



Менеджмент

УДК 005.7:159.944:658

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20702718>

**Стресостійкість як чинник ефективного управління бізнес-комунікаціями в умовах невизначеності та ризику**

**Мантур-Чубата Олена Сергіївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці,  
Хмельницький національний університет,  
29016, м. Хмельницький, Україна,  
<https://orcid.org/0000-0002-1449-7172>

**Богданова Єва Олексіївна**

кандидат економічних наук, старший викладач  
кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці,  
Хмельницький національний університет,  
29016, м. Хмельницький, Україна,  
<https://orcid.org/0009-0007-8855-1710>

**Гула Гліб Сергійович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці,  
Хмельницький національний університет,  
29016, м. Хмельницький, Україна,  
<https://orcid.org/0009-0004-3080-4445>

**Прийнято: 19.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026**



**Анотація:** У статті досліджено роль стресостійкості як ключового чинника забезпечення ефективності бізнес-комунікацій в умовах невизначеності та підвищеного рівня ризику. Актуальність теми обумовлена зростаючою нестабільністю зовнішнього середовища, цифровізацією економіки та ускладненням комунікаційних процесів у підприємницькій діяльності.

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні сутності стресостійкості як визначального фактору ефективності бізнес-комунікацій та розробці концептуальної моделі її впливу на комунікаційні процеси в організації.

**Методи дослідження** базуються на використанні системного, порівняльного та структурно-логічного аналізу, узагальнення наукових підходів, а також елементів поведінкової економіки та теорії управління.

**Результати дослідження** свідчать, що бізнес-комунікації є складною багаторівневою системою, яка поєднує інформаційні, соціально-психологічні та управлінські аспекти. Встановлено, що стресостійкість визначає якість сприйняття інформації, характер емоційної взаємодії та ефективність прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано структуру стресостійкості, що включає когнітивний, емоційний, поведінковий та мотиваційний компоненти. Визначено основні фактори її формування, серед яких ключову роль відіграють корпоративна культура, стиль управління та організаційна підтримка. Запропоновано концептуальну модель впливу стресостійкості на ефективність бізнес-комунікацій, яка враховує взаємодію зовнішніх умов, внутрішніх характеристик особистості та результативних параметрів комунікаційного процесу.

**Висновки.** Доведено, що високий рівень стресостійкості сприяє підвищенню якості комунікацій, зниженню конфліктності та формуванню довіри в організації. Запропонована модель може бути використана в практиці управління персоналом для підвищення ефективності бізнес-



комунікацій. Перспективи подальших досліджень полягають в емпіричній перевірці отриманих результатів та розробці прикладних інструментів оцінки стресостійкості.

**Ключові слова:** емоційний інтелект, комунікаційна ефективність, управлінські рішення, невизначеність, поведінкові фактори, організаційна взаємодія.

**Stress resilience as a factor of effective business communication management  
under conditions of uncertainty and risk**

**Olena Mantur-Chubata**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of HR Engineering in Business Economics,  
Khmelnyskyi National University,  
29016, Khmelnytskyi, Ukraine,  
<https://orcid.org/0000-0002-1449-7172>

**Yeva Bohdanova**

PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of HR Engineering in  
Business Economics,  
Khmelnyskyi National University,  
29016, Khmelnytskyi, Ukraine,  
<https://orcid.org/0009-0007-8855-1710>



**Hlib Hula**

Master's Degree Student (Second Cycle of Higher Education)

Department of HR Engineering in Business Economics

Khmelnytskyi National University

29016, Khmelnytskyi, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0004-3080-4445>

**Abstract:** *The article examines stress resilience as a key factor ensuring the effectiveness of business communications under conditions of uncertainty and increased risk. The relevance of the study is determined by growing environmental instability, digital transformation, and the increasing complexity of communication processes in modern business activities.*

**Purpose.** *The aim of the study is to substantiate the essence of stress resilience as a determining factor of effective business communications and to develop a conceptual model of its influence on communication processes within organizations.*

**Methods.** *The research is based on the application of systemic, comparative, and structural-logical analysis, generalization of scientific approaches, as well as elements of behavioral economics and management theory.*

