «тунельного мислення», коли працівник фокусується лише на короткострокових завданнях, ігноруючи стратегічний контекст повідомлення.

2. Емоційно-когнітивні упередження. Так, стан «вигорання» або «втоми від співчуття» призводить до зниження емпатії в діловому листуванні, що спричиняє помилкову інтерпретацію нейтральних повідомлень як агресивних.

3. Дефіцит виконавчих функцій. Погіршення когнітивної гнучкості ускладнює адаптацію до змін у бізнес-процесах, які в умовах війни відбуваються динамічно.

В свою чергу, воєнний травматизм діє як потужний деструктивний чинник для соціального інтелекту колективу, провокуючи ерозію емпатичного сприйняття та зниження прогностичних функцій. В умовах хронічної невизначеності суб'єкти комунікації втрачають здатність до стратегічного планування, фокусуючись лише на коротких операційних циклах, що часто супроводжується когнітивними упередженнями. Наприклад, будь-яке нейтральне зауваження керівника може бути інтерпретоване як прояв прихованої агресії, що провокує конфліктність середовища. Трансформація ціннісних орієнтирів працівників призводить до того, що класичні корпоративні цілі вступають у конфлікт із індивідуальною потребою у безпеці, вимагаючи від менеджменту розробки нових моделей мотивації, заснованих на принципах когнітивної безпеки.

Нині, усе більше компаній розширюють свій бізнес за кордоном. Особливо складно вести ефективну комунікацію із бізнес-партнерами різних культур зважаючи на наявність крос-культурних комунікативних бар'єрів. Відповідно, розуміння культурних відмінностей є одним із

найважливіших навичок, які повинні розвивати фірми, щоб мати конкурентну перевагу у міжнародному бізнесі. Ключем до ефективної бізнес-комунікації є розуміння культурного різноманіття та крос-культурних комунікативних бар'єрів, а фірми, які цього не розуміють, постають перед труднощами міжнародного ділового спілкування. Нерозуміння культурних відмінностей може вплинути на: ефективність бренду, ділові відносини, рекламу, менеджмент міжнародного бізнесу, міжнародний маркетинг, міжнародні ділові переговори, поведінку споживачів та персоналу, міжособистісні відносини, а також на особливості створення команди [4].

В контексті міжособистісної комунікації, подолання комунікативних бар'єрів вимагає цілеспрямованих стратегій, які дозволяють забезпечити більш глибокий рівень взаєморозуміння між учасниками спілкування. Однією з ключових стратегій є ефективне слухання і надання зворотного зв'язку, яке допомагає не тільки чути, але й розуміти інтенції, емоції та думки співрозмовника. Це сприяє створенню відкритого комунікаційного простору, де кожна сторона відчуває, що її почуто і зрозуміло. Розвиток навичок емпатії та емоційного інтелекту є ще однією важливою стратегією. Високий рівень емпатії дозволяє особистості більш точно сприймати емоційні стани співрозмовників, що, в свою чергу, веде до кращого розуміння та зменшення можливих конфліктів або непорозумінь. Техніки асертивної комунікації також відіграють важливу роль у подоланні комунікативних бар'єрів. Асертивність забезпечує збалансований підхід до висловлювання власних думок і почуттів без порушення прав інших осіб. Це допомагає уникнути агресії чи пасивності, що часто служать перешкодами для відвертого та продуктивного діалогу. Крім того, тренінги з міжкультурної комунікації дозволяють учасникам спілкування краще розуміти та поважати культурні відмінності, що можуть впливати на комунікаційні процеси. Вони сприяють розвитку навичок, необхідних для ефективної взаємодії у глобалізованому світі, де культурна чутливість і гнучкість стають ключовими для досягнення взаєморозуміння та успішної взаємодії [5, с. 530–531].

Подолання зазначених бар'єрів потребує впровадження комплексних стратегій, першою з яких є перехід до «максимальної когнітивної спрощеності». Це передбачає використання лаконічних, структурованих повідомлень та візуальних алгоритмів, які компенсують дефіцит концентрації

уваги персоналу. Суттєве значення має сприяння обміну знаннями, що дозволяє зменшити когнітивні розбіжності шляхом точного визначення пріоритетів, зумовлених умовами воєнного стану. Окрім організаційних заходів, критичного значення набуває розвиток емоційного інтелекту як засобу копінгу, що дозволяє працівникам відокремлювати особисті травматичні переживання від професійних завдань. Впровадження принципів когнітивної гігієни, зокрема регламентація періодів без інформаційних запитів, створює умови для відновлення ментального ресурсу, необхідного для прийняття якісних управлінських рішень у період післявоєнного відновлення.

Висновки. Таким чином, можна дійти висновку, що когнітивні бар'єри в діловій комунікації під час війни є наслідком критичного психофізіологічного перевантаження суб'єктів взаємодії. Теоретичний аналіз засвідчив, що хронічний стрес та воєнний травматизм виступають основними деструктивними чинниками, які вичерпують когнітивний ресурс індивіда, призводячи до суттєвих помилок у процесах сприйняття, декодування та інтерпретації професійної інформації. За таких умов ділова комунікація втрачає свою лінійність і стабільність, перетворюючись на зону підвищеного ризику виникнення непорозумінь. Класифікація виявлених перешкод дозволила виокремити домінуючі групи бар'єрів, серед яких найбільш деструктивними є інформаційно-селективні обмеження, спричинені фокусуванням психіки на сигналах загрози, та бар'єри когнітивного «заморожування», що постають як захисна реакція на надмірну динамічність змін. Особливої уваги заслуговують смислові дисоціації, які виникають через розрив у травматичному досвіді учасників комунікації, що призводить до десинхронізації спільних професійних цілей та викривлення базових понять ділової взаємодії.

