

УДК 005:005.57:004

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.209.170-175>**Лавриненко С.О.**кандидат економічних наук,
Поліський національний університет**Lavrynenko Svitlana**

PhD in Economic Sc.

Polissia National University

<https://orcid.org/0000-0003-2290-5006>**Тарасович Л.В.**кандидат економічних наук
Поліський національний університет**Tarasovych Lyudmila**

PhD in Economic Sc.

Polissia National University

<https://orcid.org/0000-0003-0740-6567>**Зелінська А.М.**кандидат економічних наук
Поліський національний університет**Zelinska Antonina**

PhD in Economic Sc.

Polissia National University

<https://orcid.org/0000-0002-5524-047X>

ЕФЕКТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І КОМУНІКАЦІЇ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ТУРБУЛЕНТНІСТЬ ТА ЦИФРОВУ ТРАНСФОРМАЦІЮ

У статті досліджено роль ефективного менеджменту та комунікацій як ключових чинників забезпечення стійкості й результативності діяльності підприємств в умовах турбулентного зовнішнього середовища та цифрової трансформації. Обґрунтовано, що сучасні бізнес-структури функціонують в умовах підвищеної невизначеності, швидких змін ринкової кон'юнктури, технологічних інновацій та трансформації форм організації праці. Проаналізовано вплив нестабільного середовища на управлінські рішення та комунікаційні процеси, визначено причини зниження ефективності класичних ієрархічних моделей управління. Особливу увагу приділено ключовим викликам, з якими стикаються підприємства, зокрема управлінню командами в умовах невизначеності, підтримці мотивації та психологічній стійкості персоналу, організації комунікацій у гібридних і дистанційних командах, а також необхідності швидкого прийняття рішень без втрати їх якості. Розкрито сутність і значення сучасних концепцій менеджменту. Окремо розглянуто підходи до організації внутрішніх і зовнішніх бізнес-комунікацій та їхній вплив на формування конкурентних переваг підприємств. Обґрунтовано, що поєднання цих підходів дозволяє підвищити гнучкість управлінських систем, рівень залученості персоналу та ефективність управлінських рішень. Аргументовано доцільність використання практичних інструментів подолання управлінських викликів. Вказано, що ефективна інтеграція внутрішніх і зовнішніх комунікацій формує цілісну, якісну систему менеджменту, сприяє зниженню ризиків, підвищенню організаційної стійкості та забезпеченню стратегічного розвитку підприємств.

Ключові слова: ефективний менеджмент, внутрішні та зовнішні комунікації, турбулентність, цифрова трансформація, гнучке лідерство, адаптивний менеджмент.

EFFECTIVE MANAGEMENT AND COMMUNICATION AS A RESPONSE TO TURBULENCE AND DIGITAL TRANSFORMATION

The article examines the role of effective management and communications as key factors in ensuring the sustainability and effectiveness of enterprises in a turbulent external environment and digital transformation. It is argued that modern business structures operate in conditions of increased uncertainty, rapid changes in market conditions, technological innovations, and transformations in the forms of work organization, which significantly complicates the

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Лавриненко С.О., Тарасович Л.В., Зелінська А.М., 2026

process of making management decisions and requires a rethinking of traditional approaches to management. The impact of an unstable environment on management decisions and communication processes is analyzed, and the reasons for the decline in the effectiveness of classical hierarchical management models are identified. Particular attention is paid to the key challenges faced by enterprises, in particular managing teams in conditions of uncertainty, maintaining staff motivation and psychological resilience, organizing communication in hybrid and remote teams, and the need to make quick decisions without compromising their quality. The essence and significance of modern management concepts are revealed, including adaptive and crisis management, flexible leadership (agile and situational leadership), the development of emotional intelligence in managers, digital communications, and remote management. It is justified that the combination of these approaches allows increasing the flexibility of management systems, the level of staff involvement, and the effectiveness of management decisions. Approaches to the organization of internal and external business communications and their impact on the formation of competitive advantages of enterprises are considered separately. The expediency of using practical tools to overcome management challenges is argued, in particular, the introduction of flexible communication models, the development of managers' soft skills, the use of feedback and staff engagement systems, as well as the use of digital management tools. It is indicated that the effective integration of internal and external communications forms a holistic management system, contributes to risk reduction, increases organizational stability, and ensures the strategic development of enterprises. It is summarized that the significance of the study lies in the possibility of using the results obtained to improve the management and communication system in the activities of enterprises in various sectors of the economy in conditions of turbulence and digital change.

