

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-45>

УДК 005.334:005.35:005.7

Богашко Олександр Леонідович

кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом,
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2665-6772>

Космідайло Інна Василівна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів, менеджменту та інформаційних технологій,
директор,
Уманська філія Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2836-3033>

Oleksandr Bohashko

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

Inna Kosmidailo

Uman Branch of Private Higher Education Establishment "European University"

**РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ
ФУНКЦІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ: РОЛЬ ЛІДЕРСТВА,
КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ
В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН**

**RISK MANAGEMENT IN THE FUNCTIONAL
MANAGEMENT SYSTEM: THE ROLE OF LEADERSHIP,
CRISIS COMMUNICATIONS AND DECISION-MAKING
IN THE CONTEXT OF ORGANISATIONAL CHANGE**

Анотація. У статті досліджено роль ризик-менеджменту в системі функціонального управління підприємством в умовах організаційних змін. Обґрунтовано, що ефективність управління в сучасному турбулентному середовищі визначається здатністю підприємства інтегрувати механізми управління ризиками, кризові комунікації та лідерство в єдину управлінську систему. Проаналізовано наукові підходи до взаємозв'язку між ризик-менеджментом, управлінням змінами та комунікаціями, виявлено прогалини у практичній реалізації цих взаємодоповнюючих складових. Запропоновано концептуальну модель інтеграції ризик-менеджменту у функціональне управління, що базується на комунікаційно-лідерських принципах адаптивного менеджменту. Доведено, що лідерство, засноване на прозорості, довірі й швидкому прийнятті рішень, є визначальним чинником стійкості організації до криз. Розроблено рекомендації щодо формування системи кризових комунікацій, впровадження цифрових інструментів управління ризиками та створення матричного ризик-координаційного центру. Зазначено, що запропонований підхід сприяє підвищенню адаптивності, конкурентоспроможності та стратегічної готовності підприємств до викликів сучасного бізнес-середовища.

Ключові слова: ризик-менеджмент, функціональне управління, лідерство, кризові комунікації, прийняття управлінських рішень, організаційні зміни, адаптивність підприємства.

Summary. The article explores the integration of risk management into the system of functional management, emphasizing the crucial role of leadership, crisis communication, and effective decision-making during organizational change. The relevance of the study arises from the growing turbulence and uncertainty of the modern business environment, where companies must continuously adapt to crises, technological transformations, and unpredictable external factors. It is demonstrated that the effectiveness of risk management depends on the ability of management to identify, assess, and minimize potential threats through coordinated functional interaction and transparent communication. Leadership acts as the central driver of these processes, ensuring trust, motivation, and resilience within the organization. The study emphasizes that leaders capable of rapid adaptation, strategic vision, and emotional intelligence play a decisive role in overcoming crises and maintaining stability. The proposed conceptual model of integrated risk management combines four interrelated components: leadership, risk identification,

crisis communication, and adaptive decision-making. Such integration enables a proactive approach to managing uncertainty and strengthens organizational flexibility. A key practical recommendation is the creation of a matrix risk coordination center that unites functional units for real-time communication and decision-making during crises. Crisis communication is defined as an essential management function that ensures the timely dissemination of reliable information among all stakeholders. Transparency, trust, and consistency of communication are highlighted as crucial factors for maintaining the reputation and social stability of an enterprise. In addition, the article underscores the importance of digital technologies and analytical tools for early warning, scenario modeling, and data-driven risk assessment. The study concludes that in modern conditions, risk management should not be viewed as a separate managerial function but as a systemic process integrated into all areas of organizational activity.

Keywords: risk management, functional management, leadership, crisis communications, management decision-making, organizational change, enterprise adaptability.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства функціонують в умовах високої невизначеності, зумовленої швидкими технологічними змінами, глобальними ризиками, політичними та економічними потрясіннями. У такому середовищі традиційна функціональна модель управління, заснована на чіткому розподілі відповідальності між підрозділами (HR, фінанси, IT, виробництво тощо), демонструє обмежену ефективність, особливо в кризових ситуаціях. Вона недостатньо враховує потребу в гнучкості, міжфункціональній координації та інтеграції ризик-менеджменту.