**Results.** *The findings indicate that business communications represent a complex multi-level system integrating informational, socio-psychological, and managerial components. It has been established that stress resilience significantly affects information perception, emotional interaction, and the quality of managerial decision-making. The structure of stress resilience is substantiated, including cognitive, emotional, behavioral, and motivational components. The key factors of its formation are identified, such as corporate culture, leadership style, and organizational support. A conceptual model of the influence of stress resilience on business communication effectiveness is proposed, taking into account the*



*interaction between external environmental conditions, internal personal characteristics, and performance outcomes of communication processes.*

**Conclusions.** *It is proven that a high level of stress resilience contributes to improved communication quality, reduced conflict levels, and the development of trust within organizations. The proposed model can be applied in human resource management practices to enhance communication efficiency. Further research should focus on empirical validation of the obtained results and the development of applied tools for assessing stress resilience.*

**Keywords:** *emotional intelligence, communication performance, managerial decision-making, uncertainty, behavioral factors, organizational interaction.*

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний бізнес функціонує в умовах високого рівня невизначеності, що обумовлено глобальними економічними кризами, цифровізацією, змінами ринкових умов та зростанням конкуренції. У таких умовах особливого значення набувають бізнес-комунікації як інструмент координації дій, прийняття управлінських рішень та формування ефективної взаємодії між суб'єктами економічної діяльності [6; 13].

Водночас значна частина комунікаційних процесів супроводжується підвищеним рівнем стресу, що негативно впливає на якість передавання інформації, прийняття рішень та рівень довіри в організації [7; 8]. Низький рівень стресостійкості призводить до комунікаційних бар'єрів, конфліктів та зниження ефективності управління. Таким чином, виникає необхідність дослідження взаємозв'язку між стресостійкістю та ефективністю бізнес-комунікацій, що має як теоретичне, так і практичне значення для розвитку сучасного бізнесу. Особливої актуальності це питання набуває в умовах повоєнного відновлення економіки України, де ефективні бізнес-комунікації виступають важливим чинником активізації інноваційної діяльності підприємств [15].



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні засади дослідження бізнес-комунікацій та їх ролі в управлінні підприємством формуються на перетині класичних підходів до менеджменту, маркетингу та сучасних наукових розвідок у сфері цифровізації й організаційної поведінки.

Базові положення щодо ролі комунікацій у системі управління бізнесом розкрито у працях Ф. Котлера та К. Келлера, які розглядають комунікації як ключовий інструмент створення цінності, взаємодії зі споживачами та формування конкурентних переваг підприємства [1]. У вітчизняній економічній науці питання функціонування підприємства як цілісної системи, у межах якої комунікації виступають важливим елементом управління, висвітлено у працях С. Покропивного [2], В. Диканя [3] та К. Орлової [4].

Сучасні дослідження бізнес-комунікацій зосереджені на їх трансформації під впливом цифровізації. Зокрема, І. Дибач обґрунтовує зміну сутності бізнес-комунікацій в умовах розвитку цифрових технологій, підкреслюючи їх інтерактивність, швидкість та багатоканальність [5]. Подібні підходи відображені у роботі І. Чернової та Є. Костик, де бізнес-комунікації розглядаються як ключовий елемент системи менеджменту підприємницьких структур, що забезпечує координацію діяльності та підвищення ефективності управління [6]. Важливий напрям досліджень пов'язаний із вивченням ролі комунікацій у формуванні цінності та розвитку підприємницьких екосистем. Так, В. Зайченко та М. Бугаєва визначають бізнес-комунікацію як рушій створення доданої вартості через ефективну взаємодію між учасниками бізнес-середовища [13]. У свою чергу, Н. Польова акцентує увагу на формуванні стратегій маркетингових комунікацій у цифровому середовищі, що передбачає інтеграцію традиційних і новітніх каналів взаємодії з цільовими аудиторіями [14].