Keywords: effective management, internal and external communications, turbulence, digital transformation, flexible leadership, adaptive management.

JEL classification: M10, M12, M14.

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище функціонує в умовах постійної нестабільності, що зумовлена поєднанням військових подій, економічних криз, геополітичних ризиків, технологічних змін та глобальної цифрової трансформації. Для бізнес-структур це вказує на необхідність швидкої адаптації до змін, перегляду управлінських підходів та трансформації комунікаційних процесів. Нестабільність середовища безпосередньо впливає і на управлінські рішення, підвищуючи рівень невизначеності та ризиків, а також ускладнюючи процес прогнозування результатів діяльності.

Ефективний менеджмент у сучасних умовах передбачає здатність керівництва оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, приймати обґрунтовані управлінські рішення, впроваджувати інноваційні підходи до організації бізнес-процесів і раціонально використовувати наявні ресурси.

Особливої актуальності набуває взаємозв'язок менеджменту та комунікацій у контексті цифровізації, поширення дистанційних форм роботи та використання цифрових платформ для управління. Сучасні комунікаційні технології не лише трансформують способи взаємодії між учасниками бізнес-процесів, а й впливають на стиль управління, організаційну структуру та механізми прийняття рішень. У зв'язку з цим дослідження ефективного менеджменту й комунікацій як взаємопов'язаних елементів системи управління підприємством є надзвичайно актуальним у сучасних умовах діяльності бізнес-структур.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ефективного менеджменту та формування якісних комунікацій визначає науковий інтерес у ряду науковців, а саме Баган Н., Вакуленко Ю., Воржаквої Ю., Голук В., Горшкова М., Дергачової В., Дерев'янка В., Дяченко Т., Захарової Н., Коваленко А., Кравченко М., Лозовського О., Осипенко С., Орлової К., Саннікової С., Франовської В., Царук І. та інших.

Дослідники зазначають, що якісна організація,

вчасно прийняті управлінські рішення та процеси, чіткість координації комунікаційних потоків допомагає зменшити ризики в бізнес-процесах та підвищити їх ефективність.

Попри значну кількість досліджень у сфері менеджменту та комунікацій не вирішеною проблемою залишається відсутність цілісного науково обґрунтованого підходу до інтеграції сучасних управлінських концепцій із цифровими комунікаційними технологіями, який би пояснював, яким чином поєднання адаптивного менеджменту, гнучкого лідерства та цифрових платформ забезпечує стійкість і конкурентоспроможність організації у турбулентному середовищі.

Мега статті - дослідити роль ефективного менеджменту та сучасних комунікацій у забезпеченні стійкості й адаптивності бізнес-структур в умовах турбулентного зовнішнього середовища та цифрової трансформації.

Методи дослідження. Досягнення поставленої мети вимагало використання комплексу наукових підходів, які дозволяють не лише узагальнити теоретичні напрацювання, а й адаптувати їх до сучасних умов функціонування бізнес-структур. Оскільки дослідження спрямоване на виявлення ролі ефективного менеджменту та комунікацій у забезпеченні стійкості підприємств, важливим є поєднання аналізу наукових джерел із вивченням практичного досвіду компаній, що працюють в умовах турбулентності та цифрової трансформації. Це зумовило застосування різних методів, кожен із яких виконував конкретне завдання, від систематизації концепцій менеджменту до оцінки впливу внутрішніх і зовнішніх комунікацій на результативність управлінських процесів. Зокрема, аналіз та синтез наукових джерел використано для узагальнення підходів дослідників щодо ефективного менеджменту та комунікацій. Для співставлення традиційних і сучасних моделей управління було застосовано метод порівняння, що дало змогу відобразити їхні переваги та недоліки в умовах турбулентності та цифрової трансформації. Розгляд менеджменту та комунікацій як взаємопов'язаних елементів єдиної

управлінської системи підприємства, що забезпечує організаційну стійкість проводилось за допомогою системного підходу. Для побудови таблиці сучасних концепцій менеджменту та комунікацій використовувався структурно-логічний метод, що дозволило систематизувати ключові підходи та їх управлінський фокус. Графічний метод, а саме візуалізація застосовано для відображення впливу комунікацій на ефективність системи менеджменту підприємств, що дало змогу наочно показати взаємозв'язки між елементами. Застосування окреслених методів дозволило отримати результати, що стали підґрунтям для формування основного дослідження.