У цьому контексті постає проблема відсутності інтегрованої моделі управління, яка б поєднувала функціональну структуру з адаптивними механізмами ризик-менеджменту, ефективним лідерством і кризовими комунікаціями. Вирішення цієї проблеми є критично важливим для підвищення стійкості та ефективності підприємств у динамічному бізнес-середовищі, особливо в умовах організаційних трансформацій, криз і стратегічної невизначеності.

Таким чином, актуальним є пошук та розробка такої концепції управління, яка дозволила б інтегрувати ризик-менеджмент у функціональні процеси підприємства, забезпечити дієвість комунікацій під час криз та сформувати новий тип лідерства – гнучкого, адаптивного, орієнтованого на підтримку змін та зниження невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління ризиками, комунікаціями та змінами привертає увагу багатьох учених. У працях вітчизняних та зарубіжних дослідників акцент робиться на комплексності управління та необхідності інтеграції різних управлінських підходів.

Так, у дослідженні Г.О. Дзяної та Р.Б. Дзяного підкреслюється, що ефективне управління кризовими комунікаціями визначає стійкість організації до викликів зовнішнього середовища. Автори наголошують, що в кризових умовах комунікаційні стратегії мають будуватися на відкритості, прозорості та довірі до лідера [3]. Подібну позицію висловлюють і Є.В. Пашняк та О.В. Зибарева, зазначаючи, що саме лідерство та ефективні комунікації є запорукою результативності антикризового управління, оскільки вони формують основу

для прийняття зважених управлінських рішень. Підкреслюють, що лідерство та комунікація взаємозалежні і що без адекватного лідерського стилю (який включає емпатію, прозорість, швидке прийняття рішень) антикризове управління є неефективним [6].

Дослідження Н. Захарчука, Н. Гавловської та Є. Рудніченка висвітлюють стратегічний вимір управління змінами, наголошуючи на необхідності узгодження ризик-менеджменту з довгостроковими цілями підприємства. Автори підкреслюють, що управління змінами неможливе без побудови системи адаптивного прийняття рішень, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на виклики та трансформувати внутрішні бізнес-процеси [5].

У роботі О. В. Тарасюка розглядаються основні концепції та моделі управління змінами (наприклад, модель Коттера, ADKAR, моделі, що включають фазу комунікацій як ключову). Автор зазначає, що найрезультативнішими є ті підходи, які поєднують стратегічне бачення з тактичною гнучкістю, що знову ж таки підкреслює значущість функціонального управління та ризик-менеджменту в умовах організаційної трансформації [8].

Отже, у перелічених працях наголошується на необхідності поєднання лідерства з ризик-менеджментом у кризових умовах, адже саме від рішучості та комунікативної компетентності керівників залежить результативність функціонування підприємства в умовах невизначеності. Прийняття ефективних рішень у кризових ситуаціях має спиратися на інтеграцію даних, комунікативну відкритість і прогнозування можливих ризиків.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить про зростаючу увагу до інтеграції ризик-менеджменту, функціонального управління, лідерства та кризових комунікацій. Проте залишається недостатньо розробленою проблема синергії цих складових у єдиній системі управління підприємством в умовах організаційних змін, що і визначає актуальність подальшого дослідження.

Метою статті є обґрунтування ролі ризик-менеджменту в системі функціонального управління підприємством з урахуванням впливу лідерства, кризових комунікацій та механізмів прийняття ефективних рішень в умовах органі-

заційних змін. У дослідженні зроблено акцент на інтеграції зазначених складових у єдину управлінську систему, що дозволяє підприємствам забезпечувати стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність у сучасному середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні організації працюють у середовищі високої невизначеності, що зумовлено швидкими технологічними трансформаціями, глобальними ланцюгами постачання, мозаїкою регуляторних вимог і періодичними кризами (пандемії, геополітичні потрясіння, кіберінциденти тощо). В таких умовах функціональна модель управління (розподіл відповідальностей між функціями: HR, фінанси, виробництво, IT, маркетинг) повинна інтегрувати механізми ризик-менеджменту, щоб забезпечити безперервність діяльності та адаптивність [2]. Однак практики й наука фіксують розрив між формальними ризик-планами та реальною здатністю підприємств ефективно реагувати на еволюційні й екстремальні зміни: недостатнє лідерське керівництво, слабка внутрішня кризова комунікація та неузгодженість процесів прийняття рішень під час змін призводять до зростання втрат і втрати довіри стейкхолдерів.

