

УДК 005.21:005.32

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.209-215>**Пестовська З.С.**кандидат економічних наук
Університет імені Альфреда Нобеля**Pestovska Zoia**

PhD. in Economic Sc.

Alfred Nobel University

<https://orcid.org/0000-0001-9536-8008>**Вернигора В.К.**

Університет імені Альфреда Нобеля

Vernyhora Volodymyr

Alfred Nobel University

СУЧАСНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ РИЗИКІВ І ВИКЛИКІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Проаналізовано ключові аспекти сучасного управління розвитком підприємства в умовах зростаючих ризиків і викликів, обґрунтовано критичну роль ефективного лідерства і налагодженої комунікаційної взаємодії персоналу як рушійних сил сталого розвитку і адаптивності підприємства. Досліджено ризики у сучасному управлінні підприємством: традиційні (економічний, технологічний, політичний і регуляторний, соціальний і демографічний, екологічний, репутаційний) і ті, що розвинулися під час війни (безпековий, міграційний і мобілізаційний, логістичний, психологічний, енергетичний, збутовий). Надано рекомендації з підвищення ефективності комунікацій у період воєнного стану. Лідер має сформувати нове бачення майбутнього компанії, заслужувати на беззаперечну довіру, проявляти емпатію. Лідери повинні надихати, наголошувати на необхідності постійного навчання, набуття нових навичок, охопити комунікацією всіх співробітників. Наведено перспективні показники управління персоналом і місце в них лідерських аспектів. Очікуваний ефект від запропонованих заходів: підвищення ефективності командної роботи, зростання задоволеності персоналу, покращення продуктивності підприємства.

Ключові слова: розвиток підприємства, лідерство, комунікації, управління персоналом, ризики.

MODERN PERSONNEL MANAGEMENT: LEADERSHIP IN CONDITIONS OF RISKS AND CHALLENGES OF ENTERPRISE DEVELOPMENT

In the modern globalized world, enterprises operate in an environment characterized by unprecedented dynamics and uncertainty. The article analyzes key aspects of modern enterprise development management in the face of growing risks and challenges, substantiates the critical role of effective leadership and well-established communication interaction of personnel as driving forces for sustainable development and adaptability of the enterprise. It is established that communication is a specific management function that allows, with the correct transmission of information, to ensure reliable connection of all enterprise channels and their interaction.

The risks in modern enterprise management, their components and possible impact are studied and classified: traditional (economic, technological, political and regulatory, social and demographic, environmental, reputational) and special ones that developed during the war (security, migration and mobilization, logistics, psychological, energy, sales).

The peculiarities of communication between leaders and company personnel are analyzed and recommendations are provided for increasing the effectiveness of communications during martial law, since in times of crisis and uncertainty the old strategy may lose its relevance. The leader must form a new vision of the company's future and convey it to the staff. Management must deserve unquestioned trust. It is important for leaders to show empathy, hear the problems of colleagues. Leaders must motivate, inspire, especially when the emotional state of the staff is vulnerable. The leader must emphasize the need for constant training, acquisition of modern skills, and formation of psychological readiness for change. In difficult times, it is important to cover all employees with communication. It is important to ensure a balance between work and private life.

Promising indicators of personnel management and the place of leadership aspects in them are presented. It has been established that the quality of personnel management largely depends on the competence of managers, therefore it is advisable to implement a program for developing leadership qualities.

© Пестовська З.С., Вернигора В.К., 2025

In general, the following effects can be expected from the implementation of the proposed measures: increased teamwork efficiency, reduced internal conflicts, increased staff satisfaction with their work, and improved overall enterprise productivity.

Keywords: enterprise development, leadership, communications, personnel management, risks.

JEL classification: M12, L21.