Виклад основних результатів дослідження. У наукових дослідженнях останніх періодів значну увагу приділено сучасним концепціям менеджменту, орієнтованим на адаптацію до змін. Зокрема, адаптивне управління розглядається як здатність організації швидко змінювати управлінські рішення відповідно до динаміки зовнішнього середовища. Його доповнює антикризовий менеджмент, що спрямований на мінімізацію негативних наслідків кризових явищ та збереження стійкості бізнесу.

Нестабільне зовнішнє середовище, що характеризується високим рівнем невизначеності, швидкими економічними, технологічними та соціальними змінами, істотно ускладнює процес ухвалення управлінських рішень на підприємствах. Керівники змушені діяти в умовах дефіциту достовірної інформації, обмеженого часу та підвищених ризиків, що знижує можливість застосування довгострокового планування і потребує більшої гнучкості та адаптивності управлінських підходів [6, 8].

За таких умов зростає роль комунікацій як інструменту координації дій, оперативного обміну інформацією та формування єдиного розуміння ситуації серед працівників. Нестабільність середовища посилює потребу в швидких, прозорих і зворотних комунікаціях, адже затримки, спотворення інформації або відсутність зворотного зв'язку можуть призводити до помилок управлінських рішень, зниження довіри персоналу та зростання внутрішніх конфліктів. Таким чином, ефективна комунікаційна система стає ключовим чинником підтримання керованості та організаційної стійкості підприємства.

Традиційні моделі менеджменту, засновані на жорсткій ієрархії, централізованому ухваленні рішень та стабільності зовнішнього середовища, дедалі менше відповідають вимогам сучасної економіки. В умовах турбулентності та цифрової трансформації такі підходи виявляються недостатньо гнучкими, повільними в реагуванні на зміни та не здатними враховувати складність і багатовимірність сучасних бізнес-процесів.

Крім того, дані моделі управління обмежують ініціативність персоналу та не сприяють розвитку горизонтальних комунікацій, що є критично важливим у середовищі, де знання, креативність і швидкість ухвалення рішень виступають основними джерелами конкурентних переваг. Орієнтація виключно на формальні процедури та контроль знижує здатність бізнес-структур до інновацій і швидкої адаптації, що зумовлює потребу

в переході до більш гнучких, адаптивних і комунікаційно-орієнтованих моделей менеджменту [5].

Одним із найбільш суттєвих викликів для сучасних бізнес-структур є управління командами в умовах невизначеності. Постійні зміни зовнішнього середовища, нестабільність ринків та непередбачуваність подій ускладнюють процес планування й контролю, що вимагає від керівників високого рівня гнучкості, ситуаційного мислення та здатності швидко коригувати управлінські дії відповідно до нових обставин.

Не менш важливим викликом є і підтримка мотивації та психологічної стійкості персоналу. В умовах підвищеного стресу, емоційного вигорання та зростання тривожності працівників ефективний менеджмент має враховувати не лише економічні, а й соціально-психологічні аспекти управління.

Суттєві зміни відбуваються і у сфері комунікацій, зокрема в гібридних і дистанційних командах. Просторова роз'єднаність працівників, обмеженість неформального спілкування та залежність від цифрових каналів комунікацій підвищують ризик інформаційних розривів, непорозумінь і зниження командної взаємодії. У таких умовах зростає потреба в чітко структурованих, прозорих і регулярних комунікаційних процесах [1, 7].

Окремим викликом для бізнесу стає необхідність швидкого прийняття управлінських рішень без втрати їх якості. Обмежений час на аналіз інформації та високий рівень ризику змушують керівників знаходити баланс між оперативністю та обґрунтованістю рішень, використовуючи нові підходи до аналізу даних, делегування повноважень і командної відповідальності.

Отже, традиційні підходи до управління вже не забезпечують необхідного рівня ефективності в сучасних умовах. Це зумовлює потребу у впровадженні сучасних концепцій менеджменту, орієнтованих на гнучкість, людиноцентричність, розвиток ефективних комунікацій та використання цифрових інструментів як основи для адаптивного й стійкого розвитку бізнес-структур (табл. 1).