Окремий блок наукових праць присвячений специфіці розвитку бізнес-комунікацій у сучасних умовах нестабільності та кризових явищ. Зокрема,



дослідження А. Киричок спрямоване на формування нових моделей стратегічних кризових комунікацій [11], тоді як Т. Іванюха та К. Пирогова аналізують трансформацію комунікацій в Україні в умовах воєнного стану, підкреслюючи зростання ролі адаптивності та оперативності інформаційних потоків [12]. Праці Н. Василюхи та К. Індус [9], а також Н. Ухаліної [10] розкривають прикладні аспекти використання інструментів бізнес-комунікацій у забезпеченні ефективності бізнес-процесів, зокрема у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Суттєву увагу в сучасних дослідженнях приділено психологічним аспектам управління, зокрема стресостійкості персоналу. Так, Л. Вербицька розглядає стресостійкість як важливу компетентність працівників, що забезпечує їх ефективну діяльність у складних умовах професійного середовища [7]. У контексті організаційного розвитку Y. Kim доводить, що ефективні внутрішні комунікації сприяють формуванню організаційної стійкості та зміцненню взаємовідносин між працівниками і керівництвом [8]. Додатково слід відзначити дослідження О. Мантур-Чубатої, у якому розглянуто інноваційну активність бізнес-структур у контексті повоєнної відбудови економіки, що опосередковано підкреслює важливість ефективних комунікацій для розвитку підприємницького середовища [15].

Відтак, аналіз наукових джерел свідчить, що сучасні дослідження охоплюють широкий спектр аспектів бізнес-комунікацій: від їх цифрової трансформації та стратегічного управління до психологічних чинників ефективності, зокрема стресостійкості персоналу.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас питання комплексного поєднання стресостійкості та бізнес-комунікацій як взаємопов'язаних чинників ефективного управління в умовах невизначеності та ризику залишається недостатньо розробленим, що зумовлює актуальність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.



**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування стресостійкості як ключового чинника ефективності бізнес-комунікацій в умовах невизначеності та розробка концептуальної моделі її впливу на комунікаційні процеси.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням здобутих наукових результатів.** Бізнес-комунікації в сучасних умовах розвитку економіки виступають не лише інструментом передачі інформації, а й ключовим механізмом забезпечення ефективного функціонування підприємства. Вони формують основу управлінських процесів, визначають якість взаємодії між працівниками, партнерами та клієнтами, а також безпосередньо впливають на результати діяльності організації.

У науковій літературі бізнес-комунікації розглядаються як багаторівнева система, що включає формальні та неформальні канали взаємодії, інформаційні потоки, а також поведінкові аспекти комунікаційної діяльності. Особливістю сучасних бізнес-комунікацій є їх інтеграція з цифровими технологіями, що зумовлює необхідність адаптації суб'єктів підприємницької діяльності до нових умов взаємодії.

З метою глибшого розуміння сутності бізнес-комунікацій доцільно насамперед проаналізувати базову категорію «бізнес», яка визначає економічний контекст функціонування комунікаційних процесів. Узагальнення наукових підходів до трактування поняття «бізнес» (табл. 1) дозволяє виокремити його ключові характеристики, зокрема орієнтацію на отримання прибутку, задоволення потреб споживачів, інноваційність та функціонування в умовах ринкової економіки [1–4].



## Таблиця 1

Узагальнені підходи до визначення поняття «бізнес»

Автор	Визначення поняття «бізнес»
Пітер Друкер	Бізнес – це організація, створена для того, щоб задовольняти потреби клієнтів та отримувати прибуток.
Адам Сміт	Бізнес – це діяльність, спрямована на виробництво товарів і послуг для обміну на ринку.
Йозеф Шумпетер	Бізнес – це процес інноваційної діяльності, що включає створення нових продуктів, технологій або ринків.
Філіп Котлер	Бізнес – це система, що функціонує в ринковій економіці та спрямована на отримання прибутку через задоволення потреб споживачів.
Підручник «Основи бізнесу» (за ред. В. І. Скрипника)	Бізнес – це економічна діяльність, пов'язана з виробництвом, розподілом і споживанням товарів та послуг з метою отримання прибутку.
Підручник «Економіка підприємства» (за ред. С. Ф. Покропівного)	Бізнес – це підприємницька діяльність, спрямована на отримання доходу в умовах ринкової економіки.
Підручник «Управління бізнесом» (за ред. В. Л. Диканя)	Бізнес від (англ. business - справа, підприємство) – це ініціативна, самостійна, здійснювана від свого імені, на свій ризик, під свою майнову відповідальність діяльність громадян, фізичних і юридичних осіб, спрямована на систематичне отримання доходу.
Підручник «Управління бізнесом» (за ред. К. Є. Орлової)	Бізнес – це підприємницька діяльність економічних суб'єктів, а також система їх ділових відносин із компонентами зовнішнього середовища.