Постановка проблеми. В сучасних кризових умовах у розвитку суб'єктів господарювання на перший план виходять елементи підвищення ефективності бізнесу, основними складовими яких є процеси комунікації та лідерських здібностей управлінців. Ефективність лідерства є запорукою успіху організації, що визначається здатністю планувати і здійснювати зміни відповідно до встановленої стратегії й місії. Формування концепції лідерства проявляється через створення нових організаційних структур, процедур, моделей поведінки, принципів і цінностей в системі гармонійних комунікацій, що дозволяє підприємствам повніше розкривати наявні резерви і випереджати конкурентів. Отже, сучасне управління розвитком підприємства в умовах динамічних змін, ризиків і викликів вимагає комплексного підходу, де лідерство та ефективні комунікації відіграють ключову роль.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням в галузі гнучких антикризових стратегій розвитку підприємств, ролі лідерства у формуванні стійкості і здатності компанії долати ризики, оцінці управлінських процесів, присвятили свої роботи вітчизняні і закордонні науковці: Безус П., Білоус С., Гавловська Н., Гудзь О., Живко О. [4], Зайцев М. [4], Залізняка З., Запихляк І., Зелінська Г., Камінський В., Колєнда Н., Нянько В., Одинець Р. [4], Плевако Н., Побігун С., Синек С., Стратійчук А., Стрельников С., Терлецька Ю. [5], Трохименко А., Федюнін С., Філоненко М., Хмелевський Д., Чумак Р., Янечко С. [4]. Пропозиції щодо ідентифікації ризиків і викликів у діяльності сучасних підприємств наводять вчені: Драган О. [8], Ковальчук А., Мазник Л. [8], Марина А., Мирошниченко Г., Сороківська О., Турчина М. [8]. Численні роботи присвячені глобальним трендам у сфері людського капіталу, включаючи управління ризиками, адаптивність і роль лідерства у формуванні взаємодії, впровадженні ідей, формуванні корпоративної культури: Андрущенко Т. [11], Вагнер С. [9], Капінос Г., Ключко А. [2], Коттер Дж., Ларіонова К., Мельник В. [11], Мірхан Д., Хейнеке К. [9], Шпіглер С. [9]. Роль внутрішніх комунікацій у кризових ситуаціях, інформування і зворотний зв'язок персоналу, ризик-менеджмент через прозорість і комунікацію розглядають такі науковці: Грен Р. [6], Гудзь О. [1], Заярнюк О. [7], Командровська В., Кривенко Н. [10], Кривицька Н., Маковецька І. [1], Мунтес-Мулеро В., Назаренко О., Немченко Т. [7], Панченко І. [10], Стожук О. [7].

Проте, незважаючи на глибину багатьох досліджень, наведені підходи не повністю задовольняють потребу у розкритті взаємозв'язку і наданні рекомендацій щодо ролі лідерства в комунікаційній взаємодії персоналу в системі управління розвитком

підприємства під впливом сучасних ризиків і викликів, що і зумовило актуальність, мету і завдання даного дослідження.

Мета роботи – комплексно проаналізувати ключові аспекти сучасного управління розвитком підприємства в умовах зростаючих ризиків і зовнішніх викликів, обґрунтувавши критичну роль ефективного лідерства і налагодженої комунікаційної взаємодії персоналу як рушійних сил сталого розвитку і адаптивності.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- визначити, класифікувати і проаналізувати вплив основних ризиків і викликів, з якими стикаються сучасні підприємства в процесі розвитку;
- розкрити сутність і важливість ролі лідерства у контексті сучасного управління розвитком підприємства;
- розробити практичні рекомендації щодо посилення ролі лідерства і оптимізації комунікаційних процесів для забезпечення розвитку підприємств в умовах невизначеності.

Виклад основних результатів дослідження. Комунікації як процес формування і підтримки взаємин з реальними і потенційними споживачами товарів і послуг, а також всередині підприємства грають особливо важливу роль у формуванні конкурентоспроможності компанії. Комунікація є специфічною функцією управління, яка дозволяє при правильній передачі інформації забезпечити надійне з'єднання усіх каналів підприємства та їх взаємодію [1, с. 7]. Метою комунікацій є розуміння і осмислення переданої інформації. Часто інформація при передаванні може бути спотворена, що спричиняє її неправильне тлумачення і, як наслідок, прийняття неправильного рішення. Комунікації можуть відбуватися різними способами — письмово, усно, невербально. Комунікаційний процес слід здійснювати з дотриманням певних вимог щодо його організації — послідовності етапів, урахування психології учасників, використання зворотного зв'язку.