Адаптивний та антикризовий менеджмент набувають особливої актуальності в умовах турбулентного середовища. Адаптивний менеджмент орієнтований на постійне коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішніх і внутрішніх факторів, використання сценарного планування та швидкого зворотного зв'язку. Антикризовий менеджмент, у свою чергу, зосереджується на ранньому виявленні ризиків, мінімізації негативних наслідків кризових явищ і відновленні стійкості підприємства. Поєднання цих підходів дозволяє організаціям не лише реагувати на кризи, а й формувати довгострокову здатність до виживання та розвитку [1, 3].

Гнучке лідерство, зокрема підходи agile та ситуаційного лідерства, передбачає відхід від авторитарних моделей управління на користь командної взаємодії, делегування відповідальності та орієнтації на результат. Agile-лідерство сприяє швидкому ухваленню рішень, експериментуванню та безперервному вдосконаленню процесів, тоді як ситуаційне лідерство дозволяє керівнику адаптувати стиль управління залежно

від рівня компетентності, мотивації та готовності працівників. Такий підхід підвищує ефективність

командної роботи та сприяє розвитку інноваційної культури.

Таблиця 1

Сучасні концепції менеджменту та комунікацій

Група концепцій	Назва концепції	Управлінський фокус
Концепції управління в умовах нестабільності	Адаптивний менеджмент	- Коригування управлінських рішень. - Використання сценарного планування та швидкого зворотного зв'язку.
	Антикризовий менеджмент	- Раннє виявлення ризиків. - Мінімізацію наслідків криз, відновлення стійкості.
Концепції лідерства	Гнучке (agile) лідерство	- Командна взаємодія. - Делегування повноважень. - Швидке прийняття рішень.
	Ситуаційне лідерство	- Адаптації стилю управління.
Людиноцентричні концепції	Емоційний інтелект керівника	- Ефективне управління емоціями. - Зниження конфліктності. - Підвищення мотивації та психологічної стійкості персоналу.
Цифрові управлінські концепції	Цифрові комунікації	- Цифрові платформи для оперативного обміну інформацією та підтримки управлінських процесів.
	Remote-management	Управління командами на основі довіри, цифрової культури та результатоорієнтованого підходу.
Комунікаційні концепції	Внутрішні бізнес-комунікації	- Відкритість, регулярність. - Обмін інформацією.
	Зовнішні бізнес-комунікації	- Побудова довгострокових відносин зі стейкхолдерами. - Формування іміджу та зміцнення конкурентних позицій.

Джерело: досліджено авторами

Важливою складовою сучасного менеджменту є емоційний інтелект керівника, який визначає його здатність усвідомлювати власні емоції, розуміти емоційний стан підлеглих і ефективно керувати міжособистісними взаємодіями. Високий рівень емоційного інтелекту сприяє формуванню довіри, зниженню конфліктності, підвищенню мотивації персоналу та психологічної стійкості колективу, що є критично важливим у стресових і кризових умовах діяльності підприємств.

Вагомими є також цифрові комунікації та «remote-management», що стали невід'ємною частиною управлінської практики в умовах цифровізації та поширення дистанційних форматів роботи. Використання цифрових платформ, систем спільної роботи та аналітичних інструментів забезпечує безперервність бізнес-процесів, оперативний обмін інформацією та контроль виконання завдань незалежно від фізичної присутності працівників. Водночас ефективний «remote-management» вимагає від керівників нових компетентностей у сфері цифрової культури, довіри та результатоорієнтованого управління.

Ефективність управлінського процесу також значною мірою визначається рівнем розвитку внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Саме налагоджена взаємодія між керівниками, персоналом, партнерами та клієнтами створює підґрунтя для обґрунтованого ухвалення управлінських рішень, успішної реалізації стратегічних напрямів і досягнення поставлених організаційних цілей [5, 6].

Сучасні підходи до внутрішніх бізнес-комунікацій

ґрунтуються на принципах відкритості, регулярності та двостороннього обміну інформацією. Ефективні внутрішні комунікації сприяють узгодженості дій персоналу, формуванню спільних цінностей і підвищенню рівня залученості працівників до реалізації стратегічних цілей підприємства. Зовнішні бізнес-комунікації орієнтовані на побудову довготривалих відносин із клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами. У сучасних умовах вони дедалі більше базуються на цифрових каналах, персоналізації взаємодії та швидкому реагуванні на запити зовнішнього середовища, що сприяє зміцненню репутації та конкурентних позицій підприємств (рис. 1).