Водночас ефективне здійснення бізнес-діяльності неможливе без налагоджених процесів обміну інформацією, що актуалізує необхідність дослідження сутності поняття «комунікації» [1; 6; 8].

**Таблиця 2**

Узагальнені підходи до визначення поняття «комунікацій»

Автор	Визначення поняття «комунікації»
Клод Шеннон, Воррен Вівер	Комунікація – це процес передавання інформації від джерела до отримувача через канал зв'язку з можливими перешкодами (шумами).
Гарольд Лассуелл	Комунікація визначається через формулу: «Хто? Що повідомляє? Яким каналом? Кому? З яким ефектом?».
Теодор Ньюкомб	Комунікація – це процес взаємодії між суб'єктами, спрямований на досягнення взаєморозуміння.
Чарльз Кулі	Комунікація – це механізм, за допомогою якого існують і розвиваються людські відносини.
Філіп Котлер	Комунікація – це процес обміну інформацією між сторонами з метою досягнення взаєморозуміння.
Підручник «Менеджмент» (за ред. Мескона)	Комунікація – це процес обміну інформацією між двома або більше особами з метою забезпечення розуміння.
Сучасні дослідники менеджменту	Комунікація – це інтегрований процес передавання, сприйняття та інтерпретації інформації в організаційному середовищі.

Аналіз наведених підходів свідчить, що комунікації є не лише процесом передачі інформації, а й складною соціально-економічною взаємодією, яка забезпечує узгодженість дій між суб'єктами [6; 8; 10]. У контексті підприємницької діяльності ця категорія набуває специфічного змісту, трансформуючись у поняття «бізнес-комунікації», що поєднує економічну, управлінську та соціальну складові [5; 6; 13].



Таблиця 3

## Узагальнені підходи до визначення бізнес-комунікацій

Автор	Визначення поняття «бізнес-комунікації»
Філіп Котлер	Бізнес-комунікації – це процес обміну інформацією між підприємством та його цільовими аудиторіями з метою формування попиту та підтримки взаємовідносин.
Дж. Бернет, С. Моріарті	Бізнес-комунікації – це система інтегрованих маркетингових комунікацій, спрямованих на взаємодію з клієнтами та партнерами.
М. Армстронг	Бізнес-комунікації – це процес передавання управлінської інформації в межах організації та за її межами для забезпечення ефективного функціонування.
К. Девіс	Бізнес-комунікації – це обмін діловою інформацією між працівниками, керівниками та зовнішніми стейкхолдерами.
Сучасні дослідники менеджменту	Бізнес-комунікації – це комплекс формальних і неформальних взаємодій, що забезпечують координацію діяльності підприємства.
Українські науковці	Бізнес-комунікації – це система інформаційних зв'язків підприємства із внутрішнім та зовнішнім середовищем, спрямована на досягнення стратегічних цілей.

