

УДК: 005.57:004.738.5

JEL Classification: M14, M15, F60

ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ ТА ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

ЛУГОВА Вікторія¹, САТУШЕВА Карина², МИРОНОВА Ольга³

¹Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
<https://orcid.org/0000-0001-9584-2259>
viktorii.luhova@hneu.net

²Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
<https://orcid.org/0000-0002-6155-0490>
satusheva0605@ukr.net

³Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
<https://orcid.org/0000-0002-3188-2881>

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти ділової комунікації в умовах цифровізації, глобалізації бізнесу та воєнних викликів. Узагальнено наукові підходи до визначення сутності ділової комунікації, що дозволило розкрити її як багатовимірний процес, який поєднує інформаційні, управлінські, соціальні та інтеграційні функції. Проаналізовано трансформацію форм і каналів ділового спілкування під впливом цифрових технологій і дистанційних форматів взаємодії, зокрема визначено зростання ролі онлайн-комунікацій, віртуальних команд і цифрових платформ у забезпеченні ефективної координації діяльності організації. Обґрунтовано, що сучасна ділова комунікація виходить за межі традиційного обміну інформацією та виступає ключовим інструментом управління, формування організаційної культури та досягнення стратегічних цілей. Особливу увагу приділено впливу воєнного стану на функціонування комунікаційних процесів в українських підприємствах. Визначено ключові ризики ділової комунікації, серед яких енергетичні, інфраструктурні, технологічні, психоемоційні, організаційні та соціокультурні чинники. Доведено, що їх взаємодія формує комплексні бар'єри для ефективного інформаційного обміну, що потребує впровадження адаптивних та стійких моделей комунікації. На основі систематизації сучасних наукових підходів і практичного досвіду запропоновано комплекс рекомендацій щодо вдосконалення ділової комунікації, зокрема впровадження омніканальних моделей взаємодії, стандартизації цифрового етикету, розвитку цифрових компетентностей персоналу, використання сучасних інформаційних систем та формування антикризових протоколів. У результаті дослідження доведено, що ефективна ділова комунікація є критично важливим фактором забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. Запропоновані підходи можуть бути використані у практиці управління організаціями, а також при розробці корпоративних стратегій комунікації в умовах цифрової трансформації та повоєнного відновлення економіки України.

Ключові слова: ділова комунікація, цифровізація, глобалізація, управлінська ефективність, воєнний стан, комунікаційні ризики, цифровий етикет.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2026-20-42>



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Стаття надійшла до редакції / Received 19.03.2026

Прийнята до друку / Accepted 10.04.2026

Опубліковано / Published 30.04.2026

© Лугова Вікторія, Сатушева Карина, Миронова Ольга

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується інтенсивними процесами глобалізації та цифрової трансформації, які докорінно змінюють умови здійснення ділової діяльності й професійної взаємодії. Широке впровадження цифрових технологій, розвиток мережеских платформ, поширення дистанційних і гібридних форм зайнятості зумовили глибоку трансформацію традиційних моделей ділової комунікації. У таких умовах професійне спілкування перестає бути допоміжним елементом управління й набуває стратегічного значення як чинник організаційної ефективності, конкурентоспроможності бізнесу та формування ділової репутації в глобальному середовищі.

Особливої актуальності проблема ділової комунікації в цифровому форматі набула в Україні у зв'язку з повномасштабними воєнними діями, що розпочалися у 2022 році. Воєнний стан, фізичні загрози для працівників, масове переміщення населення, релокація підприємств та зруйнована інфраструктура змусили українські організації в найкоротші терміни перейти до дистанційних або гібридних моделей роботи. У результаті відеоконференції, електронне листування, корпоративні месенджери та соціальні мережі та інші цифрові канали комунікації стали не лише інструментом оптимізації бізнес-процесів, а й критично важливим засобом забезпечення безперервності діяльності, координації команд і збереження управлінської керованості.

В умовах війни ділова комунікація в Україні набула додаткового соціального та психологічного виміру. Підвищений рівень стресу, емоційне вигорання, різні часові пояси через

вимушену міграцію працівників, а також постійна інформаційна напруга суттєво ускладнили професійне спілкування. За таких обставин особливо важливого значення набувають питання цифрового етикету, коректності комунікативної поведінки, дотримання професійних норм у дистанційному форматі та здатності підтримувати конструктивний діалог без особистого контакту.