Виділяють шість важливих якостей лідерського стилю управління (персоналістичний підхід) [2]:

- спрямовуюче бачення – розуміння своїх цілей і дій як професіонала і як особистості, наполегливих рух уперед навіть після невдач;
- внутрішня пристрасть – намагання скористатися усіма шансами для реалізації покликання, розвитку у професії, підтримання бажаного образу дій;
- цілісність особистості – результат самопізнання;
- надійність – відповідальна поведінка, що викликає довіру;
- допитливість – прагнення до самоосвіти.

На протипагу ситупаційний підхід має на меті вивчення впливу навколишнього середовища на ефективність лідерства. Тут виділяють певні стилі лідерства, ефективність яких залежить від обставин і ситупації [2]:

- з орієнтацією на відносини, тобто, лідер отримує задоволення від добрих взаємин з підлеглими, вищим керівництвом та іншими;
- з орієнтацією на ефективне виконання поставлених перед групою завдань, коли лідер організовує командну роботу з використанням точних і недвозначних розпоряджень і інструкцій.

У сучасному глобалізованому світі підприємства функціонують у середовищі, що характеризується безпрецедентною динамікою і невизначеністю. Концепції VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) та BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible) стали не просто теоретичними рамками, а щоденною реальністю для бізнесу [3]. Управління розвитком у таких умовах перетворюється на безперервний процес адаптації, інновацій і стратегічного маневрування. Особливо гостро ці виклики відчуються в країнах, що переживають масштабні потрясіння, як, наприклад, Україна, де повномасштабна війна додає унікальний шар ризиків і вимагає надзвичайних зусиль від керівництва [4].

Традиційне управління розвитком підприємств, яке базувалося на жорстких планах і довгостроковому прогнозуванні, зараз, у світі постійних змін, виявилось непридатним. Тепер доречніше казати про здатність до швидкої адаптації, гнучкості, постійне вдосконалення, опанування нових технологій, безперервне навчання і перегляд бізнес-моделей.

Нині управління розвитком підприємства потребує пристосування до цифрової трансформації, глобальної конкуренції, змін споживацької поведінки, до економічних і соціальних вимог (ESG-принципи) [5].

Так, швидкий розвиток штучного інтелекту, автоматизації, великих даних і хмарних технологій крім набуття навичок використання часто ще і вимагає від керівництва і колективів підприємств глибокої перебудови операційних процесів і навіть переосмислення корпоративної культури. Загроза появи нових конкурентів з будь-якої точки світу змушує підприємства шукати нові особливості і переваги своїх продуктів. Нове покоління споживачів демонструє інші цінності, очікування, смаки, потребує інших каналів взаємодії. Ідеї сталого розвитку, репутаційні вимоги до соціальної відповідальності бізнесу все більше впливають на операційні рішення.

Отже, сучасні підприємства наражаються у своїй діяльності на ризики, які ми критично дослідили і відобразили у табл. 1.

Такі ризики вимагають від підприємств не просто гнучкості, а, так би мовити, екстремальної стійкості, здатності до функціонування в умовах постійного шоку. Тому зараз як ніколи зростає роль лідера, здатного мотивувати команду протистояти сучасним ризикам. Дійсно, нині лідерство стає не просто важливим, а

критично необхідним елементом успішного управління розвитком підприємств. Одним з важливіших інструментів лідера є комунікаційна взаємодія з персоналом, яка потребує розвитку у керівників soft skills, орієнтованих на управління людськими ресурсами. Статус керівника-лідера на підприємстві серед підлеглих базується на посадовому статусі (службовий авторитет) і на завойованому престижі (особистий авторитет).

З одного боку, лідерство розглядається як наявність певного набору якостей, притаманних тим, хто успішно впливає на інших, з іншого, лідерство – це процес несилового впливу у напрямку досягнення організацією своїх цілей [6]. Багато авторів розглядають впровадження ефективної системи внутрішніх комунікацій як основу для формування довіри, залученості та інформованості співробітників [7; 8; 9; 10]

Ефективна комунікація знижує кількість непорозумінь, підвищує швидкість прийняття рішень, покращує моральний клімат і зменшує плінність. Якщо співробітники мають легкий доступ до необхідної інформації (наприклад, на внутрішньому порталі), вони витрачають менше часу на її пошук. Чітка комунікація зменшує ймовірність виконання завдань неправильно через відсутність інформації, а також сприяє формуванню довіри і відчуття приналежності, що позитивно впливає на бажання співробітників залишатися в компанії і працювати ефективно, що впливає на зменшення плінності кадрів.