Ключові компоненти інтегрованого ризик-менеджменту включають: системи ідентифікації ризиків на рівні функцій і на корпоративному рівні; механізми оцінки впливу та ймовірності; процеси ескалації і прийняття рішень; комунікаційні протоколи для внутрішніх і зовнішніх аудиторій. Формалізація цих компонентів без підтримки з боку лідерства і без налагоджених каналів комунікації лишається декларативною.

Як зазначають Н. Захарова та С. Осипенко, ефективність менеджменту залежить від якості комунікаційних процесів, адже саме вони забезпечують можливість швидкого поширення інформації про ризики та формування відповідних рішень [4]. Це свідчить про те, що ризик-менеджмент не може існувати ізольовано – він має інтегруватися в загальну систему функціонального управління, де кожен підрозділ виконує роль у виявленні та мінімізації потенційних загроз.

З огляду на це, ризик-менеджмент варто розглядати не лише як набір інструментів, а як комплексну систему, що поєднує стратегічні та тактичні рівні управління. Він охоплює процеси планування, контролю, моніторингу, інформаційної взаємодії та комунікацій, які дозволяють забезпечити стійке функціонування підприємства навіть за умов високої турбулентності ринку.

Сучасні підприємства постійно перебувають у стані трансформацій – від адаптації до цифровізації до зміни бізнес-моделей та реструктуризації організаційних процесів. Управління змінами є тією сферою, де проявляється інтеграція ризик-менеджменту у функціональне управління.

Дослідження Н. Захарчука, Н. Гавловської та Є. Рудніченка демонструють, що управління змінами вимагає стратегічного підходу, де враховуються не лише економічні показники, а й соціально-психологічні фактори, включно з комунікаціями та лідерством [5]. Це підкреслює, що управління ризиками має розглядатися як невід'ємна складова процесу змін, адже будь-які трансформації супроводжуються невизначеністю та потенційними загрозами.

На думку О. Тарасюка, ефективність управління змінами забезпечується поєднанням стратегічного бачення з тактичною гнучкістю [8]. У цьому контексті функціональне управління виступає інструментом структуризації процесів, а ризик-менеджмент – механізмом мінімізації негативних наслідків та забезпечення адаптивності організації.

Лідерство в умовах організаційних змін є критичним чинником, що визначає успішність реалізації ризик-менеджменту. Ефективний лідер здатний не лише ініціювати трансформаційні процеси, але й забезпечити їх підтримку з боку персоналу, формуючи атмосферу довіри та впевненості у майбутньому [1].

Як зазначають Є. Пашняк і О. Зибарева, лідер у кризових умовах виступає головним комунікатором і модератором процесу прийняття рішень [6]. Це означає, що саме від його здатності інтегрувати інформаційні потоки, донести стратегічні орієнтири та мотивувати команду залежить результативність управлінських рішень.

У свою чергу, З.С. Пестовська та В.К. Вернигора підкреслюють, що сучасне лідерство має ґрунтуватися на компетенціях управління ризиками, адже без розуміння природи ризиків і шляхів їхнього мінімізації лідер не може забезпечити ефективність управління [7]. Це вказує на необхідність формування нового типу управлінців – лідерів-аналітиків, які здатні поєднувати стратегічне мислення з комунікативною та адаптивною гнучкістю.

Кризові комунікації виступають однією з ключових складових ефективного ризик-менеджменту. Їх значення зростає в умовах організаційних змін, коли підприємство стикається з підвищеною невизначеністю та ризиком втрати довіри з боку внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

Г. Дзяна та Р. Дзяний наголошують, що комунікації в умовах кризи повинні базуватися на принципах відкритості, достовірності та швидкості реагування [3]. Затримка або викривлення інформації призводять до зростання соціальної напруги, падіння морального стану персоналу та втрати репутації організації.