Додатковим чинником ускладнення ділової комунікації є інтеграція українського бізнесу в міжнародні ланцюги співпраці в умовах війни. Залучення іноземних партнерів, донорських організацій, міжнародних фондів і клієнтів потребує високого рівня міжкультурної та цифрової комунікативної компетентності. Норми ведення онлайн-переговорів, стилі ділового листування, використання соціальних мереж у професійних цілях суттєво відрізняються залежно від культурного контексту, що створює ризики непорозуміння і негативного сприйняття українських компаній за кордоном у разі недотримання загальноприйнятих стандартів цифрової бізнес-етики.

Водночас практика показує, що в Україні досі відсутня системна підготовка фахівців до ведення ділової комунікації в глобалізованому цифровому середовищі. Більшість працівників і менеджерів вимушено опановують нові комунікаційні формати інтуїтивно, без чітких рекомендацій щодо етики дистанційного спілкування, правил проведення відеоконференцій, структурування електронного листування чи формування професійного іміджу в соціальних мережах. Це призводить до зниження ефективності взаємодії, втрати довіри між учасниками комунікації та зростання репутаційних ризиків.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проведений аналіз наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних авторів свідчить, що дослідження ділової комунікації в глобалізованому цифровому середовищі зосереджуються навколо кількох ключових тенденцій. Передусім простежується посилення уваги до ролі цифрових платформ у забезпеченні ефективності внутрішньої та зовнішньої комунікації в організаціях, особливо в умовах віддаленої та гібридної роботи. Одночасно з цим зростає значення соціальних та культурних норм у цифрових каналах комунікації, що визначають стандарти поведінки, етикет і взаємодію учасників. Сучасні дослідження акцентують на потребі інтегрованих підходів, які поєднують технологічні, організаційні та психологічні аспекти цифрового спілкування, а також на впливі цифрової комунікації на продуктивність, залученість працівників і корпоративну культуру. Крім того, активно розвиваються методи оцінки ефективності цифрового ділового спілкування, а також інструменти формування та стандартизації відеоконференц-етикету і корпоративних норм цифрової взаємодії.

Так, Л. Вюрш зі співавторами досліджують взаємодію технологічних і організаційних факторів у внутрішній цифровій комунікації, підкреслюючи, що успіх цифрової взаємодії залежить від балансу між технологічними можливостями та корпоративною структурою [1]. А. Янссон, К. Фаст та П. К. Адамс аналізують сприйняття працівниками надлишку цифрових каналів комунікації в постдиджиталізованому робочому середовищі і доводять, що високий когнітивний тиск може знижувати ефективність та психологічний комфорт [2]. Р. Мейті та К. Лі у систематичному огляді впливу віддаленої та гібридної роботи на продуктивність малих і середніх підприємств акцентують на ключовій ролі цифрових комунікаційних інструментів у забезпеченні стабільності робочих процесів [3].

А.-К. Абендрот та А. Шварц демонструють, що цифрова комунікація суттєво впливає на поведінку керівників і сприяє підтримці балансу між роботою та особистим життям працівників у європейських компаніях [4]. С. Благоевич та А. Кецман досліджують ефективність ділової комунікації в гібридних робочих середовищах і доводять, що цифрові трансформації змінюють взаємодію між працівниками та менеджерами, підвищуючи вимоги до навичок цифрового етикету [5]. С. Діфенбах приділяє увагу соціальним нормам у цифровому середовищі, підкреслюючи конфлікти між традиційними практиками спілкування та сучасними онлайн-інструментами [6].

А. Памула та М. Залевська-Гуржинська розглядають задоволеність внутрішньою комунікацією в умовах віддаленої роботи та доводять, що організаційна культура визначає ефективність цифрової взаємодії [7].

Ф. Контрерас та співавтори доводять, що е-лідерство відіграє критичну роль у підтримці ефективної роботи віддалених команд і забезпеченні стабільності бізнес-процесів у глобальних цифрових середовищах [8]. Б. Одрін і колеги розробили модель оцінки цифрових навичок працівників, включно з комунікаційними компетенціями, що є важливими для підвищення ефективності цифрової взаємодії [9].

Українські науковці Ю. Гойдаш, О. Тетерін та К. Процак у своїх дослідженнях розглядають особливості ділової комунікації в глобалізованому та цифровому середовищі, акцентуючи увагу на трансформації комунікаційних процесів у контексті поширення гібридних і дистанційних форматів роботи. Автори обґрунтовують, що цифровізація змінює традиційні моделі взаємодії в командах, потребує впровадження нових інструментів і стратегій комунікації, спрямованих на забезпечення ефективної співпраці, прозорості інформаційних потоків та підтримки командної ефективності. Особливу увагу дослідники приділяють ролі цифрових платформ, які дозволяють подолати просторові та часові бар'єри, а також необхідності врахування культурних відмінностей, технічної готовності учасників та специфіки організаційного контексту [10].