Проведене узагальнення наукових підходів до трактування понять «бізнес», «комунікації» та «бізнес-комунікації» (табл. 1–3) дозволяє сформулювати цілісне уявлення про їх взаємозв'язок та роль у сучасних умовах функціонування підприємств. Насамперед, аналіз визначень поняття «бізнес» (табл. 1) свідчить про еволюцію підходів від класичного розуміння як діяльності, спрямованої на виробництво та отримання прибутку (А. Сміт), до більш комплексного трактування, що включає інноваційну складову (Й. Шумпетер), орієнтацію на потреби споживача (Ф. Котлер) та системний характер взаємодії із зовнішнім середовищем (сучасні підходи). Це дозволяє зробити висновок, що сучасний бізнес функціонує як відкрита соціально-



економічна система, ефективність якої значною мірою залежить від якості інформаційних зв'язків. У свою чергу, результати аналізу підходів до визначення поняття «комунікації» (табл. 2) демонструють багатовимірність цієї категорії. Зокрема, технічні моделі (К. Шеннон, В. Вівер) акцентують увагу на процесі передавання інформації та наявності перешкод у вигляді «шумів», тоді як соціально-психологічні підходи (Т. Ньюкомб, Ч. Кулі) розглядають комунікацію як механізм формування взаєморозуміння та розвитку соціальних відносин. Управлінські трактування (Мескон та ін.) підкреслюють роль комунікацій у забезпеченні ефективного функціонування організації через узгодження дій її елементів. Отже, комунікації доцільно розглядати як інтегрований процес, що поєднує інформаційний, соціальний та управлінський аспекти. В умовах цифровізації економіки цей процес ускладнюється за рахунок зростання обсягів інформації, швидкості її передавання та необхідності використання сучасних цифрових каналів взаємодії.

Порівняльний аналіз визначень бізнес-комунікацій (табл. 3) дозволяє встановити їх специфіку як окремої наукової категорії. На відміну від загального поняття комунікацій, бізнес-комунікації мають чітко виражену цільову спрямованість – забезпечення ефективності діяльності підприємства, формування конкурентних переваг та підтримку взаємодії із зацікавленими сторонами. Вони поєднують у собі елементи маркетингових комунікацій (Ф. Котлер), управлінських процесів (М. Армстронг) та організаційної взаємодії (К. Девіс). Важливим аспектом є те, що сучасні бізнес-комунікації виходять за межі традиційного обміну інформацією і трансформуються у стратегічний ресурс підприємства [5; 11; 14]. Вони забезпечують формування довіри між суб'єктами ринку, сприяють підвищенню рівня лояльності клієнтів, а також відіграють ключову роль у побудові корпоративної культури та репутаційного капіталу [8; 13].



Окремої уваги заслуговує вплив цифрових технологій на розвиток бізнес-комунікацій. Використання електронних платформ, соціальних мереж, CRM-систем та інших інструментів цифрової взаємодії суттєво змінює характер комунікаційних процесів, роблячи їх більш динамічними, інтерактивними та персоналізованими [5; 14]. Водночас це створює нові виклики, пов'язані з інформаційним перевантаженням, необхідністю забезпечення інформаційної безпеки та підтримки ефективності комунікацій в умовах постійних змін.

Крім того, в умовах кризових явищ та невизначеності особливого значення набувають такі характеристики бізнес-комунікацій, як гнучкість, адаптивність та стресостійкість суб'єктів комунікаційного процесу [11; 12]. Саме здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підтримувати стабільність інформаційних потоків та забезпечувати ефективну взаємодію визначає рівень конкурентоспроможності підприємства. Отже, результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що бізнес-комунікації є складною багаторівневою системою, яка інтегрує інформаційні, управлінські та соціально-психологічні процеси. Їх ефективність безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства, забезпечуючи його стійкість, адаптивність та розвиток в умовах сучасної економіки.

Таким чином, бізнес-комунікації доцільно розглядати як інтегровану систему інформаційної взаємодії, що забезпечує координацію дій, формування довіри, підтримку ділових відносин та підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Умови невизначеності, що характеризуються нестабільністю зовнішнього середовища, інформаційною перевантаженістю та високим рівнем ризиків, значно ускладнюють процес комунікації. У таких умовах підвищується роль людського фактора, зокрема психологічних характеристик особистості, серед яких особливе місце займає стресостійкість.



Ефективність бізнес-комунікацій визначається такими ключовими параметрами: точність і своєчасність передачі інформації; рівень взаєморозуміння між суб'єктами комунікації; здатність до адаптації в умовах змін; рівень довіри та відкритості в комунікаційному середовищі.