Раціонально вибудовані внутрішні та зовнішні комунікації є важливою передумовою ефективного управлінського процесу, сприяють зростанню конкурентоспроможності бізнес-організацій та забезпечують їх стратегічний розвиток. Удосконалення комунікаційних механізмів дозволяє мінімізувати управлінські ризики, посилити координацію діяльності та створити умови для сталого довгострокового функціонування.

Практики українських і міжнародних компаній свідчать, що бізнес-організації, які впровадили гнучкі управлінські моделі та цифрові комунікації, демонструють вищу стійкість у кризових умовах. Зокрема, компанії IT-сектору активно використовують agile-підходи, регулярні онлайн-зустрічі та системи зворотного зв'язку, що дозволяє їм швидко адаптуватися до змін ринку [2, 3, 7].



Рис. 1. Вплив комунікацій на ефективність системи менеджменту

Джерело: досліджено авторами

Діяльність організаційних структур вказує на те, що працівники високо оцінюють прозорість комунікацій і залученість керівництва, навіть за умов дистанційної роботи. Порівняння традиційних і сучасних управлінських підходів засвідчує, що останні забезпечують більшу гнучкість, швидкість реакції та орієнтацію на людський капітал.

Одним із ключових напрямів подолання управлінських викликів у сучасних умовах є впровадження гнучких комунікаційних моделей. Такі моделі передбачають відхід від жорстко формалізованих ієрархічних схем обміну інформацією на користь горизонтальних, мережевих і кросфункціональних комунікацій, що забезпечує оперативність передачі інформації, швидке узгодження рішень, зниження ризиків інформаційних спотворень та є особливо важливим в умовах невизначеності і дистанційної взаємодії команд.

Важливу роль у підвищенні ефективності управління відіграє розвиток soft-skills керівників, зокрема навичок комунікації, емоційного інтелекту, критичного мислення, управління конфліктами та адаптивності. У сучасному середовищі саме ці компетентності дозволяють керівникам ефективно працювати з командами, підтримувати мотивацію персоналу та формувати довіру, що є основою стабільності та результативності організаційної діяльності [6].

Суттєвим інструментом подолання викликів стають системи зворотного зв'язку та залученості персоналу. Регулярний обмін думками між керівництвом і працівниками, використання опитувань, індивідуальних зустрічей і цифрових платформ зворотного зв'язку сприяють своєчасному виявленню проблем, підвищенню рівня залученості та відповідальності персоналу. Це дозволяє не лише покращувати процес прийняття управлінських рішень, а й формувати культуру відкритості та спільної участі у досягненні цілей

підприємства.

Використання цифрових інструментів управління є важливим чинником забезпечення ефективності менеджменту в умовах цифрової трансформації. Системи управління проектами, аналітичні платформи, інструменти спільної роботи та цифрові канали комунікацій дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, забезпечити прозорість управлінських рішень і підвищити швидкість реагування на зміни. Інтеграція таких інструментів сприяє формуванню сучасної моделі управління, орієнтованої на результат, гнучкість і стійкий розвиток.

Отже, аналіз сучасних викликів і підходів до управління свідчить, що ефективний менеджмент і комунікації стають ключовими чинниками адаптації підприємств до умов турбулентності та цифрової трансформації. Використання гнучких комунікаційних моделей, розвиток управлінських компетентностей, впровадження систем зворотного зв'язку та активне застосування цифрових інструментів менеджменту дозволяють підвищити якість управлінських рішень, забезпечити стійкість організацій і сформувати передумови для їх довгострокового розвитку. У сукупності ці інструменти створюють основу для переходу від традиційних до сучасних, адаптивних моделей менеджменту, орієнтованих на людину, інновації та ефективну взаємодію.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища та цифрової трансформації традиційні підходи до управління втрачають свою ефективність і потребують суттєвого оновлення. Ефективний менеджмент у сучасних умовах ґрунтується на гнучкості, здатності до швидкої адаптації та налагоджених комунікаціях як усередині організації, так і з зовнішніми стейкхолдерами.