Дослідження А. О. Нерубаської, О. В. Кокорева та А. А. Кривошеї доводить, що дистанційне спілкування постає якісно новим видом соціальної комунікації, який реалізується за допомогою комп'ютерних технологій, забезпечує ефект віртуальної присутності та вимагає сформованості спеціальних комунікативних умінь – інтерпретації цифрових повідомлень, побудови психологічного портрета співрозмовника, самопрезентації й вибору ефективних стратегій взаємодії, що визначають результативність соціальної та професійної взаємодії в онлайн-середовищі [11].

Узагальнюючи проаналізовані джерела, можна стверджувати, що незважаючи на зростання наукового інтересу до проблем цифровізації бізнесу та віддаленої роботи, питання ділової комунікації в умовах воєнного часу залишаються недостатньо дослідженими. Наявні наукові праці здебільшого фокусуються на технологічних або організаційних аспектах дистанційної діяльності, не приділяючи достатньої уваги етичним, культурним і поведінковим нормам професійного спілкування в цифровому середовищі. Водночас саме ці аспекти є критично важливими для України в умовах тривалої кризи та інтеграції у світовий економічний простір.

Таким чином, постає об'єктивна потреба в комплексному науковому осмисленні особливостей ділової комунікації в глобалізованому та цифровому середовищі з урахуванням специфіки воєнних умов в Україні. Дослідження цієї проблеми має не лише теоретичне, а й прикладне значення, оскільки може стати основою для формування сучасних стандартів цифрового етикету, підвищення ефективності управлінських комунікацій та зміцнення ділового іміджу українських організацій на міжнародній арені.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є комплексне дослідження особливостей ділової комунікації в глобалізованому та цифровому середовищі з урахуванням специфіки воєнних умов в Україні, а також визначення ключових чинників, що впливають на ефективність управлінських і міжорганізаційних комунікацій у сучасному бізнесі.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

проаналізувати основні теоретичні підходи до визначення сутності ділової комунікації в умовах цифровізації та глобалізації бізнесу;

визначити вплив цифрових технологій і дистанційних форматів взаємодії на трансформацію ділового спілкування;

систематизувати ключові виклики та бар'єри ділової комунікації в умовах воєнного часу;

розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення ділової комунікації українських підприємств у глобальному цифровому середовищі.

Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, що дозволяють комплексно проаналізувати особливості ділової комунікації в глобалізованому цифровому середовищі та розробити практичні рекомендації для українських організацій. Метод теоретичного узагальнення застосовано для визначення сутності ділової комунікації в цифровому та глобалізованому середовищі, виділення ключових принципів етикету та правил дистанційного спілкування, а також формування цілісного уявлення про сучасні виклики і тенденції розвитку бізнес-комунікацій. Методи аналізу та синтезу використано для дослідження наукових публікацій, звітів міжнародних організацій, результатів практики цифрового бізнесу та кейсів українських компаній. Це дозволило виявити ключові фактори ефективності онлайн-комунікацій, тенденції використання відеоконференцій, електронного листування та соціальних мереж у професійній діяльності, а також проблеми дотримання етичних норм та етикету в умовах війни. Методи систематизації та класифікації застосовано для структурування правил цифрового етикету, форм дистанційної взаємодії, стандартів професійного іміджу в соціальних мережах і практик міжкультурної комунікації. Це дозволило виділити ключові компоненти ефективної

ділової комунікації та систематизувати рекомендації щодо підвищення її ефективності в умовах глобалізації та цифровізації. Метод узагальнення використано для формування комплексних висновків і практичних рекомендацій щодо оптимізації ділової комунікації в цифровому середовищі, підвищення професійних компетентностей працівників і менеджерів, забезпечення дотримання етичних норм та підтримки ділового іміджу українських організацій на національному й міжнародному рівнях.