Водночас зазначені параметри значною мірою залежать від емоційного стану учасників комунікаційного процесу, що обумовлює необхідність дослідження впливу стресостійкості на їх формування.

Стресостійкість у сучасних наукових підходах розглядається як комплексна характеристика особистості, що визначає її здатність ефективно функціонувати в умовах підвищеного психоемоційного навантаження. У контексті підприємницької діяльності вона виступає важливим ресурсом забезпечення стабільності та результативності управлінських процесів [7].

З позицій поведінкової економіки стресостійкість впливає на прийняття рішень, оцінку ризиків та здатність до раціонального мислення в умовах невизначеності. Низький рівень стресостійкості призводить до когнітивних викривлень, емоційної нестабільності та зниження якості управлінських рішень [8]. Основними компонентами стресостійкості є: когнітивний компонент (здатність до адекватного аналізу ситуації); емоційний компонент (контроль емоцій та рівень емоційного інтелекту); поведінковий компонент (здатність до конструктивної взаємодії та адаптації); мотиваційний компонент (орієнтація на досягнення результату попри складні умови).

У підприємницькому середовищі стресостійкість формується під впливом як внутрішніх (особистісних), так і зовнішніх (організаційних) факторів, серед яких: корпоративна культура; стиль управління; рівень підтримки в організації; досвід роботи в кризових ситуаціях. Стресостійкість виступає не лише індивідуальною характеристикою, а й важливим елементом системи управління персоналом. Аналіз сучасних підходів дозволяє стверджувати, що між рівнем стресостійкості та ефективністю бізнес-



комунікацій існує прямий та опосередкований зв'язок [7; 8]. По-перше, стресостійкість впливає на якість сприйняття інформації. У стані стресу знижується здатність до концентрації уваги, що призводить до викривлення інформаційних потоків та помилок у комунікації. По-друге, вона визначає характер емоційної взаємодії. Особи з високим рівнем стресостійкості здатні контролювати свої емоції, що сприяє зниженню рівня конфліктності та підвищенню ефективності командної роботи. По-третє, стресостійкість впливає на поведінкові реакції у комунікаційних ситуаціях, зокрема: здатність до конструктивного діалогу; готовність до компромісу; ефективність вирішення конфліктів. По-четверте, вона визначає якість прийняття управлінських рішень, які є результатом комунікаційного процесу.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє систематизувати вплив стресостійкості на характеристики бізнес-комунікацій (табл. 4).

**Таблиця 4**

### Вплив стресостійкості на ефективність бізнес-комунікацій

Рівень стресостійкості	Характеристика поведінки	Вплив на бізнес-комунікації	Управлінські наслідки	Рекомендовані управлінські заходи
Низький	Емоційна нестабільність, імпульсивність, тривожність	Викривлення інформації, конфлікти, порушення комунікаційних потоків	Зниження ефективності управління, погіршення клімату в колективі	Психологічна підтримка, тренінги зі стрес-менеджменту, коучинг
Середній	Часткова здатність до само-контролю, адаптивність у стабільних умовах	Періодичні збої у комунікації, залежність від зовнішніх факторів	Нестабільність результатів комунікаційної діяльності	Розвиток емоційного інтелекту, тренінги комунікацій
Високий	Емоційна стабільність, само-регуляція, адаптивність	Чіткість передачі інформації, ефективна взаємодія, мінімізація конфліктів	Підвищення ефективності управління, сприятливий психологічний клімат	Лідерські програми розвитку, залучення до стратегічних комунікацій



Проведений аналіз впливу рівня стресостійкості на ефективність бізнес-комунікацій дозволяє стверджувати, що стресостійкість виступає системоутворюючим фактором якості комунікаційної взаємодії в організації [7; 8; 11]. Зокрема, встановлено чітку залежність між рівнем психологічної стійкості працівників та параметрами функціонування комунікаційних процесів, що проявляється у зміні як змістовних, так і поведінкових характеристик комунікації.