Роль кризових комунікацій полягає у забезпеченні прозорого інформаційного потоку між керівництвом, працівниками, партнерами та громад-

ськістю. Вони дозволяють не лише інформувати зацікавлені сторони, але й формувати позитивний імідж підприємства як надійного та соціально відповідального суб'єкта.

Дослідження Є.В. Пашняка та О.В. Зибарева підтверджує, що саме ефективна комунікація лідера в кризових умовах формує основу довіри до управлінських рішень [6]. Лідер, який володіє навичками кризових комунікацій, здатний консолідувати колектив, мінімізувати панічні настрої та спрямувати організацію на пошук оптимальних шляхів подолання проблем.

Ухвалення ефективних рішень у кризових умовах можливе лише за умови інтеграції даних із різних джерел, використання методів прогнозування та налагодження комунікативної взаємодії на всіх рівнях управління. Це вимагає застосування ризик-орієнтованого підходу, коли кожне управлінське рішення супроводжується оцінкою потенційних наслідків і розробкою сценаріїв реагування. На основі аналізу теоретичних та практичних підходів можна запропонувати інтегровану модель ризик-менеджменту у функціональному управлінні, що базується на чотирьох ключових складових (рис. 1).

Така модель дозволяє поєднати функціональне управління з ризик-менеджментом, лідерством і кризовими комунікаціями в єдину систему. Вона підвищує гнучкість організації, забезпечує стійкість у кризових ситуаціях і сприяє успішному проведенню організаційних змін. Ефективність

комунікацій є ключовим чинником функціонування сучасних підприємств, і саме завдяки інтеграції комунікаційних процесів у систему ризик-менеджменту можна забезпечити результативність функціонального управління.

Ключовими факторами, що визначають ефективність бізнес-комунікацій і лідерства під час криз і змін виступають (див. рис. 2).

На основі проведеного теоретичного аналізу можна стверджувати, що сучасним підприємствам, особливо українським, необхідно розвивати адаптивні системи ризик-менеджменту, здатні не лише реагувати на кризи, а й випереджати їхні наслідки. Враховуючи динамічність зовнішнього середовища, рівень невизначеності та вплив глобальних викликів, доцільно застосовувати комплексну модель управління, що поєднує стратегічну готовність до криз із комунікаційно-лідерськими механізмами адаптації (табл. 1).

У контексті української економіки, що перебуває під впливом повномасштабної війни, енергетичних ризиків, міграції персоналу та макроекономічної нестабільності, запропонована модель «Критерій готовності та комунікаційно-лідерський адаптивний цикл» дозволяє перейти від реактивного до проактивного типу управління. Практика доводить, що підприємства, які мають план дій у кризових ситуаціях, узгоджене комунікаційне ядро та підготовлене лідерство – демонструють вищу стійкість до викликів.



Рисунок 1 – Концептуальна модель інтеграції ризик-менеджменту у функціональну систему управління

Джерело: розроблено авторами



Рисунок 2 – Рамки адаптивного менеджменту комунікацій і лідерства

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 1 – Модель «Критерій готовності та комунікаційно-лідерський адаптивний цикл»

Компонент	Опис	Ключові дії / інструменти
Оцінка середовища та ризиків	Аналіз внутрішніх і зовнішніх загроз, сильних і слабких сторін, можливостей; визнання потенційних криз	SWOT, PESTEL, аналіз сценаріїв; залучення зовнішніх експертів; робота з даними (big data, аналітика)
Формування бачення та стратегії лідерства	Лідер має чітко окреслити напрям змін, ціннісну основу, стиль лідерства	стратегічні сесії; лідерські навчання; формування коаліцій підтримки; визначення етичних стандартів
Комунікаційна стратегія	Проектування комунікаційних каналів, повідомлень, засобів, методів взаємодії з різними аудиторіями	внутрішні платформи, інструменти зворотного зв'язку, соціальні мережі, бренд-комунікації, crisis communication playbooks
Інформаційна прозорість і довіра	Публічна відкритість, швидке сповіщення, визнання помилок, емпатія, довіра	регулярні оновлення, прес-релізи, інтерактивні сесії, зібрання, Q&A; менеджмент очікувань
Навички і розвиток персоналу	Підготовка співробітників і керівників до кризових сценаріїв, розвиток лідерства	тренінги, симуляції, наставництво, розвиток емоційної інтелігентності; розвиток компетенцій у цифрових комунікаціях
Технологічні засоби	Використання сучасних цифрових інструментів для комунікацій і моніторингу	корпоративні платформи, мобільні застосунки, чат-боти, аналітичні системи, соціальні медіа моніторинг
Моніторинг, зворотний зв'язок та адаптація	Постійне відстеження ефектів комунікацій, реакцій стейкхолдерів; коригування стратегії в залежності від змін у середовищі	опитування, аналітика, фокус-групи; корекція повідомлень; аналіз кризових уроків