Таким чином, поєднання цих методів забезпечило цілісний підхід до аналізу ділової комунікації, дозволило інтегрувати теоретичні знання та практичні кейси, а також сформулювати обґрунтовані рекомендації для ефективного функціонування організацій в умовах глобалізації та цифрової трансформації бізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

З метою глибшого розуміння сутності ділової комунікації доцільно звернутися до наукових підходів, представлених у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, що дає змогу виявити ключові характеристики цього поняття та окреслити основні аспекти його трактування в сучасній науковій думці. Зокрема, Ж. Крисько зазначає, що ділові комунікації є процесом передачі інформації від однієї особи іншій, заснований на зворотному зв'язку і спрямований на досягнення поставлених цілей [12]. П. Клампіт розглядає ділову комунікацію як управлінський процес координації діяльності через інформаційні потоки [13]. Х. Калла пропонує розглядати ділову комунікацію як інтегровану систему формальних і неформальних каналів обміну інформацією, що забезпечують координацію діяльності організації [14]. Отже, ділова комунікація виступає ключовим елементом ефективного функціонування організації, забезпечуючи не лише обмін інформацією, але й координацію діяльності, прийняття рішень та досягнення поставлених цілей. Як показує аналіз сучасних джерел [4, 7, 8, 10, 13, 14] дослідники акцентують увагу як на інформаційній складовій комунікаційного процесу, так і на його управлінській, соціальній та інтегративній функціях. Це дає підстави розглядати ділову комунікацію не лише як процес передачі інформації, а як важливий інструмент управління організацією, що забезпечує узгодженість дій, формування організаційної культури та досягнення стратегічних цілей.

В умовах цифровізації та глобалізації бізнесу суттєво трансформується зміст і форми ділового спілкування. На цьому наголошують Д. Бойд та Н. Елісон, які зазначають, що цифрові платформи створюють нові моделі взаємодії, що поєднують формальні та неформальні аспекти комунікації [15]. Р. Е. Краут, П. Резнік, С. Кіслер та ін. пропонують розглядати онлайн-комунікацію як окрему соціотехнічну систему, де ефективність взаємодії залежить від дизайну цифрових середовищ та поведінкових моделей користувачів [16].

Вплив цифрових технологій і дистанційних форматів взаємодії проявляється у зміні структури, швидкості та характеру ділового спілкування. На цьому наголошують С. Гіббсон та Д. Гіббс, які зазначає, що віртуальні команди формують нові підходи до довіри, координації та лідерства в організаціях [17]. Водночас М. Мажневський та К. Чудоба на основі дослідження глобальних команд роблять висновок про необхідність комбінування синхронних і асинхронних каналів комунікації для забезпечення ефективною взаємодії [18].

Отже, узагальнення наукових підходів дозволяє стверджувати, що ділова комунікація в умовах цифровізації та глобалізації трансформується у багатовимірний процес, який поєднує традиційні принципи взаємодії з новими цифровими інструментами. Впровадження дистанційних форматів не лише змінює канали комунікації, але й формує нові вимоги до компетентностей учасників, що включають цифрову грамотність, адаптивність і здатність до ефективною взаємодії у віртуальному середовищі.

В умовах повномасштабної війни ділова комунікація зазнає суттєвих трансформацій, що обумовлено як фізичними обмеженнями інфраструктури, так і психологічними та соціальними чинниками. Одним із ключових викликів є нестабільність енергетичної інфраструктури. Зокрема, за даними аналітичних центрів, у 2024 році сумарна тривалість відключень електроенергії в Україні сягнула майже 2000 годин (понад 80 діб), що суттєво обмежує можливості безперервної цифровою комунікації [19].

Особливо критичною є ситуація у прифронтових регіонах. Наприклад, у Харкові внаслідок обстрілів енергетичної інфраструктури без електропостачання одночасно залишалося близько 40% споживачів, що фактично паралізує роботу бізнес-комунікацій у регіоні. Крім того, у Харківській області внаслідок атак пошкоджувалися підстанції та знеструмлювалися сотні тисяч абонентів (понад 400 тис.), що створює системні перебої у доступі до інтернету та мобільного зв'язку [20].

Ще одним важливим бар'єром є руйнування телекомунікаційної інфраструктури, включаючи базові станції мобільного зв'язку, що ускладнює підтримання стабільного зв'язку між працівниками, партнерами та клієнтами. У поєднанні з енергетичними перебоями це формує ефект «подвійної нестабільності» цифрового середовища.

Не менш значущим фактором є підвищений рівень психологічного стресу працівників. За результатами різних соціологічних досліджень в Україні [21], більшість населення перебуває у стані хронічного стресу через війну, що негативно впливає на концентрацію уваги, швидкість прийняття рішень і якість ділового спілкування (зокрема, зростає кількість комунікаційних помилок, конфліктів і непорозумінь).

Таким чином, сучасна ділова комунікація в умовах воєнного часу формується під впливом комплексу взаємопов'язаних викликів – інфраструктурних, технологічних та психоемоційних тощо (табл. 1).