Для низького рівня стресостійкості характерним є домінування деструктивних комунікаційних практик, що супроводжуються викривленням інформації, підвищеною конфліктністю та зниженням довіри в колективі. Це, у свою чергу, призводить до зниження ефективності управлінських рішень та формування нестабільного організаційного середовища. У таких умовах управлінські інтервенції повинні бути спрямовані насамперед на стабілізацію емоційного стану працівників та формування базових навичок саморегуляції. Середній рівень стресостійкості характеризується відносною стабільністю комунікацій, однак їх ефективність залишається ситуативно залежною від зовнішніх чинників. Це свідчить про наявність потенціалу до розвитку, який може бути реалізований через цілеспрямоване формування емоційного інтелекту та вдосконалення комунікаційних компетенцій персоналу. Водночас відсутність системного підходу до розвитку цих навичок обумовлює ризики зниження ефективності взаємодії у кризових ситуаціях. Високий рівень стресостійкості забезпечує формування адаптивної моделі бізнес-комунікацій, що характеризується чіткістю передачі інформації, конструктивністю взаємодії та здатністю до ефективного вирішення конфліктів. У цьому випадку комунікації виступають не лише інструментом обміну інформацією, а й механізмом підвищення організаційної ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Працівники з високим рівнем



стресостійкості здатні виступати агентами змін та забезпечувати стабільність комунікаційних процесів навіть в умовах невизначеності.

Таким чином, результати аналізу підтверджують доцільність інтеграції управління стресостійкістю у систему менеджменту персоналу як важливого інструменту підвищення ефективності бізнес-комунікацій. Запропонований підхід дозволяє не лише ідентифікувати проблемні зони у комунікаційній взаємодії, а й визначити конкретні напрями управлінського впливу, що забезпечують підвищення результативності діяльності організації.

На основі проведеного аналізу запропоновано концептуальну модель, яка відображає механізм впливу стресостійкості на ефективність бізнес-комунікацій [5; 7; 8; 11].

Модель передбачає наявність трьох ключових рівнів:

1. Вхідний рівень (фактори впливу): рівень невизначеності; інтенсивність інформаційних потоків; організаційне середовище.
2. Внутрішній рівень (стійкість особистості): когнітивна стійкість; емоційна стабільність; поведінкова адаптивність.
3. Вихідний рівень (результати комунікацій): ефективність передачі інформації; рівень довіри; якість управлінських рішень; рівень конфліктності.

Формування стресостійкості є одним із ключових завдань сучасного менеджменту персоналу. В умовах зростаючої невизначеності організації повинні впроваджувати системні підходи до розвитку відповідних компетентностей. До основних інструментів формування стресостійкості належать: тренінги з розвитку емоційного інтелекту; програми психологічної підтримки; розвиток корпоративної культури довіри; впровадження гнучких форм організації праці; навчання ефективним комунікаційним практикам.



Рис. 1. Концептуальна модель впливу стресостійкості на ефективність бізнес-комунікацій

Особливу увагу слід приділяти розвитку навичок: управління емоціями; активного слухання; конструктивного вирішення конфліктів; адаптації до змін. Практична реалізація зазначених заходів сприяє підвищенню ефективності бізнес-комунікацій, що, у свою чергу, позитивно впливає на результати діяльності підприємства.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що бізнес-комунікації в сучасних умовах розвитку економіки трансформуються під впливом цифровізації, зростання невизначеності та підвищення рівня



психологічного навантаження на суб'єктів підприємницької діяльності. За таких умов стресостійкість виступає не лише індивідуальною характеристикою особистості, а й стратегічним ресурсом забезпечення ефективності управлінських та комунікаційних процесів в організації.

Узагальнення наукових підходів до трактування понять «бізнес», «комунікації» та «бізнес-комунікації» дозволило обґрунтувати їх взаємозв'язок та визначити бізнес-комунікації як складну багаторівневу систему взаємодії, що інтегрує інформаційні, поведінкові та соціально-психологічні аспекти діяльності підприємства. Встановлено, що якість комунікаційної взаємодії значною мірою залежить від рівня розвитку емоційної стабільності, здатності до саморегуляції та адаптації до стресових ситуацій. Доведено, що стресостійкість безпосередньо впливає на ключові параметри ефективності бізнес-комунікацій, зокрема: точність передачі інформації, швидкість прийняття рішень, рівень конфліктності у колективі, а також якість взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. Низький рівень стресостійкості призводить до викривлення інформаційних потоків, зниження довіри та ефективності комунікацій, тоді як високий рівень сприяє формуванню конструктивного комунікаційного середовища та підвищенню загальної результативності діяльності організації.