Джерело: розроблено авторами

На основі аналізу теоретичних напрацювань та практичних підходів можна запропонувати низку нових концептуальних ідей (авторські пропозиції), які дозволять підвищити результативність управління підприємством в умовах організаційних змін.

1. *Впровадження «матричного ризик-координаційного центру» в структурі функціонального управління.* Пропонується створювати у великих організаціях спеціальний центр, який об'єднує представників усіх функціональних підрозділів. Його завданням є оперативна координація дій під час виникнення ризиків та криз, а також інтеграція інформаційних потоків у єдину систему прийняття рішень.

2. *Використання цифрових платформ для моделювання ризиків і сценарного прогнозування.* Сучасні технології дозволяють формувати цифрові «двійники» підприємств, де можна прорахувувати вплив ризиків на ключові бізнес-процеси. Використання платформ дає змогу керівникам оперативно оцінювати наслідки змін і обирати найбільш ефективні управлінські рішення.

3. *Формування нового типу лідерства – «лідер-антикризовий комунікатор».* На відміну від класичних моделей лідерства, цей тип поєднує стратегічне мислення, ризик-аналітику та комунікативну компетентність. Такий лідер здатний не лише визначати напрями змін, а й ефективно доносити їх суть до працівників, клієнтів і партнерів, забезпечуючи довіру та підтримку.

4. *Інституціоналізація кризових комунікацій у політиці підприємства.* Пропонується включати до стратегічних документів (корпоративних кодексів, положень про управління) спеціальні розділи, присвячені принципам і механізмам кризових комунікацій. Це дозволить підвищити рівень готовності підприємства до непередбачуваних ситуацій і мінімізувати іміджеві втрати.

5. *Поєднання ризик-менеджменту з культурою прийняття рішень.* Доцільним є формування організаційної культури, де будь-яке управлінське рішення супроводжується аналізом ризиків і сценаріїв розвитку подій. Така культура сприятиме підвищенню відповідальності менеджерів, а також зниженню кількості імпульсивних або непередуманих дій.

Висновки. Обґрунтовано значення ризик-менеджменту в системі функціонального управління підприємством в умовах організаційних змін. На основі аналізу наукових досліджень та сучасних практик встановлено, що ефективність управлінської діяльності значною мірою визначається інтеграцією ризик-менеджменту, лідерства, кризових комунікацій та механізмів прийняття рішень.

По-перше, ризик-менеджмент є не лише окремою функцією управління, а й інтегрованою системою, що забезпечує адаптивність підприємства в умовах високої турбулентності. По-друге, управління змінами потребує стратегічного підходу, де важливу роль відіграють лідерські компетенції та здатність менеджерів до ефективних комунікацій. По-третє, кризові комунікації визначають рівень довіри до управлінських рішень і формують позитивний імідж організації у складних умовах. По-четверте, прийняття ефективних рішень в умовах ризику повинно ґрунтуватися на використанні методів прогнозування, оцінювання сценаріїв та врахуванні соціально-психологічних аспектів управління.