Спираючись на досвід компаній, де працюють і які досліджували автори (ВНЗ Університет імені Альфреда Нобеля, ПРАТ ДІТЦ «КОНТАКТ», ТОВ «НВП СВИП», ПРАТ «ДКХК»), проаналізуємо особливості комунікацій лідерів і персоналу і надамо рекомендації з підвищення ефективності комунікацій у період воєнного стану.

У періоди кризи і невизначеності стара стратегія може втратити актуальність (що дуже помітно на прикладі Університету). І лідер має не лише сформувати нове бачення майбутнього компанії, але і чітко транслювати його персоналу, щоб зберегти відчуття сенсу роботи і взагалі існування, коли світ навколо руйнується. Персоналу треба розуміти, яка його роль у розвитку компанії. Сучасний лідер мав би, наприклад, донести до команди думку, що всі працюють не лише заради прибутку, а і для збереження робочих місць, для підтримки економіки країни, виховання молодих фахівців.

Крім цього, у нестабільні часи керівництво повинно заслуговувати на беззаперечну довіру. Лідери не можуть приховувати проблеми, мають бути чесними, відкритими, відвертими, оскільки невизначеність породжує страх, стрес, чутки і дезінформацію. Тому керівництво має інформувати колектив (на зборах, онлайн, в корпоративних мережах та ін.) про стан компанії, плани щодо безпеки, можливі проблеми, заходи щодо підтримки співробітників.

Таблиця 1

Ризики у сучасному управлінні підприємством

Ризик	Складові	Вплив
Традиційні		
Економічний	Волатильність ринків Інфляція Рецесія Коливання валютних курсів Зміни податкової політики	Зниження рентабельності Ускладнення доступу до капіталу Зниження попиту
Технологічний	Швидке застарівання технологій Кібератаки дефіцит кваліфікованих кадрів для роботи з новими технологіями	Потреба у значних інвестиціях у нові ІТ-рішення Застарівання технологій Гальмування розвитку Витік інформації
Політичний і регуляторний	Нестабільність політичної системи Зміни у законодавстві Торгові війни Бюрократичні перешкоди	Неплатоспроможність Збитки Втрата ринків збуту Простої
Соціальний і демографічний	Зміни у структурі населення Міграція Зміни у цінностях і очікуваннях працівників	Нестача кваліфікованої робочої сили Перебудова роботи HR-служби Перегляд положень корпоративної культури
Екологічний	Зміни клімату Стихійні лиха Посилення екологічних норм	Інвестиції у "зелені" технології
Репутаційний	Швидке поширення негативної інформації Етичні скандали	Втрата довіри до бренду, продукту, всього підприємства
Під час воєнного стану		
Безпековий	Прямі фізичні руйнування інфраструктури Втрата виробничих потужностей, логістичних шляхів	Загроза життю і здоров'ю працівників Втрата всього бізнесу
Міграційний і мобілізаційний	Втрата кваліфікованих кадрів через виїзд за кордон або призов до армії	Зменшення обсягу робочої сили
Логістичний	Блокування портів Руйнування доріг, залізниць Ускладнення митних процедур	Дефіцит сировини Неможливість (сповільнення) експорту й імпорту
Психологічний	Високий рівень стресу, тривоги Вигорання співробітників	Зменшення продуктивності Зниження мотивації Погіршення емоційного клімату
Енергетичний	Пошкодження енергетичної інфраструктури Перебої електропостачання, водопостачання, опалення	Ускладнення виробничих процесів
Збутовий	Безробіття Інфляція	Падіння попиту на внутрішньому ринку

Джерело: складено автором [Пестовська З.С.]