Впровадження адаптивного й антикризового менеджменту, гнучкого лідерства, розвитку емоційного інтелекту керівників та використання цифрових комунікаційних інструментів сприяє підвищенню

організаційної стійкості, мотивації персоналу та якості управлінських рішень. Особливе значення має орієнтація на людський капітал і формування культури відкритості, довіри та залученості персоналу.

Список використаних джерел:

1. Баган Н., Вакулєнко Ю., Ковалєнко А., Дерев'яно В. (2025). Комунікативний менеджмент як складова прийняття ефективних управлінських рішень. *Development Service Industry Management*, № 1. С. 15-20. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(2\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(2))
2. Дергачова В.В., Воржаківа Ю.П., Хлебінська О.І. (2021). Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації. *Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*, Вип. 14. С. 60-68. URL: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/18345/16681>
3. Дяченко Т., Франовська В. (2020). Місце і роль комунікацій у системі менеджменту організацій. *Економічний простір*, № 153. С. 7-10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-1>
4. Захарова Н.Ю., Осипенко С.О. (2024). Трансформація бізнес-комунікацій в системі менеджменту сучасного підприємства. *Зб. наук. пр. ТДАТУ ім. Д. Моторного. Економічні науки*, № 1(50). С. 77-83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-9>
5. Кравченко М., Голук В. (2022). Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*, № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>
6. Лозовський О., Горшков М. (2023). Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації. *Економіка та суспільство*, № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86>
7. Орлова К.Є., Царук І.М., Саннікова С.Б. (2023). Комунікативні аспекти наукових досліджень у сфері менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, № 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-07>
8. Седіков Д.В., Палвашова Г.І., Асауленко Н.В. (2024). Цифровий менеджмент як сучасний тренд розвитку підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, Т. 9. № 3. С. 30-35. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-5>

References:

1. Bahan, N., Vakulenko, Yu., Kovalenko, A., & Derevianko, V. (2025). Komunikatyvnyi menedzhment yak skladova pryiniattia efektyvnykh upravlinskykh rishen. [Communicative management as a component of making effective managerial decisions]. *Development Service Industry Management*, No. 1. Pp. 15-20. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(2\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(2)) [in Ukrainian].
2. Dergachova, V., Vorzhakova, Y., & Khlebynska, O. (2021). Orhanizatsiia biznes-protseviv v umovakh tsyfrovizatsii. [Organization of business processes in the conditions of digitalization]. *Bulletin of the V.N. Karazin KhNU. Series «International Relations. Economics. Local History. Tourism»*, Iss. 14. Pp. 60-68. Retrieved from: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/18345/16681> [in Ukrainian].
3. Diachenko, T., & Franovska, V. (2020). Mistse i rol komunikatsii u systemi menedzhmentu orhanizatsii. [The place and role of communications in the management system of organizations]. *Economic space*, No. 153. Pp. 7-10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-1> [in Ukrainian].
4. Zakharova, N.Y., & Osypenko, S.O. (2024) Transformatsiia biznes komunikatsii v systemi menedzhmentu suchasnoho pidpriemstva [Transformation of business communications in the management system of a modern enterprise]. *Collection of scientific works of the D. Motorny State Technical University. Economic Sciences*, No. 1(50). Pp. 77-83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-9> [in Ukrainian].
5. Kravchenko, M.O., & Holiuk, V.Y. (2022) Pryiniattia upravlinskykh rishen: sutnist ta suchasni tendentsii rozvytku [Management decision-making: the essence and current trends.] *Economy and society*, Vol. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37> [in Ukrainian].
6. Lozovskiy, O.M., Horshkov, M.A., & Hordiienko, N. (2023) Efektyvnist upravlinskykh rishen v menedzhmenti orhanizatsii [Efficiency of management decisions in the management of organizations]. *Economy and society*, Vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86> [in Ukrainian].
7. Orlova, K.Y., & Tsaruk, I.M., Sannikova, S.B. (2023). Communicative aspects of scientific research in the field of management [Komunikatyvni aspekty naukovykh doslidzhen u sferi menedzhmentu]. *Problems of modern transformations. Series: economics and management*, No. 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-07> [in Ukrainian].
8. Sedikov, D.V., Palvashova, H.I., Asaulenko, N.V. (2024). Tsyfrovyi menedzhment yak suchasnyi trend rozvytku pidpriemstva [Digital Management as a Modern Trend in Enterprise Development]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, Vol. 9. No. 3. Pp. 30-35. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-5> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 05.01.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 22.01.2026 р.