Таблиця 1

Систематизація ключових ризиків ділової комунікації в умовах воєнного часу

Ризики	Сутність	Вплив на ділову комунікацію
Енергетичні	Нестабільність електропостачання	Переривання онлайн-зустрічей, затримки відповідей, втрата даних
Інфраструктурні	Пошкодження енергетичних та телеком-мереж	Відсутність інтернету та мобільного зв'язку
Технологічні	Залежність від цифрових каналів	Зниження швидкості комунікації, втрата координації
Психоемоційні	Хронічний стрес, тривожність	Погіршення якості комунікації, конфлікти, помилки
Організаційні	Перехід на дистанційну роботу	Ускладнення управління командами
Соціокультурні	Зміна норм комунікації	Трансформація ділового етикету

Отже, систематизація показує, що ключові бар'єри ділової комунікації в умовах війни мають комплексний характер і взаємно підсилюють один одного. Найбільш критичними є енергетичні та інфраструктурні обмеження, які прямо впливають на можливість здійснення цифрової взаємодії, тоді як психологічні та організаційні чинники визначають якість цієї взаємодії. Це вимагає формування адаптивних моделей комунікації, орієнтованих на гнучкість, резервні канали зв'язку та врахування людського фактору.

На основі узагальнення сучасних наукових підходів і практичних кейсів [1-6, 10, 11] доцільно запропонувати такі рекомендації щодо вдосконалення ділової комунікації українських підприємств (табл. 2).

Таблиця 2

Практичні рекомендації щодо вдосконалення ділової комунікації українських підприємств

Проблема	рекомендації	Очікуваний ефект
Нестабільність електропостачання та інтернет-зв'язку	Впровадження багатоканальної (омніканальної) комунікації (email, месенджери, телефон, офлайн-канали)	Забезпечення безперервності комунікації, зниження ризику втрати інформації
Відсутність єдиних стандартів цифрового спілкування	Розробка та впровадження корпоративного цифрового етикету	Підвищення якості комунікації, зменшення конфліктів і непорозумінь
Низький рівень цифрових компетенцій персоналу	Проведення навчання та тренінгів з цифрової грамотності та онлайн-комунікації	Підвищення ефективності взаємодії та швидкості обміну інформацією
Перебої у роботі через кризові ситуації	Впровадження антикризових протоколів комунікації та резервних каналів зв'язку	Підвищення стійкості бізнесу та оперативності реагування
Високий рівень стресу працівників	Використання гнучких форматів комунікації, розвиток емпатійного менеджменту	Покращення психологічного клімату та якості взаємодії
Інформаційне перевантаження	Оптимізація комунікаційних потоків, використання систем управління завданнями	Зменшення помилок, підвищення продуктивності
Відсутність структурованих інструментів комунікації	Впровадження CRM, корпоративних платформ та систем управління проєктами	Підвищення прозорості та контрольованості процесів
Складність міжнародної взаємодії	Розвиток міжкультурної компетентності та адаптація комунікації до міжнародних стандартів	Зміцнення ділового іміджу та ефективності міжнародного співробітництва

Узагальнюючи представлені у таблиці напрями вдосконалення ділової комунікації, слід зазначити, що підвищення її ефективності в умовах цифровізації та нестабільного зовнішнього середовища потребує комплексного і системного підходу. Передусім, впровадження омніканальної моделі комунікації забезпечує стійкість інформаційного обміну та мінімізує ризики його переривання внаслідок технічних чи інфраструктурних обмежень. Водночас стандартизація цифрового ділового етикету сприяє формуванню єдиних правил взаємодії, що підвищує якість комунікаційних процесів і знижує ймовірність виникнення конфліктних ситуацій.

Не менш важливим є розвиток цифрових і комунікаційних компетентностей персоналу, що дозволяє підвищити адаптивність працівників до нових форматів взаємодії та забезпечити ефективне використання сучасних технологій. У цьому контексті впровадження антикризових протоколів комунікації виступає ключовим інструментом підтримки безперервності бізнес-процесів в умовах невизначеності та ризиків. Поряд із цим, врахування психоемоційного стану працівників і розвиток емпатійного стилю управління формують сприятливий комунікаційний клімат, що позитивно впливає на продуктивність та згуртованість команд.