Отже, інтеграція ризик-менеджменту у систему функціонального управління, доповнена лідерством і кризовими комунікаціями, є ефективним інструментом забезпечення стійкості та розвитку підприємств у сучасному динамічному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Богашко О. Л., Богашко І. О. Лідерство як інноваційний стиль управління менеджера освітньої організації. *Економічні горизонти*. 2024. № 1 (27). С. 87–99. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(27\).2024.298794](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(27).2024.298794)
2. Григорук С. С., Космідайло І. В. Інтеграція проєкт-менеджменту, інноваційного менеджменту, контролінгу та PR як стратегія успішної реалізації інноваційних проєктів. *Ефективна економіка*. 2025. № 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.66>
3. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Управління комунікаціями в умовах криз. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. С. 13–21. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.2>
4. Захарова Н. Ю., Осипенко С. О. Трансформація бізнес-комунікацій в системі менеджменту сучасного підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1 (50). С. 77–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-9>
5. Захарчук Н., Гавловська Н., Рудніченко Є. Управління змінами: стратегічний вимір. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. № 5 (334). С. 452–456. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-68>
6. Пашняк Є. В., Зибарева О. В. Роль лідерства та комунікації в антикризовому управлінні організацій. *The XXXI International Scientific and Practical Conference «Technologies, ideas and ways of learning development in modern conditions»*, August 07–09, Munich, Germany, 2023. pp. 43–46. URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2023/07/Technologies-ideas-and-ways-of-learning-development-in-modern-conditions.pdf#page=44> (дата звернення: 11.10.2025).
7. Пестовська З.С., Вернигора В. К. Сучасне управління персоналом: лідерство в умовах ризиків і викликів розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 209–215. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.209-215>

8. Тарасюк О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 39–46. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/8455> (дата звернення: 11.10.2025).

References:

1. Bohashko O. L., Bohashko I. O. (2024). Liderstvo yak innovatsiyni styl upravlinnia menedzhera osvithoi orhanizatsii [Leadership as an innovative management style of an educational organization manager]. *Ekonomichni horyzonty – Economic Horizons*, no. 1(27), pp. 87–99. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(27\).2024.298794](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(27).2024.298794) (in Ukrainian)
2. Hryhoruk S. S., Kosmidailo I. V. (2025). Intehratsiia prodzhekt-menedzhmentu, innovatsiinoho menedzhmentu, kontrolinhu ta PR yak stratehiia uspishnoi realizatsii innovatsiynykh proektiv [Integration of project management, innovation management, controlling and PR as a strategy for successful implementation of innovative projects]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, no. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.66> (in Ukrainian)
3. Dziana H. O., Dziany R. B. (2022). Upravlinnia komunikatsiiamy v umovakh kryz [Communication management in crisis conditions]. *Dniprovskiy naukoviy chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava – Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, and Law*, no. 2, pp. 13–21. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.2> (in Ukrainian)
4. Zakharova N. Yu., Osypenko S. O. (2024). Transformatsiia biznes-komunikatsii v systemi menedzhmentu suchasnoho pidpriemstva [Transformation of business communications in the management system of a modern enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky) – Collection of Scientific Works of Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University (Economic Sciences)*, no. 1(50), pp. 77–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-9> (in Ukrainian)
5. Zakharchuk N., Havlovska N., Rudnichenko Ye. (2024). Upravlinnia zminamy: stratehichnyi vymir [Change management: strategic dimension]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytskyi National University. Series: Economic Sciences*, no. 5(334), pp. 452–456. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-68> (in Ukrainian)
6. Pashniak Ye. V., Zybareva O. V. (2023). Rol liderstva ta komunikatsii v antykryzovomu upravlinni orhanizatsii [The role of leadership and communication in crisis management of organizations]. *The XXXI International Scientific and Practical Conference “Technologies, ideas and ways of learning development in modern conditions”*, August 07–09, Munich, Germany, pp. 43–46. Available at: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2023/07/Technologies-ideas-and-ways-of-learning-development-in-modern-conditions.pdf#page=44> (in Ukrainian)
7. Pestovska Z. S., Vernyhora V. K. (2025). Suchasne upravlinnia personalom: liderstvo v umovakh ryzykiv i vyklykiv rozvytku pidpriemstva [Modern personnel management: leadership in the context of risks and challenges of enterprise development]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, no. 203, pp. 209–215. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.209-215> (in Ukrainian)
8. Tarasiuk O. V. (2024). Upravlinnia zminamy v orhanizatsii: osnovni kontseptsii ta modeli [Change management in an organization: main concepts and models]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, Management and Administration*, no. 1(107), pp. 39–46. Available at: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/8455> (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 13.10.2025