У межах дослідження розроблено концептуальну модель впливу стресостійкості на ефективність бізнес-комунікацій, яка відображає взаємозв'язок між емоційними, когнітивними та поведінковими компонентами особистості та результатами комунікаційної діяльності. Запропонована модель дозволяє систематизувати фактори впливу та може бути використана як аналітичний інструмент у практиці управління персоналом. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення системи управління персоналом, зокрема в частині розвитку *soft skills*, впровадження програм підвищення



стресостійкості, тренінгів з емоційного інтелекту та формування ефективної корпоративної комунікаційної культури. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств та їх адаптивності до змін зовнішнього середовища. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з емпіричною перевіркою запропонованої моделі, кількісною оцінкою впливу стресостійкості на результати діяльності підприємств, а також розробкою інструментарію діагностики рівня стресостійкості персоналу в контексті ефективності бізнес-комунікацій.

### Список використаних джерел

1. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. Pearson Education, 2016. 714 p.
2. Покропивний С. Ф. *Економіка підприємства*. Київ: КНЕУ, 2019. 528 с.
3. Дикань В. Л. *Управління бізнесом*. Харків: УкрДУЗТ, 2020. 312 с.
4. Орлова К. Є. *Управління бізнесом*. Житомир: ЖДТУ, 2019. 256 с.
5. Дибач І. Трансформація сутності бізнес-комунікацій в умовах прогресуючої диджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-104
6. Чернова І., Костик Є. Розвиток бізнес-комунікацій у системі менеджменту підприємницьких структур. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. №5. DOI: 10.32782/2786-765X/2024-5-23
7. Вербицька Л. Стресостійкість як складник успішного розвитку працівників сфери маркетингу. *Психологічний журнал*. 2025. №14. С. 17–23. DOI: 10.31499/2617-2100.14.2025.328724
8. Kim Y. Building organizational resilience through strategic internal communication and organization–employee relationships. *Journal of Applied Communication Research*. 2021. Vol. 49(5), pp. 589–608. DOI: 10.1080/00909882.2021.1910856



9. Василюха Н., Індус К. Інструменти бізнес-комунікації для забезпечення ефективного здійснення зовнішньоекономічних операцій. *Право та інноваційне суспільство*. 2025. № 1 (24). DOI: 10.37772/2309-9275-2025-1(24)-5
10. Ухаліна Н. Специфіка соціально-комунікаційного забезпечення бізнес-процесів. *Вісник Книжкової палати*. 2026. № 1. DOI: 10.36273/2076-9555.2026.1(354).31-35
11. Киричок А. Нова модель стратегічних кризових комунікацій у сучасному соціальному вимірі. *Технологія і техніка друкарства*. 2026. №1(91). DOI: 10.20535/2077-7264.1(91).2026.355576
12. Іванюха Т., Пирогова К. Трансформація бізнес-комунікацій в Україні під час воєнного стану. *Український інформаційний простір*. 2026. № 1 (17). DOI: 10.31866/2616-7948.1(17).2026.359317
13. Зайченко В., Бугаєва М. Бізнес-комунікація як рушій створення цінності в екосистемах підприємництва. *Центральноукраїнський науковий вісник*. 2025. №13(46). DOI: 10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.191-202
14. Польова Н. Формування стратегії маркетингових комунікацій підприємства в умовах цифрового бізнес-середовища. *Черкаський державний технологічний університет*. 2026.
15. Мантур-Чубата О.С. Інноваційна активність бізнес-стартапів: сучасний стан та перспективи для повоєнної відбудови економіки України. *Бізнес-навігатор*. 2023. Вип. 2 (72). С. 27-35.