Крім того, використання сучасних цифрових платформ управління комунікаціями забезпечує структурованість інформаційних потоків, підвищує прозорість взаємодії та ефективність координації діяльності. Важливим аспектом також є розвиток міжкультурної адаптивності комунікації, що набуває особливого значення в умовах глобалізації бізнесу та інтеграції українських підприємств у міжнародне економічне середовище. Таким чином, реалізація окреслених заходів створює передумови для формування ефективної, гнучкої та стійкої системи ділової комунікації, здатної забезпечити конкурентоспроможність організацій у сучасних умовах.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що вдосконалення ділової комунікації українських підприємств у глобальному цифровому середовищі є складним багаторівневим процесом, який потребує інтеграції технологічних, організаційних і поведінкових підходів. Узагальнення теоретичних концепцій дозволило встановити, що ділова комунікація в сучасних умовах виходить за межі традиційного розуміння як простого обміну інформацією та набуває ознак стратегічного управлінського інструменту, що забезпечує координацію діяльності, формування організаційної культури та досягнення довгострокових цілей підприємства.

Систематизація ризиків ділової комунікації показала, що ключовими бар'єрами є нестабільність енергетичного забезпечення, пошкодження телекомунікаційної інфраструктури, залежність від цифрових каналів, високий рівень стресу працівників та ускладнення управління в умовах дистанційної роботи. Встановлено, що ці чинники мають взаємопов'язаний характер і взаємно підсилюють один одного, що вимагає від підприємств формування адаптивних і стійких комунікаційних моделей.

Запропоновані у дослідженні практичні рекомендації дозволяють підвищити ефективність ділової комунікації шляхом впровадження омніканальних моделей взаємодії, стандартизації цифрового етикету, розвитку компетентностей персоналу, використання сучасних цифрових платформ, а також запровадження антикризових протоколів. Особливу увагу приділено врахуванню людського фактору, зокрема психоемоційного стану працівників, що є критично важливим для забезпечення якості комунікації в умовах невизначеності та стресу. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню стійкості комунікаційних процесів, їх адаптивності до кризових умов та відповідності міжнародним стандартам ведення бізнесу, що в підсумку позитивно вплине на ефективність управління та конкурентоспроможність підприємств.

Разом із тим, проведене дослідження відкриває низку перспективних напрямів для подальших наукових розвідок. Доцільним є поглиблене емпіричне дослідження ефективності різних моделей ділової комунікації в умовах воєнного та поствоєнного розвитку економіки України, зокрема шляхом використання кількісних методів аналізу та порівняльних досліджень між галузями. Актуальним також є вивчення впливу цифрових інструментів (штучного інтелекту, автоматизованих систем управління комунікаціями, аналітики великих даних) на трансформацію ділового спілкування та управлінських процесів. Перспективним напрямом є дослідження міжкультурних аспектів ділової комунікації в умовах інтеграції українських підприємств у міжнародний економічний простір, що дозволить сформувати ефективні моделі взаємодії з іноземними партнерами. Також потребує подальшого розвитку проблематика психологічних

аспектів комунікації, зокрема впливу стресу, емоційного вигорання та кризових станів на якість управлінських рішень і командної взаємодії.