Розглянемо лідерство з іншого боку, оскільки це не тільки про вміння говорити, а і про вміння слухати, тобто мова про лідерство як коучинг. В наші неспокійні часи лідерам важливо проявляти емпатію, чути і відчувати проблеми колег, демонструвати підтримку, хоч як це важко. Можливо, запровадити анонімні опитування про психологічний стан, навіть індивідуальні бесіди (якщо розмір колективу це дозволяє), ввести гнучкий графік роботи для тих, в кого виникають проблеми.

Згадаємо про ще одну задачу лідера – мотивувати, надихати, особливо, коли емоційний стан персоналу є вкрай вразливим. Саме зараз таким важливим є підкреслення цінності кожної людини, її внеску у загальну справу, бачення перспектив, святкування досягнень. Також ефективні лідери заохочують своїх співробітників до активності і пошуку нових рішень, що може призвести до нових можливостей і значної економії

ресурсів.

Лідер повинен наголошувати на необхідності постійного навчання, набуття нових сучасних навичок, адже працівники досить часто опираються подібним змінам. В умовах війни все це стосується не лише освоєння новітніх технологій, а й формування психологічної готовності до змін. Йдеться про заохочення до опанування суміжних чи зовсім нових професій, пошук можливостей для перекваліфікації, створення внутрішніх заходів з обміну знаннями, лайф-хаками і корисною інформацією. Для успішного подолання опору змінам має значення авторитет лідера, його неформальний вплив на колектив, що ґрунтується не лише на його знаннях, моральних якостях і досвіді, а й на наданні підлеглим змоги для самореалізації і самовираження, на раціональному використанні робочого часу, заохоченні працівників до досягнення високих результатів. Співробітники, які відчують, що компанія

інвестує в їхній розвиток, більш лояльні. Це особливо важливо для тих, хто має високий потенціал. Зворотний зв'язок "360" виявляє проблеми в комунікації і взаємодії, що дозволяє їх усунути через індивідуальні та командні тренінги. Ефект проявляється у зниженні кількості конфліктів і прискоренні реалізації проєктів.

Саме у складні часи важливо охопити комунікацією всіх співробітників, це можуть бути і робочі чати, і відеозвернення, і повідомлення в соцмережах і месенджерах, розсилки корпоративною поштою, і навіть індивідуальні дзвінки для перевірки стану співробітників (хоча останнє є неоднозначним).

Як і раніше, зараз для ефективного управління персоналом важливо забезпечити баланс між роботою і приватним життям, що передбачає орієнтацію на основні фази життя працівників (одруження, народження і виховання дітей, піклування про літніх батьків). Отже, управління підприємством потребує не лише професійних знань, умінь і навичок від менеджера, але й лідерських якостей, що дозволить йому успішно

реалізувати свій творчий потенціал в управлінській діяльності. Для вирішення цієї проблеми необхідно, щоб керівник використовував інноваційні стилі управління.

Можна запропонувати такі основні заходи вдосконалення комунікацій на підприємстві щодо розвитку лідерів:

- виявлення реального стану і настроїв персоналу;
- розробка пропозицій щодо оптимізації організаційної структури;
- внесення пропозицій щодо зміни умов праці;
- зміна систем мотивації персоналу;
- проведення тестових заходів щодо згуртування колективу;
- атестація персоналу;
- соціологічне дослідження взаємовідносин із подальшою ротацією.

Загальні показники управління персоналом і місце в них лідерських аспектів подані у табл. 2.