Вплив воєнного контексту на професійну сферу виявляється також у зниженні рівня емпатичного інтелекту та виникненні когнітивних упереджень, що провокує безпідставну конфліктність у колективах. Дефіцит прогностичної функції мозку в умовах стратегічної невизначеності робить традиційні моделі управління малоефективними, оскільки працівники втрачають здатність до об'єктивної оцінки довгострокових перспектив. На нашу думку, найефективнішими шляхами подолання зазначених бар'єрів є впровадження стратегії когнітивної спрощеності, яка базується на максимальній алгоритмізації повідомлень та

мінімізації інформаційного шуму. Важливим інструментом стабілізації процесів є перехід до моделі емпатичного управління та впровадження протоколів когнітивної гігієни, що дозволяє зберегти ментальний ресурс персоналу. Підсумовуючи, можна стверджувати, що адаптація

ділової комунікації до когнітивних потреб учасників в умовах війни є критичною умовою збереження життєздатності організацій, а розробка методів післявоєнної когнітивної реабілітації професійних спільнот постає пріоритетним завданням для подальших наукових досліджень.

Список літератури:

1. Динікова Л. Ш. Культура мови у сучасному діловому спілкуванні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2025. № 6. С. 28–32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2025.6.1/05>.
2. Зайцева І. В. Особливості ділового спілкування у сучасному бізнес-середовищі. *Contemporary International Relations: Topical Highlightss of Theory and Practice – 2024: the Monograph* / Edited by Z. Sharlovysh, Y. Voloshyn, N. Vasylyshyna. Łomża: MANS w Łomży, 2024. 338 p. URL: https://mans.edu.pl/fcp/iOEUFzs9BjEkLTg1Y1BSe0N_YAVTHwIIOglATAIABCRvRQME0jBBaHICPXntSBk6PjIyBV4RBDYnD1cYTk8cOjYCEg/2/public/wydawnictwa/monografia_contemporary_international_relations_topical_highlightss_of_theory_and_practice_2024_compressed.pdf#page=10.
3. Кривобок К. В., Котельникова Ю. М., Кінас І. О. Міжкультурні особливості в процесі управлінських комунікацій. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 1-2. 18–24. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-1-3>.
4. Кухарик В. В. Крос-культурні комунікативні бар'єри у діловій комунікації. Науково-практична конференція. м. Вінниця, 27–28 травня 2022 р. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20541/3/52may2022-5-8.pdf>.
5. Савчук Н. М. Стратегії подолання бар'єрів міжособистісної комунікації. *Перспективи та інновації науки*. 2024. № 10 (44). С. 526–534. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-10\(44\)-526-534](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-10(44)-526-534).

Bohdan I. I. BARRIERS IN BUSINESS COMMUNICATION DURING WAR: THE COGNITIVE ASPECT AND WAYS TO OVERCOME THEM

The article is devoted to revealing the cognitive aspect of barriers in business communication during war and determining ways to overcome them. It is well known that the full-scale invasion of the Russian Federation into the territory of our state has radically changed the sphere of business interaction. In addition to technical and logistical difficulties, cognitive barriers (internal obstacles caused by stress, traumatic experiences and changes in the perception of information) have become quite acute. The ability to communicate effectively in conditions of uncertainty is becoming not only a business tool, but also a factor in the psychological stability of the organization itself. Research into how military actions transform thinking and perception in the business environment is critically important for maintaining the productivity and mental health of employees.

It has been determined that cognitive barriers in business communication during war are a consequence of critical psychophysiological overload of the subjects of interaction. Several dominant groups of barriers in business communication during war have been identified, in particular, perception barriers (leading to the phenomenon of «tunnel thinking», when an employee focuses only on short-term tasks, ignoring the strategic context of the message), emotional-cognitive biases (a state of «burnout» or «compassion fatigue» leads to a decrease in empathy in business correspondence, which causes the misinterpretation of neutral messages as aggressive) and executive function deficits (deterioration of cognitive flexibility makes it difficult to adapt to changes in business processes, which occur dynamically in war conditions). The impact of the military context on the professional sphere is also manifested in a decrease in the level of empathic intelligence and the emergence of cognitive biases, which provokes groundless conflict in teams. It has been established that the most effective ways to overcome these barriers are to implement a strategy of cognitive simplification, which is based on the maximum algorithmization of messages and minimization of information noise. In conclusion, it can be stated that the adaptation of business communication to the cognitive needs of participants in war conditions is a critical condition for maintaining the viability of organizations, and the development of methods for post-war cognitive rehabilitation of professional communities is a priority task for further scientific research.

Keywords: *business communication, communication, war, cognitive aspect, barriers.*

Дата першого надходження статті до видання: 14.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 18.05.2026