Таким чином, подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку інтегрованих моделей управління діловою комунікацією, які поєднуюватимуть інноваційні технології, сучасні управлінські підходи та гуманістичні принципи взаємодії. Це дозволить забезпечити не лише ефективне функціонування підприємств у складних умовах, але й створити підґрунтя для їх сталого розвитку та успішної інтеграції у глобальний економічний простір.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Wuersch L., Neher A., Peter M. K. Digital internal communication: An interplay of socio-technical elements. *International Journal of Management Reviews*. 2023. Vol. 25, no. 3. P. 614–639. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12323>
2. Jansson A., Fast K., Adams P. C. The coming of the post-digital workplace? A survey of how white-collar workers experience and cope with digital media reliance. *Digital Geography and Society*. 2025. Vol. 8. Article 100121. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.diggeo.2025.100121>
3. Maity R., Lee K. The impact of remote and hybrid work models on small and medium-sized enterprises productivity: A systematic literature review. *SN Business & Economics*. 2025. Vol. 5. Article 158. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43546-025-00931-7>
4. Abendroth A., Schwarz A. Digital communication and work–life supportive supervisor behaviors in Europe. *Social Inclusion*. 2023. Vol. 11, no. 4. P. 198–210. DOI: <https://doi.org/10.17645/si.v11i4.7084>
5. Blagojević S., Kecman A. Impact of digital transformation on the efficiency of business communication in hybrid work environments. *Economics, Entrepreneurship and Management Research*. 2025. Vol. 4, no. 1. P. 24–30. DOI: <https://doi.org/10.62907/eemr250401024b>
6. Diefenbach S. Social norms in digital spaces: Conflict reports and implications for technology design in the teleworking context. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*. 2022. Vol. 77, no. 1. P. 56–77. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41449-022-00332-8>
7. Pamula A., Zalewska-Turzyńska M. Internal communication satisfaction while remote work: The organizational culture perspective. *European Research Studies Journal*. 2023. Vol. 26, no. 2. P. 30–48.
8. Contreras F., Baykal E., Abid G. E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*. 2020. Vol. 11. Article 590271. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
9. Audrin B., Audrin C., Salamin X. Digital skills at work – Conceptual development and empirical validation of a measurement scale. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. Vol. 202. Article 123279. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123279>
10. Гойдаш Ю., Тетерін О., Процак К. Цифрові технології для покращення комунікації та взаємодії у гібридних та віддалених командах. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-55>
11. Нерубасська А. О., Кокорєв О. В., Кривошея А. А. Дистанційне спілкування як новий вид соціальної комунікації. *Габітус*. 2025. Вип. 77, т. 2. С. 203–206. DOI: <https://doi.org/10.32782/hbts.77.2.37>
12. Крисько Ж. Роль ділових комунікацій в управлінні організацією. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-43>
13. Clampitt P. G. *Communicating for managerial effectiveness*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2016. 384 p.
14. Kalla H. K. Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications*. 2005. Vol. 10, no. 4. P. 302–314. DOI: <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>
15. Boyd D. M., Ellison N. B. Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*. 2007. Vol. 13, no. 1. P. 210–230. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>
16. Kraut R. E., Resnick P., Kiesler S. et al. *Building successful online communities: Evidence-based social design*. Cambridge: MIT Press, 2012. 328 p.
17. Gibson C. B., Gibbs J. L. Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*. 2006. Vol. 51. P. 451–495. DOI: <https://doi.org/10.2189/asqu.51.3.451>

18. Maznevski M. L., Chudoba K. M. Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization Science*. 2000. Vol. 11, no. 5. P. 473–492. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.11.5.473.15200>
19. NV Бізнес. Тривалість відключень світла в Україні 2024: аналітика та наслідки. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/trivalist-vidklyuchen-svitla-v-ukrajini-2024-analitika-ta-naslidki-50478590.html>
20. Гвара Медіа. Близько 40% споживачів у Харкові залишаються без світла. URL: <https://gwaramedia.com/blizko-40-spozhivachiv-u-harkovi-zalishayutsya-bez-svitla-terehov>
21. Злобіна О. Г. Стресові стани населення України в контексті війни: соціально-груповий аналіз. *Вісник Національної академії наук України*. 2024. № 6. С. 49-56 URL: <https://doi.org/10.15407/visn2024.06.049>

REFERENCES:

1. Wuersch, L., Neher, A., & Peter, M. K. (2023). Digital internal communication: An interplay of socio-technical elements. *International Journal of Management Reviews*, 25(3), 614–639. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12323> [in English]
2. Jansson, A., Fast, K., & Adams, P. C. (2025). The coming of the post-digital workplace? A survey of how white-collar workers experience and cope with digital media reliance. *Digital Geography and Society*, 8, 100121. <https://doi.org/10.1016/j.diggeo.2025.100121> [in English]
3. Maity, R., & Lee, K. (2025). The impact of remote and hybrid work models on small and medium-sized enterprises productivity: A systematic literature review. *SN Business & Economics*, 5, 158. <https://doi.org/10.1007/s43546-025-00931-7> [in English]
4. Abendroth, A., & Schwarz, A. (2023). Digital communication and work–life supportive supervisor behaviors in Europe. *Social Inclusion*, 11(4), 198–210. <https://doi.org/10.17645/si.v11i4.7084> [in English]
5. Blagojević, S., & Kecman, A. (2025). Impact of digital transformation on the efficiency of business communication in hybrid work environments. *Economics, Entrepreneurship and Management Research*, 4(1), 24–30. <https://doi.org/10.62907/eemr250401024b> [in English]
6. Diefenbach, S. (2022). Social norms in digital spaces: Conflict reports and implications for technology design in the teleworking context. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 77(1), 56–77. <https://doi.org/10.1007/s41449-022-00332-8> [in English]
7. Pamula, A., & Zalewska-Turzyńska, M. (2023). Internal communication satisfaction while remote work: The organizational culture perspective. *European Research Studies Journal*, 26(2), 30–48 [in English]
8. Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271> [in English]
9. Audrin, B., Audrin, C., & Salamin, X. (2024). Digital skills at work – Conceptual development and empirical validation of a measurement scale. *Technological Forecasting and Social Change*, 202, 123279. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123279> [in English]
10. Hoidash, Yu., Teterin, O., & Protsak, K. (2025). Tsyfrovі tekhnolohii dlіa pokrashchennіa komunikatsii ta vzaємodii u hibrydnykh ta viddalenykh komandakh [Digital technologies for improving communication and interaction in hybrid and remote teams]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (73). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-55> [in Ukrainian]
11. Nerubasska, A. O., Kokoriev, O. V., & Kryvosheia, A. A. (2025). Dystantsiіne spilkuvannіa yak novyi vyd sotsialnoi komunikatsii [Remote communication as a new type of social communication]. *Habitus*, 77(2), 203–206. <https://doi.org/10.32782/hbts.77.2.37> [in Ukrainian]
12. Krysko, Zh. (2021). Rol dilovykh komunikatsii v upravlinni orhanizatsiіeu [The role of business communications in organizational management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (24). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-43> [in Ukrainian]
13. Clampitt, P. G. (2016). *Communicating for managerial effectiveness*. Thousand Oaks: Sage Publications [in English]
14. Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications*, 10(4), 302–314. <https://doi.org/10.1108/13563280510630106> [in English]
15. Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210–230. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x> [in English]