Таблиця 2

Перспективні показники управління персоналом і місце в них лідерських аспектів

Сучасне управління персоналом				
Кадровий потенціал і компетенції майбутнього	Організаційна адаптивність і гнучкість	Інноваційний потенціал і культура	Залученість і добробут персоналу	Планування наступності і управління талантами
Рекомендовані метрики				
% співробітників з критично важливими майбутніми компетенціями; % успішних внутрішніх промоцій на ключові позиції	Час на впровадження нових бізнес-процесів; % успішно реалізованих ініціатив зі змін; індекс психологічної гнучкості персоналу	Кількість поданих та реалізованих інноваційних пропозицій від персоналу; % співробітників, залучених до інноваційних проєктів	Індекс залученості співробітників; рівень задоволеності умовами праці; індекс добробуту; рівень добровільної плінності ключових талантів	% критичних позицій, що мають підготовлених наступників; середній час закриття вакансій ключових позицій; % успішних внутрішніх призначень на керівні ролі
Лідерські аспекти				
Лідерство як коучинг	Лідерство змін	Надихаюче лідерство	Емпатичне лідерство	Стратегічне лідерство
Візіонерське лідерство	Гнучке лідерство	Лідерство, що делегує повноваження	Комунікативне лідерство	Менторство і спонсорство
Лідерство у розвитку талантів	Лідерство в культурі експериментів	Лідерство, що визнає ризики	Лідерство, що будує довіру	Лідерство, що сприяє знанню

Джерело: складено автором [Вернигора В.К.]

Якість управління персоналом значною мірою залежить від компетентності керівників. Тому доцільною буде розробка та впровадження програми розвитку лідерських якостей для керівників середньої ланки [11]. Так, це складне завдання, яке потребує попередньої підготовки, зокрема проведення оцінки існуючих лідерських якостей керівників (наприклад, через оцінку "360", або спеціалізовані тести, спостереження). Виявлення прогалин у компетенціях (наприклад, відсутність навичок мотивації, делегування, конфлікт-

менеджменту). Потім створюються індивідуальні або групові програми, що включають тренінги з комунікації, ефективного зворотного зв'язку, делегування, управління змінами, емоційного інтелекту. Можливо залучення зовнішніх коучів або досвідчених внутрішніх менторів для індивідуальної роботи з керівниками; залучення керівників до проєктів, де вони можуть застосувати нові навички; розгляд реальних ситуацій на підприємстві і пошук рішень.

Після проходження програми необхідна оцінка

змін у поведінці керівників (повторна оцінка "360", опитування підлеглих, спостереження), а також створення можливостей для постійного розвитку і обміну досвідом.

Ефективні лідери підвищують продуктивність своїх команд, знижують плинність, покращують моральний клімат і сприяють інноваціям. Як відомо, люди звільняються частіше від керівників, а не від компаній. Вдала оптимізація управління комунікаціями персоналу компанії на основі розвитку лідерів сприятиме максимальному розкриттю потенціалу розвитку підприємства і стане умовою поліпшення фінансових результатів, об'єднуючи як інтелектуальний розвиток кадрового потенціалу, так і підвищення професійних і людських якостей виконавців з послідовною передачею досвіду.

Отже, від реалізації запропонованих заходів можна чекати таких наслідків: підвищення ефективності командної роботи, скорочення внутрішніх конфліктів,

зростання задоволеності персоналу роботою, покращення загальної продуктивності підприємства.

Висновки. У сучасному світі перед підприємствами щоденно постає необхідність реагувати на нові виклики і забезпечувати відповіді на них. Очікування споживачів сьогодні є високими, а неспроможність їх задовольнити може призвести до серйозних наслідків. Такі дії вимагають посилення ролі лідерів змін, адаптивного управління і безперервного моніторингу чинників впливу на розвиток підприємства.

Сучасне управління розвитком підприємства – це не лише про фінансові показники чи ринкові частки. Це про здатність організації до життя, адаптації і зростання в умовах постійних викликів. У цій складній реальності роль лідерства у формуванні стійкої культури і ефективній комунікаційній взаємодії персоналу є визначальною. Подальші дослідження будуть спрямовані на обґрунтування ключових метрик лідерства і комунікацій і вбудову їх у систему Balanced Scorecard.

Список використаних джерел:

1. Гудзь О.Є., Маковецька І.М. (2021). Управління комунікаціями в підприємствах: монографія. Львів, 216 с. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2196/view/2244>.
2. Ключко А.О. (2020). Лідерство як інноваційний стиль управління менеджера освітньої організації. Економічні горизонти, № 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).
3. Deloitte Insights. (2021) The Social Enterprise in a World in Disruption: Deloitte Global Human Capital Trends 2029. URL: <https://sal0.li/955aD57>.
4. Живко О.В., Янечко С.В., Зайцев М.С., Одинець Р.В. (2024). Смарт концепція управління інноваційно-адаптаційним розвитком підприємств промисловості в умовах війни. URL <https://sal0.li/9C2EDC4>.
5. Терлецька Ю.О. (2023). Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство, № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-2>.
6. Gren, Ralph (2022). What Makes Effective Leadership in Agile Teams? URL: <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/3510003.3510100>.
7. Стожук О., Немченко Т., Заярнюк О. (2023). Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства. Економіка та суспільство, № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-5>.
8. Мазник Л., Драган О., Турчина М. (2023). Комунікативний менеджмент ризиками соціальної прозорості інформаційних систем. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, № 21(3(52)). С. 390–402. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275821](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275821).
9. Spiegler, S., Heinecke, C., & Wagner, S. (2019). Leadership Gap in Agile Teams. URL: <https://sal0.li/0E82952>.
10. Панченко І.В., Кривенко Н.С. (2024). Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство, № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>.
11. Андрущенко Т., Мельник В. (2024). Сутність лідерства в управлінні. Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти, № 22. С. 5–18. DOI: <https://doi.org/10.31865/2414-9292.22.2024.320007>.

References:

1. Hudz, O.Ie., & Makovetska, I.M. (2021). Upravlinnya komunikatsiyamy v pidpryyemstvakh [Communications Management in Enterprises]: monograph. Retrieved from: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2196/view/2244>. [in Ukrainian].
2. Klochko, A.O. (2020). Liderstvo yak innovatsiynyy styl' upravlinnya menedzhera osvitynoyi orhanizatsiyi [Leadership as an innovative management style of an educational organization manager]. 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].
3. Deloitte Insights. (2021). The Social Enterprise in a World in Disruption: Deloitte Global Human Capital Trends 2029. Retrieved from: <https://sal0.li/955aD57>. [in English].
4. Zhyvko, O.V., Yanechko, S.V., Zaitsev, M.Ie., & Odynets, R.V. (2024). Smart kontseptsiya upravlinnya innovatsiyno-adaptatsiynym rozvytkom pidpryyemstv promyslovosti v umovakh viyny [Smart concept of management of innovative and adaptive development of industrial enterprises in wartime conditions]. Retrieved from:

<https://sal0.li/9C2EDC4>. [in Ukrainian].

5. Terletska, Yu.O. (2023). Upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva v umovakh tsyfrovoyi transformatsiyi biznesu [Enterprise Development Management in the Context of Digital Business Transformation]. *Economy and Society*, No. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-2>. [in Ukrainian].

6. Gren, Ralph (2022). What Makes Effective Leadership in Agile Teams? Retrieved from: <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/3510003.3510100>. [in English].

7. Stozhuk, O., Nemchenko, T., & Zaiarniuk, O. (2023). Efektyvni biznes komunikatsiyi yak stratehichna skladova upravlinnya ryzykamy pidpryyemstva. [Effective business communications as a strategic component of enterprise risk management]. *Economy and Society*, No. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-5>. [in Ukrainian].

8. Maznyk, L., Drahan, O., & Turchyna, M. (2023). Komunikatyvnyy menedzhment ryzykamy sotsial'noyi prozorosti informatsiynykh system [Communicative management of risks of social transparency of information systems]. *Market Economy: Modern Theory and Practice of Management*, No. 21(3(52)). Pp. 390–402. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275821](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275821). [in Ukrainian].

9. Spiegler, S., Heinecke, C., & Wagner, S. (2019). Leadership Gap in Agile Teams. Retrieved from: <https://sal0.li/0E82952>. [in English].

10. Panchenko, I.V., & Kryvenko, N.S. (2024). Formuvannya stratehiyi upravlinnya personalom v umovakh tsyfrovoyi transformatsiyi biznesu [Formation of a personnel management strategy in the context of digital business transformation]. *Economy and Society*, No. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>. [in Ukrainian].

11. Andrushchenko, T., & Melnyk, V. (2024). Sutnist' liderstva v upravlinni [The essence of leadership in management]. *Professionalism of the teacher: theoretical and methodological aspects*, No. 22. Pp. 5–18. DOI: <https://doi.org/10.31865/2414-9292.22.2024.320007>. [in Ukrainian].