16. Kraut, R. E., Resnick, P., Kiesler, S., et al. (2012). *Building successful online communities: Evidence-based social design*. Cambridge: MIT Press [in English]
17. Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51, 451–495. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.3.451> [in English]
18. Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization Science*, 11(5), 473–492. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.5.473.15200> [in English]
19. NV Business. (2024). Tryvalist vidkliuchen svitla v Ukraini: analityka ta naslidky [Duration of power outages in Ukraine: analytics and consequences]. Retrieved from <https://biz.nv.ua/ukr/economics/trivalist-vidklyuchen-svitla-v-ukrajini-2024-analitika-ta-naslidki-50478590.html> [in Ukrainian]
20. Gwara Media. (2024). Blyzko 40% spozhyvachiv u Kharkovi zalyshaiutsia bez svitla [About 40% of consumers in Kharkiv remain without electricity]. Retrieved from <https://gwaramedia.com/blizko-40-spozhyvachiv-u-harkovi-zalishayutsya-bez-svitla-terehov> [in Ukrainian].
21. Zlobina, O. H. (2024). Stresovi stany naselennia Ukrainy v konteksti viiny: sotsialno-hrupovyi analiz [Stress states of the population of Ukraine in the context of war: socio-group analysis]. *Visnyk Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy*, (6), 49–56. <https://doi.org/10.15407/visn2024.06.049> [in Ukrainian]

PECULIARITIES OF BUSINESS COMMUNICATION IN A GLOBALIZED AND DIGITAL
ENVIRONMENT

LUHOVA Viktoriia, SATUSHEVA Karyna, MYRONOVA Olga
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

The article examines the theoretical and applied aspects of business communication in the context of digitalization, globalization of business, and wartime challenges. Scientific approaches to defining the essence of business communication are generalized, which made it possible to reveal it as a multidimensional process combining informational, managerial, social, and integrative functions. The transformation of forms and channels of business communication under the influence of digital technologies and remote interaction formats is analyzed, in particular, the growing role of online communication, virtual teams, and digital platforms in ensuring effective coordination of organizational activities is identified. It is substantiated that modern business communication goes beyond the traditional exchange of information and acts as a key tool for management, formation of organizational culture, and achievement of strategic goals. Special attention is paid to the impact of wartime conditions on the functioning of communication processes in Ukrainian enterprises. The key risks of business communication are identified, including energy, infrastructural, technological, psycho-emotional, organizational, and socio-cultural factors. It is proven that their interaction forms complex barriers to effective information exchange, which requires the implementation of adaptive and resilient communication models. Based on the systematization of modern scientific approaches and practical experience, a set of recommendations for improving business communication is proposed, including the implementation of omnichannel communication models, standardization of digital etiquette, development of employees' digital competencies, use of modern information systems, and introduction of crisis communication protocols. The study demonstrates that effective business communication is a critical factor in ensuring the resilience, adaptability, and competitiveness of enterprises under conditions of uncertainty. The proposed approaches can be applied in organizational management practice as well as in the development of corporate communication strategies in the context of digital transformation and post-war economic recovery of Ukraine.

Keywords: business communication, digitalization, globalization, managerial effectiveness, wartime conditions, communication risks, omnichannel communication, digital etiquette, human resource management, organizational resilience.